



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS
POLITICAS Y SOCIALES**



Carrera: Ciencias de la comunicación
Comunicación organizacional

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y DE COMUNICACIÓN DEL MUSEO DE ARTE POPULAR

*Presentado por:
Sindy Castillo Castillejos*

Asesor: Mtro. Efraín Pérez Espino

México 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Muchas Gracias

*A la **vida**, por permitirme estar aquí y ahora, al final de este proyecto que me permitió aprender tanto académica y profesionalmente así como de manera personal y humana acerca de mis límites, expectativas, cualidades, defectos, capacidades, sueños y deseos.*

*A mi **familia**:*

*A mi madre **Erika**, por haber inculcado los hábitos y disciplina que me han acompañado a lo largo de mi vida académica además de forjar el carácter de lucha que me permitió jamás desistir en cada una de mis tareas. Por tu amor y por mi vida.*

*A mis hermanos, **Karen** por ser siempre mi compañera de aventuras y la persona que hizo mi infancia más completa y feliz; **Edgar**, que junto con **Tihuiti** y **Emiliano** representan un ejemplo que me hace colocar mis metas cada vez más adelante.*

*A mi padre **José**, porque aún a la distancia sé que siempre estás conmigo y que hay mucho de ti en mí.*

***Estrella**, mi fiel compañera, por simplemente estar a mi lado y tu cariño incondicional que solo un animal sabría otorgar.*

A **Efraín Pérez Espino** mi asesor, por haber permitido la conclusión de este proyecto y a pesar de no haber sido la mejor tesista y mis ausencias, no desististe de acompañarme y guiarme.

A **Emilio Ortíz, Vereniss Anaya y Walther Boelsterly**, mis jefes y jefaza por haberme abierto las puertas del recinto, el **Museo de Arte Popular**, que me ha dado enormes lecciones profesionales y de amistad, muestra de ello el presente trabajo.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** que desde hace 10 años ha sido y mi escuela, mi casa, mi universidad. ¡Goooya!

A mis incondicionales **amigos** que me acompañaron durante este camino, siempre echándome porras, dándome ánimo, escuchando y provocando sonrisas hasta carcajadas cada vez que es posible. Sin todo lo que hemos vivido juntos, hoy no sería quién soy, gracias: **Gabriela** (Brujita) C. López Escalera, **Gabriela** (Gabicita) Castro, **Gabriela** (Guza) Guzmán así como a **Arturo Barrera** y **Estefani González, Juan Carlos, Aimee, Laura y Daniel**.

Así como a todos aquellos que tuvieron una palabra de aliento para continuar y/o donaron un poco de su tiempo para que se realizara esta investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. LAS ORGANIZACIONES	8
1.1. Teorías de las organizaciones	8
1.2. La tipología de las organizaciones	25
1.3. Clima, cultura e identidad organizacional	29
CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	40
2.1 La comunicación en las organizaciones	40
2.2. La planeación estratégica y la comunicación organizacional	49
2.2.1. Teorías de la planeación estratégica	50
2.2.2. El proceso de planeación estratégica en comunicación organizacional	57
CAPÍTULO 3. EL ARTE POPULAR Y LA ARTESANÍA EN MÉXICO	60
3.1. Arte popular	60
3.2. Evolución del coleccionismo sobre arte popular en México	69
CAPÍTULO 4. EL MUSEO DE ARTE POPULAR	78
4.1. Objetivos y estructura organizacional	88
4.2. Clima y cultura organizacional	93
4.3. Identidad organizacional	105
CAPÍTULO 5. EL MAP Y SU ENTORNO	111
5.1. Entorno general, global o mediato	111
5.1.1. Factores socioculturales	112
5.1.2. Factores político-legales	121
5.1.3. Factores económicos	130
5.1.4. Factores tecnológicos	137
5.2. Entorno inmediato y de competencia	139

CAPÍTULO 6. LA COMUNICACIÓN EN EL MAP	145
6.1. Planes, programas y medios de comunicación externa	145
6.2. La comunicación interna en el MAP	172
6.3. FODA	174
6.4. Áreas de oportunidad	176
CONCLUSIONES	181
Bibliografía y hemerografía	188
Infografía	190
Otras fuentes	193

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis surgió por la inquietud de participar y contribuir con los objetivos del Museo de Arte Popular (MAP), que es una peculiar institución altruista dedicada a la difusión de las creaciones artesanales de nuestro país, principalmente las de los grupos indígenas, mediante una investigación de gabinete y de campo que permitiese integrar un diagnóstico científico sobre su estructura, clima, cultura, identidad y procesos de comunicación interna y externa.

Lo anterior no solamente con el fin de concluir los estudios de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, sino también por el afán de prestar un servicio de consultoría *—ad honorem—* a una organización ejemplar que lleva a cabo una constante tarea de preservación, difusión y exaltación del arte popular mexicano y sus creadores y que por tanto requiere cada vez más el concurso de las disciplinas científicas como la Comunicación organizacional para evaluar de manera periódica su actuación, sus responsabilidades, objetivos y metas propuestas.

Ello a partir de la opinión de diversos especialistas del proceso de planeación quienes apuntan que toda organización tiene la obligación y necesidad de examinar y evaluar periódicamente su actuación y analizar y diagnosticar su salud mediante una revisión rigurosa de sus componentes y procesos de trabajo, entre los cuales destacan los flujos, programas e instrumentos de comunicación, que se constituyen como el eje fundamental para su actuación, pues sin ellos no existiría ni se conservaría la cohesión necesaria para el logro cabal de sus objetivos mayores.

Aunque entidades de difusión cultural como el MAP no persiguen fines de lucro ni se encuentran basadas en el supuesto de una productividad a ultranza, sí requieren, como cualquier otro organismo público o privado, mantener una dinámica de trabajo y un estado de alerta que les permita evaluar sus resultados y revisar con espíritu crítico

su estructura, sus planes y programas, así como su rendimiento y resultados en el campo que les ocupa, que en este caso se relaciona con su misión institucional de preservar y difundir el arte popular más genuino de la sociedad mexicana.

Por tal motivo esta tesis aborda el análisis situacional de la organización Museo de Arte Popular no sólo mediante una investigación empírica y de campo, sino a través de un riguroso marco teórico conformado por todas aquellas teorías que ven y entienden a la organización como un conjunto complejo de seres humanos quienes buscan un objetivo común mediante la creación y sustento de una estructura formal basada en la división social del trabajo, con una estructura jerárquica y con funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de sus integrantes.

Así, en el primer capítulo se expone una revisión minuciosa de todas aquellas escuelas y corrientes teóricas que han abordado la temática de la organización, su estructura, componentes y funcionamiento, con el fin de poder cotejar posteriormente cuál de ellas es la que se practica en el MAP y cómo afecta esto su funcionamiento y gestión frente a sus compromisos y metas institucionales.

Esta revisión crítica de la evolución del pensamiento teórico sobre la organización permitió identificar el momento histórico en el cual se genera una fusión de campos interdisciplinarios que dieron origen a la comunicación organizacional, pues a partir de las corrientes humanista, de sistemas y contingente del comportamiento organizacional, el mensaje y la interacción social con él generados se convirtieron en el eje y punto central para entender y evaluar el comportamiento de los seres humanos que la integran y quienes, a fin de cuentas, son los que le imprimen su sello y sus características de actuación, entre los cuales destaca su cultura, su identidad y su clima organizacional pero también el tipo de organización que es el MAP.

Por su parte el capítulo dos aborda y analiza de manera teórica conceptual el fenómeno genérico de la comunicación dentro de la organización, sus componentes,

fenómenos particulares, sus funciones y sus campos de acción, para dilucidar el papel que juega en la conducción de la misma y en la realización de sus objetivos y metas propias, partiendo del reconocimiento de que en toda entidad social y humana coexisten; no siempre de manera armónica, los flujos de información y comunicación formal e informal que marcan su forma de actuar, su comportamiento grupal y los resultados alcanzados.

Este capítulo establece el paradigma de que en cualquier organización la comunicación constituye el principal medio por el cual sus integrantes construyen una realidad social, lo cual la convierte en un elemento trascendental que le permite tomar decisiones, monitorear su desempeño, identificar y resolver problemas, proveer de información a todas sus áreas y coordinar de manera eficiente la realización de todas sus actividades.

El análisis se lleva a cabo mediante un enfoque teórico desde la perspectiva de la teoría de la planeación, con el fin de proponer de qué manera se planifica la comunicación interna y externa de las organizaciones para hacer más eficiente su funcionamiento y alcanzar los objetivos propuestos, lo cual permitió estructurar un modelo de plan estratégico en este rubro que sirviera como herramienta de análisis para contrastar los planes y programas que lleva a cabo el MAP, y evaluar su pertinencia y capacidad de acción frente a su realidad organizacional.

En el tercer capítulo se dio inicio a la etapa de descripción y análisis del marco histórico contextual que dio origen al Museo de Arte Popular, examinando y describiendo los conceptos de cultura, arte y arte popular mediante una breve investigación acerca de las diferentes perspectivas que envuelven su estudio, su problemática en nuestro país y la importancia de su preservación, promoción y difusión mediante el fenómeno del coleccionismo. Lo anterior con el fin de entender el marco

de referencia y el área de trabajo y creatividad que le da sentido a la organización, pues sin el arte popular mexicano el MAP no tendría razón de existir.

En este apartado se define también el concepto de cultura y sus diversas expresiones como parte intrínseca del ser humano y de las sociedades actuales. De la misma manera se describe la relación del hombre con el arte y sus funciones sociales, económicas y culturales; sobre todo las del arte popular, del cual se describieron sus principales características, sus diferentes significados, sentidos y usos y la evolución de su papel en las sociedades, pues ha sido concebido tanto como un objeto utilitario y/o religioso; un producto en la civilización, un objeto de colección hasta una pieza de museo que trasciende sus fines utilitarios prácticos originales para convertirse en referente de las expresiones culturales más representativas de los grupos sociales.

En el cuarto capítulo se da inicio al análisis situacional formal mediante el análisis de los antecedentes del MAP y la historia de su actual sede, que es en sí también una obra de arte arquitectónica, junto con una revisión de sus objetivos y estructura como organismo de difusión cultural, para terminar examinando y evaluando su cultura, clima e identidad organizacional que la distinguen del resto de las instituciones dedicadas a estas tareas.

En el quinto apartado se aborda el análisis del entorno general y particular en el cual se ubica el Museo de Arte Popular, con el fin de dilucidar el peso de esta realidad sociopolítica, socioeconómica y sociocultural que lo circunda y en la cual la institución se ve obligado a actuar, trabajar y aprovechar sus ventajas competitivas mientras lucha por sobrevivir en un medio ambiente institucional siempre cambiante, volátil y pleno de competidores con un perfil muy parecido al suyo.

Por ello, y desde una perspectiva de análisis de micro y macro entorno, el capítulo examina y evalúa tanto aquellos fenómenos y comportamientos de la sociedad mexicana, del llamado Centro histórico de la Ciudad de México y de las instituciones

de difusión cultural que lo rodean, así como de aquellos otros factores externos que de una u otra forma inciden y afectan sus resultados y comportamientos, pero que también se ven influenciados por sus tareas y resultados en un campo en el cual existen otras entidades públicas y privadas que persiguen sus mismos objetivos y buscan y enfocan su trabajo a similares segmentos de población meta.

Por último, en el capítulo seis se lleva a cabo el análisis situacional de los planes, programas y medios de comunicación que de manera prolija el MAP utiliza con enfoque interdisciplinario, con el fin de identificar y evaluar esta plataforma mediática múltiple y diversificada con la cual de manera muy afortunada la institución encara y afronta sus ineludibles retos de posicionar de manera positiva su imagen entre sus públicos reales y potenciales, así como difundir y dar a conocer sus servicios y actividades relacionados con la salvaguarda y promoción del arte popular mexicano y sus mejores expresiones que se resguardan en su sede.

Esta tarea, que se complementa con una minuciosa y extensa iconografía de sus campañas, medios e instrumentos de difusión, permitió elaborar un FODA de la institución que expone, de manera sucinta y mediante una matriz conceptual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder determinar también sus actuales y próximas áreas de oportunidad a alcanzar.

La investigación realizada se caracteriza por ser descriptiva y evaluativa e incorpora tanto elementos cualitativos como cuantitativos como herramientas metodológicas que incluyeron la recopilación documental, la observación participante, encuestas de opinión a los integrantes del MAP y entrevistas a sus directivos y cuadros medios, con el fin de obtener esta visión de conjunto que es indispensable para la obtención de un diagnóstico organizacional de carácter integral.

La metodología utilizada permitió demostrar que, pese a que la identidad conceptual no está formalizada en una documentación institucional básica, la mayoría entiende,

trabaja y colabora para alcanzar los objetivos organizacionales del MAP, lo cual contribuye a crear un clima organizacional estable que permite el trabajo en equipo y la participación de sus públicos internos en la toma de decisiones.

Ello permite además refutar, aunque de manera parcial, la hipótesis inicial de este proyecto de investigación que planteaba la inoperancia de los programas y medios de comunicación del MAP pues se presuponía que carecían de los elementos persuasivos necesarios para lograr una mayor promoción y difusión de sus exposiciones y actividades, aunado a la escasa formalización de su identidad.

Tras la investigación realizada pudo constatarse que, pese al gran número de competidores en el entorno directo e indirecto del MAP, éste ha sabido diferenciarse entre ellos a través de distintos proyectos extramuros y otros elementos de difusión y promoción que lo hacen único y le imprimen su sello de identidad e imagen ante los demás recintos y centros culturales que compiten por el mismo nicho del mercado museístico.

Al mismo tiempo permite estructurar un diagnóstico organizacional y de comunicación que evidencia ciertas debilidades que deberían ser corregidas, pero también un conjunto de fortalezas y áreas de oportunidad para ampliar y diversificar el programa de comunicación organizacional que ya opera, pero que puede ser profundizado y extendido para alcanzar un mayor y mejor posicionamiento del MAP entre sus públicos meta.

Las conclusiones alcanzadas por este trabajo no son pesimistas pues fueron muchas más las fortalezas que las debilidades encontradas, y porque son más las áreas de oportunidad que las amenazas que inciden o ponen en peligro el equilibrio la existencia del Museo de Arte Popular, pero sí llaman la atención sobre aquellos factores estructurales, organizacionales y de comunicación, cultura, identidad y clima laboral que deben ser revisados, reajustados e incluso modificados, pero no tanto por

haber fallado sino por la necesidad de las instituciones humanas de buscar siempre la excelencia y la superación de sus propias metas y objetivos.

CAPÍTULO 1. LAS ORGANIZACIONES

El estudio de las organizaciones ha rebasado el ámbito de las ciencias económico administrativas para dar paso a otras disciplinas o perspectivas. Las organizaciones, como es bien sabido, se componen de diversas partes lo que hace indispensable el uso de distintos conocimientos, habilidades y herramientas para el análisis de sus múltiples objetivos y metas. En este conjunto de requerimientos se encuentra la comunicación como un fenómeno natural y un proceso social que ha permitido la supervivencia de la especie humana; y que por lo tanto también ha estado presente en el desarrollo de las organizaciones.

1.1. Teorías de las organizaciones

El primer paso para estudiar una organización es definirla con el fin de identificar sus elementos, funciones y fines, lo cual permitirá diagnosticarla y optimizarla.

Desde sus orígenes la humanidad pudo satisfacer sus necesidades básicas evolucionando hasta llegar a las grandes metrópolis actuales; pero para lograrlo tuvo que coordinar sus esfuerzos, organizarse, interactuar a favor del bien individual y grupal.

En nuestro mundo contemporáneo es muy fácil encontrar organizaciones de cualquier tipo: corporativos, escuelas, ONG (organizaciones no gubernamentales), secretarías de gobierno, cooperativas, redes virtuales, museos, ejércitos, grupos religiosos y políticos, entre miles; dentro de lo que Mario Krieger llama una *sociedad organizacional*¹.

¹ Mario Krieger, *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*, p. 3.

Según Krieger *una organización es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones y en una división del trabajo*², por lo que se puede interpretar como un grupo coordinado de seres humanos estructurados jerárquicamente como una entidad social con límites, roles y normas que a través de actividades e interacciones dentro de procesos concretos cumplirán con objetivos y metas comunes.

A partir de la revolución industrial hubo un aumento y gran diversificación de las organizaciones que dio lugar a un creciente interés para investigarlas formal y sistemáticamente con el fin de comprenderlas para optimizar sus operaciones y procesos; es decir su rendimiento.

Existen múltiples enfoques, escuelas y corrientes de pensamiento que han ido modelando el avance del estudio de las organizaciones dependiendo tanto del avance de los conocimientos y el progreso de la civilización como de la formación particular de sus autores. Alberto Martínez de Velasco las resume en cuatro grandes escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia³.

En la teoría clásica se concibe la organización como si fuera una máquina de la cual se espera que trabaje de una forma rutinaria, exacta y predecible mediante una propuesta conceptual que enfatiza el hecho de que *la responsabilidad se debe engranar de tal forma que la de cada uno se complemente con la de otros*⁴, y cuyos principales exponentes son Frederick W. Taylor, Max Weber y Henry Fayol.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ingeniero norteamericano conocido como el “Padre de la Administración Científica”, en su obra *The Principles of Scientific Management (Los principios de la administración científica)*, trató de establecer una

² *Ídem*

³ Alberto Martínez de Velasco, “Escuelas de comportamiento organizacional” en: Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p. 36.

⁴ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 11-12.

*serie de principios básicos para un desempeño eficaz y “científico” del trabajo*⁵ y, como punto angular de ellos, estableció la promoción de la investigación constante, de manera “científica” como medio de optimizar las actividades; los métodos para seleccionar el personal adecuado; la asignación de sus funciones y responsabilidades; su capacitación; el control de su desempeño y también la elección del modo más eficiente de realizar el trabajo.

Entre las aportaciones de Taylor se encuentra la división entre tareas mentales y manuales, es decir entre hacer (trabajador) y planear (directivo); además de que organiza el trabajo hasta el más mínimo detalle por lo que cada rol está delimitado tratando de compartir las responsabilidades por igual con una coordinación y cooperación entre niveles para lograr una integración de funciones que optimice la producción con base en su propuesta de tiempos y movimientos.

Por su parte, Max Weber estudió y escribió acerca de distintos tipos de organizaciones. En su obra más importante para nuestro objeto de estudio, *The Theory of Social and Economic Organizations (La teoría de las organizaciones económicas y sociales)* Weber propuso su teoría de la burocracia en la que plantea los elementos para una forma “ideal” en que retoma varios puntos de Adam Smith, como la necesidad de una *división precisa del trabajo y la especialización de funciones*⁶.

Algunos de estos elementos son las jerarquías bien definidas; el desarrollo de normatividad y estándares de operación precisos; designación de obligaciones y derechos; delimitación de la propiedad del personal; informes administrativos por escrito de actos, reglamentos y decisiones y el trato formal e impersonal entre los diferentes niveles de jerarquía en la organización.

⁵ Alberto Martínez de Velasco, “Escuelas de comportamiento organizacional” en: Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, op. cit., p. 21.

⁶ *Ídem*.

Como modelo administrativo *la burocracia se basa fundamentalmente en la racionalidad; es decir, en la máxima consistencia entre los fines propuestos y los medios utilizados para alcanzarlos*⁷. Sin embargo en la actualidad este tipo de organizaciones son vistas como ineficientes sobre todo en el sector público, ya que han hecho a su gestión excesivamente formal, llena de papeleo y trámites inflexibles.

El ingeniero francés Henri Fayol en su libro *General and Industrial Management (Administración General e Industrial)* propone catorce principios básicos que sintetizan y complementan las ideas de Weber y Taylor, tales como la división del trabajo con base en la especialización, autoridad y responsabilidad que involucra implícitamente poder, disciplina y obediencia, unidad de mando, unidad de dirección; es decir un plan y una persona a cargo de él, prioridad de los intereses organizacionales sobre los individuales, remuneración justa del personal, centralización y jerarquización, orden, equidad y justicia, así como bajo índice de rotación del personal y compañerismo⁸.

Fayol consideraba que la función administrativa era la que mayor importancia tenía y con la cual se podían ejecutar las demás, pues la define como el acto *de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*⁹. También propuso cinco funciones específicas para los administradores¹⁰, que incluyen planear para ejecutar, organizar los recursos de la organización para el logro de sus objetivos, organizar al personal de acuerdo con la planeación, coordinación y unificación de esfuerzos para el logro del objetivo común y controlar recursos de acuerdo al reglamento. En resumen se puede decir que un administrador controla y coordina recursos humanos y económicos para el logro de los objetivos organizacionales de acuerdo con un plan previamente establecido.

⁷ José Luis Pariente Frago, *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas* México: Consejo Tamaulipeco de Ciencia y Tecnología, p. 49.

⁸ Alberto Martínez Velasco Arellano, "Escuelas de comportamiento organizacional" en: Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 22-23.

⁹ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, p. 104.

¹⁰ José Luis Pariente Frago, *op. cit.*, p. 48.

Todos estos principios deben ser entendidos tomando en cuenta al contexto en el que fueron pensados porque el avance de las tecnologías ha acelerado los procesos, la especialización y la forma de laborar dentro de las organizaciones, y actualmente éstas se enfrentan a factores muy distintos a los que había cuando se postularon dichas teorías, aunque todavía perviven organizaciones que Krieger llama *mecánicas*¹¹ que, como cualquier otra entidad social, tienen sus beneficios y sus limitaciones según las condiciones en las que actúan.

Las características de las organizaciones mecánicas son las unidades de mando donde los empleados reciben órdenes de un único superior, líneas de control que no deben violar la autoridad superior, división del trabajo, estabilidad del personal que facilite el desarrollo de la especialización, la autoridad se centraliza y su línea es descendente.

Algunas condiciones favorables para las organizaciones mecánicas pueden ser las tareas lineales, entornos que aseguren que los productos serán realizados como se planean, cuándo se desea producir productos iguales en serie, cuándo la precisión es indispensable y/o cuándo el trabajador debe ser totalmente obediente. En el otro extremo se ubican limitaciones tales como la poca adaptabilidad de la organización a entornos turbulentos, la baja productividad por la inflexibilidad de normas y procesos, además de efectos deshumanizadores sobre el personal.

Por otro lado, así como el estudio de las organizaciones ha evolucionado, desde la perspectiva económico-administrativa, también el papel de comunicación dentro de ellas, su importancia, estudio y uso varía según la época, los diferentes tipos de organización, corriente de pensamiento y administración.

En el caso de la teoría clásica, en la que la coordinación y el buen funcionamiento de las “organizaciones-máquina” dependen de la comunicación, ésta es

¹¹ Mario Krieger, *op. cit.*, p.12.

predominantemente oficial, vertical, formal, descendente, rígida y manejada de manera inflexible, se centraliza la toma de decisiones, sus contenidos, así como la difusión de las mismas. Se planifica de acuerdo a reglas y esquemas previamente establecidos, supervisada de manera cercana y constante, lo cual acarrea problemas como la lentitud en el proceso de aprovechamiento de señales provenientes del exterior, por lo que puede volverse obsoleta e inoportuna.

En este contexto, la poca importancia del estudio de los recursos humanos llevó a otros investigadores, a principios de los años treinta, a proponer una corriente que parte de una *visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de las*¹² organizaciones, la cual se puede considerar como la reacción al descuido del elemento humano de la teoría clásica, por lo que se le conoce como la teoría humanista.

Autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chis Argyris y Abraham Maslow consolidaron premisas sobre el liderazgo, la comunicación y relaciones informales, la motivación, así como el cambio y desarrollo de las personas en las organizaciones con lo cual, por así decirlo, el proceso de comunicación se introdujo de ahí en adelante en la teoría administrativa contable por derecho propio, reconociendo su importancia en el desempeño de la organización.

En 1927 Elton Mayo¹³ llevó a cabo un estudio en la Western Electric Company de Hawthorn, Illinois en el que se experimentó con las condiciones físicas de trabajo en un grupo de obreros, midiendo la productividad del grupo de acuerdo a la intensidad de la luz con las que trabajaban. Sin embargo Mayo fue sorprendido con los resultados ya que la luz no fue lo que hizo incrementar la productividad sino la distinción del grupo por haber sido elegidos para el experimento.

¹² Alberto Martínez de Velasco, "Escuelas de comportamiento organizacional" en: Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 24.

¹³ *Ídem.*

La conclusión de Mayo alertó sobre la necesidad de concebir y comprender a las organizaciones como entidades sociales, la importancia de las relaciones formales e informales entre y en los grupos así como el impacto de elementos psicológicos al igual de los estructurales y económicos. Pero sobre todo se constató que las relaciones informales traen consigo una comunicación informal y/o rumores que repercuten de manera importante dentro de cualquier organización.

La gran aportación de Kurt Lewin, psicólogo social, es que incorporó el concepto de grupo como un ente psicosociológico¹⁴ con características propias, y la noción de que el comportamiento de un individuo se ve altamente influenciado por los varios grupos a los cuales él pertenece. También los distintos tipos de condiciones ambientales tanto negativas como positivas influyen sobre el comportamiento y estimulan el desarrollo del campo psicológico.

Rensis Likert se basó en los estudios de Mayo y Lewin para desarrollar cuatro modelos de diseño de organización: el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo. Likert es partidario del último, que incluye variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción, influencia, toma de decisiones y control.

La teoría "X" y la teoría "Y" son propuestas por Douglas McGregor, contraponiendo dos maneras de entender la naturaleza humana. La primera considera a los trabajadores como perezosos con pocas ambiciones, por lo que necesitan un control estricto y una supervisión continua que los obligue a hacerse responsables, mientras la segunda propone que toda persona es capaz de adquirir responsabilidades, ser creativo en su trabajo, auto dirigirse y auto controlarse. Para McGregor la teoría "X" es inconsistente, mientras que con la "Y" propone la administración por objetivos en la que cada empleado con la colaboración de su superior se hace responsable y determina sus

¹⁴ Mario Krieger, *op. cit.*, p.75.

propios objetivos. La supervisión se limita a lograr el consenso cuando no hay algún acuerdo satisfactorio.

Así como McGregor propuso la administración por objetivos, Chris Argyris hizo lo mismo con la administración participativa que incluye, entre otros puntos, el aprovechamiento del potencial de las personas y el enriquecimiento del trabajo. También identificó algunas propiedades para determinar el bienestar de los miembros de una organización; interrelación entre las piezas en lugar de que una controle a las demás, conciencia de estos mismos esquemas de relación, logros organizacionales en los que haya participado el mayor número de partes y de ser posible en su totalidad; iniciativa para emprender actividades dirigidas hacia el interior y exterior de la organización y por último tomar en cuenta para sus actividades principales tanto el pasado como el presente y futuro.

Por su parte, Abraham Maslow creó su teoría de las necesidades basado en la idea en que los seres humanos trabajan con mayor eficacia cuando sus necesidades son satisfechas, para lo cual jerarquiza en una pirámide las necesidades humanas y a medida de que éstas se ubican en el nivel inferior son de mayor importancia para la subsistencia elemental humana. La pirámide se compone por cinco niveles y se dividen en necesidades primarias y secundarias.

El primer nivel trata de las necesidades fisiológicas o primarias como el oxígeno, comer, beber, dormir o abrigo, entre otras. El segundo establece las de seguridad, como la protección contra el peligro y las carencias. Las secundarias comienzan en el tercer nivel con las sociales, entre las que se encuentran la amistad y la pertenencia grupal, mientras que en el cuarto nivel se ubican las necesidades de estima, es decir la reputación, el respeto por sí mismo, el amor y/o reconocimiento, entre otros; y por último las necesidades de autorrealización como el óptimo provecho de nuestras habilidades y talentos.

*Esta jerarquía de necesidades no es necesariamente idéntica para todos los individuos ya que pueden encontrarse inversiones en el orden de los niveles; sobre todo en la parte media de la jerarquía*¹⁵.

En esta corriente de pensamiento los recursos humanos en las organizaciones adquieren un valor único y hacen más flexibles e integrales las estructuras mediante una mayor participación y comunicación; también toma en cuenta las necesidades de la organización y las de los individuos, así como el desarrollo personal y la motivación. Pese a sus aciertos, la escuela humanista también ha sido criticada pues si bien complementa a la escuela clásica, ha dejado algunos puntos al aire como generalizar *los supuestos sin analizar las diferencias tecnológicas, culturales o económicas*, además de simplificar *los requisitos de una buena administración integral y las necesidades de logro y poder*¹⁶.

Sin embargo la teoría humanista abre un nuevo espacio para la comunicación como consecuencia de una mayor atención al factor humano dentro de las organizaciones, además de tomar en cuenta que su trabajo y desempeño se apoyan en la comunicación y participación humana individual y grupal, para darle flexibilidad a su estructura, mientras que la interacción social que en ellas se lleva a cabo se vuelve parte de la toma de decisiones, lo que a su vez desarrolla el liderazgo, que a su vez estimula nuevamente la participación, reproduciendo comunicación a partir de comunicación. En un círculo virtuoso que eleva la productividad, la eficiencia y un óptimo clima organizacional.

La interacción al interior de la organización desarrolla redes de comunicación e información de manera formal e informal, así como las habilidades comunicativas para

¹⁵ Mario Krieger, *op.cit.*, p. 98.

¹⁶ Alberto Martínez de Velasco, "Escuelas de comportamiento organizacional" en: Carlos Fernández Collado, *op.cit.*, p. 27.

promover la confianza y conocer las necesidades del personal, por lo que la comunicación organizacional comienza a ser un elemento vital para una mejor gestión. Pese a tales avances teóricos en la comprensión de la organización, a principios de los años sesenta del siglo pasado comenzó a surgir la nueva teoría contingente que dio un mayor peso a la influencia del contexto, el cual podría considerarse como un estímulo, mientras que la forma en que ésta funciona y se estructura podría tomarse como la respuesta.

La teoría contingente intentó brindar una posición completa y realista de las organizaciones ya que postula *la estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde*¹⁷. *La palabra contingente significa algo incierto o eventual, se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad sólo puede conocerse por la experiencia o evidencia y no por la razón*¹⁸ por lo cual cada organización se adaptará a éstas de diferente manera de acuerdo con sus capacidades y características, lo que facilita o dificulta las posibles respuestas.

En la actualidad se sabe que no es posible concebir el diseño eficaz de las organizaciones sin tomar en cuenta la existencia de determinados factores o “contingencias”, entre los cuales destacan el contexto o medio ambiente, el tamaño y tecnología de la organización, los objetivos y estrategias de elementos externos como los proveedores, los clientes y en particular la competencia¹⁹ con lo cual se reconoce por segunda ocasión la necesidad de comunicarse y no sólo de manera interna sino también con su entorno, con los públicos o grupos que son necesarios para su sobrevivencia.

Miles y Snow definieron cuatro diferentes tipos de organizaciones de acuerdo con su forma de responder al medio ambiente. Las primeras son las defensoras, que sólo se

¹⁷ *Ibidem*, p. 32.

¹⁸ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 767.

¹⁹ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 264-265.

inmiscuyen en un mercado reducido, se conforman con hacer bien lo suyo y ser eficientes; las exploradoras que buscan continuamente oportunidades creando incertidumbre para los competidores; las analizadoras que operan en dos distintos tipos de contexto: uno estable en el que operan rutinariamente y otro cambiante en el cual observan a su competencia y acogen de ellas las mejores ideas, y las cuartas y últimas, las respondientes que hacen ajustes y cambios forzadas debido a la incertidumbre que ejerce el contexto.

En 1958, Joan Woodward realizó estudios en Inglaterra en los que encontró una correlación entre la estructura y la tecnología de una organización, lo que comenzó a fundamentar el hecho de que cada organización responde y se comporta de distinta manera de acuerdo a sus elementos diferenciadores. De estos estudios también se derivan tres niveles de una escala de complejidad tecnológica; el primero de ellos es el de *producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano)*, mientras el segundo es el de *producción masiva (de línea o cadena)* y por último se encuentra el de *producción de proceso continuo (de flujo)*²⁰. Según el nivel, pueden cambiar distintas variables como el número de obreros, ejecutivos, el salario y/o los costos.

El sociólogo Tom Burns y el psicólogo G.M. Stalker, en el intento confirmar la relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de las organizaciones, identificaron dos tipos de organizaciones: las “mecánicas” y las “orgánicas”. Las primeras presentan características como una estructura formal con una división minuciosa de las actividades y responsabilidades, jerarquías de autoridad y comunicación formales y descendentes; mientras que las orgánicas se caracterizan por ser flexibles e informales, incluyendo mayor interrelación y participación que se

²⁰ Alberto Martínez de Velasco “Escuelas de comportamiento organizacional” en: Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p.32.

ajusta según la toma de decisiones o tipo del problema donde la comunicación sigue patrones horizontales, informales y ascendentes.

Burns y Stalker no concluyeron a favor de una u otra práctica administrativa sino a la más adecuada según el ambiente de la organización, en el cual las mecánicas son más apropiadas en condiciones ambientales relativamente estables, mientras que las orgánicas para condiciones ambientales de cambio e innovación. *En resumen, el ambiente determina la comunicación, estructura, y el funcionamiento de las organizaciones*²¹.

En 1972, Paul Lawrence y Jay Lorsch, miembros de la Harvard Business School compararon distintas organizaciones de diferentes medios industriales *y concluyeron que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración*²². Es decir, las partes (departamentos, divisiones) de las organizaciones también perviven en un ambiente como subsistemas y cada una se enfrentará a condiciones diferentes. Sin embargo al mismo tiempo es indispensable la integración de cada una de ellas, por lo cual será necesario equilibrar estas características inherentes mediante una adecuada coordinación, comunicación y colaboración para dirigir los esfuerzos hacia las metas organizacionales.

Según I. Chiavenato²³, la teoría contingente postula que la organización es un sistema abierto que intercambia información con el ambiente y viceversa, donde las variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente, dando como resultado una íntima relación entre la certeza y estabilidad del contexto con la diferenciación e integración internas. Estas últimas dependerán de las primeras. Esta teoría enfatiza que todo es relativo en las organizaciones, así como su forma de administrarlas pues dependen de factores políticos, económicos y culturales, entre

²¹ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 781-782.

²² *Ibidem*, p. 783.

²³ *Ibidem*, p. 787.

otros; y que la flexibilidad de las normas, procesos y criterios deberá adecuarse a las características de la propia organización y su ambiente, donde es necesario considerar las capacidades organizacionales en su espacio y su tiempo.

La teoría contingente no sólo concibe a la comunicación como vínculo interno de la organización como lo hace la teoría humanista sino también con el exterior; además estará pendiente de los factores que afecten directa o indirectamente a la misma y la mantendrá integrada sobre todo ante crisis o dificultad; se vuelve sensible a los acontecimientos del entorno e inicia un proceso de respuesta, adaptación y retroalimentación.

Así como se reciben mensajes del ambiente, éste también recibirá información acerca de la organización, por lo que se debe controlar y sistematizar de acuerdo con las capacidades y características especiales propias de cada una.

Así como la teoría contingente vislumbró la importancia del medio ambiente en las organizaciones, así también lo hizo la teoría de sistemas; que además concibió a las organizaciones como sistemas que necesitan ser estudiados como un todo y no parte por parte.

La teoría general de sistemas tiene su origen en los trabajos de Ludwig von Bertalanffy quien expuso que las propiedades de un sistema no podían ser reducidas o separadas para su estudio, sino que la comprensión de los mismos debía hacerse globalmente es decir, como un todo involucrando las interdependencias de sus elementos. Y se fundamenta en *tres premisas básicas: los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos* (en intercambio infinito de materia/energía/información con el ambiente) y por último *las funciones de un sistema dependen de su estructura*²⁴.

Esta teoría explica que un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y

²⁴ F. K. Berrien en Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 725.

cuyo resultado (output) es mayor que el resultado de las unidades podrían tener si funcionarán independientemente. En realidad el sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, formando un todo complejo unitario.

Las partes necesarias para la operación del sistema se llaman subsistemas que a su vez también son formados por otros conjuntos de subsistemas cuyo número y jerarquía depende de la complejidad de cada sistema global. Eric Trist identificó algunos subsistemas de gran importancia para la supervivencia de las organizaciones en los que se encuentran los de producción, mantenimiento de la estructura, subsistemas de “frontera” o soporte de la producción que también podrían considerarse como proveedores de insumos-, adaptativos y gerenciales o administrativos²⁵. Por su parte Katz y Kahn los identificaron como subsistemas técnicos o de producción, de apoyo, de mantenimiento, de adaptación y gerenciales.

Los sistemas operan en serie o en paralelo y no hay alguno que no pertenezca a un medio o ambiente, el cual lo puede condicionar o influenciar y serán diferenciados por un límite específico *que incluye la condición ambiental dentro de la cual debe operar el sistema*²⁶.

Sin embargo, según su naturaleza los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. Los primeros son herméticos a la influencia del ambiente y no intercambian información con éste, mientras que los abiertos se encuentran en constante intercambio, lo cual los vuelve adaptativos y sobreviven reajustándose constantemente permitiendo que su estructura se optimice como una forma de *adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización*²⁷.

²⁵ Alberto Martínez de Velasco, “Escuelas de comportamiento organizacional” en: Carlos Fernández Collado, *op. cit.* p. 29.

²⁶ *Ibidem*, p. 729.

²⁷ *Ibidem*, p. 730.

Los sistemas abiertos tienen la capacidad de cambio, adaptación, crecimiento y de reproducirse y regularse por sí mismos, renovando su propia materia, energía e información.

Todo sistema tiene uno o varios objetivos o propósitos, así también cada acción de alguna de sus partes probablemente afectará a todas las demás debido a la interrelación del conjunto, por lo que el sistema se ajusta continuamente, derivando de ello dos fenómenos: el de entropía o tendencia al caos y el de homeostasis o estado de equilibrio.

La entropía es un proceso natural de caos que provoca que las organizaciones necesiten importar energía y en mayor cantidad de la que exportan, deben contrarrestar la desorganización y transformarlo en algo evolutivo y ordenado. Además para evitar que el sistema se debilite intercambian sus salidas por entradas suficientes. Y la homeostasis es la capacidad de autorregularse, mantener la estabilidad y comunicación ante la influencia del entorno, permanecer en equilibrio y corregir las desviaciones que pueda ocasionar las demandas del medio.

Tanto las organizaciones como la comunicación son sistemas comprendidos por partes en constante interacción que a través de la cooperación y coordinación cumplen con diferentes propósitos además de ser influenciadas por factores del contexto y al mismo tiempo puede influenciar sobre este último.

Daniel Katz y Robert Kahn desarrollaron un modelo de organización amplio y complejo que complementa y sintetiza muchas de las ideas de la teoría de sistemas, considerando a las organizaciones como *sistemas abiertos y vivientes*²⁸ en las que existe una importación (entrada), transformación (procesamiento) y exportación (salida) de diversos insumos, como lo es la información, que mediante la

²⁸ Alberto Martínez de Velasco, "Escuelas de comportamiento organizacional" en: Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 29.

retroalimentación negativa y un proceso de decodificación permitirá reaccionar al sistema, siempre y cuando esté preparado para seleccionar las señales necesarias para sus objetivos, siendo los límites los que definirán el grado de apertura a la recepción de éstas.

Proponen que dentro de las organizaciones hay ciclos de eventos que se repiten y que existe una tendencia a la construcción de estructuras por medio de la especialización de funciones y jerarquización. Cuanto más compleja sea la organización se incrementará su diferenciación y especialización, lo cual requerirá de un sistema complejo de control e integración para mantener la unidad del sistema, que posteriormente se reflejará en la evolución y el grado de ésta última será la habilidad para adoptar *formas más complejas de diferenciación e integración*²⁹.

Katz y Kahn también aportaron conceptos como el de la entropía negativa, proceso por el que las organizaciones tienden a la desaparición; el de equifinalidad que significa que se pueden cumplir los mismos objetivos o llegar a un mismo estado final, partiendo desde diferentes condiciones y por distintas opciones.

Por otra parte, el sociólogo Niklas Luhman desarrolló una teoría general con pretensión de ser universal y autorreferencial en la que aportó nuevos conceptos y aplicó la teoría en un nuevo campo, transformó la teoría de la acción sociológica en teoría de la comunicación, ya que *la comunicación es el único fenómeno que cumple con los requisitos: un sistema social surge cuando la comunicación desarrolla más comunicación a partir de la misma comunicación*³⁰.

Luhman aportó conceptos como la autopoiesis, la autorreferencia, la clausura de operación y la observación, los cuales se encuentran interrelacionados. La observación se hace al interior de cada sistema y al mismo tiempo hacia el entorno, lo

²⁹ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 37.

³⁰ Niklas Luhman, citado por Mario Krieger en: *Sociología de las organizaciones, op. cit.*, p. 44.

que permite la incorporación de elementos necesarios a su estructura. Con ello se definirán los límites y una referencia del sistema respecto al entorno, por lo cual esta estructura tendrá la capacidad de reproducirse a sí misma, abriendo su clausura de operación cuando sea necesario para volver a plantear su referencia a partir de sí misma.

Para la teoría de sistemas la comunicación es un subsistema interno que interactúa con los diferentes grupos del entorno como el de consumidores, proveedores, autoridades y al mismo tiempo la comunicación permea a todo el sistema-organización, ya que es elemento vital para sus funciones. En la teoría de sistemas la información y la retroalimentación son concebidas como insumos y procesos principales para la adaptación, homeostasis y evolución organizacional.

La concepción de la comunicación es más completa que en la teoría contingente, reconociéndole repercusiones más allá de lo estructural o sociológico, lo cual la extiende a la psicología social y las relaciones humanas. También deja en claro la necesidad de delimitar y especificar la función de la comunicación en diversos elementos de la organización y diferentes situaciones y entornos.

Por ello la organización deberá estar alerta de la información que el entorno emite y de la que ella emite hacia éste, ya sea de manera directa e indirecta pues las organizaciones comunican *a través de resultados, logros, calidad del producto*³¹ y empleados, entre otros, por lo que contar con un sistema de información y comunicación adecuado tanto de manera interna y externa resulta imprescindible en cualquier organización que desee evolucionar.

³¹ Alberto Martínez de Velasco, "Escuelas de comportamiento organizacional" en: Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 31.

1.2. La tipología de las organizaciones

Por otro lado, a lo largo del estudio de las organizaciones han existido un sinnúmero de clasificaciones de las mismas, mediante criterios que han variado según su autor y corriente de estudio. Katz y Kahn elaboraron un esquema clasificatorio con un enfoque de metas y funciones, agrupándolas en cuatro: de producción o económicas, de mantenimiento, adaptantes y administrativas o políticas³².

Las organizaciones de producción o económicas son las que crean capital a través de la manufactura de mercancías y/o prestación de servicios mediante una clasificación que se subdivide en primaria, secundaria y terciaria de acuerdo a las actividades económicas.

Las de mantenimiento proporcionan la integración de la sociedad a través de normas, preparan a las personas para sus funciones con otras organizaciones, las cuales también se subdividen en tres: las de mantenimiento directo, restauración, y las de rehabilitación o reforma. Un ejemplo de las primeras son las escuelas, instituciones culturales e iglesias, las de restauración engloban a todas las relacionadas con la salud y bienestar, mientras que las terceras sólo a las cárceles.

Las organizaciones adaptantes forman parte de la integración informativa de la sociedad, crean conocimiento y desarrollan teorías, como es el caso de las universidades. Y por último se encuentran las administrativas o políticas, que son coordinadas por el Estado, asignando y controlando tanto los recursos económicos como humanos de la sociedad.

