



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias de Políticas y Sociales

**Balance de las estrategias de comunicación de la
compañía Ballet Teatro del Espacio, durante el
periodo 1987 a 2009**

Tesina

**Que para optar por el título de
Licenciado en Ciencias de la
Comunicación**

Presenta

Cintya Noemi Guridi Meza

Asesora: Mtra. Blanca Audirac Velázquez



Ciudad Universitaria 2015



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.

Dedicatoria

A mi mamá en agradecimiento a todos los esfuerzos que hizo por mí, gracias por darme un gran ejemplo de tenacidad, persistencia, compromiso y responsabilidad, lo cual me impulsó para concluir esta etapa de mi formación académica.

Agradecimientos

A la Maestra Blanca Audirac que estuvo dispuesta a brindarme su apoyo para realizar esta investigación y por convertirse, además de mi asesora de tesis, en mi asesora de vida, mil gracias.

A mi compañero de vida que me alentó para concluir esta investigación e hizo valiosas aportaciones a este trabajo, gracias por ser mi cómplice, amigo y maestro.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1 Comunicación, Estrategias de Comunicación y Comunicación Estratégica	10
1.1 Comunicación	11
1.2 Teorías de la Comunicación.....	16
1.2.1 Teoría de la Acción Comunicativa.....	17
1.2.2 Teoría de Juegos.....	21
1.3 Comunicación Organizacional	24
1.3.1 Comunicación Interna.....	27
1.3.2 Comunicación Externa.....	31
1.3.3 Los Públicos.....	34
1.3.4 Mensajes Clave.....	36
1.4 Comunicación Política.....	39
1.5 Estrategias de Comunicación.....	44
1.6 Comunicación Estratégica.....	47
1.7 Comunicación Estratégica en los Organismos Públicos y Privados.....	49
Capítulo 2. Cultura y Política Cultural en México	55
2.1 Cultura y Políticas Culturales.....	55
2.2 Políticas Culturales en el Mundo.....	57
2.3 Políticas Culturales en México.....	61
2.3.1 La política cultural en el sexenio de José López Portillo.....	63
2.3.2 La política cultural en el sexenio de Miguel de la Madrid.....	68
2.3.3 La política cultural en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari	71
2.3.4 La política de cultura en el Sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León.....	75
2.1.5 La política de cultura en el Sexenio de Vicente Fox Quesada.....	79
2.3.6 La política de cultura en el Sexenio de Felipe Calderón Hinojosa.....	82
2.4 Políticas Culturales y Estrategias de Comunicación de las Instituciones y Organismos Culturales en México.....	87
2.4.1 Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA).....	88
2.4.2 Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA).....	91
2.4.3 Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA).....	93

Capítulo 3. Ballet Teatro del Espacio y su relación con las instituciones y Organismos Culturales de México.....	99
3.1 Semblanza del Ballet Teatro del Espacio.....	99
3.1.1 Historia del Ballet Teatro del Espacio.....	100
3.1.2 Directores del Ballet Teatro del Espacio	103
3.1.3 Estructura del Ballet Teatro del Espacio. (Personal administrativo, bailarines, técnicos colaboradores y benefactores).....	108
3.2 Ballet Teatro del Espacio y su relación con las Instituciones culturales: CONACULTA, INBA, FONCA.....	112
3.3 Comunicación del Ballet Teatro del Espacio con los diversos públicos.....	115
3.3.1 Comunicación Interna (Directores-compañía, Directores- administración)	115
3.3.2 Comunicación Externa.....	116
3.4 Análisis FODA del Ballet Teatro Espacio.....	119
3.4.1 Fortalezas del Ballet Teatro del Espacio.....	121
3.4.2 Oportunidades del Ballet Teatro del Espacio.....	123
3.4.3 Debilidades del Ballet Teatro del Espacio	124
3.4.4 Amenazas.....	125
3.4.5 Matriz FODA del Ballet Teatro del Espacio.....	126
3.5 Propuesta de estrategia de comunicación para el Ballet Teatro del Espacio...	127
3.5.1 Estrategia de Comunicación	127
3.5.1.1 Diagnóstico	128
3.5.1.2 Objetivos	129
3.5.1.3 Públicos internos y externos	130
3.5.1.4 Mensajes clave.....	131
3.5.1.5 Estrategias	133
Conclusiones	152
Bibliografía.....	158

Introducción

El presente trabajo muestra un balance de la situación de Ballet Teatro del Espacio (BTE) y las prácticas que implementó dicha compañía para establecer y mantener el vínculo con las instituciones culturales del gobierno mexicano, como son CONACULTA, INBA y FONCA, de igual forma conocer el contexto socio-político en que se situó este grupo dancístico a lo largo de su historia con las diferentes políticas culturales gubernamentales en diversos periodos presidenciales.

Uno de los propósitos de este trabajo es identificar cuál es la política cultural del gobierno mexicano, saber si hubo algún cambio en dicha política a lo largo de los periodos presidenciales que comprenden los años 1976 a 2009, es decir de José López Portillo hasta la primer mitad del sexenio de Felipe Calderón Hinojosa, y conocer qué apoyo brindó el gobierno a la cultura en México en los periodos presidenciales antes mencionados.

A la par de descubrir aspectos muy puntuales del BTE, entre ellos cómo estaba estructurado, qué elementos le permitieron mantenerse en escena cerca de 40 años, identificar cuáles fueron los aspectos que fallaron dentro de la compañía y qué carencias enfrentó. Además saber cómo se relacionaba con las Instituciones culturales mexicanas, y así proponer una estrategia de comunicación capaz de establecer los mecanismos idóneos para cubrir las necesidades financieras del ballet, a fin de contribuir en el desarrollo cultural del país a través de la creación y labor artística de esta compañía.

Este trabajo podrá servir de consulta a los estudiantes de comunicación y a todos los interesados en los temas relacionados a la comunicación estratégica y organizacional, así como en las políticas culturales del gobierno mexicano en relación con la danza contemporánea en nuestro país, y a la vez a las nacientes compañías independientes de danza que estén en busca de mantenerse en escena.

Además, es importante destacar que existe poca literatura e investigaciones que traten sobre la labor del Ballet Teatro de Espacio y su papel dentro de la cultura en México, por tanto el presente trabajo será una aportación a las memorias de esta compañía de danza extinta, que por lo efímero del arte de la danza contemporánea vuelve complicado dejar huellas en un país tan cambiante como el nuestro.

Para responder a lo anterior, en el presente trabajo se realizó una investigación documental en distintos niveles. Se inicia con una revisión bibliográfica sobre los temas que conformarán esta investigación tales como: comunicación, comunicación estratégica, política y organizacional, estrategias de comunicación, políticas culturales en México y el mundo y otros temas vinculados al presente documento. Así como las teorías que dieron sustento a este trabajo y que sirvieron como plataforma para el análisis del problema (teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas) y la propuesta de solución derivada en una estrategia de comunicación de Rafael Alberto Pérez cuyos orígenes se encuentran en la teoría de juegos de John Von Neumann y Oskar Morgenstern.

Se optó por emplear ambas teorías puesto que la teoría de la acción comunicativa, por tener el enfoque de la teoría crítica, nos da los elementos necesarios para poder analizar la situación en la que se encontraba inmerso el Ballet Teatro del Espacio y su vínculo con las instituciones y organismos culturales, ya que dicha teoría nos habla de contextos a través de “el mundo de la vida” y vínculo entre partes “sistemas”; así como del uso de la comunicación como acción, que a la vez se convierte en estrategias con el buen uso de la acción comunicativa.

Por su parte la teoría de juegos es propositiva y práctica, ya que si bien retoma los postulados de la teoría de sistemas, los lleva a un nivel más práctico y nos plantea un escenario de jugadores donde todos buscan ganar, y la solución ideal es encontrar el punto de ganar-ganar, lo cual pretendemos al hacer una propuesta de estrategia de comunicación que presentamos al final del trabajo.

Durante la investigación nos apoyamos de información obtenida de internet para conocer sobre las políticas culturales del gobierno mexicano a través de los informes de gobierno compilados por la Cámara de Diputados. De igual forma recabamos la información proporcionada, a través de los portales de internet de las diferentes instituciones y organismos de cultura que mencionamos a lo largo de trabajo tales como CONACULTA, INBA y FONCA.

Esto nos permitió distinguir los cambios que tuvo que enfrentar esta compañía, así mismo la información recabada sirvió como punto de partida para encontrar la estrategia de comunicación adecuada que pudo facilitar la correcta interacción e intercambio con las instituciones culturales con las que tenía vinculación el BTE.

También recopilamos documentos y archivos del acervo de Ballet Teatro del Espacio, tales como los programas de mano de todas las presentaciones que tuvieron dentro y fuera del país y otros documentos que conforman la memoria de la compañía.

Así mismo empleamos entrevistas realizadas a algunos integrantes de la compañía que fueron parte importante y estuvieron a lo largo de la historia del ballet, unos como bailarines o personal administrativo y otros como asesores y/o benefactores de la compañía. En este caso, los entrevistados son Yolanda Barón y David Ocaranza, ambos bailarines principales de la compañía con más de 20 años de experiencia en el Ballet y que permanecieron hasta el cierre del BTE. También se entrevistó a Silvia Márquez que fungía como Benefactora del Ballet, y a Úrsula Vázquez encargada de la promoción y difusión de la compañía durante siete años. Dichas entrevistas sirvieron para tener un panorama de la situación interna del BTE y con ello conocer cuáles fueron los aciertos que le permitieron mantenerse por tanto tiempo, así como los desaciertos de la compañía que la llevaron al cierre.

La presente investigación está distribuida en tres capítulos, en el primero se esboza de manera concreta la parte teórica que da sustento al trabajo, iniciamos por definir qué es comunicación entendiendo esta como la base de todas las relaciones humanas, ya que el ser humano por vivir en sociedad requiere de interactuar con su entorno y es ahí donde se inicia el proceso de comunicación.

Y como toda ciencia es explicada a través de teorías, se abordarán las teorías de la comunicación más importantes y destacadas que han permitido explicar los procesos que se llevan a cabo dentro de este campo de las ciencias sociales, que al ser un estudio directo del comportamiento y proceso de entendimiento del ser humano está en constante cambio.

Hacemos énfasis en dos teoría que más adelante darán sustento al análisis de nuestro objeto de estudio (el BTE), una es la *teoría de la acción comunicativa* -cuyas raíces se encuentran en la sociológica de *la acción* atribuida a Talcot Parson- que destaca el papel de la comunicación dentro de los procesos sociales, incluyendo el elemento de *El mundo de la vida* que es todo el entorno en que se encuentra el sujeto o los grupos y que determinan en gran medida las elecciones que se toman como individuo y como parte de un grupo.

También nos detendremos en la *teoría de juegos*, cuyo perfil es de carácter estratégico y nos plantea situaciones en las que se deben tomar decisiones con el fin de sacar alguna utilidad de ello, a las cuales se les llama *juegos*, y una serie de decisiones que llevan a establecer *tácticas* que a su vez conforman las *estrategias*.

Otro tema importante que se aborda es la *comunicación organizacional* y todos los elementos que la conforman tales como *comunicación interna*, *comunicación externa*, *los públicos* y *mensajes clave*. Así mismo veremos otro campo de la comunicación que permea día a día la vida cotidiana, la *comunicación*

política, de la cual tanto los individuos como las organizaciones deben estar al pendiente dados los cambios y procesos de la sociedad.

Una vez vistos los diversos campos donde está presente y en constante cambio la comunicación, nos adentramos a la parte estratégica y hablamos de *estrategias de comunicación y comunicación estratégica* que sin duda juegan un papel relevante dentro de la interacción entre sociedad, organizaciones y gobierno.

En el capítulo 2 daremos un panorama del tema de la cultura y políticas culturales en el mundo y cómo estas han influido en México, pues tal parece que el desarrollo cultural en nuestro país no ha tenido avances evidentes, pese a que la educación y la cultura han sido aspectos que aparentemente sexenio tras sexenio preocupa a cada gobernante en el poder.

Es por eso que se vuelve importante conocer las políticas culturales para determinar de qué manera se abordó y apoyó a la cultura en México y en específico cómo benefició y contribuyó al desarrollo del trabajo de los generadores de arte y cultura, por tanto resaltaremos el trabajo que realizó cada uno de los presidentes de la República, comenzando por José López Portillo para concluir con la primera mitad del sexenio de Felipe Calderón Hinojosa, a partir de los informes de gobierno de cada uno de los presidentes que conforman el periodo de 1976 a 2009, esto porque es el tiempo de vida de la compañía como Ballet Teatro del Espacio, pues si bien es cierto que se habla de los inicios del ballet desde 1966 en ese momento era Ballet Independiente y aquí analizamos la situación de la compañía ya como Ballet Teatro del Espacio.

Una vez planteadas las políticas culturales de cada presidente haremos hincapié en el papel que desempeñan las tres principales instituciones y organismos de cultura en México, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y el Fondo Nacional de Creadores Artísticos (FONCA), y la relación que mantenía el BTE con dichas instituciones y organismos.

Más adelante en el capítulo 3 nos enfocamos a conocer a fondo la historia del Ballet Teatro de Espacio y la trayectoria que los distinguió como una de las compañías independiente de danza contemporánea con mayor reconocimiento en el medio y con el público tanto en México como en el extranjero, los retos que tuvo que enfrentar a lo largo de casi 40 años de existencia, su estructura y funcionamiento. Nos detendremos para hablar sobre sus directores quienes determinaron las etapas del Ballet Teatro del Espacio así como la forma de trabajo, organización y distribución de tareas, pues aun cuando solo fueron tres quienes

ostentaron ese cargo (Raúl Flores Canelo, Gladiola Orozco y Michel Descombey) hubo diferencias en la forma de dirigir a la compañía y principalmente cuando se dio una ruptura entre directores que dividió al grupo y dio un giro total a la compañía.

En cuanto a estructura veremos que el BTE sufrió una serie de modificaciones, se fue adecuando a las necesidades y condiciones marcadas por los acontecimientos y situaciones a lo largo de su historia, comenzó con nueve y concluyó su ciclo con más de 30 integrantes.

También analizaremos la comunicación del BTE con los diversos públicos en específico con las instituciones culturales de México como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), el Fondo Nacional de Creadores Artísticos (FONCA), el Instituto Nacional de Bellas Artes y los demás públicos externos e internos.

Para entender claramente la situación en la que se encontraba el Ballet Teatro del Espacio, veremos un apartado donde mostramos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del BTE, mismo que se desprende de la serie de entrevistas a diversos integrantes de la compañía y el que damos cuenta de lo que distingue al BTE de los demás grupos de danza contemporánea, qué elementos pudo utilizar para mejorar su situación, qué cosas debía fortalecer y cuáles fueron sus principales retos a resolver.

Lo anterior permitió tener un diagnóstico con el cual se elaboró una propuesta de comunicación estratégica para el Ballet Teatro del Espacio la cual plantea una serie de estrategias por públicos, misma que pudo ayudar a la compañía a mantener una situación financiera que le permitiera cubrir sus necesidades económicas, técnicas, logísticas y humanas para continuar contribuyendo, con su labor artística, a la cultura mexicana, la cual presentaremos a manera de cierre del presente trabajo.

Capítulo 1 Comunicación, Estrategias de Comunicación y Comunicación Estratégica

En el presente capítulo definiremos de una manera muy concreta y breve lo que significa la comunicación, qué es comunicar haciendo la diferencia entre comunicar e informar así como los modelos de Harold Lasswell y Claude Shannon, que marcaron un parteaguas en los estudios de esta ciencia, que permea la vida cotidiana del hombre y permite conformarnos en sociedad.

Y como toda ciencia es explicada a través de teorías, se abordarán los paradigmas de la comunicación más importantes y destacados que han permitido explicar los procesos que se llevan a cabo dentro de este campo de las ciencias sociales, que al ser un estudio directo del comportamiento y proceso de entendimiento del ser humano está en constante cambio.

Se hará énfasis en dos teorías que más adelante darán sustento al análisis del objeto de estudio del presente trabajo, una es la *teoría de la acción comunicativa* cuyas raíces se encuentran en la sociológica de *la acción* atribuida a Talcot Parsons que destaca el papel de la comunicación dentro de los procesos sociales, incluyendo el elemento de *El mundo de la vida* que es todo el entorno en que se encuentra el sujeto o los grupos y que determinan en gran medida las elecciones que se toman como individuo y como parte de un grupo.

También nos detendremos en la *teoría de juegos* cuyo perfil de carácter estratégico plantea situaciones en las que hay que tomar decisiones con el fin de sacar alguna utilidad de ello, a las cuales se les llama *juegos*; así como una serie de decisiones que llevan a establecer *tácticas*, que a su vez conforman las *estrategias*.

Otro tema importante que se abordará es la *comunicación organizacional* y todos los elementos que la conforman, tales como *comunicación interna*, *comunicación externa*, *los públicos* y *mensajes clave*. Asimismo, veremos otro campo de la comunicación que permea día a día la vida cotidiana, la *comunicación política*, de la cual tanto los individuos como las organizaciones deben estar al pendiente dado los cambios y procesos de la sociedad.

Una vez que hayamos visto los diversos campos donde está presente y en constante cambio la comunicación, nos adentraremos a la parte estratégica y hablaremos de *estrategias de comunicación* y *comunicación estratégica* que sin duda juegan un papel relevante dentro de la interacción entre sociedad, organizaciones y gobierno.

1.1 Comunicación

Desde su nacimiento, el ser humano se ve con la necesidad de comunicarse para satisfacer sus requerimientos básicos de sobrevivencia, y es que sin duda el hombre se desarrolla en contacto con los demás, pues a partir de las ideas, datos, opiniones y sentimientos se construye el conocimiento.

En este nivel la *comunicación* funge como base de las relaciones sociales y de toda actividad social e intelectual del hombre, pues la comunicación va más allá de la transmisión de un mensaje, ya que incluye todo el proceso por el cual la gente se relaciona, e influye entre sí para la toma de decisiones. Según Eulialio Ferrer “Sin comunicación el hombre carecería de historia, no habría *comunidad*. Tampoco, en el más amplio sentido del entendimiento y el comportamiento humanos. Desde sus raíces más profundas, la comunicación nos acerca y entreteje, nos vincula y mediatiza, nos transporta y socializa.”¹

Es en la medida en que el ser humano interactúa y se comunica con las personas y alrededor como puede percibir las variaciones que día a día sufre el mundo, y a partir de esto buscar la forma de adaptarse al vertiginoso cambio del entorno, puesto que la comunicación no sólo es un medio por el cual se transmite un mensaje, sino es un proceso en el que el hombre adquiere conocimientos a través del intercambio de palabras con otras personas, cerrando un círculo cíclico que va del que habla al que escucha y viceversa.

Hay que aclarar que en ocasiones se tiende a confundir comunicación con información, por lo que es necesario resaltar que la información son datos dispersos que requieren de un proceso de interacción entre emisor y receptor para que se puedan procesar y posteriormente dar pie a la comunicación, la cual generalmente tiene la finalidad de convencer al otro, es decir persuadir, y es que “*Persuadir* es uno de los grandes verbos que conjuga la comunicación y la convoca atendiendo el requerimiento de relacionarse y de influirse entre sí”.² Esta persuasión se puede lograr a través de diversos medios pues la comunicación no se limita a las palabras y sonidos que el ser humano es capaz de emitir, ya que como complemento tenemos la comunicación no verbal (la cual retomaremos más adelante).

De acuerdo con el doctor en Ciencias de la Información y profesor de Ciencias de la Comunicación, Gabriel Galdon “La investigación de los procesos y fenómenos comunicativos permite observar de manera continua y a lo largo de toda la historia,

¹Ferrer, Eulialio, *Comunicación e Información*, Fondo de Cultura Económica, tercera reimpresión México 2003, P 17

²Ibid, p 6

la presencia de tres magnitudes en cada uno de ellos. En efecto, no hay propiamente comunicación sin un componente informativo, otro persuasivo y uno más de entretenimiento.”³ Es decir que en la comunicación están íntimamente ligadas la persuasión y la información, pues no podemos olvidar esa frase de *la información es poder*, el poder simplemente de lograr entablar el vínculo con alguna persona, interactuar en un grupo, pertenecer a cierto círculo, la posibilidad de persuadir a los otros y alcanzar desde los pequeños hasta los grandes objetivos que nos proponemos al establecer la comunicación.

Complementando lo anterior, Galdon nos dice que:

[...] cuando hablamos de comunicación nos vienen a la mente realidades diversas, como: la relación –intencional o no- que se establece entre dos personas, el lenguaje, la comunicación artística y también los medios técnicos y/o soportes que posibilitan esa relación interpersonal -telefonía, ordenadores, libros o periódicos, etc., incluso carreras u otros conductos como las ondas y el cable-. Se podría pensar también en la relación que se establece entre seres no personales, como los animales.⁴

La comunicación es tan diversa que en ocasiones rompe las barreras de la interacción humana llevándonos más allá, al punto de que la naturaleza con un día soleado o lluvioso modele nuestro estado de ánimo o que al ver una película o una obra de teatro produzca en nosotros sentimientos diversos.

Es aquí donde entra la comunicación no verbal, que es un proceso en el cual no es necesario hacer uso de las palabras para poder transmitir un mensaje, ya que podemos comunicarnos de una manera muy básica a través de gestos, de lenguaje corporal, expresiones faciales y hasta señas.

Son muchos los estudiosos que han tratado de hacer de la comunicación su campo de estudio, aportando en pequeña o gran medida al desarrollo de las ciencias de la comunicación. Por ejemplo, Harold Lasswell con su modelo sentó una de las bases para entender la comunicación, e incluso para guiar las investigaciones posteriores, él planteó hacerse las siguientes cinco preguntas:

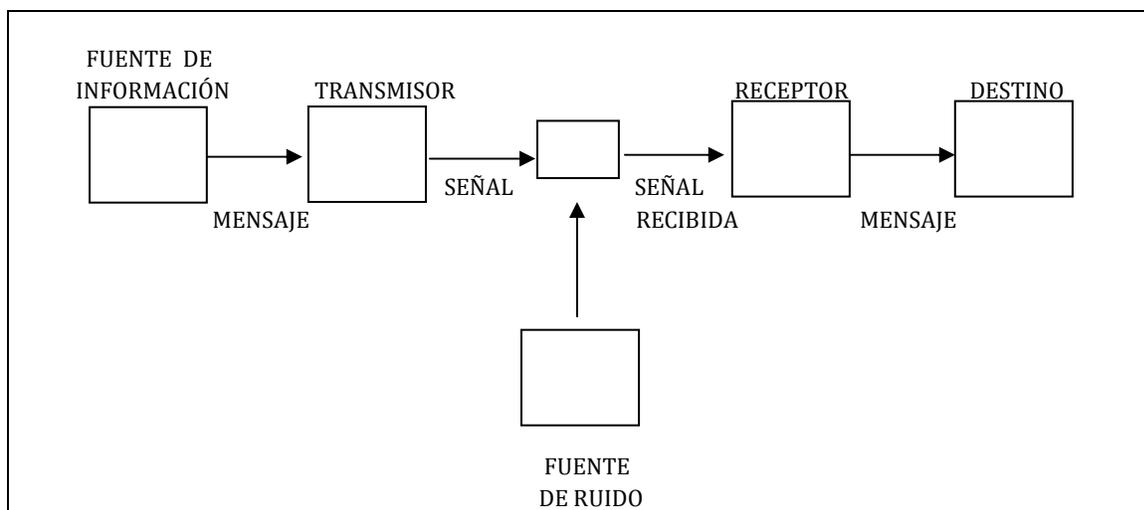
¿ Quién? ¿Dice qué? ¿A quién? ¿En qué canal? ¿Con qué efectos?

³ Montero Díaz, Julio, Rueda Laffond, José Carlos, *Introducción a la Historia de la Comunicación Social*, Ariel Comunicación, España 2001

⁴ Galdón, Gabriel (coordinador), *Introducción a la comunicación y a la información*, Ariel Comunicación, España 2001, p 17

Al hacerse estos cuestionamientos se abordan todos los elementos de la comunicación pues se analiza al emisor ¿**Quién?**, el mensaje mismo y su contenido ¿**Dice qué?**, al receptor del mensaje ¿**A quién?**, el o los medios empleados ¿**En qué canal?**, y finalmente los resultados del mensaje ¿**Con qué efectos?** cerrando el círculo comunicativo.

Otro modelo que aportó mucho a este campo de estudio es el planteado por Claude Shannon.



Rodrigo Alsina Miquel, Los modelos de la comunicación, editorial Tecnos, Madrid 1989, p. 39

Este modelo pese a ser pensado y enfocado a las telecomunicaciones aportó al estudio de la comunicación el elemento del “ruido”, que prácticamente es todo aquello que distorsiona el mensaje original y hace que llegue modificado al receptor, lo cual sirvió de apoyo dentro de las telecomunicaciones.

Cada autor desde su perspectiva ha planteado modelos y definido la comunicación desde su enfoque, en este caso Denis McQuail nos dice que:

Una respuesta posible a la pregunta sobre qué es la comunicación es la siguiente: <<Lo que la gente piensa que es >>. Y en realidad la mayoría de los pensadores que más influencia ejercen en lo que se refiere a estas respuestas no son los científicos sociales, sino los comunicadores de masas, sus clientes y sus audiencias. Son también ellos quienes, mediante sus acciones, demandas y expectativas, modelan en gran medida las definiciones que antes o después terminan por adoptar todos los medios de comunicación.⁵

⁵ McQuail, Denis, *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, Ediciones Paidós, México 1996, p 24-25

La comunicación está presente en todos y cada uno de los elementos que forman al ser humano, y son diversas las formas en que podemos abordar su estudio.

Basado en J.M. Mardones que a su vez retoma J. Habermas, el profesor Jorge Lumbreras propone tres “formas” o posturas para estudiar la comunicación que se agrupan en:

- a) Ciencias (o postura) empírico analíticas.
- b) Ciencias (o postura) lingüísticas hermenéuticas - fenomenológicas.
- c) Ciencias (o postura) dialécticas o sistemáticas de la acción⁶

La postura **empírico-analítica** emplea el método científico aplicado a las ciencias naturales, su principal fuente de conocimiento es la observación sistémica de las cosas, cargando sus esfuerzos a comprobar sus hipótesis de trabajo, buscando que todo el conocimiento tenga alguna utilidad, ya sea para explicar algo, construir leyes, predecir el desarrollo o resultado de algún suceso. Entre sus primeros exponentes se encuentran Locke, Turgot, Condorcet y Spencer.

De aquellos estudiosos, surgirían corrientes (perspectivas teórico metodológicas) conocidas generalmente como: sensualismo, racionalismo, empirismo, evolucionismo, organicismo y, posteriormente con Comte, el positivismo. Subyacen en estas perspectivas teórico-metodológicas varios aspectos centrales:

- a) El conocimiento de lo social demanda aplicar el método científico.
- b) La ciencia permitirá el avance permanente de la humanidad.
- c) El conocimiento está al servicio de la idea del progreso.
- d) Una visión lineal de la historia en donde los hombres se encaminan hacia la libertad, la igualdad y la justicia.⁷

Por su parte, la postura **lingüístico hermenéutica – fenomenológica** encuentra sus bases en la lógica, la estética y la retórica, para más tarde basar sus estudios en el análisis del lenguaje y de los signos. Aquí Tomás de Aquino toma una gran relevancia en cuanto a los signos y conceptos en el mundo occidental. Durante el Renacimiento retoman los postulados de las ciencias del espíritu dando

⁶Lumbreras Jorge, *Posturas del Conocimiento de la Comunicación*, Proyecto Papit primera versión en disco, UNAM 2002, p 35

⁷Ibid, p 36

vida a la filología y la exégesis.

Entre los principales exponentes de esta corriente se encuentra Hegel y su choque con el pensamiento positivista, al plantear la existencia de un “espíritu trascendente” y revivir el idealismo. Ferdinand de Saussure y sus aportes de lingüística, “[...] Gadamer a raíz de las propuestas de Dilthey y de Heidegger, es la referente a la experiencia hermenéutica a través del lenguaje”⁸, Max Weber con su sociología comprensiva que buscaba estudiar el sentido de la acción de los sujetos y de las instituciones sociales considerando elementos como la religión, el lenguaje, la economía y la política.

En cuanto a la postura **dialécticas o sistemáticas de la acción** tiene sus bases en los postulados de Heráclito con su idea de devenir y que todas las cosas fluyen, se mueven y cambian, y Platón quien plantea que todo cambio es sinónimo de degradación. Más tarde:

En el contexto de la Edad Media, San Agustín recupera las líneas del pensamiento platónico y afirma la confianza en que el pensamiento humano tiene la capacidad para transformar el mundo. De esta forma, al poseer la mejor idea sobre un mundo posible, resulta obligado instaurarla, precisamente por tener la condición de la mejor propuesta de vida y porque esa idea constituye una forma singular de dar testimonio de la presencia de Dios en el mundo.⁹

El común denominador de esta postura era evidenciar la capacidad transformadora de la realidad, a través de acciones encaminadas a la liberación del hombre, en esta línea es que Carlos Marx planteaba que el cambio es una síntesis de la lucha de clases, pues en el capitalismo es imperante crear las condiciones necesarias para abolir la propiedad privada de los medios de producción y así dar pie a la sociedad sin clases. Posteriormente otros estudios abonaron elementos a este enfoque entre ellos L. Trotsky, Heller, G. Luckács, este último de la Universidad de Budapest, hasta llegar a una de las corrientes más representativas de esta postura, la *Escuela de Frankfurt* cuyos principales exponentes fueron Theodor Adorno, Max Horkheimer y Jürgen Habermas.

En las anteriores posturas podemos encontrar las diversas formas de ver y estudiar la comunicación, ya que cada uno de estos enfoques se ha desarrollado a través del tiempo y diversos autores que han propuesto nuevas teorías de la comunicación permiten entender los procesos de interacción entre los seres humanos. Dichas teorías abordan la comunicación entre dos personas hasta la comunicación de masas, pero de ello hablaremos en el siguiente apartado.

⁸Ibid, p 41

⁹ Ibid, p 44

1.2 Teorías de la Comunicación

Comencemos por establecer qué se entiende por teoría, tomando en cuenta que este término se desprende del griego *theorin* que significa *observar*, podemos notar que surge como una forma de conocer a través de la observación, hoy en día la teoría es vista como un grupo de conceptos y definiciones que muestran de forma sistemática un fenómeno específico, considerando las variables que le influyen.

Las teorías nos permiten explicarnos la realidad ya que nos dice el por qué, cómo y cuándo ocurre cierto fenómeno, esto gracias a que:

- a) Sistematizan el conocimiento existente con base en una *concepción* de la realidad o si se quiere con base en una visión del mundo.
- b) Proporcionan los elementos comprensivos necesarios para construir explicaciones y comprensiones de los fenómenos observados y sus relaciones.
- c) Aportan los elementos de análisis para diseñar prospectivas con base en la sistematización de la información empírica disponible.¹⁰

En todos los campos de estudio de las ciencias se aplican las teorías, y es el caso de la comunicación que se apoya de diversas teorías para explicar el proceso de interacción y relación de la sociedad.

Anteriormente hemos hablado de las posturas del conocimiento en comunicación, cabe resaltar que estas marcan el tipo de teoría y el enfoque que adoptan para explicar los fenómenos comunicativos que se presentan en nuestra sociedad y así predecir lo que ocurrirá, evitar o resolver posibles problemas y/o mejorar las condiciones actuales.

Entre las teorías más representativas se encuentran las siguientes:

- Teoría de las categorías sociales
- Teoría de la persuasión
- Efectos ilimitados
- Teoría de Usos y Gratificaciones
- Teoría de la Agenda Setting
- Teoría de la información
- Teoría del caos
- Teoría de sistemas
- Teoría de la acción comunicativa

¹⁰Ibid, p 65

➤ Teoría de juegos

Desarrollaremos las dos últimas teorías ya que son las que servirán como base para hacer el análisis de nuestro objeto de estudio.

1.2.1 Teoría de la Acción Comunicativa

Dentro de las teorías que tienen un enfoque crítico se encuentra la de *acción comunicativa* que se enmarca dentro del ámbito que abarca la llamada *teoría crítica*, ya que es el resultado de una síntesis de diversas teorías precedentes tales como la filosofía analítica, del lenguaje, la hermenéutica, la antropología cultural, el marxismo y la misma teoría de la acción de Talcot Parsons.