Un autor más local y contemporáneo es Carlos Bonilla Gutiérrez³³, que hace su tipología de las organizaciones con base en la estructura de la interrelación de sus individuos. Su primera diferenciación es entre organizaciones formales e informales,

³² Mario Krieger, *op.cit.*, p. 6-7.

³³ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, p.16.

de acuerdo con la espontaneidad de las relaciones, funciones, responsabilidades y la coordinación de las mismas.

Las organizaciones formales se dividen en tres grandes grupos: las instituciones, las empresas y los organismos intermedios o representativos.

Las instituciones, según el enfoque organizacional, *son un grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado*³⁴ donde los individuos son considerados como elementos indispensables. Y este tipo de organización es parte de un sistema mayor inmerso en un ambiente político, económico y social.

El segundo grupo de organizaciones formales se subdivide según el giro de sus actividades o por su tamaño. En función de este último las empresas pueden ser pequeñas, medianas o grandes, considerando la cobertura del mercado al que proveen, a la magnitud de sus recursos económicos y humanos o a la importancia respecto a otras del mismo gremio. Y de acuerdo con su giro las empresas pueden ser industriales, comerciales o de servicios.

Las empresas industriales se dedican a la transformación de la materia prima en un bien o producto para satisfacer alguna necesidad; las comerciales ofrecen o venden este mismo producto ya terminado y pueden ser mayoristas, detallistas o mixtas, mientras que las terceras sólo prestan servicios de distintos tipos como bancarios, legales, turísticos, de transporte o de alimentos, entre muchos otros.

El último grupo se integra con los organismos representativos que en los últimos años han adquirido mayor importancia debido a su influencia en la toma de decisiones dentro de otras organizaciones. Su propósito es el de procurar el bien de sus integrantes o de la comunidad a la que pertenecen; como ejemplo se puede mencionar a las cámaras, sindicatos, asociaciones civiles y empresariales.

³⁴ *Ibidem*, p.17.

Las acciones de las organizaciones se orientan tanto de manera directa como indirecta para lograr objetivos que según Bonilla³⁵ se clasifican en económicos, de servicio, sociales y técnicos.

Los objetivos económicos cumplirán con recuperar la inversión, cubrir pagos para la subsistencia de la organización y retribuir a los trabajadores por sus servicios prestados, mientras los de servicio deben satisfacer las necesidades de los usuarios o consumidores con calidad.

Los objetivos sociales por su parte se enfocan en participar, desarrollar y propiciar el bienestar de la comunidad mediante el consumo de insumos regionales que crearán fuentes de empleo, así como contribuir a los servicios públicos con el pago de impuestos y mantener informada a la opinión pública sobre asuntos generales relacionados con sus actividades. Por último los objetivos técnicos se enfocan en aplicar las tecnologías en sus distintas áreas con el fin de optimizar su rendimiento organizacional.

La mayoría de las organizaciones encajan en los distintos criterios descritos; sin embargo ninguna cumple completamente con dichas características, por lo que se puede concluir que son mixtas, sobre todo en los últimos tiempos en los que para sobrevivir éstas incorporan nuevos elementos de acuerdo con sus metas.

Actualmente muchas de ellas han añadido a su estructura nuevas organizaciones paralelas, que se oponen o complementan sus objetivos. Un ejemplo de este fenómeno es la filantropía y la ayuda social en instituciones altamente lucrativas, influenciado por otros fenómenos como el creciente interés de la participación social, la globalización o el cambio climático, entre otros.

Las estructuras organizacionales se han diversificado y por ello es necesario analizar cada una dentro de su particular entorno y con sus propios procesos; sin embargo

³⁵ *Ibidem*, p.19.

como en cualquier objeto de estudio será pertinente la formación de grupos de elementos similares para el avance del mismo.

Lo primero será acordar el criterio bajo el cual se agruparán las organizaciones, que dependerá de la perspectiva que las estudie. Esto puede hacerse con base en su estructura, productos, procesos o constitución legal entre muchos otros. Para el fin de este análisis y la disciplina particular que lo apoya: la comunicación, aquí se plantea que el criterio a seguir sea el de los fines ya que como se ha dicho anteriormente la comunicación organizacional apoya y forma parte del cumplimiento de estos.

Los fines de las organizaciones los puedo clasificar en:

- Producción de bienes o productos. Transformación de materiales de la naturaleza para el consumo o uso de la sociedad.
- Prestación de servicios turísticos, de salud, culturales, educación, alimentarios o alimenticios, recreativos o limpieza, entre millones.
- Comerciales. Que sirven como vínculo entre productores y consumidores distribuyendo los insumos necesarios para la sociedad.
- Apoyar al desarrollo social. Las cuales pueden surgir gracias a la organización, acción o asociación social o ser parte de algún organismo gubernamental, y desarrollarse dentro de diversos campos como la educación, la ecología o equilibrio ambiental, la religión, la cultura, atención a grupos vulnerables o especiales, así como ayuda económica entre otros.
- Gubernamentales. Reguladores de la sociedad dentro de un sistema político-económico.

Así como las organizaciones son únicas respecto a otras, así también desarrollan una comunicación, cultura, clima e identidad que no compartirán con ninguna otra, ya que

sería imposible repetir un entorno y participantes con las mismas características y comportamientos.

En esta realidad la comunicación organizacional funcionará como un sistema integral en el que la cultura organizacional estará profundamente relacionada y de la cual todos serán responsables.

1.3. Clima, cultura e identidad organizacional

La concepción de las organizaciones surgida a partir de la teoría de sistemas pone en claro la importancia del entorno inmediato y de todo aquello que llegue a surgir, influya o sea influido por el binomio sistema-entorno como es el clima, la cultura y la identidad organizacional, que son parte de la organización y al mismo tiempo sus propios factores de cambio.

Esta visión holística también debe servir de orientación para las intervenciones prácticas y plantear que los fenómenos en las organizaciones se enfrentan globalmente, por lo cual la definición del concepto de clima organizacional se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión multidimensional de la misma.

El estudio de clima organizacional está orientado a la comprensión de los factores internos de la organización que afectan el comportamiento de sus individuos, por lo cual el estudio de tales factores se realiza a través de la percepción de estos últimos³⁶.

Darío Rodríguez³⁷ considera cinco principales grupos de variables para la construcción del concepto de clima organizacional: en el primero se encuentran las variables físicas como son el espacio, el ruido, la temperatura, la contaminación y las instalaciones; el segundo grupo de variables son las de tipo estructural, como el tamaño de la

³⁶ Darío Rodríguez Mancilla, *Diagnostico organizacional*, p. 158.

³⁷ *Ibidem*, p. 158-159.

organización, la estructura formal, estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos; en tercer lugar están las variables de ambiente social, conflictos y/o solidaridad entre personas o divisiones y la comunicación; en el cuarto se ubican las variables personales, las actitudes, motivación, expectativas, aptitudes; y por último las variables propias del comportamiento organizacional tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, entre otros.

Las variables son decodificadas por cada individuo según su propia experiencia reuniendo distintos tipos de información posteriormente valorada y evaluada para construir una afirmación sobre el sistema organizacional y su relación con éste, colocándose como un elemento del ambiente interno.

Por lo anterior, Rodríguez concluye que el concepto de clima organizacional *se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo*³⁸. Es *el conjunto de apreciaciones que dichos miembros tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional*³⁹. Entre sus características se encuentran la estabilidad y permanencia relativa, y cuando el cambio se da es de manera gradual. El clima organizacional impacta sobre el comportamiento y la actitud de los integrantes de la organización, sobre el grado de compromiso e identificación por lo que un buen clima facilita y propicia la participación activa y la efectividad en el desempeño de tareas, mientras que el mal clima dificulta la conducción y coordinación de actividades creando descontento e insatisfacción.

³⁸ *Ibidem*, p. 159.

³⁹ *Ídem*.

A su vez el clima organizacional es afectado por la actitud de los integrantes bajo la forma de un fenómeno cíclico que se refuerza de manera mutua. El ausentismo, la rotación excesiva, así como la insatisfacción laboral son indicadores del mal clima laboral, lo cual en ocasiones requerirá de una intervención en sentido contrario a lo que parece que se demanda.

Corregir implica modificar varias variables por lo que, para hacer cambios duraderos y efectivos, es vital conseguir una nueva configuración del clima organizacional y no sólo decisiones efectistas, aisladas y pasajeras, mientras que la nueva configuración deberá acompañarse de congruencia entre lo que se comunica y se hace, además de ser integral ya que si se anuncian cambios y éstos no cumplen con las expectativas, pueden provocar actitudes negativas como desconfianza, desesperanza y frustración.

Con el fin de facilitar la intervención, el clima organizacional se ha tratado de tipificar bajo distintos criterios, entre ellos la motivación, la comunicación y la productividad.

Rensis Likert elaboró cuatro tipos de sistemas organizacionales⁴⁰, que llamó autoritario, paternalista, consultivo y participativo. En el primero se toman las decisiones en la alta dirección de la organización, difundiéndose de manera descendente, el control está centralizado y formalizado, lo cual provocará un clima de desconfianza, temor e inseguridad. En el sistema paternalista el clima será estable, estructurado, las necesidades estarán cubiertas, mientras se respeten las reglas impuestas por la dirección, ya que el control también estará centralizado pero otorgará cierto grado de confianza y flexibilidad.

En el tercer y cuarto sistema la confianza, la toma de decisiones y el compromiso serán importantes variables para el buen clima organizacional. En el sistema consultivo se descentralizan las decisiones, delegándose a niveles medios e inferiores, adoptando mayor responsabilidad sin dejar a un lado la estructura jerárquica. En el

⁴⁰ *Ibidem*, p. 162.

último sistema, el participativo, la toma de decisiones se distribuye a lo largo y ancho de la estructura por lo que la comunicación fluirá de la misma manera, tanto vertical como horizontal, lo que a su vez generará confianza, participación grupal y un alto nivel de compromiso.

Por tanto, el clima organizacional dependerá de combinar adecuadamente distintas variables, entre ellas el grado de participación, formas de control, estilo de mando, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización y existencia de confianza o desconfianza, entre otros; según las necesidades de cada organización y su entorno.

Estas mismas variables forman parte de un sistema de creencias y valores que son aceptadas de manera consciente o inconsciente conocido como cultura o el sistema cultural. Las creencias son todas aquellas proposiciones *o ideas reconocidas como verdaderas, independientemente de su validez objetiva*⁴¹ y los valores *son ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente*⁴² por los miembros pertenecientes al sistema.

La cultura integra la interpretación de nuestro entorno, lo que se acepta como cierto, tanto individual como colectivamente así como las pautas de conducta que se manifiestan mediante conceptos, símbolos, conductas, estructuras, objetos que la alimentarán y enriquecerán.

La sociedad y los grupos dentro de ella tienen sistemas culturales, por lo tanto las organizaciones al ser un conjunto de personas, también desarrollarán una cultura con rasgos propios, valores, creencias y manifestaciones. Fernández Collado clasifica

⁴¹ Horacio Andrade Rodríguez, "Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación" en: Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones, op. cit.*, p. 89.

⁴² *Ídem*, p. 89.

dichas manifestaciones en cuatro: conceptual simbólicas, conductuales, estructurales y materiales⁴³.

Aplicadas a las organizaciones, las conceptual simbólicas comprenden aspectos como la filosofía organizacional (misión, visión, objetivos, estrategias y programas generales, prioridades); el aparato simbólico, y mitología; entre las conductuales está el comportamiento no verbal, el lenguaje, los rituales, y las diferentes formas de interacción; las estructurales incluyen las políticas, normas, procedimientos, estructura de poder, sistemas internos, y dentro de las materiales se encuentran las instalaciones, la tecnología, equipo y mobiliario.

Todas son importantes pues cada una comunica algo y así como cada organización tiene una forma de hacer las cosas, así también tendrá una de decir y manifestarse en su ambiente.

Etkin define a *la cultura organizacional como un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas*⁴⁴, incluyendo las formas de interacción comunicativa, que señala lo que es prioritario y las preferencias en conjunto.

La cultura como componente activo y de movilización en una organización es la manera como se concibe la realidad mediante un conjunto de patrones comunes que permitan apreciar, darle sentido o significado a objetos, situaciones, acciones y hechos. Y en esta misma también se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder, así como del comportamiento social.

La cultura no es un contrato explícito o consensuado, sino que se forja de manera cotidiana con lo que ocurre tanto al interior como al exterior de la organización y nunca

⁴³ *Ibidem*, p. 91.

⁴⁴ Jorge R. Etkin, *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*, p. 204.

terminará de instituirse, ya que sus componentes están siempre en movimiento como resultado de una síntesis de contradicciones.

Por ello las pautas culturales se refuerzan por sí mismas mediante los criterios que instituyen por lo que se convierte en un elemento de lento movimiento y difícil de modificar pues se estructura sobre las relaciones entre personas por medio de imitación, interacción y aprendizaje que evoluciona con nuevas experiencias.

Por tanto, para analizar la cultura organizacional es necesario hacerlo a través de una serie de indicadores y manifestaciones, entre los que se encuentran el clima organizacional, los valores organizacionales, las presunciones básicas, las normas, las interacciones, los símbolos, el medio físico donde se desarrollan las actividades, la relación que se establece con el entorno organizacional y la cultura material⁴⁵.

El sentido que la cultura da a la organización está dado en la transmisión de identidad, pertenencia y en la construcción del sistema de valores y creencias que sustenta sus interacciones, procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio⁴⁶.

El desarrollo de una cultura favorable, es decir, aceptada por sus integrantes, los unirá para alcanzar las metas de la organización y una cultura fuerte será la que tenga una gran influencia sobre el comportamiento de los elementos de la organización. Contar con ello tendrá beneficios y riesgos, por lo que cualquier intervención en ella se debe hacer cuidadosamente para minimizar los riesgos y aprovechar los beneficios.

La comunicación está estrechamente ligada e influenciada por la cultura organizacional porque determinará su formalidad, dirección, calidad, frecuencia, credibilidad, distorsión, además de su retroalimentación. Y a todo este conjunto

⁴⁵ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 331-339.

⁴⁶ *Ibidem*, p. 351.

Horacio Andrade lo llama “estilo” comunicativo de la organización⁴⁷ el cual ubicará a la cultura dentro de uno de dos criterios, el *contexto alto* o el *contexto bajo*⁴⁸.

En el contexto bajo las personas están poco involucradas, son individualistas y no existe una unión, por lo cual la comunicación se da en masa, con una gran cantidad de mensajes explícitos que tendrán que ser decodificados.

El contexto alto, por su parte, será aquél en el que las personas o grupos están profundamente involucrados entre sí, por lo que la información se comparte mucho y los mensajes sencillos o simples con un significado profundo circulan de manera libre; la mayoría de la información se encontrará en el contexto físico o ya en el interior del individuo y solo será necesario transmitir, codificar y hacer explícita una parte.

Una organización fuerte tendrá una comunicación de contexto alto, debido a que el sistema cultural (valores y creencias) es asumido y compartido por sus miembros, lo cual orienta sus acciones además de su comportamiento cotidiano, lo que a su vez permite ahorrar tiempo y esfuerzo pues las personas ya saben qué hacer; se eliminan juntas, reuniones y comunicados para recibir instrucciones.

Por lo tanto se puede decir que la cultura y la comunicación tienen fuertes lazos y una influenciará a la otra pues son co-dependientes, por lo que para estudiar e intervenir en la cultura es necesario analizar las pautas de comunicación.

Identidad organizacional

Otro de los elementos más importantes en las organizaciones es la identidad que etimológicamente se deriva de la palabra latina *ídem*, que significa “idéntico”, “igual” o “el mismo”. Por lo que la identidad, en un primer intento de comprensión, es la

⁴⁷Horacio Andrade, “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación” en: Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p.92.

⁴⁸Horacio Andrade citando a Edward Hall en: Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 92.

indiferenciación, es decir, ser igual a uno mismo, pero al mismo tiempo es diferenciación que implica la distinción ante otro.

La necesidad de comunicarse y hacerse identificar por otros siempre ha existido en el hombre: *hacerse conocer, reconocer y memorizar*⁴⁹.

El uso de dicho término es amplio y según el campo profesional en el que es aplicado será su significado. Refiriéndonos a nuestro tema de estudio se puede decir que toda organización es una unidad única diferente que se distinguirá y se separará de todas las demás.

Daniel Scheinsohn postula que la identidad es un conjunto de rasgos que reflejan lo que es la organización y estos mismos son los que la hacen única frente a otras⁵⁰ como algo intrínseco a su existencia, lo cual hace que sea diferente, irrepetible, persistente y única en el tiempo lo que la dotará de valores y creencias (cultura), dejándola actuar y permitiendo que se relacione y comunique creando una historia a través del tiempo.

Por lo tanto la identidad es intransferible, además de no ser una pieza o una entidad uniforme, sino que se constituye de una serie de elementos. Jesús Cortina los llama *factores de identificación o identificadores*⁵¹, los cuales hacen ser a la organización, a un objeto o a una persona lo que es, y las manifestaciones de los mismos darán a conocer la identidad a través de la formación de imágenes en la mente de sus públicos.

Entre los identificadores que la constituyen está su origen y las personas que participaron en ello, su filosofía, su misión, sus objetivos, metas, finanzas, historia, cultura organizacional, sus métodos, sus tradiciones y mitos⁵². Si bien algunas organizaciones pueden tener elementos similares, ninguna tendrá un conjunto de

⁴⁹ Joan Costa, *Identidad corporativa*, p. 16.

⁵⁰ Daniel Scheinsohn, *Comunicación estratégica*, p. 52.

⁵¹ Jesús M. Cortina Izeta, *Identidad, Identificación, Imagen*, p. 98.

⁵² *Ibidem*, p. 114.

todos ellos igual, lo que la vuelve única en sí y por sí misma, además de que la identidad no se comunica; es incomunicable pues lo que se comunica a través de manifestaciones son signos, imágenes, acciones, pensamientos y actitudes, entre otros.

Algunos factores de identificación son esenciales; es decir que si estos no existieran la organización tampoco lo haría y algunos son accidentales y pueden cambiar sin que la organización deje de existir pero serán un nexo entre lo que es y cómo es percibida a su alrededor. En otras palabras, forman una imagen en la mente de sus diferentes públicos.

Cortina distingue entre dos clases de identificadores⁵³: los primeros son los simbólicos que utilizan signos o símbolos para manifestar la identidad y su significación es previamente acordada explícita o implícitamente por las personas que los usan, ya sea como receptor o emisor. Entre ellos podemos encontrar todo lo que pertenece al universo de los signos o que representa a alguna cosa, persona u organización, como lo son el lenguaje oral y escrito, logotipos, decoración, arquitectura del inmueble donde tiene lugar la organización, uniformes, banderas, colores, escudos y señales, entre muchos otros, que no dicen algo directamente o por sí mismos sino que producen una idea, juicio o pensamiento.

La segunda clase de identificadores son los conductuales, significativos por sí mismos, ya que no es necesario que un acuerdo previo sobre su significado, sino que se manifiestan por medio de conductas o actitudes en un determinado contexto.

Una de las diferencias entre las clases de identificadores es la eficacia en manifestar la identidad verdadera de la organización, ya que los identificadores conductuales producen imágenes con mayor fortaleza, durabilidad y confiabilidad que los simbólicos.

Por ejemplo, si vemos una persona vestida de uniforme ya sea de enfermera, médico,

⁵³ *Ibidem*, p. 123.

bombero, policía, sabremos cuál es su profesión pero no sabremos si es bueno, malo, competente, hábil u honesto más que con sus acciones o actitudes. Esto mismo sucede con los logotipos y otros símbolos de las organizaciones, que nos dirán de qué organización se trata pero no como es o cuál es su identidad.

Todo este conjunto de distintas clases de identificadores forma parte del proceso de comunicación verbal o no verbal necesario para configurar una imagen, que a su vez influirá en la conducta y actitud de los diferentes públicos.

Toda organización interactúa con distintos grupos de personas, ya sea a los que dirige sus actividades (proveedores, consumidores, benefactores) o a sus propios miembros, los cuales determinan el éxito o fracaso de la misma. La conducta de dichos grupos formará una actitud ante la organización y esta última determinará la aceptación o rechazo de los mensajes emitidos también por ella.

En otras palabras las actitudes dependen de la imagen percibida por las personas o público lo que determina la manera de conducirse ante la organización. Es decir, con base en la percepción acerca de un producto, servicio, persona o grupo hacemos un juicio, posteriormente damos o tenemos una opinión y dependiendo de esta compramos, usamos, votamos, trabajamos en ello.

No es posible influir directamente sobre las conductas y actitudes pero sí a través de imágenes y una eficaz comunicación. Sin embargo no hay que olvidar que no se trata solamente de una imagen sino de un conjunto de variables que demuestran la identidad y deberán ser congruentes así como también en su transmisión o comunicación. La imagen solo será el resultado de la identidad, cultura y clima organizacional.

La identidad, la cultura y el clima son parte de la organización como elementos que perciben y a su vez construyen tanto las personas que la integran como las que

constituyen su entorno, por lo que una adecuada administración, mantenimiento, uso y manipulación colaborará de manera importante con su éxito.

En este contexto la comunicación verbal y no verbal intervienen directamente en la percepción e integración del clima y la cultura de la organización, que impactan en el comportamiento, actitud, compromiso, identificación, participación, desempeño de tareas y en la misma comunicación que permite percibir la cultura, el clima y la identidad, demostrando que es un componente fundamental en las organizaciones por lo cual comunicar se vuelve una necesidad y no sólo una acción complementaria de dichos elementos.

C A P Í T U L O 2. PLANEACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Uno de los fenómenos más importantes dentro de la vida cotidiana es la comunicación, la usamos todo el tiempo tanto de manera consciente como inconsciente para casi cada una de nuestras actividades; por lo tanto también está presente en las organizaciones; sin embargo en éstas es necesario analizar su influencia y alcance tanto de manera interna como externa así como determinar lo que se quiere lograr a través de ella, por lo que planearla resulta una necesidad y una obligación.

2.1. La comunicación en las organizaciones

La comunicación es el proceso social más importante para el hombre, el cual se da de manera natural y sin el que probablemente no habría podido sobrevivir, desarrollarse y evolucionar como sociedad y cultura. La comunicación es inherente al hombre así como para las organizaciones y es imposible imaginar alguna sin ella.

Según Ricardo Homs, *la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas, (al decir ideas engloba todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana, experiencias, propuestas o pensamientos) que implican la persuasión como meta principal*⁵⁴. En otras palabras, dentro de dicho proceso el receptor del mensaje debe ser persuadido o estimulado para asumir determinada actitud y/o realizar alguna acción, de lo cual se genera una respuesta o retroalimentación (*feedback*) que es enviada al emisor y toma singular importancia porque hace que el proceso sea productivo, ya que enriquece a los dos interlocutores a través del intercambio de ideas. La retroalimentación es lo que diferencia la comunicación de un proceso informativo, ya que certifica que el mensaje ha sido recibido y de qué manera fue entendido.

⁵⁴ Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, p. 1.

Así como existen distintos significados para la palabra comunicación, también existen distintos modelos de su proceso, desde los más tradicionales emisor-mensaje-receptor, hasta los que se ocupan del análisis del discurso y la acción comunicativa. Sin embargo, cualquiera de ellos da por hecho la existencia de un receptor y un objetivo a lograr con este último.

David K. Berlo definió seis principales componentes de dicho proceso⁵⁵: 1) *fente o emisor*, 2) *codificador*, 3) *mensaje*, 4) *canal*, 5) *decodificador*, 6) *destinatario o receptor* aunque a lo largo de la evolución de las teorías de la comunicación diversos autores han agregado algunos otros elementos como la retroalimentación y el ruido.

El emisor es la persona, organización o grupo que desea transmitir alguna información, idea o significado con la intención de influir en otros para cumplir algún objetivo, mientras que la codificación es un proceso previo a la emisión del mensaje, ya que traduce y estructura una serie de símbolos específicos que el receptor deberá interpretar. *Por lo general, se basa en el lenguaje y refleja tanto la cultura como la capacitación del emisor*⁵⁶. El mensaje, por su parte, es el producto de la codificación y adopta diversas formas tales como oral, escrito, gestos o símbolos, actitudes (comunicación no verbal) que se definen con base en las características del receptor. El canal por su parte es el vehículo que transmite el mensaje; aquel conducto por el cual se envía, elegido a partir de sus propias características y del efecto que se busca en el receptor. Por último, el receptor será la organización o persona que reciba el mensaje y lo traduce en información para generar una acción. En este proceso el mensaje será filtrado por cuatro factores (habilidades comunicativas, actitudes, nivel de conocimientos y posición en el sistema cultural social)⁵⁷ mientras que la decodificación es el proceso de interpretación de un mensaje simbólico que se

⁵⁵ David K. Berlo citando por Ricardo Homs en: *La comunicación en la empresa, op. cit.*, p. 1-2.

⁵⁶ Richard L. Daft, *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, p. 670.

⁵⁷ Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p. 8.

trasforma en un significado, idea, hecho o imagen mental dentro de un marco de referencia que impacta al receptor y sus percepciones. Cuando más fiel es la traducción de la intención del emisor, más eficaz es la comunicación. *La descodificación del mensaje está afectada por las experiencias, el conocimiento y los sentimientos del receptor*⁵⁸. Por último, la retroalimentación es la respuesta que complementa el proceso de comunicación y que permite verificar si fue entendida la intención del emisor y si se logró el objetivo de provocar alguna reacción en el receptor.

Las barreras, distorsiones o interferencias que afectan la calidad y fidelidad de la comunicación son llamadas ruido y se presentan en cualquier etapa del proceso y pueden ser de naturaleza semántica, psicológica, fisiológica, física o sociológica, lo que provoca fenómenos como la deformación, la filtración, la sobrecarga, la expulsión de algún participante del proceso de comunicación y/o un exceso de redundancia⁵⁹.

El objetivo de la comunicación es persuadir acerca de algo a una persona o un grupo de ellas, lo cual se cumple cuando el significado que el emisor trasmite es entendido por el receptor con la misma intención con el que fue enviado e impulsa alguna acción o actitud, en lo que distintos autores han llamado comunicación efectiva.

La comunicación es un fenómeno inherente a cualquier organización, pero es también una disciplina que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, y entre éstas y su medio ambiente, además de un conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar sus procesos de comunicación. Cada uno de estos tres enfoques corresponde a los diferentes aspectos de un mismo campo de interés y acción⁶⁰.

⁵⁸ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 202.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 203.

⁶⁰ Horacio Andrade, "Definición y alcance de la comunicación organizacional" en: Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones, op. cit.*, p. 11-13.

En las organizaciones, la comunicación es el principal medio por el cual sus integrantes construyen una realidad social. Desde esta perspectiva Mumby y Clair definen la organización *“como una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio, entre otras, de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros, pues éstas solo existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso”*⁶¹.

El estudio de la comunicación en las organizaciones permite analizar su propia estructura y procesos. Por medio de las conversaciones cotidianas, reuniones, llamadas telefónicas, memoranda, informes, conferencias, entre otras, las *personas se informan, se entretienen, se ponen al día, comentan, revisan, reevalúan, razonan, instruyen, corrigen, argumentan, debaten, contradicen y de hecho constituyen los momentos, los mitos y, con el tiempo, la estructuración misma de las organizaciones*⁶².

A partir de esta perspectiva la comunicación organizacional se define como *el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que se tiene en su entorno*⁶³.

Sin embargo dicho término tiene otras dos acepciones: la segunda es el de una disciplina que estudia la forma en que se da la comunicación dentro de las organizaciones, así como entre éstas y su entorno; ya que a partir de los años cincuenta el interés por analizar la relación y el impacto entre las variables organizacionales y la comunicación creció, lo que dio como resultado diversas investigaciones.

La tercera, por su parte, engloba al conjunto de técnicas y actividades que facilitan el flujo de mensajes, los cuales influyen en conductas, opiniones y actitudes ya sea al interior o exterior de la organización. Cada uno de los tres conceptos corresponde a

⁶¹ Dennis K. Mumby y Robin P. Clair citados por Mario Krieger en: *Sociología de las organizaciones, op. cit.*, p. 201.

⁶² M. Boden citado por Mario Krieger, *op. cit.*, p. 201.

⁶³ Horacio Andrade, “Definición y alcance de la comunicación organizacional”, en: Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 12.

diferentes aspectos de un mismo campo de interés y acción, por lo que los tres son válidos, dependiendo del contexto en que se utilicen.

La comunicación en las organizaciones se da en forma oral, escrita y la no verbal, cada una con funciones y ventajas o desventajas según el canal y el receptor para el que está destinado el mensaje. Entre las ventajas de la oral se encuentra su rapidez, mientras que la comunicación escrita establece un enunciado preciso, permite usarlo en distintas ocasiones, servir como un documento oficial y esparcirse entre los integrantes de la organización.

*La comunicación no verbal incluye todos aquellos mensajes que no se han codificado en palabras*⁶⁴ como las expresiones faciales y corporales, la postura, el espacio entre personas, la apariencia física, la vestimenta, el espacio, la decoración, distribución del mobiliario y otros aspectos no lingüísticos entre los que se encuentra el ritmo, la melodía, la velocidad, pausas, volumen, claridad, los eufemismos y los dobles sentidos, entre otros⁶⁵. Apoya a los mensajes orales y en algunos casos también a los escritos; expresa emociones, transmite actitudes entre personas y en ocasiones hasta sustituye al lenguaje. Cada una de estas manifestaciones está relacionada con la comunicación verbal y debe ser interpretada de acuerdo al contexto en el que se lleve a cabo.

La comunicación organizacional puede clasificarse de acuerdo con distintos criterios, uno de los cuales incluye hacia quién o quiénes dirige sus mensajes; ya sea hacia sus propios integrantes o su público externo, por lo que se divide en dos: comunicación interna y comunicación externa.

La primera de éstas se refiere al conjunto de mensajes emitidos por la organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de

⁶⁴ Richard L. Daft, *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, op. cit., p. 672.

⁶⁵ Salvador R. Sánchez Gutiérrez. "La comunicación interpersonal en las organizaciones", en: Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones...* Op. cit. p. 54 y 55

diferentes medios que los mantengan informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales⁶⁶.

Por lo general fluye en tres direcciones, ascendente, descendente y horizontal. Las primeras dos siguen las líneas verticales de la estructura organizacional y la última incluye personas de distintos departamentos y divisiones.

La comunicación descendente se relaciona *con metas, estrategias y objetivos para la organización; instrucciones de puesto y naturaleza del mismo; políticas, procedimientos y arreglos estructurales; adoctrinamiento; evaluación y corrección del desempeño*⁶⁷, en forma de instrucciones, políticas, mensajes de motivación, reglas, normas, sugerencias, órdenes e instrucciones, partiendo de niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores.

Usualmente la comunicación ascendente ayuda a los niveles superiores a interpretar sus actividades y los mensajes relacionados con el desempeño de la organización como problemas, reportes de desempeño, peticiones, quejas y sugerencias.

La comunicación horizontal puede ser de tipo formal o informal según se requiera pero es directa, no sigue líneas de autoridad y permite la coordinación en la *resolución interdepartamental de problemas, actividades interdepartamentales conjuntas, y la asesoría del staff a los departamentos de línea*⁶⁸, y resulta esencial cuando se requiere de respuestas rápidas que no pueden ser procesadas jerárquicamente.

La comunicación interna permite a los integrantes conocer *información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que*

⁶⁶ Horacio Andrade Rodríguez. "Definición y alcance de la comunicación organizacional", en: Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones...* Op. cit. p. 12.

⁶⁷ Richard L. Daft, *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, p. 680.

⁶⁸ *Ídem*.

*afectan a la vida personal y familiar*⁶⁹, temas que afectan directamente su desempeño y por lo tanto a la empresa o institución.

La comunicación externa es aquel conjunto de mensajes dirigidos a diferentes grupos externos (accionistas, proveedores, clientes o consumidores, medios de comunicación, competidores, autoridades gubernamentales, entre otros) con el objetivo de mantener y/o mejorar sus relaciones con ellos para proyectar una imagen que promueva sus productos o servicios⁷⁰.

Tanto la comunicación interna como la externa pueden ser preventivas, las cuales se planifican y ejecutan para evitar problemas graves en un futuro; o correctivas que resuelven de manera favorable los problemas que ya han surgido.

Un segundo intento de clasificar la comunicación dentro de las organizaciones lo hace Mario Krieger⁷¹ en cinco grupos con base en el objetivo consciente o inconsciente que tiene la acción comunicativa, comunicación o mensaje.

El primer grupo incluye la acción comunicativa estratégica que busca transmitir la visión y misión de la organización además de hacer a sus miembros eficientes por medio de la trasmisión de conocimiento trascendental que permita pensar, decidir, relacionarse, interactuar, comunicar y actuar estratégicamente. La acción comunicativa *con el contexto y retroalimentación adecuados proporciona a la organización valiosa información estratégica para actuar e identificar oportunidades y desafíos que le permitan llevar a cabo sus estrategias de cambio e innovación*⁷².

En el segundo grupo se encuentra la comunicación orientada a la acción simple, integrada por mensajes formales que transmiten información, orientación, contenidos y

⁶⁹ Horacio Andrade, "Definición y alcance de la comunicación organizacional", en: Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 14.

⁷⁰ *Ibidem*, p. 12.

⁷¹ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 221.

⁷² *Ibidem*, p. 225.

órdenes para objetivos de operación y realización de tareas y actividades de ajuste cotidiano dentro de la estructura formal.

La comunicación formal se complementa con la informal, como tercera categoría de la clasificación, la cual facilita la transmisión de la información operativa y favorece la integración de la organización. Este tipo de comunicación se da en una red informal donde se intercambian percepciones, sentimientos, opiniones y motivaciones respecto al trabajo. También en esta red se encuentran los rumores, los cuales son una importante fuente de información que no se obtiene a través de la estructura formal, ya que se desplaza en todas las direcciones de manera rápida y relativamente precisa.

El cuarto grupo se compone de la comunicación orientada al entendimiento, la enseñanza y la capacitación, ya que expone conocimientos con el objetivo de modificar el pensamiento de algún individuo. Y por último se encuentra la acción comunicativa normativa que abarca todas las normas, regulaciones y códigos que rigen a la organización y que busca generar o restringir acciones de acuerdo a las reglas para su supervivencia.

Aunque existen muchos elementos vitales para el funcionamiento de las organizaciones, como los recursos materiales, económicos, humanos y los insumos, entre otros, los procesos de comunicación también son un elemento trascendental para su supervivencia ya que cumplen con distintas funciones, entre las que se encuentran: la transmisión de información (decisiones, quejas, instrucciones), *el control de ejecución de los objetivos*, la expresión emocional entre personas como mecanismo de interacción social y la motivación de sus integrantes⁷³.

A través de la comunicación, la organización toma decisiones, monitorea su desempeño, identifica y resuelve problemas y provee de información a todas sus áreas

⁷³ José Albors Garrigós, *Gestión y organización de empresas*, p. 125.

lo que permite la coordinación y la realización de sus actividades para el logro de sus objetivos.

Para cumplir con dichas funciones existe un enorme número de medios o canales que establecen procesos de comunicación ya sea con personas que integran las organizaciones o con su entorno. Entre los más utilizados se encuentran el teléfono, correo electrónico, fax, encuestas de opinión o evaluación, periódicos murales, teleconferencias, cartas, exhibiciones audiovisuales, carteles, circulares, trípticos, boletines, revistas y periódicos internos, volantes en los sobres de nómina, invitaciones, manuales y programas, intranet, síntesis informativas, instructivos, folletos, eventos y patrocinios, recorridos en las instalaciones de la organización, reuniones, discursos, conferencias, artículos promocionales y muchos otros.

Los medios de comunicación dentro de las organizaciones pueden entenderse como aparatos o instrumentos físicos pero también como el conjunto de actividades realizadas para transmitir mensajes que se utilizan tanto para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales (personales) o grupales con un propósito inmediato momentáneo como para efectuar acciones sistemáticas, periódicas y programadas dentro de estrategias de comunicación.

Dichos medios han sido clasificados de acuerdo con distintos criterios en orales, escritos, virtuales, visibles, invisibles; entre los que dependen de fuentes eléctricas o mecánicas para su funcionamiento y los que dependen de las habilidades y capacidades comunicativas. Sin embargo la elección del canal de comunicación obedecerá a la interacción de diversos factores como la *distancia física, la agenda de los interactuantes, el tipo de tarea y la clase de información por transmitir*⁷⁴.

⁷⁴ Roberto Hernández, "Medios de comunicación en las organizaciones" en: Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones, op. cit.*, p. 204.

Los procesos comunicativos son parte esencial de las organizaciones, ya que sin ellos no es posible estructurar grupos de trabajo y mucho menos a sí mismas. La comunicación es una responsabilidad que se comparte, pues si todos sus integrantes se comunican, de todos depende hacerlo bien, aunque algunos tendrán algún papel más importante que otros debido a sus funciones y la información que manejan; pero sin importar el nivel o departamento es una prioridad desarrollar habilidades de comunicación en la organización; sobre todo en la época actual que se requiere actuar eficientemente ante cambios fundamentales y en la que la tecnología influencia, posibilita o desalienta sus procesos.

La comunicación es integral ya que todas sus formas, modos y medios constituyen un paquete de herramientas para conseguir los fines de la organización; su importancia y alcance se refleja, entre otras cosas, en su estrecha relación con la cultura, la cual es el marco de referencia que permite crear pautas y/o patrones de comportamiento que influyen en los contenidos, las formas, la estructura y el modo de interpretar los mensajes.

La comunicación relaciona a la organización con su ambiente; construye sus cimientos, orienta e internaliza sus propósitos, le otorga identidad y desarrolla su imagen. Así también resuelve los conflictos y cuando ésta falta, se agudizan. La estructura comunicacional está compuesta por subsistemas técnicos y humanos interrelacionados e interdependientes que forman una red de variables en un sistema de procesos complejos que afectan el clima de la organización, por lo que una adecuada comunicación representa una de las bases para un óptimo desempeño.

2.2. Planeación estratégica y la comunicación organizacional

Tanto por su importancia dentro de la organización, así como por el enfoque del presente trabajo, que busca la planeación estratégica de la comunicación

organizacional del Museo de Arte Popular, es necesario analizar y precisar conceptualmente este particular marco de referencia que será utilizado, y que se encuentra fundamentado en la teoría y práctica de la planeación estratégica.

2.2.1. Teorías de la planeación estratégica

La planificación es un proceso sistematizado a través del cual es posible dar mayor eficiencia y eficacia a una actividad o actividades con el fin de alcanzar en un determinado plazo un conjunto de metas establecidas.

Dentro de las organizaciones se realiza desde la planeación de la misión, en la que se define lo que pretende, sus objetivos, su filosofía, entre otros; la planeación de objetivos materiales, de objetivos formales, de la estructura, del proceso físico (operativo) y de la misma planeación⁷⁵.

Cumple con distintas funciones como la de asegurar el futuro de la organización, de ordenarla tanto interna como externamente, de coordinación y de identificación, ya que al planear, distintos miembros (sino es que en su mayoría) son tomados en cuenta para la definición de los objetivos; de optimización de los procesos organizacionales, de innovación y de flexibilidad, ya que siempre habrá que buscar nuevas metas, ideas, caminos, conceptos y tendencias a las cuales se tendrá que adaptar.

La planificación tiene el objetivo de buscar resultados, de intervenir en el futuro y esto *significa establecer metas (objetivos cuantificados) a ser alcanzadas en un tiempo (plazo) determinado*⁷⁶. Dichos conceptos siempre deben tenerse en mente ya que son inseparables y elementales para cualquier propósito.

El término planificación tiene un sinnúmero de significados, debido a que con el tiempo y uso se ha ido adaptando a diferentes campos de acción como la economía, la milicia,

⁷⁵ Matthias Sachse, *Planeación estratégica en empresas públicas*, p. 15-16.

⁷⁶ Juan E. Díaz Bordenave, Horacio Martius de Carvalho. *Planificación y comunicación*, p. 109.

las finanzas y lo social, entre otros. Sin embargo tanto las conceptualizaciones como los procedimientos y fases de aplicación son independientes⁷⁷ del campo en que sean aplicadas.

Las distintas fases o subprocesos hacen que su realización no sea aleatoria (sistematización), sino que se caracterizan por ser interdependientes y estar coordinadas para alcanzar un objetivo final. Según Bordenave y Carvalho son cuatro⁷⁸:

Conocimiento de la realidad. Se analizan y resumen indicadores o parámetros que explican la situación espacio-temporal de algún problema, así como la forma en que se relacionan y manifiestan para establecer un diagnóstico y un pronóstico.

Decisión. Se estudian las alternativas para solucionar el problema sobre la realidad que se ha diagnosticado para tomar decisiones en forma de planes y programas.

Acción. Se implementan las decisiones (planes y programas) tomadas a manera de acciones o intervenciones para alcanzar soluciones.

Crítica. Es el conjunto de mecanismos de seguimiento, control y evaluación de las acciones ejecutadas que retroalimentarán las decisiones para considerar la corrección de distorsiones.

Otro modelo del proceso de planeación es el de Matthias Sachse que comprende planeación, ejecución y control, además de la retroalimentación y la planeación de contingencia⁷⁹.

La planeación no sólo tiene fases de *manera horizontal*, sino también sigue un *ciclo vertical* de tres fases: *planeación de la misión, planeación estratégica, planeación táctica y operativa*⁸⁰, en las que se abarca la profundidad y detalle de lo que se hará.

⁷⁷ *Ibidem*, p. 107.

⁷⁸ *Ibidem*, p. 108-109.

⁷⁹ Matthias Sachse, *Planeación estratégica en empresas públicas*, *op. cit.*, p. 20-22.

En cualquier tipo de planeación hay elementos o reglas básicas⁸¹ que se deben cumplir.

Primero es preciso y elemental determinar los objetivos de la organización para después ordenarlos y jerarquizarlos de general a particular, para que puedan ser cuantificados y/o cualificados en todas sus fases. En cada una de ellas se fijan objetivos y responsabilidades para cada nivel.

Los objetivos deben ser alcanzables con una planeación congruente, sin dejar de tomar en cuenta la optimización, eficacia y eficiencia. Los logros y recompensas impulsan e incentivan para que se repitan estos mismos una y otra vez. Y por último, cuando se planea también se deben prever revisiones periódicas que sirven para controlar las ejecuciones y corregirlas cuando sea pertinente.

Los objetivos son el principio de la planeación, bajo la forma de deseos de alcanzar algún estado en particular. En las organizaciones pueden considerarse desde cuatro perspectivas primordiales: la ambiental (lo que se puede alcanzar en la realidad, factores del entorno), la organizacional (los objetivos de la organización), la de las áreas, departamentos, divisiones, equipos y la individual (expectativas de los integrantes de la organización)⁸².

Las organizaciones como entidades con características propias tienen propósitos y condiciones deseadas, entre los que se encuentran la supervivencia, el crecimiento, la rentabilidad y la estabilidad. Para que estos sean posibles es necesario que las organizaciones los establezcan por medio de un plan estratégico.

En general *la planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa*⁸³, organización o institución. En este campo, un plan estratégico es un conjunto de objetivos

⁸⁰ *Ibidem*, p. 23.

⁸¹ *Ibidem*, p. 19-20.

⁸² Mario Krieger, *op. cit.*, p. 121.

⁸³ Enrique Ogliastri Uribe, *Manual de planeación estratégica: Teoría, aplicaciones y casos*, p. 31.

contextualizados según las posibilidades de su medio ambiente y establecidos acorde a su propia visión y misión (objetivos estratégicos); los cuales se traducen en metas operativas específicas para sus diversas áreas, equipos, grupos e integrantes.

Existen diferentes tipos de metas: sociales, de rendimiento, de sistemas (manera de funcionar de la organización), de producto o servicio y derivadas (se generan mientras se dedica a la persecución de otras)⁸⁴.

El plan estratégico es una manera de llevar a cabo dichas metas, adaptando a las organizaciones a los cambios y variaciones del entorno. El proceso se compone por diferentes pasos⁸⁵ y antes de comenzar se debe acordar con la dirección el modo de comenzar e implementarlo.

Para poder actuar de una manera efectiva en el presente es necesario conocer la historia (análisis histórico), saber lo que se hizo bien, lo que ha dado resultado y lo que no. Se trata de obtener enseñanzas, de buscar relaciones causa-efecto; sobre todo en los aspectos que se pretende transformar u abordar.

Primero se estudia, analiza y conoce todo lo que la organización debe hacer (objetivos institucionales), así como su estructura; se revisa su legislación, estatutos, reglamentos, leyes, derechos, manuales operativos, convenios y vínculos que orientan y comprometen a la organización.

Después se clarifica su misión, visión y valores, los cuales hablan *de la razón de ser de una organización y de la justificación social de su existencia*⁸⁶. Todas las organizaciones, públicas y/o privadas satisfacen diversas necesidades; para poder ser productivas, eficientes y lograr legitimidad con el fin de consensar explícita o implícitamente con los diferentes actores de su entorno.

⁸⁴Mario Krieger, *op. cit.*, p. 123.

⁸⁵*Ibidem*, p. 125.

⁸⁶*Ídem*.

Dicha ideología es un párrafo o frase que expresa *los fines, propósitos, filosofía, valores y pautas éticas de la organización*⁸⁷ para ser internalizado por sus integrantes con el fin de orientar su conducta, acciones y actitudes. Se puede plantear haciendo preguntas como:

¿A qué nos dedicamos? ¿Por qué existimos? ¿Qué tiene de singular o única nuestra organización? ¿Quiénes son nuestros usuarios principales? ¿En qué beneficiamos a la sociedad? ¿Cuáles son nuestros principales servicios en el presente y futuro? ¿De qué manera brindamos estos servicios? ¿Qué diferencia se observa en nuestra organización respecto a lo que era hace uno, tres o cinco años? ¿Qué se espera que sea diferente dentro de dos, tres, cinco años? ¿Qué problemas filosóficos son o serán importantes en nuestra organización? ¿Qué consideraciones especiales tenemos con distintos grupos internos o externos?⁸⁸

El siguiente paso implica evaluar el medio ambiente interno (clima) y externo. En su interior se identifican fortalezas y debilidades y al exterior amenazas y desafíos. Se analiza el contexto mediato e inmediato, los actores sociales (políticos, económicos, sociales, legales, competidores, proveedores, sustitutos, consumidores) para identificar su dominio organizacional y las oportunidades de alianzas, oposiciones, rechazos y otros factores que pueden incidir sobre la misión, objetivos o metas.

También se identifican los temas estratégicos claves que enfrenta la organización, analizando aquellas amenazas y debilidades que la afectan. Los temas estratégicos claves suelen tener que ver con cómo se relaciona con su entorno que frecuentemente encierran conflictos de fines o metas, de medios, de filosofía, lugar, tiempo, personas favorecidas o perjudicadas y las diferentes maneras posibles de resolverlos. El tema

⁸⁷ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 126.

⁸⁸ *Ibidem*, p. 126-127.

será descrito detalladamente con un listado de factores, así como las consecuencias que se afrontarán si se fracasa. Entre más perjudique o favorezca a la organización el tema será más estratégico.

A continuación se formulan las estrategias y los planes para manejar dichos temas estratégicos. Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos y recursos para poner en práctica una misión. Son esquemas de objetivos que tienen el propósito de darle a la organización una dirección, un rumbo a seguir y se implementan por medio de tácticas, las cuales son decisiones y actividades de carácter operativo y corto alcance. *Es un camino que define lo que la organización hará, por qué lo hará y cómo lo hará*⁸⁹, el cual conduce a la ejecución de las metas mientras las tácticas serán los programas de acciones que ejecutan la estrategia, *éstas no son otra cosa que una expresión detallada de la misión referida*⁹⁰.

Su diseño comienza con la identificación de las alternativas prácticas para alcanzar cada objetivo y meta, con sus respectivas barreras; para que después se elaboren las propuestas para superarlas. Según el tiempo de duración de los programas (corto, mediano o largo plazo) se diseñarán los pasos y decisiones para implementar las propuestas, asignando recursos y responsabilidades. También se hace una descripción de cómo será la organización después de implementar las estrategias y éstas se hayan desarrollado; se aconseja que debe ser distribuida como parte una visión compartida del éxito, así como de la motivación y participación para que no sea necesaria una constante supervisión, ya que cada integrante sabrá que se esperará de su trabajo.

El resultado será un conjunto de propósitos, políticas, programas, proyectos, decisiones, acciones, actividades, tareas, cronogramas, asignación de recursos y

⁸⁹ *Ibidem*, 130 p.

⁹⁰ Matthias Sachse, *op. cit.*, 107 p.

criterios de medición de resultados que se adecuará a cada nivel y función por medio del manejo de las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para que la estrategia seleccionada sea efectiva debe ser *técnicamente factible, políticamente aceptable y debe encuadrarse en la filosofía y los valores de la organización*⁹¹, además de *contener objetivos, metas mesurables, actividades, tareas, cronograma, presupuesto, recursos humanos y puntos de evaluación*⁹².

Formuladas las propuestas se revisan todos los puntos para someterse a la aprobación de quien(es) sea necesario. Esta fase será mucho más fácil si se incluye a todos los actores que la aprobarán. Una vez superada se iniciará la implementación y será necesario estar pendiente constantemente del desarrollo de las estrategias para hacer correcciones o desecharlas pertinentemente, pues para llegar hasta aquí ya se habrán invertido suficientes recursos económicos, materiales, humanos, tiempo y esfuerzo.

*Las ventajas de la planeación son obvias: la planeación sirve tanto a corto como a largo plazo, es activa, creativa, unitaria y permite alcanzar los objetivos de una manera óptima*⁹³. Sin embargo, si ésta no concuerda con su implementación ni toma en cuenta su entorno, podría fracasar. La mejor planeación es aquella que es flexible para adaptarse a los cambios turbulentos del entorno, la cual hace que los integrantes de la organización participen cada uno desde su perspectiva, la que innova mediante un sistema de información sólido y siempre enfocado a las metas y objetivos planteados desde la misma identidad y cultura organizacional.

⁹¹ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 131.

⁹² *Ídem.*

⁹³ Matthias Sachse, *op. cit.*, p. 15.

2.2.2. El proceso de planeación estratégica en comunicación organizacional

Entre todos los procesos que ocurren en las organizaciones, las actividades y programas de comunicación también forman parte de la estrategia general común con la finalidad de ayudar a alcanzar los diferentes objetivos y metas. La definición de una estrategia comunicativa global es indispensable, la cual debe integrar tanto la comunicación interna como la externa y siempre considerar su identidad y cultura para transmitir una imagen positiva.

Las propuestas del proceso de planeamiento estratégico pueden llamarse *intervenciones socio tecnológicas*, (que) *están dirigidas a mantener, reparar, mejorar o reemplazar sistemas*⁹⁴, los cuales son rediseñados para enfrentar o prevenir problemas. Y la comunicación es uno de estos sistemas que en muchas ocasiones necesitan tal intervención.

Las intervenciones que se hacen sobre la comunicación son diversas y con distintos fines como⁹⁵ la búsqueda de mejorar la comunicación para las acciones cotidianas; la promoción del desarrollo del clima organizacional; la participación y la integración entre los miembros de la organización; el desarrollo de acciones de capacitación y entrenamiento (con el fin de desarrollar competencias y transmitir conocimiento); también hacer transparentes las normas, reglas, estatutos y todo lo relacionado con la normatividad; así como el desarrollo de credibilidad por medio de gestos, actos y expresiones que sean congruentes con lo que se trasmite por otros medios escritos y orales; el desarrollo y vinculación de la comunicación con el planteamiento y las decisiones estratégicas; posicionar una imagen y desplegar una estrategia comunicacional acorde a sus fines estratégicos dentro de su entorno y por último transmitir los objetivos estratégicos a los integrantes de la organización.

⁹⁴ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 495.

⁹⁵ *Ibidem*, p. 536.

Los datos para la intervención en el sistema de comunicación se obtienen de diversas maneras⁹⁶ por medio del análisis de discursos de las diferentes publicaciones internas o transcritos; de los folletos publicitarios y otros soportes de comunicación formal exterior; de documentos en los que se encuentre formulada la misión, visión o filosofía de la organización; entrevistas dirigidas sólo a la dirección y algunas áreas, o hacia toda la organización; observación de reuniones de distintos niveles; entrevistas con grupos de interés, ciudadanos, usuarios, proveedores; seguimiento de conductas derivadas de los efectos de la comunicación, como compromisos, trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad, iniciativa y sesiones de *focus group* (donde un grupo de personas de diferentes niveles expresaran opiniones acerca de algún discurso organizacional), así como sondeos de opinión masivos.

En términos generales un plan de comunicación contiene⁹⁷:

- Una imagen proyectada y/o imagen pretendida.
- Objetivos de la estrategia de imagen y comunicación ordenados y jerarquizados, alcanzables y congruentes con los objetivos institucionales.
- Estrategias comunicacionales bajo la forma de un esquema general de tácticas y procedimientos que establece metas en diferentes plazos (corto, mediano y largo), asigna responsabilidades y recursos. Además toma en cuenta barreras que podrían presentarse y explica cómo se superarán.
- Niveles de comunicación.
 - a) Interna
 - Empleados en general.
 - Entre áreas, divisiones y/o equipos.
 - b) Externa

⁹⁶ *Ibidem*, p. 537.

⁹⁷ *Ibidem*, p. 538.

Institucional

Mapa de públicos:

Inversionistas, accionistas, proveedores, instituciones reguladoras, usuarios, clientes, consumidores, beneficiarios, visitantes (según sea el caso), medios de comunicación, competencia, mercado en general.

- Fases de actuación donde detalladamente se explica cómo se llevarán a cabo las acciones de acuerdo con un cronograma.
- Instrumentación de la comunicación:
 - a) *Marketing*, construcción de imagen, construcción de marca.
 - b) Publicidad: general, segmentada, personalizada.
 - c) Patrocinio y Mecenazgo.
 - d) Relaciones públicas (propias o tercerizadas). Relaciones con los medios, relaciones con la comunidad, relaciones gubernamentales, entre otras.
 - e) Internet o medios virtuales.
- Control y evaluación de resultados de las acciones (Retroalimentación, revisiones periódicas).

Todo lo anterior es una guía general que puede ser utilizada dentro cualquier organización, institución, empresa o asociación que requiera de alguna propuesta socio-técnica de comunicación.

CAPÍTULO 3. EL ARTE POPULAR Y LA ARTESANÍA EN MÉXICO

México es un espléndido escenario de vastas creaciones de arte que enriquecen su identidad y patrimonio. *Las artes populares de México, como las de cualquier otro país, son espejo del rostro y corazón de sus respectivos pueblos. Son preciado tesoro que debemos conservar y fomentar*⁹⁸, por lo que apreciarlo, enriquecerlo y retribuir de manera justa a quienes lo hacen prosperar debe ser prioridad en la cultura mexicana.

El Museo de Arte Popular (MAP) es una institución estructurada para contribuir a dicho objetivo que propicia la valoración artesanal e impulsa su creación mediante sus exposiciones permanentes, temporales e itinerantes además de programas dirigidos a que los artesanos se capaciten y mejoren continuamente sus técnicas. Lo anterior desde un enfoque humanista que busca la revaloración de todas aquellas expresiones del espíritu humano que se plasman en lo que genéricamente se denomina como arte popular, que en este caso refiere a la expresión artesanal y artística de la cultura popular mexicana.

En este sentido el MAP ha sido y es punto de encuentro y gestor e impulsor de una rica y ancestral tradición que combina la salvaguarda de las expresiones estéticas populares, junto con la conservación de todas aquellas creaciones de la cultura popular mexicana que por su grado de pureza expresiva y aporte creativo han trascendido el tiempo, para convertirse tanto en arte del pueblo popular como en referentes de la mexicanidad.

3.1. Arte popular

Desde su formación los grupos humanos han buscado diferenciarse entre sí y al mismo tiempo afirmar su presencia dentro de su entorno, dando origen a lo que se

⁹⁸ Miguel León-Portilla, "Arte popular, cultura e identidad" en: *Arte del Pueblo, Manos de Dios, Museo de Arte Popular*, p. 50.

conoce como cultura, la cual según la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) es el *conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias*⁹⁹. La cultura hace que el ser humano tome conciencia de sí mismo, lo vuelve racional, crítico y reflexivo por lo mismo buscará dar significado, crear y también expresar.

El arte se puede definir como el conjunto de manifestaciones humanas mediante las cuales se expresan ideas, percepciones, emociones y sensaciones. Se trata de una interpretación tanto de lo real como de lo imaginario mediante recursos plásticos, corporales, lingüísticos o sonoros que ha permanecido y evolucionado a través de los siglos, mostrando diferentes perspectivas tanto de manera individual como colectiva.

Sin embargo, la definición de lo que es artístico varía de una cultura a otra. Por ejemplo, en el continente africano el arte comprende funciones rituales y objetos de uso cotidiano que en su mayoría son dotados de una fuerte carga simbólica; en China las “cuatro artes” (música, poesía, pintura y caligrafía) forman parte de las características fundamentales de la cultura nacional, siendo que algunas se concentran más en la expresión de vida que en la ornamentación; mientras que en países islámicos la representación artística por excelencia es la escritura debido a que ésta se considera como un vehículo de la palabra de Dios, además de que la decoración también ocupa un lugar importante principalmente en la arquitectura¹⁰⁰.

Por ello el arte, su belleza y su notoriedad se buscan, *más que en las propiedades de*

⁹⁹ Página web de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>. Consultado el 16 de septiembre de 2013, 11:49 hrs.

¹⁰⁰ UNESCO “La creatividad y el mercado” en Informe Mundial de la UNESCO, Invertir en la Diversidad Cultural y el Diálogo Intercultural, <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001878/187828s.pdf>, 193p., consultado el 6 de diciembre 2010, 22:00 hrs.

*ciertos objetos (las obras de arte) o en las actitudes de ciertos hombres (los artistas), en el estudio de las relaciones sociales entre los hombres y los objetos*¹⁰¹. Es decir, la importancia del arte y sobre todo el que tiene que ver con los pueblos (arte popular) no sólo radica en su belleza, en su proceso u originalidad sino también en lo que significa para el que lo compra, usa o crea; en la función social, económica o simbólica que pueda tener.

Las artes populares o arte popular pertenecen a un gran conjunto de expresiones materiales, espirituales y artísticas que reflejan las tradiciones y valores sociales en la vida cotidiana de las comunidades. *Se designa con este nombre a aquellas manifestaciones que “brotan espontáneamente del pueblo” e incluyen música, danzas, fiestas populares, creencias tanto como objetos con función utilitaria e intención artística*¹⁰².

Respecto a la diferencia entre los términos artesanía y arte popular es difícil delimitar conceptualmente el principio de una y el término de la otra pues suelen ser utilizados como sinónimos (como será el caso de este análisis). No obstante *se podría decir que el arte popular comprende artesanías con intención artística y folklórica, pero que no es su único y exclusivo campo*¹⁰³.

El arte popular es un objeto de identidad cultural comunitaria es decir, *representa parte esencial del patrimonio cultural... que la memoria colectiva de la comunidad trasmite de generación en generación*¹⁰⁴ y en torno a esto se construye una identidad y un sentido de pertenencia, por lo que debe preservarse no sólo porque pertenezca a un grupo de personas sino también a toda la humanidad, aunque frecuentemente es menospreciado por no ceñirse a cánones académicos y se desestiman sus rasgos

¹⁰¹ Néstor García Canclini, *La producción simbólica. Teoría y método en sociología del arte*, p. 138-139.

¹⁰² Página web del Museo de Arte Popular José Hernández “Artesanías, Artes Populares, Arte Popular: un poco de historia” citando al del Dr. Gerardo Atl Murillo, http://museohernandez.buenosaires.gob.ar/?page_id=49, consultado 7 diciembre 2010 21:07

¹⁰³ Efraín Franco Frías, *Cultura popular y artesanías*, p. 16.

¹⁰⁴ Gloria López Morales, “Arte popular y patrimonio cultural” en: *Arte del Pueblo, Manos de Dios, op. cit.*, p. 110.

rurales o étnicos.

*Sin embargo, a pesar de tantos prejuicios y de su aparente modestia, el arte popular renace y se multiplica; como cosa curiosa, esa constante resurrección es la que justifica su existencia*¹⁰⁵, y esto mismo es lo que ha llevado a numerosos países y personas a resguardar esta herencia cultural.

Los conocimientos acerca del arte del pueblo se transmiten generacionalmente y sus materiales están determinados por el entorno, que suele ser comunitario y/o familiar, es elaborado a mano aunque en ocasiones se utilizan instrumentos simples para facilitar algunas tareas. Otra de sus características es el anonimato, ya que sólo algunos artesanos consagrados o de gran fama firman sus obras y en su mayoría tienen un fin práctico pero también un carácter ornamental y religioso.

*Cada obra es una repetición de un conjunto de técnicas, sin embargo el resultado no será igual dos veces pues cada pieza adquiere un distinto toque de inspiración y se perfecciona con la práctica de su creador, demostrando su capacidad imaginativa*¹⁰⁶.

México es un país con una increíble biodiversidad por lo que dotó a cada comunidad de un gran número de materiales que permitieron llenar de colorido y texturas al arte popular, entre los que se encuentran fibras vegetales y animales, metales, papel, vidrio, barro, cera, maderas y plumas entre otros.

Aunado a las diferentes cosmovisiones que nuestro país ha tenido desde sus orígenes se desarrollaron distintas ramas y/o técnicas como la filigrana, el arte plumario, la cerámica, los textiles, el arte huichol, el papel amate, el vidrio, la joyería de ámbar, el tallado de máscaras y la elaboración de alfeñique, entre muchas otras. Y en cada una de las diferentes regiones se elabora alguna artesanía característica con su respectivo sello particular entre las que sobresalen las de los estados de Querétaro, San Luís

¹⁰⁵ Miguel Ángel Fernández, "Los museos de Arte Popular por el mundo" en: *Arte del Pueblo, Manos de Dios*, op.cit., p. 185.

¹⁰⁶ Sendy Castillo Castillejos, "Riqueza e imaginación desbordan el arte popular mexicano" en *Revista Estilo México*, México, marzo 2010, p.28.

Potosí, Puebla, Tlaxcala; Oaxaca y Guerrero; Jalisco, Nayarit y Colima; Estado de México, Guanajuato y Aguascalientes; Chiapas, Veracruz, Yucatán, Tabasco y Campeche; el Distrito Federal, Hidalgo y Morelos.

En la actualidad las costumbres y el arte popular no sólo reflejan el simbolismo, la estética y la visión del mundo de las comunidades que lo producen sino que también significa *el origen, el tiempo...los objetos artesanales nos hablan del transcurso, de la procedencia*¹⁰⁷.

Jean Braudrillard postula que el gusto por lo antiguo y artesanal es acompañado por la *pasión de coleccionar: poseer para resistir al tiempo y a la muerte*¹⁰⁸, es decir, mantener con vida el pasado al reunirlo, ordenarlo y exponerlo a la admiración.

La presencia de la artesanía da testimonio de un triunfo contra el deterioro veloz de los objetos actuales, contra el desgaste; presume la belleza de lo que sobrevive; es una evidencia de la relación que tienen sus creadores y dueños con el pasado.

En esto reside la importancia de tener piezas únicas que no sean igual a la de ningún otro (caso más característico de la burguesía) como una manera de apropiarse del pasado, convierte los utensilios de la vida cotidiana en trofeos *que acreditan... que su dueño posee el gusto de lo antiguo, que domina el tiempo y la historia*¹⁰⁹.

Tradicionalmente la función de las artesanías era proporcionar objetos para el autoconsumo en las comunidades indígenas, pero en nuestra sociedad actual, según Néstor García Canclini las artesanías *subsisten y crecen porque cumplen funciones en la reproducción social y la división del trabajo necesarias para la expansión del capitalismo*¹¹⁰. En nuestro país se pueden identificar cuatro principales factores¹¹¹

¹⁰⁷ Néstor García Canclini, "Del mercado a la boutique; cuando las artesanías emigran" en: *Culturas populares...*, *op.cit.*, p. 176.

¹⁰⁸ Jean Braudrillard citado por Néstor García Canclini en: *Culturas populares...*, *op.cit.*, p. 176.

¹⁰⁹ Néstor García Canclini, "Del mercado a la boutique; cuando las artesanías emigran", en: *Culturas populares...*, *op. cit.*, p. 177.

¹¹⁰ Néstor García Canclini, "La producción artesanal como necesidad del capitalismo", en: *Culturas populares...*, *op.cit.*, p. 114.

como responsables de que el número de artesanos crezca y sus obras progresivamente dejen de ser para el autoconsumo de sus comunidades y más para comercialización externa.

La primera de ellas es el conjunto de deficiencias de la estructura agraria, y las condiciones de pobreza y la agricultura por temporal, lo cual propicia que la artesanía se conviertan en una fuente alternativa de ingreso y en algunos pueblos hasta ha llegado a convertirse en la principal; además los procesos de producción permiten mantener a las familias unidas dentro de su pueblo natal y desde el punto de vista del Estado son un recurso económico e ideológico para tratar de evitar la emigración hacia las ciudades donde los sectores urbanos no podrían ofrecer empleo para tal fuerza productiva, así como servicios de salud, vivienda y sanitarios que se requerirían.

El segundo factor incluye necesidades contradictorias de consumo ya que por un lado la vestimenta y objetos indígenas son cada vez menos usados debido al bajo precio y diseños atractivos de los productos industrializados, mientras que por el otro la demanda de productos artesanales ha comenzado a incrementarse a causa del gusto por productos “exóticos”; como tendencia que se refleja más en los turistas extranjeros. La antropóloga norteamericana Gobi Stromberg realizó un estudio en Taxco, Guerrero, en el cual registró las motivaciones de compra que son, entre otras, dar testimonio de su viaje tanto por el uso de su tiempo libre como de su estatus socioeconómico, *la amplitud de su gusto que no se encierra en su propio contexto y es suficientemente “cultivado” para abarcar “hasta lo más primitivo”, el rechazo a una sociedad mecanizada y la capacidad de “escapar” mediante la adquisición de piezas hechas a mano*¹¹².

¹¹¹ *Ídem.*

¹¹² Gobi Stromberg citada por Néstor García Canclini en: *Culturas populares en el capitalismo...*, *op. cit.*, p. 119.

El siguiente factor es el estímulo turístico que invoca la nostalgia provocando una fascinación por lo natural y rústico, que trata de mostrar la coexistencia de lo antiguo y lo moderno donde los turistas pueden escapar de su vida habitual y además reconocen que las herramientas primitivas y pintorescas pueden ser utilizadas en una cocina ultramoderna. En resumen, la actividad turística deja una importante derrama económica y los turistas son seducidos la mayoría de las veces por las fiestas y el arte popular.

Por último se encuentra la promoción estatal que se explica desde una perspectiva sociopolítica pues *la principal función ideológica de las artesanías no se cumple en relación con los turistas, sino con los habitantes del país que las produce*¹¹³. Al término de la Revolución Mexicana las divisiones políticas, lingüísticas y étnicas se acentuaron y pusieron en entredicho el futuro del país, por lo que era una necesidad unificar la economía (reforma agraria, desarrollo conjunto del mercado interno, nacionalizaciones), la política (creación de un solo partido PNR) y establecer una homogeneidad ideológica, por lo cual se promovió y exaltó el folclor y el desarrollo artesanal como un conjunto de símbolos para construir una identidad nacional única y diferente a cualquier otra.

En este contexto histórico los objetos artesanales sintetizan los principales conflictos y cambios de la cultura popular dentro del capitalismo, los cuales pueden ser examinados según su función económica (para la reproducción social), política (luchar por la hegemonía) y psicosocial (construir consenso e identidad; neutralizar o elaborar simbólicamente las contradicciones).

En los últimos años los productos artesanales se han modificado *al relacionarse con el mercado capitalista, el turismo, la “industria cultural”, con formas “modernas de arte”,*

¹¹³ Néstor García Canclini, “La acción político-ideológica del estado” en: *Culturas populares en el capitalismo...*, op. cit., p. 123.

*comunicación y recreación*¹¹⁴, por lo que se ha dificultado establecer su identidad así como sus propios límites. Ha cambiado tanto su sentido como sus funciones formando parte de una crisis generalizada en las sociedades contemporáneas. También se han derrumbado estereotipos estéticos que separaban el “arte culto”, el “arte de masas” y el “arte popular”¹¹⁵, que anteriormente funcionaban como tres distintas categorías y cada una correspondía a distintas clases sociales. La primera de ellas a los gustos e intereses de la burguesía e intelectuales, la segunda a los sectores medios y proletariado urbano mientras que el tercero a las artesanías de los campesinos.

Anteriormente los sectores dominantes dictaban los códigos del “buen gusto” que servía como signo de distinción; el arte popular y el folclor legitimaban la opresión de las clases populares, reivindicaban sus hábitos y tradiciones en un espacio diferente; sin embargo hay hechos que han ido *conspirando contra esa rigurosa distinción entre sistemas simbólicos*¹¹⁶. Esta misma dispersión del significado nos ayudará a entender la multiplicidad de la modificación de sus funciones sociales y culturales.

El primer factor que ha ocasionado este fenómeno es la compleja relación entre el origen y destino. El arte popular emigra de sus comunidades de origen llevando consigo una mezcla de lo tradicional con lo moderno tanto de sus materiales, representaciones y usos, lo cual redefine las identidades al combinar diversas formas de producción y representación. Se trata de una descontextualización y re significación, el desplazamiento a otros espacios: la cultura burguesa, la tienda urbana, el museo y la boutique.

En el campo (dentro de los hogares indígenas) las artesanías surgen como alternativa económica a la agricultura permitiendo que las familias continúen unidas en la vida comunal y al mismo tiempo refuerzan su propia identidad cultural ya que representan

¹¹⁴ Néstor García Canclini, “¿Por qué las artesanías y las fiestas?” en: *Culturas populares...*, op. cit., p. 100.

¹¹⁵ *Ídem.*

¹¹⁶ Néstor García Canclini, “¿Por qué las artesanías y las fiestas?” en: *Culturas populares...*, op. cit., p. 101.

diseños y técnicas arraigados a su propia historia. Sin embargo, antes su producción sólo era para su supervivencia, el consumo familiar y comunal mientras que ahora se produce un excedente para vender, cambiando su función y al mismo tiempo su significado, ya que para incrementar sus ventas los productores incorporan nuevos símbolos, materiales, diseños y volumen que ayuden a aumentar sus ingresos y/o posicionarse mejor en el gusto de los consumidores externos.

A su vez la producción excedente de piezas artesanales tiene su origen en el *incremento de la demanda (turismo, nuevas motivaciones de consumo, promoción estatal)* lo cual *genera espacios y mecanismos que amplían su comercialización rural*¹¹⁷, por lo que gran parte del poder de decisión se ha transferido a los intermediarios que hacen posible su circulación, lo cual trae consigo la *decadencia de los mercados locales, o su “urbanización” o “supermarketización”*¹¹⁸.

Todo esto da un nuevo significado al arte popular, lo cambia de contexto y clase, adaptando y modificando a las *comunidades tradicionales y a los consumidores urbanos para sintonizarlos en una estructura global*¹¹⁹.

Por otro lado, en este contexto de mercantilización del arte popular y las artesanías, los museos tienen como objetivo resguardar y difundir el arte del pueblo, buscan su aprecio y que se reconozca permanentemente el trabajo de sus productores; destacan su valor estético, enaltecen la expresión artística, fomentan una conciencia nacional e internacional acerca de la pluralidad étnica; contribuyen a su subsistencia y reforzamiento, mismo que preserva las raíces del patrimonio e identidad cultural.

No obstante también lo sustrae de su contexto original, lo aísla de las referencias que en un principio le dieron significado, pero al mismo tiempo lo revaloriza y hace que adquiera un nuevo sentido simbólico, que si bien ayuda a su comercialización también

¹¹⁷ Néstor García Canclini, “Las artesanías en la ciudad: instrucciones para su desuso” en: *Culturas populares...*, op. cit., p. 164.

¹¹⁸ *Ibidem*, p. 166.

¹¹⁹ *Ibidem*, p. 167.

a la reproducción espiritual de sus creadores, a fomentar *las manifestaciones que trabajan las relaciones sociales sensibles e imaginarias de los hombres con los otros hombres y con su medio*¹²⁰. A través de sus manos, habilidades e imaginación, los artesanos reproducen sus raíces históricas, su propio imaginario, a su comunidad y a sí mismos.

Es necesario tomar en cuenta que los museos, como organizaciones sociales encargadas de la conservación de patrones, no pretenden recrear la realidad sino reconstruir las relaciones, los vínculos entre personas-sociedad-objetos-espíritu-cosmovisión de manera que se entienda su significado, por lo que el museo debe resaltar no sólo el aspecto de las piezas sino también su utilidad ya que el sentido y el valor popular se conquistan a través de las relaciones sociales; *es el uso y no el origen, la posición y la capacidad de suscitar actos o representaciones populares, lo que confiere esa identidad*¹²¹.

3.2. Evolución del coleccionismo sobre arte popular en México

La necesidad de construir artefactos para la vida cotidiana y la pasión por coleccionarlos ha estado presente desde los inicios de cualquier civilización. Todos los días se crean utensilios para ayudar a realizar tareas de supervivencia como cocinar, transportar agua, vestirse o simplemente decorar; además de objetos para desarrollar actividades rituales o religiosas, los cuales han evolucionado a través del tiempo debido a diversos acontecimientos, históricos, sociales, políticos, económicos y culturales, por lo que el arte popular pasó de ser sólo un instrumento a vehículo de expresión de diferentes cosmovisiones, sentimientos y pensamientos.

¹²⁰ Néstor García Canclini citando a Roberto Díaz Castillo en: “¿Arte popular, arte kitsch o cultura popular?” en: *Culturas populares en el capitalismo...*, op. cit., p. 216.

¹²¹ Néstor García Canclini citando a Roberto Díaz Castillo en “La interconexión de las culturas y la definición popular” en: *Culturas populares en el capitalismo...*, op. cit., p. 215.

En tiempos prehispánicos, en Mesoamérica se creía que el saber y el arte habían sido otorgados por el Dios *Quetzacóatl* a través del *Toltecayotl*; en Tenochtitlán se acumulaban objetos que recrearan la naturaleza y su perspectiva del mundo. Un ejemplo de ello son los jardines botánicos y zoológicos que Moctezuma fundó, así como los *amoxcalli* que mandó construir; bibliotecas en las que se guardaban códices y libros de pintura, entre los que se encuentra el *Códice Mendocino, que incluye una muestra de cuentas, diademas, rodela y accesorios enviados por el virrey Antonio de Mendoza*¹²² a España para dar testimonio de la vestimenta de los aztecas.

La conquista española trajo consigo un modo de vida diferente (religión, lengua, leyes, gobierno y costumbres) que modificó el de los pueblos prehispánicos o indígenas (tlaxcaltecas, toltecas, aztecas, totonacas y mazahuas, entre otros) dando como resultado un mestizaje racial, cultural y social que se refleja hasta nuestros días, cuyo principal ejemplo es el culto a la muerte.

La riqueza del arte popular mexicano se debe en gran parte a este fenómeno del mestizaje de dos grandes raíces (las prehispánicas y las de origen europeo) que además también ha incorporado algunos elementos de otras culturas como la africana o asiática. Sin embargo, los grupos indígenas fueron y son los que más han sabido alimentarlo y preservarlo.

Durante el periodo virreinal sólo se coleccionaron antigüedades y objetos curiosos y entre los coleccionistas más reconocidos de la época se encuentran Carlos de Sigüenza y Góngora, Lorenzo Boturini y Antonio de Ulloa; etapa que *marcó una nueva era en el arte que, más que indígena, mestizo o criollo, es auténticamente*

¹²² Francisco Pérez de Salazar V., "Exposiciones y Coleccionismo de Arte Popular" en: *Arte del Pueblo, Manos de Dios, op.cit.*, p. 181.

mexicano¹²³. Sin embargo aún no se consideraba al arte popular valioso simplemente porque no se le prestaba atención a este tipo de manifestaciones.

Pero al principio, durante y después de la guerra de independencia, la mayor parte de la población tenía pocos ingresos, lo cual les impedía acceder a artículos lujosos, por lo que las personas fabricaban lo necesario para la vida cotidiana como cerámica, muebles y textiles dando de nuevo importancia a los instrumentos que más adelante se definirían como arte popular.

Sin embargo, con la consumación de la Independencia los mexicanos se dieron a la tarea de construir e integrar una nueva nación y para ello se decidió adaptar formas de gobierno, prácticas económicas, políticas y otros elementos de países extranjeros, con lo cual surgió un fenómeno de admiración y valoración de lo ajeno sobre lo propio; tendencia que continuó durante varias décadas. *Durante la intervención francesa, el Imperio de Maximiliano y después, durante el Porfiriato, los mexicanos tenían puesta la mirada en Europa*¹²⁴, por lo que los objetos de aquel continente tuvieron mayor valor en demérito de lo mexicano, lo cual propició que la creación y uso de arte popular se concentrara en haciendas y ranchos.

Cuando concluyó el gobierno de Porfirio Díaz existía un sentimiento de nostalgia que provocó el deseo de reencontrar las raíces más puras u originales de la identidad mexicana, que reflejara el origen y al mismo tiempo el mestizaje y cuyo objetivo fue enaltecer lo propio, por lo cual la atención se centró en los pueblos y expresiones menos corrompidas; en objetos que rescataran y relataran los matices de un país con tantas divergencias y particularidades. El término del Porfiriato y la Revolución Mexicana provocaron una revaloración de las expresiones propias como el arte

¹²³ *Ídem.*

¹²⁴ Alejandra Prieto de Palacios, "Rescate y Difusión de arte Popular" en: *Arte del Pueblo, M..., op. cit.*, p. 220.

popular¹²⁵ ante la influencia europea (sobre todo ante el afrancesamiento de los últimos años), por lo que se comenzaron a hacer esfuerzos por mostrarlo y revalorizarlo.

En 1921, para conmemorar el centenario de la consumación de la Independencia, durante el mandato de Álvaro Obregón, José Vasconcelos montó una exposición temporal con las mejores manifestaciones de arte popular de toda la República; la cual tuvo entre sus curadores a Roberto Montenegro, Jorge Enciso y Gerardo Murillo quien fue más conocido por su sobrenombre *Dr. Atl* (quien escribió el catálogo correspondiente además de varios libros relacionados con el tema). Dicha exposición fue tan exitosa que hizo que se presentará también en Río de Janeiro, Los Ángeles y París; y según Miguel Ángel Fernández¹²⁶ significó el verdadero inicio del coleccionismo de arte popular.

A partir de esta fecha se comenzaron a revalorar tradiciones y técnicas como el uso de la grana cochinilla, el decorado de talavera, las ferias populares, la forja de hierro de Chiapas y Oaxaca, la imaginería en caña y el arte plumaria¹²⁷, entre muchas otras. Durante las siguientes décadas algunos intelectuales y artistas se interesaron por recuperar la multiplicidad de culturas y dar a México un nuevo sentido, lo cual nutrió al arte mexicano (tanto de manera general como en el arte popular), siendo muestra de ello las obras de artistas como Frida Kahlo, María Izquierdo, Diego Rivera, José Clemente Orozco, Rufino Tamayo, José Guadalupe Posadas, David Alfaro Siqueiros, *Chucho* Reyes Ferreira y Luis Barragán.

Así también algunas otras personalidades se dieron a conocer como coleccionistas de arte popular e impulsaron dicha práctica, tanto mexicanos como extranjeros, entre los que destacan Daniel F. Rubín de la Borbolla, Xavier Guerrero y Adolfo Best Maugard.

¹²⁵ José N. Iturriaga, "Características del arte Popular" en: *Arte del Pueblo, Manos...*, op. cit., p. 98.

¹²⁶ *Ibidem*, p. 182.

¹²⁷ *Ídem*.

Para 1920 el pintor Roberto Montenegro ya había reunido más de cinco mil piezas que, bajo el resguardo del Instituto Nacional de Bellas Artes, el Instituto de Artesanía Jalisciense y de su sobrino Ignacio Cantú Montenegro, ha sobrevivido hasta nuestros días. Montenegro también participó de manera activa en el Museo de Arte Popular que existió años después en el edificio de La Ciudadela en el centro de la Ciudad de México.

A finales de los años cuarenta en la ciudad de Toluca se fundó, gracias a la gestión de Isidro Fabela, un recinto dedicado al arte popular y en 1945 la Sociedad de Arte Moderno presidida por Jorge Enciso patrocinó la exposición *Máscaras mexicanas* en el Museo de Nacional de Antropología, siendo su curador Fernando Gamboa quien en 1952 promovió una exposición itinerante por París, Estocolmo y Londres; además de que siempre incluyó dentro de sus guiones museográficos un apartado para el arte popular.

En 1951 se inauguró el Museo Nacional de Artes e Industrias Populares, ubicado sobre la avenida Juárez en el centro de la ciudad de México donde se ubica la antigua Iglesia de Corpus Christi, el cual logró reunir espléndidas colecciones y congregar a grandes conocedores, hasta que desapareció a consecuencia de los sismos de 1985, debido a que muchos de los edificios contiguos fueron demolidos y originaron mucho polvo y contaminación; aunado al hecho que en 1988 el recinto se incendió parcialmente y fue cerrado definitivamente¹²⁸.

A lo largo de siglo XX se incrementaron los coleccionistas como Ignacio Bernal, Manuel Álvarez Bravo, Carlos Mérida, Hanna Behrens y Dolores Olmedo. Entre la más notables colecciones están la de Gabriel Fernández Ledezma; la de Carlos Monsiváis y la de María Esther Zuno de Echeverría, la cual fue recibida por el Museo de Arte

¹²⁸ Carlos Romero Giordano, "Fondo Reservado de la Colección de Textiles del Museo de las Artes e industrias Populares" en <http://www.mexicodesconocido.com.mx/fondo-reservado-de-la-coleccion-de-textiles-del-museo-de-las-artes-e-industrias-populares.html>. Fecha de consulta: 10 de octubre 2010, 8:59 pm.

Popular en el año 2010; la de Margara Garza de Sada en Monterrey; la de Jesús Reyes Ferreira que aún puede visitarse; la extraordinaria colección de máscaras de Rafael Coronado que puede apreciarse en el antiguo convento franciscano de Zacatecas; la de Alfonso Soto Soria; la de Gorky González; la de Luis Felipe del Valle Prieto; la de Robert Brady en su museo de Cuernavaca, Morelos; la de Alejandro de Antuñano; la de Fernando Gamboa, que se encuentra repartida entre varios coleccionistas particulares como el Museo Dolores Olmedo Patiño que se encuentra en la ex hacienda de La Noria en Xochimilco; la de Teresa Castelló; la de Francisco Zebadúa Celorio de Chiapas, la de Cándida Fernández de Calderón; la de José Chávez Morado y Olga Costa en el barrio de La Pastita de Guanajuato; la de Carlota Mapelli; la de Fernando Juárez Farías en Guadalajara; la de José Luis Pérez de Salazar y la de Luis Márquez que se exhibe en el Claustro de Sor Juana.

Una colección que merece una mención especial es la de Ruth Lechuga quien en 1939 llegó a México procedente de Viena, Austria; médico de profesión pero que su interés en el arte popular hizo que explorara México logrando juntar más de siete mil piezas de diversos ramos. Recientemente parte de la colección fue donada al Museo Franz Mayer.

Otra colección especial es la de María Teresa Pomar, hija del ilustre músico José Pomar Arriaga por quién se relacionó con artistas como el *Dr. Atl*, Roberto Montenegro y Diego Rivera. Ella comenzó como investigadora de textiles y posteriormente inició su colección la cual se exhibe en diferentes recintos como el Museo de Historia de Monterrey, Papalote Museo del Niño, Museo del Pueblo en Guanajuato y en la ciudad de Colima donde un museo lleva su nombre por iniciativa de la universidad del estado.

Nelson Rockefeller fue uno de los extranjeros que se enamoraron del arte popular mexicano y uno de sus coleccionistas más fervientes, patrocinador de la *Mexican Arts Association* en Nueva York de la cual también formaron parte Diego Rivera y Frida

Kahlo. Por su parte Frederick W. Davis dirigió una galería de promoción del arte mexicano; en especial de sus manifestaciones populares, llevándolo a conjuntar un número de piezas importantes y a diseñar platería. Años después asociado con Frank Sanborn, introdujo la venta de antigüedades y selectas piezas de arte popular en la Casa de los Azulejos de la Ciudad de México. Así también Susan y Alexander Girard reunieron objetos de los cinco continentes a partir de los 1930 y entre estas muchas piezas de origen mexicano, las cuales han sido depositadas en un museo de Nuevo México, Estados Unidos.

Algunos otros extranjeros atraídos por el coleccionismo de este tipo fueron Chloe Sayer, Joaquín Herranz, Fanny Rabel, William Spratling e Irmard Johnson, entre otros. Sin embargo esta nueva percepción no fue exclusiva de México ya que en otras partes del mundo también ocurrían otras revoluciones intelectuales en la museología internacional¹²⁹, como el caso de los países en la periferia de Europa que comenzaron un movimiento en contra de los museos que se encontraban en el centro de ese continente y promovieron la idea de museos al aire libre, *ligados a expresiones vernáculas de toda índole (artísticas, preindustriales¹³⁰ y artesanales, entre otras)*.

Derivados de tal revolución internacional, los museos de artes y tradiciones populares fueron *una renombrada institución francesa que se propagaría por varios continentes, cuyo objetivo principal consistía en honrar la civilización artesanal y campesina, además de incorporar la cultura contemporánea¹³¹*. Un ejemplo de ello es el Museo Nacional de Artes y Tradiciones Populares en París que exhibe arqueología, etnografía, colecciones de artes decorativas y joyería popular.

Siguiendo esta idea aparecieron más museos como el de Artes y Tradiciones Populares de la Provenza Media también en Francia o el de Bogotá, Colombia con el

¹²⁹ Miguel Ángel Fernández, "Los museos de arte popular por el mundo" en: *Arte del Pueblo...op. cit.*, p. 186.

¹³⁰ *Ídem.*

¹³¹ *Ídem.*

mismo nombre, mientras que el de Madrid fue creado en 1973 por decreto de la Junta de Gobierno de la Universidad Autónoma de esa ciudad pero éste no ha sido el único auspiciado por alguna universidad y América Latina es muestra de ello.