La teoría de la *acción comunicativa* es atribuida a Jürgen Habermas, el cual forma parte de la nueva Escuela de Frankfurt llamada así porque retoma los postulados de la teoría crítica, pero le da un enfoque más comunicativo por lo que:

La teoría de la acción comunicativa puede interpretarse así como el desarrollo de una discusión contra los argumentos de Horkheimer y Adorno, en el sentido de que la única salida a la crisis de la modernidad propuesta por ambos pensadores conduce, en la línea de su exasperado pensamiento pesimista, hacia un *misticismo ilustrado* o bien hacia una *resistencia estética*.¹¹

Pese a pertenecer a la escuela de Frankfurt y llevar esa formación teórico-académica, Habermas buscó ir más allá de los postulados de esta corriente crítica y dar una explicación del papel que desempeña la comunicación dentro de procesos de interacción y la toma de decisiones dentro de la sociedad.

Habermas retoma la Teoría de la Acción y muchos de sus conceptos y postulados, solo que destaca el papel que juega la comunicación dentro de los procesos sociales; también cuestiona la teoría de la sociedad dado que “Habermas sostiene que una adecuada teoría de la sociedad tiene que integrar métodos y problemáticas que en el pasado se habían asignado con exclusividad a la filosofía o bien a la ciencia social empírica.”¹²

¹¹Solares Blanca, *El síndrome Habermas*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM/grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, primera edición México 1997, p 36-37

¹²McCarthy, Thomas, *La teoría crítica de Jürgen Habermas*, editorial Tecnos, Madrid España 1987, p 447

Si bien Parsons (en la teoría de la acción) ya habla de procesos de “elecciones” del individuo entre un grupo, y acciones sociales, Habermas plantea una división en toda acción social y la disecciona como *acción comunicativa* y *acción racional*, la primera para lograr establecer un entendimiento y la segunda con el fin de obtener el éxito, es decir con un enfoque más estratégico.

Dentro de la *acción comunicativa* se hace énfasis en la importancia del lenguaje ya que “El lenguaje es un medio de comunicación que sirve al entendimiento, mientras que los actores, al entenderse entre sí para coordinar sus acciones, persiguen cada uno sus propios fines [...]”¹³ dado que la capacidad de comunicarnos va más allá de la simple estructuración de oraciones; el dominar una lengua implica saber relacionarnos con el mundo, el espacio físico y el entorno social, es decir conocer los usos y costumbre de la sociedad y el grupo en donde nos queramos integrar o del que busquemos obtener algo, por ejemplo al aprender una lengua, además de memorizar los verbos, las estructuras gramaticales y palabras, requiere de conocer la forma en que se dicen las cosas e incluso hasta expresiones locales.

Otra de las consideraciones que Habermas toma con respecto a sus predecesores teóricos es que “[...] el concepto marxista de “trabajo” es insuficiente para la fundamentación de una teoría crítica de la sociedad. (y) Plantea la necesidad de diferenciar entre “trabajo” e “interacción” y entre “acción instrumental” y “acción comunicativa”¹⁴ es decir que buscó dar un nuevo enfoque a las relaciones sociales, en las que si bien siempre se busca un fin, uno usa el camino técnico y otro el lingüístico (haciendo uso de normas establecidas socialmente a través del habla) ambos tienen como objetivo lograr algo.

En este sentido, Blanca Solares nos dice que “A partir de la diferencia entre trabajo e interacción, Habermas afirma que hay sistemas sociales en los que predomina la racionalidad de acuerdo a fines y otros en los que predomina la comunicación. Se puede distinguir en una misma sociedad:

a) un marco institucional o mundo socio-cultural de la vida; y

b) un subsistema de acción racional de acuerdo a fines.”¹⁵

Con respecto a la intención, Evaristo Prieto plantea que la intención como parte formativa de la acción comunicativa

¹³ Ibid, p

¹⁴Solares Blanca, Op. cit, p 15

¹⁵Ibid, p 25

Alude a la *auto presentación* de los sujetos de la acción a través de sus actos. [...] Al margen de la fidelidad al mundo de los objetos y sucesos, y del cumplimiento cabal de las normas socialmente vigentes, se espera de los sujetos que lleven a cabo los actos que intencionalmente desean. [...] La fuerza de las presuposiciones idealizadoras ínsitas en el habla cotidiana alcanzan a la necesidad de imputar *veracidad* a los sujetos sociales en relación con sus intenciones. Por todo ello, la veracidad pertenece con carta de naturaleza propia al contenido del consenso normativo que funda el potencial coordinador de las acciones presentes en los actos de habla: suponemos intuitivamente que los sujetos siguen intencionalmente las normas.¹⁶

Una segunda contribución de Habermas y su teoría de la acción comunicativa es que retoma elementos de la teoría de sistemas y secciona a la sociedad en dos niveles que la conforman, los *sistemas* que es todo aquello que permite el desarrollo de la sociedad tales como el mercado, la administración pública entre otros, y el *mundo de la vida* que es el entorno, el lugar donde se desarrolla y permanece vinculada toda la sociedad, y donde se desarrolla toda la *acción comunicativa* como tal.

De acuerdo con Blanca Solares

(...) Habermas hace que el plano del sistema de acción individual empalme directamente con el plano del sistema de acción social. En los escritos que siguen a la discusión con Luhmann, con la ayuda de los conceptos de la teoría de la acción de Parsons, reafirma metódicamente, al igual que su supuesto contrincante, el concepto de sistema, sólo que al mismo tiempo poniéndolo en acción frente al "mundo de vida", un nuevo elemento clave de su concepto de "sociedad en dos niveles" [...]¹⁷

Además, Habermas nos dice que este *mundo de la vida* se desarrolla en tres ámbitos que son cultura, sociedad y personalidad, y es a partir del proceso del habla donde se puede lograr o no el entendimiento en estos tres ámbitos y la sociedad en general, ya que los individuos siempre tienen pretensiones y se vuelve necesario establecer estándares o reglas de entendimiento que se podrían traducir en la *acción comunicativa*.

Para Mc Carthy "la idea de <<mundo de la vida>> es introducida como un complemento necesario del concepto de acción comunicativa. Esa idea liga firmemente este concepto al concepto de sociedad; y al dirigir nuestra atención al <<horizonte formador de contexto>> en que se halla encuadrada la acción social,

¹⁶ Prieto Navarro, Evaristo, *Jürgen Habermas Acción Comunicativa e Identidad Política*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, San Romualdo, Madrid 2003, p 51-52

¹⁷ Solares Blanca, Op. cit, p 60

nos aparta un paso más de los sesgos subjetivistas que caracterizan la teoría social moderna.”¹⁸ Este mundo de la vida es todo ese cúmulo de saberes, conocimientos y experiencias que se van transmitiendo de unos a otros en forma de lenguaje y cultura, que además implica las estructuras de personalidad y los órdenes institucionales, para adaptarse al entorno social.

Por tanto:

Los diferentes componentes estructurales del mundo de la vida (cultura, sociedad, personalidad) corresponden a procesos de reproducción (reproducción cultural, integración social, socialización) basados en los diferentes aspectos de la acción comunicativa (entendimiento, coordinación, socialización), aspectos que están enraizados en los componentes estructurales de los actos del habla (proposicional, ilocucionario, expresivo). Estas correspondencias estructurales permiten a la acción comunicativa cumplir sus diferentes funciones y servir como medio adecuado para la reproducción simbólica del mundo de la vida. Cuando estas funciones quedan interferidas se producen perturbaciones en el proceso de reproducción y los correspondientes fenómenos de crisis: pérdida de sentido, pérdida de legitimación, confusión de orientaciones, anomía, desestabilización de las identidades colectivas, alienación, psicopatologías, ruptura de la tradición, pérdida de motivación.¹⁹

El *mundo de la vida* es como una red en la que se entrelazan las acciones comunicativas que operan ordenadamente para lograr un entendimiento cabal para que funcione de manera adecuada, existen discrepancias en torno a interpretaciones del mismo mundo de la vida. Según Evaristo Prieto la *certeza directa* del saber que encarna su *fuerza totalizadora*, su *atemacidad*, *contextualidad*, *antepredicatividad* y su *dimensión precategorial*. El mundo de la vida es un *saber prerreflexivo*, anterior a la diferenciación que los saberes sufren como consecuencia de la escisión de la sociedad en diferentes esferas, presididas por una lógica y una dinámica propias. En él se amalgaman componentes expresivos, evaluativos, instrumentales o sociales, aún sin distinguir. Si bien *mundo de la vida* es el nicho donde el hombre se desarrolla, también es que lo lleva a tomar sus decisiones ya que depende de su entorno, es el tipo de elecciones que el sujeto hace.

En síntesis la teoría de acción comunicativa nos plantea que dentro del proceso de acción social se deben considerar, el contexto (*mundo de la vida*) los fines e intención de las relaciones sociales, preponderando el papel de la comunicación desde la *acción comunicativa* y la *acción racional*, esto último

¹⁸ McCarthy, Thomas, Op. cit, p 464

¹⁹ Ibid, p 466

imprime un elemento estratégico, aunque cabe señalar que esta teoría no está catalogada dentro de las teorías estratégicas como es el caso de la Teoría de Juegos.

1.2.2 Teoría de Juegos

La *teoría de juegos* es una teoría muy usada en el campo de la comunicación estratégica, ya que por su enfoque de competición entre jugadores siempre está buscando la manera de sacar el mayor beneficio posible, pero definamos en qué se basa esta teoría. Fue constituida como tal por John Neumann, pues aun cuando había sido una teoría ya trabajada desde una perspectiva matemática por Emile Borel en los años 20, es con la obra *Theory of Games and Economic Behavior* (en coautoría con el economista Oskar Morgenstern) en 1944, donde se prepondera el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones sin dejar de considerar la parte matemática que conlleva este proceso y se aterriza en el plano social. En esta teoría se trató de mostrar que los resultados son producto de la estrategia más que del azar, y en ocasiones en una mezcla de ambas. Cabe señalar que esta teoría fue inspirada por el póquer, pues Neumann vio que ahí se ponen en marcha esa dualidad entre estrategia y azar.

En términos generales:

La teoría de los juegos es un análisis matemático riguroso de los conflictos desde un punto de vista racional. Estudia la pugna entre dos oponentes capaces de pensar por su cuenta y engañarse entre si [...] La teoría de los juegos es una rama lógica de la matemática más rigurosa y subyace a los conflictos reales entre los seres humanos (aunque estos no sean siempre racionales).

La racionalidad impulsa a los jugadores a alcanzar una utilidad de juego. Es esa misma racionalidad la que les lleva a asegurar un mínimo razonable y no siempre a maximizar dicha utilidad²⁰

Es ahí donde la teoría de juegos busca identificar los elementos comunes y esenciales para dicha racionalidad en la toma de decisiones aplicada en diferentes situaciones competitivas.

Para esta teoría existen dos tipos de resultados el *juego de suma cero* que es donde entre más gana uno de los jugadores el otro pierde más y el *juego de suma*

²⁰ Pérez, Rafael Alberto, Estrategias de Comunicación, Ariel Comunicación, España septiembre 2001, p 92

diferente a cero, donde todos tienen la posibilidad de ganar dependiendo de su capacidad de negociar y las estrategias y tácticas que pongan en práctica, aquí todos pueden sacar un resultado aceptable para ambas partes, es un ganar-ganar. Parte importante del proceso negociador y de las tácticas y estrategias recae en una adecuada comunicación.

Para definir de una manera muy concreta lo que es la teoría de juegos coincidiremos con Rafael Alberto Pérez en ver esta teoría como un análisis matemático riguroso de los conflictos desde un punto de vista racional, y es que pese a sus raíces matemáticas, podemos aplicar esta teoría en diversas situaciones de la vida cotidiana, donde exista una toma de decisiones entre dos o más personas en las que se quiera sacar algún provecho.

“La teoría de los juegos se basa en una manera muy sencilla y, sin embargo, precisa de esquematizar un conflicto, y este método se puede enseñar utilizando juegos infantiles o comportamientos cotidianos.”²¹ En la teoría de juegos, los juegos son situaciones en la que intervienen dos o más jugadores que pueden adoptar una posición de competición o de cooperación dependiendo de la situación que se esté llevando a cabo.

Al decir jugador no necesariamente debemos pensar en una sola persona, si hay un grupo de personas que tiene los mismos intereses y el mismo pensamiento con respecto a la forma de actuar frente a una situación dentro de juego, podemos tomar ese grupo como un solo jugador, así que al decir jugador podemos referirnos incluso a una organización ya sea comercial, política, no lucrativa, gubernamental, no gubernamental, etc. “Para resolver sus conflictos, los jugadores han de tomar decisiones. Para que un juego sea estratégico, es preciso que las personas que toman decisiones tengan en cuenta la participación de otras personas (jugadores) o fuerzas (la naturaleza) que pueden, con su comportamiento, afectar positivamente o negativamente el resultado ambicionado.”²²

El *resultado* puede ser visto como la utilidad que el jugador va a obtener después de haber jugado, es decir qué va a ganar de esta situación que está enfrentando. De acuerdo con esta teoría para lograr el mayor beneficio posible el jugador debe:

- Abastecerse de la mayor información posible del o los contrarios
- Estudiar y establecer las posibles alternativas de acción que él tiene
- Considerar la posibles acciones de los contrarios

²¹ Ibidem.

²² Ibid, p 95

- Sopesar las posibles reacciones de los otros con respecto a las decisiones que él tome
- Considerar la reacciones que el mismo tenga ante las decisiones de los otros
- Elegir lo que más le convenga

Esta teoría plantea dos tipos de juegos, el *juego normal* donde solo se debe tomar una decisión simple, y el *juego desarrollado* donde hay que tomar una serie de decisiones de las cuales se desprenden otras. Lo ideal para la teoría de juegos es convertir los juegos desarrollados en juegos normales, reduciendo al máximo las posibilidades para solo tener que elegir entre dos opciones.

Para lograr esa reducción de posibilidades el jugador debe hacer uso de lo que se llama táctica que es el resultado de una serie de decisiones. Rafael Alberto plantea la siguiente “formula”

Cadena de decisiones = resultado = táctica

Las tácticas a su vez al agruparse forman lo que conocemos como *estrategia*, cuando es una solo táctica la que se emplea se le da el nombre de *estrategia pura* y cuando de agrupan varias tácticas reciben la categoría de *estrategias mixtas*.

Tomar las decisiones adecuadas en cuanto a las tácticas y estrategias a emplear no es tarea fácil, para auxiliar al jugador en ese aspecto existe el llamado *árbol de decisiones* que consiste en poner las posibles alternativas que podemos tomar inicialmente y considerar las otras alternativas y acciones que traerá consigo la primer decisión. Por ejemplo en una situación en la que está la posibilidad de salir de casa para ir al cine o visitar a la abuela, hay que considerar los pros y contras de cada una de las opciones.

De acuerdo con Rafael Alberto Pérez:

La manera correcta de utilizar este árbol no es coger la ruta cuya primera rama parece ser la mejor y después <<ya veremos>>, sino que lo que hay que hacer es prever cuáles van a ser las decisiones futuras y utilizarlas para tomar las decisiones anteriores y, tomando una hipotéticas tijeras, <<podar>> en el árbol, de adelante hacia atrás, las rutas que no nos interesen. Se trata de que cada jugador prevea el resultado último de sus decisiones iniciales y utilice esta información para calcular cuál es su mejor alternativa; es decir, que *piense hacia delante y razone hacía atrás*.²³

²³ Ibid, p 100

Este tipo de árbol es para decisiones de alguna manera muy simples en las que no interviene ningún tipo de competencia y no hay nada en riesgo, para las situaciones de competencia donde hay dos a más jugadores existe *el árbol de juego o árbol estratégico*, que implica más de una persona “La persona que toma la decisión en un punto anterior tiene que mirar hacia delante no sólo para establecer sus propias decisiones, sino también para anticiparse a las de los demás. Tiene que prever lo que harán los otros jugadores imaginándose que está en el pellejo de los otros y pensando como pensarían ellos.”²⁴ Es decir que si es en terrenos de competición donde se busca sacar el mejor resultado posible.

Esta teoría es una de las más empleadas para la comunicación estratégica, ya que como hemos visto se basa en la toma de decisiones con el fin de lograr los mejores resultados posibles, considerando la competencia entre uno o varios jugadores, lo que la hace una teoría altamente aplicable en el ámbito de la comunicación organizacional.

1.3 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional ha ido ganando cada vez más terreno, ya que se ha vuelto una herramienta útil para las empresas y organizaciones que buscan estructurar de una mejor manera sus procesos de comunicación para obtener mayores resultados tanto interna como externamente.

Revisando la historia y el proceso que siguió la comunicación organizacional a través del tiempo, podemos notar que pese a que han variado los enfoques en determinado punto se complementan. De los años 40 a 60 los estudios se enfocaron en analizar las *redes organizacionales* a partir de pequeños grupos dentro de las organizaciones donde se descubrió que las redes de comunicación se formaban dependiendo del trabajo que desempeñaban, entre otras cosas. Al mismo tiempo se realizaron estudios de *clima organizacional* reuniendo información sobre las actitudes y la sensibilidad de los empleados con respecto a la comunicación, así mismo se examinaron los *procesos de retroalimentación* dentro de las organizaciones. En los años 70 se continuaron los estudios de clima organizacional pero ahora de una forma más profunda.

²⁴ Ibid, p101

Es en los 80's cuando los estudios dan un giro pues se comienzan a ver a las organizaciones como sistemas a tal grado que "Los investigadores, en esta década, iniciaron el análisis de los efectos que tienen las variables *macro* de las organizaciones (Miles, 1980; Jablin, 1982; Klauss y Bass, 1982). Sin embargo, la mayoría de los estudios concluyeron que las organizaciones son sistemas procesadores de información (Daft y Lengel, 1986; Penley, 1982)."²⁵ Es a partir de ese momento cuando se habla de sistemas de comunicación dentro de las organizaciones, los cuales sufren procesos de creación, adaptación, envío e interpretación de mensajes, en los ambientes internos y externos.

Para finales del siglo XX y principios del XXI la comunicación organizacional se estudió desde la perspectiva de la Teoría Crítica (Escuela de Frankfurt) y la perspectiva posmoderna que plantean alternativas para entender la comunicación de las organizaciones, e instituciones.

Una vez que tenemos la cronología de los estudios de comunicación organizacional se vuelve necesario definirla, para ello es importante resaltar que existen diversos autores con propuestas de concepto. Hay quienes ven a la comunicación organizacional como un proceso, y otros como un sistema, tal es el caso del Dr. Carlos Fernández Collado quien plantea que "[...] la comunicación organizacional por lo regular se considera como un *proceso* en el que no hay inicio claro, ni un final determinado..."²⁶. Es un proceso dado que siempre hay etapas y pasos a seguir, en las organizaciones nada está terminado ya que siempre surgen nuevas situaciones que requieren de acciones concretas dependiendo el momento que se esté viviendo, por lo que puede decirse que la comunicación organizacional no tiene un final y es permanente.

Es un sistema ya que la comunicación organizacional requiere de varias partes para llevarse a cabo, y como en todo sistema es necesario que cada uno de los elementos involucrados cumplan una función determinada que complete la acción que se busca lograr. Se podría resumir que "la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas."²⁷ que precisa de una serie de mensajes clave²⁸ mismos deben ser creados, procesados e intercambiados.

²⁵Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, Mc Graw-Hill, Segunda edición, México 2006, p 115

²⁶Ibid, p 93

²⁷Ibidem, p 93.

²⁸ Más adelante ahondaremos en tema de los mensajes claves

Por otra parte, para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste “En el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.”²⁹ Y es que todo mensaje y/o información que proyectemos a los integrantes de una empresa u organización es parte de los que conforma la manera en que ven a su organización y de esa manera se reproduce al exterior.

Más tarde Thayer (1968), basándose también en el método general de los sistemas de la comunicación, define a la comunicación organizacional como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”³⁰ y de acuerdo con Gerald Goldhaber la comunicación es englobada en tres sistemas de comunicación, que son el *operacional* que va enfocado a todas las tareas y operaciones que se deben desempeñar dentro de la organización; el *reglamentario* es decir todas las normas, órdenes, reglas e instrucciones, y finalmente el de *mantenimiento/desarrollo* que implica las relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación, etc.

Complementando lo anterior Goldhaber plantea que “*La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.* (y agrega que) Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave,(...): mensajes, red, interdependencia y relaciones.”³¹

Según George R. Terry:

“La comunicación es un medio, no un fin. Sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. Además, ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control administrativo. La buena comunicación es resultado de una administración competente, no la causa de ella. Básicamente la comunicación consiste en mantener informada a la gente.”³²

Este mantener informada a la gente implica establecer la información que la organización quiere transmitir (es decir los mensajes) y a quienes se les quiere decir (los públicos).

²⁹ Ramos Padilla, Carlos, *La Comunicación un punto de vista organizacional*, Editorial Trillas, Segunda reimpresión, México 2002, p 15

³⁰ Goldhaber, Gerald, *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, 4ta Reimpresión, México 1990, p 21

³¹ Ibid, p 23

³² Citado por Ramos Padilla, Carlos, en *La Comunicación un punto de vista organizacional*, Editorial Trillas, Segunda reimpresión, México 2002, p 19

Aquí se vuelve necesario hacer una segmentación y de acuerdo con Greenbaum la comunicación organizacional se divide en *comunicación interna* que son todos los mensajes que se difunden dentro de la organización y la *comunicación externa* que es todo aquello que la organización proyecta hacia afuera. Cabe señalar que existe una subdivisión que es la comunicación formal e informal la cual juega un papel muy importante una vez que se definen los públicos a los que se van a dirigir los mensajes. Más adelante desarrollaremos todos estos elementos que hemos mencionado, en vía de mientras es importante tenerlos presentes para tener un panorama amplio de lo implica la comunicación organizacional.

A manera de resumen citaremos a Goldhaber para precisar tres elementos muy importantes que debemos considerar dentro de la comunicación organizacional:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.³³

Como lo hemos visto en el breve recorrido por décadas de la evolución de los estudios de comunicación organizacional y las definiciones que diversos autores nos dan de este campo comunicacional, no podemos olvidar que estamos hablando de personas que interactúan dentro de un espacio laboral, forman parte del sistema comunicacional que se establece en todas y cada una de las organizaciones, y sin duda tienen actitudes, sentimiento y habilidades que contribuyen a lograr el éxito o demeritan los buenos resultados, de los mensajes que se reproducen tanto fuera como dentro de la organización es por eso que se hace una división entre comunicación interna y comunicación externa.

1.3.1 Comunicación Interna

Iniciemos diciendo que la comunicación interna es toda la información y mensajes que se distribuyen dentro de la organización, la cual de estar bien encaminada se convierte en un herramienta de gestión efectiva para mejorar por una parte la competitividad organizacional y por otra el clima del trabajo. Por lo que es

³³ Goldhaber, Gerald, Op. cit, p 23

necesario “(...) establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiance la identidad de la organización.”³⁴ Al decir publico interno se hace referencia a los empleados, mandos medios, gerentes y directores, es decir a todos y cada uno de los que conforman la organización, desde los de intendencia hasta el director, presidente o dueño de la organización.

Pero esto no se limita al público interno, también se proyecta hacia el exterior de una manera indirecta, es decir que el miembro de la organización, tiene una familia a la cual transmite lo que hace, ve y siente dentro de su ambiente laboral y esta familia a su vez reproduce esa información, es así como “ De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece”³⁵.

Un empleado que recibe mal trato dentro de su trabajo, que está a disgusto con la labor que desempeña y el ambiente en el que se desarrolla día a día, difícilmente va a hablar bien de su organización, mientras que el empleado que se siente a gusto dentro del ambiente laboral y la tarea que lleva a cabo, con sus comentarios aporta a la buena imagen de la organización en la que trabaja.

Por otra parte, este tipo de comunicación sirve de apoyo para una correcta realización de los procesos productivos dentro de la organización y es que

“Por medio de la comunicación, el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo. Además, la comunicación también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo de los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué piensa el individuo acerca de ese equipo. Las comunicaciones fomentan el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir.”³⁶

Al estar informados de todo, se pueden optimizar tiempos al no repetir operaciones, y ser más eficientes los pasos al corregir errores dentro del proceso, y establecer un ambiente más agradable de apoyo.

Cabe mencionar que en ocasiones se cae en el error de no delimitar bien el campo de acción de la comunicación interna y se quiere que esta área resuelva

³⁴ Brandolini, Alejandra, et al, *Comunicación Interna claves para una gestión exitosa*, editorial DIRCOM, primera edición, Argentina 2009, p 7

³⁵ Ibidem

³⁶ Citado por Ramos Padilla, Carlos, Op. cit, p 19

problemas de ventas y o cosas de carácter meramente administrativo. O en el mayor de los casos pasa lo contrario, es decir que no le dan un papel relevante a esta labor y la comunicación interna es encomendada a el área de Recursos Humanos, a Marketing o a Relaciones Interinstitucionales, por lo que el trabajo al respecto se reduce a hacer un boletín, algún periódico mural u otro medios informativos para los empleados, pero no se hacen actividades pensadas de manera estratégica para crear una real y efectiva comunicación interna.

De acuerdo con Alejandra Brandolini, la comunicación interna permite:

- **Generar la implicación del personal.** Comprometiendo a los empleados a alcanzar los objetivos que se plantea la organización.
- **Armonizar las acciones de la empresa.** Reduciendo, y en el mejor de los casos, evitando las diferencias y oposiciones entre los empleados, haciendo uso del diálogo y la comunicación entre las áreas.
- **Propicia un cambio de actitudes.** Pues a partir de conocer las condiciones laborales y estar en un ambiente laboral armonioso se puede lograr una actitud más positiva en los integrantes de la organización.
- **Mejorar la productividad.** Al contar con una comunicación correcta, todos los empleados conocen los objetivos y tienen clara la labor que les toca desempeñar para lograr dicho objetivo.³⁷

Dado que la comunicación es algo innato al ser humano, dentro de las organizaciones siempre existe una comunicación interna, sea que esté encausada o no. Por lo que se vuelve necesario que alguien se ocupe de dirigir por buen camino dicha comunicación para lograr los objetivos que la misma organización se plantee. En este sentido lo ideal sería poner un encargado para esta tarea, que en el mejor de los casos debe ser un comunicador el cual por estar “abocado a la comunicación interna tienen como rol desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización , las áreas y entre los diferentes niveles de mando.”³⁸ Para ello es importante que cumpla una serie de pasos que lo lleven al fin deseado los cuales son:

- **Diagnóstico:**
- **Planificación**
- **Ejecución**
- **Seguimiento**

³⁷ Brandolini, Alejandra, Op. cit, p 25-26

³⁸ Ibid, p 23

El *diagnóstico* es fundamental para tener una panorámica general de la situación en la que se encuentra la organización, y saber qué se requiere para superar los problemas o fallas detectadas y/o mejorar las condiciones laborales; la *planificación* como en todo plan de acción nos permite tener claros los objetivos que se buscan, así como las acciones que se pondrán en marcha para llegar a un buen fin; la *ejecución del plan* es una etapa que requiere de mucha atención, principalmente en que se lleven a cabo las estrategias y acciones que se establecieron para lograr los resultados deseados, y finalmente que no menos importante el *seguimiento*, esto para continuar vigilando las acciones que se ejecutaron y así evitar que fracase el plan, por otra parte al realizar el seguimiento podemos saber si está funcionando o no la estrategia y de ser necesario se puede adecuar a las necesidades o situaciones que se vayan presentando en el camino.

Como hemos visto el trabajo es arduo por eso se vuelve importante contar con una persona encargada de realizar dicha tarea. No obstante este tipo de comunicación puede ser utilizada por los distintos niveles jerárquicos dentro de la organización, por ejemplo los directores pueden emplearla para acrecentar sus objetivos, enfocando la comunicación para volver más eficientes los procesos productivos; los mandos medios pueden auxiliarse de la comunicación interna para fomentar el trabajo en equipo, el aprendizaje y la evaluación de resultados y en general los mismo empleados se ven beneficiados por que se genera una mayor participación y la integración del grupo de trabajo.

En concordancia con Carlos Padilla y siendo un poco más ambiciosos podemos decir que

La comunicación (interna) es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente: evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones.³⁹

Resumiendo todo lo anterior, la comunicación interna es una herramienta de gestión que a la vez puede actuar como una técnica al ser una forma de llevar a la práctica ciertas acciones, con ella se puede alcanzar fines, buscando siempre la correcta emisión, recepción y procesamiento de la información dentro de la organización, una vez establecido lo anterior, eso mismo lo podemos trasladar a la comunicación externa.

³⁹ Ramos Padilla, Carlos, Op. cit, p 20

1.3.2 Comunicación Externa

En términos generales la comunicación externa es todo lo que la organización proyecta hacia fuera, conformando todo el vínculo que tiene con proveedores, clientes, otras organizaciones, medios de comunicación, y todos aquellos públicos externos que influyen directa o indirectamente en la organización. “Es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de la organización”⁴⁰

Existen autores como Gerald Goldhaber, que le dan el nombre de comunicación pública, no implica mayor alteración con el concepto de comunicación externa ya que siempre hablamos de una creación y envío de mensajes a grandes o pequeños grupos que se encuentran fuera de la organización.

En este sentido podemos hacer dos grandes divisiones en cuanto al tamaño del público al que se dirigen los mensajes, en el caso de un público grande se requiere del usos de medios que sirvan como intermediarios, nos referimos a la televisión, radio, prensa, redes sociales, etc. Los cuales permiten llegar a un gran número de personas, generalmente es con fines promocionales o de publicidad y va dirigida a clientes directos.

Por otro lado se encuentra la comunicación externa pensada en contacto directo de la organización con los diversos públicos externos, que como veremos más adelante son, además de los clientes, los competidores, los organismos gubernamentales y las organizaciones afines. Es decir todo el vínculo que se establece entre la organización y el medio ambiente externo.

Además de proyectar mensajes este tipo de comunicación también permite a la organización conocer su entorno, facilitando el intercambio de información e interacción con los diversos públicos, dado que “Las organizaciones reciben entradas de su medio ambiente (obreros, materias primas, etc.), y envían salidas a su ambiente (productos, servicios, polución). Muy pocas organizaciones podrían sobrevivir sin conocer sus mercados potenciales, sus proveedores, consumidores, público y las regulaciones gubernamentales.”⁴¹

⁴⁰ Ibid, p 29-30

⁴¹ Goldhaber, Gerald, Op. cit, p 269

Otra de las posibilidades que nos abre una buena comunicación externa es la creación de una adecuada imagen institucional. Al estar en contacto con proveedores, instituciones y dependencias gubernamentales, otras organizaciones afines, colegas, clientes, etcétera, es posible mostrar lo que es la organización, todo lo bueno que hay y lo que se hace dentro de ella, potencializando los puntos positivos y reduciendo las cosas en contra.

De acuerdo con Goldhaber

Zelko y Dance (1965) consideran que las ventajas de la comunicación pública son una “mayor eficiencia en las operaciones” de las comunicaciones internas, y una “mayor imagen pública” en las externas. Las estadísticas de la frecuencia de las actividades de comunicación pública de los hombres de negocios y de los profesionales americanos son el indicador del valor y de la estimación que estas interacciones humanas tiene para las organizaciones.⁴²

Annie Bartoli propone tres tipos de comunicación externa, cada una enfocada a diversas finalidades las cuales son:

a) *Comunicación externa operativa*. Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.

b) *Comunicación externa estratégica*. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.

c) *Comunicación externa de notoriedad*. Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

En la comunicación externa podemos ver procesos de vinculación entre la organización y las otras organizaciones a través de la información establecida por mensajes e informaciones puntuales que abonen el terreno para el buen desarrollo de la empresa y la comunicación con las demás del ramo.

⁴²Ibid, p 273

En este tipo de comunicación se incluye todo lo que la institución puede y debe informar sobre su evolución y/o crecimiento, la generación de puestos y fuentes de trabajo, el uso e incorporación de nuevas tecnologías en sus procesos productivos, las ventas, la creación de nuevas sucursales, etc. Absolutamente todo aquello que le interese que sea de conocimiento público.

Cabe mencionar que dicha información debe ser difundida usando herramientas de comunicación adecuadas, que lleguen al público al que se desea permear la información, considerando que de no ser los canales adecuados podría lograrse un efecto contrario. Toda la información debe partir de la misma empresa para que se informe cuando y como se considere conveniente, tomando en cuenta que antes de difundir algo hacia el exterior es importante que los públicos internos (todos aquellos que forman parte de la organización) tengan los conocimientos necesarios de lo que saldrá al exterior para no generar confusiones posteriores.