En Perú, la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, intentando proteger la tradición artesanal de Ayacucho, fundó el Museo de Arte Popular “Joaquín López Antay”. Así también la Pontificia Universidad Católica de Perú fundó el Museo de Arte Popular del Instituto Riva Agüero; en Buenos Aires, Argentina se encuentra el Museo de Arte Popular “José Hernández”; en Chile, el Museo de Arte Popular Americano (1943-1944) que dependía de la Facultad de Artes de la Universidad de Chile y en Costa Rica está el Museo de Cultura Popular de La Universidad Nacional de Costa Rica.

En Estados Unidos también existen diversos esfuerzos por preservar este tipo de arte, comenzando por las colecciones resguardadas por el Smithsonian Museum, en Washington D. C. y entre más cercanía hay a la frontera con México es mayor la abundancia de recintos con exposiciones etnográficas como de costumbres y artes populares como es el Museum of International Folk Art, en Santa Fe, Nuevo México o el San Francisco Museum of Craft and Folk Art, en San Francisco y el Craft and Folk Museum en Los Ángeles, los dos en California.

Acorde con esta tendencia internacional, durante los últimos años México ha seguido haciendo grandes esfuerzos para la revaloración, rescate, difusión y promoción del arte popular, los cuales merecen un amplio reconocimiento como la red de museos regionales del Instituto Nacional Indigenista; las casas de las Artesanías; los museos estatales de Culturas Populares, el maravilloso Museo de Artes e Industrias Populares, en Pátzcuaro, Michoacán el cual está edificado sobre un basamento prehispánico y el Museo Nacional de Culturas Populares, ubicado en Coyoacán en la Ciudad de México. Otros grupos que han desarrollado iniciativas con el fin de fomentar el aprecio por el

trabajo artesanal son el Fomento Cultural Banamex, la Fundación Cultural Bancomer, Grupo Savia y el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART).

Fundado en 1974, FONART es un fideicomiso público del gobierno federal sectorizado en la Secretaría de Desarrollo Social que tiene como objetivo promover el desarrollo social, económico y humano de los creadores mexicanos de arte popular, ya que gran parte de ellos vive en una pobreza agobiante por lo que se debe encontrar la manera de convertir sus habilidades y conocimientos en bienestar y desarrollo tanto para sus familias como para sus comunidades. Se enfoca en cuatro principales estrategias: adquisición y comercialización de artesanías por medio de convenios con diferentes tiendas y por medio del proyecto “100% México Hecho a Mano” (franquicia de Fonart); concursos de artesanías; capacitación y asesoría técnica a artesanos; y el otorgamiento de créditos.

CAPÍTULO 4. EL MUSEO DE ARTE POPULAR

El actual Museo de Arte Popular es de reciente creación pues comenzó sus actividades formales apenas en marzo de 2006, como una institución pública creada para rescatar, promover y dignificar las artesanías del país y a sus creadores, la cual se constituyó y todavía es enriquecida gracias al aporte de diversas personas e instituciones que donaron gran parte de las actuales colecciones que ofrece a sus visitantes.

Como se dio a conocer en el anterior apartado, sus orígenes informales se remontan muchos años atrás, pues en su colección, su concepto y su trabajo se engloban las principales tendencias del coleccionismo, la actividad museográfica y el rescate y conservación de las mejores expresiones de la cultura y el arte popular nacional.

Así, los orígenes del edificio que hoy alberga sus instalaciones se remontan a la época virreinal cuando don Fernando Ortiz Cortés, el 12 de septiembre de 1763, inició su construcción para alojar un Hospicio para pobres inaugurado en 1769. Años después el virrey Antonio María Bucareli y Ursúa ordenó hacer algunas modificaciones ya que se había rebasado su capacidad y era necesario dar atención a mujeres embarazadas y convalecientes, lo que hizo que se le conociera como la *Casa de las recogidas*, la cual sobrevivió hasta el Porfiriato mantenida por donaciones, el gobierno y la aportación obligatoria de los empleados de la Casa de Moneda.

A principios de 1900, Porfirio Díaz, con el fin de terminar de embellecer la avenida Juárez y brindar mejores condiciones de higiene y salud a los huérfanos, ordenó el traslado de dicha institución a Tlalpan, por lo que en 1906 cerró sus puertas y en 1924, después del periodo de la Revolución, se demolió hasta sus cimientos y en su lugar se construyó un edificio que estaba destinado a ser la central de bomberos y el cuartel general de policía, dos de los servicios más importantes de la ciudad; siendo



inaugurado el 27 de noviembre de 1928 por el general Plutarco Elías Calles, Presidente de la República.

El proyecto estuvo a cargo de los arquitectos Vicente Mendiola y Guillermo Zárraga de la compañía La Urbana; y su pared exterior fue decorada por el escultor Manuel Centurión, con dos figuras que representan el agua hechas en alto relieve con influencia de arte prehispánico o lo que se llama *indigenismo*, o sea *el uso de elementos ornamentales prehispánicos adaptados a construcciones modernas*¹³².

El inmueble fue construido con un estilo *art déco* (apócope de dos palabras en francés que se refieren a las artes decorativas) corriente artística de gran influencia mundial que surgió como reacción al acelerado proceso tecnológico después de la Primera Guerra Mundial, por lo cual los artistas se centraron en el aspecto estético y el *art déco* celebraba el progreso técnico y buscaba una combinación entre lujo y comodidad al alcance de un gran número de personas¹³³. Por tal motivo este edificio fue considerado como un arte de transición hacia el modernismo del cual México fue influenciado a pesar del nacionalismo y revaloración de lo indígena como consecuencia de la Revolución Mexicana.



Después de su sencilla inauguración y del elogio de los periodistas, los nuevos inquilinos se mudaron inmediatamente brindando auxilio a los mexicanos en dicho inmueble de 1928 a octubre de 1957, para después quedar resguardado por la Tesorería y, de 1980 hasta de los sismos de 1985, fuese ocupado por la Secretaría de Marina.

¹³² Teodoro González de León y Alejandro Rosas, "Una historia de concreto: El edificio del Museo de Arte Popular" en: *Arte del Pueblo, Manos...op. cit.*, p. 78-79.

¹³³ *Ibidem*, p. 76.

Con todo, después del sismo del 85 el edificio quedó en abandono hasta que la asociación civil Populart, presidida por María Teresa Pomar (Q.E.P.D) e integrada por coleccionistas e investigadores como Cristina Payán, Tonatiuh Gutiérrez, Esther Echeverría y Sol Rubín de la Borbolla, entre otros, hizo la petición oficial al Gobierno del Distrito Federal para que el predio fuera destinado para la sede del MAP, alcanzando el propósito en 1999¹³⁴; proceso que fue apoyado por Ana Lilia Cepeda quien entonces ocupaba la dirección del Fideicomiso del Centro Histórico.

Ante el nuevo giro de sus actividades y el evidente deterioro en su estructura, el viejo edificio fue sometido a una remodelación, que comenzó el 3 de julio de 2003 a cargo del arquitecto Teodoro González de León, supervisada por Xavier Cortés Rocha, (Director de Sitios y Monumentos del INAH) y apoyada por la Asociación de Amigos de Museo de Arte Popular (AAMAP).

Después de varios años de cambios y readaptaciones en su estructura, y sin perder su esencia y estilo arquitectónico, el remozado Museo de Arte Popular, ubicado en las



calles de Independencia esquina con Revillagigedo, en el Centro Histórico de la Ciudad de México fue entregado y entró en operación tal y como se encuentra en la actualidad, el 28 de febrero de 2006.

La museografía estuvo a cargo del arquitecto José Agostoni, la cual ofrece un *panorama de la creatividad, imaginación, sensibilidad estética y oficio magistral de los creadores populares, cuyas obras reflejan, como ninguna otra expresión*

¹³⁴ Teodoro González de León y Alejandro Rosas. “Una historia de concreto: El edificio del Museo de Arte Popular” en: *Arte del Pueblo, Manos...*, op. cit., p. 80-81.

*artística, los distintos elementos que han intervenido en la formación de nuestra cultura*¹³⁵. Esto sobre un diseño discreto y de carácter unitario que hace que los colores de las piezas de arte popular contrasten con la sobriedad y nitidez del diseño estructural del mobiliario, así como con los pocos materiales que fueron utilizados para su realización (madera, vidrio y aluminio) en armonía con la madera de los pisos y los muros blancos que refuerzan la unidad e identidad del conjunto.

Las obras ahí expuestas, que reflejan las múltiples expresiones, regiones y técnicas del arte popular mexicano, se presentan ordenadas en unidades temático-conceptuales resaltando sus valores y cualidades estéticas, mientras que la organización espacial y la estructura museográfica de las exposiciones son de carácter permanente aunque la mayoría de las piezas son *sustituidas periódicamente por otras de tipo y calidad semejante*¹³⁶, tanto por razones de conservación como para exponer la mayor cantidad de obras posible para renovar el interés de los visitantes.

El museo cuenta con cuatro niveles de planta rectangular y un gran patio central cubierto por una cúpula de vidrio en cuyo costado norte se puede observar una muestra de obras excepcionales. En la planta baja también se encuentra la tienda de arte popular, los servicios al público, la librería, la cafetería, el auditorio y un módulo interactivo que a través de pantallas muestra una breve historia del edificio y su entorno a lo largo de su existencia. En el primer nivel se ubica la sala de exposiciones



¹³⁵ Jorge Agostoni, "La Museografía" en: *Arte del Pueblo, Manos...*, op. cit., p. 83.

¹³⁶ *Ídem.*

temporales y los talleres que prestan servicios educativos tanto a artesanos como al público general, mientras que en el segundo y tercer piso se encuentran las salas de exposición permanente además de que en sus corredores se rinde un merecido homenaje a los grandes maestros de arte popular.



La exposición permanente inicia en el norte del tercer piso en la sala Esencia del Arte Popular Mexicano donde se muestra que *el arte popular constituye una manifestación cultural dinámica que encierra un conocimiento milenario, plasma una historia social colectiva y refleja las relaciones que se establecen entre hombre, sociedad y naturaleza*¹³⁷. En esta misma sala se puede admirar el mural “Geografía del arte popular mexicano” de Miguel Covarrubias, el cual estuvo ubicado en el Hotel del Prado hasta que este desapareció debido a los sismos de 1985.

El recorrido continúa en la sala El Arte popular y La Vida Cotidiana en el sur del mismo piso donde se aprecia un conjunto de obras que se encuentran frecuentemente en los hogares de los mexicanos ya sea para los juegos de los niños, la preparación y presentación de alimentos o para el arreglo personal, recordando así que el arte

¹³⁷ Jorge Agostoni, “La Museografía” en: *Arte del Pueblo, Manos...*, op. cit., p. 84.

popular además de reflejar la visión del artista satisface necesidades físicas de los individuos. Las piezas en esta sala se encuentran organizadas alrededor de dos grandes tragaluces cilíndricos y uno de ellos se prolonga conduciendo luz natural al nivel inferior en el que se ubica la siguiente sala El Arte Popular y lo Sagrado dedicada a *obras de imaginería popular, mascarás, judas, exvotos, milagros, piezas creadas para mandas y fiestas tradicionales*¹³⁸



demostrando que el arte del pueblo también forma parte de las necesidades espirituales y refleja las diferentes perspectivas acerca del universo. En el centro de la sala sobresale una gran vitrina transitable en la que se exponen obras con relación a la celebración de los muertos acentuada por la iluminación natural que proviene del nivel superior.



¹³⁸ *Ibidem*, p. 85.

La exposición temática llega a su fin en la sala El Arte Popular y lo Fantástico en el costado norte mediante sirenas, nahuales, alebrijes, diablos y demás figuras fantásticas que se hacen presentes materializando con creatividad el mundo imaginario de los artistas populares, lo que contrasta con piezas que representan diversas especies de la fauna mexicana elaboradas con variados materiales y técnicas.



Cada una de las salas se complementa con información del contexto y las tradiciones populares asociadas a las obras con el fin de que el público pueda ampliar su perspectiva para apreciar y valorar de una manera más profunda las funciones culturales y sociales del arte

popular a través de videos y módulos de consulta interactiva.

Como parte de las exhibiciones también se encuentra la *pieza del mes* y una sala de interpretación en la cual los visitantes pueden consultar mediante módulos interactivos información sobre arte popular mexicano, *a través de un programa que ofrece la posibilidad de adentrarse en las características estéticas, técnicas, sociales e históricas de las principales obras de exhibición, así como en la semblanza de sus creadores y de los lugares donde se producen*¹³⁹.

Además de la exposición permanente, el museo ofrece otras temporales que abordan diversas temáticas relacionadas con el arte y tradiciones del pueblo mexicano, como por ejemplo la bienal Arte Sano entre Artistas; Amate y Papiro Un diálogo histórico; Magia Huichol Rito Aborigen; México vestido de tradición; Parafernalia e Independencia; Artes y oficios en la Obra de Jorge Wilmot; México y El Arte Popular;

¹³⁹ *Ídem.*

Un Camino Mágico (Colección POPULART); y Villa y Zapata y El tren de la Historia, entre muchas otras. El museo también organiza en octubre de cada año el Desfile de Alebrijes Monumentales así como los concursos de piñatas y papalotes que se llevan a cabo en diciembre y febrero.

Las Unidades de exhibición incluyen, entre otros¹⁴⁰:

1 Expresiones de Arte Popular Esencia del Arte Popular

2 Esencia del Arte Popular

Introducción

Raíces, influencias y aportaciones

El entorno social y natural

La maestría de los oficios

3 El arte Popular y la Vida Cotidiana

Identidad

El mexicano visto por sí mismo

La historia en el arte popular

Las moradas

Las galas, los lujos y el arreglo personal

Juguetes y miniaturas

4 El Arte Popular y lo Sagrado

Cosmovisión, simbolismo y alegorías

Religión

Judas y mojigangas

Ex votos y milagros

Imaginería popular

Pinturas y curas de aire

¹⁴⁰ Jorge Agostoni, "La Museografía" en: *Arte del Pueblo, Manos...*, op. cit., p. 88.

La muerte en el arte popular

Mandas, mitotes y fiestas tradicionales

5 El Arte Popular y lo Fantástico

Árboles de la vida

Diablos

Alebrijes y figuras fantásticas

Anuales

Sirenas

Fauna

6 Grandes Maestros del Arte Popular

7 Los Albores del Siglo XXI

8 Historia del edificio y de su entorno urbano.

La variada y polifacética colección del Museo de Arte Popular ha sido formada gracias al esfuerzo e interés de distintas organizaciones y personas, como la asociación civil Populart que desde hace más de veinte años ha acumulado selectas piezas por medio de la donación de sus integrantes así como por adquisición directa. Cuando Populart consiguió que el Gobierno del Distrito Federal otorgara el edificio que actualmente ocupa el MAP destinó una gran cantidad de sus piezas al acervo de este último.

Por su parte el Grupo Savia organizó concursos anuales durante los años noventa con el fin de impulsar cada rama y técnica vigente del arte popular mexicano, en los cuales las piezas premiadas integraron *una diversa y rica colección que tiene gran relevancia por la multiplicidad de temas y expresiones*¹⁴¹. Otorgándose al MAP mil doscientas piezas.

¹⁴¹ Lourdes Monges y Stacey S. de Davidoff, "La colección del Museo de Arte Popular" en: *Arte del Pueblo, Manos...*, op. cit., p. 93.

Otra organización que también ha realizado un esfuerzo por preservar y rescatar el arte del pueblo es el Fomento Cultural Banamex que con una serie de obras selectas de los grandes maestros del arte popular contribuyó a enriquecer el acervo.

A su vez, Carlota Mapelli, una de las más grandes coleccionistas de arte popular en México, logró reunir más de 400 textiles únicos que en su mayoría fueron elaborados en telar de cintura reflejando distintas cosmogonías e interesantes simbolismos, que cuales actualmente se encuentran bajo resguardo del MAP, mientras que algunas máscaras y pinturas de la gran colección de más de cinco mil piezas de Roberto Montenegro también fueron entregadas al MAP.

En los últimos años, sobre todo a partir de su fundación, el objetivo de acrecentar el acervo se ha ido intensificando y con la ayuda de la AAMAP (Asociación de Amigos del Museo Arte Popular), que actualmente es presidida por Cecilia Moctezuma Barbará, cada año se han reunido piezas cada vez más especiales. La colección del MAP muestra el mestizaje cultural del arte popular mexicano incluyendo las raíces indígenas, la raigambre hispana (influenciada por ocho siglos de cultura árabe), las de origen africano y las asiáticas, convirtiéndolo en el responsable de resguardar, difundir y ayudar a la valoración de tan importantes piezas y expresiones culturales.

En la actualidad el Museo de Arte Popular es un fideicomiso público el cual se denomina oficialmente *Fideicomiso Museo de Arte Popular Mexicano* constituido el 17 de noviembre del 2005 por aprobación del entonces Jefe de Gobierno del Distrito Federal (Lic. Alejandro de Jesús Encinas Rodríguez) por conducto de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal y sectorizado en la Secretaría de Cultura cuya finalidad es que *con cargo al patrimonio del mismo, se cubran las necesidades de administración, funcionamiento y conservación del Museo de Arte Popular Mexicano, realizando las obras y los servicios relacionados con la administración que habrá de*

*ejecutarse*¹⁴². Esto de acuerdo con las instrucciones que dirija el Director del Fideicomiso y el Comité Técnico integrado por la Secretaría de Cultura (presidencia), Secretaría de Gobierno (vocales), Oficialía Mayor del GDF, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Turismo, Secretaría de Desarrollo Social, tres representantes del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), dos representantes de la Asociación de Amigos del MAP A.C. (AAMAP), un representante de Populart SC, mientras que la Contraloría General del Distrito Federal funge como asesor y por último el Banco Interacciones que funge como invitado Fiduciario¹⁴³.

4.1. Objetivos y estructura organizacional

De acuerdo con sus objetivos institucionales el Museo de Arte Popular pretende ser un museo moderno que brinde servicios integrales de calidad internacional con una definición clara del papel que desempeña en el ámbito cultural de la Ciudad de México y de la Nación. Su objetivo general es el de:

*Lograr que el Museo de Arte Popular sea un espacio relevante de la cultura en la Ciudad de México, a través de la recuperación, fomento y difusión de los valores del arte popular mexicano como rescate de la memoria colectiva de la Nación, recuperando el patrimonio tangible e intangible*¹⁴⁴, mientras que sus objetivos específicos son:

- *Lograr que las autoridades educativas y maestros de las escuelas del Distrito Federal conozcan el MAP y colaboren para que los alumnos visiten el museo.*
- *Lograr que los artesanos, niños y público en general participen en talleres sobre diversas técnicas del arte popular.*

¹⁴² <http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/reglas.pdf>. Consultado 13/03/2011.

¹⁴³ http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/ii_integrantesct.pdf. Consultado 13/03/2011.

¹⁴⁴ http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/xiv_objetivos.pdf. Consultado 13/03/2011.

- *Rescatar y conservar las fuentes primarias de productos utilizados en las artesanías, a través de la difusión del conocimiento científico y técnico sobre la biodiversidad del país y sus usos en la elaboración de artesanías.*
- *Promover y difundir las técnicas y los valores del arte popular mexicano.*
- *Contribuir a la formación integral de los artesanos a través de diplomados y conferencias sobre aspectos relevantes del arte popular mexicano y su diseño.*
- *Promover y otorgar servicios de consulta a artesanos, investigadores, estudiantes, y público en general de los materiales bibliográficos, hemerográficos, documentales, audiovisuales y fotográficos que constituyen el acervo del Centro de Documentación del MAP.*
- *Lograr que la prestación de los servicios al público, se realicen con nivel de calidad internacional, de manera eficaz, eficiente y con la información requerida.*
- *Promover y difundir las actividades del MAP a través de la prensa, la radio y la televisión.*
- *Promover y Difundir expresiones temáticas del arte popular mexicano a través de exposiciones temporales e itinerantes.*
- *Lograr que el manejo de colecciones y su custodia se realicen de conformidad con las normas técnicas y de operación adecuadas para garantizar la preservación de las obras; Garantizando que los procesos de restauración de las obras en custodia del MAP se realicen de conformidad con las normas técnicas internacionales para su correcta preservación.*
- *Lograr que los sistemas de seguridad del museo se realicen de manera eficaz y eficiente para garantizar la custodia y la preservación de los bienes culturales que integran el patrimonio del Fideicomiso.*

- *Lograr que los sistemas de conservación y mantenimiento integral del museo, así como los servicios de limpieza, se realicen de manera eficaz y eficiente para garantizar una operación de calidad para la preservación del patrimonio del MAP.*
- *Lograr que la operación sustantiva y de apoyo del museo se realice de manera eficaz y eficiente, utilizando los sistemas y equipos informáticos para contribuir al logro de los objetivos del MAP.*
- *Desarrollar, promover, coordinar y aplicar acciones, estudios, técnicas que busquen y logren la eficiencia, optimización, modernización y mejora en los aspectos organizacionales, funcionales, administrativos e informáticos del Museo de Arte Popular¹⁴⁵.*

Dichos objetivos, tanto el general como los particulares, se cumplen dentro una estructura organizacional que, según documentos oficiales, se encuentra diseñada de la siguiente manera:

Fideicomiso Público “Museo de Arte Popular Mexicano”
Estructura Orgánica¹⁴⁶

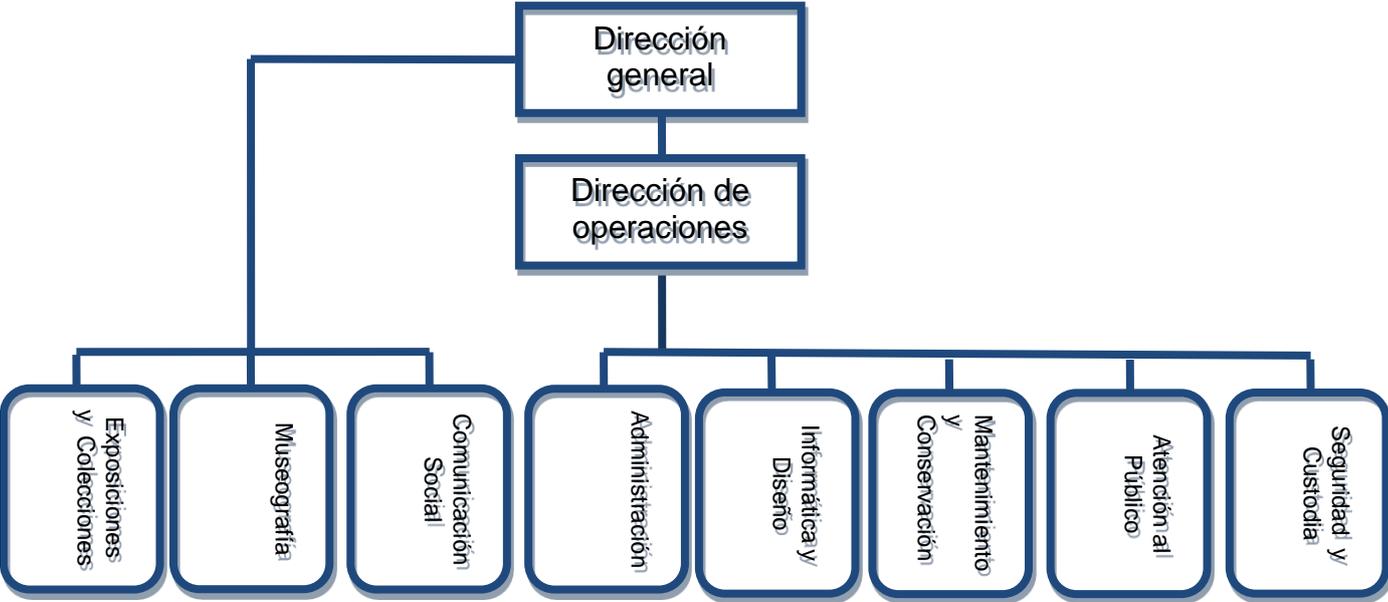


¹⁴⁵ http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/xiv_objetivos.pdf. Consultado 13/03/2011.

¹⁴⁶ http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/estructura_organica.pdf. Consultado 13/03/2011.

Sin embargo este organigrama no refleja la verdadera estructura organizacional que hace funcionar al MAP, ya que a partir de la dirección de operaciones se han creado distintas coordinaciones que ayudan a cumplir con cada objetivo particular de la organización. Así que de acuerdo con la investigación de campo realizada durante la elaboración de esta tesis se pudo elaborar un organigrama que, aunque no se encuentra institucionalizado, es el realmente operativo y que le da viabilidad operativa a la organización.

La estructura que actualmente hace funcionar al MAP es la siguiente:



La Dirección general planea, coordina y supervisa todos los servicios que otorga el MAP (educativos; exposiciones permanentes y temporales; visitas guiadas, relaciones públicas y eventos; extensión académica, conservación y restauración de las colecciones; promoción y difusión; seguridad, mantenimiento, informática y administración). También propone al Comité Técnico el proyecto de presupuesto anual, los proyectos de adquisiciones, arrendamientos, servicios e inversión además

de los reglamentos y normas para la operación sustantiva y administrativa del museo así como los manuales de organización y procedimientos¹⁴⁷.

La Dirección de operaciones, diseña, programa y controla los servicios de apoyo y administrativos a través del establecimiento y seguimiento de los sistemas de seguridad y de protección civil, mantenimiento Integral, informática, personal, adquisiciones y servicios, presupuestales y contables.

La Coordinación de atención al público otorga la información que se requiera a los visitantes (estudiantes, artesanos y público en general) además de coordinar las visitas guiadas y la operación del Centro de Documentación del museo.

La Coordinación de seguridad y custodia garantiza la custodia de los bienes culturales que integran el patrimonio del MAP.

La Coordinación de conservación y mantenimiento por su parte preserva y da mantenimiento integral al MAP (Inmueble, instalaciones y equipos especiales, talleres, bodegas, auditorio) garantizando una operación de calidad que salvaguarde el patrimonio de la organización, mientras que la Coordinación de administración optimiza de manera permanente los recursos humanos, financieros y materiales del MAP.

Por su parte la Coordinación de informática y diseño utiliza los sistemas y equipos informáticos para contribuir al logro de los objetivos del MAP. Desarrolla, promueve, coordina y aplica acciones, estudios, técnicas que busquen y logren la eficiencia, optimización, modernización y mejora en los aspectos organizacionales, funcionales, administrativos, procedimentales e informáticos, además de diseñar y darle mantenimiento tanto a la página web como a discos y materiales interactivos de las

¹⁴⁷ http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/facultades_y_actividades.pdf. Consultado 13/03/2011.

salas de exhibición, así como la elaboración de carteles, tarjetas, invitaciones y materiales de promoción.

A la Coordinación de exposiciones le corresponde la presentación de exhibiciones temporales, itinerantes, nacionales e internacionales ya sea en las instalaciones permanentes o en recintos externos con estándares de calidad mundial, que permitan difundir el patrimonio cultural que integran las obras del arte popular mexicano y del mundo.

Esta coordinación maneja las colecciones y su custodia en las bodegas del MAP, y además garantiza su preservación permanente con procesos, normas y técnicas de restauración internacionales. Por su parte la Coordinación de comunicación social promueve y difunde las actividades y exposiciones del MAP a través de la Prensa, Radio, Televisión e Internet, contribuyendo a la revalorización del Arte Popular Mexicano y de los artistas y artesanos que lo producen.

Por último la Coordinación de Museografía diseña, actualiza, coordina y realiza el montaje de las exposiciones permanentes y temporales de acuerdo con las indicaciones técnicas del Director General tanto en las salas de su sede como en otros recintos¹⁴⁸.

4.2. Clima y cultura organizacional

El clima y la cultura organizacional significan una parte importante del funcionamiento de cualquier institución y al mismo tiempo representan un grupo de variables de cambio que muestran una perspectiva interna de la interacción de sus integrantes. En esta investigación se llevó a cabo un estudio que ofrece una visión de los principales factores que afectan al comportamiento de los trabajadores del Museo de Arte Popular, para lo cual se utilizó una técnica de observación participante acompañada

¹⁴⁸ http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/vi_remhonorarios2010.pdf. Consultado 13/03/2011

de entrevistas semi estructuradas basadas en la pirámide de necesidades de Maslow, en función de que el MAP cuenta con 60 empleados en total, de los cuales se entrevistó al 70%.

La primera parte de la entrevista consistió en recabar opiniones acerca de sus necesidades primarias; la cual arrojó que un 79.06% tiene un lugar asignado para realizar su trabajo pero sólo el 39.53% tiene un lugar propio sin compartir con otro(s) compañeros. Sin embargo más del 70% (74.41%) consideró que cuenta con espacio suficiente para llevar a cabo sus tareas.

También declararon, con un promedio de 54.64%, que las condiciones de limpieza



(67.44%), iluminación (51.16%), ventilación (51.16%) y silencio (41.86%) son buenas; y que la mayoría cuenta con privacidad parcial (41.86%).

El 58.13% manifiesta tener casi siempre todos los elementos necesarios para cumplir con su

trabajo y el 25.58% siempre, por lo que se puede decir que más del 80% tiene cubierta tal necesidad.

En general, el 48.83% considera que el lugar donde trabaja es seguro y agradable y otro 48.83% que tiene lo indispensable (Gráfico 1).

Las oficinas del museo se encuentran divididas en cinco diferentes niveles distribuidos en tres pisos y sólo algunos espacios cuentan con ventanas, por lo que el resto tiene sólo tiene ventilación de aire acondicionado; algunas son oficinas y en otros casos son cubículos abiertos.

La temperatura varía en forma brusca según el nivel de altura, siendo los más fríos los dos primeros niveles ya que el calor solar casi no llega a este lugar. En las salas de exhibición y bodega la temperatura siempre es baja para el mejor mantenimiento de las piezas, aunque los empleados que trabajan en ellas declaran que es difícil adaptarse a tal condición, para lo cual el MAP les ha otorgado un uniforme (chaleco y chamarra) que les ayuda a aminorar tales incomodidades.

Como evaluación se puede afirmar que el recinto cuenta con buena iluminación ya que el color que predomina es el blanco por lo tanto ayuda a mejorar la visibilidad; las oficinas que tienen un mayor nivel de ruido son las colindantes con la vía pública pues en virtud de que el edificio se ubica en el centro histórico, eventualmente hay marchas y mucho ruido que proviene de las calles aledañas. Un punto a destacar es que la ley antitabaco no se cumple dentro de las oficinas por lo que los empleados que no fuman padecen los efectos del humo del cigarrillo, lo que a su vez genera cierto clima organizacional tenso.

En general todas las necesidades primarias de la planta laboral del MAP están cubiertas pero las que más influyen en el rendimiento son la temperatura y el humo de cigarrillo; sobre todo en el caso de los no fumadores ya que afectan directamente la salud.

En relación con la primera no es posible cambiar tal condición pues es fundamental para las piezas artesanales y en las oficinas depende del diseño de la construcción (el edificio tiene valor artístico por lo que no es posible modificarlo) pero en cambio respecto al humo en el aire existen una alternativa clara y reconocida legalmente (ley antitabaco) para mejorar dicha situación, que no se ha puesto en práctica.

El segundo nivel de la pirámide de Maslow es el que abarca las necesidades de seguridad y por lo tanto también es lo segundo que se abordó en la encuesta. El primer punto que resalta es el de las prestaciones laborales, ya que sólo existen dos

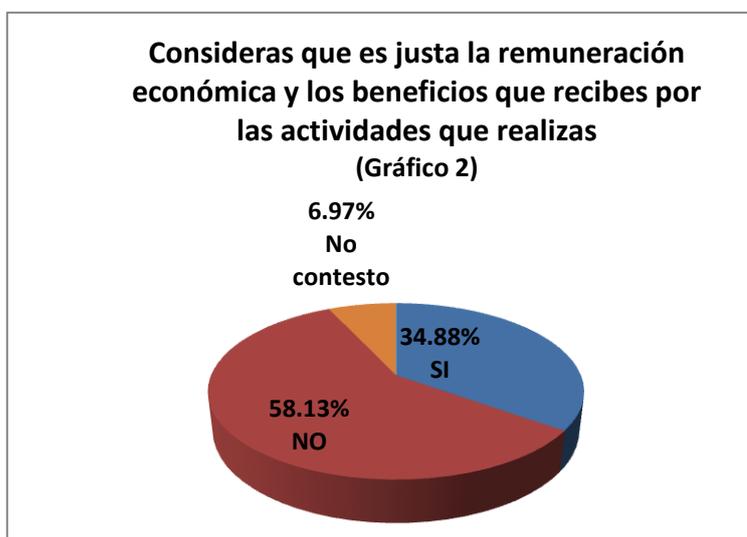
plazas de estructura -con tales beneficios (Director(a) General y Director(a) de Operaciones)- dentro del organigrama formal del proyecto del *Fideicomiso Museo de Arte Popular Mexicano*, situación que se ha explicado con mayor detalle en un apartado anterior de esta misma investigación.

Ante esto al 95.34% de los encuestados les gustaría tener un contrato que incluyera beneficios como la seguridad social, crédito para la vivienda y servicios médicos, entre otros, pero la figura por la que actualmente se recibe remuneración económica es la de honorarios asimilables a salarios, con derecho a vacaciones y aguinaldo cada año.

A esto hay que agregar que 58.13% considera que no es justa la cantidad que recibe

(Gráfica 2), por lo tanto las necesidades de seguridad entre las que se incluyen la económica, la de trabajo, vivienda y salud no se cubren al 100% en la organización MAP.

En el tercer nivel se ubican las necesidades de pertenencia,



afiliación y/o sociales. Aquí el compromiso del personal es primordial para el logro de tareas y objetivos tanto individuales como organizacionales pues si los empleados se identifican y están convencidos con lo que la organización y ellos hacen, lucharán sin esfuerzo a favor de los objetivos y metas generales lo cual se traduce en un mayor rendimiento y un ambiente de trabajo positivo.

En el caso del MAP un gran número de sus integrantes manifiesta un alto grado de pertenencia o afiliación pues a pesar de que no existe un corazón ideológico formalizado, la mayoría coincide con la filosofía y objetivos organizacionales planteados desde su fundación. En la encuesta realizada se les solicitó mencionar la

misión, la visión y/o el lema o slogan del MAP y el 48.83% lo hizo, con base en su propia observación, funciones y actividades diarias.

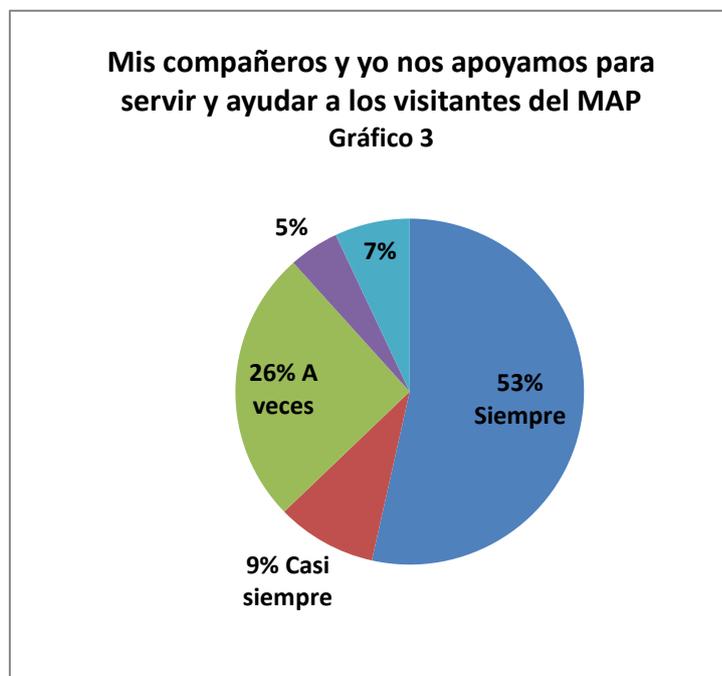
Sin embargo, del total de los encuestados solo el 81.39% declara conocer las funciones y actividades de la coordinación o dirección en la que colabora; el 83.72% las funciones y actividades del puesto que ocupa y el 44.18% las políticas, reglamento, normatividad y/o procedimientos del MAP, a pesar de que desde su ingreso a la organización cualquier empleado debería estar al tanto de cómo funciona, cuáles serán sus actividades y que hace el equipo con el que pretende trabajar diariamente.

Por ello es importante que se formalicen los lineamientos jurídicos y laborales del Museo de Arte Popular pues como en cualquier otra institución guían las decisiones y acciones además de otorgar solidez y respaldo a las diferentes metas y objetivos, así como a dar una mayor integración interna que se podrá ver reflejada hacia el exterior.

Por lo tanto, en cuanto a la integración del personal se puede decir que no es

excelente pero sí muy buena pues

a pesar de las roces o algunos problemas menores que en la mayoría de las organizaciones ocurren –y se irán detallando a lo largo de este apartado- el 88.36% (53.48% siempre, 9.30% casi siempre, 25.58% a veces, Tabla 3) de los encuestados declara que se apoya en sus compañeros para



servir y ayudar a los visitantes del MAP, lo cual quiere decir que se conciben como un solo equipo; perspectiva que inicia desde la misma Dirección General.

Cabe mencionar que para el MAP el trato con los visitantes debe ser primordial pues uno de sus principales objetivos es llamar la atención del público, crear consciencia y/o provocar una reflexión que permita reconocer y valorar al arte popular y sus creadores. Para cumplir con las tareas diarias, dentro del MAP el 44.18% del personal declara que necesita tener contacto con integrantes ajenos a la coordinación a la que pertenece, lo cual quiere decir que existe un contacto frecuente y por lo tanto un buen clima laboral es vital para su funcionamiento armónico.

Además un 34.88% se reúne diariamente, 11.62% semanalmente, 4.65% quincenalmente y el 25.58% cada vez que se requiere, con el fin de tratar asuntos relacionados con las tareas asignadas. El 58.13% de dichas reuniones son informativas, el 11.62% son deliberativas y el 4.65% incluyen ambos procedimientos, lo cual muestra un gran y continuo flujo de información que no sólo incluye instrucciones o información sino también comunicación.

Respecto a actividades extra laborales el 39.56% se reúne fuera de la organización con fines de esparcimiento y socialización siendo que el 30.23% socializa en promedio con 3 personas; por lo cual se puede concluir que la relación entre el personal en su mayoría es laboral con simpatía pero sin fraternizar de manera profunda.

En el cuarto nivel se ubican las necesidades de reconocimiento las cuales fueron analizadas desde cuatro distintos ejes: la capacitación, los ascensos y la rotación de personal, los reconocimientos económicos o simbólicos y por último la participación en la toma de decisiones; es decir la inclusión de ideas y opiniones de uno o más empleados de la organización.

La capacitación se puede definir como la adquisición de conocimientos teóricos, técnicos y prácticos que contribuyen al desempeño de algún conjunto de funciones y/o actividades y que conlleva beneficios tanto para la organización como para sus empleados pues mejora las relaciones jefe-subordinado ó subalterno, incrementa la

productividad y la calidad en el trabajo, elimina los temores de incompetencia, eleva el nivel de satisfacción laboral y desarrolla un sentido de progreso¹⁴⁹.

En el MAP el 60.40% de los encuestados ha recibido algún curso de capacitación pero de tal porcentaje el 76% no ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos debido a la temática de los cursos -protección civil y primeros auxilios- relacionados directamente con una sola coordinación del MAP, la de seguridad y custodia.

A esto hay que agregar que el 79.06% no recibió algún curso, ejercicio o práctica de inducción, que implica un proceso de orientación, aceptación e identificación pues es cuando el individuo empata las coincidencias entre los valores de la organización y los suyos, al tiempo que reduce el estrés y la ansiedad, facilita el aprendizaje además de construir un sentimiento de pertenencia y permanencia hacia la organización¹⁵⁰.

Estos datos nos permiten concluir que en el MAP existe una cultura deficiente de la capacitación; aunado a que el personal de contacto, es decir las personas que se encuentran más cercanas al público, a quienes los visitantes se acercan de manera inmediata para resolver dudas o expresar algún comentario (custodios de salas, personal de taquilla y guardarropa y en algunos casos hasta guías de recorrido) muy pocas veces se encuentran informadas acerca de la exposiciones y actividades que el MAP realiza, aun cuando se les ofrece una visita guiada especial por parte del Coordinación de Museografía, lo cual afecta directamente a los visitantes y por lo tanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Respecto al reconocimiento de los logros alcanzados por los empleados mediante ascensos la mayor parte de los integrantes del MAP nunca ha recibido uno (72.09%) sino sólo el 23.25%, de los cuales 60% se llevaron a cabo en los últimos 12 meses y

¹⁴⁹ *La capacitación en la administración de recursos humanos*, <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>, Consultado Mayo 23, 2012.

¹⁵⁰ Roxana Jofre, *Programa de Inducción. ¿Para qué sirve?* <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/inducccion.htm>, Consultado Mayo 23, 2012.

un 40% hace más de 2 años. El principal motivo de los ascensos fue el de vacantes por reemplazar, implicando un aumento de salario en el 71.4% de los casos y aumento de responsabilidades (78.57%). Cabe mencionar que la estructura organizacional del MAP es pequeña lo cual significa que la oportunidad de ascender sólo se da cuando el jefe o coordinador deja vacante el cargo y que las personas permanezcan en su mismo puesto durante tiempo prolongado por lo que el reconocimiento a sus logros debería darse de otra manera.

En el MAP es eventual recibir algún reconocimiento simbólico o económico pues sólo el 27.90% de los encuestados declararon haber recibido alguno, de los cuales el 50% dijeron haber recibido un diploma y otro 25% remuneración económica además de que el 66% de los estímulos fueron otorgados hace más de un año.

A nivel de cada área o coordinación esto se debe una vez más a la reducida estructura organizacional pues al estar integradas por pocas personas el trato se vuelve informal y por lo tanto este tipo de reconocimientos formales parecerían forzados. Por ello cada coordinador o jefe de área deberá tener siempre presente el reconocimiento verbal o informal de los logros de las personas a su cargo.

A nivel organización o general la razón es distinta pues parte de la perspectiva del director general del MAP, Walther Boelsterly Urrutia, quién en entrevista para esta investigación expuso su postura respecto a las prácticas de reconocimiento. Explicó que concibe a los trabajadores dentro de un mismo equipo que nadie podría realizar su trabajo sin el de sus compañeros por lo que destacar a alguien o un área en especial demeritaría el trabajo del resto.

Sin embargo podría ser favorecedor reflexionar acerca de crear una cultura del reconocimiento pues *no sólo es beneficioso para el desempeño laboral y para la mejora del clima organizacional sino también para crear un círculo virtuoso mediante el cual el empleado se motiva, se enorgullece de que lo premien y le reconozcan y en*

consecuencia se mejora aún más su desempeño¹⁵¹, aunque podría ser difícil crear un criterio que pueda aplicarse a todas las áreas de la misma manera.