Un campo más donde tiene un papel predominante la comunicación externa es en la relación con los medios de comunicación, ya que es a través de estos canales de interacción como se puede llegar a la mayoría de la población, por ejemplo para vender un producto o servicio, o para promocionar algún espectáculo y difundir una información que deseamos sea de conocimiento de un gran número de personas.

Esta relación en algunos momentos se vuelve simbiótica, dado que así como la empresa requiere de promoción, los medios necesitan información para generar las noticias, en este sentido ambos se necesitan; sólo que en este caso la organización debe proporcionar información que sea de interés, que genere noticia, que sea innovadora y atractiva y siempre acercándose a la verdad. Este tipo de comunicación (organización-medios) es muy delicada ya que una vez que se tiene la atención de los medios jamás se debe dejar de informar, pues al no tener información oficial de la empresa, los medios buscan donde obtenerla y se cae el riesgo de que se difundan mensajes erróneos y perjudiciales para la imagen institucional.

Es por eso que a los medios de comunicación no sólo se debe informar cuando se quiere, sino que es importante atenderlos siempre que ellos lo demandan, haciendo uso de mensajes eficaces y claros, que digan solo lo que se quiere, se puede y se debe decir de la organización para reducir la difusión de mensajes adversos y/o mal intencionados, siempre cuidando la información que se transmite.

Para contribuir a la comunicación externa se pueda hacer uso de diversas actividades, entre ellas:

- Conferencias para mejorar el buen nombre
- Conferencias comerciales o de publicidad
- Cabildeos
- Búsqueda de Patrocinios
- Intervención y organización de ferias, congresos y exposiciones
- Asistencia a actos de diversos tipos
- Conferencias de prensa
- Publicidad
- Reuniones con otras organizaciones del ramo

La forma que se empleará para comunicar lo que la organización quiera, siempre depende directamente del público al que vaya dirigida la información.

1.3.3 Los Públicos

En la actualidad y dentro de la comunicación organizacional los públicos son concebidos como personas morales que constituyen el núcleo de relación de la entidad. Es decir que son grupos de personas con intereses ya sea comerciales o de servicio, que tienen un vínculo directo o indirecto con la organización.

“En la teoría de las relaciones públicas, para que un grupo social pueda elevarse a la categoría de *público* se requieren dos condiciones fundamentales: la vinculación de sus miembros a un interés común permanente (no circunstancial o efímero) y su capacidad real de participación y de integración en objetivos comunes, en intereses convergentes y en tareas o propósitos de desarrollo solidario”⁴³

La clasificación de los públicos radica en la necesidad de evaluar sus opiniones y actitudes de forma exhaustiva y eficiente, y al imperativo de dirigir los mensajes a grupos más o menos homogéneos. Hoy en día se tienen tres grandes tipos de públicos que son: internos, externos y mixtos

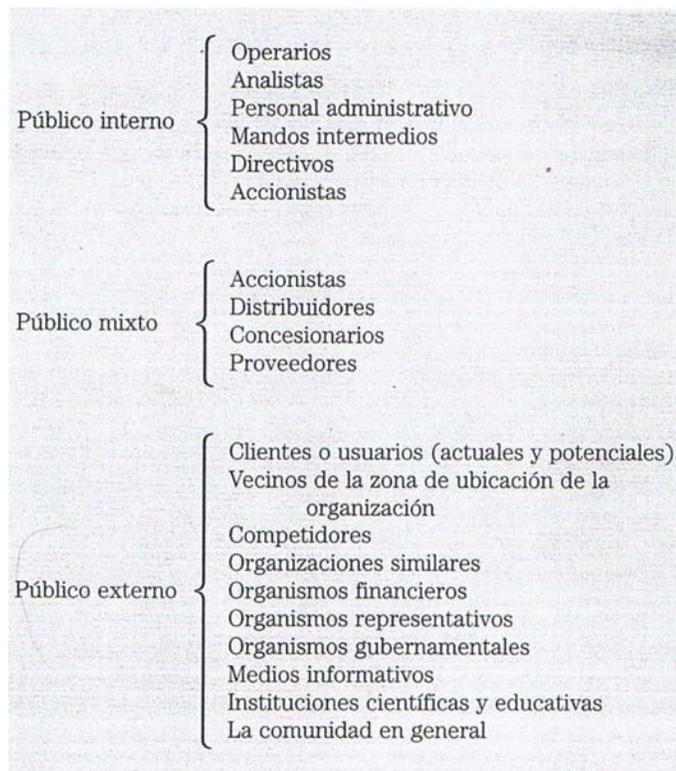
⁴³Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*, Editorial Trillas, segunda edición, México Septiembre 2001, p. 74

El *público interno* son todos aquellos que forman parte de la organización como miembros activos de la misma, como empleados, directivos, socios, etc., pero también existe una subdivisión que son la que Brandolini llama los *públicos internos indirectos* y en esta clasificación se encuentran la familia y allegados de los empleados, estos últimos núcleos si bien no forman parte integral de la organización, si influyen en la imagen y en la comunicación interna, al ser reproductores de lo que los empleados directos dicen con respecto a su ambiente laboral.

El *público externo* son todos los que indirectamente están relacionados de una u otra manera a la organización, pero que no se ven afectados directamente por lo que acontece dentro de la misma, como clientes, competidores y sociedad en general, incluso la comunidad donde se ubica las instalaciones, el gobierno, las instituciones y todos los que conforman el contexto de la misma organización.

El *público mixto* es un grupo con un vínculo directo con la organización debido a que tienen estrechos intereses por lo que se ven afectados por los acontecimientos de la organización, en este caso podríamos ubicar a proveedores, distribuidores, y empleados subcontratados.

Para comprender mejor a qué sectores nos estamos refiriendo con cada uno de los estos públicos nos auxiliaremos de un cuadro propuesto por Carlos Bonilla.



Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación, función básicas de las relaciones públicas*, Editorial Trillas, México 1994, p 77

Como es de entenderse, cada público es un grupo que merece atención especial, por ejemplo, en los públicos internos se enfocan principalmente a la formación o construcción de la “cultura organizacional” o lo que algunos autores llaman “grupo empresa”, donde todos los integrantes de la organización, desde los directivos hasta los empleados de menor nivel jerárquico, formen un grupo con objetivos comunes en beneficio de la empresa; que todos conozcan lo que es la empresa (misión) y los objetivos que persigue (visión). Al igual que en algunos sectores de los públicos mixto.

Es importante hacer énfasis en que el personal, al ser el primer público de la organización, necesita que la comunicación sea adecuada. “Para ello se requiere una atmósfera de confianza, basada en la satisfacción de las necesidades humanas en la organización (de pertenecer a algo, de perfeccionamiento, de propia dignidad, de poder creador, de aceptación, y de oportunidades iguales para aceptar las diferencias en el trabajo).”⁴⁴

Con el público externo por su parte se requiere de un trabajo encaminado a crear y mostrar una imagen positiva de la organización creando con ello un ambiente de empatía en busca de obtener aceptación y apoyo de los que no forman parte del organigrama de la empresa.

Finalmente podemos decir que todos los públicos forman parte esencial de la organización porque con ellos se conforma la estructura que da sostén y mantenimiento a la empresa, por lo tanto es necesario conocer su opinión y mantener un trabajo constante con ellos, para el éxito y logro de los objetivos que nos planteamos, al establecer un plan de relaciones públicas, sin olvidar que como dice Fernando Escalante cada uno de esos grupos tiene “un lenguaje” determinado al que es necesario adaptar los *mensajes clave* a fin de que les “llegue”, el interés, y obtengan el efecto buscado.

1.3.4 Mensajes Clave

Ya hemos hablado de públicos y sabemos que dependiendo del sector del grupo al cual nos dirijamos podemos hablar de comunicación interna o externa y para lograr dicha comunicación se requiere de algo fundamental, *el mensaje*. “El término

⁴⁴Fernández Escalante, Fernando, *Ciencias de la Información y Relaciones Públicas o Institucionales*, Ediciones Macchi, 5ta. Edición, Buenos Aires 1999, p 158

mensaje puede definirse como cualquier tipo de estímulo, que al ser recibido o interpretado por un miembro de la organización, ocasiona que ese individuo le atribuya un significado.⁴⁵ Es decir, a la hora de emitir un mensaje inevitablemente tendremos una reacción, resultado de las palabras transmitidas o acciones puestas en práctica.

Los mensajes pueden ser verbales es decir a través de palabras, o no verbales, como lenguaje corporal, características físicas, conducta de contacto, tono de voz, volumen, ritmo, objetos, medio ambiente etc. Recordemos aquella máxima que dice que incluso el no decir nada comunica, es por eso que aun sin palabras estamos emitiendo mensajes hacia el interior y el exterior de la organización.

Por tanto los mensajes juegan un papel muy importante dentro de la consolidación de la comunicación organizacional, por lo que deben estar bien contruidos y fundamentados en la información. Goldhaber nos dice que:

Debido a que nuestro interés en la comunicación organizacional se centra en el mensaje, consideraremos cómo los mensajes se derivan de la información. "[...] la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente) reciben el nombre de *mensaje*. En consecuencia, los mensajes tratan con información *significativa* sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas.⁴⁶

Es decir que los mensajes se construyen a partir de la información que se posee, por ejemplo para poder construir un mensaje que sea motivador para los empleados antes se requiere tener información de los gustos y preferencias y motivaciones de los trabajadores y así conformar un mensaje que sea bien recibido por ellos; o para lograr convencer a algún cliente antes es necesario conocer sus necesidades y con base en eso hacer una propuesta atractiva para él. Así como la información nos ayuda a conformar los mensajes, a la par los mensajes conforman la información que la organización proyecta tanto interna como externamente.

Como hemos visto dependiendo del receptor ya sea interno (empleados) o externo (clientes, competidores, etc.) es el tipo de mensaje que se elabora y toma la categoría de *mensajes clave* "Los mensajes clave son temas centrales establecidos por la alta dirección como prioritarios para el negocio. Son temas que tratan sobre la orientación estratégica del negocio y que todos los colaboradores

⁴⁵Fernández Collado, Carlos, Op. cit, p 93

⁴⁶Goldhaber, Gerald, Op. cit, p 24

deben comprender y aplicar al trabajo diario para alcanzar los objetivos corporativos.”⁴⁷

Los *mensajes clave* son aquello que queremos decir de la organización, de ahí la importancia de elegir las palabras precisas que en efecto proyecten el mensaje que se quiere hacer llegar al público meta; generalmente tienen un fin específico, el cual puede ser convencer de comprar un producto, adquirir un servicio; lograr una alianza, obtener un patrocinio, promocionar un evento, etc.

Por tanto “A partir del objetivo que la organización desea alcanzar, definir a quiénes irán dirigidos los mensajes. Por ejemplo, si se trata de normas de calidad, el público indicado será sólo el personal de la empresa, en cambio, si lo que se intenta inculcar son conductas éticas se podrá incluir también a la familia y los proveedores.”⁴⁸ Si se busca objetivos comerciales se busca llegar al público consumidor del producto o servicio.

La creación y difusión de los mensajes clave deben ser permanente y permear todos los ámbitos de la institución tanto interna como externamente haciendo las debidas diferencias de información, ya que lo que vamos a decir a los miembros de la empresa, no es lo mismo que vamos a comunicar a los clientes por ejemplo, si hay un déficit de producto para surtir un pedido, a los empleados se les explica la situación y se les pide que produzcan e incluso se le motiva para que cumplan la meta doblando turnos, con buenas remuneraciones. Mientras que al cliente se le dice que está en proceso de producción la mercancía y que estará en tiempo y forma su pedido.

A nivel interno

“Los mensajes clave deben comunicarse en cascada, de nivel en nivel. Para lograrlo los líderes son centrales, ya que tiene la tarea de comunicarlos a sus equipos de trabajo, y esforzarse para que los colaboradores los comprendan correctamente. Pero es importante que los líderes estén legitimados ante su equipo, para que estos mensajes sean tomados como válidos por los colaboradores.”⁴⁹

Generalmente “Los mensajes clave de la organización están íntimamente relacionados con su misión, su visión y sus valores, ya que para que la organización pueda continuar evolucionando en el tiempo, es necesario que todos

⁴⁷Brandolini, Alejandra, et al, Op. cit , p 66

⁴⁸Ibid, p 65

⁴⁹Ibid, p 67

los colaboradores tengan conocimiento tanto de los mensajes claves como de su visión, misión y valores”⁵⁰ ya que es a través de ellos que la organización se proyecta tanto interna como externamente.

Por ejemplo una institución que se dedica a la asistencia social debe tener bien cimentados sus valores dentro de la organización y trabajar internamente en que su personal entienda y actúe en concordancia con esos valores, para que a la hora de prestar el servicio lo haga de una manera adecuada y no se afecte a la imagen de dicho organismo.

De igual forma es necesario mantener informado al personal de los distintos niveles sobre los procesos y situaciones que vive la empresa, por ejemplo en situaciones de crisis se debe tener una información precisa para evitar rumores que desencadenen otras situaciones difíciles de controlar. O simplemente para que todos tengan la misma información de los procesos productivos y de las situaciones que vive la organización; para ello se puede hacer uso de boletines, memorándums y reuniones.

En cuanto a los mensajes clave para los públicos externos, se deben considerar muchos sectores que conforman el entorno de la organización, como los clientes a quienes se busca vender un producto o servicio para lo cual es necesario conformar mensajes específicos; los competidores con quienes se debe mantener una comunicación muy delicada y estratégica; la misma comunidad donde se localizan las instalaciones de la institución, e incluso los medios de comunicación con quienes hay que mantener una relación estrecha y cordial ya que de lo contrario podrían dar al traste con la imagen de la organización. En el caso de las dependencias de gobierno requieren de un trato muy especial, en virtud de que hay que navegar entre dos ámbitos comunicacionales diferentes que son la comunicación organizacional y la comunicación política, la cual implica muchos más elementos a considerar, mismos que desarrollaremos en el siguiente apartado.

1.4 Comunicación Política

En sus inicios como disciplina, se comprendió a la comunicación política como el estudio de la comunicación del gobierno; posteriormente como el intercambio de discursos entre políticos poseedores del poder y la oposición; luego se amplió al

⁵⁰Ibid, p 74

estudio del papel de los medios de comunicación en la formación de la opinión pública y a la influencia de los sondeos en la vida política, principalmente para encontrar las preocupaciones de la opinión pública en el comportamiento de los políticos. Esta disciplina se convierte en importante al fungir como respuesta a los acelerados y necesarios cambios en el orden político como en el de los propios medios de comunicación.

De acuerdo con María José Canel

“Comunicación Política (con mayúsculas) es una expresión que designa un campo de reciente y creciente desarrollo en el entorno académico científico; la comunicación política (con minúsculas) es un término amplio, apenas utilizado en el mundo profesional, que incluye una serie de fenómenos comunicativos como la propaganda, el marketing electoral, el marketing político, las relaciones públicas o la comunicación institucional política.”⁵¹

En este entendido debemos ser muy precisos en la utilización que haremos de la Comunicación Política como campo de estudio en el que se desarrolla toda la serie de herramientas de comunicación que dan rumbo a todos los mensajes emitidos dentro de la vida política de cada país, es decir a la comunicación política (en minúsculas) puesta en marcha.

En este sentido Norberto Bobbio afirma que, la comunicación política puede definirse como el conjunto de los mensajes que circulan en el interior de un sistema político y que condiciona su entera actividad, desde la formación de las demandas hasta los procesos de conversión a las respuestas del propio sistema, y explica que existen tres enfoques: el primero es el estructural-funcionalista que se enfoca en los procesos políticos, la segunda son los estudios cibernéticos de la política y el tercero son las investigaciones sociolingüísticas, la sociología de las comunicaciones de masas y la distribución del poder político.

El enfoque Funcional-Estructuralista aloja a autores como Almond que toma a la comunicación política como una función de *input* cuyo desenvolvimiento constituye un requisito necesario para el desarrollo de todas las actividades relevantes del sistema político. Esto es sobre todo en la formación de opiniones políticas ya que este tipo de comunicación es pieza clave en la transmisión de los mensajes del sistema político tanto dentro como fuera (la sociedad en general) de la clase política.

⁵¹ Canel, María José, Comunicación Política, técnicas y estrategias para la sociedad de la información, Editorial Tecnos. España año 1999, p 15

Por otra parte, Richard Fajen nos dice que la comunicación política es una “Actividad comunicativa considerada política en virtud de las consecuencias tanto actuales como potenciales que tienen en el funcionamiento del sistema político”⁵² la cual depende del régimen que se trate. En el caso de la democracia la comunicación se guía a través de cinco pautas fundamentales, que son 1) el flujo dentro y entre los organismos del gobierno; 2) desde el gobierno hacia los ciudadanos; 3) entre los ciudadanos cuando se unen por intereses comunes; 4) en el flujo cambiante y por variados canales desde los ciudadanos hacia los representantes o funcionarios; 5) el flujo de tres líneas gobierno, ciudadanía y medios de comunicación de masas.

Según Canel,

“Desde una perspectiva menos estructural está la aportación de Dominique Wolton, quien afirma que la Comunicación Política es el espacio donde se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tiene legitimidad para expresarse públicamente sobre la política, y que son los políticos, los periodistas y los ciudadanos. La Comunicación Política es entonces la condición del funcionamiento de un espacio público más extenso; espacio que permite la interacción entre la información, la política y la comunicación.”⁵³

Dan Nimmo y Keith Sanders la definen como “uno de los tres procesos (junto con el del liderazgo político y las estructuras de grupo) de intervención por medio del cual se movilizan y transmiten las influencias políticas entre unas instituciones gubernamentales formales y el ciudadano-votante”⁵⁴. La comunicación es entendida aquí como un proceso mediador, en el sentido de que por ella se hace posible la relación entre las instituciones gubernamentales y los electores.

Autores contemporáneos como Jorge Lumbreras afirman que “La Comunicación Política [...] consiste en una serie de instrumentos, medios y procedimientos que un grupo de especialistas aplican con la intencionalidad de discutir los asuntos públicos, especialmente los concernientes a las cuestiones de <<decisiones de política>> sea esto desde el gobierno o ante el gobierno.”⁵⁵

Antes de continuar, es necesario hacer mención del ámbito en que se desarrolló la comunicación política. André Gosselin, y otros autores de comunicación política, mencionan que ésta se desarrolla primero en lo que

⁵²Fajen, Richard, Política y Comunicación, 1966, p 20 (copias de clase) (Paidós Buenos Aires 1969)

⁵³ Canel, María José, Op. cit, p 22

⁵⁴ Citado por Canel, María José, Op cit, p 24

⁵⁵ Lumbreras Jorge, Op. cit, p 206

podríamos llamar territorios (geográficos o sectoriales) a escala local, regional, nacional o internacional, por ejemplo la comunicación política de los estados, los partidos políticos, los grupos de presión, los sindicatos, los movimientos sociales y las empresas. Por lo tanto, los territorios de este tipo de comunicación dependen directamente de factores de organización, estructurales y contextuales que marcan las restricciones o posibilidades de alcance y oportunidades de los actores políticos.

Fajen afirma que son varias

“[...] la estructura e instituciones de la sociedad que se emplean (o podrían emplearse) para transmitir comunicación con consecuencias para el funcionamiento en general del sistema político.1) organizaciones, 2) grupos, 3) los medios de comunicación de masas, y 4) canales especiales para la articulación y asociación de los intereses.”⁵⁶

La importancia de la comunicación política radica en que ésta influye en la adopción y aplicación de decisiones que afectan a la sociedad en general, la cual se establece por medio de signos, señales, o símbolos de cualquier clase, entre personas físicas o sociales, con el que se articula la toma de decisiones políticas así como la aplicación de éstas en la comunidad. María José Canel hace una división de tres aspectos en los que influye la comunicación política.

a) La comunicación es esencial, en primer lugar, a la actividad de toma de decisiones, en el sentido de que la adopción de medidas necesita de una información (un conocimiento de la situación, una << recogida de datos>>) y de un intercambio de opiniones entre aquellos que están implicados. Por lo tanto, todos los procesos de toma de decisiones requieren de la comunicación, de una concatenación de intercambio de signos, señales y símbolos.

b) En segundo lugar, la comunicación es esencial para que las medidas que han sido adoptadas sean vinculantes, es decir, para que tengan fuerza sobre aquellos a quienes van dirigidas. Aquí la comunicación es necesaria en dos niveles:

1. En el origen del poder, ya que los procesos que legitiman la autoridad necesitan de la comunicación. Candidato-medios de comunicación- darse a conocer para ganar.

2. En el ejercicio del poder, ya que, en un sentido muy básico, para que las medidas adoptadas por la autoridad legítima sean cumplidas es preciso que sean conocidas (y, para ello, publicadas)

⁵⁶Fagen, Richard, Op. cit, p 51

c) Por último, la comunicación es esencial a la organización de la comunidad. Sirve para orientar la sociedad por medio de la definición de unos objetivos y la identificación de los problemas. Consensos⁵⁷

Las áreas de estudio de la Comunicación Política son diversas, según Canel podemos enumerar principalmente cinco:

- 1) Análisis del mensaje de la Comunicación Política a través de disciplinas como la Retórica o la Lingüística, análisis de contenido.
- 2) Los procesos políticos que acompañan la Comunicación Política. La gestión de la comunicación de las instituciones políticas. Elecciones, mensajes electorales, organización de campañas, etc.
- 3) Las acciones de comunicación. Debates políticos y o electorales; publicidad política, mensajes informativos como ruedas de prensa o los resúmenes de prensa de las instituciones
- 4) La mediación de mensaje realizada por los medios de comunicación. Léase relación entre políticos y periodistas: acceso a la información gubernamental, control de los medios de comunicación por parte de los gobiernos; la cobertura que los medios de comunicación dan a las instituciones políticas; la creación de climas de opinión política creados por los medios de comunicación, a través de los enfoques de las noticias, del editorialismo y del humor político.
- 5) Los efectos del mensaje de la Comunicación Política en los ciudadanos, esta va desde la búsqueda y procesamiento de la información política por parte del ciudadano hasta su cambio de actitudes, pasando por la influencia de los medios de comunicación en la formación de la opinión pública y la socialización política, así como la influencia de la comunicación interpersonal en los juicios y comportamientos político⁵⁸

Como podemos observar la comunicación política no se limita a los mensajes que emiten los políticos entre sí, ni a los discursos que oímos decir a los gobernantes, ni tampoco a las campañas políticas y las elecciones, sino que es parte de la vida diaria de todos y cada una de las personas que conforman la sociedad y que directa o indirectamente inciden en la toma de decisiones que dirigen el rumbo del país la población en general, por lo que requiere de tener muy claro el tipo de acciones a emprender, para ello se puede auxiliar de las llamadas *estrategias de comunicación*.

⁵⁷ Canel, María José, Op. cit, p 17

⁵⁸ Ibid, p 54

1.5 Estrategias de Comunicación

Hasta ahora hemos visto que la comunicación establece el vínculo entre los seres humanos, pero para establecer la comunicación es necesario encontrar el mecanismo para acercarse a las otras personas, y que estas reciban de manera adecuada el mensaje que queremos transmitir, es ahí donde se vuelve necesaria una estrategia, en este caso una estrategia de comunicación.

Antes de abordar qué son las estrategias de comunicación, hay que decir que de acuerdo al diccionario de la Real Academia, la estrategia es una arte, ya sea para dirigir operaciones militares o para dirigir un asunto del tipo que sea, con un proceso regulable con un conjunto de reglas que plantean una decisión correcta en cada momento. De otra manera más práctica podemos ver a la estrategia como una serie de acciones para lograr un objetivo.

Desde los inicios de la historia, el hombre se ha valido de estrategias para sobrevivir, eligiendo lo que considera mejor para resolver problemas y satisfacer sus necesidades, de alimento, casa, vestido y hasta de compañía. El término como tal se atribuye al ámbito militar y se remonta al siglo V a. C. no obstante la palabra estrategia se define hasta el siglo XVIII, haciendo una convergencia de varios sucesos y aspectos de la historia.

Es por ello de que de acuerdo a Rafael Alberto Pérez “La estrategia, tal y como hoy la entendemos y utilizamos, es el resultado de la convergencia de dos grandes líneas o trayectorias históricas jaladas por textos, teorías y guerras:”⁵⁹ y esta viene a través de dos culturas, la cultura griega que fundamenta en el uso de la fuerza, y la cultura china que basa sus principios en la inteligencia. Una obra muy representativa de esta última corriente es el libro del “El Arte de la Guerra” de Sun Tzu que muestra una serie de estrategias para combatir y derrotar al adversario, obra que hasta nuestros días es un referente para estrategas e interesados en el área.

Remitiéndonos al enfoque griego, la palabra *strategia* surge a causa de la derrota de los pueblos helénicos ante los ejércitos medos y persas. Estrategia se deriva de la palabra *stratagema*, la cual se compone de *stratagós* (general) que se desprende de *stratós* (ejército) relacionada con el verbo *agein* (conducir); por lo tanto desde sus orígenes la palabra Estrategia es meramente militar.

Autores griegos del siglo V a. C. ya hablaban de este término sin nombrarlo como tal, entre ellos Herodoto, Jenofonte, Aristófanes e incluso Platón que en sus escritos plasman el pensamiento estratégico y la importancia del líder o guía. Más tarde en el Imperio Romano donde queda claro que para obtener el poder y ampliar

⁵⁹Pérez, Rafael Alberto, Op cit, p 27

el imperio se requería de un plan a seguir para lograr el objetivo. En el Renacimiento, Maquiavelo con su libro “Del Arte de la Guerra” dejó asentado que la guerra es algo necesario para el Estado y por tanto debe estar ordenada y con un plan a seguir. Pero hasta ese entonces solo se menciona la palabra *estratagema*, es en 1843 cuando la Real Academia Española da lugar al concepto *estrategia*.

Para finales del siglo XIX y durante el siglo XX se amplió este concepto a los ámbitos político, económico, sociológico y psicológico, y especialmente en el área empresarial donde se encontró un terreno fértil. Cabe mencionar que Von Neumann y Morgenstern y **su teoría de los juegos**, (donde se estudia la pugna entre oponentes-jugadores, que con sus acciones buscan engañarse entre sí y ganar cada una con sus estrategias) dieron el sustento científico que requería la estrategia, que más tarde se complementó con la **teoría de la decisión** (que plantea que es a través de la información como el decisor puede determinar o diseñar una estrategia que le permita ganar o lograr su objetivo), entre otras, hasta llegar a la teoría estratégica.

Una vez que hemos esbozado la estrategia, hablemos pues de qué es una *estrategia de comunicación*. Dentro de la teoría estratégica, las estrategias de comunicación son un tipo de estrategias que se caracterizan por tener un objetivo de comunicación, o bien se valen de la comunicación para logra su objetivo. Desde esta perspectiva generalmente son complemento de otra estrategia y juegan un papel fundamental ya que la comunicación nos permite expresar y conocer la forma de pensar de las distintas partes y actores dentro del conflicto, posibilitando la cooperación y la negociación.

La *estrategia de comunicación* surge cuando hay necesidad de difundir alguna actividad, decir o corregir determinada acción o mensaje hacia determinados públicos, o cambiar algo.

Toda estrategia de comunicación tiene la función de:

1.-*Obligar a una reflexión y análisis periódico sobre la relación de una organización, marca, producto, con los públicos ya sean internos o externos, ya que de eso depende el desarrollo de la estrategia comunicativa.*

2.-*Definir una línea directriz de la comunicación, que permita proyectar lo que se desea sin que haya desvíos de información que propicien mensajes erróneos.*

3.-*Establecer los diferentes territorios de la aplicación, debiendo precisar si hay que intervenir y con qué intensidad, es decir definir los públicos, lugares y*

medios donde se va a difundir el mensaje, lo que se dirá a cada público y en qué momento difundirá o reservará la información.

4.-*Dar coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización*, para que todos los mensajes, voceros y los que transmitan algún mensaje tengan la misma línea, de tal manera que no haya contradicciones entre informaciones.

5.-*Determinar los criterios de evaluación de resultados*, para un adecuado análisis de los logros, acierto y errores de la estrategia.

La estrategia de comunicación surge por una necesidad, ya sea de difusión, información, venta, etcétera, o para resolver algún problema. En este sentido es necesario: 1) describir el problema que se quiere resolver, (magnitud; efectos en persona, entorno, causas del problema) o el objetivo que se busca alcanzar; 2) describir grupos de riesgo; 3) conocer la opinión y actitud de los públicos objetivos y 4) conocer los medios que emplean nuestro público objetivo y cuales podríamos emplear. En este sentido “Es fundamental determinar los núcleos (públicos) a los que se dirigirán los mensajes contenidos en esa estrategia de comunicación para que nuestros esfuerzos no se pierdan por falta de destinatario”⁶⁰

Una vez superado lo anterior se deben establecer mensajes clave, los cuales deben ser *veraces* en la medida de lo posible (o por los menos parecerlo), para que sean *creíbles* y aceptados por los públicos. Es fundamental que la estrategia comunicativa sea *oportuna* (ponerla en marcha en el momento adecuado); *simplificada* (solo el tiempo y mensajes necesarios), planificada y coordinada (para tener el mayor control posible), segmentada (con mensajes para públicos específicos) y retroalimentada para dar seguimiento de la resultados.

Lo anterior son los elementos que debemos considerar para una estrategia de comunicación, al igual que para la elaboración del documento de la estrategia pues es necesario tenerlo por escrito para que sea un plan a seguir y no se desvíe o diluya en el camino. La estructura de dicho documento depende de las necesidades propias del objetivo a lograr, por lo que no existe un esquema a seguir, sin embargo existen algunas propuestas que pueden servir de guía, como la que a continuación mostramos.

⁶⁰Bonilla Gutiérrez, Carlos, Op. cit, p 73

1. Introducción

2. Conceptos claves de la estrategia de comunicación

Políticas de comunicación de la organización

Papel de la opinión pública

Posicionamiento de la organización

Objetivos de imagen

3. Política de Comunicación externa

Públicos relevantes

Estado de opinión e imagen actual

Objetivos de comunicación

Estrategia de comunicación por públicos

4. Política de comunicación interna

Definición de culturas dentro de la organización

Clima de la organización

Política de recursos humanos

Objetivos de comunicación interna

Estrategias de comunicación interna

5 Seguimiento y Control

Política de control y evaluación

Monitorización

Parámetros, sistemas y plazos de evaluación previstos

Fecha de revisión del documento de estrategia.

Fuente: Rafael Alberto Pérez Rafael, Estrategias de comunicación, Ariel Comunicación, España 2008, p 571

Por último es importante enfatizar que para el éxito de toda estrategia de comunicación es necesario establecer el público a las que van a ir dirigidas las acciones comunicativas, y a la vez definir cuál será la comunicación estratégica.

1.6 Comunicación Estratégica

Derivado de las estrategias de comunicación, es importante abordar el tema de la *comunicación estratégica*. En ocasiones pareciera que se habla de lo mismo, por ello es necesario resaltar que la comunicación estratégica juega un papel imperante dentro de la Estrategia; pues la estrategia es lo que se va hacer para logra un fin y

la comunicación estratégica es lo que se va a decir y a quién se le va a decir para logra lo que buscamos.

De acuerdo con Rafael Alberto Pérez *“La comunicación estratégica sirve para encausar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marca nuestros objetivos.”*⁶¹

Sin duda la comunicación posee un gran poder, en este sentido Alberto Pérez hace la siguiente catalogación de poderes de la comunicación:

- a) Explicación de misterios (poder mágico, poder religioso y poder científico).
- b) Transmisión de conocimientos (poder de conocimiento y de la educación).
- c) Establecimiento y cambio de reglas (poder normativo)
- d) Estructura societaria (poder social).
- e) Gestión de negocios (poder económico).
- f) Coactuación sobre el entorno (poder político).
- g) Atracción (poder de liderazgo, personal, sexual, etc.).
- h) Entretenimiento (poder de los ídolos musicales y deportivos).

Cada vez se reconoce más la importancia de la comunicación estratégica en todos los ámbitos sociales, José Antonio Lisbonan plantea que la “... Comunicación Estratégica juega, cada vez más, un importante papel dentro del mundo empresarial, de los negocios, de las administraciones públicas, del mundo político y en definitiva de todo el entramado que conforma la sociedad.”⁶²

Depende de cómo digamos las cosas, y a los públicos a los que nos dirijamos, serán los resultados que se obtendrán, que pueden ayudarnos o hasta perjudicar nuestros fines ya que siempre estamos comunicando, incluso al no decir nada. Es por ello que se vuelve necesario encontrar la comunicación adecuada para interactuar con los diversos públicos y así lograr el objetivo que se busca.

Hay autores como Manuel Palencia-Lefler que ven a la comunicación estratégica como “(...) una programación semántica, que consiste en seleccionar ciertos significantes (**discursos**), que vehiculicen eficazmente (**operaciones**), los sentidos pretendidos (**representaciones**), en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional entre la empresa y sus públicos (**pragmática**)”.⁶³ Es por ello que siempre se debe manejar un mismo discurso y un mismo sentido en la

⁶¹Pérez, Rafael Alberto, Op. cit, p 462

⁶² Lisbona, José Antonio, en Palencia-Lefler, Manuel, 90 Técnicas de Relaciones Pública, Bresca PROFIT, Barcelona España 2008, p 15

⁶³ ibid, p 111

comunicación, ser muy cuidadosos de decir o no, algo que pueda repercutir en algún momento, ya que la comunicación estratégica es a largo plazo, no es algo que únicamente tenga efectos inmediatos, sino que también rendirá frutos en el futuro.

La comunicación estratégica implica muchos elementos que es difícil sintetizar. Sin embargo, es importante resaltar que siempre debe estar dotada de coherencia entre lo que se quiere comunicar y lo que se comunica; y entre lo que se comunica implícita y explícitamente. Por ejemplo, no se puede decir que estamos dispuestos a dialogar y negarse a hacerlo. Existen muchas organizaciones que son muy herméticas y difícilmente están dispuesta a dar información a la prensa o al público en general, sobre todo en los organismos públicos que dependen del gobierno.

1.7 Comunicación Estratégica en los Organismos Públicos y Privados

La comunicación estratégica dentro de las organizaciones públicas y privadas engloba todo lo que anteriormente hemos visto, la comunicación interna y externa, los públicos y mensajes claves dependiendo del sector al que vayan dirigidos, así como todo lo que implica la comunicación dentro de la organización, sólo que se convierte en estratégica porque va encaminada a buscar un fin específico.

Antes de continuar cabe hacer mención de que muchas empresas, y principalmente las organizaciones no lucrativas, tienden a encomendar la comunicación a personas que no son comunicadores o que jamás han tenido una formación como comunicador, esto requiere de atención dado que como hasta ahora hemos visto, la comunicación juega un papel importantísimo dentro del desarrollo de las mismas organizaciones ya sean de tipo comercial, no lucrativas, de gobierno, públicas o privadas. Y más cuando hablamos del elemento estratégico el cual requiere de los conocimientos y elementos específicos para lograr el fin que se busca con la comunicación.

A nivel estratégico lo que mejor funciona es la *comunicación interpersonal*, que es algo que se olvida en ocasiones “El principal fallo que están teniendo las organizaciones para relacionarse con sus públicos es que están ignorando el modelo de la comunicación directa entre dos o más personas (comunicación interpersonal)”.⁶⁴

⁶⁴ Fernández López, Sergio, *Cómo gestionar la comunicación en las organizaciones públicas y no lucrativas*, Narcea Ediciones, primera edición, Madrid 2007, p 21

Es muy importante escuchar al otro u otros, esto implica otorgar el turno para que los otros hablen y una vez que sepamos lo que buscan podemos pedir la palabra de nuevo para fijar nuestra postura, tratando de siempre decir la verdad o lo más cercano a ella, lo cual nos permitirá tener credibilidad ante los otros. Esta fórmula aplica tanto entre dos miembros de la organización (sin importar los niveles jerárquicos) como a nivel interinstitucional.

Por lo tanto, podemos precisar que la comunicación no es solo decir, también se nutre del escuchar, la organización debe estar siempre dispuesta a escuchar a sus públicos, saber cuáles son sus necesidades para idear como cubrirlas, conocer sus preferencias y así encontrar lo que les sea atractivo.

Otro elemento que debemos considerar es la *comunicación emotiva* misma que tiene un gran impacto, dado que a la gente le gusta sentirse parte de algo, si se quiere mover a los públicos es importante hacerles ver que son parte importante de un todo, es necesario hacerle saber lo que queremos de ellos y lo que podemos ofrecerles de otra manera no se logrará ese vínculo que mantiene solidas las relaciones empresa-públicos.

Por otra parte, podemos decir que la comunicación es “ legítima cuando reviste las siguientes cualidades:

- Institucional, cuando no responde a un interés particular.
- Debe estar inscrita en una óptica de servicio público, tanto por su definición como por su puesta en práctica y contenido.
- Debe estar actualizada y se debe integrar lo más posible a los ciudadanos.
- Las campañas deben estar al servicio de los administrados.”⁶⁵

En ese sentido comunicar no es una opción, es una obligación dentro de toda organización, ya que al no decir nada también está comunicando, y en la mayoría de los casos esta comunicación es perjudicial para la institución, pues ante la ausencia de información se abre camino a la proliferación de *rumores*, los cuales pueden volverse incontrolables.

Si bien es cierto que toda la comunicación es importante y requiere de que alguien se ocupe de todos los aspectos que la conforman, también es innegable que existe una jerarquización de importancias así que tomaremos un pequeño

⁶⁵ Ibid, p 22

cuadro presentado por Sergio Fernández en su libro *Cómo gestionar la comunicación en las organizaciones públicas y privadas*.

	Urgente	Poco urgente
Muy importante	Solucionar	Retrasar
Poco importante	Delegar	Olvidar

Es decir, debemos solucionar de manera inmediata lo que es urgente y muy importante, puede que haya algo que sea muy importante pero poco urgente eso se puede retrasar, también lo urgente pero poco importante se puede delegar.

La necesidad de comunicarse con los diversos públicos se presenta en todo tipo de organización, incluso las instituciones de gobierno han implementado una comunicación más directa con los ciudadanos. Actualmente, son variadas las “cartas” que llegan a los domicilios de cada uno de nosotros, agradeciendo el pago de impuestos, difundiendo los logros del gobierno, invitando a los contribuyentes a regularizar sus pagos, etcétera. Y todo esto para mantener el vínculo con la población y mantenerla informada sobre lo que las administraciones quieren resaltar de sus gestiones.

También han proliferado las consultas ciudadanas para saber lo que la población opina, incluso actualmente hay una consulta ciudadana en el Distrito Federal, donde la gente puede opinar sobre los programas que considera importantes implementar dentro de sus delegaciones, del cual se desprenderán los programas que pondrán en marcha en cada una de las demarcaciones del Distrito Federal.

En los últimos años ha tomado un gran auge en las organizaciones todo lo relacionada con la imagen institucional, tanto en las públicas como en las privadas. Esto se inició principalmente en las grandes empresas, y poco a poco se ha ido permeando en las medianas hasta llegar a las pequeñas empresas. Hoy en día no importa el tamaño de la organización en todas es necesario ocuparse de todos los aspectos de la comunicación, haciendo diferenciación de públicos y sus respectivos mensajes.

Puede que dependiendo del tamaño de la empresa sea el número de personas que se requieran para encargarse de esta tarea, ya que no es lo mismo de llevar la comunicación de un depósito distribuidor de refrescos que de la

empresa Coca Cola. En algunos casos con una o dos personas es suficiente para manejar tanto la comunicación interna como externa, pero en muchos otros habrá que tener un equipo para atender las cuestiones internas y otro para los públicos del exterior.

Por pequeña que sea la organización siempre se requiere de estar alerta de las necesidades de la misma y nunca descuidar a ninguno de los públicos que conforma el entorno organizacional, por lo que como mínimo debe haber dos personas en el área de comunicación, una que vea y cubra todas las necesidades internas como boletines internos, avisos, la misma organización de funciones dentro del ambiente laboral, preparación de reuniones, etcétera; y otro que se encargue de atender a la prensa, dar seguimiento a los públicos externos, entre otros.

Pese a que en la actualidad se da más importancia al papel de la comunicación dentro de las organizaciones, existen muchas instituciones que por su antigüedad y trayectoria no están abiertas a los nuevos esquemas de comunicación, apelando a que durante muchos años las cosas se han hecho de determinada manera y “han funcionado” de esa forma, por lo que se resisten a cambiar las formas de operar, esos casos tristemente se perfilan a un destino incierto y poco alentador, ya lo dice el dicho popular “*renovarse o morir*”.

Uno de los principales aspectos que olvidan las organizaciones, y que se han venido rezagando en los aspectos comunicacionales, es la parte interna, es decir que no se ocupan de mantener informados a sus empleados, por lo que muchos desconocen la labor de los otros, y esto a veces entorpece los procesos.

Veamos un caso hipotético de una pequeña empresa X que se dedica a la elaboración de cremas de belleza, la cual se prepara para la presentación de un nuevo producto, el encargado de comunicación hace una serie de llamadas a la prensa, envía boletines, convoca a una conferencia, etcétera. Esta persona se va con la necesidad de salir de la oficina; por el momento en la empresa sólo se encuentra una secretaria la cual no sabe nada de la presentación del nuevo producto y de pronto hablan de un periódico para pedir información... ahí pueden pasar muchas cosas entre ellas 1) que la secretaria de mal la información diciendo cosas que no son y que ese medio publique algo poco certero; y 2) que la secretaria diga que no sabe nada, motivando a que el reportero deje de cubrir este tema y se ocupe de otro, en este caso se perdería un medio de publicidad. Es por ello que siempre debemos mantener informados en la medida de lo posible a todos los colaboradores de la organización y principalmente cuando se trata de cosa que implica la difusión a través de los medios de comunicación.

Los medios de comunicación masiva, (radio, televisión, prensa, internet) requieren de un trato muy especial, ya que a través de ellos es cómo podemos llegar a grandes extensiones de la población, o hacia nuestro público meta si se trata de un medio especializado, este puede ayudar o perjudicar en nuestra campaña, ya que cuenta con cierta credibilidad ante la población, si ellos hablan bien de una empresa ésta se ve revestida de una buena imagen, en caso contrario si se hablan de manera negativa es difícil revertir los efectos adversos.

Para llevar a cabo la comunicación estratégica lo más importante es estar conscientes de que no podemos dirigirnos a todos los públicos de una misma manera, debemos personalizar la comunicación dependiendo del público meta, este es el punto de partida que permitirá el desarrollo de la organización sea del tamaño que sea y/o pública, privada, gubernamental o no gubernamental.

Como hemos visto en este capítulo la comunicación es la base de todas las relaciones humanas y aunque puede parecer algo fácil de explicar se torna complejo al momento que vamos desglosando cada uno de los elementos que la conforman, ya que primeramente debemos entender el proceso que implica la emisión y recepción de un mensaje, el cual lleva una intención determinada.

En este ejercicio por entender la comunicación diversos estudiosos de la materia propusieron teorías que hoy en día nos ayudan a explicar desde diferentes enfoques, los procesos de comunicación y los elementos que la integran. Entre ellas las teoría de la acción comunicativa y la teoría de juegos las cuales nos permiten analizar la comunicación desde un punto de vista sistemático y estratégico, considerando aspectos fundamentales del entorno (contexto) en el caso de la teoría de la *acción comunicativa* y dando pie a la creación de posibles estrategias de comunicación donde hay varias partes involucradas con la *teoría de juegos*.

Ambas teorías se pueden aplicar para analizar la comunicación dentro de las organizaciones, principalmente la teoría de juegos que es una de las más empleadas en la comunicación estratégica donde se requiere de la toma de decisiones.

Cabe resaltar que la comunicación organizacional como campo de estudio ha tenido mucho auge en los últimos tiempos y ha tomado cada vez más fuerza e importancia. Tienen muchas vertientes que deben ser consideradas con puntualidad entre ellas la *comunicación interna* y la *comunicación externa* ya que

dependiendo del *público* al que se dirija la comunicación son los *mensajes clave* que se emplearán para lograr el objetivo deseado.

Esos públicos están determinados por el entorno en el que se desarrollan las organizaciones, entre ellos se debe considerar al gobierno simplemente por el hecho de estar en un país con leyes, gobernado por políticos. Es necesario tener presente que la comunicación política nos ayuda a entender lo que está pasando en el gobierno, a conocer y en determinado momento a formar parte de las decisiones que guían en rumbo del país, lo cual indiscutiblemente repercutirá a favor o en contra de las organizaciones.

Para tener una buena relación con el gobierno y los diversos públicos de las organizaciones se requiere de tener una *comunicación estratégica* adecuada que se desprenda de una *estrategia de comunicación* que cumpla con los objetivos de cada organización, dicha estrategia determinará las acciones que se llevarán a cabo dentro y fuera de la organización, así como los planes a corto, mediano y largo plazo.

Capítulo 2. Cultura y Política Cultural en México

En este apartado definiremos aspectos importantes como qué entendemos por Cultura en general y desde el aspecto artístico; qué son las Políticas Culturales en México y el Mundo, así como cuáles fueron las políticas culturales de los presidentes mexicanos en el periodo de 1976 a 2009, en qué cambiaron y cómo beneficiaron al desarrollo de la cultura en nuestro país.

También veremos las políticas culturales y las estrategias de comunicación de las instituciones y organismos culturales en México, en específico el Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes (CONACULTA), el Fondo Nacional de Creadores Artísticos (FONCA) y el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA).

2.1 Cultura y Políticas Culturales

En muchas ocasiones la cultura es pensada como una serie de conocimientos académicos y artísticos, incluso se dice que una persona es culta por su nivel de estudios o porque conoce mucho de arte, sin embargo y en términos prácticos la real academia de la lengua la define como un conjunto de conocimientos que permiten a alguien desarrollar su juicio crítico.

Han sido variadas las definiciones que se han querido dar al término cultura como tal, remitámonos a la antigua Roma donde definían cultura con la palabra *paideia* que significa “crianza de los niños” y más tarde se remitió al “cultivo de la tierra” si hacemos una fusión entre ambas acepciones podemos hablar de un cultivo de hombres.

Las nuevas corrientes teóricas de la sociología y la antropología contemporáneas redefinieron este término contradiciendo la conceptualización Romántica. Se entiende por CULTURA en un sentido social. Cuando se dice "CULTURA China", "CULTURA Maya" se está haciendo uso muy distinto, se refiere a los diversos aspectos de la vida en esas sociedades. En general, hoy se piensa a la CULTURA como el conjunto total de los actos humanos en una comunidad dada, ya sean éstos prácticas económicas, artísticas, científicas o cualesquiera otras. Toda práctica humana que supere la naturaleza biológica es una práctica cultural.⁶⁶

⁶⁶<http://www.monografias.com/trabajos13/quentend/quentend.shtml>, 26 de mayo 2012. 12:30hrs.

Esas prácticas que se refieren son la vida misma, así que la cultura es todo aquello que nos rodea, es lo que nos hace ser personas insertadas dentro de una sociedad y en un plano académico y de las artes, son las que dan el elemento de superación de la sociedad. En este sentido, el Estado se ve en la necesidad de establecer parámetros que le permitan ocuparse de los diversos temas importantes para el desarrollo de la población, es así que al igual que en el aspecto económico, social y ambiental, crea *políticas culturales*, es decir lineamientos que el gobierno determina para ocuparse de los asuntos culturales del país, definiendo los aspectos que serán considerados como de mayor importancia y las líneas de acción para satisfacer las necesidades de la población a nivel cultural.

Como parte de las políticas culturales debemos considerar a las instituciones y organismos de gobierno que se encargan de dar continuidad y seguimiento a los asuntos que competen al ámbito cultural, ya que ellas forman parte importante del desarrollo de los planes y programas de gobierno. En este sentido George Yúdice y Toby Miller nos dicen que

La *política* cultural se refiere a los soportes institucionales que canalizan tanto la creatividad estética como los estilos de vida: (...) La política cultural se encarna en guías para alcanzar sus metas. En suma, es más burocrática que creativa u orgánica: las instituciones solicitan, instruyen, distribuyen, financian, describen y rechazan a los actores y actividades que se hallan bajo el signo del artista o de la obra de arte mediante la implementación de políticas.⁶⁷

Cabe resaltar que las políticas culturales siempre deben considerar las necesidades y demandas de la sociedad, porque forman parte de la política global del gobierno e involucran a otros actores político-sociales. Es por eso que autores como Néstor García Canclini, define las políticas culturales como un:

"<<conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social>>"⁶⁸

Entre las reuniones que se han realizado en tema de políticas culturales cabe destacar la reunión de Mónaco en 1967 donde se llegó al consenso de definir dichas políticas como:

⁶⁷Yúdice George y Miller Toby, *Cultura Política*, editorial gedisa, primera edición, España 2004, p 11

⁶⁸ Citado por Moreira, Elena, *La gestión cultural*, longseller, Buenos Aires Argentina 2003, p 45

"<< el conjunto de principios operativos, de prácticas sociales, conscientes y deliberadas, de procedimientos de gestión administrativa o presupuestaría, de intervención o de no intervención, que debe servir de base a la acción del Estado tendente a la satisfacción de ciertas necesidades culturales de la comunidad mediante el empleo óptimo de todos los recursos materiales y humanos de los que dispone una sociedad determinada en un momento considerado>>".⁶⁹.

Como hemos visto son diversos los aspectos que integran y definen a las políticas culturales, desde los gobiernos, autoridades, empresas, organizaciones civiles, ideologías, territorio y muchos otros, pero baste con decir que son las que rigen los criterios de educación y desarrollo social de un país. Muchas de las políticas culturales del gobierno se ven reflejadas en las instituciones y organismos culturales ya que es en estas donde se deposita el desempeño de las acciones que se pondrán en marcha en materia cultural.

Valdría la pena definir y hacer la distinción entre una Institución y un Organismo, ya que muchas veces se les nombra indistintamente, en ese sentido las Instituciones se les denomina a los entes reguladores que se encargan de administrar cierto bien social, y que poseen un carácter de mayor jerarquía que un organismo; en esta ocasión nos referiremos a las que principalmente están vinculadas al gobierno y en específico a las de orden cultural

2.2 Políticas Culturales en el Mundo

Iniciaremos este apartado sumándonos a García Canclini y a su concepto de políticas culturales, pues las veremos como el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social. Esta definición enmarca todos los ámbitos de injerencia de este tema.

No sólo son los Estados sino también debemos considerar a los pintores, escritores, escultores, bailarines, cantantes, es decir a todos los artistas que con su

⁶⁹ Citado por Harvey, Edwin, *Políticas culturales en Iberoamérica y el mundo*, Editorial Tecnos, Madrid 1999, p 125.

labor conforman aquello para lo que deben ir encaminadas las acciones de los Estad, para salvaguardar la cultura de los territorios y de su población.

A lo largo de la historia, cada país ha hecho esfuerzos individuales por crear instituciones y organismos encargados de regular y satisfacer las necesidades culturales de sus habitantes: En América Latina, por ejemplo, es el caso de México que en 1946 creó el Instituto Nacional de Cultura y Bellas Artes; por su parte, Costa Rica convirtió el cuartel del ejército costarricense en el Museo Nacional de Costa Rica a finales de los años 40, con el objetivo de acrecentar su cultura.

Los años 50 fueron una década llena de Convenciones y acuerdos en favor del resguardo de los bienes culturales de los países, entre ellas el Acuerdo de Florencia en 1950 (para la libre importación de objetos de carácter educativo, científico y cultural); la Convención Universal sobre derechos de autor en Ginebra en 1952, en ese mismo año la Conferencia Internacional de Artistas en Venecia; dos años más tarde la Convención de La Haya sobre protección de bienes culturales en caso de conflicto armado. También, se incremento el número de organizaciones internacionales en pro de la cultura, y de acuerdo con Harvey se crearon 524 organizaciones entre 1951 y 1959, entre ellas:

- 1952 Instituto Colombiano de Antropología
- 1952 Instituto Hondureño de Antropología e Historia
- 1953 Ministerio de Educación y Cultura de Brasil
- 1955 Instituto de Cultura Puertorriqueño
- 1958 Fondo Nacional de las Artes de Argentina
- 1959 Ministerio de Cultura de Francia
- 1959 Instituto Cubano de Arte e Industria Cinematográfica y la Casa de las Américas.

A la par de ir creando nuevos Institutos y Ministerios Culturales en cada país se volvió necesario crear documentos que dieran unidad y rumbo a todos los trabajos a nivel cultural. Son diversas las reuniones y documento que se han elaborado en la materia, sin embargo, es importante destacar que las Políticas Culturales logran un sustento jurídico a partir de documentos tales como la resolución XI de la Conferencia Interamericana sobre Problemas de la Guerra y de la Paz (México 1945); la Carta de la Organización de los Estados Americanos y la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre ambas derivadas de la Novena Conferencia Internacional Americana (Bogotá 1948) más tarde renovadas en el Protocolo de Buenos Aires en 1967 y el Protocolo de Cartagena de Indias en 1985. En este último se disponen en el artículo 44 que:

“<<Todos los seres humanos, sin distinción de raza, sexo, nacionalidad, credo o condición social, tienen derecho al bienestar material y a su desarrollo espiritual, en condiciones de libertad, dignidad, igualdad de oportunidades y seguridad económica.>>”⁷⁰

Y en el 48 decreta: “<<Los Estados miembros... asegurarán el goce de los bienes de la cultura a la totalidad de la población, y promoverá el empleo de todos los medios de difusión para el cumplimiento de estos propósitos>>”⁷¹

Otro documento fue la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre y el Derecho a la Cultura (artículo XIII)

El reconocimiento internacional del derecho del individuo a la cultura fue consagrado con motivo de la aprobación de la Declaración Universal de Derechos Humanos por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 10 de diciembre de 1948. (Art 26 y 27 .1.)

Retomando la historia, es importante mencionar que en los años 70 tuvo lugar la Conferencia Intergubernamental de Venecia, destacada por preponderar las cuestiones administrativas, institucionales y financieras de las políticas culturales en aras de alcanzar un buen nivel de democracia cultural, esta dio pie a otras reuniones convocadas por UNESCO cada una con puntos específicos pero en continuidad a la de Venecia, las cuales tuvieron lugar en Europa (Helsinki, 1972), Asia (Yakarta, 1973), África (Accra, 1975) y América Latina y Caribe (Bogotá, 1978).

Durante los años 80:

"Una de las acciones más importantes de la Unesco, ha sido, sin duda, la convocatoria de la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales (MONDIACULT) que se realizó en la ciudad de México D.F. del 16 de julio al 6 de agosto de 1982 por invitación del Gobierno mexicano. (...) tuvo por objeto elaborar una síntesis de la experiencia adquirida en materia de políticas y prácticas en la esfera de la cultura desde la Conferencia Intergubernamental (...) (Venecia, 1970) fomentar un análisis más profundo de los problemas fundamentales de la cultura en el mundo contemporáneo y fomentar nuevas orientaciones encaminadas a fortalecer la dimensión cultural del desarrollo general y facilitar la

⁷⁰ Ibid, p 117

⁷¹ Ibidem.

cooperación cultural internacional>>. Se aprobaron la Declaración de México y 181 Recomendaciones."⁷²

Si bien se ha mantenido el trabajo, muchos de los avances en materia cultural se vinieron abajo a raíz de las diversas crisis financieras en varios países sobre todo en los últimos tiempos, por tanto los recursos destinados a la cultura se han visto reducidos y reasignados al grado de que:

"La política cultural de los países iberoamericanos, como la que en general se sigue en los países europeos de raíz latina, ha tendido también en los últimos años a dar prioridad a las necesidades de conservación, puesta en valor y animación del patrimonio cultural. Todos los aspectos y componentes que integran el patrimonio cultural están siendo objeto de protección mediante una renovada acción legislativa".⁷³

De acuerdo con Edwin Harvey, las funciones de las políticas culturales de los Estados son de dos tipos, esenciales e instrumentales, las primeras están encaminadas a 1) la protección, conservación y rehabilitación de bienes muebles e inmuebles que integran el patrimonio cultural; 2) el apoyo a la creación artística mediante recursos adecuados, respetando el rol social que el artista, escritor y/o creador desempeña en la sociedad; 3) la difusión cultural, tanto teatros, bibliotecas, museos y todos los recintos culturales como en los medios masivos de comunicación. Entre muchas otras funciones que se debían cumplir como esenciales.

En cuanto a los funciones instrumentales las políticas culturales debían procurar el financiamiento nacional, regional e internacional de las necesidades del desarrollo cultural, a través de instituciones y recursos específicos, esto a partir de planificar de manera adecuada los recursos y medios disponibles para el desarrollo cultural nacional para un mayor y mejor aprovechamiento.

Para ello, se vuelve necesaria una investigación precisa en cuanto al desarrollo cultural, que permita conocer la situación de la cultura y las necesidades culturales de cada país, lo cual a su vez detone en el perfeccionamiento de la legislación cultural. Un punto más es la formación y capacitación de administradores y promotores culturales.

⁷² Ibid, p 51

⁷³ Ibid, p 62

2.3 Políticas Culturales en México

Como mencionábamos en el apartado anterior las políticas culturales a nivel mundial han sido modificadas a partir de las diversas crisis financieras en el mundo, en el caso de México estos cambios fueron retrasados un poco más, pues gracias a su estabilidad política y sus condiciones económicas, hasta ese momento favorables, se brindaba apoyo importante a la cultura, es hasta 1982 cuando se hace evidente la crisis en este país.

A partir de 1982 se volvió complicado el pago de la deuda externa, lo cual motivó un plan de austeridad en el gasto público, mismo que repercutió directamente en los presupuestos para la educación y la cultura, de acuerdo con García Canclini:

En 1985 y 1986 se recortó cuatro veces el presupuesto otorgado, suprimieron instituciones estatales (la distribuidora del Fondo de Cultura Económica, el Fonógora, el Fondo Nacional para el Desarrollo de la Danza Popular Mexicana, entre otras) y las que subsisten disminuyeron notoriamente su actividad (el Instituto Nacional de Bellas Artes redujo en 1985 el 27 % de los actos artísticos y culturales en relación con el mismo periodo de 1984; la Subsecretaría de Cultura, (...) disminuyó en un 75% su actividad para 1985.⁷⁴

Sin duda el tema económico es algo totalmente vinculado y hasta determinante para las políticas culturales en México y el mundo, por lo que no podemos dejar de lado el elemento de los presupuestos y los planes de trabajo del gobierno actuando como complemento una de la otra.

Para abordar las Políticas Culturales en México debemos detenernos a hablar de la Secretaría de Educación Pública de México (SEP)⁷⁵ que a partir de 1921, con José Vasconcelos como titular, ha sido la institución rectora de la cultura en México, pues durante mucho tiempo fue depositaria de las instituciones e institutos culturales del país. Un ejemplo de ellos son el Instituto Nacional de Antropología e Historia que desde sus inicios en 1938 y hasta finales de los años 80 dependió directamente de la SEP, al igual que el entonces Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL) ahora Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA).

⁷⁴García Canclini, Nestor. Ed., *Políticas Culturales en América Latina*, Editorial Grijalbo, primera edición México 1987, p 41

⁷⁵ La Secretaría de Educación Pública (SEP), encuentra su antecedente en la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, con Justo Sierra como primer titular de la dependencia. Y si bien se buscó dar lugar a las políticas culturales la prioridad fue la educación. Es en 1920 cuando José Vasconcelos con jefe del Departamento Universitario y de Bellas Artes propone la creación de una Secretaría de Estado que se encargara de los asuntos educativos y culturales a nivel nacional, misma que unos años más tarde, con Álvaro Obregón en el poder, se lleva a la realidad como la nueva Secretaría de Educación Pública (SEP).

Cabe señalar que la creación del INBAL fue a partir de una promulgación de ley que si bien establecía una dependencia directa con la SEP dotó de personalidad jurídica propia a este Instituto, que fue precedente de otros organismos culturales en México.

Por ejemplo:

En 1958 se creó la Subsecretaría de Asuntos Culturales de la Secretaría de Educación Pública de México, sucesivamente denominada de Cultura Popular y Educación Extraescolar (1971), de Cultura y Recreación (1978), para finalmente, luego de diversas modificaciones estructurales con agregados y supresión de dependencias varias, transformarse en 1981 en la Subsecretaria de Cultura...(de la que se desprendían diversas direcciones) Tres órganos desconcentrados existen subordinados jerárquicamente a la Subsecretaria de Cultura: el Instituto Nacional de Bellas Artes, el Instituto Nacional de Antropología e Historia y Radio Educación (XEEP)⁷⁶

Algunas de estas instancias culturales han desaparecido y muchas otras ha sufrido transformaciones o cambios en su estructura tal es el caso del INBA que actualmente depende del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CONACULTA), creado en 1988 como Organismo agrupador de las instancias culturales del país. A la par han surgido otros organismos que también desempeñan una labor importante dentro de la cultura en nuestro país, como el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) de los cuales ahondaremos más adelante.

Todos estos cambios se derivan del reto que tiene la política cultural mexicana de modificarse y/o adaptarse a los vertiginosos cambios de la vida política y económica del país, que si bien durante 70 años se mantuvo bajo el régimen de un mismo partido, en los últimos sexenios ha habido alternancia y adaptaciones muy marcadas, que repercutieron directamente en las políticas culturales, mismas que buscaron salvaguardar el patrimonio cultural de México⁷⁷.

Las Políticas culturales de México no son totalmente autónomas, pues dependen de las condiciones que marcan la situación internacional (barreras de

⁷⁶ Harvey, Edwin, Op cit, 161

⁷⁷De acuerdo con Edwin Harvey en su libro *Políticas culturales en Iberoamérica y el mundo (1999, p 233)*“Llamamos patrimonio cultural al conjunto de bienes muebles e inmuebles, materiales e inmateriales, de propiedad de particulares o de instituciones u organismos públicos o semipúblicos, que tenga un valor excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte y de la ciencia, de la cultura en suma, y por tanto, dignos de ser considerados y conservados para la nación y conocidos por la población a través de las generaciones.”

otros países) y la tendencia mundial (acuerdos y tratados), la muestra está con la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales (MONDIACULT) que se realizó en la ciudad de México del 16 de julio al 6 de agosto de 1982, y que significó una oportunidad de intercambio de experiencias entre país participantes, así como la creación de 181 recomendaciones y la Declaración de México en materia de Políticas Culturales.

Un ejemplo más es la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) que surge a raíz de la firma del Tratado de Libre Comercio entre México y Estados Unidos. De acuerdo con Rafael Tovar y de Teresa, primer director de esta institución, se pretendía “crear un organismo que agrupara, por primera vez en México, al conjunto de instituciones públicas, de carácter federal, dedicada a la preservación, la promoción y la difusión de nuestra cultura.”⁷⁸

Más allá de eso se pretendía tener una Institución que salvaguardara los bienes de la nación y todo aquello que constituye el patrimonio cultural de México y sus ciudadanos, pues al estar tan abiertos al intercambio comercial se corría el riesgo de ser vulnerados en los bienes culturales del país.

Sin duda, es claro que dependiendo de cada gobernante y sus políticas de estado, es como se van estableciendo y poniendo en marcha las políticas culturales en nuestro país, por eso se vuelve necesario conocer las acciones que en materia cultural emprendieron los gobernantes de nuestro país, en este caso y para efectos prácticos veremos los últimos seis periodos presidenciales sin contar el gobierno en curso.

2.3.1 La política cultural en el sexenio de José López Portillo

Iniciaremos el recorrido de las políticas culturales del gobierno mexicano a través de la historia, a partir del régimen de José López Portillo (1976-1982). José López Portillo y Pacheco nació en 1920, hijo de José López Portillo y Wéber uno de los cadetes que escoltó al presidente Madero del Castillo de Chapultepec a Palacio Nacional, al darse el cuartelazo de Bernardo Reyes; y nieto de José López Portillo y Rojas, diputado porfirista, gobernador de Jalisco en tiempos de Madero y brevemente, secretario de Relaciones Exteriores de Victoriano Huerta.

⁷⁸ Tovar y de Teresa, Rafael, *Modernización y Política Cultural, una visión de la Modernización de México*, Fondo de Cultura Económica, México 1994, p20

Tras estudiar en la UNAM y en la Universidad de Santiago de Chile, se licenció en Derecho, para más tarde obtener el título de doctorado. Por consejo de su padre, quien consideraba que *“los defectos de un hombre honrado son las cualidades de un político”*, José López Portillo permaneció lejos de la vida política, ejerció su carrera de manera privada e impartió clases en la Facultad de Derecho y en la Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, así como en el doctorado en administración del Instituto Politécnico Nacional (IPN), hasta 1958 cuando decidió participar en el plan de gobierno del candidato priísta Adolfo López Mateos.

Tuvo a su cargo diversos puestos en el servicio público, inició su carrera política en 1960 en la Secretaría del Patrimonio Nacional como asesor del oficial mayor, escaló puestos e instituciones hasta llegar a ser el Secretario de Hacienda en 1973. Dos años después, en 1975, fue candidato presidencial del Partido Revolucionario Institucional, del Partido Popular Socialista el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana, ganando la Presidencia con el lema *“La solución somos todos”*.