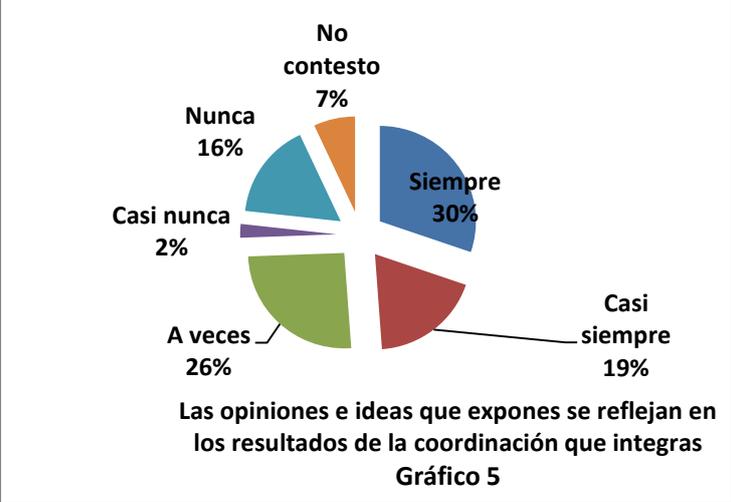
Un punto que cabe resaltar es la participación en la toma de decisiones y el reconocimiento de ideas y opiniones que inicia desde la frecuencia de las reuniones laborales pues el 72.08% se entrevista con su jefe continuamente (53.48% diario y 18.60% semanalmente). En dichas reuniones la mayoría de los encuestados (36%) expone sus opiniones y aporta ideas con el fin desarrollar el trabajo; otros reciben instrucciones y exponen opiniones (30%) y un menor porcentaje sólo recibe instrucciones (22%) (Gráfico 4).



Además el 30.23% considera que las opiniones e ideas que presenta siempre se reflejan en los resultados de la coordinación que integra; 18.60% opina que se reflejan casi siempre y el 25.58% a veces, lo cual quiere decir que cerca de tres cuartas partes observan (74.41%) que sus ideas se incluyen en la toma de decisiones y por lo tanto

¹⁵¹ Ivonne Vargas, *Rotación laboral, enemiga de la empresa*, CNN Expansión, Febrero 11, 2011, <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/02/10/empleo-rotacion-laboral-renuncia-cnn>. Consultado 27 de mayo, 2012.

contribuyen directamente en el cumplimiento de los distintos objetivos y metas (Gráfico 5).



Debe remarcarse el hecho de que, a pesar de no existir reconocimientos oficiales o formales se puede decir que las ideas, opiniones y propuestas de los empleados del MAP contribuyen directamente en sus diferentes proyectos y esto se vuelve importante para ellos.

A esto hay que agregar la disposición y apoyo de los jefes inmediatos pues el 90.69% reconoce que su jefe siempre le orienta y facilita cumplir con su trabajo (46.51% siempre, 20.93% casi siempre, 23.25% a veces, (Gráfico 6)), además de que el 83.71% opina que este mismo le comunica las políticas y manera de trabajar de la coordinación que integran (48.83% siempre, 20.93% casi siempre, 13.95% a veces). De la misma manera 74.41% (23.25% siempre, 20.93% casi



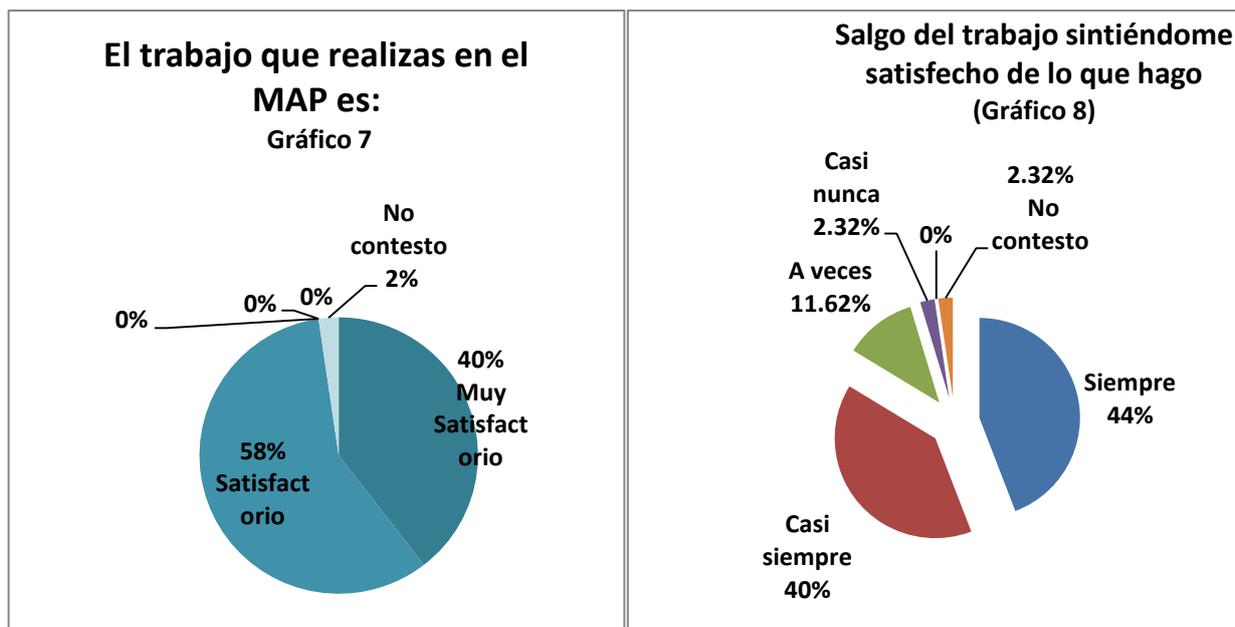
siempre, 30.23% a veces) dice que su jefe y él o ella acuerdan las expectativas sobre su desempeño.

No obstante en la Coordinación de seguridad como en la de atención al público es necesario prestar mayor atención a las opiniones e ideas de sus integrantes ya que son las personas que tiene mayor contacto con el público y como se mencionó anteriormente son las que reciben los comentarios tanto positivos como negativos de los visitantes, las inquietudes y dudas además de observar directamente el comportamiento de este grupo tan importante para cualquier museo.

Sería benéfico para el MAP que el personal de contacto se reuniera periódicamente como grupo con su coordinador(a) y la Dirección general para expresar sus observaciones, ideas y propuestas acerca de mejorar la relación con el público.

El último nivel de la pirámide de Maslow es el que comprende las necesidades de autorrealización las cuales se pueden definir como aquellas que hacen que el individuo se sienta satisfecho con sus labores y tareas; que utiliza todo su potencial, habilidades y conocimientos para alcanzar metas organizacionales y al mismo tiempo un buen desarrollo profesional o laboral.

En el MAP 97.66% declaró que el trabajo que realiza es satisfactorio (Muy satisfactorio 39.53%, satisfactorio 58.13%) (Gráfico 7) y que esta satisfacción es continua pues el 44.18% siempre se siente de esta manera, 39.53% casi siempre y sólo 11.62% a veces. (Gráfico 8)



Por ello se puede concluir que el personal del MAP presenta un alto grado de satisfacción, lo que indica buen clima laboral a pesar de que no todas sus necesidades están totalmente cubiertas, conclusión que se completa con el hecho de que el 72.09% de los entrevistados expresó sus deseos por realizar una carrera dentro del museo; es decir permanecer por más tiempo en la organización.

Por último es necesario recordar que la cultura y el clima organizacional siempre deben estar orientados hacia la satisfacción de los clientes o consumidores; en este caso específico de los visitantes, pues ellos son la razón de ser de cualquier museo. Asimismo se debe tener presente que el clima organizacional es un factor importante como cualquier otro del exterior porque impacta directamente en el comportamiento de sus integrantes y viceversa. Un mal ambiente de trabajo dificulta la coordinación de actividades provocando descontento e insatisfacción, mientras que uno bueno propicia la participación y el cumplimiento efectivo de metas.

4.3. Identidad organizacional

El MAP es una organización única y diferente a cualquier otra; se distingue y separa de todas las demás a través de un conjunto de rasgos o identificadores que reflejan sus objetivos y metas entre los que se encuentran la filosofía organizacional (o corazón ideológico) y la imagen institucional.

La imagen institucional o identidad visual es el conjunto de aspectos que dotan de una personalidad y estilo a las organizaciones, la cual incluye desde el logotipo y sus colores, tipografía, elementos de soporte (folletos, catálogos, tarjetas de presentación, páginas web, cartas, boletines, uniformes y materiales publicitarios) hasta la ambientación, distribución o clase de mobiliario y colores de decoración.

Cuando el Museo de Arte Popular abrió sus puertas en el año 2006 definió claramente este elemento a través de un manual de identidad gráfica, con el fin de presentarse ante su público con coherencia y unidad¹⁵² lo que ha permitido que el recinto sea recordado y reconocido fácilmente.

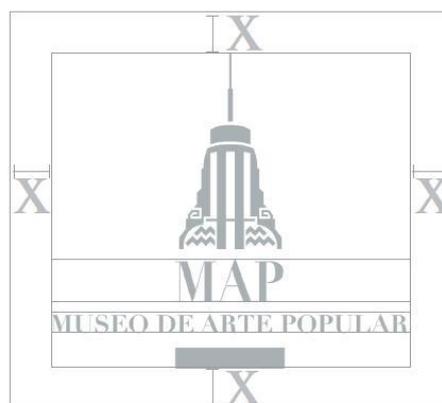
El logotipo del MAP está compuesto por un símbolo referente a la arquitectura del recinto (torreón original de la central de policías y bomberos) y dos elementos tipográficos de la familia Linotype Didot en mayúsculas, el primero con la leyenda MAP y el segundo con la leyenda MUSEO DE ARTE POPULAR; el cual se utiliza tanto en blanco y negro como a color (Gama cromática: Gris Pantone Cool Gray 7 cvc, Azúl Pantone 288 cvc y Amarillo Pantone 122 cvc).

¹⁵² Museo de Arte Popular, *Manual de Identidad Gráfica* (Versión digital), p. 2.



El logotipo del MAP representa un sello que lo distingue, identifica y posiciona ante la extensa oferta cultural de la Ciudad de México, por lo que debe mantenerse sin alteraciones y ser usado correctamente en todas sus aplicaciones pues utilizar adecuadamente dicho elemento permite que la presencia de la institución se consolide y fortalezca a través del tiempo.

El área de protección sirve para que ningún elemento ajeno al logotipo dificulte o altere su legibilidad y proporción. En el caso del logotipo del MAP está determinada por la altura X de las siglas MAP¹⁵³.



¹⁵³ *Ibídem*, p. 7.

Otro importante factor que debe ser cuidado es el uso de color, ya que dota de coherencia y orden a la imagen del MAP. La gama cromática utilizada es la siguiente¹⁵⁴:

- a) Azul Pantone 288 CVC
- b) Amarillo Pantone 122 CVC
- c) Gris Pantone Cool Gray 7 CVC

IMAGEN TOTAL EN BLANCO SOBRE FONDO DE COLORES PROPIETARIOS DE LA IMAGEN

- A) Gris Pantone Cool Gray 7 cvc
- B) Azul Pantone 288 cvc
- C) Amarillo Pantone 122 cvc

La imagen se podrá utilizar sobre fondo sin ningún elemento gráfico que lo distraiga o haga competencia.



Y en caso de utilizar el logotipo en negro esté debe colocarse sobre fondo blanco sin ninguna otra figura o diseño que lo distraiga o haga competencia¹⁵⁵.

La tipografía es un elemento gráfico que se utiliza para mensajes escritos pues el uso de una fuente específica otorga personalidad y uniformidad a la imagen institucional. La familia tipográfica Linotype Didot (Didot LH Itálica, Didot LH Bold, Didot Bold Itálica) fue seleccionada por el MAP por su claridad, además de su dominio universal lo que facilita su reproducción en medios electrónicos.

LINOTYPE DIDOT
Familia tipográfica secundaria
Composición: Mayúsculas y minúsculas
se utiliza para cuerpo de texto general.

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTU-
VWXYZ
abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
!@#\$%^&*(_+){}:”<,[=~
1234567890

¹⁵⁴ *Ibidem*, p. 10.

¹⁵⁵ *Ídem*.

DIDOT LH ITALIC
Familia tipográfica secundaria
Composición: Mayúsculas y
minúsculas
se utiliza para cuerpo de texto
general.

*ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTU-
VWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
!@#\$%^&*(_+){:”<,[=~)
1234567890*

DIDOT LH BOLD
Familia tipográfica secundaria
Composición: Mayúsculas y
minúsculas
se utiliza en el cuerpo de texto
general cuando el editor sugiera
resaltar o destacar un concepto.

**ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTU-
VWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
!@#\$%^&*(_+){:”<,[=~)
1234567890**

DIDOT BOLD ITALICA
Familia tipográfica secundaria
Composición: Mayúsculas y
minúsculas
se utiliza en el cuerpo de texto
general cuando el editor sugiera
resaltar o destacar un concepto.

**ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTU-
VWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
!@#\$%^&*(_+){:”<,[=~)
1234567890**

Los logotipos, la tipografía y los colores son los principales componentes de la identidad gráfica del MAP, los cuales acompañan los mensajes internos y externos del recinto en distintos documentos como cartas, faxes, sobres, tarjetones de agradecimiento, tarjetas de presentación, folders, sobres bolsa con textura, papel envoltura, bolsas de celofán, etiquetas, carátulas, carteles, folletos (tríptico, díptico), gafetes, señalamientos generales (circulación en las salas) y promocionales (postales, lápices y plumas, entre otros).

El material publicitario de las exposiciones es elaborado por el área de Diseño de la Coordinación de informática siempre llevando consigo el logotipo del MAP y el de las instituciones que integran su Fideicomiso, es decir, CONACULTA, Secretaría de Cultura del Distrito Federal, Gobierno del Distrito Federal, AAMAP y Populart.

La imagen institucional es trascendental para el MAP y para cualquier organización; sin embargo es tan sólo una parte de su identidad. Otro elemento de vital importancia es su corazón ideológico o filosofía organizacional (misión, visión, objetivos, estrategias, programas generales y prioridades), cuyos enunciados justifican socialmente su existencia y explican su razón de ser.

El MAP cuenta con un objetivo general; catorce objetivos específicos¹⁵⁶, estrategias y programas totalmente formalizados por escrito pero su misión, visión y valores no han sido precisados de la misma forma debido a que cuando se conformó el Fideicomiso Museo de Arte Popular existieron problemas económicos, administrativos, estructurales, legales, políticos y burocráticos que fueron prioridad para el recinto. No es que no exista o que no se le dé importancia a este elemento sino que en dicha situación existieron asuntos que debían atenderse con mayor premura¹⁵⁷.

El Director General del Museo de Arte Popular, Walther Boelsterly Urrutia declaró en entrevista para este proyecto de investigación que la misión no formalizada de la institución es que los visitantes comprendan dos puntos principales: el primero de ellos es la relación entre biodiversidad y arte popular ya que este último depende totalmente de los recursos naturales como maderas, minerales, piedras, arcillas, insectos y plantas, entre otros, por lo que colaborar para concientizar al público acerca de una explotación sustentable es vital para el arte popular mexicano y por lo tanto para el museo.

¹⁵⁶ Mencionados en el apartado 3.3.1 de este mismo documento.

¹⁵⁷ Entrevista con Walther Boelsterly Urrutia realizada por Sindy Castillo, Junio 2011.

El segundo punto es la importancia de la estética como elemento primordial de los grupos que producen arte popular ya que éstos tienen una identidad cultural y artística con una cosmovisión definida (nombre, educación y cultura propios) que reflejan en cada una de sus obras. Es decir, cuando se elabora una pieza artesanal cada creador manifiesta implícitamente quien es, que piensa y que cree por lo que el MAP pretende que se reconozca a cada artesano como un artista individual ya que el público está acostumbrado a llamarlos genéricamente sin diferenciar uno de otro y a menospreciar las artesanías en relación con el llamado arte culto, cuando las obras de arte popular deben estar al mismo nivel que las de cualquier otro artista mexicano como Tamayo, Rivera o Kahlo.

La identidad visual se encuentra ya definida y arraigada al interior y cada vez más al exterior pero tiene una debilidad importante pues el logotipo refiere al edificio que alberga al museo, por lo cual, si no se conoce físicamente al MAP, no es posible entender lo que significa pues no involucra ninguna imagen que refiera al arte popular mexicano. Como se explicó anteriormente la identidad visual permite ser identificados; dejar una imagen mental vinculada a un bien, producto o servicio, por lo tanto ésta debe reflejarla, de manera que a cualquier parte a la que vaya se pueda identificar de que organización o museo se trata.

CAPÍTULO 5. EL MAP Y SU ENTORNO

Así como se describieron y analizaron las características internas del Museo de Arte Popular, ahora es necesario considerar a aquellos factores del entorno que pueden ayudar o dificultar el desarrollo y cumplimiento de sus metas. Es pertinente reconocer el dominio organizacional, es decir la previsibilidad, complejidad, hostilidad y la influencia de algunos de dichos agentes para poder emprender la toma de decisiones estratégicas y llevar a cabo acciones que consideren sus objetivos y necesidades.

En este capítulo se pretende evaluar e identificar dos niveles complementarios (general y específico o mediato e inmediato) los cuales envuelven y condicionan directa o indirectamente al MAP. El primero engloba las condiciones socioculturales, económicas, político-legales y tecnológicas que tienen repercusiones tanto positivas como negativas para la institución; mientras que el segundo describe su entorno inmediato, conformado por el centro histórico, junto con sus principales sujetos de interacción como lo son los visitantes, artesanos y competidores, entre otros.

5.1. Entorno general, global o mediato

Toda organización se encuentra inmersa en un entorno del cual obtiene recursos para su existencia, al que dirige sus productos o servicios y en el que interactúa con rivales y aliados, además de que también determina *las condiciones económicas, tecnológicas, de regulaciones nacionales e internacionales en las que efectúa sus actividades*¹⁵⁸.

El Museo de Arte Popular hace frente, se integra y relaciona en dos distintos niveles de contexto. El primero es el entorno general o global compuesto por distintas

¹⁵⁸ Mario Krieger, *Sociología de las organizaciones...*, op. cit., p. 249.

variables fuera de su control pero que pueden llegar a tener un efecto decisivo sobre su estructura, su funcionamiento y sus actividades.

5.1.1. Factores socioculturales

En comparación con países como Reino Unido, Francia y España, México es un país en el que sus habitantes tienen poco interés por la cultura; es decir, la asistencia a bibliotecas, espectáculos de danza, música, teatro, ópera y museos es poco frecuente¹⁵⁹, situación que se expone y detalla en la *Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales*, publicada por CONACULTA en Agosto 2010 así como en la *Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales* publicada en 2004 por la misma institución.

Dichos estudios forman parte de los esfuerzos que tal organismo ha tratado de hacer con el fin de *contar con información confiable y actualizada sobre temas como la asistencia a recintos culturales, la lectura, la exposición a medios audiovisuales, el equipamiento cultural y el uso del tiempo libre*¹⁶⁰.

En estos dos documentos se identifican diferentes patrones; ninguno homogéneo, que varían según el grado de escolaridad, la edad, el ingreso económico, la concentración de población en las localidades y la ocupación.

Tanto el consumo como los hábitos y prácticas culturales de los mexicanos influyen directamente sobre el MAP ya que inciden en el interés por las exposiciones que se presentan, en el uso del tiempo libre y por lo tanto en un mayor o menor número de visitas al recinto.

El consumo de cultura en México está profundamente relacionado con los niveles de ingreso y escolaridad; siendo este último el de mayor peso, ya que no sólo la

¹⁵⁹ Conclusión basada en el análisis de la *Encuesta nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales*, publicada por CONACULTA en Agosto 2010. http://www.conaculta.gob.mx/encuesta_nacional.php.

¹⁶⁰ Unidad de Estudios sobre la Opinión, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM. *Encuesta nacional de prácticas y consumo culturales*. CONACULTA México 2004, p. 9.

educación escolar es la que contribuye a formar dichas prácticas sino también la que se procura en el hogar pues destaca como una constante la importancia de la familia como eje social del uso del tiempo libre pues, en distintos casos como la *lectura o asistencia a teatros los porcentajes entre los usuarios más asiduos no varían en función de la edad. Esto sugiere que dichos hábitos se desarrollan en las edades más tempranas, y una vez adquiridos tienden a mantenerse a lo largo de la vida*¹⁶¹.

En el caso particular de la asistencia a museos, los niveles de asistencia más altos se registran entre la población joven (15 a 17 años), disminuyendo *conforme la edad se incrementa*, con lo cual el grupo de personas de 46 años o más suelen ubicarse por debajo de la media nacional¹⁶². Cabe recordar que México es un país con una población integrada en su mayoría por jóvenes por lo tanto *el mayor consumo cultural se da entre las nuevas generaciones*¹⁶³; lo cual indica que el MAP debe aprovechar estas dos últimas conclusiones atrayendo la atención de las familias para crear tales hábitos desde edad temprana, incentivar a las generaciones anteriores así como reforzar el interés de los jóvenes ya que ellos serán padres en un largo o mediano plazo y por lo tanto podría generarse en un proceso cíclico para la revaloración de la cultura y el consumo cultural y museístico.

Otro rubro que estudió la encuesta de 2004, que aunque lejana en tiempo todavía es pertinente en su contenido y conclusiones, es el del comportamiento de las localidades en el cual se indica que existen mayores similitudes entre poblaciones del mismo tamaño que entre poblaciones de la misma región y entre más pobladas sean, mayor es el consumo de cultura. *Los niveles más bajos de consumo se dan en los municipios*

¹⁶¹ *Ibidem*, p. 177.

¹⁶² *Ibidem*, p. 22.

¹⁶³ *Ibidem*, p. 177.

*de menos de 100 mil habitantes, donde la falta de infraestructura cultural condiciona las prácticas y el consumo cultural de los mexicanos*¹⁶⁴.

Sin embargo la relación entre la asistencia del público y la existencia o disponibilidad instalaciones y servicios culturales no es estricta, lo que demuestra la intervención de otros factores como la frecuencia, el tipo de actividades, los programas de difusión y la integración de públicos. Un ejemplo de ello es la Ciudad de México, sitio donde se localiza el MAP, pues a pesar de ser la más poblada del mundo y de estar dotada de una gran infraestructura cultural sus habitantes no responden a tal oferta.

En el año 2004, entre los recintos de tipo cultural más visitados, al menos una vez, se encontraban los cines en primer lugar (80.1%), seguidos por las bibliotecas (63.2%), los museos (62.4%), los espacios para presentaciones de música (52.5%) y los sitios arqueológicos (49%)¹⁶⁵.

Para 2010 la tendencia no cambió considerablemente y el primer lugar lo ocuparon nuevamente los cines con 75%; en el segundo se dio un empate entre las bibliotecas y los museos con 55%, en un tercer lugar los espacios para representaciones de música con 54% y en cuarto quedaron las zonas arqueológicas con 44%¹⁶⁶.

De cualquier manera, en términos generales, en dicha encuesta los museos se encuentran en quinto lugar (23.7%), detrás de los cines (75%), las librerías (40.6%), los espacios para presentaciones de música (32.2%) y las bibliotecas (29.7%), como sitios de afluencia y de consumo cultural.

Después de analizar estos últimos datos se puede decir que aunque existe la intención de visitar museos al menos alguna vez, tal práctica no continúa de manera periódica.

¹⁶⁴ *Ibidem*, p. 178-179.

¹⁶⁵ *Ibidem*, p. 178.

¹⁶⁶ *Ídem*.

Por otro lado, las principales razones para visitar dichos recintos van desde entretenimiento o diversión (42%), motivos escolares (21%), aprendizaje (20%), educación de los niños (5%), publicidad en los medios que despertó su atención (2%)¹⁶⁷, hasta acompañar a alguna persona o para enterarse de novedades¹⁶⁸. Con ello se puede notar que la mayoría (alrededor del 70%) encuentra en los museos una forma de entretenimiento, diversión, aprendizaje y educación por lo que las razones para no asistir a ellos están relacionadas a variables ajenas al servicio y/o oferta cultural que ofrecen como la falta de tiempo (19%), la falta de tiempo y dinero (18%), el desinterés (18%), la distancia o lejanía de los recintos (15%), la ignorancia de su ubicación (11%) y por último la falta de dinero (9%). Cabe destacar que dichas razones concentraron el 90% de las respuestas¹⁶⁹.

El MAP ha tratado de aminorar los efectos de tales variables con acciones como la de extender su horario hasta las nueve de la noche los miércoles de cada semana, ofrecer entrada gratuita para el público en general los domingos así como para discapacitados, artesanos, personas de la tercera edad, niños menores de 13 años y estudiantes durante cualquier otro día de la semana.

Además, para incentivar el interés en las exposiciones se ofrecen visitas guiadas a grupos sin costo alguno de lunes a viernes (aunque también deberían realizarse sábados y domingos) -días de mayor afluencia- además de que próximamente habrá disponibles aparatos audio guías para los recorridos.

Ante este panorama, una de las ventajas del MAP consiste en estar ubicado en una zona comunicada por dos principales servicios de transporte público de la ciudad, que son el metro y el metrobús (estaciones Juárez e Hidalgo de ambos servicios) y a sólo

¹⁶⁷ Unidad de Estudios sobre la Opinión, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM. *Encuesta nacional de prácticas y consumo culturales*. CONACULTA México 2004, p. 87.

¹⁶⁸ *Ibíd.*, p. 22.

¹⁶⁹ *Encuesta nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales*, publicada por CONACULTA en Agosto 2010. http://www.conaculta.gob.mx/encuesta_nacional.php.

unas cuadras del eje central y la avenida Paseo de la Reforma, por lo que se puede decir que su ubicación es privilegiada por su fácil acceso desde distintos puntos de la ciudad.

Cabe mencionar que aun con acciones como éstas el público podría seguir apático a visitar el MAP pues en el caso de la falta del tiempo libre solo el 7% de los entrevistados declaró que si tuviera más, estaría interesado en actividades de tipo cultural (Tabla 1¹⁷⁰) siendo que el 37% de las razones para no asistir a un museo están relacionadas con ello.

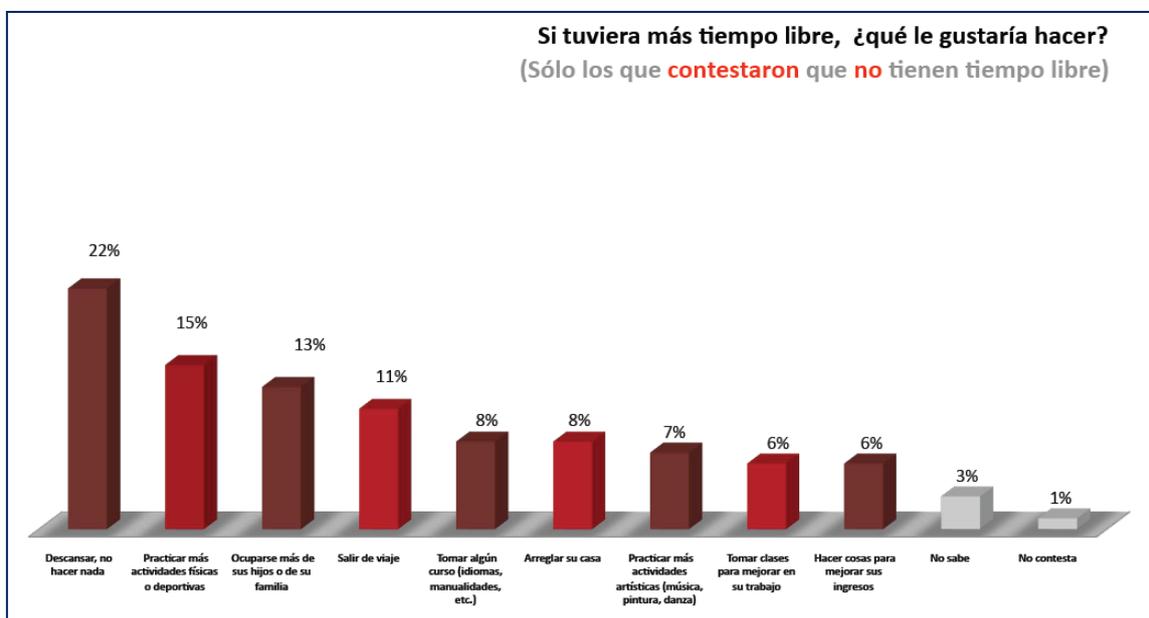


Tabla 1

Otro 27% de las razones tiene que ver con el nivel de ingreso económico de los visitantes. Las encuestas nos dicen que entre mayor es, más frecuentes son las visitas a este tipo de recintos. *A partir de los tres salarios mínimos se supera el promedio nacional y entre quienes cuentan con ingresos familiares mayores de cinco salarios mínimos se incrementa a niveles superiores a 80% en alguna vez y más de 40% en los últimos 12 meses*¹⁷¹.

¹⁷⁰ *Ibidem*, p. 187 y 189.

¹⁷¹ *Ibidem*, p. 22.

Respecto a la escolaridad, entre mayor es el grado alcanzado más frecuente es la asistencia a museos, por lo cual las personas con educación universitaria alcanzaron en 93.5% en alguna vez y 51.8% en los últimos doce meses, mientras que para el nivel bachillerato el porcentaje desciende a 79.4% y 31.9% aunque aún por encima de los promedios nacionales.

Lo anterior significa que el MAP se encuentra medianamente posicionado entre un sector de la población de nivel socioeconómico y escolar alto, debido a las frecuentes actividades de la Asociación de Amigos del MAP las cuales, además de ayudar a cumplir sus propias metas, contribuyen a la promoción del recinto.

En cuestión de ocupación los estudiantes mayores de 15 años reportan la mayor asistencia (79.6% y 45.8%) y en segundo lugar se encuentran las personas que trabajan (64.9%) (24.0%) -cerca del promedio nacional-, siendo los desempleados y las amas de casa los que se ubican por debajo de éste.

Los encuestados también calificaron los servicios que se ofrecen en los museos otorgándoles una calificación de 8.8 (en escala del 1 al 10)¹⁷², además la pregunta ¿Qué tanto le gustaron los museos(s) que visitó? alcanzo un promedio de 8.85¹⁷³ lo cual quiere decir que la frecuencia de las visitas de los encuestados no tiene relación estrecha con la oferta o la calidad de los servicios de dichas instituciones. Y a esto hay que agregar el alto nivel de confianza que expresan los entrevistados en relación al desempeño de las instituciones culturales, en comparación con otros agentes políticos y sociales.

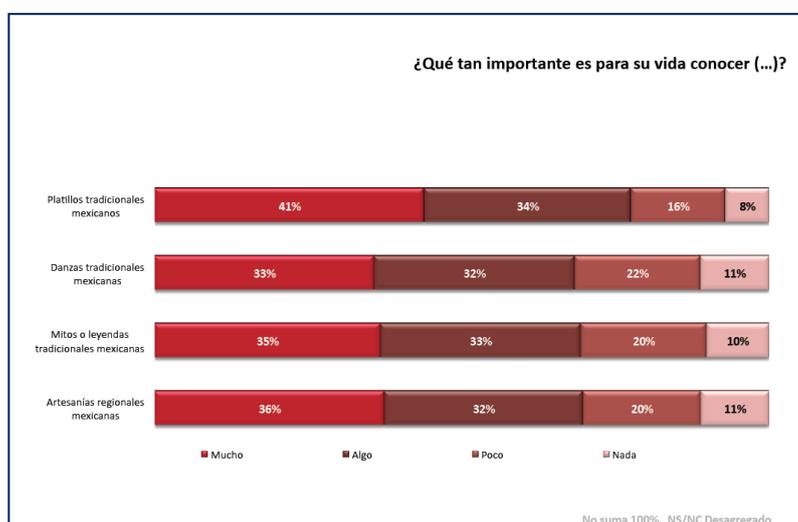
Los recintos museísticos; entre ellos el MAP, deben aprovechar tal ventaja para promover la participación activa de la sociedad y crear dinámicas que promuevan tanto la actividad cultural como su consumo.

¹⁷² *Ibidem*, p. 22.

¹⁷³ *Ibidem*, p. 86.

Es necesario mencionar que el consumo cultural no sólo existe en espacios convencionales ya que en muchos sitios las actividades de este carácter se llevan a cabo en ferias y fiestas donde se registra mayor afluencia y suelen estar vinculadas a otro tipo de prácticas sociales y productivas. Desde su creación el MAP se dio cuenta de esta situación por lo que decidió ofrecer actividades y exposiciones extramuros en diferentes partes de la ciudad, siendo el mejor ejemplo el Desfile de Alebrijes Monumentales que organiza anualmente.

Por tanto, después de analizar las diferentes variables con relación al consumo cultural de museos se puede decir que para que el MAP pueda promover e incentivar el interés del público en sus actividades será necesaria una acción multifactorial sin dar prioridad a una u otra pues debe constituir un conjunto de acciones organizadas hacia el mismo propósito.



La Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales realizada en 2010 también abordó temas relacionados con el interés en las tradiciones mexicanas, lo cual es importante directamente para el MAP pues para el 44% de los encuestados la emoción que mejor refleja lo que siente por México es orgullo¹⁷⁴. A la pregunta múltiple, ¿Qué tan importante es para su vida conocer, platillos tradicionales mexicanos, danzas tradicionales mexicanas, mitos y leyendas tradicionales mexicanas

¹⁷⁴ Encuesta nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales, publicada por CONACULTA en Agosto 2010. http://www.conaculta.gob.mx/encuesta_nacional.php. p. 195.

y artesanías regionales mexicanas? Más de dos terceras partes declararon que es muy importante y algo importante (Tabla 2)¹⁷⁵.

Sin embargo en una pregunta posterior el 73%¹⁷⁶ respondió que no ha hecho gasto alguno en artesanías durante los últimos doce meses; lo que refleja una contradicción pues aunque sí existe interés por todo aquello que pertenece a las tradiciones mexicanas también se presenta un fenómeno de indiferencia e ignorancia acerca de lo que envuelve y da valor a una pieza de arte popular.

El MAP pretende ser una institución que ayude a minimizar dicho fenómeno a través del reconocimiento, apoyo y revaloración de tales expresiones artísticas que pertenecen al legado cultural de México.

Si bien el arte popular no proviene en su totalidad de grupos indígenas, la gran mayoría de las ramas, técnicas, simbología, usos y cosmovisión, entre otras características están profundamente relacionados con ellos.

Las comunidades originarias de México y el mundo *deben hacer frente a los problemas de violencia y brutalidad, las políticas de asimilación continua, la expropiación de tierras, la marginación, el traslado o el desplazamiento forzoso, la denegación de derechos a la tierra, los efectos del desarrollo en gran escala, los abusos de las fuerzas militares*¹⁷⁷, problemas de salud y violaciones a sus derechos humanos fundamentales.

Aun siendo minoría numérica, *los grupos indígenas representan la mayor parte de la diversidad cultural del mundo*¹⁷⁸. Sin embargo, tanto sus territorios como sus comunidades están en continua amenaza de desaparecer pues a través del tiempo no

¹⁷⁵ *Ibidem*, p. 163.

¹⁷⁶ *Ibidem*, p. 180.

¹⁷⁷ *Informe sobre la situación de los pueblos indígenas del mundo*, elaborado por siete expertos independientes y producido por el Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas de la Secretaría del Foro Permanente de las Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas.

http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/SOWIP_fact_sheets_ES.pdf. Enero de 2010, consultado 4 marzo 2012. 17 p. Para información adicional, véase: www.un.org/indigenous

¹⁷⁸ *Informe sobre la situación de los pueblos indígenas del mundo*, 3 p.

han dejado de sufrir el desplazamiento, expropiación, contaminación y pérdida de tierras así como de recursos naturales los cuales son de gran importancia para su propia identidad cultural y por lo tanto también para todas sus expresiones artísticas, cotidianas, religiosas y comunitarias.

A esto hay que sumar la percepción de su imagen entre gran parte de los mexicanos que según la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas es de discriminación (grupo social que sufre mayor discriminación (58%)), *profunda ignorancia, mitos y estereotipos*¹⁷⁹.

Todo este cúmulo de factores ha provocado que dichas comunidades busquen otros tipos de vida que en muchos casos significa que sus descendientes no deseen continuar aprendiendo y perpetuando sus costumbres y tradiciones poniendo en riesgo todos los tipos de expresiones, entre ellas el arte popular, así como un inmemorable legado y patrimonio tanto para México como para la humanidad en general.

*El mejor antídoto frente a esta actitud tan negativa es, sin duda, el conocimiento. Mientras mejor conozcamos las culturas y las formas de vida de los pueblos indígenas de México, más capaces seremos de cuestionar las visiones prejuiciosas y aprenderemos a respetarlos, a tratarlos realmente como conciudadanos y compatriotas*¹⁸⁰.

En los últimos años se han hecho esfuerzos por dar mayor valor y reconocimiento a todo lo que representan los pueblos indígenas al ser depositarios de inmemorables conocimientos. Tanto instituciones gubernamentales como asociaciones civiles, entre las que se encuentra el Museo de Arte Popular, se han dado a la tarea de promover y desarrollar prácticas, políticas y/o programas relacionados con mejorar su bienestar respetando sus propias costumbres. Una muestra de ello es el apoyo para que

¹⁷⁹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Informe sobre desarrollo humano de los pueblos indígenas de México 2006*. México: CDI-PNUD, noviembre 2006, p. 53.

¹⁸⁰ Federico Navarrete Linares, *Los pueblos indígenas de México*, p. 11.

mantengan sus prácticas alimentarias tradicionales y la promoción de expresiones culturales como la danza, la poesía y por supuesto el arte popular o artesanía.

5.1.2. Factores político-legales

Cualquier organización ya sea pública o privada está sujeta a los efectos que las reglas, la normatividad y las políticas gubernamentales puedan tener sobre ellas, en algunos casos benéficas y en otros no tanto, por lo que es preciso conocerlas y analizarlas con el fin de que se adapten de la mejor manera.

El entorno político-legal del MAP se encuentra condicionado principalmente por la mayor institución gubernamental cultural del país: CONACULTA, la Secretaría de Cultura del Gobierno del Distrito Federal; por la Comisión de cultura de la Asamblea Legislativa tanto federal como local así como por la normatividad que envuelva al arte popular mexicano.

Las funciones de dichas instituciones van desde generar acciones para preservar el patrimonio, administrar y reglamentar las industrias culturales, promover las diferentes prácticas sociales de la población, fomentar la práctica creativa, hasta establecer canales de distribución, exhibición y/o recepción de bienes y objetos artísticos¹⁸¹.

La política cultural que se llevó a cabo en México durante la mayor parte del siglo XX consistió en brindar a los artistas apoyo según la consideración de cada gobierno y funcionario sin continuidad entre cada periodo y sin objetivos o metas claras.

Aunque esto no significa que no existiera ningún tipo de política gubernamental - porque aunque sea implícitamente, está siempre existe- ni que no se hubieran realizado acciones para fomentar el desarrollo cultural, sino que estas eran dispersas y *se aplicaban de manera aislada con el objeto de dar salida a situaciones*

¹⁸¹ Tomás Ejea Mendoza, "La política cultural de México en los últimos años", *Revista Casa del Tiempo UAM*. www.uam.mx/.../05.../casa_del_tiempo_eiv_num05-06_02_07.pdf. Consultado 5 marzo 2012, p. 1.

*específicas*¹⁸². Muestra de ello es la creación del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) en 1939 y la del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) en 1946¹⁸³.

Debe tomarse en cuenta que en 1959 se creó el Ministerio de Cultura en Francia lo cual representó un parte aguas en el ámbito cultural e impulsó a gran cantidad de países para realizar *intentos de pasar de acciones gubernamentales aisladas y sin organicidad explícita a una acción gubernamental estable y perdurable*¹⁸⁴.

En México el primero fue en los años sesenta con la Subsecretaría de Asuntos Culturales que en 1970, durante el gobierno de Luis Echeverría, se transformó en Subsecretaría de Cultura Popular y Educación Extraescolar, la cual en 1981 fue denominada Subsecretaría de Cultura y Recreación y para 1982 se le denominó Subsecretaría de Cultura; todas ellas como unidades dependientes de la SEP.

Pero es hasta 1988 cuando se creó el Consejo Nacional para la Cultural y las Artes (CONACULTA)¹⁸⁵ como institución rectora de la cultura en México y el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) como instrumento para fomentar y estimular la creación artística. Estas últimas acciones representan un mayor intento por dotar de más recursos y autonomía al sector de la cultura en nuestro país con el fin de *transformar la política del gobierno federal hacia la cultura y las artes*¹⁸⁶.

CONACULTA fue declarado como un órgano administrativo desconcentrado de la SEP, autorizado para coordinar todas las unidades administrativas e instituciones públicas, incluido el Museo de Arte Popular cuyo propósito es promover y difundir la cultura y las artes.

¹⁸² *Ibidem*, p. 3.

¹⁸³ Página web del CONACULTA, <http://www.conaculta.gob.mx/fundacion.php>. Consultado 10 de marzo, 2011.

¹⁸⁴ Tomás Ejea Mendoza, "La política cultural de México en los últimos años", *op. cit.*, p. 4.

¹⁸⁵ Los fundamentos para tomar esta decisión se encuentran en los artículos 17 y 38 fracciones II, VII, IX, X, XII, XIII, XIV, XVII a XXII, XXVIII y XXIX de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

¹⁸⁶ Tomás Ejea Mendoza, "La política cultural de México en los últimos años", *op. cit.*, p. 4.

Actualmente dicha institución está presidida por Rafael Tovar y de Teresa quién asumió su cargo a finales del año 2012, siendo su antecesora Consuelo Sáizar quién ocupó el cargo desde el año 2009¹⁸⁷.

Al respecto cabe mencionar que para guiar las acciones del sector público en el ámbito cultural se creó el Programa Nacional de Cultura 2007-2012, que operó durante la pasada administración presidencial, el cual *establece los objetivos, estrategias y líneas de acción para ampliar el alcance y la profundidad de las tareas públicas en la materia y lograr que cada vez más mexicanos puedan hacer de la cultura y las artes un aspecto esencial de su desarrollo humano*¹⁸⁸. Este programa se deriva del Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012) y que está vinculado con el Programa Nacional de Educación, Cultura y Deporte, como un elemento vital *para promover la conservación, el incremento y el aprovechamiento social de la riqueza cultural del país*¹⁸⁹.

Además de este documento la política cultural del Gobierno Federal de México ha tomado como referente en sus decisiones y acciones a varios documentos internacionales como lo son *la Declaración de México sobre las Políticas Culturales (1982), la Declaración de la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo (1998), la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial UNESCO (2003) y la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (UNESCO, 2005)*. Asimismo considera los acuerdos alcanzados entre CONACULTA y los titulares de cultura de los diferentes estados de la república, llevados a cabo en una reunión plenaria en 2007.

Así, aun cuando en este año (2013) ya se encuentra vigente el nuevo Programa Nacional de Cultura, que se deriva a su vez del nuevo Plan nacional de desarrollo 2012-2018, puede afirmarse que, a partir de la fundación del CONACULTA, las

¹⁸⁷ Página web del CONACULTA, http://www.conaculta.gob.mx/recursos/acerca_de/. Consultado 10 marzo, 2012.

¹⁸⁸ Página web del CONACULTA, http://www.conaculta.gob.mx/recursos/acerca_de/pnc2007_20121.pdf. 18 p. Consultado 10 marzo, 2012.

¹⁸⁹ *Ibidem*.

políticas culturales federales han tenido continuidad entre periodos presidenciales y tanto dicha entidad como sus distintas áreas e instituciones, junto con sus planes y programas de trabajo han permanecido como instrumentos del gobierno federal para el desarrollo cultural de nuestro país, aunque todavía se carece de ciertos elementos para el diseño y aplicación de una política cultural de Estado.