Recibió un país desgastado por la devaluación del peso, inició su gobierno reformando la administración pública con una nueva Ley Orgánica que suprimió Secretarías de Estado, entre ellas la Secretaría de la Presidencia, y creó la de Programación y Presupuesto y otras más. Además sustituyó el impuesto sobre ingresos mercantiles por el impuesto al valor agregado IVA.

El gobierno de López Portillo se vio beneficiado por el descubrimiento de yacimientos de petróleo en diversos estados del país, ello significó un asunto de doble cara, pues si bien había petróleo era necesario realizar trabajos y adecuaciones de explotación, por lo que adquirió una deuda externa de cantidades significativas que no resultaba grave dado la baja tasa de interés de la época, pero que a la postre se convirtió en un serio problema.

En su momento todo parecía bonanza para México, pues se posicionó como el cuarto país productor de petróleo, lo cual se tradujo en un sustancial incremento de empleos con la creación de 4.2 millones de nuevos puestos de trabajo; se recuperaron los salarios y el índice de desempleo se redujo de 8.1% a 4.5%, de igual forma se obtuvieron altas tasas de crecimiento económico.

Se estableció un gasto en educación que cubría la demanda de educación primaria, así como la fundación y construcción de colegios e instituciones educativas como el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, la Universidad Pedagógica Nacional y el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos. Además se inauguró el Museo Nacional de las Intervenciones y el Museo

Nacional de Arte; se restauró el Templo Mayor y el Centro Histórico de la Ciudad de México. Sin embargo, todo se vino abajo en 1981 cuando el precio del petróleo se desplomó y la deuda se fue al doble por los altos intereses.

A nivel cultural, el país venía de una situación poco sólida y estructurada en cuanto a identidad nacional, pues en el sexenio de Luis Echeverría, los asuntos culturales fueron encomendados a su esposa y primera dama, María Esther Zuno, quién se encargó de exaltar la cultura popular como sinónimo de cultura indígena.

Una vez que López Portillo asumió la presidencia decidió dejar en manos de su esposa Carmen Romano, y su hermana Margarita López todos los asuntos relacionados al ámbito cultural en México, y quienes dieron un giro total a las políticas culturales del gobierno. Bernardo Mabire señala al respecto:

La esposa de López Portillo desgranó la opulencia en otras formas, por ejemplo, al equipar a la ciudad capital con una orquesta sinfónica digna de su estirpe, mediante un subsidio generoso que pagaba los sueldos de músicos extranjeros competentes para asegurar una calidad excepcional. Si por acaso esta hazaña no hubiera grabado en la memoria popular de defensa de la buena música, la primera dama auspició una puesta en escena de la gastronomía vocal que es *El baile de las ingratas* de Monteverdi para situar a México a la vanguardia del redescubrimiento de los compositores antiguos.⁷⁹

En lo que respecta a Margarita López Portillo, quien fue asignada como titular de la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía de la Secretaría de Gobernación, su gestión se destacó por el incendio de la Cineteca Nacional donde se perdieron mucho material cinematográfico mundial irremplazable, a lo que se sumó un exorbitante un “culto” que Margarita profesaba a Sor Juana Inés de la Cruz, al grado de que:

Hubo interés en popularizar más a la precursora del feminismo y a la poetisa de sonetos amorosos que a la filósofa; su efigie pasó a decorar billetes de alta denominación, y poco faltó para que alguien descubriera su esqueleto, así como el clima de otro momento exigió que la antropóloga Eulalia Guzmán se pusiera de pie sobre una silla y anunciara solemnemente su hallazgo de los restos de Cuauhtémoc, cuyo examen científico posterior determinó que eran un combinado de huesos de mujeres, niños y animales.⁸⁰

⁷⁹Mabire, Bernardo, *Políticas Culturales y Educativas del Estado Mexicano de 1970 a 1997*, Colegio de México, México 2003, p 46

⁸⁰Ibid, p 48-49

En los informes presidenciales de López Portillo podemos ver que desde el primer año se dio importancia sólo al tema de la educación, pues el mismo presidente expresó ante el pleno de la Cámara:

Los avances que el país ha alcanzado, se explican, primordialmente, por su educación. Desde la Independencia, todo proyecto de futuro ha tenido como uno de sus ejes motores un programa educativo.

La Revolución se propuso integrar a la sociedad y vertebrar su cultura por la educación nacional que ha fortalecido sus ordenamientos, ciclos, modalidades, instalaciones y servicios. Este esfuerzo ha sido enorme. Muchas generaciones de mexicanos lo han impulsado.⁸¹

El segundo año el trabajo de cultura se centró una vez más en reforzar la educación, con la variante de incentivar el turismo en México, y lo expresó de esta forma:

Se trata de vigorizar nuestro intercambio con el exterior, no sólo de bienes y servicios, sino favorecer también el acceso de personas, con fines de descanso y desarrollo físico y cultural. Esto se logra a través del turismo que, además de ingresar divisas, genera abundante empleo, directa o indirectamente.

La oferta turística nacional es amplia y generosa y estamos ciertos de que sabrá aprovechar nuestros valores culturales, artísticos y naturales.⁸²

Realizó el ejercicio de sacar la cultura de las salas de arte y llevarla a las escuelas normales, a los tecnológicos, a las preparatorias y a las plazas públicas, para acercar el arte a la gente y complementar la educación de las aulas, pero no llegó a establecerse como un programa de gobierno, ni se dio continuidad.

Para su tercer informe se hizo un poco más evidente el apoyo hacia las expresiones artísticas:

Impulsamos a través de CONACYT* la autodeterminación tecnológica y mediante el FONAPAS** la cultura y la enseñanza y creación artística, patrocinando 8 mil eventos. Educar y capacitar, primer servicio al que se obliga el Estado, se convierte así, por el camino de la justicia social cumplida, en garantía

⁸¹ Informes presidenciales, Jose López Portillo, Dirección de Investigación y Análisis, Cámara de Diputados, México 2006, p 37

⁸² Ibid, p 140

del desarrollo nacional. Es deuda que debemos saldar, e interés que podemos aprovechar.⁸³

En el cuarto año de gestión no hubo nada que destacar a nivel cultural es hasta el siguiente informe donde el presidente resaltó que los recursos destinados a cultura fueron aplicados en el rescate y construcción de edificios en el centro histórico y zona representativas como San Ángel, Coyoacán, Tlalpan, Milpa Alta y Xochimilco, y a la producción de televisión cultural generando 100 horas de programas culturales.

En el campo de la cultura el Estado mexicano ha definido su política conforme a los principios de respeto y libertad de creación, estímulo a la producción cultural, participación en la distribución de bienes y servicios culturales y preservación del patrimonio cultural de la nación.⁸⁴

Para el sexto año se conservó esta política de rescate de edificios y zonas, y se destinaron recursos para los trabajos de rescate del Templo Mayor, descubierto algunos años atrás, el Centro Histórico y otros siete centros históricos de la República, así como 630 obras de sitios y monumentos de patrimonio cultural.

Al parecer, en el sexenio del presidente José López Portillo no se tenía un plan o programa para desarrollar y apoyar a la cultura en México, sin embargo, había un aparente apoyo a la misma. Recordemos que a nivel educativo se dio impulso a la escuela y a los museos, pero esto sólo respondió al flujo de recursos que se presentaban gracias a la venta del petróleo, y que recurrentemente el presupuesto a la cultura se limitaba a destinar recursos a la educación básica y a presentar algunos espectáculos internacionales y de grandes producciones.

⁸³ Ibid, p 209

*Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

**Fondo Nacional para las actividades sociales

⁸⁴ Informes presidenciales, José López Portillo, Dirección de Investigación y Análisis, Cámara de Diputados, México 2006, p 266

2.3.2 La política cultural en el sexenio de Miguel de la Madrid

Miguel de la Madrid Hurtado, presidente de México de 1982 a 1988. Estudió Derecho en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y un posgrado en Administración Pública en la Universidad de Harvard. Desciende de políticos, pues tanto su abuelo Enrique O. de la Madrid y su bisabuelo Miguel de la Madrid Guerrero fueron gobernadores de su estado natal, Colima.

Hizo una carrera académica importante pues de 1959 a febrero de 1968, ejerció como profesor de Derecho de la UNAM, siendo uno de sus alumnos Carlos Salinas de Gortari, quien sería su sucesor algunos años más adelante.

Incursionó en el servicio público en 1964 como subdirector general de crédito de la Secretaría de Hacienda. En 1970 fue director de Pemex; en 1975 ocupó la Dirección General de Crédito y la Subsecretaría de Hacienda. Para mayo de 1977 fue invitado por el presidente José López Portillo para integrarse a su gabinete como Secretario de Programación y Presupuesto.

En 1982 es nombrado candidato para la presidencia de la República asumiendo el mandato en diciembre de ese año. Cabe señalar que Miguel de la Madrid llegó al poder con muchas situaciones adversas, pues fue una época muy difícil para el país que estaba desgastado por el presidente que lo antecedió, José López Portillo, quien había nacionalizado la banca meses antes de salir y que había endeudado al país de manera exorbitante.

Como resultado, la inflación subió a un promedio de 100% cada año, el empleo informal creció a 20% entre 1983 y 1985 y hubo caídas drásticas en producción, sobre todo en industrias gubernamentales, el crecimiento del PIB tuvo altibajos, y disminuyó el poder adquisitivo.

Para resolver tales problemas emprendió la *Renovación Moral* de la sociedad, que inició desde las estructuras gubernamentales y que año con año daba cuenta de los avances en el tema dentro de sus informes presidenciales.

A los retos que tuvo que enfrentar, se sumó la devastación del país tras el terremoto de 1985. Su actuación ante este hecho le significó muchas críticas derivadas de su reacción al no permitir que el Ejército apoyara en las tareas de rescate y remoción de escombros en las primeras horas posteriores a la tragedia, dejando en manos de la ciudadanía estos trabajos. Además, sus declaraciones señalando que el país no requería ayuda extranjera para enfrentar la situación abonaron a su desprestigio.

En cuanto a la cultura la situación fue mucho más complicada, pues junto a que no existía un trabajo previo, ni planes de trabajo, se sumó la escases de dinero. Además:

Por cumplir con las condiciones que le impuso la comunidad internacional cuando intervino, con Estados Unidos a la cabeza, para rescatar a México de su crisis financiera, el apóstol de la rectitud fue el primero en ordenar reducciones presupuestales de una extensión que no se recordaba. Las instituciones educativas y culturales, lejos de estar a salvo, las resintieron más que otras.⁸⁵

Esta condición no fue exclusiva de México, pues los años ochenta se caracterizaron por la inclinación de los gobiernos a decretar austeridad que afectaban, antes que a otras cosas, las subvenciones a las artes y demás expresiones de creación consideradas no prioritarias.

Una vez más el seguimiento de los asuntos de la cultura recayeron en la primera dama, en este caso Paloma Cordero, quien se alineo a la forma de pensar del presidente, respecto a considerar a las políticas culturales como un lujo porque creía que el presupuesto debía enfocarse en la educación, debido a que venía decayendo por la débil economía del país.

De la Madrid se conformó con mantener en funcionamiento el aparato de la educación básica y asegurar la estricta subsistencia de la educación superior, donde se acentuó cierta discriminación en pro de las ciencias “duras” a costa de las sociales.⁸⁶

Si nos remitimos a los informes de gobierno, desde el primer año le dio un gran peso a lo que llamó la *Renovación Moral*, pues partió de la idea de que reavivando la moral de los funcionarios podría lograr los cambios que el país necesitaba para encumbrarse hacia una reposición económica. Así lo expresó ante los legisladores el presidente Miguel de la Madrid:

La renovación moral no es persecución, no se mide por acciones penales ni está al servicio de actitudes revanchistas de personas y grupos; constituye un esfuerzo por volver a la sobriedad y austeridad propias del régimen republicano y a supeditar todo interés personal o de grupo a los intereses de la Nación.

La responsabilidad de renovarnos moralmente es común, pero la obligación de encabezar esta tarea corresponde al gobierno, por ser el conductor de la sociedad.

⁸⁵Mabire, Bernardo, Op cit, p 52

⁸⁶Ibid, p 54

Hemos ajustado nuestra legislación al imperativo de garantizar la eficacia y el adecuado comportamiento de los servidores públicos.⁸⁷

Otro tema considerado como fundamental en la vida política y cultural, en ese momento fue la comunicación social, por tanto se reforzó el periódico oficial *El Nacional* y se establecieron como organismos descentralizados los Institutos Nacionales de Radio, Televisión y Cinematografía:

La cultura como tal fue insertada en el rubro de educación como instrucción académica, pues el presidente señaló que la educación y la cultura son las vías para fortalecer nuestra identidad, preservar los valores y garantizar nuestra independencia, y dio paso a programas como el de Cultural para las Fronteras, el de Protección y Estímulo a las Artesanías, el Programa de Estímulos a la Creatividad en las Comunidades Étnicas y el Programa para Enriquecer los Contenidos Culturales de la Educación Básica que alcance a todos los niños de México y el Programa Nacional de Bibliotecas, mismos que se vieron limitados por la escases de recursos del país.

Para el segundo año la situación fue menos alentadora, pues los logros se marcaron con respecto al trabajo de la renovación moral de los funcionarios y los encargados de la dependencias de gobierno, así como a las políticas exteriores adoptadas por el gobierno para lograr el apoyo de los países latinoamericanos.

Los trabajos siguieron enfocados a la educación, ahora con la inserción de medios audiovisuales en la instrucción académica de los niños de primaria y secundaria. En cuanto a cultura no se menciona absolutamente nada, solo se hace referencia del tema de la siguiente manera: “La revolución educativa ha quedado formulada en el programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984 -1988. El instrumento esencial de la renovación nacional está en marcha.”⁸⁸

La renovación moral siguió siendo el tema neurálgico de la gestión de Miguel de la Madrid en su tercer informe, aunado a ampliar las relaciones de México con el exterior a través de visitas de Estado a diversos países entre ellos Yugoslavia, India, España, Reino Unido, Bélgica, República Federal de Alemania y Francia.

⁸⁷ Informes Presidenciales – Miguel de la Madrid Hurtado, Dirección de Investigación y Análisis, Cámara de Diputados, México 2006, p 12

⁸⁸ Ibid, p 85

Una vez más se insertó a la cultura en el rubro de educación, pero ahora compartiendo espacio con otros dos elementos que fueron *Recreación y Deporte*, y se manejó de la siguiente manera:

Para hacer realidad la desconcentración de los servicios culturales, que es otro postulado de la revolución educativa, se continúa apoyando a los Programas Nacionales de Bibliotecas Públicas, en el Desarrollo Cultural de las Fronteras y el de Estímulos a las Artesanías y las Culturas Populares.

Se han producido y difundido series educativas y culturales a través de la televisión y se ha promovido la edición de libros de calidad, en grandes tirajes y a bajo precio, para atender fundamentalmente a la población infantil y juvenil.⁸⁹

Paradójicamente después de terminar su periodo presidencial, Miguel de la Madrid, asumió la dirección del Fondo de Cultura Económica (FCE) en 1990. Durante su periodo al frente del Fondo implantó programas de modernización en las áreas productivas y administrativas, incorporó lo más avanzado de la industria editorial y de las artes gráficas, y mantuvo la apertura y pluralidad características en la política de publicación de la empresa.

2.3.3 La política cultural en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari

Carlos Salinas de Gortari, hijo de Raúl Salinas Lozano, senador y secretario de Estado, y Margarita de Gortari Carvajal, profesora perteneciente a una familia de gran prestigio en el ámbito cultural de su época. Carlos Salinas estudió Economía en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en 1970, más tarde estudio una maestría en administración pública (1973), una maestría en economía política (1976) y el doctorado en economía política y de gobierno (1978) en la Universidad de Harvard.

En 1982 con el arribo a la presidencia de Miguel de la Madrid es nombrado secretario de Planeación y Presupuesto. Al término del mandato de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas es postulado como candidato a la presidencia por el Partido de la Revolución Democrática, en las elecciones de 1988 de las que resulta electo con una serie de irregularidades, entre ellas la llamada caída del sistema de la cual fue acusado el entonces secretario de Gobernación Manuel Bartlett Díaz.

⁸⁹Ibid, p 136

Una vez en la presidencia, Carlos Salinas de Gortari continuó con la tendencia de sus antecesores de privatizar las empresas mexicanas y en este caso tocó TELMEX que fue vendida a Grupo Carso de Carlos Slim, pues pese a tener mejores ofertas económicas de empresas extranjeras, una de las condiciones para la venta de la compañía telefónica fue que quedara en manos de mexicanos. También se privatizó la Banca, la cual se llevó a cabo mediante una reforma constitucional a los artículos 28 y 123 aprobados el 12 de mayo de 1990 en la cámara de diputados y el 21 de mayo en la Cámara de Senadores.

Uno de los sucesos que sin duda marco la gestión de Salinas fue la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el cual redujo el pago de aranceles de productos y servicios entre México, Estados Unidos y Canadá, creando una zona de libre comercio entre estos países. Asimismo, la Reforma Agraria que pretendía dar tierra a todos aquellos que la solicitaran, lo cual resultó contraproducente pues no se consideraron factores como que no toda la tierra es productiva, entre otras cosas.

Para el año 1994 Carlos Salinas de Gortari tuvo un elevado gasto gubernamental en obras públicas con el objeto de mantener la inercia de crecimiento de su gobierno y con ello la popularidad. Este gasto gubernamental llevó a un déficit de cuenta corriente histórico (un 7% del PIB) y para poder lidiar con ello Salinas emitió los *Tesobonos*, instrumentos financieros del gobierno que aseguraban pagos en dólares y con los cuales pudo recaudar fondos el Banco de México. Con los diversos sucesos políticos ocurridos en 1994 (asesinatos de Luis Donaldo Colosio, Candidato Presidencial y José Francisco Ruiz Massieu, Líder Cameral del PRI y la rebelión insurgente en Chiapas), muchos de los inversionistas se asustaron y fueron a canjear los Tesobonos por efectivo, vaciando las reservas monetarias del Banco de México.⁹⁰

Todas estas condiciones dejaron muy poco espacio para ocuparse de los asuntos de la cultura en el país, sin embargo se dio un gran paso en el intento de trabajar por la cultura en México, de esa forma, y por decreto presidencial “publicado el 7 de diciembre de 1988 en el *Diario Oficial*, (se) creó el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes como “órgano administrativo desconcentrado” de la Secretaría de Educación Pública (SEP), para ejercer las atribuciones de promoción y difusión de la cultura y las artes “aún por medios de comunicación audiovisuales”⁹¹, proyecto que, junto con el Fondo Nacional para la Cultura y las

⁹⁰http://es.wikipedia.org/wiki/Carlos_Salinas_de_Gortari, 22 de julio 2013, 15:45 hrs.

⁹¹Mabire, Bernardo, Op cit , p 58

Artes, fue establecido desde el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, con el cual se intentó sentar las bases y establecer un terreno fértil para el desarrollo de la cultura en México, sin embargo fueron pocos los esfuerzos realizados.

En los informes de gobierno presentados por el Presidente Carlos Salinas ante la Asamblea Legislativa se dio poco espacio para hablar de la cultura. En el primer año destacó la defensa de la soberanía y promoción de los intereses nacionales, que en ese momento eran recuperar la economía, enfatizando los viajes al extranjero y las negociaciones de préstamos e intercambio con diversos países, americanos y europeos en específico con Francia.

Un tema más que destacó en su primer informe fue la lucha contra el narcotráfico con la destrucción de plantíos de amapola y mariguana, así como el aseguramiento de armas, vehículos y aeronaves, y la detención de narcotraficantes.

De una manera muy somera, mencionó la creación de CONACULTA, de la siguiente forma:

Se creó el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, para impulsar la libertad de creación y difundir las manifestaciones culturales étnicas, populares y regionales; se extiende la red de bibliotecas y la apertura de nuevos museos en el interior del país; hemos ampliado con nuevos esquemas, la participación de la sociedad en el financiamiento y en la promoción de la cultura y en la preservación de nuestro patrimonio histórico; se ha creado un sistema de becas y reconocimiento al talento artístico.

Destacó ante ustedes la recuperación de las joyas arqueológicas que habían sido sustraídas del Museo Nacional de Antropología en 1985.⁹²

Para el Segundo Informe no hubo mucha diferencia, pues el tema que trató gran parte del informe siguió siendo el económico, y tras hablar de la educación y decir que era uno de los componentes principales y parte de la modernización del país, el presidente Salinas afirmó que:

En la política cultural, se ha procurado la realización descentralizada y correspondiente de las tareas de preservación, estímulo y difusión del arte y la cultura. Se han otorgado estímulos económicos a creadores reconocidos, jóvenes talentos, intérpretes y ejecutantes en áreas artísticas. A la vez, se han apoyado 360 proyectos de cultura popular, pensados y realizados por las propias comunidades. Se canalizan recursos de particulares en las labores de

⁹²Informes Presidenciales – Carlos Salinas de Gortari, Dirección de Investigación y Análisis, Cámara de Diputados, México 2006, p 48

conservación del patrimonio cultural. Para ensanchar nuestros intercambios culturales, promovimos festivales de calidad en el país y en el exterior exposiciones de gran impacto, como las del Museo Metropolitano expresión libre, en donde ninguna burocracia debe frenar la creatividad.⁹³

Para el tercer año de gobierno, destacó la venta de Teléfonos de México, esto con el argumento de modernizar las telecomunicaciones en México, pues hasta el momento por falta de recursos no se podían expandir hacia el territorio nacional, eran muy pocos los que podían tener una línea telefónica en casa. En Educación hizo destacar mucho trabajo e inversión en infraestructura educativa y programas educativos desde nivel básico, medio superior, superior, posgrados y hasta investigación científica. Pero en cuanto a cultura el “reporte” fue muy vago.

La cultura crece en el contacto con el mundo. Estos intercambios son materia de nueva creación. No podemos ni debemos eludir este diálogo, que es probablemente el signo más acabado de los tiempos nuevos. México, en su historia, siempre lo ha hecho así. Mantendremos los apoyos para difundir los resultados de nuestra creatividad, alentar a nuestros artistas y promover su presencia en el exterior. Este ha sido el propósito de los programas de becas y de los fondos para la promoción de la cultura. Hemos visto un incremento significativo de visitas de grupos de artistas del interior.⁹⁴

El principal tema de su cuarto año de gobierno (1992) fue el Tratado de Libre Comercio de América de Norte (TLCAN) que fue anunciado como un gran logro porque eliminaba aranceles y echaba abajo las barreras comerciales con los países del Norte, además el Presidente se alegraba de anunciar que las negociaciones habían llegado a buen término salvaguardando el petróleo y los recursos naturales del país, “el petróleo quedó en manos mexicanas”.

La Educación como todos los años mereció un espacio en el informe de labores, destacando logros en cuanto a incremento de niños en la escuela, pero también reconociendo que existían un gran número de niños que aún no tenían acceso a ella, así como adultos analfabetas. Y de cultura solo dijo que se animó la libre manifestación de las expresiones culturales, se estimuló a los creadores de cultura y se honró el compromiso de preservar y enaltecer nuestro patrimonio histórico, sin explicar más nada.

En el quinto informe, hizo énfasis en que la cultura era un tema importante de la vida nacional; que se avanzó en vigorizarla dentro de nuestras fronteras y en su relación con otros países, especialmente de América Latina, reconoció que faltaba

⁹³Ibid, p 110-111

⁹⁴Ibid, p 174-175

por hacer, y en esta ocasión habló de recursos asignados al arte y la cultura de nuestro país, lo expresó de la siguiente manera :

Se está cumpliendo el compromiso de destinar mayores recursos a la creación cultural independiente, a la protección de nuestro patrimonio arqueológico, a la difusión de la cultura y, en particular, a las escuelas nacionales de arte. Como un reconocimiento y un estímulo a los artistas que han contribuido significativamente a enriquecer la cultura mexicana, el pasado mes de septiembre se estableció, con un fondo inicial de 25 millones de nuevos pesos, el Sistema Nacional de Creadores de Arte. Adicionalmente, este año se consolidan 24 fondos estatales para la cultura y las artes⁹⁵

El último informe de gobierno fue absorbido por el tema del conflicto armado del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en Chiapas, los asesinatos de Luis Donaldo Colosio y José Francisco Ruíz Massieu, y el cambio de Pesos a Nuevos Pesos.

A manera de recapitulación en cuanto a cultura en el sexenio podemos resaltar la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), el Sistema Nacional de Creadores de Arte, las instalaciones del Centro Nacional de las Artes (CNART) y la reconstrucción del Auditorio Nacional.

2.3.4 La política de cultura en el Sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León

Ernesto Zedillo Ponce de León nació el 27 de diciembre de 1951, en la Ciudad de México, a la edad de tres años emigró con su familia a Baja California, más tarde regresó al Distrito Federal a cursar la licenciatura en contabilidad en el Instituto Politécnico Nacional. Posteriormente estudió el doctorado en Ciencias Económicas en la Universidad de Yale en Estados Unidos; tomó diversos cursos en la Universidad de Bradford Inglaterra y la Universidad de Colorado en Estados Unidos. Se desarrolló en la docencia impartiendo cátedra en el Instituto Politécnico Nacional y en el Colegio de México.

En 1971 se afilió al Partido Revolucionario Institucional y desempeñó variados cargos públicos entre ellos Secretario de Programación y Presupuesto (1988-1992).

⁹⁵ Ibid, p 332

Secretario de Educación Pública (1992-1994) y Coordinador de la campaña del candidato a la Presidencia de la República Luis Donald Colosio , con la muerte de este último, Zedillo fue designado por el presidente Salinas (ratificado por el Consejo Político del PRI) como candidato sustituto, ganando la elección con un amplio margen.

Su sexenio inició con la crisis financiera de repercusiones internacionales llamada Efecto Tequila o Error de Diciembre, que algunos atribuyen a la administración de Salinas, aunque siempre se exculpó diciendo que fue causada por malas decisiones de su sucesor, Ernesto Zedillo. También se dio el incremento del precio del dólar de \$3.40 a \$ 8.70 entre diciembre de 1994 y marzo de 1995. Lo anterior aunado a problemas sociales nacionales como el Levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional, la masacre de Acteal en Chiapas y Aguas Blancas en Guerrero.

Este entorno dejó poco espacio para que el gobierno se ocupara de los temas y asuntos culturales del país, por ello, en su primer informe, el presidente Ernesto Zedillo se dirigió al Congreso y al pueblo mexicano de la siguiente forma:

(...) quiero aprovechar esta invaluable ocasión para hablar de los tres temas que hoy más nos preocupan a todos los mexicanos: la situación económica, la justicia y el avance democrático del país.⁹⁶

Por falta de ahorro interno, de inversión y de crecimiento del Producto Interno Bruto, la economía mexicana se hizo vulnerable a los movimientos de capital de corto plazo. Esa vulnerabilidad aumentó por los hechos trágicos de 1994, y por el alza de las tasas de interés en el exterior. Al agotarse los estrechos márgenes que podrían haber permitido corregir gradualmente el grave desequilibrio acumulado, estalló la crisis.⁹⁷

Entre muchas otras cosas relacionadas a la fuerte crisis financiera del país, únicamente se detuvo a mencionar que entre la difícil situación económica cuidó que el avance educativo no se detuviera y en ese año logró extender la atención hacia los grupos y regiones con mayor rezago.

Si bien en el país ya se implementaban estrategias y programas para salir de la crisis financiera, solo se había superado la emergencia y había iniciado el periodo de recuperación, Sin embargo, aún se debía trabajar mucho para reparar todos los

⁹⁶ Informes Presidenciales – Ernesto Zedillo Ponce de León, Dirección de Investigación y Análisis, Cámara de Diputados, México 2006, p 26

⁹⁷ Ibid, p 27

daños producidos por la crisis en la población mexicana, por lo que en su segundo informe hizo énfasis en lo siguiente:

Para hacer realidad esa nueva etapa de crecimiento es indispensable que perseveremos en tres quehaceres esenciales. El primero consiste en seguir aplicando el programa económico que nos ha permitido vencer la emergencia e iniciar la recuperación, hasta consolidarla con toda certeza. El segundo consiste en continuar las reformas estructurales para contar con una economía cada vez más eficiente, de tal manera que los factores de la producción, señaladamente el trabajo, obtengan mayores rendimientos e ingresos. El tercero consiste en aumentar significativamente el ahorro nacional, ya que sólo así podremos financiar sanamente la inversión, sin riesgo de volver a sufrir crisis como las que han sido recurrentes en los últimos veinte años.⁹⁸

La Educación es uno de los temas nucleares de todo país, por ello, el presidente no podía dejar de hablar sobre su trabajo en esa materia, destacando que:

Junto con la salud, la educación es lo más importante para la superación individual y para tener más y mejores oportunidades. Ningún otro medio es tan noble y efectivo para el progreso de una persona, una familia o una comunidad. Por eso, cerca de 25 centavos de cada peso que programa gastar el Gobierno, son dedicados a la educación.

De los casi 27 y medio millones de estudiantes que hay en el país, el 90 por ciento asiste a escuelas e instituciones públicas.⁹⁹

En cuanto a cultura menciono lo siguiente:

De igual modo, y no obstante las difíciles condiciones económicas del país, se han sostenido los fondos para el desarrollo científico y tecnológico, las becas para estudios de posgrado y los estímulos a la creatividad artística y la cultura.¹⁰⁰

Para el tercer informe una vez más abordo el tema de educación con mucho optimismo y resalto los avances del país en esta materia.

La educación es el capítulo más importante de la política social. En 1997, casi el 43 por ciento del gasto social se dedica a la educación, porque este es el mejor destino que se le puede dar a los recursos del pueblo de México. La educación es la llave para la superación de cada uno y para el progreso de todos.

⁹⁸ Ibid, p 74

⁹⁹ Ibid, p 77

¹⁰⁰ Ibid, p 78

Por eso, los objetivos de la política educativa de este Gobierno son muy precisos: que más mexicanos vayan a la escuela y completen más ciclos educativos; que aumente constantemente la calidad de la enseñanza en todos los niveles; y realizar programas integrados de apoyo económico y social, para que los niños y jóvenes más pobres puedan recibir y aprovechar la educación.¹⁰¹

El cuarto y quinto informe no fueron la excepción y se abordó el tema de la educación dejando una mención muy vaga para el aspecto cultural, al mencionar solo que se continuó con el fortalecimiento y cuidado del patrimonio histórico y cultural del país y alentando a los creadores con becas y apoyos a sus proyectos.

La educación es el instrumento más rápido, efectivo y duradero de la justicia social. Gracias al trabajo de los maestros, los padres de familia, los gobiernos estatales y el Gobierno Federal, se está elevando la cobertura y la calidad de la educación.¹⁰²

Y Agregó

Porque la gente demanda más y mejor educación, para tener más y mejores oportunidades de superación y bienestar, a ella dedicamos la mayor parte del gasto social, 25 centavos de cada peso que programa gastar el Gobierno son para más del 90% de los mexicanos de 15 años de edad ya completaron su primaria, lo que es un avance significativo con respecto a 1995, en que esa proporción era menor a 84%.¹⁰³

Los jóvenes demandan más y mejores opciones de estudios superiores y tecnológicos. Hace cinco años había en el país 120 institutos tecnológicos superiores, hoy contamos con 171. Hace cinco años había siete universidades tecnológicas, hoy contamos con 38.

Gracias a este esfuerzo ahora 2 millones de alumnos están estudiando educación superior, 520 mil más que en 1994.¹⁰⁴

Como podemos observar es este extracto de los informes presidenciales, pese a reconocer que la cultura nos da identidad y es motivo de orgullo para todos los mexicanos no se da espacio ni importancia para hablar del tema y mucho menos para incluir como un aspecto a resaltar en las cuentas que entregó el Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León ante el Congreso y la población mexicana

¹⁰¹ Ibid, p 122-123

¹⁰² Ibid, p 180

¹⁰³ Ibid, p 223-224

¹⁰⁴ Ibid p 224

2.1.5 La política de cultura en el Sexenio de Vicente Fox Quesada

Vicente Fox Quesada oriundo de San Francisco del Rincón, Guanajuato, nació el 2 de julio de 1942, es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana. Cursó el Diplomado de Alta Gerencia, impartido por profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.

Parte de su trayectoria se desarrolló en el terreno empresarial, pues en 1964 ingresó a la empresa Coca-Cola de México como supervisor de ruta y escaló hasta ser nombrado Presidente de la compañía para México y América Latina.

Años más tarde dejó de laborar en la transnacional para ocuparse de los negocios familiares como Director del Grupo Fox, empresas dedicadas a los ramos agrícola, ganadero y agroindustrial, así como a la producción de calzado y bota vaquera de exportación.

Su incursión en el ámbito político se lo debe a Manuel J. Clouthier quien lo motivó a afiliarse al Partido Acción Nacional y más tarde lo nombro Secretario del Ramo Agropecuario en Gabinete Alternativo del PAN. En 1988 fue diputado federal por el III Dto. de León, Guanajuato. Fue secretario de finanzas del Comité estatal en Guanajuato. Contendió dos ocasiones en las elecciones para gobernador del estado de Guanajuato en 1991 y en 1995 cuando resultó electo, para 5 años después de ser candidato y ganar la Presidencia de la República el 2 de julio del año 2000.

La llegada de Vicente Fox a la presidencia estuvo llena de muchas expectativas, pues después de 70 años del PRI en el poder, la alternancia era la esperanza de la población mexicana que anhelaba un cambio, mismo que la personalidad carismática que poseía el nuevo presidente, mostrando una actitud campirana muy cercana al pueblo, y saltándose los protocolos, hacía parecer que entendía las necesidades y aspiraciones de la población.

Hay que mencionar que recibía un país recién salido de una crisis sin igual que buscaba recuperarse en materia económica, así como el nivel de confianza en el ejecutivo y en las instituciones. No hay que olvidar que en el año 2000 la máxima casa de estudios, la Universidad Autónoma de México, estaba retomando su actividades después de 9 meses de huelga, además de abordar ese y muchos otros tema.

El Presidente Vicente Fox hablaba en su Primer Informe de Gobierno sobre las políticas culturales, y sobre las expectativas para los años venideros de la siguiente forma:

Nuestra política cultural coloca hoy a los ciudadanos en el centro de sus proyectos y de sus acciones. La ciudadanización y la descentralización son los ejes sobre los que garantizaremos que las actividades culturales lleguen a todos los rincones del país y a todas y todos los mexicanos. La trascendente labor del magisterio encontrará en mi Gobierno un apoyo sin precedente para su actualización y capacitación, así como el mayor esfuerzo para continuar recuperando sus salarios. Un saludo cariñoso y un aplauso entusiasta a cada maestra y a cada maestro del país. Cuentan con todo nuestro apoyo y reconocimiento.¹⁰⁵

Para el segundo informe, al igual que sus antecesores, dedicó un amplio espacio de su informe para rendir cuentas en cuanto al trabajo hecho en materia de educación en su gestión

Elevar la calidad de la educación constituye otro imperativo. Un primer paso es el desarrollo de un nuevo modelo de gestión: las escuelas de calidad. En este año 10 mil escuelas ya reciben estos apoyos y están en este proceso de mejora continua.

Con el mismo propósito firmamos el compromiso social por la calidad de la educación para garantizar el acceso a una educación laica, gratuita y de calidad. Así como la convergencia y unidad entre el Ejecutivo Federal, gobiernos estatales, municipales, legisladores, magisterio, padres de familia, intelectuales, académicos y universidades.¹⁰⁶

Agregó que sometería a consideración del Congreso la Iniciativa que otorgaría la autonomía necesaria al Instituto Nacional de Valuación Educativa, cuya creación era la respuesta de su Gobierno a la demanda social por la transparencia y rendición de cuentas en materia educativa.

En cuanto a la cultura la mención fue pequeña y dirigida hacia la creación de bibliotecas y salas de lectura, pero jamás abordó nada con respecto al apoyo a creadores artísticos y a las diversas disciplinas artísticas:

La cultura es expresión de nuestra identidad y alimento del alma nacional. Por ello uno de nuestros objetivos más importantes es pasar de un país

¹⁰⁵ Informes Presidenciales – Vicente Fox Quesada, Dirección de Investigación y Análisis, Cámara de Diputados, México 2006, p 48

¹⁰⁶ Ibid, p 110

alfabetizado a un país de lectores. Con ese fin pusimos en marcha un ambicioso esfuerzo nacional de acercamiento a la lectura. En ese marco hemos impulsado la creación de 750 mil bibliotecas de aula, 100 mil bibliotecas escolares, 194 bibliotecas públicas y 1 mil 103 salas de lectura.¹⁰⁷

El tercer informe continuó haciendo énfasis en los avances en materia de educación que se lograron durante el 2002, destacando los programas *Oportunidades*, en las zonas rurales, *Escuelas de Calidad*, y el diseño del sistema informático *Enciclomedia*, con el cual planteaban un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a la calidad, y a que los estudiantes pudieran transitar del libro de texto al uso de las modernas tecnologías de la información.

De cultura una vez más abordaron el aspecto de las bibliotecas, solo que en esta ocasión el Presidente si se detuvo a detallar el trabajo en materia de difusión del arte y el apoyo a los creadores y las expresiones artísticas, así como el cine mexicano.

La cultura es esencial para el desarrollo pleno de las personas. Por ello, estamos promoviendo el hábito de la lectura. La Red Nacional de Bibliotecas Públicas cuenta ya con cerca de 6 mil 500 espacios y cubre más del 90 por ciento de los municipios. Además, 1 mil 200 bibliotecas están siendo equipadas con computadoras enlazadas a internet. Estas son bibliotecas públicas no de aula. En colaboración con los gobiernos estatales, se han instalado también más de 3 mil 300 salas de lectura.

Mi gobierno está cumpliendo sus compromisos con la difusión del arte de las y los creadores, dentro y fuera del país. La expresión artística de México fortalece nuestra identidad y es motivo de orgullo para todos.

El cine mexicano ha alcanzado, otra vez, proyección más allá de nuestras fronteras. De septiembre pasado a la fecha, películas apoyadas por IMCINE han recibido 49 premios y reconocimientos internacionales.¹⁰⁸

La educación continuó siendo el tema central para 2004 y 2005 en cuanto a desarrollo cultural del país, sin embargo se volteó a ver hacia la ciencia y la tecnología.

Además de fortalecer la educación, es preciso dar un impulso más eficaz a la ciencia y la tecnología. Este año se duplicaron los recursos destinados a estas áreas. Ayer firmé el decreto que reforma la Ley de Ciencia y Tecnología, así

¹⁰⁷ Ibid, p 111

¹⁰⁸ Ibid, p 163

creamos las condiciones para que todos los órdenes de Gobierno sumen esfuerzos y este sector estratégico cuente con los recursos necesarios para su desarrollo.

La cultura y el arte son esenciales en el desarrollo del país. Para abrir espacio al ejercicio de los derechos culturales, hemos descentralizado las oportunidades de formación artística profesional y el acceso a la cultura y el arte.

Con el inicio de las transmisiones de los canales 11 y 22 en Estados Unidos, los mexicanos que viven en ese país fortalecen sus raíces y ejercen también su derecho a la cultura.¹⁰⁹

El sexto informe de gobierno se vio truncado por los diputados que no dejaron que el Presidente dirigiera su tradicional mensaje en el Congreso a los diputados y al pueblo en general, por lo que solo entregó el informe por escrito y se transmitió por cadena nacional un breve mensaje a los mexicanos, en el cual se recapitulo el trabajo realizado por la administración foxista.

Cabe mencionar que en el 2006 la obra, promocionada como magna, a nivel educación y cultura del país, fue la Biblioteca José Vasconcelos cuya construcción absorbió un presupuesto inicial de 954 millones de pesos, pues después fue necesario invertir más por los desperfectos que presentó por su apresurada inauguración lo que costo muchas críticas al entonces presidente Vicente Fox y a la Directora del Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes, Sari Bermúdez, pues fue una de los más grandes gastos de infraestructura pública de esa gestión.

2.3.6 La política de cultura en el Sexenio de Felipe Calderón Hinojosa

Felipe Calderón Hinojosa nació en Morelia, Michoacán, el 18 de agosto de 1962, es abogado egresado de la Escuela Libre de Derecho (1987). Obtuvo la maestría en economía en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), así como la maestría en administración pública por la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard en los Estados Unidos.

Su incursión en el Partido Acción Nacional (PAN) estuvo acompañada por su padre militante activo del partido, y quien años después lo dejaría por considerar que estaba lleno empresarios. Sin embargo, Felipe Calderón continuó formando parte del PAN.

¹⁰⁹ Ibid, p 222

Su trayectoria política comenzó en 1987 cuando fue Secretario Nacional Juvenil, y luego Secretario de Estudios del Comité Ejecutivo Nacional; entre 1988 y 1991 fue representante a la Asamblea del Distrito Federal, en la que ocupó la Vicepresidencia de la Comisión de Régimen Interno; entre 1991 y 1994 fue Diputado Federal y Secretario de la Comisión de Comercio durante la discusión y la negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

En 1993 Felipe Calderón se casó con Margarita Zavala, abogada y militante del PAN, ese mismo año, poco antes de concluir su período como legislador, fue electo Secretario General del Partido, y en 1995 se postuló como candidato a Gobernador en Michoacán, sin ganar la gubernatura; un año más tarde fue elegido Presidente Nacional del PAN, cargo que desempeñó hasta 1999.

En 2000 fungió como Coordinador de la bancada de su partido durante la 58 Legislatura, cargo que abandonó en 2003 para asumir como Director General del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras), en septiembre del mismo año fue nombrado Secretario de Energía, dejó el cargo en mayo de 2004. A finales de 2005 se postuló a la Presidencia por el Partido Acción Nacional de las cuales resultó ganador.

Por segundo periodo consecutivo, el Partido Acción Nacional llegó a la Presidencia de la República de la mano de Felipe Calderón, quien tomó protesta en un ambiente hostil en el Congreso, y con una serie de manifestaciones ciudadanas de los simpatizantes de Andrés Manuel López Obrador, quien se refería a Calderón como "presidente ilegítimo", y que mantuvo por un año un plantón sobre Paseo de la Reforma, una de las avenidas más importantes de la Ciudad de México.

Uno de los principales retos de Calderón fue estabilizar la situación social, además de los altos índices de violencia y la detonación de los problemas de narcotráfico en el país, por lo que una de las primeras medidas que implementó fue fortalecer a las fuerzas armadas, entre ellas el Ejército, otorgando un mayor presupuesto para este rubro. Muchos programas sociales fueron fusionados, entre ellos el de cultura cuyo presupuesto fue compartido con Arte, Deporte y Recreación.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo el gobierno planteaba que dentro de sus políticas culturales estaba el proporcionar un amplia oferta de manifestaciones culturales y artísticas, tomando en cuenta la opinión de la comunidad artística así como fortaleciendo la enseñanza y divulgación del arte. El texto a la letra decía "Se dará continuidad al estímulo y a la producción cultural y artística tanto de creadores

y grupos independientes como de comunidades y medios públicos de comunicación."¹¹⁰

En sus informes fue reiterativo en este tema, sin embargo solo se quedó en el terreno de las intenciones. Por ejemplo, en el primer informe planteaba que la política cultural de su gobierno buscaría ofrecer y alentar una oferta amplia de manifestaciones de la cultura nacional y universal, que promoviera la participación de la población no sólo como espectadores, sino como practicantes activos.

En 2007 dejó muy claro que la prioridad era invertir en la infraestructura cultural

Por ser una de las prioridades de la presente administración, se programó una inversión en infraestructura cultural por 242.9 millones de pesos, misma que se destina a programas de mantenimiento y renovación de los espacios y servicios que funcionan en todo el país.¹¹¹

Incluso una de las encomiendas de El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) fue el mantenimiento de monumentos de alto valor histórico como la Catedral y Sagrario Metropolitanos, la Casa Marqués del Apartado, la Antigua Basílica de Guadalupe, el Palacio Nacional y la Casa de Alvarado. En materia de estímulos a la creación artística, a través CONACULTA se fomentó la producción artística en todo el país y se impulsó a los nuevos talentos, el Sistema Nacional de Creadores de Arte apoyó a 330 artistas que desarrollaron proyectos de teatro, danza, artes plásticas y literatura.

Como continuidad del sexenio anterior se mantuvo el interés por incentivar la lectura y apoyar el desarrollo y crecimiento de las bibliotecas a nivel nacional, sin olvidar la inversión que se requirió para reparar los desperfectos de la Biblioteca José Vasconcelos.

Para el segundo año de gestión, los intereses preponderantes a nivel cultural continuaron tendiendo hacia la infraestructura cultural, en ese año los sitios arqueológicos de Tulum zonas de Tulum, Quintana Roo; Tamoc, San Luis Potosí; Plazuelas, Guanajuato; Tula, Hidalgo; y Calakmul, Campeche entre otras.

(...) a través del Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados (PAICE), se aprobaron y apoyaron con un monto de 109.1 millones de

¹¹⁰ Plan Nacional de Desarrollo, Gobierno de la República, México 2007, página 226

¹¹¹ Primer Informe de Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa, Presidencia de la República, México 2007, p. 310

pesos a 46 proyectos, procedentes de 37 municipios de 23 estados del país. Adicionalmente, a través del Fondo de Restauración de Monumentos y Bienes Artísticos, se apoyaron 79 inmuebles ubicados en 19 estados de la república. El Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Cultural - Durante 2007 se terminó el proyecto de restauración y adaptación arquitectónica del Museo Nacional de las Culturas (...)- Asimismo, se realizaron trabajos de rehabilitación en varios inmuebles, tales como el Palacio de Bellas Artes, museos como el Nacional de Arte, Nacional de San Carlos, Nacional de la Estampa, de Arte Moderno, de Arte Contemporáneo Internacional Rufino Tamayo, así como en las escuelas de Diseño, de Artesanías, del Conservatorio Nacional de Música y en el Centro Cultural del Bosque.

(...) El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), en coordinación con los gobiernos estatales, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBA) comenzaron la intervención de 13 monumentos históricos.¹¹²

En cuanto al apoyo a la creación artística y a creadores, si bien existen cifras que hablan de que se trabajó algo en ese aspecto, es de resaltar que los presupuestos fueron menores y se dio prioridad al apoyo de nuevos talentos, además como hemos visto, parte de la encomienda que tuvieron las instituciones de cultura mexicanas una vez más fueron dirigidas a la conservación y mantenimiento de espacios culturales y obras artísticas.

En el periodo septiembre de 2007-agosto de 2008, el INBA restauró 1,470 metros cuadrados en 26 murales y 2,260 piezas artísticas de diversa factura y soporte. Entre los más sobresalientes se encuentran el mural Retrato de la burguesía de David Alfaro Siqueiros, el óleo Desnudo barroco de Germán Gedovius, y las esculturas Los Pegasos de Agustín Querol, ubicadas en la explanada del Palacio de Bellas Artes.¹¹³

Para 2009 las líneas de acción fueron iguales, se preponderaron las obras de mantenimiento y rescate de sitios, monumentos y zonas arqueológica, así como la construcción de nuevos espacios culturales para la creación artística

(...) en 2009 se programó elaborar e implementar cinco planes de manejo en sitios, monumentos y zonas arqueológicas e históricas, así como en museos, regulados con una metodología con criterios adecuados para la conservación, preservación, investigación y difusión.

¹¹² Segundo Informe de Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa, Presidencia de la República, México 2008, página 380

¹¹³ Ibid, p

(...) A través del Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados (PAICE), durante 2008, se apoyaron 51 proyectos, con un monto de 45.6 millones de pesos en 19 estados, cuyo destino principal fue la construcción de inmuebles dedicados al quehacer cultural; la remodelación, rehabilitación y modernización de espacios para la realización de actividades artísticas y culturales, así como el equipamiento para hacer más funcionales los servicios y actividades en los recintos culturales

- Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Cultural - En materia de rehabilitación de inmuebles, en el periodo de septiembre de 2008 a agosto de 2009, destacan los trabajos de restauración integral, así como las obras de adecuación para la Magna Exposición del Bicentenario de la Independencia y Centenario de la Revolución en el Palacio Nacional; la restauración integral de la Catedral y Sagrario Metropolitano; la restauración de la Antigua Basílica de Guadalupe y la Fonoteca Nacional, entre otras. - El Museo Nacional de las Culturas es un inmueble considerado Monumento Histórico, con orígenes en el siglo XVI, cuenta con un área construida de 13,724 metros cuadrados al costado nororiental de Palacio Nacional.¹¹⁴

En el tercer informe destacan que el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) apoyó entre septiembre de 2008 y agosto de 2009 a 1,053 artistas, quienes desarrollan proyectos en distintas disciplinas artísticas como son arquitectura, artes visuales, composición musical, coreografía, literatura, medios audiovisuales y teatro.

En términos generales el primer trienio de la gestión del Presidente Felipe Calderón mostró aparentes incrementos en presupuesto para cultura año con año, pero una gran parte de esos recursos se fueron a obras de mantenimiento, restauración y rescate de zonas arqueológicas, así como a la creación de espacios para el desarrollo artístico, pues incluso el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura cuyo principal cometido es estimular la producción artística, promover la difusión de las artes y organizar la educación artística en todo el territorio nacional, tuvo que participar en la intervención de monumentos históricos, lo cual se consumió recurso materiales, humanos y económicos, que restaron a las otras actividades propias del organismo.

¹¹⁴ Tercer Informe de Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa, Presidencia de la República, México 2009, página 527

2.4 Políticas Culturales y Estrategias de Comunicación de las Instituciones y Organismos Culturales en México

Son diversos los aspectos que integran y definen a las políticas culturales, que van desde los gobiernos, autoridades, empresas, organizaciones civiles, ideologías, territorio y muchos otros, pero baste con decir que son las que rigen los criterios de educación y desarrollo social de un país. Muchas de las políticas culturales del gobierno se ven reflejadas en las instituciones y organismos culturales ya que en estas se deposita el desempeño de las acciones que se pondrán en marcha en materia cultural.

Valdría la pena hacer la distinción entre una Institución y un Organismo, ya que muchas veces se les nombra indistintamente, no obstante a las Instituciones se les identifica como los entes reguladores que se encargan de administrar cierto bien social, que poseen un carácter de mayor jerarquía que un organismo; en esta ocasión nos referiremos a las que principalmente están vinculadas al gobierno y en específico a las de orden cultural

En México tenemos al Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes, por sus siglas **CONACULTA**, que se autodefine como la institución encargada de preservar el patrimonio cultural de la nación y sus diversas expresiones artísticas y culturales, que desde 1988 hasta la fecha se ha encargado de coordinar a todos los organismos y dependencias de carácter cultural.

Entre los organismos que agrupa CONACULTA se encuentra el Instituto Nacional de Bellas Artes (**INBA**) que es el organismo cultural del gobierno mexicano responsable de estimular la producción artística, promover la difusión de las artes y organizar la educación artística en todo el territorio nacional.

Así como también el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (**FONCA**) una instancia de apoyo para crear un vínculo entre los artistas y el gobierno, basado en la colaboración, la claridad de objetivos, el valor de la cultura para la sociedad y el aprecio de la diversidad de propuestas y quehaceres artísticos.

Estas son las tres principales instancias de gobiernos, encargadas de dirigir, coordinar, distribuir los recursos y promover a nivel nacional la actividad cultural, entre ello todo lo relacionado a la Pintura, Música, Teatro, Danza y todas las expresiones artísticas.

Cada una de ellas emplea sus propias estrategias de comunicación y mecanismos de difusión para dar a conocer sus planes, programas y convocatorias. Con la idea de precisar sobre de las instituciones y organismo que hemos mencionado a continuación ampliaremos la información particular de cada una.

2.4.1 Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA)

El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) es la institución cultural por excelencia en México, pues fue creado con el fin de coordinar las políticas públicas, organismos y dependencias tanto de carácter cultural como artístico. Asimismo, tiene labores de promoción, apoyo y patrocinio de los eventos que propicien el arte y la cultura.

Su misión es preservar de forma integral el patrimonio cultural de la nación en sus diversas manifestaciones artísticas y culturales, así como estimular los programas orientados a la creación, desarrollo y esparcimiento de las mismas. Las acciones de CONACULTA están encaminadas a mantener un compromiso profesional que beneficie a toda la sociedad mexicana con la promoción y difusión de todo el sector cultural y artístico, en este sentido:

La creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el 7 de diciembre de 1988, se fundamentó en tres valores esenciales: identidad nacional, irrestricta libertad de creación y acceso creciente de los mexicanos a los bienes y servicios culturales. Se reconocía y establecía que la cultura y la actividad artística son, cada vez más, espacios públicos en los que un mayor número de personas tiene la capacidad y la potencialidad para invertir como creadores, espectadores, críticos, gestores o promotores de la propia dinámica cultural.¹¹⁵

Cabe destacar que CONACULTA es creada por decreto del entonces presidente de México, Carlos Salinas de Gortari, como una Institución que resguardaría la cultura mexicana y todo lo que la conforma, como son los bienes culturales, zonas arqueológicas, el patrimonio artístico, las culturas indígenas y todo aquello que corriera algún riesgo con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que en esos momentos se estaba fraguando.

¹¹⁵ Tovar y de Teresa, Rafael, Op cit., p 57

Si bien ya existía el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Instituto Nacional de Bellas Artes y otras organismos encargados de trabajar por la cultura, no se contaba con un ente que coordinara todos los trabajos, los encaminara a un fin común y que velara de una manera integral los intereses culturales del país.

Hay que recordar que el antecedente inmediato es la Subsecretaría de Cultura de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Sin embargo, el decreto que dio origen al CONACULTA lo establece como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con unidades administrativas, personales, infraestructura material, documentación y recursos propios.

Como toda nueva institución, el Consejo recién creado se vio en la necesidad de conocer la situación en la que se encontraba la cultura en nuestro país, por lo que hicieron un arduo trabajo de evaluación, análisis y diagnóstico, que permitió detectar que existía:

- Resistencia a la transformación de la anterior Sub-secretaría, en detrimento del desarrollo y consolidación de las funciones normativas y coordinadoras del nuevo órgano desconcentrado.
- Su nivel de coordinación resultaba insuficiente para revertir añejas tendencias de deterioro, principalmente del INAH y del INBA.
- Su acción institucional en los estados de la República era muy limitada.
- Los presupuestos para fomento y estímulo se aplicaban tradicionalmente bajo la responsabilidad individual de los funcionarios facultados el efecto.
- Era imprescindible impulsar el crecimiento de la infraestructura cultural y fomentar la libertad, corresponsabilidad y participación de todos los sectores de la población.¹¹⁶

Por ello fue necesario crear acciones que contrarrestaran dicha situación, tales como:

- Becas y estímulos para artistas e intelectuales y grupos artísticos nuevos y de trayectoria.
 - Reestructuración de la educación artística profesional y creación de talleres y centros de formación en todo el país
 - Apoyo y estímulo de la creación artística a nivel nacional

Entre otros programas que iban encaminados al rescate, rehabilitación y conservación de los bienes culturales del país.

¹¹⁶ Ibid, p 65

Hoy en día, el Consejo trabaja en concordancia con las políticas culturales trazadas en el Plan Nacional de Desarrollo, bajo ocho ejes de acción los cuales son:

- Patrimonio y diversidad cultural
- Infraestructura cultural
- Promoción cultural nacional e internacional
- Estímulos públicos a la creación y mecenazgo
- Formación e investigación antropológica, histórica, cultural y artística
- Esparcimiento cultural y lectura
- Cultura y turismo
- Industrias culturales

Pero lo anterior no puede llevarse a cabo sin una correcta difusión, por tanto esta Institución hace uso de los medios de comunicación posibles para hacer llegar a la población los valores de nuestra cultura. De acuerdo con Rafael Tovar y de Teresa las acciones del CONACULTA en materia de difusión se proponen:

- Ofrecer el acceso a los bienes y servicios artísticos y culturales al mayor número posible de mexicanos y a los más diversos sectores de la sociedad.
- Modernizar los servicios culturales que ofrecen las instituciones nacionales.
- Mejorar y aumentar la cobertura de las bibliotecas públicas, las ediciones, los espectáculos y, en general, todos los servicios de difusión cultural y artística.
- Lograr un equilibrio entre el acercamiento de la población a valores de la cultura universal y de la cultura nacional a partir de sus distintas expresiones regionales.¹¹⁷

Dentro de su área de *Promoción Cultural y Turismo* agrupa al **Canal 22** y a **Radio Educación** que son los principales medios por los cuales difunde sus actividades, planes y programas, sin descartar un presupuesto considerable y convenios para pautar comerciales en los diversos canales de televisión, radio y medios escritos comerciales del país.

¹¹⁷ Ibid, p 74

2.4.2 Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA)

El Fondo Nacional para la Cultura y las Artes FONCA fue creado con la finalidad de fomentar y estimular la creación artística en todas sus manifestaciones; como respuesta del Gobierno Federal a la comunidad artística para construir instancias de apoyo basadas en la colaboración, la claridad de objetivos, el valor de la cultura para la sociedad y el aprecio de la diversidad de propuestas y quehaceres artísticos, según se plasma en la página de internet de este organismo.

En su momento Octavio paz propuso a través de artículos en el periódico Excélsior y otros medios, la creación de un fondo que distribuyera directamente los recursos a los creadores, en este sentido

La realización de esta propuesta de los intelectuales y artistas mexicanos se materializó con el establecimiento del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes en 1989, que abrió así un espacio sin precedentes en nuestra historia cultural: introdujo un mecanismo financiero en el que por primera vez se asocian voluntariamente Estado, empresarios y comunidad artística para fomentar, por un lado, la creación artística con apego irrestricto a la libertad de creación y, por el otro, la preservación del patrimonio cultural, el incremento el acervo cultural y la promoción y difusión de la cultura.¹¹⁸

Desde su fundación el FONCA se ha convertido en el gestor ante la iniciativa privada para la obtención de recursos encargándose de hacer deducibles de impuestos las aportaciones que las instituciones culturales gestionan ante el sector empresarial, y es que al transcurrir de los años cada vez se hizo y se hace más necesario buscar recursos del sector privado para financiar la producción artística del país.

Si bien los recursos con los que cuenta el Estado para apoyar la cultura en México son puestos a disposición de la comunidad cultural, estos son insuficientes pues se dividen en becas para creadores intelectuales con trayectoria y jóvenes creadores en diversas disciplinas tales como:

- Letras (poesía, cuento, novela y ensayo)
- Artes visuales (pintura, escultura fotografía y video)
- Arquitectura (diseño)
- Teatro (dramaturgia)
- Danza (coreografía)

¹¹⁸ Ibid, p 113

— Música (composición)¹¹⁹

Por ello es imperante buscar y encontrar mecanismos de apoyo del sector privado pues el FONCA tiene a su cargo los siguientes programas:

— Sistema Nacional de Creadores de Arte (Creado por Acuerdo Presidencial)

— Programa de Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales

— Programa de Jóvenes Creadores

— Programa de Creadores Escénicos

— Programa de Músicos Tradicionales Mexicanos

— Programa México en Escena (Apoyo a Grupos Artísticos Profesionales de Artes Escénicas)

— Programa de Becas para Estudios en el Extranjero

— Programa “Edmundo Valadés” de Apoyo a la Edición de Revistas Independientes

— Programa México: Encuentro de las Artes Escénicas

— Programa de Residencias Artísticas

— Programa de Apoyo a la Traducción

— Programa de Artes Aplicadas

— Programa de Retribución Social¹²⁰

Con lo anterior, podemos notar que la población objetivo de los programas y/o acciones que implementa el FONCA son las personas físicas o morales, nacionales o extranjeras, que integran la comunidad artística y cultural con impacto en el país, como son creadores culturales, intérpretes, grupos artísticos, escritores, investigadores, promotores, asociaciones y sociedades civiles, instituciones e industrias culturales.

De igual manera dentro de sus reglas de operación el FONCA establece que para la promoción y difusión de la cultura, fomentará y divulgará a través de los medios de comunicación a su alcance actividades y productos artísticos y culturales derivados de los programas que opere, así mismo podrá promover y apoyar acciones de capacitación, equipamiento e investigación vinculadas con proyectos culturales específicos a través de aportaciones o donaciones que reciba para tal fin.

¹¹⁹ Ibid, p 117

¹²⁰ Reglas de Operación del Fondo Nacional para la Cultura y la Artes, actualización Noviembre 2013, p 5

2.4.3 Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA)

El Instituto Nacional de Bellas Artes es el organismo cultural del gobierno mexicano responsable de estimular la producción artística, promover la difusión de las artes y organizar la educación artística en todo el territorio nacional. Al igual que el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) fue creado por decreto presidencial, su creación se remonta al 31 de diciembre de 1946, durante el gobierno del presidente Miguel Alemán Valdés.

La intención en su momento fue contar con un organismo nacional que se hiciera cargo de coordinar y conjuntar las diferentes ramas de las bellas artes, así como estimular la producción artística.

Desde su creación, el INBA ha tenido entre sus atribuciones básicas la de conceder estímulos y premios a la creación artística. Esas funciones se siguen cumpliendo por medio del fomento y mantenimiento de compañías artísticas, así como a través de concesión de becas y premios a creadores. El INBA otorga, como parte de esta política, becas de especialización a miembros de sus compañías, subsidios a grupos artísticos independientes, becas de convocatoria abierta a escritores, premios, bienales de artes plásticas, diversos concursos y reconocimientos a artistas distinguidos.¹²¹

Por lo que está a cargo de cinco coordinaciones nacionales que son

- Coordinación Nacional de Artes Visuales
- Coordinación Nacional de Literatura
- Coordinación Nacional de Teatro
- Coordinación Nacional de Danza
- Coordinación Nacional de Música y Opera¹²²

Otra encomienda del INBA es potenciar la enseñanza, es por ello que se ocupa de 12 escuelas entre las que destacan:

En danza:

- Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea,
- Escuela Nacional de Danza Nellie y Gloria Campobello
- Escuela Nacional de Danza Folklórica,
- Centro de Investigación Coreográfica
- Academia de la Danza Mexicana.

¹²¹ Tovar y de Teresa, Rafael, Op cit., p 127

¹²² <http://www.bellasartes.gob.mx/index.php/coordinaciones-nacionales?start=4>, 23 enero 2015, 14:30 hrs

En música:

- Conservatorio Nacional de Música
- Escuela Superior de Música
- Escuela de Laudería
- Escuela Superior de Música y Danza de Monterrey

En Teatro y Artes Plásticas:

- Escuela Nacional de Teatro
- Escuela de Diseño
- Escuela Nacional de Pintura, Grabado y Escultura La Esmeralda.

Otra de las consignas del INBA es la difusión de arte en todas sus aristas, es por ello que las actividades desarrolladas por el Instituto abarcan las manifestaciones en los campos de la música, la danza, las artes plásticas, la arquitectura, la literatura y el teatro, a través de sus recintos y agrupaciones artísticas.

En este caso se ocupa de organizar y programar las actividades de difusión cultural y artística de:

- El Palacio de Bellas Artes
- La Compañías Nacionales de Danza, Teatro y Opera
- Las Orquestas Sinfónica Nacional
- Orquesta de Cámara de Bellas Artes, el Coro de Madrigalistas y Solistas Ensemble
- El Coro del Teatro de Bellas Artes
- 26 museos y galerías
- Centro Cultural del Bosque (que integra a los Teatros de la Danza, Julio Castillo, El Galeón y el Granero, Sala Xavier Villaurrutia y Teatro Orientación)."¹²³

Finalmente es de mencionarse que el INBA cuenta con un patrimonio artístico y cultural integrado por pinturas, esculturas y obras de arte que eran propiedad del Gobierno Federal, además de los edificios públicos que albergaban dichas obras, las instalaciones de las principales escuelas de formación en las diversas ramas de las artes y todos aquellos bienes artísticos que el Instituto adquiriera o recibiera por herencia, legado o donación.

Cabe recordar que las instituciones que hemos mencionado se ciñen a las políticas culturales del gobierno, las cuales se han ido modificando a lo largo de la

¹²³ Ibid, p 131

historia dependiendo del plan de trabajo del presidente de la República en turno, siguiendo las políticas culturales del mundo y en otras hasta definiendo dicha políticas, tal es el caso de la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales (MONDIACULT) realizada en México en 1982 a iniciativa del gobierno, donde se intercambiaron experiencia y se definieron ciertas recomendaciones que dieron origen a la Declaración de México en materia de Políticas Culturales.

Otra muestra de que la comunidad internacional ha influido en la creación de las políticas culturales de nuestro país fue la creación de Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) que se deriva de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. En esta institución recae la tarea de salvaguardar los bienes culturales del país y agrupar a los diversos organismos culturales del país, entre ellos el Fondo Nacional de Creadores Artísticos (FONCA) que como gestor de recursos ante la iniciativa privada para la obtención de recursos ha desempeñado un papel de intermediario entre la cultura y las empresas; y el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) como responsable de estimular la producción artística, promover la difusión de las artes y organizar la educación artística en todo el territorio nacional.