El primero de ellos es la falta de una Ley de Fomento Cultural a nivel nacional ya que su carencia genera falta de legitimidad que respalde al organismo encargado de esta función y que lo deja sujeto a los diferentes procesos políticos de corte sexenal, que podrían llegar a afectar a instituciones como el MAP.

El siguiente es la insuficiencia de presupuesto asignado a la cultura, a pesar de la recomendación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), de invertir en materia cultural el 1% del PIB, lo cual no se cumple en nuestro país. A esto hay que sumar que se carece de un rendimiento claro y preciso de la utilización de sus recursos públicos aplicados a este rubro, como fue por ejemplo la construcción de la Biblioteca Vasconcelos y más reciente aún la llamada Estela de Luz¹⁹⁰, monumento que originalmente formaría parte de los festejos del Bicentenario de la Independencia, en 2010.

Otro punto importante es que el titular de CONACULTA *es nombrado directamente por el Presidente de la República en el que la comunidad artística y cultural, así como otras instancias políticas y ciudadanas no tienen ninguna incidencia*¹⁹¹.

El siguiente elemento se refiere al funcionamiento original con el que fue concebido el Consejo ya que éste debería contar con la participación colectiva y colegialidad de distintos personajes que son puntales del proceso cultural nacional, lo cual no ha sucedido, a excepción de algunos programas del FONCA. En palabras textuales de

¹⁹⁰Sánchez Luis Carlos, "A un mes de su inauguración, la Estela no está al 100% ", *Periódico Excélsior*. México D.F., Febrero 7, 2012. http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&seccion=especial-comunidad-expresiones&cat=60&id_nota=808345, consultado 11 marzo, 2012.

¹⁹¹ Tomás Ejea Mendoza, "La política cultural de México en los últimos años", *op. cit.*, p. 5.

Carlos Salinas de Gortari, presidente en turno cuando se llevó a cabo la fundación de CONACULTA “...en las principales áreas de actividad del Consejo deberán establecerse cuerpos consultivos integrados por personajes de prestigio que, con imparcialidad y con conocimiento del medio, precisen los criterios para asignar recursos y promover nuevas acciones”¹⁹², en pocas palabras, CONACULTA es un consejo sin consejeros¹⁹³.

Todo lo anterior nos deja ver la inestabilidad e imprecisión que el gobierno federal maneja respecto a la temática cultural que si bien no es la misma situación que existió en décadas pasadas aún representa un obstáculo para los programas, planes y metas de las instituciones involucradas y pertenecientes a dicho sector como lo es el Museo de Arte Popular.

Después de considerar todos estos elementos se puede concluir que aunque existe una iniciativa real del gobierno federal para constituir una política cultural de Estado, hace falta un gran esfuerzo para que ésta llegue a consolidarse. En caso de suceder, beneficiaría al MAP pues depende de las instituciones, programas y políticas federales de cultura.

Otro factor que actualmente incide sobre los trabajos y tareas del MAP es el hecho de que a nivel local, el Gobierno del Distrito Federal creó en 1998 el Instituto de Cultura de la Ciudad de México, ICCM, cuyos antecedentes datan de 1941 y el cual se transformó en 2002 en la Secretaría de Cultura¹⁹⁴, respaldada por la Ley de Fomento Cultural del Distrito Federal, publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 14 de octubre de 2003. Esta Secretaría se encuentra actualmente encabezada por Lucía García Noriega.

¹⁹² Rafael Tovar y de Teresa, *Modernización y Política Cultural*, p.363.

¹⁹³ Tomás Ejea Mendoza, “La política cultural de México en los últimos años”, *op. cit...*, p. 5.

¹⁹⁴ Verónica Díaz Rodríguez y Erika Quintana Torres, *Indefinición cultural en el D.F.*, <http://www.contralinea.com.mx/c8/html/contrass/contrass01nov02.html>. Consulta 11 marzo, 2012.

Dicha Secretaría pretende desarrollar una política cultural que fomente la creatividad, fortalezca las identidades y la cohesión social, busque la preservación del patrimonio, auspicie la educación y la creación artística, así como el acceso a bienes y servicios de mayor calidad entre la ciudadanía para impulsar un intenso movimiento cultural que se caracterice por ser equitativo, participativo y con un profundo sentido humano¹⁹⁵.

También debido al cambio de administración en el Gobierno del Distrito Federal, la Secretaría de Cultura del GDF trabaja (puesto que aún no se presenta un nuevo programa de la presente administración), bajo el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012, el cual plantea una política cultural basada en una ideología que reconoce la diversidad cultural como el principal patrimonio de la humanidad y como un elemento fundamental para el cambio de la realidad social y urbana.

De igual manera está sustentado en cuatro principales derechos culturales con reconocimiento universal como son el derecho a la propia identidad (o derecho a la diferencia), el derecho a la memoria, el derecho a la educación y formación artística y el derecho al acceso y disfrute de bienes y servicios culturales.

En coordinación con la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, estos privilegios se formalizaron en distintas leyes del año 2008 al 2010¹⁹⁶, además de incorporar a la Ciudad de México, población donde se encuentra ubicado el MAP, a la Agenda 21 de la Cultura; documento aprobado en el marco del Tercer Congreso Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU, por sus siglas en inglés) el cual

¹⁹⁵ *Síntesis ejecutiva del Programa de Trabajo 2010*, <http://www.cultura.df.gob.mx/index.php/secretaria/sintesis-ejecutiva-del-programa-de-trabajo-2010>. Consultado 11 marzo, 2012.

¹⁹⁶ *Quinto informe de labores de la Secretaría de cultura del DF*, <http://www.cultura.df.gob.mx/index.php/component/content/article/35-institucion/5911-informe-2011>. Consultado 11 marzo, 2012, p. 8.

*reconoce a la cultura como un componente imprescindible del desarrollo y un requisito ineludible para una sociedad erigida sobre la paz y la diversidad*¹⁹⁷.

Pese a las limitaciones descritas se puede decir que tanto el gobierno nacional como el local están interesados en fomentar y desarrollar la cultura pues cada uno ha creado una institución correspondiente para lograr sus objetivos.

Cabe mencionar que la Secretaría de Cultura del DF cuenta con un marco jurídico que respalda su labor a través de los periodos gubernamentales, pero CONACULTA tiene mayor posicionamiento y aceptación ante el público, además de tener mayor experiencia debido a que su fundación es anterior al órgano local.

Así, debe remarcarse que las políticas y acciones de ambas instancias influirán indirecta y directamente en el MAP -según sea el caso- pues como se mencionó en el capítulo anterior, las dos tienen injerencia en este último.

De esta misma manera también es preciso tomar en cuenta reglamentos, políticas, acuerdos y/o leyes relacionadas con el apoyo, fomento, promoción y/o reconocimiento del arte popular mexicano pues el MAP comparte dicho objetivo.

A nivel internacional, en el año 2003 la UNESCO aprobó la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, la cual reconoce por vez primera la necesidad de apoyar tradiciones y expresiones orales, vivas, que han sido heredadas por nuestros antepasados y que serán transmitidas a nuestros descendientes, como lo son las artes del espectáculo; los usos sociales, rituales y actos festivos; los conocimientos y prácticas con relación a la naturaleza y el universo; así como las técnicas y procesos artesanales tradicionales¹⁹⁸.

Un punto trascendental que se declara en tal convención es que el patrimonio cultural inmaterial es un elemento vital para mantener la diversidad cultural frente a la

¹⁹⁷ *Ídem.*

¹⁹⁸ Página Web de la UNESCO, “¿Qué es el patrimonio cultural inmaterial?”, <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=es&pg=00002>, consultado 12 marzo, 2012.

globalización y que su comprensión contribuye al diálogo entre culturas, además de promover valores como el respeto y la tolerancia hacia otros modos de vida.

Lo más importante de preservar tal patrimonio no radica en la manifestación como tal sino en el cúmulo de conocimientos y experiencias que se transmiten de generación en generación, los cuales significan un valor tanto social como económico para cualquier grupo social ya sea minoritario o mayoritario, en un país en vías de desarrollo o desarrollado.

De acuerdo con esto el MAP no sólo exhibe piezas especiales o significativas sino también fomenta el aprendizaje a través de talleres para niños, adultos y artesanos lo cual tiene el objetivo de contribuir a la conservación de distintas ramas y técnicas artesanales.

El patrimonio cultural inmaterial es tradicional, viviente y contemporáneo pues no solo incluye tradiciones heredadas del pasado sino también los usos contemporáneos que caracterizan a diferentes grupos culturales en este mismo sentido es integrador, representativo y comunitario ya que algunas expresiones son parecidas entre distintas comunidades y esto provoca un sentimiento de identidad y solidaridad tanto entre ellas como con la sociedad en general.

El arte popular o artesanía es la manifestación más tangible del patrimonio cultural inmaterial. Sin embargo, la Convención antes mencionada más que salvaguardar algo físicamente visible o palpable, enfoca su labor en conservar las técnicas, procesos y conocimientos que se utilizaron para crear las piezas artesanales, principalmente en alentar a los artesanos para *que sigan fabricando sus productos y transmitiendo sus conocimientos y técnicas a otras personas, en particular dentro de sus comunidades*¹⁹⁹. Por ello el MAP además de los talleres que ofrece en conjunto con

¹⁹⁹ Página web de la UNESCO, "Técnicas artesanales tradicionales", <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=es&pg=00057>, consultado 12 de marzo, 2012.

artesanos también organiza concursos, seminarios, mesas de discusión y foros para mujeres artesanas, entre otras acciones que pretenden conservar tal sabiduría.

En este contexto es necesario mencionar que además del MAP, en México existen distintas instituciones gubernamentales con esta misma intención como la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas creada en 2003; la Dirección General de Culturas Populares dependiente de CONACULTA, la cual organiza la primera Bienal Continental de Artes Indígenas Contemporáneas (2011-2012) con el objetivo de *posicionar el arte contemporáneo de los pueblos indígenas del continente americano, en el marco del Día Internacional de las Poblaciones Indígenas del Mundo*²⁰⁰; y por último el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) fideicomiso público del Gobierno Federal sectorizado en la Secretaría de Desarrollo Social que tiene como objetivo promover específicamente la actividad artesanal para poder ayudar a sus creadores a mejorar su ingreso económico y por lo tanto también su desarrollo humano y social²⁰¹.

FONART es una institución concretamente enfocada en promover condiciones económicas y sociales para el desarrollo del arte popular, que desde 2010 junto con titulares de institutos y casas promotoras se ha dado a la tarea de impulsar diferentes iniciativas de ley de fomento artesanal en distintos gobiernos locales, además de un régimen fiscal específico para este sector.

Entre los logros alcanzados hasta ahora se encuentran La Ley de Protección y Fomento a las Artesanías en el estado de Guerrero²⁰²; La Ley de Fomento a las Artesanías Indígenas en el estado de Baja California (publicada en 23 de Noviembre

²⁰⁰ Página web de la *Primera Bienal de Artes Indígenas 2012*, <http://bienalartesindigenas.conaculta.gob.mx/>, consultado 14 de Marzo de 2012.

²⁰¹ Página web de FONART, http://www.fonart.gob.mx/web/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=69, consultado 14 marzo, 2012.

²⁰² <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/GUERRERO/Leyes/GROLEY32.pdf>. Consultado 15 marzo, 2012.

de 2001)²⁰³. Asimismo también se han presentado algunas otras iniciativas de ley en otros estados de la República, como por ejemplo la Ley de fomento y protección de las artesanías del estado de Michoacán de Ocampo²⁰⁴; aún sin concretar.

Dichos compromisos y acuerdos se reafirmaron por última vez en la III Reunión Nacional de Directores del Sector Artesanal²⁰⁵ llevada a cabo en la capital de Oaxaca en el año 2011.

Una conclusión trascendental a la que se llegó en dicha reunión es *que mientras los diputados y senadores se dan cuenta de la urgencia de legislar a favor del fomento de la artesanía, los encargados de velar por el patrimonio cultural de los mexicanos seguirán trabajando en condiciones de pobreza, sin un salario digno, sin seguridad social y ni pensar en una jubilación*²⁰⁶.

La protección jurídica del arte popular mexicano representaría un factor favorable para el MAP aunque de manera indirecta pero al fin y al cabo benéfico ya que al tener un apoyo de tal envergadura es posible lograr acuerdos y alianzas con organizaciones que compartan las mismas metas, además de mejorar las condiciones de vida de los creadores de lo que podría llamarse la materia prima del MAP, que es el arte popular mexicano.

5.1.3. Factores económicos

En cualquier ámbito el capital económico es uno de los principales factores que las organizaciones buscan -aún si está no tiene fines de lucro- ya que para iniciar una

²⁰³ <http://www.tijuana.gob.mx/Leyes/pdf2011/leyes/Leyartindig.pdf>. Consultado 15 marzo, 2012.

²⁰⁴ Erick Alba, "Congreso recibirá nueva propuesta de ley para el fomento artesanal en el estado", *Periódico La Jornada Michoacán*, Junio 2, 2011. <http://archivo.lajornadamichoacan.com.mx/2011/06/02/index.php?section=cultura&article=013n1cul>, consultado 17 marzo, 2012.

²⁰⁵ FONART, "Con Acuerdos Concluye la III Reunión Nacional De Directores Del Sector Artesanal", http://www.fonart.gob.mx/web/index.php?option=com_content&view=article&id=130:acuerdos-del-sector-artesanal-&catid=37:noticias-de-portada&Itemid=113, consultado 15 marzo, 2012.

²⁰⁶ Leticia Sánchez. "Urgente, la ley de fomento de las artesanías", *Milenio Diario* (Edición León, Guanajuato). Lunes 29 de Agosto, de 2011, <http://leon.milenio.com/cdb/doc/impreso/8997976>, consultado 15 marzo, 2012.

mínima operación y continuar con sus propósitos es necesario contratar servicios, pagar remuneraciones, invertir en instalaciones, comprar insumos y pagar impuestos, entre muchas otras obligaciones.

En el caso particular del MAP el financiamiento para sus actividades proviene de tres distintas fuentes que son: CONACULTA, la Secretaría de Cultura del Distrito Federal y la Asociación de Amigos del MAP, las cuales tienen la obligación de aportar cierta cantidad económica anualmente en partes iguales.

En México el financiamiento público para el sector cultural se asigna a través de la Secretaría de Educación Pública bajo la Función Cultura (Clave 06, ramo 11 Educación)²⁰⁷ del Presupuesto Federal de Egresos que cada año propone el Presidente de la República y aprueba la Cámara de Diputados, considerado como un subsector dependiente del Sector Educativo²⁰⁸.

Una vez establecido el presupuesto federal anual para la cultura se divide entre alrededor de veinte diferentes unidades responsables como lo son el CONACULTA, INBA, INAH, las diferentes compañías de danza, XEIPN, IMER, Televisión Metropolitana (Canal 22), Estudios Churubusco, Centro de Capacitación Cinematográfica, Fideicomiso para la Cineteca Nacional, EDUCAL e IMJUVE, entre otras. Además incluye el presupuesto para actividades culturales de la UNAM, UAM y otras instituciones²⁰⁹.

Algunas otras entidades gubernamentales, aunque en menor medida, también contribuyen con el fomento cultural de México, como por ejemplo la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) que *dedica cerca del 25% de presupuesto anual a la difusión cultural para la realización de proyectos e intercambios culturales que*

²⁰⁷ *¿Cómo se distribuye el presupuesto para cultura?*,

www3.diputados.gob.mx/camara/.../file/distribuye_presupuesto.pdf. Consultado 18 marzo, 2012.

²⁰⁸ Página web de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), *Financiamiento público del sector cultural*, <http://www.oei.es/cultura2/mexico/c6.htm>, consultado 18 marzo, 2011.

²⁰⁹ *¿Cómo se distribuye el presupuesto para cultura?...op. cit.*

*involucran a creadores, especialistas, académicos y funcionarios*²¹⁰. Y, entre las que destinan recursos para realizar actividades culturales ya sea de manera individual o conjunta con instituciones directamente involucradas en el ámbito cultural se encuentran *la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Dependencias del Ejecutivo Federal; la Universidad Autónoma de México y el Instituto Politécnico Nacional, el Canal 11 del IPN; el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*²¹¹. Asimismo cada entidad federativa incluyendo los gobiernos municipales o delegacionales asigna presupuestos locales para sus propios programas de cultura.

El dato consolidado más próximo con el que se cuenta señala que *para 2012 el sector cultural recibió 16 mil 600 millones de pesos, un 28 por ciento más que*²¹² *en 2011*, cifra considerada histórica y sorpresiva ya que nunca se había asignado una diferencia tan alta entre un año y otro, además de que al principio del sexenio (2006-2012) se redujo drásticamente el presupuesto para la cultura que, en términos reales fue menor en 2 mil millones de pesos que el del anterior periodo.

Para el presente año 2013 el presupuesto aprobado fue de *16 mil 434.92 millones de pesos* lo que significó una reducción de 1.3%, *al respecto la diputada panista Margarita Saldaña, presidenta de la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados, sostuvo que fue un logro haber conseguido un presupuesto muy similar al de 2011 catalogado como "histórico"*²¹³.

²¹⁰ Página web de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), *Financiamiento público del sector cultural*, <http://www.oei.es/cultura2/mexico/c6.htm>, consultado 18 marzo, 2011.

²¹¹ Página web de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), "Financiamiento de la cultura", *Guía de la Administración Cultural Iberoamericana*. <http://www.oei.es/cultura/pdf/Mexico.pdf>, consultado 18 marzo, 2011, 142 p.

²¹² NTX, *Dan más presupuesto a Cultura*. 17 de noviembre, 2011.

http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota_id=541293, consultado 18 de marzo, 2012.

²¹³ Alida Piñon, "Reducen 1.3% del presupuesto para subsector cultura en 2013", *Periódico El Universal*, <http://www.eluniversal.com.mx/cultura/70638.html>, consultado 22 de mayo, 2013.

Por su parte, la Asamblea Legislativa del Distrito Federal aprobó del Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el año 2012, con alrededor de 458 mil millones de pesos ó 458, 411, 341 pesos²¹⁴ para la Secretaría de Cultura (Abajo, tabla parcial de erogaciones para las

Dependencias del GDF), institución en la que se encuentra sectorizado el Museo de Arte Popular. Sin embargo, según Elena

Secretaría de Desarrollo Social	1,535,927,550
Secretaría de Finanzas	1,813,358,687
Secretaría de Transportes y Vialidad	1,080,601,808
Secretaría de Seguridad Pública	11,682,980,763
Secretaría de Salud	5,648,125,830
Secretaría de Cultura	458,411,341
Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo	835,386,380
Secretaría de Protección Civil	132,832,434
Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades	194,776,281

Cepeda ex titular de tal dependencia, la Ley del Distrito Federal declaró que el 2% del presupuesto debería destinarse a la cultura, pero sólo se aplica el 0.3 %.²¹⁵ Dicho porcentaje se pudo haber traducido en mil 600 millones de pesos para repartirse entre la institución que encabeza con sus diferentes programas y fideicomisos, incluido el MAP y las áreas de cultura de las 16 delegaciones.

A esto hay que agregar que los recursos otorgados por CONACULTA a dicha Secretaría son iguales a los de cualquier otra entidad federativa sin considerar la concentración de población.

Para el año 2013 el aumento fue de 4.31% con respecto al 2012, por lo que se plantea que para 2013 se destinarán 504.1 millones de pesos²¹⁶.

²¹⁴ *Gaceta Oficial del Distrito Federal*. 30 diciembre, 2012, http://www.finanzas.df.gob.mx/egresos/2012/decreto_presupuesto_egresos_2012.pdf, consultado 18 marzo de 2012.

²¹⁵ Rubén Aguilar, "La cultura en el presupuesto del Distrito Federal" en *Animal Político, Lo que quiso decir* 1ºNoviembre, 2011, <http://www.animalpolitico.com/blogeros-lo-que-quiso-decir/2011/11/01/la-cultura-en-el-presupuesto-del-distrito-federal>, consultado 18 de marzo, 2012.

²¹⁶ Manuel Lino, "Aumenta el presupuesto para cultura en el DF", *Periódico El Economista*, <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2013/01/01/aumenta-presupuesto-cultura-df>, consultado 22 de mayo, 2013.

Ambas situaciones, tanto la local como la federal, apuntan a que los presupuestos para la cultura son inestables y que esto puede traer consecuencias para cualquiera de las instituciones dependientes de ellos, como en el caso del MAP. Sin embargo durante los últimos años el financiamiento para promover y fomentar la cultura ha evolucionado pues en la actualidad *México explora esquemas alternativos de financiamiento para promoción cultural, con la iniciativa privada y a través de recursos provenientes de instancias multilaterales*²¹⁷ como es el caso de las asociaciones filantrópicas.

En la actualidad diversas fundaciones y patronatos estimulan y apoyan el desarrollo de proyectos tanto artísticos como culturales con proyección regional, nacional y hasta internacional con el objetivo de contribuir con el rescate de la difusión de las artes y la cultura nacional²¹⁸, que se logra estableciendo alianzas estratégicas con personas, grupos u otras instituciones con propósitos similares, ya sean públicas, privadas, nacionales o extranjeras.

Tales organizaciones se concentran principalmente en hacer más eficientes los recursos, al incrementar y diversificar las fuentes de financiamiento, además de aprovechar las medidas fiscales y parafiscales (como exenciones especiales, tasa reducida del IVA y otros estímulos) para disminuir gastos y al mismo tiempo conseguir ingresos adicionales por medio de donativos diversos. Cabe mencionar que sus esfuerzos también se dirigen a concientizar a *grandes empresas corporativas*,

²¹⁷ Página web de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), *Financiamiento público del sector cultural*, <http://www.oei.es/cultura2/mexico/c6.htm>, consultado 18 marzo, 2011.

²¹⁸ Página web de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), *Tendencias de la presencia y el financiamiento privado en el Sector Cultural*, <http://www.oei.es/cultura2/mexico/c6.htm>, consultado 19 de marzo, 2011.

*nacionales y trasnacionales sobre la importancia de apoyar al desarrollo y difusión de la cultura*²¹⁹.

Este tipo de prácticas son apoyadas tanto por la sociedad en general como por las diversas instituciones gubernamentales siendo muestra clara de ello el Artículo 20, Apartado XXI de la Ley de Fomento Cultural del Distrito Federal:

ARTÍCULO 20.- Sin menoscabo de las atribuciones previstas en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, corresponde a la Secretaría de Cultura:

XXI. Impulsar la creación de fundaciones, fondos, patronatos y similares orientados al apoyo de acciones de fomento y desarrollo cultural.

Entre los recintos museísticos ubicados en la Ciudad de México que cuentan con la colaboración de algún patronato, fundación o asociación de amigos se encuentran el Museo Nacional de Bellas Artes, Museo Nacional de Arte, Museo Nacional de San Carlos, Museo de Arte Moderno, Museo Rufino Tamayo de Arte Contemporáneo, Polyforum Siqueiros, A.C., Museo Nacional de Antropología, Museo del Templo Mayor, Museo Universitario de Arte Contemporáneo, Papalote Museo del Niño, Museo Franz Mayer, Museo José Luis Cuevas, Antiguo Colegio de San Ildelfonso, Museo Universitario del Chopo, Museo de Arte Carrillo Gil, y el Museo de Arte Popular²²⁰, entre otros.

Dichas asociaciones se encuentran afiliadas a la Federación Mexicana de Asociaciones de Amigos de los Museos que a su vez es miembro activo de la Federación Mundial de Amigos de los Museos (WFFM), del International Council of Museums (ICOM) y de la Museum Trustee Association (MTA).

²¹⁹ Página web de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), *Descripción de la situación actual, tendencias y políticas en el sector de las fundaciones y patronatos*, <http://www.oei.es/cultura2/mexico/c8b.htm>, consultado 19 de marzo, 2011.

²²⁰ Federación Mexicana de Asociaciones de Amigos de los Museos (FEMAM). *Afiliados* <http://www.femam.org.mx/>, consulta 19 de marzo, 2012.

En el caso del Museo de Arte Popular (MAP), es la Asociación de Amigos del MAP A.C., la que ha apoyado dicho proyecto desde antes de su existencia pues como se mencionó en el capítulo anterior fue una de las principales promotoras de su fundación.

La función de los patronatos de los Museos ha sido clave en el financiamiento y el apoyo de los espacios museísticos de nuestro país por lo que han sido reconocidos como pieza fundamental en el desarrollo de la cultura.

Agustín Arteaga, director del Museo de Arte de Ponce, Puerto Rico, quién obtuvo un doctorado en Historia del Arte en la UNAM con reconocimiento *Magna Cum Laude*, declaró que el objetivo de dichas organizaciones debe ser la de facilitar y apoyar las actividades de las instituciones a las que orientan sus actividades altruistas. También declaró que los museos deben buscar la manera de generar relaciones con la comunidad y hasta de generar sus propios fondos a través de diversos procesos, ya que los retos económicos son cada vez más complicados de enfrentar.

Asimismo reconoció que lo que *“el Estado mexicano ha logrado es un ejemplo extraordinario al acercar la cultura a su pueblo, lo que ocurre es que la gente, se ha vuelto por mucho, más conocedora y demandante y probablemente el Estado ya no está en condiciones de cumplir todas las expectativas de la sociedad”*²²¹, por lo que sugirió buscar que el Estado junto con la sociedad colaboren y participen de manera estrecha, ya sea por medio de patronatos o algún otro tipo de organizaciones o patrocinadores.

La Asociación de Amigos del MAP no sólo representa un apoyo de tipo económico sino también de promoción y difusión a través de sus distintos canales de comunicación así como de sus propios proyectos; siendo claro ejemplo de ello

²²¹ Leticia Sánchez, “Los patronatos de los museos, fundamentales para su desarrollo”, *Periódico Milenio Diario*, México, D.F., 6 de marzo, 2012.
<http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/2e17a4b769cdc8d9f29a15c85aca0857>

VOCHOL pieza artesanal singular que ha permitido a nivel nacional y ahora también internacional el reconocimiento del MAP como espacio museístico, el cual se detallará más adelante.

5.1.4. Factores tecnológicos

En las últimas décadas la tecnología se ha convertido en uno de los factores del entorno más relevantes para el desarrollo de las organizaciones, que han tenido que adaptar su comportamiento, integrarlas a sus actividades y en algunos casos hacer frente al reto que representan.

Los museos han mantenido su formato original de exhibición por décadas y hasta por siglos por lo que el uso de nuevas tecnologías se limita a la iluminación, sistemas de seguridad, instalaciones o arquitectura de los recintos así como en las oficinas. El MAP, como institución de reciente creación, incluyó desde su diseño estructural y museográfico elementos contemporáneos sin necesidad de adaptarlos como ha sido el caso de otros recintos.

AL respecto debe tomarse en cuenta que en los últimos años, debido al desarrollo de la tecnología digital, han aparecido elementos tecnológicos que podrían parecer una amenaza como es el caso de los recorridos virtuales pero si se les aprovecha desde la perspectiva correcta, más que repercutir como un sustituto o competencia podrían contribuir a despertar el interés del público por visitar museos.

Los recorridos virtuales son una herramienta que permite conocer parte de la obra e interior de las instalaciones desde cualquier computadora conectada a internet y a través de ellos es posible apreciar a grandes rasgos la oferta de los diferentes recintos que cuentan con este servicio.

En México existe alrededor de una docena de museos que ya ofrece tal actividad como los son el Museo del Palacio de Bellas Artes, el Museo Nacional de Arte, el

Museo Nacional de San Carlos, el Museo Nacional de Arquitectura, el Museo de Arte Carrillo Gil; también Museo Estudio Diego Rivera, Ex Teresa Arte Actual, Museo Mural Diego Rivera, Museo Nacional de la Estampa, además de Laboratorio Arte Alameda, Sala de la plástica mexicana, Galería José María Velasco, Sala de Arte Público Siqueiros, Museo Tamayo y Museo de Arte Moderno²²², muchos de ellos considerados los más importantes de la Ciudad de México, del país y hasta de Latinoamérica.

El MAP aún no ofrece recorridos virtuales; sin embargo en 2011 transmitió en vivo por internet el 5º Concurso de Alebrijes Monumentales además de tener la opción de volver a verlo varios días después dentro de su portal web con la finalidad de poner al alcance del público la experiencia de dicho acontecimiento.

Es cierto que los recorridos virtuales por un lado podrían dar pie a que el público no quiera asistir más a los museos, ya que al conocer parte de ellos quizá no crean necesario acudir personalmente, pero por el otro es una importante herramienta de difusión y promoción para acercar a la cultura a personas que por diversas razones no tienen la posibilidad geográfica, económica o física de visitarlos, lo que podría despertar su interés por la cultura de su localidad, su país y posiblemente también de algún país extranjero.

Muestra de esta visión es la iniciativa Art Project lanzada por Google, la cual permite con tecnología gigapixel admirar obras *con un detalle superior al que se alcanza percibir en los museos*²²³.

Los primeros recintos mexicanos que forman parte del proyecto son el Museo Nacional de Antropología, Museo Nacional de Arte, Casa Azul Frida Kahlo y Museo Dolores Olmedo, uniéndose de esta manera al conjunto de 151 museos de 49 países cuyas obras ahora se encuentran accesibles en cualquier parte del mundo. *“Google Art nos*

²²² Página web del INBA, <http://www.bellasartes.gob.mx/index.php/recorridosvirtuales.html>, consultado 22 de abril, 2012.

²²³ Sonia Sierra, “Museos mexicanos se unen a Google Art Project”, *Periódico El Universal*, México D.F., Abril 3, 2012, <http://www.eluniversal.com.mx/notas/839643.html>. Consultado 22 de abril, 2012.

da la posibilidad de tener un diálogo con otros museos y públicos, además permite conocer el recinto desde diferentes partes del mundo”²²⁴, indicó Miguel Fernández Félix, director de MUNAL.

Ante esto el MAP debe plantear y programar su incursión en el uso de estas nuevas tecnologías que permiten un acercamiento al público de internet, compuesto por millones de usuarios.

Se puede decir que las nuevas tecnologías como las redes sociales y los recorridos virtuales representan en el ámbito cultural un abanico de posibilidades para atraer visitantes y participantes ya que permiten mayor difusión e interacción a menor costo.

5.2. Entorno inmediato y de competencia

El MAP se desenvuelve en un segundo nivel de contexto que es el entorno inmediato o específico, también llamado órbita organizacional²²⁵, constituido por aquellas variables que influyen directa y específicamente al sector dentro del que desarrolla sus actividades y en el que podría tener una cierta capacidad de control.

Como espacio museístico interactúa diariamente con proveedores, artesanos, artistas, medios de comunicación, instituciones reguladoras y competidores (existentes y potenciales) además de responder a la demanda de sus visitantes o beneficiarios; grupos que dictaminan de diferentes maneras el éxito de cualquier organización.

Los museos representan una opción educativa y/o de entretenimiento para pasar el tiempo libre por lo que cualquier otro objeto, lugar o actividad encaminada a este fin podría considerarse como un competidor indirecto del MAP; por ejemplo los

²²⁴Notimex, “Se integran cuatro museos mexicanos a Google Art Project”, *Periódico Milenio Diario*, México D.F., Abril 3, 2012, <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/f1fc5af3444d2aacba700a78b8f72fd1>.

²²⁵ Mario Krieger, *op.cit.*, 256 p.

videojuegos, las plazas comerciales o parques, aunque por lo que respecta a la competencia directa es decir, otros museos, el entorno se muestra complejo²²⁶.

La Ciudad de México como capital del país concentra la mayor parte de las actividades del ámbito político, económico y por supuesto también el cultural ya que en su territorio existen distintas zonas o circuitos que ofrecen actividades culturales como el de Coyoacán, San Ángel, Reforma-Chapultepec y el del Centro Histórico, este último donde se encuentra el Museo de Arte Popular.

A este tipo de conjuntos se les denomina clusters, los cuales *son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo*²²⁷; en este caso el cultural. Los clusters estimulan la competencia y al mismo tiempo la cooperación pues al tener una mayor proximidad física los rivales compiten con mayor empeño para poder atraer un mayor número de clientes, usuarios o visitantes y por otro lado forman alianzas entre sí para lograr mejores resultados. Cabe mencionar que ambas son posibles porque *se dan en dimensiones diferentes y entre distintos jugadores*²²⁸.

En varios países los gobiernos promueven la formación y el mejoramiento de clusters y en el caso de la Ciudad de México podemos ver un claro ejemplo de ello en el Centro Histórico.

El origen de este último se remonta al 13 de marzo de 1325 cuando los mexicas decidieron establecerse en estas tierras. Su extensión es de *más de nueve kilómetros cuadrados de superficie en el que conviven alrededor de 9 000 predios y casi 1 500 edificios de valor arquitectónico; 196 monumentos civiles y 67 religiosos; más de 80 museos y recintos culturales; 78 plazas y jardines; 19 claustros; 28 fuentes, y 12 sitios con pinturas murales. Y es en una de estas magníficas edificaciones, la antigua*

²²⁶ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 262.

²²⁷ *Ibidem*, p. 253.

²²⁸ *Ídem*.

*Inspección General de Policía y Cuartel Central de Bomberos, donde tiene su sede el Museo de Arte Popular*²²⁹.

El casco antiguo de la Ciudad de México, el más grande y emblemático de América, ha sido testigo de múltiples acontecimientos de diversas magnitudes por lo que en 1987 fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Y como parte de las acciones para apoyar dicho zona y/o cluster, en el año 2001 se dio inicio a su rehabilitación integral tanto a corto, mediano y largo plazo a través de la creación del Consejo Consultivo para el Rescate del Centro Histórico que de manera posterior se convirtió en la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México. Además en marzo del 2002 se integró al Programa Integral de Desarrollo Urbano el cual contempla acciones de infraestructura hidráulica, pavimentación; así como de imagen urbana y rehabilitación de calles y plazas por medio del Fideicomiso del Centro Histórico de la Ciudad de México del Gobierno del Distrito Federal²³⁰.

Destaca la rehabilitación de la llamada *puerta de entrada* al Centro Histórico, que desde los sismos de 1985 había sido abandonada, sitio en el que se ubican la Alameda Central, el ex templo de Corpus Christi, el conjunto de la Plaza Juárez y por supuesto el segundo edificio más importante en estilo *art decó* de todo el país: el Museo de Arte Popular²³¹.

La existencia de este recinto ha contribuido positivamente a la revitalización y reactivación de la zona, a recobrar su belleza e importancia, lo cual ha permitido *asegurar la rentabilidad de las inversiones, replantear el aprovechamiento de los edificios, generar empleos y garantizar un entorno seguro y digno al “corazón del único mundo”, como llamaban los mexicas al centro de la antigua capital azteca*²³². El

²²⁹ Ana Lilia Cepeda, “El Centro Histórico de la Ciudad de México, entorno del MAP”, en: *Arte del Pueblo, Manos de Dios, op. cit.*, p. 65.

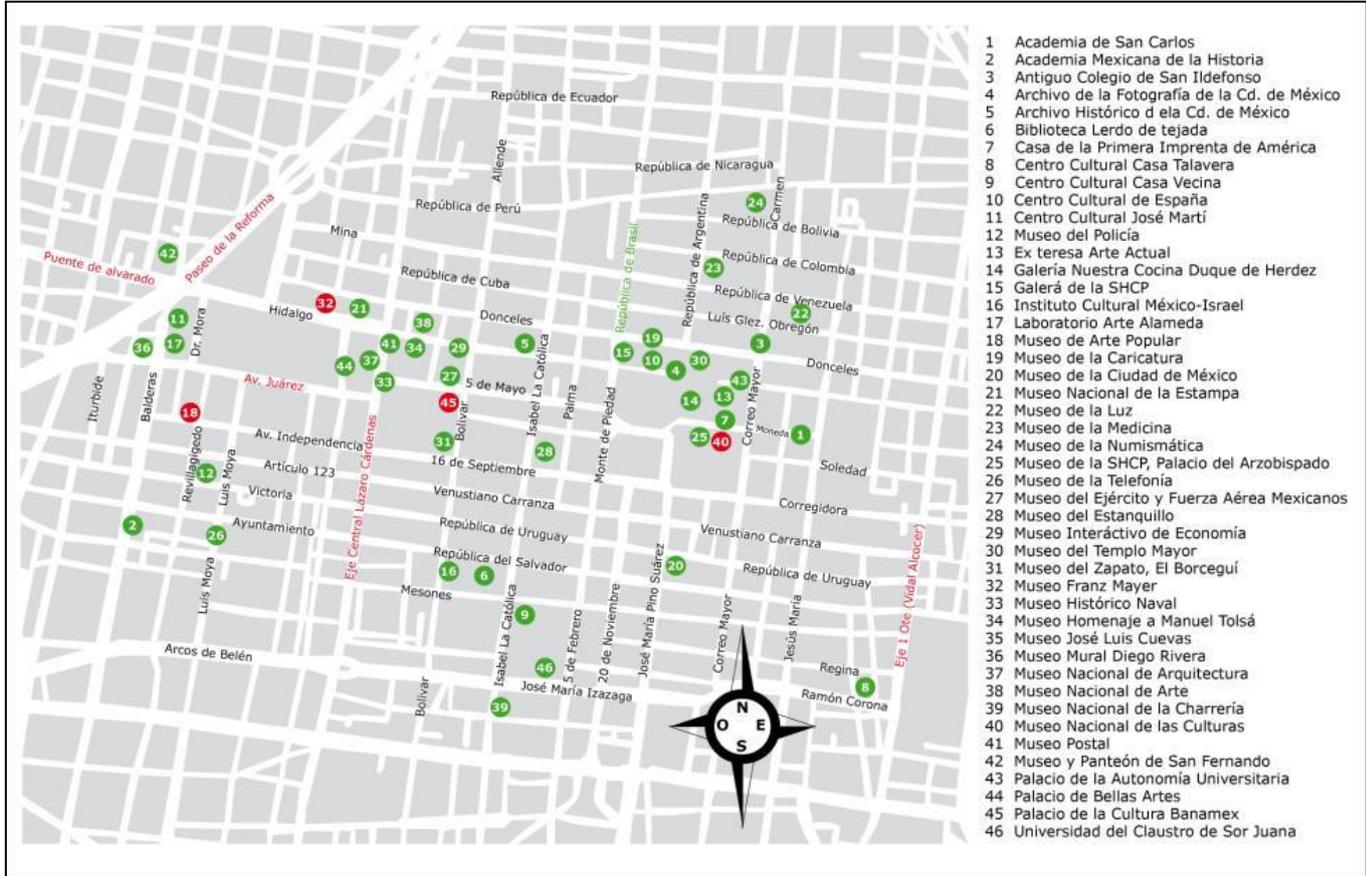
²³⁰ *Ibidem*, p. 66.

²³¹ *Ibidem*, p. 66.

²³² *Ibidem*, p. 67.

beneficio de tales acciones se ha dado en ambos sentidos pues al contar con un entorno amable, el MAP atrae un mayor número de visitantes.

Sin embargo dicho recinto no es el único lugar de esparcimiento, recreación o turístico de la zona pues a sus alrededores existe una amplia oferta, entre decenas de restaurantes, cafeterías y bares; plazas comerciales como Parque Alameda y Plaza Juárez; monumentos históricos o de interés turístico como el Paseo de la Reforma, la Alameda Central, el Hemiciclo a Juárez, el ex Templo de Corpus Cristi, el Zócalo Capitalino, la Catedral Metropolitana y el Templo Mayor, entre otros, además de más de 25 recintos culturales entre museos, institutos, bibliotecas y galerías (véase mapa)²³³.



Mención especial merecen el Museo Franz Mayer el cual alberga una colección de artículos artesanales (textiles, arte plumario, máscaras y cerámica) que perteneció y fue formada por Ruth Lechuga aunque éstos se exhiben a partir de una visión decorativa y del diseño; el Museo Nacional de la Culturas confundido de manera frecuente con el MAP porque entre las piezas de su acervo existe artesanía de diferentes partes del mundo y el Palacio de Cultura Banamex (Palacio de Iturbide) que de manera periódica realiza exposiciones de arte popular debido al Programa de Apoyo al Arte Popular creado en 1996 por Fomento Cultural Banamex *con el propósito de impulsar y fortalecer la creación artesanal en México*²³⁴. Dicho programa *cumple sus objetivos a través de la entrega de reconocimientos económicos, la conformación de una importante colección y la consolidación de talleres de distintas especialidades, así como la presentación de exposiciones, la publicación de libros, y la comercialización de la producción artesanal*²³⁵, siendo ejemplo de ello la exposición Grandes Maestros del Arte Popular de Iberoamérica exhibida de diciembre de 2011 a junio de 2012.

La visión, actividades y exposiciones a favor del arte popular y sus creadores que Fomento Cultural Banamex realiza coinciden en parte con las del MAP, que tiene varias piezas de tal organización bajo su resguardo, y aunque sus muestras museográficas no sean permanentes, sí representan un competidor directo pues el recinto que las alberga se ubica en una zona privilegiada en el corredor peatonal más transitado del Centro Histórico, ubicado en la calle de Madero, lo cual puede llegar a afectar al interés de los turistas y visitantes de esta zona de la ciudad pues quizá sea difícil, tedioso, fastidioso y/o aburrido visitar dos exhibiciones con la misma temática.

²³⁴ Página Web Compromiso Social Banamex, <http://www.compromisosocialbanamex.com.mx/fomcul-template.php?seccl=12>, Consultado 6 de mayo, 2012.

²³⁵ *Ídem.*

Asimismo es necesario considerar los diferentes museos que cuentan con colecciones de arte popular de otras zonas de la Ciudad de México como es el caso del Museo Dolores Olmedo ubicado en Xochimilco pues, aunque su perspectiva no es la misma que la del MAP, exhibe una colección personal de la filántropa constituida por más de ochocientas piezas.

Está además el Museo de Culturas Populares en Coyoacán, fundado en 1982, del cual se podría decir que pretende mostrar una visión multifactorial del quehacer artesanal en México pues sus exposiciones *son presentadas de manera tal que someten a la discusión pública asuntos ligados a procesos sociales, políticos y económicos, teniendo siempre a la cultura como eje articulador*²³⁶.

Se puede concluir que en cuestión de competencia tanto directa como indirecta, el MAP enfrenta un entorno bastante complejo ya que existe una amplísima oferta para pasar el tiempo libre y de recintos culturales, por lo que debe tratar de diferenciarse entre todos ellos.

A esta situación el MAP ha respondido organizando cada año la Noche y Desfile de Alebrijes Monumentales; acción que le ha permitido posicionarse entre el público en general tanto dentro su misma zona de ubicación como en la Ciudad de México, a lo que hay que sumar otra ventaja competitiva que es la arquitectura del edificio (arte decó) en el que tiene su sede pues ha dado como resultado un mayor interés tanto por parte del público como de los medios de comunicación, con lo cual la difusión y promoción de sus actividades se ha visto beneficiada.

²³⁶Página Web Museo de Cultural Populares,
http://www.culturaspopulareseindigenas.gob.mx/cp/index.php?option=com_content&view=category&id=68&Itemid=148. Consultado 6 de mayo, 2012.