Cada presidente ha dado un espacio y apoyo a la cultura de manera particular por ejemplo el ex presidente José López Portillo careció de un plan de trabajo para el desarrollo cultural de nuestro país y dejó en manos de su esposa Carmen Romano y de su hermana Margarita la cultura de nuestro país. Lo cual no fue fortuito pues el desempeño de estas mujeres fue cuestionable, ya que de acuerdo con autores como Bernardo Mabire, Carmen Romano gastó mucho dinero trayendo a orquestas extranjeras y organizando eventos muy suntuosos que no aportaron al desarrollo cultural de país. Mientras que Margarita López Portillo es recordada por un incendio en la Cineteca Nacional donde se perdió material cinematográfico invaluable. El apoyo a la cultura durante el gobierno de López Portillo se traduce a impulsar escuelas y museos y traer algunos espectáculos internacionales.

En lo que respecta a Miguel de la Madrid, quien tomó en sus manos un país endeudado, con una banca nacionalizada, donde creció rápidamente el empleo informal, decayó el poder adquisitivo y además se enfrentó a la devastación causada por el terremoto de 1985; continuó con la práctica de su antecesor y asignó a su esposa Paloma Cordero para guiar los asuntos culturales del país. Ella se encontró con un país que derivado a la escases de dinero no tenía políticas culturales claras, ni recurso para implementar planes y programas que desarrollaran la cultura mexicana, limitándose a tratar de apoyar a educación básica del país.

Las políticas culturales de Carlos Salinas de Gortari se vieron permeadas por otros asuntos de carácter económico e internacional, hay que recordar que es en este sexenio cuando se crean CONACULTA como una estrategia para salvaguardar los bienes culturales de nuestro país tras la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte. Así como el FONCA, las instalaciones del Centro Nacional de las Artes (CNART) y la reconstrucción del Auditorio Nacional.

Hay que destacar que en este sexenio si se tenían políticas culturales establecidas pues la creación de CONACULTA fue estipulada desde el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Además el ex presidente Salinas dio cabida a las opiniones de artistas y pensadores destacado como Octavio Paz y muchos otros que con sus ideas aportaron a la construcción de organismos en pro de la cultura mexicana como FONCA; y asignó recursos para crear recintos de cultura en nuestro país.

La asignación de recursos para la cultura, los aparentes avances económicos que tuvo el país y el entrar a competir comercialmente a nivel internacional cobraron una factura muy cara para México, iniciando la gestión de Ernesto Zedillo Ponce de León con la devaluación del peso mexicano y una crisis financiera de repercusiones internacionales; fuertes conflictos sociales internos con el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) y masacres en dos estados de la República (Guerrero y Chiapas), así como una huelga en la máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). No hubo espacio en este sexenio para desarrollar políticas culturales que ayudaran al crecimiento cultural de México aun cuando este presidente siempre reconoció que la cultura nos da identidad como mexicanos, pero se ocupó de sacar al país de la crisis financiera en la que estaba inmerso.

El cierre del sexenio de Zedillo se dio sin concluir el conflicto con el EZLN lo cual fue retomado por Vicente Fox Quesada a su arribo a la presidencia. Remitiéndonos a los informes presidenciales podemos notar que en su primer año de gestión Fox habló sobre políticas culturales al mostrar sus expectativas en este tema para los futuros años centrando sus planes de acción en incentivar la lectura y la creación de bibliotecas lo cual se repitió en los años posteriores, haciendo una variación en el tercer año de gobierno cuando si detuvo aunque de manera somera, a mencionar el trabajo en materia de apoyo a la creación artística, difusión del arte y la cinematografía.

Para el quinto informe destacó la internacionalización de las transmisiones de canal 11 y 22 en Estados Unidos y para concluir su gestión los reflectores estuvieron puestos sobre la inauguración de la biblioteca José Vasconcelos la cual absorbió gran parte de los recursos asignados por el gobierno para la cultura en México.

En su arribo a la presidencia Felipe Calderón Hinojosa hizo constar que tomaría en cuenta a la comunidad artística y estimularía la producción cultural tanto de creadores como grupos independientes, sin embargo los tres primeros años de su gestión se privilegió la inversión en infraestructura cultural, restauración y mantenimiento de sitios arqueológicos. Además fue necesario asignar una importante partida para reparar desperfectos en la Biblioteca Vasconcelos el cual explica que aún y cuando en la primer mitad de la gestión calderonista se incrementaron los presupuestos para cultura esto no se vio reflejado en la creación artística.

Todas estas políticas culturales implementadas por los diferentes presidentes del país dirigieron el rumbo de la cultura y creación artística mexicana, por ende también permearon las acciones implementadas por la instituciones y organismos culturales en México, así como las estrategias de comunicación empleadas para dar a conocer sus planes y programas. Cabe mencionar que cada institución determina las estrategias de comunicación que emplea, sin embargo en algunas ocasiones comparten medios de comunicación, por ejemplo CONACULTA dentro de su área de promoción cultural tiene **Canal 22** y a **Radio Educación** que los medios de comunicación masiva que emplea para sus campañas de difusión cultural al igual que FONCA e INBA.

FONCA por su naturaleza de gestora y generadora de apoyos para la creación cultural, tiene una comunicación a nivel de grupos y creadores artísticos, por lo que las convocatorias que lanza son difundidas principalmente a través de su portal de internet o por carteles pegados en los centros culturales como el Centro Nacional de las Artes, el Centro Cultural del bosque, teatros, museos, bibliotecas, edificios y oficinas de cultura lo cual también aplica para promover y apoyar acciones de capacitación, equipamiento e investigación vinculadas con proyectos culturales específicos a través de aportaciones o donaciones que reciba para tal fin.

El INBA emplea casi los mismos mecanismos de difusión, solo que en su caso cuenta con un departamento encargado de la producción de spots, audios

promocionales, así como un departamento que se encarga de diseñar e imprimir los carteles y programas necesarios para las presentaciones de teatro, danza, música y todos los grupos que pertenecen a las distintas coordinaciones INBA. En este Instituto recae un gran trabajo de difusión que motiva una vinculación directa con los medios de comunicación masiva tanto públicos como privados.

La comunicación entre las Instituciones y organismos antes mencionados y los grupos subsidiados como el Ballet Teatro del Espacio, es a través de escritos, toda solicitud de apoyo, promoción, difusión y cita debe ir por medio de un oficio institucional, y al ser un organismo de gobierno todo es muy burocrático y con tiempos largos y procesos muy establecidos.

Capítulo 3. Ballet Teatro del Espacio y su relación con las instituciones y Organismos Culturales de México

En este capítulo haremos un recorrido desde los inicio del Ballet Teatro del Espacio (BTE) como un grupo independiente creado a iniciativa de un conjunto de bailarines con deseos de aportar, con su propuesta, al crecimiento de la danza contemporánea en México.

Veremos el desarrollo de este grupo independiente que llegó a ser una de las compañías de danza contemporánea con más prestigio y reconocimiento en México y en el extranjero. Así como una serie de complicaciones que libró a nivel interno y los retos económicos y de organización que franqueó a lo largo de su historia. Un aspecto muy importante que consideraremos dentro del entorno que rodeó al BTE es el trabajo de sus directores los cuales marcaron muy puntualmente las etapas que se vivieron dentro de la compañía, así como los cambios de estructura, la disminución e incremento de integrantes a lo largo de cerca de 40 años y la distribución y modificación de funciones.

Asimismo, mostraremos la relación del BTE con las instituciones culturales del país en particular con CONACULTA, INBA y FONCA, y la comunicación que mantenía la compañía con sus públicos internos y externos, y más adelante haremos un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del BTE que nos permita tener un diagnóstico de la situación del ballet. Dicho diagnostico será tomado como base para elaborar una propuesta de comunicación para el BTE la cual habría podido ayudar a la compañía a mantener una situación financiera que le permitiera cubrir sus necesidades económicas, técnicas, logísticas y humanas para continuar contribuyendo, con su labor artística a la cultura mexicana.

3.1 Semblanza del Ballet Teatro del Espacio

Para no pasar por alto hechos relevantes de esta compañía haremos un recuento de lo más trascendental por sexenio presidencial, para ser fieles a la lógica que se ha seguido, haciendo algunas pausas y saltos necesarios para contextualizar y terminar en un condensado de todo lo que fue y representa hoy en día el Ballet Teatro del Espacio.

3.1.1 Historia del Ballet Teatro del Espacio

Ballet Teatro del Espacio fue una compañía de danza contemporánea que desde sus inicios en 1966, durante el mandato de Gustavo Díaz Ordaz con el nombre de Ballet Independiente, se presentó en los mejores escenarios del país y del mundo. Su primer función tuvo lugar en el Teatro del Bosque el 6 de agosto de 1967 dentro de la serie "Domingos populares de la cultura"; dos semanas después se presentaron en el Palacio de Bellas Artes como compañía invitada al "II Festival de Danza Clásica y Contemporánea" y tres meses más tarde realizaron una gira por Centroamérica presentándose en el Teatro Nacional de Bellas Artes de San Salvador, el Teatro Capital de Guatemala y en Tegucigalpa Honduras. Todo esto bajo la dirección de Raúl Flores Canelo y administración de la maestra Gladiola Orozco.

En el año olímpico en México, 1968 Ballet Independiente participó con dos funciones en el teatro Morelos de Aguascalientes como parte del programa cultural de dichas olimpiadas; para 1969 fueron invitados a presentarse en el teatro García Lorca de la Habana y en el teatro Sauto de Matanzas, como parte de la semana de México en Cuba, para 1970 se dedicaron a llevar su arte a diversos estados de la República mexicana.

Para 1971, iniciado el periodo presidencial de Luis Echeverría Álvarez, la bailarina estrella del Ballet Nacional de Cuba, Aurora Bosch fue invitada por un corto tiempo como maestra de la compañía y para ser la intérprete de "Antígona" coreografía de su autoría en colaboración con Jhon Fealy, iniciando así la tradición de invitar a bailarines y coreógrafos extranjeros a participar con la compañía dando pie a que a finales de 1972 el maestro Michel Descombey hicieran su primer colaboración con el ballet montando la obra "Circle".

Cabe mencionar que la compañía se presentó de manera intermitente en el Festival Nacional Cervantino, comenzando en su segunda emisión en 1974 en el Teatro Principal posibilitando futuras participaciones y coproducciones entre el Ballet Teatro y el Festival Cervantino. El año 1975 fue trascendental para la compañía ya que tuvieron una temporada por Europa de Mayo a Junio presentándose en los principales teatros de París y villas Francesas; en el Holland Festival 75' en las ciudades de Amsterdam, Eindhoven, Scheveningen (La Haya) y Rotterdam.

Es en esta gira cuando el nombre de Ballet Independiente se complementa con el "apellido" de México. De esa manera la compañía se transforma en Ballet Independiente de México, ya que al presentarse en el extranjero debía tener un

elemento de nacionalidad. Durante el tiempo que estuvieron en tierras europeas contaron con el apoyo del maestro Michel Descombey, es en esta gira cuando Maurice Dejean¹²⁴ asume la labor de *Manager* de la compañía.

Para 1977, ya bajo la administración de José López Portillo, el maestro Michel Descombey se incorpora definitivamente al Ballet como Director Asociado. El término de ese año estuvo cargado de actividades relevante para el ballet ya que en noviembre salieron de gira a Guatemala con la particularidad de que presentaron la obra "AÑO CERO" la cual tenía un desnudo, aspecto que llenó de incertidumbre el ambiente al no saber cómo tomaría el público guatemalteco esta escena, sin embargo fue aplaudida con entusiasmo.

A su regreso abrieron el Espacio Independiente, lugar que se convirtió oficialmente en sede de la compañía a partir de diciembre de 1977. El espacio se inauguró con una función privada para el Director del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), en ese momento el Licenciado Juan José Bremer y una comitiva con autoridades de esa misma institución.

La transición de 1977 a 1978 fue difícil para la compañía ya que surgieron una serie de desavenencias entre sus directores Gladiola Orozco y Raúl Flores Canelo, lo que motivó una separación del grupo formando dos grupos con el mismo nombre. Pese a los problemas internos la actividad del ballet continuó, haciendo un recorrido por el país, sin embargo derivado de los conflictos con Raúl Flores Canelo, se decidió adoptar un nuevo nombre para la compañía el cual fue Ballet Teatro de Espacio (BTE). De esa forma fue como se presentaron en todos los espacios y escenarios a partir de diciembre de 1979 y hasta el cierre de la compañía en 2009.

Para los 80's, y ya entrado el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, en 1982 la compañía tuvo muchas funciones privadas y especiales, entre ellas para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Así como una segunda gira por Europa en diversos escenarios de Francia e Italia concluyendo con un ciclo de conferencias de los maestros Michel Descombey y Gladiola Orozco.

Un año más tarde realizaron una gira por Canadá para presentarse en el Teatro Rienson de Toronto, el Centro Nacional de las Artes de Ottawa, la Sala Maurice O'Bready del Centro Cultural Universitario de Sherbrooke y la Sala Louis-Frechette del Gran Teatro de Quebec.

¹²⁴ El Señor Maurice fue pieza clave en la vida del Ballet Independiente después Ballet Teatro del Espacio, estuvo con la compañía a partir de esta gira por Europa hasta su cierre.

Aunado a la serie de presentaciones en el Teatro del Palacio de Bellas Artes, dieron diversas funciones para escuelas y teatros tanto de los estados como en el centro de la república, entre ellos destaca la inauguración del Foro Cultural San Ángel en 1988, función donde estuvo presente el entonces Presidente de México Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, el Secretario de Educación Pública Miguel González A Velar y el Jefe del Departamento del Distrito Federal C.P. Ramón Aguirre Velázquez, entre otras personalidades.

Para cerrar los ochenta, y ya con el licenciado Carlos Salinas de Gortari como presidente de la República, realizaron una gira a Cuba para presentarse en el 12º Festival Internacional de Ballet de la Habana, sede Camaguey. Un año más tarde y a raíz de la conmemoración de los 200 años de la muerte de Mozart en 1991, Ballet Teatro de Espacio estrenó su obra "1991 AÑO MOZART" la cual fue coproducido con el Tercer Gran Festival de la Ciudad de México. En ese año emblemático el BTE conmemoró sus 25 años con la inauguración de su Espacio Cultural Ballet Teatro del Espacio, lugar que se convirtió en foro multidisciplinario para la danza, dando cabida a diversas temporadas de la misma compañía, y el arte en general, albergando exposiciones de fotografía y pintura.

En 1994 el Ballet recibió una segunda invitación a Canadá ya que la Embajada de Canadá en México y la Secretaría de Relaciones exteriores coincidieron en enviar al BTE para representar a nuestro país en las presentaciones de Festival Internacional "The Canadá Dance Festival" sin embargo no se logró la presentación porque el gobierno mexicano no cumplió con los acuerdo que se tenían e imposibilitó el viaje.

Es así como durante la gestión del entonces Presidente Ernesto Zedillo se vieron disminuidas las giras en el extranjero y la actividad de la compañía se vio limitada a las presentaciones dentro del país principalmente en instituciones educativas de todos los niveles académicos desde primarias hasta Universidades.

En 1995 participaron dentro de la entrega de los Arieles XXXVII con un extracto del espectáculo "Sinfonía Fantástica" y en la entrega de premios de la publicidad ambos en el Palacio de Bellas Artes. En 1996 el BTE inauguró la XII edición del Festival del Centro Histórico de la Ciudad de México con el espectáculo multimedia "NEOMILENIO" creado por el maestro Michel Descombey con la colaboración del Escultor Sebastián. Con la llegada del nuevo milenio nuevamente inaugura el Festival del Centro Histórico con la reposición del espectáculo "NEOMILENIO".

En 2002, ya con la gestión del expresidente Vicente Fox Quezada, el BTE participa por novena ocasión en el Festival Internacional Cervantino de Guanajuato con la creación del espectáculo "Carmen 2002", mismo que se presentó en el Palacio de Bellas Artes, en la Ciudad de Querétaro y en el Teatro de la Ciudad de México. El espectáculo fue galardonado en el 2006 con el premio "Lunas del Auditorio" al ser elegido por el público como mejor espectáculo.

Los siguientes años el Ballet Teatro del Espacio continuó con giras en el territorio nacional, con dos o tres temporadas anuales en el Espacio Cultural y con la temporada anual en Bellas Artes, lo cual tuvo lugar hasta 2006 -por remodelaciones a la sala principal del Palacio de Bellas Artes-, y con diversos proyectos entre ellos la colaboración en el Musical Frida -un canto a la vida- el cual se presentó en el Pabellón de Alta Tecnología, entre otros escenarios.

En septiembre de 2009 se vio obligado a bajar el telón por falta de recursos para sostener los gastos propios de una compañía de este nivel.

3.1.2 Directores del Ballet Teatro del Espacio

Como ya hemos mencionado el Ballet Teatro del Espacio antes Ballet Independiente a lo largo de su historia de más de 40 años tuvo sólo tres directores: Raúl Flores Canelo desde su fundación en 1966 hasta 1977; Gladiola Orozco quien asumió la administración, en 1972 tomó a cargo la Dirección Administrativa y en 1975 de manera conjunta con Flores Canelo se encargó de la Dirección hasta 1977 cuando Michel Descombey se integra como Director Asociado. Poco tiempo después se da la fractura en la compañía y Raúl Flores Canelo se separa del grupo.

Mientras se estabilizaron las cosas, y ya con el nombre de Ballet Teatro del Espacio, Gladiola Orozco fungió como Directora hasta 1981 cuando Michel Descombey tomó la codirección de BTE, lo cual se mantuvo hasta el cierre del Ballet en septiembre del 2009.

Comencemos por describir la trayectoria del bailarín, coreógrafo, escenógrafo y diseñador **Raúl Flores Canelo**, quien nació el 19 de abril de 1929 en Monclova, Coahuila, emigró al Distrito Federal con la intención de estudiar pintura en la Academia de San Carlos, pero al visitar la Academia de Danza decide finalmente

dedicarse a esa disciplina. Sus principales maestros fueron Guillermina Bravo, Xavier Francis y Anna Sokolow.

En 1952 ingresa al Ballet Nacional como bailarín donde crea su primer coreografía "Pastorela"; en 1958 hace sus propios diseños para el ballet y posteriormente crea los diseños de varias obras de Guillermina Bravo y otros coreógrafos. De 1956 a 1957 fue becado por la Fundación Ford, lo que le permitió estudiar y observar danza en muchas ciudades de Estados Unidos principalmente en Nueva York.

En septiembre de 1966 funda, junto con Gladiola Orozco, el Ballet Independiente, del cual fue director, coreógrafo y bailarín. Recorrió junto con la compañía los principales teatros del país, se presentó todos los años en el Palacio de Bellas Artes y en los más destacados teatros de México, así como en los recintos culturales más reconocidos de países como Alemania, Canadá, Cuba, El Salvador, Guatemala, Francia, Holanda, Honduras e Italia.

En 1970 fue invitado a Cuba por el conjunto nacional de danza para montar su coreografía "Librium" y en 1974 representó a los gremio latinoamericano en el coloquio internacional de coreógrafos que se llevó a cabo en Angers bajo el patrocinio del ministerio de cultura de Francia. Esto aunado a sus múltiples coreografías que fueron conocidas a nivel internacional, que lo posicionaron como uno de los artistas mexicanos más destacados.

Para 1977 con la fractura entre él y Gladiola Orozco, decide separarse y formar de nuevo su compañía de danza conservando el nombre de Ballet Independiente, del cual fue director hasta el momento de su muerte en 1992.

Sus obras se caracterizan por su inspiración popular, ya sea del ambiente pueblerino, de su infancia o de la gran ciudad, y por su contenido social crítico. Sus principales coreografías son: Pastorela (1958), La Anunciación (1959), El Buen Partido (1959), Luzbel (1964), Librium (1967), Plagios (1968), El Fin (1969), Elegía (1970), Tema y Evasiones (1972), La Esperanza (1973), entre muchas otras.

De acuerdo con una nota publicada para CONACULTA por el investigador y crítico de danza Alberto Dallal, Flores Canelo destacó en el Ballet Nacional de México *más que como bailarín, como inquieto admirador de lo mexicano*, mostrando eso a través de sus coreografías, es por ello que se le reconoce por sus aportaciones a la introducción de la mexicanidad y de la crítica nacionalista a través de la danza contemporánea.

En el año 1990 le fue otorgado el Premio Nacional de danza José Limón, que en el ámbito dancístico es el máximo reconocimiento en México, y a mediados de 1995 se inaugura el Teatro Raúl Flores Canelo dentro del Centro Nacional de las Artes.

En lo que respecta a **Gladiola Orozco**, bailarina, coreógrafa y maestra oriunda de Guanajuato, Guanajuato, en 1950 inició su profesión como bailarina en el Ballet Nacional de México, para 1958 hace una gira por varios países de Europa Occidental y Oriental, así como por la República Popular de China. Las experiencias en esta gira tuvieron una influencia profunda en su desarrollo profesional. Un año más tarde tomó el primer curso intensivo de técnica Graham que dio en México David Wood, maestro y bailarín de la Compañía de Martha Graham, para después, en 1966, estudiar en la propia escuela de Martha Graham en Nueva York, donde se relacionó con importantes coreógrafos, maestros y directores artísticos.

Este mismo año fundó con Raúl Flores Canelo y otros bailarines el Ballet Independiente más tarde Ballet Teatro del Espacio. Desde entonces permaneció sin interrupción al frente de la compañía con la que realizó importantes giras nacionales e internacionales, temporadas en los foros más representativos de la Ciudad de México y los estados de la República mexicana, así como recintos destacados en el mundo como el Théâtre de la Ville en París; Maison de la Culture en Saint Denis Francia; Stads Schouwburg Amsterdam Holanda; Centre National des Arts en Ottawa; Le Grand Theatre en Québec; The Ryerson Theatre en Toronto; el Teatro Mella Habana en Cuba, entre muchos otros.

En 1981, creó el coreodrama *ICARO* obra magistral reconocida a nivel internacional. Dos años más tarde por invitación oficial viaja a la República Popular de China, donde impartió varias conferencias en los principales centros de la danza teatral de ese país. En 1985 crea el Laboratorio del Ballet Teatro del Espacio y a partir de año desarrolla varias de sus obras, entre ellas: "Estudio para Cinco", "Los Siete Pecados Capitales", el coreodrama "Ana Frank", "El Gran Viaje", "Y...", "Antonieta Rivas Mercado, la Antorcha Hija del Ángel", "Memoria", "Bésame Mucho", "Cucurrucucú", "El Adiós a Javier Salazar", "La Tanda" y muchas otras que la convirtieron en una de las mejores coreógrafas de México.

Por su vasta experiencia, fue invitada a formar parte de los diversos jurados y comisiones a partir de 1969; fue invitada en varias ocasiones a Cuba como consejera artística de la Escuela Nacional de Danza (Cubanacan) y del Consejo Nacional de Danza, en 1992 formó parte de la Comisión de Artes y Letras del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, de 1993 a 1994 perteneció al Sistema Nacional de Creadores de Arte del FONCA. En 1998 formó parte del Jurado del

Premio Nacional de Ciencias y Artes. En 2000 la nombran Miembro del Consejo Consultivo del Festival Internacional Cervantino y en 2007 recibe la Medalla de Oro de Bellas Artes, en reconocimiento a su trayectoria.

Como resultado de una investigación la maestra Orozco publica en 2004 el libro MEMORIAS, el cual trata sobre la vida de Antonieta Rivas Mercado. La trayectoria vital y ejemplar de Gladiola Orozco como bailarina, maestra, coreógrafa y directora del Ballet Teatro del Espacio la convierte en un personaje fundamental de la danza contemporánea. Mexicana ejemplar que desde su profesión ha contribuido enormemente en la educación de la sociedad y con su obra ha enriquecido el patrimonio cultural del país.

Su gran interés por la enseñanza de la danza y su práctica cotidiana, así como su profunda convicción de que la danza ayuda al hombre en su equilibrio y desarrollo, la llevó a fundar en 1967 los cursos de Danza en la Casa del Lago de la UNAM, y en 1977 el Centro de Formación Profesional y Enseñanza Abierta de la Danza del Espacio Independiente que dirigió desde entonces hasta 2009 y que fue la cuna de muchos de la bailarines que construyeron el BTE y de importantes creadores y bailarines en la escena mexicana como Marco Antonio Silva, Bernardo Benítez, Miguel Ángel Palmeros, Beatriz Madrid, David Attie, Silivia Unzueta, Lino Perea, Jessica Sandoval, Jorge Gale, Solange Lebourges, entre muchos otros.

Su inquietud por la educación y la cultura la llevó a organizar desde 1967 funciones didácticas a lo largo de la trayectoria del Ballet Teatro del Espacio, ofreciendo funciones en Escuelas Primarias y Secundaria algunas veces en colaboración con la SEP, así como funciones en el Teatro Espacio Cultural dirigidas a estudiantes de preparatoria y universitarios, labor que ha permitido la formación de un público constante para la danza en México.

El tercer director del BTE fue el bailarín y coreógrafo Michel Descombey quien nació en 1930, diecisiete años más tarde inició su carrera profesional como bailarín del cuerpo de ballet de la Ópera de París donde permaneció por 22 años volviéndose primer bailarín (1959), coreógrafo oficial, Maître de Ballet (1962) y finalmente Director de Danza (1966) título creado para él en la Opera de París.

En 1967 fundó el Ballet Studio de la Opera, que trabajó en estrecha colaboración con la Casa de la Cultura francesa, pero continuó como Director de Danza en la Opera de París hasta que por desacuerdo con la política seguida por la dirección, renunció en 1969 y comenzó a trabajar como coreógrafo independiente, creando obras para numerosas compañías en Francia, Israel, Japón, Portugal, Suiza y otros países. De 1971 a 1973 fue director de la Ópera de Zurich. Hasta ese

momento había creado aproximadamente 40 coreografías, varias obras para la televisión francesa y dos comedias musicales.

Trabajó por primera vez con el Ballet Independiente en 1972, montando su coreografía "Circles" la cual fue estrenada a principios de 1973 y repuesta varias veces por la compañía. Dos años más tarde se integra al Ballet Independiente apoyando como maestro y encargado de la iluminación de las presentaciones del ballet en su gira por Europa; para 1976 monta la coreografía "Año Cero", un año después (1977) se convierte en director asociado y coreógrafo principal de la compañía, creand más de 30 obras entre ellas: La Opera Descuartizada, Conquistas, La Noche Transfigurada, Pavana para un amor muerto, 1991 Año Mozart, A Rudolf Nureyev, Neomilenio (espectáculo en colaboración con el escultor Sebatían), Che, El Miedo: recuerdos del futuro, Carmen 2002, Soledades y El Adiós.

Fue premiado tres veces por la Unión de Cronistas de Teatro y Música por sus trabajos coreográficos dentro del Ballet Teatro del Espacio, la última vez en 1989 por su espectáculo coreográfico Sinfonía Fantástica, que también recibió el premio Claridades ese mismo año.

Entre sus más destacados reconocimientos fue Caballero de la Orden de las Artes y Letras distinción otorgada por André Malraux, Ministro de Cultura del Gobierno del General de Gaulle. A principios de 1985 fue nombrado por decreto Presidencial de la República Francesa "Caballero de la Legión de Honor Francesa".

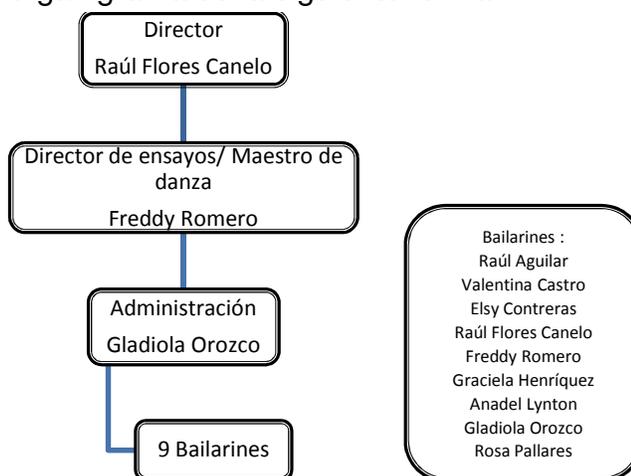
En 1994 se le otorgó la Orden del Águila Azteca por su contribución a la evolución y perfeccionamiento del Arte de la Danza en México.

Dentro del marco del XXV Festival Internacional de Danza Contemporánea Lilia López en octubre de 2005 le otorgaron el premio Guillermina Bravo, por su trayectoria, un año más tarde fue galardonado con el premio Lunas del Auditorio por la coreografía Carmen 2002. En 2007 su trayectoria fue reconocida con la Medalla de Oro de Bellas Artes. En 2008 nuevamente es galardonado con el premio Lunas del Auditorio por la coreografía El Adiós.

El maestro Michel Descombey fue pieza clave dentro de la trayectoria del Ballet Teatro del Espacio, pues él vino a dar el apoyo necesario para que la maestra Orozco pudiera continuar con la compañía una vez que se dio la ruptura con Raúl Flores Canelo en 1977, a partir de ese año el maestro Descombey en sus diferentes facetas: Coreógrafo, Consejero Artístico y Técnico, Director de Iluminación, Director Asociado, Director, Director de ensayos, montaje musical, etc. Siempre en beneficio del Ballet Teatro del Espacio y de la cultura mexicana.

3.1.3 Estructura del Ballet Teatro del Espacio. (Personal administrativo, bailarines, técnicos colaboradores y benefactores)

A lo largo de su historia el BTE sufrió un sin fin de modificaciones en su estructura generalmente ampliando el número de sus integrantes. En sus inicios como Ballet Independiente Raúl Flores Canelo fue el Director de la compañía, Freddy Romero Director de ensayos y maestro de Danza, Gladiola Orozco asumió la administración del grupo, quedando el organigrama de la siguiente forma:



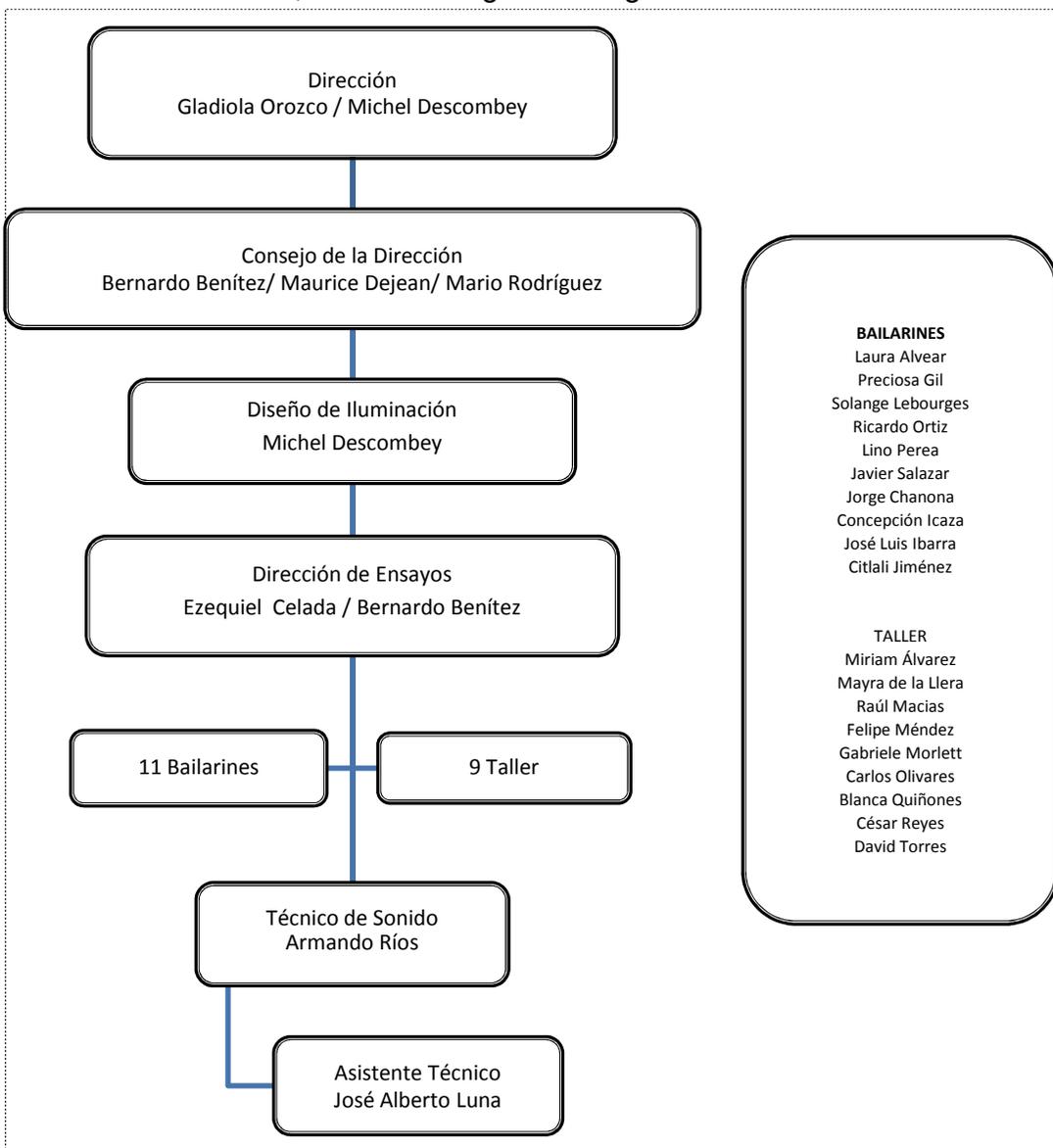
Un año más tarde formaron un Consejo y Patronato, siendo miembros los señores Luis Barragán e Ignacio Villaseñor. Para 1968 se incorporó como coreógrafo Jhon Fealy y como bailarines Efrain Moya, Guadalupe Ramírez, Emma Pulido y meses más tarde Nellie Happée como bailarina huésped y coreógrafa; para finales de ese año Freddy Romero renuncia a sus actividades al ser contratado por Alvin Ailey, razón por la cual Gladiola Orozco asume la dirección de danza y es nombrada maestra de danza de la compañía.