CAPÍTULO 6. LA COMUNICACIÓN EN EL MAP

Entre las funciones de los recintos museísticos se encuentra la de transmitir conocimiento a través de sus exposiciones, pero en el caso de los museos de arte también se tiene la de difundir las diversas visiones artísticas y culturales que establezcan un diálogo con la sociedad, por lo tanto necesitan establecer vínculos con distintos públicos tanto internos como externos, por lo cual *La comunicación es el hilo conductor de las diferentes funciones básicas del museo que son la investigación, conservación y transmisión cultural. A partir de estas funciones el museo toma la de ser un instrumento de desarrollo social y cultural al servicio de la sociedad*²³⁷.

El Museo de Arte Popular como organización promotora del arte y la cultura en México realiza distintas actividades a lo largo de todo el año, las cuales resulta necesario promocionar y difundir. Sin embargo no es una tarea fácil debido a la extensa oferta museística y de entretenimiento de la zona en la que se ubica.

6.1. Planes, programas y medios de comunicación externa

Por tal motivo el MAP cuenta con una diversificada y muy bien estructurada estrategia de comunicación externa que combina tanto la publicidad institucional, la promoción y la mercadotecnia bajo diferentes modalidades, la difusión a través de las nuevas tecnologías y un consistente programa editorial, así como de relaciones públicas a través de su Coordinación de Comunicación Social (CCS), integrada apenas por dos personas -coordinador y asistente- pero apoyada con el trabajo de estudiantes universitarios que realizan su servicio social o prácticas profesionales.

²³⁷ Beatriz Hernández S., *El Museo como Medio de Comunicación Intercultural y el Caso del Museo de San Carlos: Exposición Permanente*. Texto publicado en la *Revista Comunicología@: indicios y conjeturas*, Publicación Electrónica del Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, Primera Época, Número 5, Primavera 2006, disponible en: http://revistacomunicologia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=132&Itemid=61

La CCS ha dado difusión a 40 exposiciones temporales, 31 exhibiciones en la sala Pieza del mes, 29 muestras itinerantes y 13 extramuros además de 29 concursos, 6 seminarios, 9 libros y un mini catálogo²³⁸.

Estas últimas publicaciones del propio MAP han permitido atraer a más de 730 mil visitantes²³⁹ entre nacionales y extranjeros, contribuyendo así a la promoción y difusión de cerca de 7 mil 700 artesanos y artistas²⁴⁰, a lo cual se puede sumar la asistencia de 35 mil 284 personas a 2 mil 360 talleres y mil 505 visitas guiadas para 50 mil 081 personas²⁴¹.

Dichos resultados se han alcanzado mediante diferentes estrategias de difusión que incluyen la participación de los diversos medios de comunicación impresos y electrónicos (agencias de noticias, televisión, radio, periódicos, revistas, páginas de internet y redes sociales), por lo que al terminar el año 2012 ya han sido publicadas más de 6 mil 490 notas²⁴² sobre sus múltiples actividades, además del apoyo de los medios internacionales que también han dado cuenta de lo realizado por el museo.

Con la creciente expansión de los nuevos dispositivos tecnológicos de comunicación



(concretamente con Internet) se han abierto múltiples espacios de información y por lo tanto nuevos canales de divulgación de la cultura dando como resultado la conformación de nuevos públicos.

²³⁸ Cifras alcanzadas al 31 de diciembre de 2012, proporcionados la Dirección de Operaciones del MAP, Numeralia 2012.

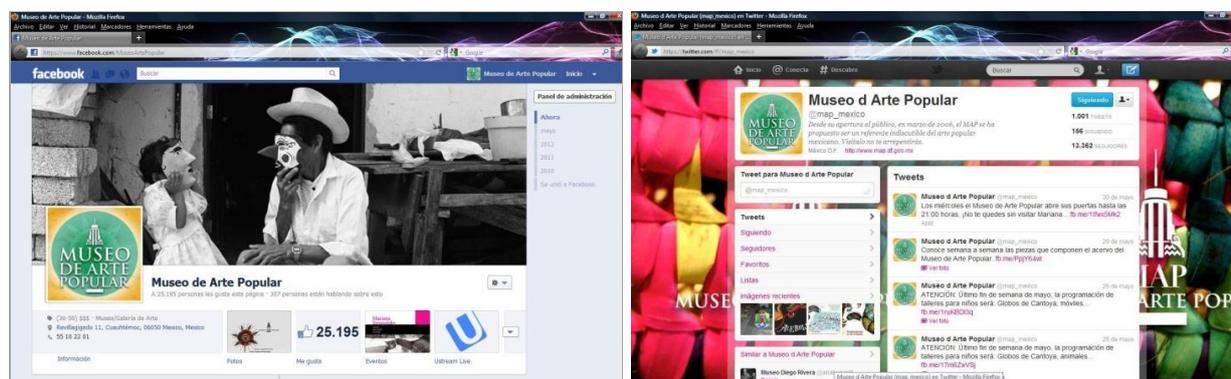
²³⁹ *Ibidem*.

²⁴⁰ Artesanos involucrados directamente en las diferentes actividades realizadas por el MAP.

²⁴¹ Cifras alcanzadas al 31 de diciembre de 2012, proporcionadas por distintas coordinaciones del MAP.

²⁴² *Ibidem*.

El MAP también ha incursionado en esta revolución por lo que en el año 2009 abrió su página electrónica www.map.df.gob.mx que según las estadísticas de *Google Analytics*, ha recibido 514 mil 224 visitas (21 de marzo de 2009 al 22 de mayo de 2013), con un promedio de tiempo en el sitio de 3 minutos y 35 segundos. En cuanto a las principales redes sociales el museo cuenta con más de 59 mil seguidores en *Facebook* (Museo de Arte Popular) y 37 mil 541 en *Twitter* (@map_mexico)²⁴³.



Más allá del incremento de visitantes, el MAP también busca promover *relaciones extramuros con el público*²⁴⁴, propiciando en las calles y/o espacios públicos abiertos un ambiente a manera de preámbulo para visitar el museo. La Noche de los Alebrijes es uno de los principales ejemplos; que organiza el MAP con el apoyo de instituciones públicas y privadas, la cual enmarca el Desfile y Concurso de Alebrijes Monumentales que en sus cinco ediciones anteriores ha logrado convocar a cerca de 566 participantes y más de 13 millones de espectadores²⁴⁵.



²⁴³ Número de seguidores al 22 de mayo de 2013.

²⁴⁴ Coordinación de Comunicación Social del MAP, *Boletín de prensa: El MAP refrenda su compromiso con el arte popular*, 28 de febrero, 2011.

²⁴⁵ Coordinación de Comunicación Social del MAP, *Boletín de prensa y numeralia: Conferencia de Prensa Sexto Desfile y Concurso de Alebrijes Monumentales del MAP (2012)*.

También se han logrado otras alianzas con instituciones locales como parte de la estrategia de difusión y promoción del MAP, como son las exhibiciones públicas de Alebrijes Monumentales en las instalaciones de la COFAA (Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas) y la Unidad Profesional Zacatenco del IPN, en la Universidad de Chapingo y en la Delegación Magdalena Contreras. Otro ejemplo son las dos ofrendas de Día de Muertos, que en colaboración con Publicidad Grupo Danhos se exhibieron durante diez días en los Parques Delta y Lindavista, en 2007, recibiendo aproximadamente a 34 mil visitantes diarios.

La presencia del MAP no sólo ha sido local sino que poco a poco comienza a expandirse por la República Mexicana con exposiciones itinerantes en otros recintos nacionales ubicados en los estados de Guanajuato, Oaxaca, Puebla, Tamaulipas, San Luis Potosí, Hidalgo, Nuevo León, Chihuahua, Jalisco, Coahuila y Michoacán.

De esta misma manera el posicionamiento del MAP ha sido tal que ha sido invitado a presentar exposiciones en importantes eventos internacionales como la 21° y 22° *Feria Internacional del Libro* de Bogotá, Colombia; en el Palacio de Bellas Artes (BOZAR) de Bruselas, Bélgica y en el Instituto de Cultura en la ciudad de Washington, Estados Unidos, entre otras actividades.

Es necesario recalcar que la difusión de todas estas actividades y exposiciones se ha alcanzado con un presupuesto mínimo y que todos los espacios conseguidos en diferentes medios de comunicación fueron logrados gracias a la estrategia de difusión y relaciones públicas que para tal fin lleva a cabo la Coordinación de Comunicación Social (CCS).

Ello a pesar de que dicha estrategia no se encuentra totalmente formalizada o estipulada por escrito, ya que cada exposición o actividad se encuentra supeditada a variables como la temática, objetivos, perfil, tipo de público y duración; mientras que

los impactos en medios tienen que organizarse de diferente manera, además de considerar el incremento o decremento de visitantes.

En otras palabras, si la coordinación de comunicación nota una menor afluencia será necesario hacer modificaciones a la difusión y promoción.

En este contexto se puede decir que las acciones de comunicación del MAP se adaptan al comportamiento del entorno y a la respuesta de sus principales públicos (visitantes y medios de comunicación). Y aunque la planeación de comunicación no esté previamente determinada en su totalidad, sí existen procedimientos establecidos para cada una de las exposiciones y actividades.

Uno de los principales recursos que utiliza el MAP para difundir y promocionar sus actividades es la *publicity*; que es una herramienta específica de las relaciones públicas, y que nos refiere al concepto de publicidad pero que es distinta a ella. La *publicity* es una táctica propia de las relaciones públicas con la que se obtiene un espacio gratuito en los medios de comunicación en forma de notas informativas, reportajes o entrevistas para persuadir al público a comprar o consumir algún producto o servicio; en el caso del MAP a visitarlo y participar en sus actividades.

Cuando la información se presenta en forma de noticias y no como anuncio publicitario se gana credibilidad y penetración psicológica; esto según Ricardo Rubio, de la dirección de Lebrija Publicidad (www.lebrijarubio.com.mx)²⁴⁶.

²⁴⁶ *Publicity*, http://www.nic.mx/es/Noticias_2?NEWS=211, consultado el 19 de mayo 2011, 11:03 hrs.



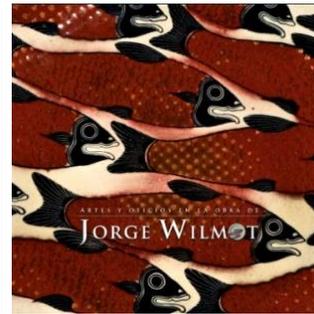
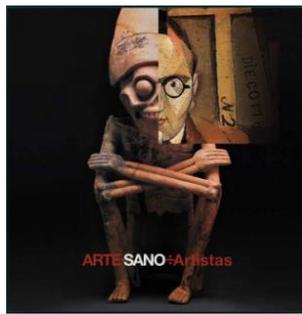
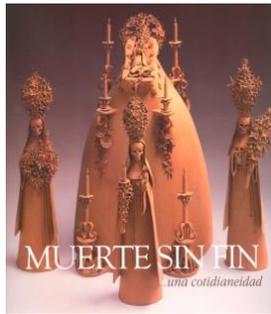
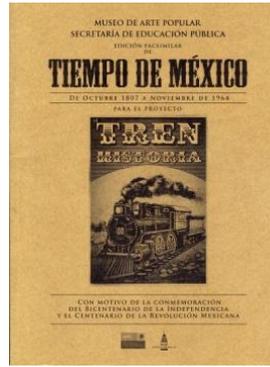
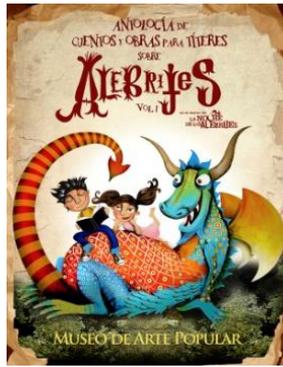
²⁴⁷ Medios internacionales Rheinpfalz (Alemania), BBC Mundo (Londres) Berline Zeitung (Alemania), Yahoo News y La Libre.be (Bélgica).



²⁴⁸ De izquierda a Derecha: El Universal Marzo 2009, Magia Huichol Rito Aborigen; The News, ArteSano, Excelsior Alebrijes Octubre 2009; Excelsior comunidad, Alebrijes Octubre 2010; Revista In&Out Noviembre 2008; Reforma Ciudad Alebrijes, Octubre 2009; Explore México DF Julio 2009; El Universal, Magia Huichol Rito Aborigen Marzo 2009; El Universal, Magia Huichol Rito Aborigen Marzo 2009; Milenio, Arte Huichol y Rito Aborigen, Febrero 2009; Reforma Club Social Octubre 2009; Milenio Agosto 2009, Artes y Oficios de Jorge Wilmot, Excelsior Octubre 2009, Alebrijes.



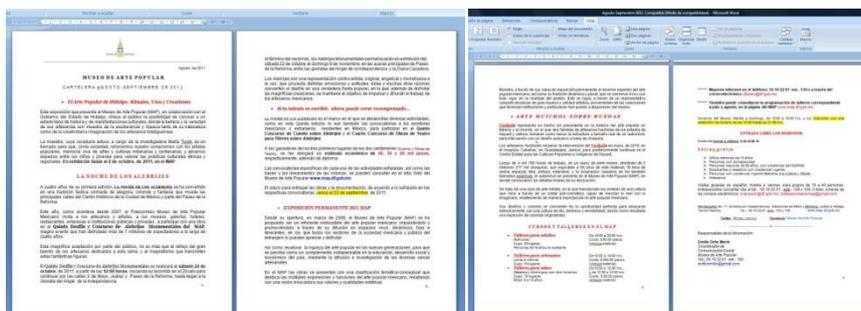
Aunque las actividades culturales por sí mismas atrapan la atención de los medios de comunicación, la Coordinación de comunicación social (CCS) toma en cuenta algunos aspectos para lograr un mayor impacto en el público y mantener el interés de dichos medios. Para empezar define su público objetivo y sabe a qué tipo de personas se dirige (niños, jóvenes, artesanos, artistas, turistas, colegios y/o patrocinadores); en segundo lugar se da a la tarea de hacer interesantes y llamativos los materiales informativos que difunden, por lo cual en las investigaciones que realiza siempre se buscan datos curiosos y nuevas aportaciones de información que atraigan a la prensa. Otro de los elementos en los que se apoya la CCS es un directorio de medios de comunicación, el cual se ha ampliado y actualizado a lo largo de siete años, sumando prensa especializada en cultura, arte, turismo y arte popular. Cada vez que se inaugura alguna exposición se da a conocer la realización de un concurso (alebrijes, papalotes, piñatas), se publica un libro o se lleva a cabo un acontecimiento importante en el MAP, la Coordinación de Comunicación Social organiza una conferencia de prensa para informar los pormenores del evento o bien programa entrevistas con diferentes medios de comunicación. Y a la par de la invitación a la conferencia se les envía un *kit* de prensa, el cual incluye un boletín informativo, alguna reseña o entrevista con un especialista y material fotográfico.



Libros publicados por el MAP²⁴⁹

Los boletines y demás materiales informativos y gráficos se envían a la prensa apoyándose en el directorio de medios con el que se cuenta. Cabe mencionar que los textos son escritos con una excelente redacción y son el resultado de una exhaustiva investigación con el objetivo de que desde la primera línea atrape el interés del lector. Al inicio de cada boletín se colocan en forma de lista lo que se conoce coloquialmente como *cintillo*, *cabeza* y *balazos*, a través de los cuales se presenta de manera resumida la información más importante del contenido.

Boletines de prensa



²⁴⁹Libros publicados por el MAP: Antología Cuentos y Obras de Títeres sobre Alebrijes, Tren de la Historia, Muerte Sin Fin, ArteSano entre Artistas y Artes y Oficios en la obra de Jorge Wilmot.

Después de estas primeras acciones la CCS se encarga de darle seguimiento a la promoción, brindando apoyo a los medios interesados para realizar entrevistas con los personajes involucrados, acudiendo a las distintas invitaciones a estaciones de radio y televisión, además de atender las solicitudes de grabación y tomas fotográficas de la exposición que se presenta o de temas relacionados con actividades próximas a realizarse. Así mismo se les invita a efectuar recorridos exclusivos de la muestra presentada.

Durante el periodo de exposición de cada muestra, la CCS lleva a cabo una difusión de la misma por etapas, considerando su duración y la posibilidad de llevar a cabo entrevistas con el o los autores; de ahí que se mantenga un contacto de manera periódica con todos los medios de comunicación de acuerdo a su perfil ya sean impresos o electrónicos.

Entre otras de las actividades de esta Coordinación se encuentra el envío de la programación mensual de actividades del MAP, así como de notas informativas que refuerzan la difusión del quehacer cotidiano del recinto a favor del arte popular.



Programación mensual y de talleres

El abanico de medios en los que se ha difundido la información de actividades del MAP es muy vasto, solo por citar algunos de ellos tenemos lo siguiente²⁵⁰:

Periódicos: Milenio Diario, Publimetro, Tonalá de hoy, Excélsior (comunidad), La crónica de hoy, Impacto El diario, El Sol de México, Reforma (secciones: Cultura y Nacional; suplementos: Viernes social y Club reforma), El Universal (secciones: Metrópoli, Kiosco Estilos, Destinos, Guía del Ocio y Por Fin!) The News, El Gráfico, Unomasuno, La Jornada, La pasión (Brújula niños), El economista, Rumbo de México, Diario Yucatán, Ovaciones, El Informador Guadalajara, La Crónica, Más por más, El Occidental, Chilanguía y Km. Cero.

Periódicos en Páginas Electrónicas: Expressó, El Arsenal, El País, Publimetro, Más por Más, El Informador, La Crónica, ADN.es, El Economista, El Universal DF, El Mañana, Provincia, El Financiero, Mujer Hoy.com, Azteca21.com, Tv notas, LatinSpots, Pulso Político, Proceso y Ex On Line.

Agencias de noticias: EPA, Notimex, Xin Hua, EFE, Cuarto oscuro, Reuters, AP, AFP (Agence France-Presse), DPA (Agencia Alemana de Prensa), Agencia ANSA, Agencia de Información Cultural Noticias 22, United Press International (UPI) y NN noticias.

Revistas: Alarma, Emeequis, Bancomer Estratega, Dónde ir, Entorno Político, Contenido, Mundo Ejecutivo, Gaceta (Colegio de Bachilleres), Estilo México, Mexicanísimo, Vanidades, Quién, Chilango, La Revista, Arte al Día, BBmundo, Kena.

Estaciones de radio: La Hora Nacional (Luces de la Ciudad), IMER, Grupo Radio Mil, Radio Fórmula, Fundación ACIR, Radio Universidad de Guadalajara, 1440 AM, ABC Radio, IPN Radio 95.7, W Radio, Radio Red, Radio Mil AM, Tropicalísima 1350 AM.

Radio en Páginas Electrónicas: W Radio, Grupo Fórmula, Radio Trece 1290 am, Radio Mil y Radio Fórmula On line.

²⁵⁰Basado en el monitoreo de las notas publicadas sobre la difusión de la exposición más reciente, *Un día en los oficinas de la calle*, así como de *Parafernalia e Independencia*, una de las muestras con mayor afluencia de público.

Televisión: Canal 22 (Noticias 22), TV Azteca (Buenas noches, Hechos AM, Venga la Alegría, Al extremo, Animal Nocturno, Disney Club, ¿), Proyecto 40 (El foco-cultural, Informativo 40, Leyenda Urbana, Hábitat, El Quinto Poder), Primero Noticias(Televisa), Impacto TV, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Foro TV (Matutino Express, Glitter Café), CNN Televisión, Telesur, CB Televisión, Canal 11(Once niños, Diálogos, Corte después del noticiario nocturno, Noticias, Ómnibus, Central Once), Canal 52 MX (Aquí nomás la mejor), Vibra TV (La edad dorada), DGTVE (Guía TV), Milenio TV (Noticiario), Notimex TV, Milenio TV, Capital 21(Noticiario), Volaris TV (Televisa), RTV Veracruz, Televisa (*GEM Gringo en México*), Grupo Imagen (Canal 28) y Univisión.

Televisoras en Páginas Electrónicas: El Universal TV, EFE TV, Azteca Noticias, Uno Noticias, Noticias Canal 22, Hechos TV (cultura) y Once TV (Cartelera).

Páginas en Internet: SDP Noticias, UNO Noticias, Yahoo Noticias México, Hispavista Noticias, Euronews, Terra, Noticias 24, Pulso Ip, Hidrocálido digital, El Porvenir, Voz en Red, Yahoo OMG México, Mic Photo Press, En el show, Sala de prensa conaculta.gob.com.mx, Mx-df.net, Mex4you.net, Vanguardia, Ciudadanía Express, Cambio digital, BBC Mundo, Ciudadanos en red, Yahoo Noticias Venezuela, Sección 35, Newspeg.com, Artes e Historia México, Mural.com, Once TV México, Informador.com.mx, El Sudcaliforniano, La Voz de la Frontera, El Sol de Cuautla, News, El Occidental, Rumbo Nuevo, Ahorra Vueltas, LEA Español, Mex4you.net, Cuartoscuro, Defecito.com, Las Noticias México, Mundo hispano de KSL, Idealterna.blogspot.com, Mazatlán Interactivo, Presidencia de la República (www.presidencia.gob.mx), Secretaría de Turismo, chilango.com, dondeir.com, quien.com y Metrópoli (www.metropli2025.org), Al volante, pvpulse.com, mujeresmas.com, corresponsalesenlinea.com y arts-history.mx,

Medios extranjeros: Rheinpfalz, Berline Zeitung, Yahoo Noticias, International Business Times, BBC Londres, CCN Internacional, Telesur, Impacto USA, Revista

Cromos (Venezuela, Ecuador y E.U), Revista Ñ (Argentina), Azteca 21 Magazine, www.artdaily.org, Wikipedia y Univisión.

Además de la *publicity*, la CCS también lleva a cabo campañas de publicidad (difusión y promoción) para cada una de sus exposiciones y otras actividades, las cuales no son diseñadas para medios de comunicación masiva sino para espacios alternativos como el Metro de la ciudad de México (STC Metro), agendas de cultura y oficinas de turismo, entre otras.

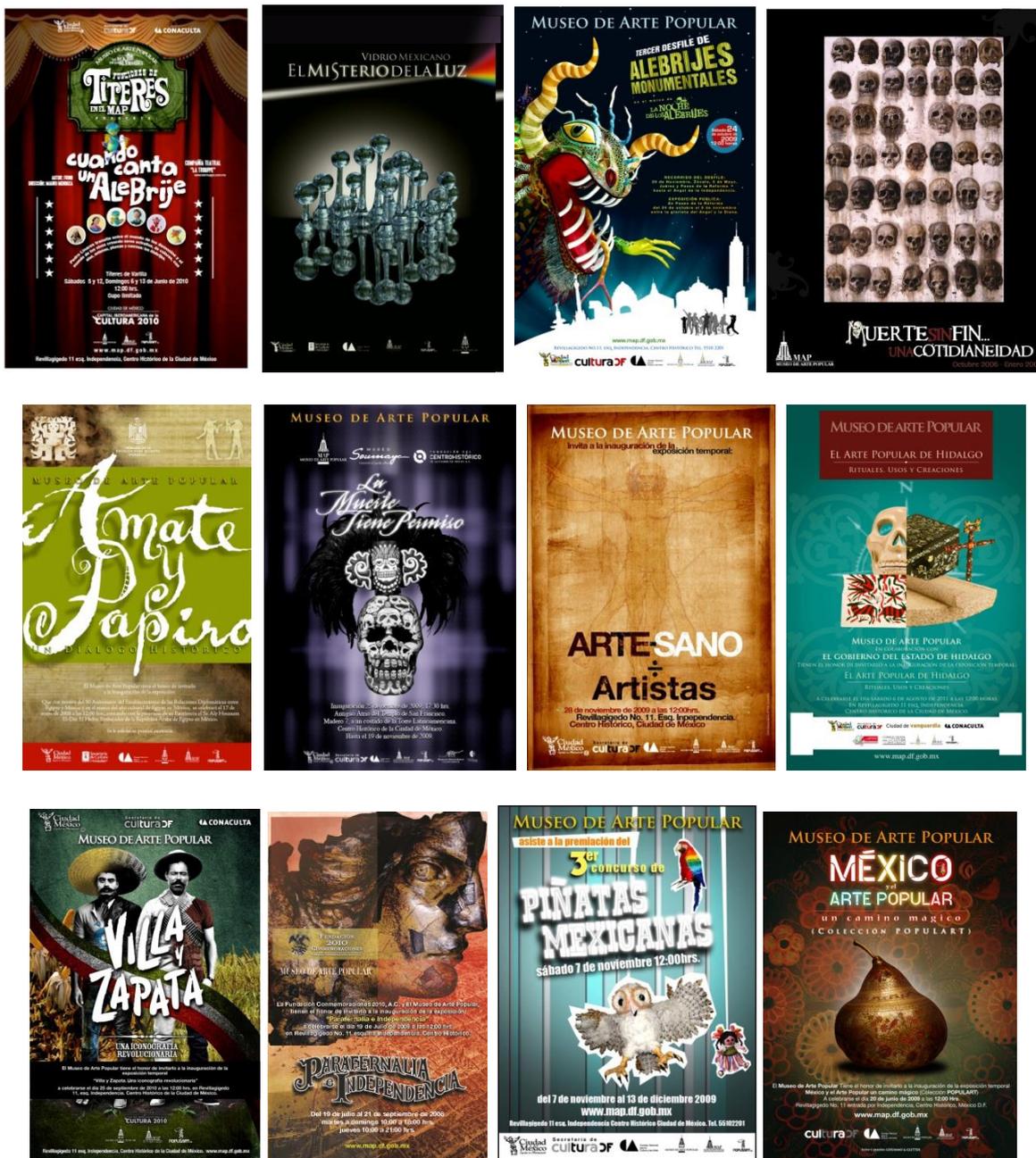
El diseño creativo de los materiales publicitarios tales como carteles, tarjetas promocionales, inserciones de convocatorias, trípticos, boletos, guía del museo, postales, invitaciones, adaptaciones para publicidad en el metro y elementos web (programación de talleres, invitaciones electrónicas, carteles electrónicos, boletín AAMAP), son realizados por el área de Diseño perteneciente a la Coordinación de Informática del MAP.



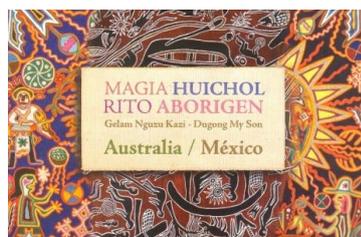
Inserciones en prensa y convocatorias²⁵¹

²⁵¹ Inserciones en prensa: Papalotes 2010, Periódico el Gráfico; Alebrijes 2009, Periódico Reforma; Piñatas 2009 para STC Metro; Presentación Muerte sin fin, Periódico Ciudad de Guadalajara, Jalisco.

Carteles e invitaciones electrónicas²⁵²



Invitaciones impresas²⁵³



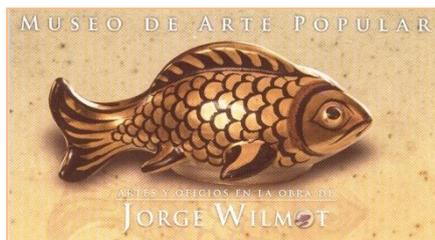
²⁵² Presentación de Títeres, El misterio de la luz, Alebrijes monumentales 2009, Muerte Sin Fin Una Cotidianidad, Amate y Papiro, Presentación de Mascadas Hérmes, Magia Huichol Rito Aborígen.

²⁵³ Amate y Papiro, Presentación de Mascadas Hérmes, Magia Huichol Rito Aborígen.

Las tarjetas y carteles se distribuyen en distintos lugares y cantidades tales como las entradas de los museos Franz Mayer, Nacional de la Estampa, Palacio de Bellas Artes, Nacional de Arte (MUNAL), Nacional de Antropología, sobre el corredor cultural de Paseo de la Reforma y Zócalo de la Ciudad de México, así como en los 12 módulos de información para turistas (Secretaría de Turismo GDF) instalados en diferentes puntos de la Ciudad de México y en los hoteles de la periferia del recinto.



Por medio del INBA se entregan tarjetas a los destinatarios de los *Agendarte* y en el Centro Cultural del Bosque en donde también se colocan carteles.



Es necesario remarcar que la Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico, de la Secretaría de Educación Pública, apoya a la CCS mediante la difusión electrónica de sus actividades y

durante varios años distribuyó en las escuelas de educación básica del DF alrededor de 50 carteles, un millar de gacetas y 3 mil 100 tarjetas promocionales por actividad o exposición.

También, con el apoyo de la Dirección de Divulgación Cultural de la Secretaría de Cultura del GDF, se colocan aproximadamente 150 carteles y se distribuyen 500 tarjetas promocionales en lugares como delegaciones, dependencias de gobierno, centros culturales (casas de cultura y faros) y bibliotecas.

Entre las acciones, medios e instrumentos de comunicación más importantes para la difusión y promoción de las actividades del MAP se encuentra la campaña publicitaria en el STC Metro (Sistema de Transporte Colectivo Metro) que se coloca por medio de la Secretaría de Cultura del Distrito Federal. El MAP tenía asignadas hasta el año 2010, 300 Dovelas, 300 cabeceras, 30 paneles de estación y 30 paneles de andén, en

diversas líneas del sistema²⁵⁴; pero debido a nuevas estrategias de dicha secretaría y del Gobierno del Distrito Federal, a partir del 2011 no existe un número determinado de publicidad sino rutas o líneas específicas para colocar propaganda con fines de difusión cultural, entre las que se encuentran, la Línea 1 (Pantitlán-Observatorio), Línea 2 (Cuatro Caminos-Taxqueña), Línea 3 (Indios Verdes-Universidad), Línea 5 (Politécnico-Pantitlán), Línea 7 (El Rosario- Barranca del Muerto), Línea 9 (Pantitlán. Tacubaya) y Línea B (Buenavista-Cd. Azteca). Cabe resaltar que las tres primeras son las de mayor afluencia del STC Metro y que dicho sistema recibió durante el año 2012, mil 608 millones 865 mil 177 usuarios²⁵⁵, por lo que existe un alto índice de impactos diarios.



²⁵⁴ Informes de difusión otorgados por la Coordinación de Comunicación Social del MAP.

²⁵⁵ Datos de operación STC Metro, <http://www.metro.df.gob.mx/operacion/cifrasoperacion.html#1>, consultado 22 de mayo, 2012.



Cabeceras dentro de los vagones



El Gobierno del Distrito Federal apoya a la difusión de las exposiciones y actividades del MAP por medio de su Sistema de Radio y Televisión en internet, Capital 21 (<http://www.canal21.df.gob.mx/>) y La Capitalina, Radio de la Ciudad (http://www.canal21.df.gob.mx/index_radio.html). Además la Secretaría de Cultura del Gobierno del Distrito Federal publica periódicamente las actividades del MAP en su página de internet www.cultura.df.gob.mx y ha colocado un banner dentro de su página de inicio el cual conduce directamente a la página web del recinto. También la Secretaría de Turismo de la Ciudad de México (www.mexicocity.gob.mx) coloca

información de cada una de las actividades que realiza la organización, de esta manera invita a los turistas nacionales y extranjeros a visitar el museo.



Otro importante medio es la Agenda Electrónica de Conaculta (dependiente de la Dirección de Medios Electrónicos, de la Dirección General de Comunicación Social de Conaculta), la cual además se proyecta en las pantallas de las distintas sucursales de Bancomer, en la Cámara de Diputados, en el CENART (Centro Nacional de las Artes) y en la página de internet del consejo (<http://www.conaculta.gob.mx/>), entre otras.



Agenda electrónica de Conaculta²⁵⁶

²⁵⁶ Agenda electrónica de Conaculta. Publicidad de exposiciones. Consulta 12 Junio 2011

Otra de las páginas de internet del Conaculta que da promoción al MAP es la de www.mexicoescultura.com en la que cualquier persona puede consultar la cartelera de actividades que ofrece el Consejo, además muestra la ubicación de los recintos culturales; como llegar; a qué distancia se encuentra uno del otro, así como mediante el auxilio de mapas al público que permite crear y personalizar la agenda cultural del usuario.



De manera similar las actividades del MAP se publican mensualmente en Agendarte y Agendarte niños, carteleras publicadas por el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), con un tiraje de 30 mil ejemplares por lo que se refiere a la edición impresa, la cual se distribuye en los diferentes recintos culturales de la Ciudad de México como museos, escuelas, centros de investigación y oficinas de la institución, entre otras. Existe también la versión digital (www.bellasartes.gov.mx/agendarte).



Entre algunos de los medios impresos de aparición periódica se encuentra la revista *Estilo México* que publica mensualmente un artículo directamente relacionado con el MAP. Estos materiales son preparados (texto y fotografías) por la CCS, por medio de los cuales se difunden las tradiciones y costumbres de nuestros diferentes pueblos, así como las ramas y técnicas artesanales, además de promover la visita de diferente tipo de público al recinto.



Otra edición de este tipo es *Tiempo Libre*, que publica regularmente las actividades del MAP. Un ejemplo de ello es que durante cuatro números consecutivos (24 de marzo al 20 de abril, de 2011), publicó en su sección de Museos y Galerías la cartelera referente a la muestra *Un día en los oficios de la calle*, además del Concurso Exposición de *Papalotes*, sin omitir la difusión que ha realizado sobre el proyecto **Vochol®**.

Tan sólo en la edición Núm. 1611 (24 al 30 de marzo), la revista destinó dos espacios diferentes a las actividades del MAP, mientras que en octubre de 2010 la publicidad referente al Cuarto Concurso y Desfile de Alebrijes Monumentales ocupó la portada de esta publicación, como ha ocurrido en otras ediciones. De esta misma forma la Revista *Mexicanísimo* ha publicado en diferentes momentos artículos elaborados por la CCS.



La CCS lleva a cabo también promociones en estaciones radiofónicas, como es el caso de Grupo Radio Mil, Radio Centro, IMER y Radio UNAM, a través de las cuales se han manejado spots u obsequio de entradas, junto con visitas guiadas al recinto.

En cuanto a la producción y grabación de spots radiofónicos, la CCS del MAP cuenta con el apoyo de la cabina de audio del espacio *Luces de la ciudad* que forma parte de la Hora Nacional; esto sin ningún costo. Dichos spots han aparecido en dicho segmento radiofónico dedicado al D.F., el cual tiene una duración de 28 minutos.

Con el fin de enriquecer las exposiciones del MAP y de atraer el interés del público hacia el arte popular mexicano, la CCS también investiga, realiza y produce materiales audiovisuales que se proyectan a los visitantes los fines de semana y que a la fecha suman un total de 9 producciones (*El Tren de la historia, Arte Plumaria, Colorantes naturales. Grana Cochinilla, Títeres, Pintando Pasos, Museo de Arte Popular, Visita de Ban Ki-moon* (Secretario General de la ONU) al MAP, *Un día en los oficios de la calle y ArteSano entre Artistas*).

A partir del año 2011 la CCS realizó un convenio con la Fundación Wikimedia (en inglés: Wikimedia Foundation, Inc.) para dotarla periódicamente de información escrita y material fotográfico sobre las actividades del MAP. Dicha fundación es la organización matriz de Wikipedia, Wikinoticias, Wikcionario, Wikibooks, Wikiquote, Wikisource, Wikicommons, Wikispecies y Wikiversidad. Wikipedia es una organización sin fines de lucro que tiene como propósito el suministro de información en materia de conocimientos enciclopédicos generales a través de internet²⁵⁷ además es responsable de una mediateca que contiene alrededor



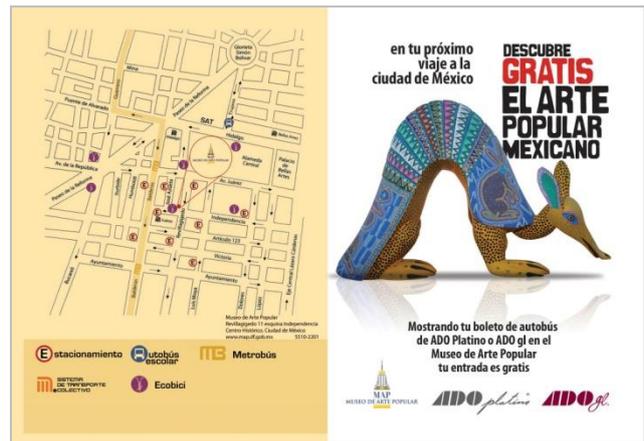
de 10 millones de archivos multimedia libres con el nombre de Commons en el que el MAP participa activamente.

Otro acuerdo realizado durante el año 2011 fue el de “Descubre Gratis El Arte Popular Mexicano” en alianza con la empresa de autotransporte para pasajeros ADO, el cual consistió en otorgar entradas gratuitas para los usuarios de las marcas ADO gl y ADO Platino, del 11 de julio al 31 de agosto de 2011(vacaciones de verano), mediante el procedimiento en el cual los pasajeros sólo debían mostrar su boleto de viaje en la taquilla del recinto y registrarse.

Con esta acción el MAP obtuvo difusión gratuita a lo largo del golfo y sureste de México pues se colocó publicidad en las principales terminales de ADO (Poza Rica, Tuxpan, Tampico, Córdoba, Orizaba, Mérida, Cancún, Playa del Carmen, Veracruz, Jalapa, Puebla, Oaxaca, Campeche, Cd. del Carmen, Salina Cruz, Ixtepec, Ixtaltepec,

²⁵⁷ Fundación Wikimedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n_Wikimedia, consultado 4 de junio de 2012.

Juchitán, Tehuantepec, Tuxtla Gutierrez,
 San Cristóbal de las Casas, Comitán,
 Tapachula, Villahermosa,
 Coatzacoalcos, Minatitlán, Acayucan,
 Central del Norte DF, TAPO, Central del
 Sur (Taxqueña)), donde se distribuyeron
 100 mil porta boletos y se colocaron



banners referentes a la promoción en las páginas de internet www.adogl.com.mx y www.adoplatino.com.mx.

Asimismo se recibió apoyo en la difusión de la exposición ArteSano entre Artistas 2.0 mediante banners colocados en los portales web mencionados anteriormente.

Además, en colaboración con la Tienda del MAP A.C., se realizó el calendario 2012 para los pasajeros de ADO, tiraje que alcanzo las 20 mil copias en el cual se observan diferentes piezas de arte popular mexicano y se menciona al MAP y a su tienda, lo cual representa un



gran número de impactos promocionales para el recinto museístico.

Por otro lado debe mencionarse que la Asociación de Amigos del Museo de Arte Popular (AAMAP), como integrante del Fideicomiso Museo de Arte Popular, tiene entre sus metas la importante tarea de ayudar a preservar e impulsar el trabajo artesanal de nuestro país, a través de la recaudación de fondos para dicho fideicomiso.

Para lograr dicho objetivo, la AAMAP lleva a cabo acciones que involucran campañas de relaciones públicas, es decir, hacer publicidad de boca a oreja y generar difusión de forma casual, procurando siempre una buena imagen²⁵⁸.



Por medio del esfuerzo de voluntarios, asesores, amigos, expertos y donantes se ha conseguido el reconocimiento del MAP tanto en espacios nacionales como internacionales. Muestra de ello es una de las más recientes y grandes acciones, el proyecto **Vochol®** el cual es un hecho sin precedente en el arte popular mexicano pues se trata de un automóvil decorado con 2 millones 277 mil chaquiras, equivalentes a 90 kilos de dicho material; 16 kilos de resina especial, tela, pintura, estambre y la inspiración creadora de artesanos huicholes.

Actualmente dicha obra de arte ha sido exhibida en lugares como Zona Maco, Palacio de Hierro (Plaza Moliere), Guadalajara Auto Show, Galería de Arte Moderno y Contemporáneo de la ciudad de Puebla y continuará con un itinerario que contempla



su presentación en países como Estados Unidos (San Francisco, Washington, Denver, Houston) Alemania(Deutsche Bank y Autostadt), Bélgica (Palais des Beaux-Arts / Centre for Fine Arts) y Francia (Musée du quai

Branly) para culminar en una subasta que fortalecerá el fondo del Fideicomiso MAP; acciones que ayudarán a seguir despertando la curiosidad e interés por el arte popular y el MAP.

²⁵⁸ Paco Santamaría y Anaí Aguilar, “¿Por qué invertirías en Relaciones Públicas si es algo tan intangible?”, *Merca 2.0 Web*, <http://www.merca20.com/por-que-invertiras-en-relaciones-publicas-si-es-algo-tan-intangible/>, consultado el 3 de Julio 2011, 23:57 hrs.

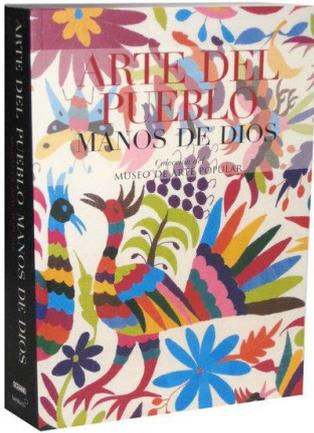
Con el fin de lograr mayor difusión de dicho proyecto la AAMAP consiguió la aparición de **Vochol®** en los billetes de la Lotería Nacional (sorteo vigésimo primero del 8 de Junio de 2010) con una impresión de 3 series con 60 mil billetes o *cachitos* cada una (total 180 mil). Así mismo durante el año 2011 se consiguió que Telmex emitiera tarjetas telefónicas con la imagen de la obra.



Otra de las tareas exitosas que realiza la AAMAP es la venta de garaje *Vintage*, evento anual en el que son vendidos accesorios, ropa, muebles y demás objetos de marcas reconocidas conseguidos a través de donaciones.

Por otro lado mensualmente se realizan conferencias con diferentes ponentes y temáticas dentro del MAP, lo cual permite que personalidades de diferentes ámbitos lo conozcan y promocionen. Dentro de esta dinámica, la AAMAP ha organizado muestras gastronómicas con reconocidos chefs internacionales, cenas de gala con importantes empresas como Louis Vuitton, Hermès, Mœt and Chandon, entre otras, y desfiles de moda en colaboración con el ballet de Amalia Hernández y Silvia Rojo (coleccionista de rebozos).

Otra importante contribución por parte de la AAMAP ha sido la de conseguir piezas de arte popular para el acervo del MAP, ya sea en donación o comodato.



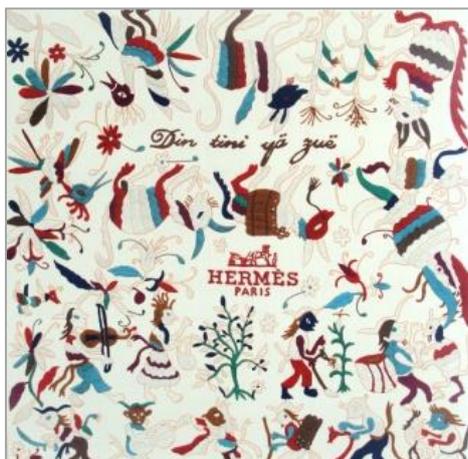
En septiembre de 2010, gracias a la intervención de Marie Thérèse Hermand de Arango, Presidenta Fundadora de la AAMAP, el libro *Arte del Pueblo, Manos de Dios*, perteneciente a la colección del MAP fue presentado por el escritor Carlos Fuentes (Q.E.P.D) en la Casa de América Latina, en París, Francia, donde el interés del público

asistente fue tal que los ejemplares destinados para su venta se agotaron.

Entre otros de los logros de la AAMAP se encuentra la Campaña Hennessy V.S.O.P, en la que Hennessy Cognac celebró el Bicentenario de la Independencia y el Centenario de la Revolución de México con una edición especial limitada y numerada de su cognac V.S.O.P., donando 10 pesos por cada botella vendida al Museo de Arte Popular.



Por su parte Hermès International, en conjunto con la AAMAP, realizó durante el año 2010 el proyecto “Din Tini Yä Zuë” Scarf que involucró a las artesanas de Tenango de Doria en el cual se diseñó una mascada que la marca de modas francesa adoptó para su venta, destinando un porcentaje de sus ganancias en beneficio de esta comunidad del estado de Hidalgo. Cabe mencionar que Hermès goza de gran prestigio alrededor



del mundo y sus accesorios están disponibles únicamente en sus auténticas boutiques y a través de Internet.

La mascada Din Tini Yä Zuë, reproduce un bordado original diseñado por el artesano Vicente Ezequiel el cual revela el mundo sagrado de los Otomíes donde los hombres y la naturaleza se unen en un círculo

perfecto e infinito. Una vez finalizada la tradicional técnica del bordado multicolor, se fusionó con el conocimiento de Hermès para crear esta excepcional pieza.

Otro de los programas de ayuda a destacar que emprende la AAMAP, es *Manitas*, el cual consiste en apoyar a niños de las comunidades artesanas de México mediante un donativo que queda representado simbólicamente en las paredes del salón de talleres del MAP con la huella de una mano, además del apoyo otorgado a través de medios electrónicos Facebook (Amigo del MAP), Twitter (@amigosmap), el blog de los Amigos del MAP (amigosmap.blogspot.mx/2011/09/asociacion-de-amigos-del-map-c.html) de actividades manejado por la AAMAP y su página de internet <http://www.amigosmap.org.mx/>.

Se puede concluir que a pesar del reducido presupuesto de la Coordinación de Comunicación Social, ésta cumple con su objetivo de manera eficaz y eficiente, ya que a lo largo de un poco más de siete años ha conseguido posicionar, difundir y promocionar exitosamente las actividades del MAP con cual colabora con los principales objetivos y metas organizacionales.



En síntesis, y como se puede observar del análisis realizado, los programas, medios e instrumentos de comunicación externa del MAP constituyen una de sus principales fortalezas que lo han llevado a posicionarse de manera constante y positiva ante sus públicos reales y potenciales, mediante un trabajo cotidiano y laborioso que no deja un solo frente descubierto para las tareas de promoción, difusión y creación de una imagen positiva de la institución.

6.2. La comunicación interna en el MAP

Como cualquier otra organización el Museo de Arte Popular está constituido por públicos internos que interactúan en el ejercicio de sus funciones, responsabilidades y actividades, generando así los conocidos procesos de la llamada comunicación interna, que se encuentra sustentada por todos aquellos mensajes e información circulante en su seno, mediante diversos medios formales e informales, y que dan como resultado la aparición de un determinado clima laboral y organizacional, como parte de este ambiente compartido.

En cuanto a los medios y formas de comunicación interna, la más utilizada es la oral (54.92%). De acuerdo a la encuesta aplicada a los empleados del MAP y mencionada anteriormente, este tipo de la comunicación tiene lugar a través de diferentes reuniones (43.66%) pues el 39.53% se reúne con su jefe diariamente y 25.58% semanalmente para recibir supervisión y ajustar los planes de trabajo, además de que el 58.13% declara recibir supervisión de la dirección general.

A esto hay que agregar que los coordinadores exponen de esta misma manera (oralmente) cada semana los avances de las tareas asignadas, por lo cual se puede decir que existe un flujo continuo de comunicación en beneficio del cumplimiento de las metas organizacionales.

Además de dichas reuniones la comunicación oral se da a través del teléfono y los rumores (11.26%), importantes para cualquier organización por su informalidad y lo que representan ya que ayudan a *descargar tensión emocional, nerviosismo frente a algo que no está funcionando bien en la organización*²⁵⁹ pero, como se puede notar en el caso del MAP, estos no rebasan a la comunicación emitida por canales formales.

²⁵⁹ Roxana Jofre, "Rumores. ¡Comunicación a la velocidad de la luz!", <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/rumores.htm>, consultado 3 de junio de 2012.

Respecto a la comunicación escrita se da tanto en documentos impresos (23.94%) como en documentos electrónicos, siendo más frecuente la comunicación vía correo electrónico para las personas que laboran en las oficinas (19.71%).

El MAP cuenta con intranet pero sólo es utilizado por dos coordinaciones (Museografía y Exposiciones) pues contiene únicamente el inventario del acervo museográfico por lo tanto no es un instrumento que sirva para alguna otra tarea dentro del museo.

Los documentos escritos contienen información oficial, como por ejemplo los contratos, oficios, cartas de solicitud y algunos otros de tipo administrativo.

Los cambios y/o noticias de la institución se comunican en su mayoría de manera oral (59.37%), siendo el canal formal el más usado (40.62%); es decir reuniones a través de sus respectivos coordinadores mientras que los rumores son menores (18.75%) lo cual reafirma que la comunicación formal es mayor y por lo tanto se evita la distorsión de la información y los problemas que podría traer consigo.

La segunda manera de comunicar sucesos y/o novedades es la escrita (21.87%) y la tercera la electrónica (17.18%). Los comunicados escritos usualmente provienen de la Coordinación de administración con el fin de informar acerca de algún día no laborable o algún otro aviso respecto a alguna norma o procedimiento.

A manera de conclusión es posible afirmar que la comunicación interna en el MAP es sencilla, continua, oral y poco formal, lo cual podría deberse al tamaño del sistema organizacional pues al ser un número de trabajadores pequeño no es necesario usar tan seguidas formas escritas de comunicación, lo cual permite eliminar barreras de tipo estructural. Sin embargo este mismo modelo de comunicación interna relajado, próximo y de nivel interpersonal es también una fortaleza de esta institución, al permitir un flujo ascendente y descendente de mensajes y retroalimentación que complementa y fortalece la estructura y el clima laboral positivo y de integración existente.

6.3. F O D A

Después de concluir con la descripción y análisis del clima, cultura, identidad y comunicación (tanto interna como externa), además de elementos estructurales e históricos así como el entorno del Museo de Arte Popular es necesario puntualizar a través de enunciados dentro de una matriz en la que se enlistan y clasifican las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Se trata de una herramienta que permitirá identificar fácilmente temas estratégicos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Identidad visual claramente estructurada, formalizada y ejecutada de acuerdo a los estatutos• Identificación, integración y compromiso del personal con los valores de la organización• Comunicación continua y fluida entre jefe-subordinados y entre compañeros• Participación del personal en la toma de decisiones• Disposición positiva de los jefes para orientar a sus subalternos• Comunicación constante entre empleados y jefe-subordinado• Nivel de satisfacción elevado y continuo del personal respecto a sus actividades• Facilidad de acceso al MAP pues se encuentra bien ubicado y comunicado• Ampliación de horario del MAP los días miércoles de 10 a 21 horas.• El MAP brinda servicios los fines de semana• Entrada libre los domingos• El MAP ofrece actividades familiares para todas las edades• La arquitectura de su edificio (art decó) es muy atractiva para el público, medios de comunicación, agencias de publicidad y filmaciones• La Coordinación de comunicación social cumple de manera eficaz con la difusión de las actividades (estrategia basada principalmente en tácticas de relaciones públicas)	<ul style="list-style-type: none">• Transgresión, Infracción de la Ley antitabaco• Corazón ideológico o identidad conceptual (Misión, Visión, Valores) no formalizada• La mayoría de los empleados considera que no es justa la remuneración económica que recibe• Los empleados carecen de prestaciones laborales• Cultura de capacitación deficiente, casi nula• Posibilidad reducida de alcanzar ascenso en la estructura organizacional• No existe un sistema de incentivos o recompensas (aun cuando es necesario para neutralizar la falta de prestaciones laborales y ascensos)• Bajo nivel de conocimientos sobre el MAP del personal de contacto (cercaos a los visitantes)• Retroalimentación insuficiente con el personal de contacto (cercaos a los visitantes)• Estructura organizacional operativa no formalizada

<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la AAMAP en acciones paralelas de relaciones públicas y promoción de actividades • Posicionamiento del MAP entre un nivel socioeconómico alto (A, B) 	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La familia como eje social del uso del tiempo libre • Nuevas generaciones (los jóvenes son los que más museos visitan) con alto consumo cultural • Museos concebidos como una forma de entretenimiento, diversión, aprendizaje y/o educación • Alto nivel de credibilidad de los mexicanos en las instituciones culturales • Interés de los mexicanos por conocer acerca de sus tradiciones y costumbres • Interés de los mexicanos por el arte popular mexicano (curiosidad) • Apoyo y perspectiva de otras instituciones gubernamentales, privadas y civiles por apoyar y dar reconocimiento al arte popular y sus creadores. • Ley de fomento cultural del DF que otorga estabilidad a recintos culturales de la ciudad • La Ciudad de México, donde se ubica el MAP, pertenece al pacto mundial Agenda 21 • Apoyo del gobierno y asociaciones para rehabilitar y reactivar el Centro Histórico (imagen urbana, infraestructura, empleos) • Apoyo y reconocimiento de UNESCO a procesos y técnicas artesanales como patrimonio de la humanidad (Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial) • Apoyo de UNESCO a los artesanos para perpetuar y transmitir conocimientos y experiencias • Esquemas alternativos de financiamiento para la promoción cultural (filantropía, altruismo, organización civil) • Ley de Fomento Cultural del DF que apoya la creación de asociaciones orientadas al apoyo y fomento cultural • Herramientas de internet para acercar al público 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hábitos y prácticas negativas de consumo de cultural de los mexicanos • La falta de tiempo libre de los mexicanos • La falta de dinero (posibilidades económicas reducidas) del público • Percepción del público acerca del MAP, como un museo de elite • Ignorancia del público acerca de los procesos artesanales • Situación económica-social-política de los artesanos, sobre todo los de grupos indígenas • Percepción negativa de los artesanos por los mismos mexicanos • Los descendientes de los artesanos no desean continuar aprendiendo técnicas y procesos artesanales. • No existe alguna ley de fomento cultural federal (los museos como el MAP quedan a merced de los diferentes movimientos políticos) • Inexistencia de ley de fomento y protección de las artesanías en el DF y a nivel federal • Insuficiencia del presupuesto gubernamental asignado a la cultura • Inestabilidad de los presupuestos gubernamentales para instituciones culturales (tanto de manera local como federal) • Recorridos virtuales que podrían provocar inasistencia del público • Ambiente de competencia hostil y complejo (un gran número de competidores directos e indirectos en la zona de ubicación del MAP) • Existencia de un competidor con similar oferta que el MAP (Palacio de Cultura Banamex en Palacio de Iturbide) mejor posicionado geográficamente y menor costo de entrada pero

<p>que por diversas causas no puede asistir al recinto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de internet para incentivar el interés del público (recorridos virtuales, redes sociales, blogs) • Extranjeros interesados en la cultura mexicana 	<p>itinerante.</p>
--	--------------------

6.4. Áreas de oportunidad

De acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas descritas en el apartado anterior se puede notar la existencia de varias áreas de oportunidad en las cuales el MAP puede realizar distintas acciones que aminoren los efectos de las variables negativas y maximicen las positivas.

En cuanto a las debilidades se puede comenzar con la identidad conceptual del MAP ya que sólo es necesario formalizar el corazón ideológico, ponerlo por escrito y difundirlo entre sus públicos, así como unificar por completo la perspectiva de la Dirección general con la del resto de la organización pues la identidad visual ya está claramente estructurada, formalizada y ejecutada de acuerdo a sus mismos estatutos, aunque debería planearse a mediano plazo y de manera paulatina el cambio del logotipo para que se relacione directamente con el arte popular mexicano y no sólo con el edificio de sus instalaciones.

Respecto a las necesidades de los empleados sería benéfico implementar algún mecanismo o reglamento que pueda ayudar a cumplir la ley antitabaco, así como algún sistema extraordinario de recompensas para neutralizar la debilidad de que no existan prestaciones laborales.

Por otro lado se debe implantar un programa permanente de capacitación pues aprender y mejorar los conocimientos del personal favorece también a los objetivos y metas organizacionales, además de minimizar cualquier efecto derivado de las reducidas posibilidades de ascenso dentro de la estructura.

Algunas de las amenazas detectadas por este proyecto de investigación ya han sido atendidas. Ejemplo de ello es la falta de tiempo y las posibilidades económicas por parte del público, ante lo cual el MAP ofrece la oportunidad de visitarlo de manera gratuita durante los días domingo; además de diferentes descuentos para estudiantes, maestros, artesanos, personas de la tercera edad y niños menores de 13 años todos los días de atención; incluida una extensión de horario los días miércoles (hasta las 21:00 horas).

Para tratar que dicho recinto sea percibido como un museo abierto a cualquier tipo de público y no sólo a una clase privilegiada el MAP ha tratado de ofrecer exposiciones temporales de corte popular como lo fue *¡Maistro! y si no sabe se lo invento*, además de *Villa y Zapata Una iconografía revolucionaria*, por lo que dicha tendencia debe continuar y profundizarse para poder abarcar al público de las clases populares e incentivar su interés en el MAP y la cultura en general, puesto que su percepción acerca del arte popular es de suma importancia.

Respecto a la insuficiencia e inestabilidad del presupuesto gubernamental asignado a instituciones culturales el MAP debe buscar esquemas alternativos de financiamiento, aun cuando ya tiene el apoyo de la Asociación de Amigos del MAP, así como contar con algún plan emergente para estar preparado ante cualquier cambio político-social-económico que pueda ocurrir.

A nivel externo existe un ambiente competitivo, hostil y complejo debido al número de competidores directos e indirectos del MAP y sus áreas de interés, que sería imposible eliminar, por lo cual la mejor opción es realizar alianzas con los diferentes recintos culturales, centros turísticos o de entretenimiento para ofrecer recorridos especiales en conjunto sobre temáticas comunes o complementarias; como ha sido el caso de los recorridos nocturnos por cantinas históricas y mezcalerías; o bien crear algún tipo de

pasaporte, plantilla o tarjeta de descuentos o recompensas entre las organizaciones aliadas.

Además el MAP debe diferenciarse entre todos los recintos museísticos, buscar una característica única, lo cual se ha logrado a través del Desfile de Alebrijes Monumentales que se organiza cada año. Sin embargo éste debe ir innovando y proponiendo actividades alternas para que el interés del público no se pierda a través del tiempo.

En el caso específico de las exposiciones de arte popular que presenta el Palacio de Cultura Banamex es importante aprovechar que son itinerantes para poder crear algún convenio o alianza que convenga a ambas partes.

El campo de oportunidades del MAP es bastante amplio por el hecho de que la familia es el eje social del uso del tiempo libre de los mexicanos, lo cual permite y exige ofrecer actividades diversas que atraigan la atención de distintos grupos de edad, ya que es necesario tanto inculcar hábitos de consumo de cultura desde edades tempranas como reforzar los de los jóvenes y rescatar o incentivar los de los adultos mayores.

Reforzar la atención a la población de más de 50 años y al grupo de 30 a 34 años, en edad productiva y con hijos²⁶⁰ resultaría positivo para generar ciclos de educación, prácticas y hábitos enfocados a la cultura. La atención de público puede ser atraída por medio de actividades complementarias como cursos o talleres de bailes populares (danzón, cha cha cha, baile folklóricos) para adultos, conferencias acerca de procesos artesanales, recorridos ciclistas, presentaciones de música, teatro para jóvenes o proyección de películas, con el fin de complementar los diferentes concursos, talleres, sesiones de cuentacuentos y obras de títeres que se ofrecen actualmente. El eje

²⁶⁰ Encuesta nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales, publicada por CONACULTA en Agosto 2010. http://www.conaculta.gob.mx/encuesta_nacional.php.

temático deberá ser el de las tradiciones, costumbres y arte popular mexicano aprovechando la curiosidad e interés del público.

Otra acción que se podría realizar es la de buscar alianzas con competidores mediante convenios o programas -ya sea de difusión, colaboración o ambos- con instituciones de distinta naturaleza (públicas, privadas, gubernamentales o asociaciones civiles) enfocadas a promover el arte popular, como es el caso de la Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial de la UNESCO con el fin de cumplir uno de los objetivos del MAP que es el de ayudar a la revaloración y reconocimiento de tales expresiones así como a sus creadores.

Por otro lado es indispensable aprovechar la ventaja de que los museos son concebidos como una forma de entretenimiento y diversión, al mismo tiempo que de aprendizaje, por lo cual las exposiciones deben tratar de incluir elementos dinámicos, lúdicos, didácticos, interesantes y divertidos que ayuden a una comprensión sencilla y atractiva de los quehaceres artesanales.

Este proceso ya se ha iniciado y deberá continuar a través de las exposiciones extramuros que representan un acercamiento del arte a lugares no convencionales y una oportunidad de crear un preámbulo que permite despertar la curiosidad de la población sobre las actividades culturales en general, y sobre todo en el caso específico del arte popular en los diferentes y diversos procesos y técnicas artesanales ignoradas por el público, a pesar de que es parte de la vida cotidiana.

También es necesario aprovechar el alto nivel de confianza en relación al ejercicio de las instituciones culturales pues representa una ventaja para incentivar la participación social, desde el mismo diseño de las políticas de cultura.

En cuanto a la promoción de sus actividades sería benéfico integrar algunas tácticas y herramientas de mercadotecnia como promociones y/u obsequios en redes sociales (visitas guiadas especiales, libros, entradas gratuitas, talleres sin costo, alguna pieza

artesanal, “recorrido premier”, premio al visitante 500 000, paquetes con artículos promocionales del MAP) enfocadas en atraer y recompensar al público.

Respecto a la difusión es necesario realizar más alianzas con organizaciones del sector turístico, educativo y cultural para lograr convenios que permitan informar al público de las actividades y misión del MAP. Cabe recordar que una de las razones por la que el público extranjero se interesa en visitar nuestro país es la de conocer la artesanía mexicana por lo que se puede utilizar para enganchar a dichas organizaciones.

Otra acción que podría llevarse a cabo es la de crear un blog (Blog de reporteros del arte popular) de investigación y discusión de temas relacionados con el arte popular mexicano y mundial, donde se puedan comparar elementos, técnicas y formas de las distintas piezas, así como compartir datos curiosos o interesantes. A esto hay que agregar la planeación a mediano o largo plazo de la utilización de instrumentos de difusión como los recorridos virtuales y vídeos en la página web.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de tesis expone el análisis situacional y de comunicación realizado a la organización Museo de Arte Popular (MAP); a través de seis capítulos en los que se puede encontrar la descripción y análisis crítico de los principales elementos y procesos que determinan su comportamiento, y que permitieron evaluar su desempeño organizacional.

Al analizar los diferentes procesos organizacionales y de comunicación del MAP se identificaron sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con el fin de reconocer diferentes alternativas que den paso a la creación de estrategias que contribuyan a mejorar su rendimiento, así como al alcance de sus metas y propósitos; sobre todo los de comunicación.

Lo anterior con el fin de identificar sus áreas de oportunidad que en conjunto sentarán las bases para poder crear estrategias y programas de comunicación que permitan aumentar el posicionamiento del MAP entre su público meta, así como en el sector cultural y de turismo alternativo al cual dirige sus actividades.

El primer objetivo particular de la investigación presente fue el de describir y analizar los principales conceptos y teorías relacionadas con las organizaciones, por lo que se dio inició a la elaboración de un marco teórico que permitió entender al MAP como un sistema organizacional con características y elementos únicos e inherentes.

Ello porque, a pesar de existir un sinnúmero de criterios para describir y clasificar a las organizaciones, actualmente cada vez menos cumplen o encajan en una clasificación “única”, por lo que se puede concluir que la tendencia es que sean mixtas pues para sobrevivir y adaptarse a sus públicos incorporan nuevos elementos y estructuras ya sea en forma paralela, complementaria u opuesta a sus objetivos, provocada por fenómenos sociales, culturales, ambientales y/o políticos tanto mundiales como

locales, de lo cual el MAP es un buen ejemplo pues fue necesario revisar y entender varias perspectivas a la vez para identificar conceptos e ideas que facilitarían la comprensión de sus necesidades, problemas, objetivos y metas, así como de su entorno y cómo éste lo afecta.

El estudio de distintas teorías organizacionales también permitió observar su evolución, de entes meramente administrativos a organismos con miles de funciones y actividades realizadas al mismo tiempo con precisión absoluta; además de las ciencias y disciplinas que han sido incorporadas para mejorar su productividad y/o análisis.

Debe resaltarse que una de las teorías que ha tomado mayor importancia en los últimas décadas, debido a su gran capacidad de adaptación a cualquier campo de estudio, es la teoría de sistemas, la cual demuestra que con el fin de sobrevivir y alcanzar un mayor rendimiento, la mayoría de las organizaciones actuales dedicadas a la difusión, promoción y/o gestión de la cultura encuentran vital abrir y expandir continuamente sus límites para poder actualizar de manera constante su auto referencia como consecuencia del turbulento y cambiante entorno en el que perviven.

Esta teoría también permite entender que los sistemas son unidades que mejoran al volverse un todo complejo compuesto de diferentes subsistemas, como es el caso del MAP que se encuentra constituido como una sola entidad compleja que engloba un carácter gubernamental (de índole federal y local), pero que se complementa mediante el concurso de una asociación civil, lo cual le imprime su sello distintivo como organización.

El MAP no es un ente totalmente público o gubernamental pero tampoco una organización civil o con fines de lucro, sino un fideicomiso público integrado por otras tres instituciones, como un tipo de organización poco estudiado hasta el día de hoy, pero que poco a poco ha ido e irá reproduciéndose debido al éxito alcanzado mediante esta combinación de características que se combinan con la flexibilidad y la capacidad

de adaptación que al mismo tiempo permite el cumplimiento de procedimientos formales y estrictos; hecho que permite un equilibrio o la llamada homeostasis, que le permite sobrevivir en pleno equilibrio frente a un entorno hostil y competitivo.

Otros elementos para entender a organizaciones como el MAP y su funcionamiento se encuentra en la comunicación, la cultura, el clima y la identidad, como factores intangibles que para analizarlos es necesario dar cuenta de sus indicadores y manifestaciones. Entender dichos conceptos permitió reafirmar la idea de que cada organización tendrá características únicas e irrepetibles y que al ser sistemas, cada una de sus partes es importante e influye sobre las demás.

De esta misma manera se confirmó que los fenómenos de dentro y fuera de organizaciones como el MAP se enfrentan y manejan de manera integral, lo cual significa que no se puede modificar algún componente sin efectos colaterales ya sean negativos o positivos, por lo cual, cuando se interviene en ellos, es fundamental estar consciente de lo que significa con sus respectivos beneficios y riesgos.

La cultura organizacional manifiesta y al mismo tiempo se conforma mediante el comportamiento social de sus integrantes, por lo cual aquí radica la importancia del conocimiento de su estado, así como saber la manera en la cual sus miembros se perciben dentro y como parte de la entidad, y cómo es que reaccionarán ante cualquier turbulencia interna o externa.

El lazo entre la comunicación y la cultura es profundo y una influencia a la otra, por lo que para intervenir en la cultura organizacional es obligatorio analizar los procesos de comunicación pues a través de ella se demuestra qué tipo de organización es, cómo es que logra sus metas y cómo es que interactúa con su ambiente.

La comunicación, así como la necesidad de identificación y diferenciación son innatas a los seres humanos, por lo tanto también a las organizaciones, puesto que la identidad no es algo que se pueda decir o redactar en una línea o párrafo sino que se

comunica a través de todo un conjunto de signos, símbolos, imágenes, actitudes y/o acciones. La investigación realizada permitió diferenciar los tipos de indicadores, simbólicos y conductuales, así como conocer sus características entre las que se encuentran la fuerza, la eficacia, la durabilidad y confianza de cada uno de sus mensajes que, a fin de cuenta, son los responsables de la cultura y la identidad organizacional del MAP.

Lo anterior implica reconocer la importancia de la congruencia entre lo que se comunica, se dice y se hace; lo cual permea a cualquier organización en general, sobre todo a fenómenos como la motivación, la participación, la toma de decisiones, el grado de compromiso y el estilo de mando, entre otros.

La relevancia de la comunicación en las organizaciones radica en que es el principal proceso constructor de la realidad social pues si se analiza desde la perspectiva de la teoría de sistemas, a través de ella se crea un esquema que se reproduce y refiere por sí mismo.

Una de las conclusiones relevantes de este estudio evidencia que el proceso de comunicacional crea y transmite normas y modos de comportamiento aceptables, y otorga información para realizar las tareas asignadas, además de permitir la interacción social así como intervenir para integrar y motivar a sus miembros con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

Hacia el exterior, en el caso del MAP, la comunicación promueve sus productos y/o servicios mediante la creación de una imagen atractiva para clientes, consumidores o beneficiarios, además de intercambiar información con el público en general, competidores y/o organizaciones reguladoras, lo cual hace que se tenga la oportunidad de evaluar y si es necesario corregir el rumbo de la estrategia de difusión empleada.

Desde esta perspectiva se comprueba que el desarrollo de las habilidades de comunicación de toda organización es fundamental para su buen funcionamiento; sobre todo en entornos turbulentos e inestables, actualmente cada vez más frecuentes como aquellos en los que el MAP actúa, y en los que se requiere actuar eficientemente ante el cambio constante.

En este entorno volátil es que surge la necesidad de un proceso continuo de planeación; sobre todo en el área de la comunicación pues, como se demostró en este trabajo, no se trata de un tema que haya que dejar al azar pues son muchos los factores en juego que afectan a la organización Museo de Arte Popular.

La planeación otorga dirección y representa una guía que permite alcanzar cualquier propósito a través de una manera activa, creativa, segura, dotada de eficacia y/o eficiencia, la cual deberá de ir acompañada de una implementación concordante, tomando en cuenta el comportamiento de factores externos que influyan sobre su rumbo.

También, a lo largo de la tesis se reafirma la idea de que la mejor planeación; sobre todo en las instituciones de tipo cultural, es aquella que se maneja de manera flexible frente al entorno; la que hace a sus integrantes participes y cuenta además con un sistema de información interior y exterior eficiente, ágil y proactivo que se enfoca a las metas y objetivos organizacionales. Por ello, conocer la importancia y el proceso de planeación permite adaptarlo a cualquier ámbito de estudio y a cualquier organización, como en este caso la comunicación en el Museo de Arte Popular.

El presente trabajo de titulación, a través de un análisis situacional, permitió recuperar, identificar y evaluar las principales características estructurales de su objeto de estudio, tales como sus antecedentes en cuanto historia, clima, cultura, estructura, identidad y comunicación, con el objetivo ya cumplido de saber lo que se ha hecho bien y lo que ha dado resultado, como una forma de reconocer las relaciones causa-

efecto e identificar lo que es útil, principalmente de los temas y aspectos organizacionales que se quiere o necesita transformar para hacer más eficientes sus procesos.

Ello permitió integrar un conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar finalmente las áreas de oportunidad que la organización requiere para su futuro inmediato y a mediano y largo plazo.

Se concluye así que en materia de comunicación las intervenciones deben ser cuidadosamente planeadas e integrales; es decir, como todo un conjunto de acciones que intervengan en distintas áreas al mismo tiempo y que pueden o no realizarse con la misma periodicidad con el fin de estructurar un sistema en el cual los diversos y diferentes esfuerzos se dirijan hacia un mismo horizonte.

El enfoque del proceso de planeación utilizado como marco de referencia otorgó la comprensión necesaria para concluir que por más turbulento que sea el entorno siempre habrá que trabajar bajo una directriz que marque un camino a seguir para la organización y sus subsistemas; y que no es posible improvisar ningún esquema de trabajo, de la misma manera que no se puede permanecer estático frente a los cambios que ocurren al interior y al exterior. Ello sin excluir el hecho de que cada institución es única y que por lo tanto requiere el diseño y la planeación de estrategias, tácticas y herramientas creadas ex profeso para cada una de sus peculiares características.

El presente trabajo de investigación constata que la comunicación debe formar parte de la estrategia general de toda organización pues coadyuva de manera importante a alcanzar los diferentes objetivos y metas, por lo cual debe ser siempre integral y multifactorial, tomando en cuenta la comunicación interna como externa que se complementan en sus tareas, y que permiten controlar y sostener tanto el clima organizacional como su cultura e identidad.

En todo caso, y como conclusión general, se puede afirmar que el diagnóstico organizacional y de comunicación aplicado al Museo de Arte Popular arrojó resultados satisfactorios; no sólo por la constatación de sus muchas fortalezas, que le otorgan un lugar relevante en el ámbito de difusión de la cultura, sino por la identificación de un conjunto de características que le imprimen su peculiar estilo como difusor importante del arte y las artesanías populares.

Sus debilidades, que ya fueron reseñadas líneas atrás, resultan también una muestra de la importancia de estas revisiones periódicas a las cuales deben someterse todas las organizaciones, con el fin de identificar y ajustar, sobre la marcha y en un proceso de seguimiento y evaluación permanente, todos aquellos problemas, conflictos, desajustes o bien factores que con el paso del tiempo comienzan a perder su eficacia original y que, en consecuencia, deben ser realineados o bien desechados para diseñar y aplicar aquellos que le permitan superar las metas ya alcanzadas.

La salud institucional del MAP queda fuera de toda duda, pero ya asoman las señales de alerta que, aunque tenues algunas o otras poco visibles, deberán ser tomadas en cuenta por sus directivos y públicos internos con el fin de dinamizar, modificar, adicionar o bien rediseñar aquellas herramientas; sobre todo las de comunicación, identidad, imagen y cultura organizacional, que le permitirán continuar a la vanguardia como recinto de privilegio dedicado a la preservación de la mexicanidad y sus creaciones más genuinas y legítimas.

Bibliografía y hemerografía

Alba, Erick. *Congreso recibirá nueva propuesta de ley para el fomento artesanal en el estado*. La Jornada Michoacán Junio 2, 2011.

Albors Garrigós, José. *Gestión y organización de empresas*. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España. 1999.

Cáceres, Luis René, (Comp.) *Estrategia, planificación y control*. México, Fondo de Cultura Económica. 1990.

Castillo Castillejos Sindy. "Riqueza e imaginación desbordan el arte popular mexicano", *Revista Estilo México*, México, marzo 2010. 28-30 p

Cepeda, Ana Lilia. *El Centro Histórico de la Ciudad de México, entorno del MAP. Arte del Pueblo, Manos de Dios*. Colección del Museo de Arte Popular. Ediciones Landucci, México 2005.

Chiavenato Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 4ta edición. 1997.

Cortina Izeta Jesús María. *Identidad, Identificación, Imagen*. México, Fondo de Cultura Económica, 2006.

Costa, Joan. *Identidad corporativa*. México, Trillas, 1993.

Daft, Richard L. *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México, Ed. Limusa. 1992.

Díaz Bordenave, Juan E. Carvalho, Horacio. *Planificación y comunicación*. Quito, Ecuador, Don Bosco 1978.

Etkin, Jorge Ricardo. *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. México, Buenos Aires, Paidós, 1989.

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 2002.

Franco Frías, Efraín. *Cultura popular y artesanías*. Jalisco, Zafiro Editores, 2005.

Gaceta Oficial del Distrito Federal. 30 diciembre 2012.

García Canclini Néstor. *Culturas populares en el capitalismo*. México, Grijalbo, sexta edición (ampliada), 2002. 237 pp.

Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. México, Ed. Iberoamérica. 1990.

Krieger Mario. *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Pearson Educación, 2005.

Museo de Arte Popular, et. Al. *Arte del pueblo, manos de Dios*. México, Grupo Océano, 1ª edición, 2006.

Navarrete Linares, Federico. *Los pueblos indígenas de México*. CDI. México 2008 141 p.

Milenio Diario/Notimex. *Se integran cuatro museos mexicanos a Google Art Project*. Abril 3, 2012.

Ogliastri Uribe, Enrique. *Manual de planeación estratégica: Teoría, aplicaciones y casos*. Colombia, Ediciones Uniandes, 1989.

Pariante Fragoso, José Luis. *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*. México: Consejo Tamaulipeco de Ciencia y Tecnología. México, Porrúa, 2001.

Rodríguez Mancilla, Darío. *Diagnostico organizacional*. Santiago de Chile, Alfaomega, 3ra. Edición Universidad Católica de Chile, 1999.

Sánchez, Leticia. "Los patronatos de los museos, fundamentales para su desarrollo" en Milenio Diario. México, D.F., 6 de marzo, 2012, p. 32

Sachse, Matthias. *Planeación estratégica en empresas públicas*. México, Trillas. 1990.

Scheinsohn Daniel. *Comunicación estratégica*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Machi. 1993.

Scheinsohn Daniel. *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Machi. 2000

Síntesis ejecutiva del Programa de Trabajo 2010 / Secretaría de cultura del DF.

Tovar y de Teresa, Rafael. *Modernización y Política Cultural*. México, FCE, 2004.

Unidad de Estudios sobre la Opinión, Instituto de Investigaciones Sociales, UN AM. *Encuesta nacional de prácticas y consumo culturales*. CONACULTA México 2004, 273p.

Infografía

Alida Piñon, *Reducen 1.3% del presupuesto para subsector cultura en 2013*. El Universal. <http://www.eluniversal.com.mx/cultura/70638.html>. Consultado 22 de mayo, 2013.

Aguilar Rubén, “La cultura en el presupuesto del Distrito Federal” en *Animal Político, Lo que quiso decir* 1ºNoviembre, 2011, <http://www.animalpolitico.com/blogueros-lo-que-quiso-decir/2011/11/01/la-cultura-en-el-presupuesto-del-distrito-federal>, consultado 18 de marzo, 2012.

¿Cómo se distribuye el presupuesto para cultura?
www3.diputados.gob.mx/camara/.../file/distribuye_presupuesto.pdf Consultado 18 marzo, 2012.

Datos de operación STC Metro <http://www.metro.df.gob.mx/operacion/compaflu.html> Consultado 4 de junio, 2012.

Díaz Rodríguez Verónica, Quintana Torres Erika; *Indefinición cultural en el D.F.*, <http://www.contralinea.com.mx/c8/html/contrass/contrass01nov02.html>. Consulta 11 marzo, 2012.

Ejea Mendoza, Tomás. La política cultural de México en los últimos años. Revistas Casa del Tiempo UAM. www.uam.mx/.../05.../casa_del_tiempo_eIV_num05-06_02_07.pdf Consultado 5 marzo 2012. 6p.

Encuesta nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales, publicada por CONACULTA en Agosto 2010, 207 p.
http://www.conaculta.gob.mx/encuesta_nacional.php.

Federación Mexicana de Asociaciones de Amigos de los Museos (FEMAM). *Afiliados* <http://www.femam.org.mx/> Consulta 19 de marzo, 2012.

Financiamiento público del sector cultural. <http://www.oei.es/cultura2/mexico/c6.htm>

FONART, “Con Acuerdos Concluye la III Reunión Nacional De Directores Del Sector Artesanal”,
http://www.fonart.gob.mx/web/index.php?option=com_content&view=article&id=130:acuerdos-del-sector-artesanal-&catid=37:noticias-de-portada&Itemid=113, consultado 15 marzo, 2012.

Hernández S., Beatriz A. “El Museo como Medio de Comunicación Intercultural y el Caso del Museo de San Carlos: Exposición Permanente”. Texto publicado en la *Revista Comunicología @: indicios y conjeturas*, Publicación Electrónica del Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, Primera Época, Número 5, Primavera 2006, disponible en:
http://revistacomunicologia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=132&Itemid=61

<http://archivo.lajornadamichoacan.com.mx/2011/06/02/index.php?section=cultura&articulo=013n1cul> Consultado 17 marzo, 2012.

<http://www.compromisosocialbanamex.com.mx/fomcul-template.php?secclid=12>
Consultado 6 de mayo, 2012.

<http://www.conaculta.gob.mx/fundacion.php> consultado 10 de marzo, 2011.

http://www.conaculta.gob.mx/recursos/acerca_de/ Consultado 10 marzo, 2012.

http://www.conaculta.gob.mx/recursos/acerca_de/pnc2007_20121.pdf . 18 p.
Consultado 10 marzo, 2012.

<http://www.cultura.df.gob.mx/index.php/secretaria/sintesis-ejecutiva-del-programa-de-trabajo-2010>. Consultado 11 marzo, 2012.

<http://www.educatio.ugto.mx/PDFs/educatio7/Nicoletti.pdf> Consultado el 6 de diciembre 2010. 23:03 hrs.

http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota_id=541293 . Consultado 18 de marzo, 2012.

http://www.finanzas.df.gob.mx/egresos/2012/decreto_presupuesto_egresos_2012.pdf
Consultado 18 marzo, 2012

Página web de FONART,
http://www.fonart.gob.mx/web/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=69, consultado 14 marzo, 2012.

Página web del INBA,
<http://www.bellasartes.gob.mx/index.php/recorridosvirtuales.html>, consultado 22 de abril, 2012.

Página web del Museo de Arte Popular José Hernández “Artesanías, Artes Populares, Arte Popular: un poco de historia” citando al del Dr. Gerardo Atl Murillo,
http://museohernandez.buenosaires.gob.ar/?page_id=49, consultado 7 diciembre 2010, 21:07.

Página Web del Museo de Cultural Populares,
http://www.culturaspopulareseindigenas.gob.mx/cp/index.php?option=com_content&view=category&id=68&Itemid=148. Consultado 6 de mayo, 2012

Página web de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), “Financiamiento de la cultura”, *Guía de la Administración Cultural Iberoamericana*.
<http://www.oei.es/cultura/pdf/Mexico.pdf>, consultado 18 marzo, 2011.

Página web de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>.
Consultado el 16 de septiembre de 2013, 11:49 hrs.

Página web de la *Primera Bienal de Artes Indígenas 2012*,
<http://bienalartesindigenas.conaculta.gob.mx/>, consultado 14 de Marzo de 2012.

Página Web de la UNESCO, “¿Qué es el patrimonio cultural inmaterial?”,
<http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=es&pg=00002>, consultado 12 marzo, 2012.

Palapa Quijas, Fabiola, *Denuncia Elena Cepeda reducción del presupuesto para cultura en el DF*. La Jornada. 21 de diciembre de 2011, p. 3
<http://www.jornada.unam.mx/2011/12/21/cultura/a03n2cul> Consultado 18 de marzo, 2012.

http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/estructura_organica.pdf

http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/facultades_y_actividades.pdf

http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/ii_integrantesct.pdf

<http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/reglas.pdf>

http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/vi_remhonorarios2010.pdf

http://www.map.df.gob.mx/uploads/transparencia/xiv_objetivos.pdf

<http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/f1fc5af3444d2aacba700a78b8f72fd1>

http://www.nic.mx/es/Noticias_2?NEWS=211 consultado el 19 de mayo 2011 11:03 AM

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/GUERRERO/Leyes/GROLEY32.pdf>.
Consultado 15 marzo 2012.

<http://www.tijuana.gob.mx/Leyes/pdf2011/leyes/Leyartindig.pdf>. Consultado 15 marzo 2012.

<http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=es&pg=00057> Consultado 12 de marzo, 2012.

Informe sobre la situación de los pueblos indígenas del mundo, elaborado por siete expertos independientes y producido por el Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas de la Secretaría del Foro Permanente de las Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas.
http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/SOWIP_fact_sheets_ES.pdf. Enero de 2010, consultado 4 marzo 2012.

Jofre Roxana. *Programa de Inducción. ¿Para qué sirve?*
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccion.htm> Consultado Mayo 23, 2012.

Jofre Roxana. *Rumores. ¡Comunicación a la velocidad de la luz!* en:
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/rumores.htm> Consultado 3 de junio de 2012.

La capacitación en la administración de recursos humanos. <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html> Consultado Mayo 23, 2012.

Manuel Lino, "Aumenta el presupuesto para cultura en el DF", *Periódico El Economista*, <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2013/01/01/aumenta-presupuesto-cultura-df>, consultado 22 de mayo, 2013.

Museo de Arte Popular. *Manual de Identidad Gráfica* (Versión digital).

OEI Fundaciones y Patronatos. *Descripción de la situación actual, tendencias y políticas en el sector de las fundaciones y patronatos*
<http://www.oei.es/cultura2/mexico/c8b.htm> Consultado 19 de marzo, 2011

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). *Tendencias de la presencia y el financiamiento privado en el Sector Cultural*.
<http://www.oei.es/cultura2/mexico/c6.htm>, consultado 19 de marzo, 2011.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Informe sobre desarrollo humano de los pueblos indígenas de México 2006*. México: CDI-PNUD, noviembre 2006. 295 p.

Quinto informe de labores de la Secretaría de cultura del DF
<http://www.cultura.df.gob.mx/index.php/component/content/article/35-institucion/5911-informe-2011>. 90 p.

Romero Giordano Carlos, “Fondo Reservado de la Colección de Textiles del Museo de las Artes e industrias Populares” en <http://www.mexicodesconocido.com.mx/fondo-reservado-de-la-coleccion-de-textiles-del-museo-de-las-artes-e-industrias-populares.html>. Fecha de consulta: 10 de octubre 2010, 8:59 pm.

Sánchez Leticia, “Los patronatos de los museos, fundamentales para su desarrollo”, *Periódico Milenio Diario*, México, D.F., 6 de marzo, 2012.
<http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/2e17a4b769cdc8d9f29a15c85aca0857>

Sánchez Leticia. “Urgente, la ley de fomento de las artesanías”, *Milenio Diario* (Edición León, Guanajuato). Lunes 29 de Agosto, de 2011,
<http://leon.milenio.com/cdb/doc/impreso/8997976>, consultado 15 marzo, 2012.

Sánchez Luis Carlos. *A un mes de su inauguración, la Estela no está al 100%* Excelsior. México D.F., Febrero 7, 2012
http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&seccion=especial-comunidad-expresiones&cat=60&id_nota=808345

Santamaría Paco y Aguilar Anaí, “¿Por qué invertirías en Relaciones Públicas si es algo tan intangible?”, *Merca 2.0 Web*, <http://www.merca20.com/por-que-invertiras-en-relaciones-publicas-si-es-algo-tan-intangible/>, consultado el 3 de Julio 2011, 23:57 hrs.

Sierra Sonia, “Museos mexicanos se unen a Google Art Project”, *Periódico El Universal*, México D.F., Abril 3, 2012,
<http://www.eluniversal.com.mx/notas/839643.html>. Consultado 22 de abril, 2012.

UNESCO “La creatividad y el mercado” en Informe Mundial de la UNESCO, Invertir en la Diversidad Cultural y el Diálogo Intercultural, UNESCO 2010,
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001878/187828s.pdf>, 193p., consultado el 6 de diciembre 2010, 22:00 hrs.

Vargas Ivonne. *Rotación laboral, enemiga de la empresa*, CNN Expansión. Febrero 11, 2011 <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/02/10/empleo-rotacion-laboral-renuncia-cnn>. Consultado 27 de mayo, 2012.

Otras fuentes

Boletín de prensa. *El MAP refrenda su compromiso con el arte popular*. 28 de febrero 2011.

Boletín de prensa y numeralia. Conferencia de Prensa Sexto Desfile y Concurso de Alebrijes Monumentales del MAP (2012).

Datos proporcionados por la Coordinación de Comunicación Social del MAP y Dirección de operaciones del MAP, Numeralia 2012.

Entrevista con Walther Boesterly Urrutia realizada por Sendy Castillo, Junio 2011.

Informes de difusión otorgados por la Coordinación de comunicación social del MAP.