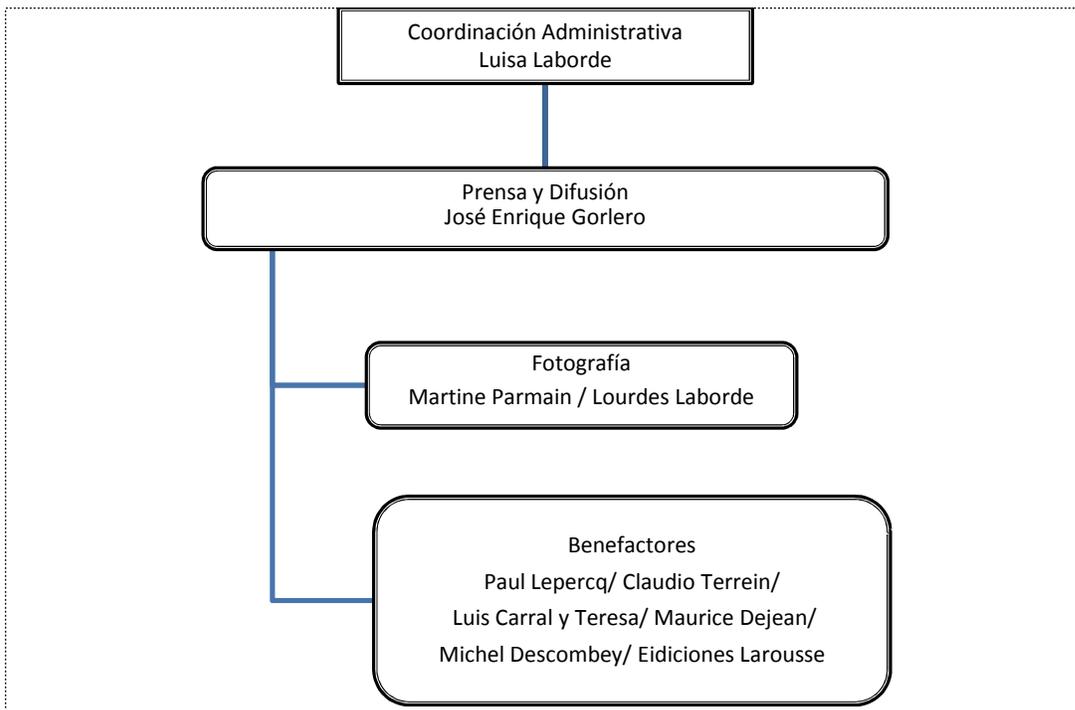
La estructura del ballet no sufrió alteraciones hasta finales de 1972 cuando Raúl Flores Canelo asume el cargo de Director Artístico y Gladiola Orozco como Directora Administrativa; un año después ambos aparecen en la Dirección sin distinción de actividades. Es en 1975 cuando hay un cambio sustancial dentro de la estructura del ballet ya que se integra como *Manager* Maurice Dejean, quien un año más tarde asumiría la administración y las Relaciones Públicas de la compañía, año en que Michel Descombey se une al ballet encargándose de la Iluminación, y a finales finales de 1976 es nombrado Consejero Artístico y Técnico.

Como ya se había mencionado en la semblanza del Ballet, en 1977 se dieron una serie de desavenencias entre los directores Flores y Orozco, lo cual motivó que para la primeras presentaciones de ese año solo apareciera la maestra Gladiola

como Directora, esta situación se estabilizó parcialmente y para septiembre nuevamente aparece Raúl Flores Canelo en la dirección, pero ahora con Michel Descombey como Director Asociado.

Sin embargo, los problemas continuaron y durante el proceso del conflicto entre los directores, Gladiola Orozco asume la dirección con el apoyo de Michel Descombey como Director Asociado y con un Consejo de Dirección integrado por Bernardo Benítez, Maurice Dejean y Mario Rodríguez, se mantienen así incluso una vez cambiado el nombre a Ballet Teatro del Espacio, y es hasta finales de 1981 cuando Michel Descombey asume junto con Gladiola Orozco la Dirección del BTE. Más personas se integran al Ballet y se hace una distinción entre los bailarines experimentados y los de reciente integración a la compañía, nombrando a estos últimos como "Taller", así se da origen a la siguiente estructura:

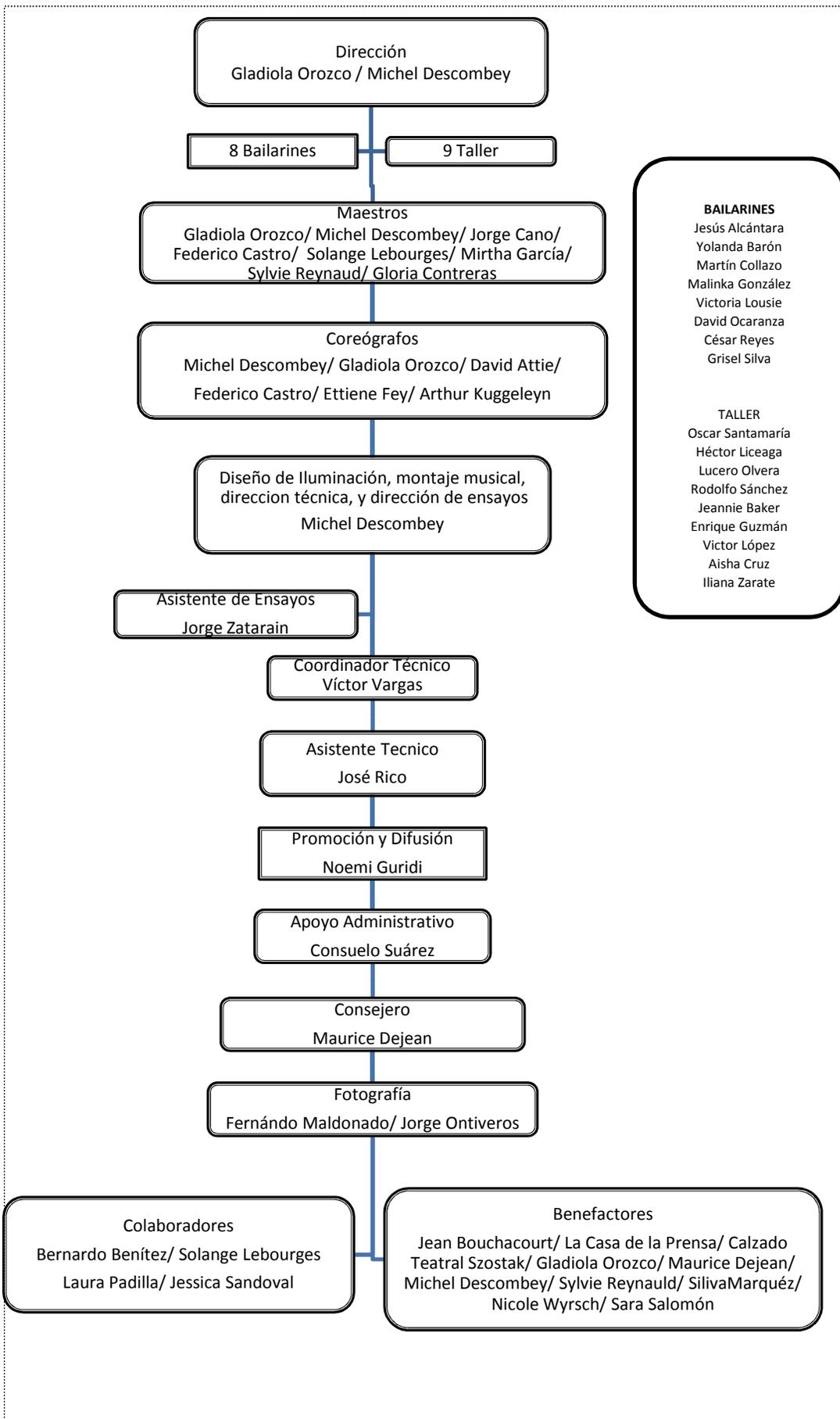




Aun cuando se integraron algunos bailarines otros salieron y hubo cambios en algunos puestos dentro de la compañía; es hasta 1985 cuando se dan modificaciones significativas en cuanto a los maestros y las funciones administrativas. Para 1991 de nuevo toma en sus manos la administración Maurice Dejean y se integran varios de los bailarines que estuvieron dentro de la compañía hasta el cierre del Ballet, cabe destacar que algunas de las coordinaciones desaparecieron, entre ellas la encargada de prensa.

Un año más tarde se integran al taller otros bailarines entre ellos Martín Collazo y Rogelio Landa quienes también estuvieron hasta el último momento del ballet; para 1993 Maurice Dejean deja la administración para fungir solo como Consejero y benefactor que fue su papel de ahí en adelante; Consuelo Suárez se integra como apoyo Administrativo. Tres años más tarde se amplía el puesto de Difusión y se transforma en Promoción y Difusión a cargo de Lorena Velázquez hasta 1999 cuando entra Úrsula Vázquez y más tarde, en 2006, es asumido por Noemi Guridi.

Ya entrados los años 2000 se hacen una serie de modificaciones, principalmente con los bailarines, y en el 2007 el Ballet hace su última presentación habitual de temporada en Bellas Artes, debido a la remodelación de la sala principal. El organigrama queda entonces de la siguiente forma:



Con estos cambios podemos observar que si bien las cosas funcionaron durante muchos años, no hubo una estructura definida¹²⁵ en esta compañía de tanto peso a nivel artístico tenía, un elemento a destacar es que además todo el peso de la compañía recaía en los maestros Michel Descombey y Gladiola Orozco, nada se podía hacer sin que antes fuera aprobado por ellos, esto ocasionó muchos retrasos tanto en la promoción y difusión como en la administración, eso lo veremos más ampliamente en la parte del análisis FODA.

3.2 Ballet Teatro del Espacio y su relación con las Instituciones culturales: CONACULTA, INBA, FONCA

El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes es la encargada de coordinar todas las políticas, instituciones y organismos de cultura en México de ahí que Ballet Teatro de Espacio se vinculó con esta institución a través del Instituto Nacional de Bellas Artes y el Fondo Nacional de Creadores Artísticos.

El Instituto Nacional de Bellas Artes al ser la institución cultural más antigua de México¹²⁶, estuvo presente en toda la historia del BTE, basta con mencionar que la primer función de este grupo dancístico fue en el Teatro del Bosque con apoyo de la Secretaría de Educación Pública, la Subsecretaría de Asuntos Culturales y el Instituto Nacional de Bellas Artes.

Dos años más tarde el Palacio de Bellas Artes abrió sus puertas a la compañía para cuatro presentaciones que formaron parte del IV Festival de Danza Profesional, Clásica y Contemporánea, repitiendo esto un año después para la quinta emisión, siendo el parteaguas de muchas otras presentaciones de la compañía como parte de los principales festivales de danza en México.

En 1972, el entonces Ballet Independiente se presentó en el Teatro de Bellas Artes dentro de una temporada patrocinada por INBA, repitiendo la fórmula para

¹²⁵ Cabe aclarar que, los esquemas mostrados fueron creados en el presente trabajo para ilustrar la estructura del ballet y las modificaciones que sufrió a lo largo del tiempo, pero jamás estuvieron establecidos en papel como un organigrama.

¹²⁶ Nace el 31 de diciembre de 1946 con el objetivo de coordinar y conjuntar las diferentes ramas de las bellas artes, así como estimular la producción artística, labor que ha desempeñado a la largo de los años y que le ha permitido relacionarse con los artistas plásticos, grupos y creadores de cultura en México y en el extranjero

1976 cuando se presentó la obra "Año Cero" primera obra imaginada, coreografiada y puesta en escena por el Maestro Michel Descombey y el BTE.

Es digno de destacar que a partir de octubre de 1976 el Ballet Independiente comenzó a recibir un subsidio oficial presidencial, esto gracias a que la compañía se presentó en el Teatro del Bosque en una temporada auspiciada por la Secretaría de la Presidencia de la República en coordinación con el INBA, a la cual asistió el Secretario Particular de la Presidencia de la República, el licenciado Ignacio Ovalle, quien al ver la labor artística de la compañía aprobó dicho apoyo.

Para diciembre de 1977 se estrena el foro del espacio independiente con el apoyo del INBA y las autoridades de educación y cultura quienes asistieron a la inauguración de lo que sería la sede de la compañía y más tarde un centro de enseñanza de danza para los bailarines del BTE y el público en general.

Así mismo, hubo diversas presentaciones en los estados, escuelas y a nivel internacional, a la par de ciclos de danza apoyados por el INBA y la SEP, y otros más en vinculación con lo que antes era el Fondo Nacional para Actividades Sociales FONAPAS, que dependía de la SEP.

En el ámbito de la educación y formación de nuevos talentos, en 1980 se realizó un seminario de iniciación titulado "La danza medio de expresión y comunicación" las instalaciones del BTE. Al igual que cursos de verano en el espacio independiente en vínculo con la coordinación general de educación artística en julio de 1982.

Sin dejar de lado una gira llamada "Bellas Artes en la Escuelas" que tuvo lugar en septiembre de 1981 y muchas otras presentaciones en escuelas primarias y secundarias en coordinación directa con la SEP.

Durante los años ochenta y noventa el BTE se presentó dos veces al año en el Palacio de Bellas Artes y variadas ocasiones en el Teatro de la danza y los foros dependientes del INBA.

Con la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las artes y los reajustes que se derivaron de la conformación de dicha institución, existió un periodo de suspensión del subsidio, sin embargo este se continuó a partir de 1990 y se preservó hasta el momento que desapareció el BTE, aunque en los últimos años ya era insuficiente para cubrir los gastos de la compañía y en variadas veces los recursos no llegaban en las fecha estipuladas y con retrasos de hasta tres meses.

Otros apoyos otorgados por el INBA se plasmaron en las mismas instalaciones de la compañía, por ejemplo en noviembre de 1991 el BTE inauguró oficialmente su Espacio Cultural, que gracias a la participación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y el apoyo del INBA se reacondicionó y se pudo abrir al público como teatro para presentaciones de la misma compañía.

Tres años más tarde en agosto de 1993 el patronato de Bellas Artes apoyó las presentaciones del BTE en Guatemala, para 1995 se retoman las presentaciones del ballet en los festivales por invitación del INBA en estados como León Guanajuato, Yucatán y San Luis Potosí.

Al ser una compañía subsidiada por el INBA, el BTE contaba con el apoyo para la impresión de carteles y volantes para todas sus presentaciones en el Espacio Cultural Ballet Teatro del Espacio, en los teatros que dependen del INBA y para las temporadas en el Teatro de Bellas Artes.

En cuanto al Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), fue el encargado de hacer llegar el subsidio a la compañía ocupándose de las gestiones e intermediación necesaria entre las autoridades gubernamentales y la administración del Ballet, para mantener habilitado dicho apoyo económico mensual que era aportado a la compañía.

Una labor más que el FONCA desempeñaba para con la compañía era la de recibir los donativos de la iniciativa privada que eventualmente lograba obtener el BTE, esto para emitir recibos de donativos deducibles de impuesto que servían a las empresas para comprobar los egresos. Cabe mencionar que esos recursos posteriormente eran entregados al ballet.

Como hemos visto la relación del Ballet Teatro del Espacio y las Instituciones culturales nacionales fue continua desde los inicios del ballet hasta su cierre, aunque en algunos momentos no fue consecutivo, ni en los tiempos estipulados lo cual afectó la dinámica de trabajo de la compañía, hubo meses que no se pagaron las becas de bailarines y personal de ballet. Sin embargo, el INBA mantuvo ese apoyo aún en el momento en que el BTE bajó el telón, pues dio un último recurso para poder indemnizar de alguna manera a los bailarines y a todo el personal de la compañía.

3.3 Comunicación del Ballet Teatro del Espacio con los diversos públicos.

Es importante hacer hincapié que en toda organización, los procesos de comunicación que se emplean son fundamentales para su supervivencia. Esta comunicación posee elementos diferenciadores dependiendo de a quién va dirigida, es por eso que describiremos la comunicación interna y la externa realizada por el Ballet Teatro del Espacio, señalando la forma en como se llevaban a cabo esos procesos en el diario cotidiano de la compañía.

3.3.1 Comunicación Interna (Directores-compañía, Directores-administración)

Como ya vimos en el primer capítulo, la comunicación interna se conforma de toda la información y los mensajes que circulan dentro de una organización, lo cual implica relaciones interpersonales entre directivos, administradores, empleados y miembros de la plantilla laboral, manuales de operación, procedimientos, instrucciones, relaciones laborales, etcétera, por lo que una comunicación correcta nos ayuda a obtener y mejorar los resultados en cada uno de los procesos productivos.

Para poder hablar de la comunicación interna de cualquier organización es importante definir los públicos que la conforman y la estructura interna que guarda. En el caso del Ballet Teatro de Espacio en la recta final había dos grandes áreas, la administrativa y la creativa.

En el área administrativa estaban los directores Gladiola Orozco y Michel Descombey, el consejero Maurice Dejean, la encargada de la Promoción y Difusión Ursula Vázquez, y posteriormente Noemi Guridi, y en el apoyo administrativo Consuelo Suárez. Cabe mencionar que dentro de la estructura se consideraba a colaboradores y benefactores, pero estos siempre fueron eventuales, por lo que no es necesario incluirlos dentro del equipo base de esta área.

Dado que se trataba de un grupo de trabajo muy pequeño la comunicación era de forma horizontal entre todas las áreas, es decir que los directores revisaban de manera directa los procesos tanto de dirección, promoción y difusión y administración de la compañía, todo era supervisado y aprobado en la mayoría de los casos por ambos directores.

En la parte creativa se encontraban los directores Gladiola Orozco y Michel Descombey, la compañía estaba conformada por 8 bailarines; el taller con 9 bailarines; 8 profesores que alternaban clases para la compañía; entre 3 y 6 coreógrafos que colaboraban en montajes y ensayos; un director de ensayos e iluminador, un coordinador de ensayos (ambas funciones desempeñadas por el maestro Descombey); un técnico y un asistente técnico.

En esta área el papel preponderante lo llevaba en Maestro Descombey pues en él recaían la creación de gran parte de las obras del BTE, así como los ensayos de las obras tanto propias como de los otros coreógrafos cuando se trataba de presentar alguna obra de repertorio y el coreógrafo que la monto no podía remontar.

En lo que respecta al área creativa, la comunicación también era horizontal entre el director, los bailarines y el equipo técnico.

El problema, sin embargo, era que en muchas ocasiones se daba información diferenciada entre las áreas ó muchas veces se informaba exclusivamente a una área en temas que eran de competencia de toda la compañía, lo que entorpecía la comunicación y complicaba ciertos procesos del trabajo cotidiano, afectando incluso a la comunicación externa.

3.3.2 Comunicación Externa

Recordemos que la comunicación externa es todo lo que la organización proyecta hacia fuera, conformando todo el vínculo que tiene con proveedores, clientes, otras organizaciones, medios de comunicación, y todos aquellos públicos externos que influyen directa o indirectamente en la organización.

En el caso del BTE el *público espectador* constituyó una parte fundamental de su comunicación externa, pues para ellos se producían todas las coreografías y eran los principales críticos del trabajo artístico de los bailarines y coreógrafos que conforman la compañía, y como bien dice el crítico de danza Alberto Dallal "La necesidad de espectador o de público es tan inherente al arte de la danza que ha de considerarse inédita cualquier pieza que se efectúe sin la presencia del que a ve,

la admira, la registra, ya que la naturaleza efímera del acto dancístico así lo requiere."¹²⁷

Es por eso que requiere de atención especial, en este caso la comunicación con el público se establecía a través de diversos canales, uno de ellos era la publicidad que se hacía para que el público asistiera a las presentaciones.

Dicha publicidad dependía del lugar donde se presentara la compañía, por ejemplo para las temporadas que se hacían en la sede del ballet se distribuían carteles en puntos estratégicos complementado con spots de radio difundidos en radio educación.

Para las presentaciones en Bellas Artes el trabajo de difusión se incrementaba al triple, pues además de lo antes mencionado, se colocaban carteles en las principales estaciones del Sistema de Transporte Colectivo Metro; los spots eran difundidos por las estaciones de radio de grupo IMER; se elaboraban cartas personalizadas para una nutrida lista del público cautivo del ballet; así como una serie de invitaciones especiales a personajes de la política y la cultura nacional.

A la par de este trabajo estaba la búsqueda de patrocinios, lo que daba pie a otro público externo diferente que son *las empresas y la iniciativa privada*. Con motivo de las presentaciones en bellas artes donde regularmente se necesitaba de una producción considerable, y al ser un recinto con gran proyección, se buscaba empresas que pudieran apoyar a la compañía.

Si bien en su momento se tenía una buena respuesta por parte de la iniciativa privada para apoyar la creación artística, ésta vino menguando con el paso del tiempo y cada vez fue más complicado lograr el patrocinio de eventos culturales. A últimas fechas el BTE contó con el patrocinio de empresas como Telmex que a cambio de un cierto número de boletos de cortesía para las funciones de la compañía en el Palacio de Bellas Artes dada un donativo significativo para cubrir algunos gastos de producción.

Otra empresa que apoyo en su momento al BTE fue la editorial Larousse que proporcionó un tiraje de carteles para la difusión de algunas temporadas, esto a cambio de aparecer en los programas y la publicidad de la compañía.

Continuando con el trabajo de difusión tenemos a la *prensa y los medios de comunicación masiva*, ellos ocupaban un lugar especial para la compañía, pues

¹²⁷ Dallal, Alberto, Los elementos de la Danza, UNAM, México 2007, p 41

eran los encargados de difundir la información de temporadas, presentaciones o sucesos del BTE. Para ese fin se realizaban conferencias de prensa, cocteles y en ocasiones funciones especiales para que conocieran el trabajo de la compañía. En otras ocasiones solo se le enviaba información de las actividades del ballet, así mismo se otorgaban entrevistas a petición de periodistas y reporteros, en casos particulares se gestionaban espacios en los principales noticieros o programas de radio para anunciar las temporadas del ballet. Hubo momentos en los que los directores se negaron a conceder entrevistas a algunos medios de comunicación, con lo cual se corría el riesgo de que esos medios ya no cubrieran los eventos, ni difundieran el trabajo del BTE.

Por su parte, los líderes de opinión fue un público al que los directores del BTE tenían en un lugar privilegiado. Se les enviaba invitaciones especiales, cortesías en los mejores asientos, así como el trato preferencial por parte de los directores de la compañía.

Los organizadores de festivales eran también un público externo importante, ya que algunos de ellos convocaban cada año al Ballet para que se presentaran en sus eventos. De esa forma el BTE se presentó en varios escenarios de festivales como el de San Luis Potosí, y el renombrado Festival Cervantino, con el cual se coprodujo el espectáculo "Carmen 2002". También tuvo presencia en otros como el Festival Chetumal-Bahia en su primera edición, el Festival Rodolfo Morales en Oaxaca y muchos más.

Mención aparte merece la fundación Mascareñas que eventualmente contrataba al Ballet para presentarse en el Centro Cultural Paso del Norte, en Chihuahua, Chihuahua.

Otro público no menos importante con el cual interactuaba la compañía y tenía ingresos eran los profesores de escuelas que solicitaban funciones didácticas dentro de las temporadas del Ballet en su sede de Hamburgo. Otros profesores también lo contrataban para presentaciones en el Estado de México y Querétaro.

Un público externo más eran las instituciones culturales de las cuales ya hemos hablado en apartados anteriores, tales como CONACULTA, INBA y FONCA quienes otorgaban un subsidio a la compañía e intermediaban para la recepción de donativos a favor del BTE. La Secretaria de Educación Pública que apoyó en varias a ocasiones diversas actividades del Ballet.

3.4 Análisis FODA del Ballet Teatro Espacio

Para conocer la situación del Ballet Teatro de Espacio es necesario hacer un análisis FODA que nos describa las condiciones en las que se desarrolló su actividad dancística. Además, esto nos permitirá evaluar la situación y más adelante hacer una propuesta de comunicación estratégica.

Iniciemos por definir que es el FODA

Análisis FODA

La matriz o análisis FODA es una herramienta que permite conocer y estudiar la situación en la que se encuentra la empresa u organización. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) y al traducirlas al idioma español latinoamericano quedan como Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; en España lo conocen como DOFA solo cambiando el orden de los calificativos.

- **Las fortalezas** son todos los aspectos positivos tales como capacidades y recursos con los que cuenta una organización que le permite diferenciarse de la competencia.
- **Las oportunidades** son los factores del entorno que la organización puede aprovechar para sacar algún beneficio, mejorar su condición o resolver algún problema y representa una ocasión para mejorar.
- **Las debilidades** representan todas aquellas elementos que representan una barrera para el desarrollo de la organización, que pueden ser de carácter financiero, organizacional, material o humano.
- **Las amenazas** son situaciones negativas de carácter externo que pueden dificultar o entorpecer en algún momento el buen funcionamiento y hasta poner en peligro la supervivencia de la organización.

Una de las ventajas que presenta realizar los análisis FODA y conocer estos cuatro elementos, es que permite planificar estrategias a futuro, prever posibles contratiempos, y tomar decisiones oportunas .

Para elaborar el análisis es necesario considerar cuatro etapas

- 1.- Un análisis externo
- 2.- Un análisis Interno
- 3.- Confeccionar una Matriz

4.- Determinar una estrategia a seguir.

En el análisis externo podemos identificar los factores externos que influyen en el desarrollo o retroceso de la organización, y que no forma parte interna de la misma, lo cual imposibilita un control real sobre ellos. En términos generales podríamos hablar del entorno en el que se desarrolla la organización.

En este análisis se deben considerar muchos factores entre ellos las amenazas que podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

En el análisis interno se identifican todos los elementos claves que se encuentran dentro de la organización, tales como recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, calidad de productos y servicios, por ello permite focalizar las fortalezas y debilidades pues con esta práctica incluso se pueden analizar los procesos de producción.

Las demandas del medio ambiente externo sobre la institución, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

La matriz FODA se elabora y lee en dos sentidos, horizontal y vertical dependiendo del sentido que queramos dar a la lectura es la colocación de las coordenadas, en este caso de manera vertical veremos los factores positivos y negativos, y de manera horizontal leeremos los factores internos y externos.

	Factores internos	Factores Externos
Positivos	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Negativos	DEBILIDADES	AMENAZAS

Para la elaboración del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Ballet Teatro del Espacio se realizaron cuatro entrevistas a bailarines, personal del Ballet y benefactores para conocer su opinión sobre la estructura, desarrollo y actividades del BTE.

Se entrevistó al bailarín David Ocaranza y a la bailarina Yolanda Barón, ambos con gran trayectoria dentro de la compañía y en los que recaían los papeles principales de las obras, gracia a su experiencia. Se entrevistó a Úrsula Vázquez quien se encargó de la Promoción y Difusión del BTE durante casi nueve años y a Silvia Márquez, benefactora del ballet y quien aportó diversas propuestas para rescatar a la compañía

En la entrevista se les cuestionó, a través de varias preguntas, su opinión sobre lo que consideraban como fortalezas del BTE y sus principales problemas, qué habrían cambiado dentro de la compañía y qué se podría haber hecho para que no se extinguiera tan importante espacio de danza.

3.4.1 Fortalezas del Ballet Teatro del Espacio

El Ballet Teatro de Espacio contó con fortalezas muy poderosas como la **Trayectoria** que logró durante los más de cuarenta años de existencia, y que lo posicionaron como una de las compañías con más reconocimiento a nivel nacional, al presentarse en los más prestigiosos escenarios del país y en los principales festivales dancísticos y culturales con reconocimiento internacional como el Festival Cervantino, en el cual no sólo participó en variadas ocasiones, sino que elaboró, en coproducción con dicho festival, la obra "Carmen 2002" misma que años después ganó el premio las lunas del auditorio por mejor espectáculo.

Contaba con un **Prestigio Internacional**, como una compañía que representaba a México en otros países, al punto de que fue elegida por la Secretaria de Relaciones Exteriores y la Embajada de Canadá en México para representar a nuestro país en el Festival Internacional "The Canadá Dance Festival". Además, el Ballet tuvo innumerables presentaciones en países como Cuba, El Salvador, Guatemala y Honduras (Centroamérica), y en los principales teatros de París y villas francesas; en el Holland Festival 75' en las ciudades de Amsterdam, Eindhoven, Scheveningen (La Haya) y Rotterdam. Lo que le valió el **Reconocimiento del Gremio**.

Contaba con una gran **Calidad Artística**, pues los bailarines tenían una formación integral que conjugaba las técnicas Graham -que se basa en la expresión de emociones fuertes con un gran trabajo de respiración- mezclado con el ballet clásico que estiliza, da precisión y limpieza a los movimientos dancísticos, lo que a

decir de Silvia Márquez¹²⁸ formó a los mejores bailarines del país, producto de la disciplina establecida en clases ensayos y presentaciones. Incluso la bailarina Yolanda Barón aseguraba que la primera fortaleza del BTE era la disciplina y exigencia en los ensayos que se traducían en la calidad del trabajo con obras muy cuidadas. Complementaba lo anterior la magnífica iluminación y musicalización que el mismo maestro Descombey hacía de todas y cada una de sus piezas dancísticas.

Un elemento más que permitió la permanencia del BTE durante más de cuarenta años fue la fidelidad de muchos de los bailarines que conformaban la compañía, pues si bien algunos salieron, un número considerable de integrantes permanecieron hasta el último momento dentro del ballet, que al transcurrir de los años se convirtió en una gran familia con 20 años dentro del grupo. Otros bailarines con el paso del tiempo se convirtieron en maestros de la compañía, es el caso de Yolanda Barón y David Ocaranza quienes permanecieron 20 y 21 años respectivamente dentro del BTE, donde, reconocen, desarrollaron sus destrezas, habilidades y capacidad interpretativa.

Otros elementos que dieron fortaleza a la organización fueron el carisma y las relaciones públicas que lograron los directores, al ser personas muy reconocidas en el ámbito dancístico y cultural en México. Por su gran trayectoria y cultura eran capaces de lograr la atención de autoridades, líderes de opinión y personalidades políticas y empresariales.

Por ejemplo, Silvia Márquez comentaba "Yo ya tenía la referencia de Ballet Teatro del Espacio y al reencontrarme con los maestros (Gladiola Orozco y Michel Descombey) en una entrevista de radio (...) pude ver de cerca el excelente trabajo de los maestros, dos corrientes diferentes, pero muy valiosas las dos."

En el caso de la maestra Orozco su elocuencia era capaz de conquistar a cualquiera sin importar el estrato social ni el ámbito en el que se desarrollara. Siempre tenía las palabras adecuadas y exactas para conmover e interesar a la gente. El maestro Descombey por su gran experiencia y trayectoria internacional conquistaba con sus pláticas y particular modo de criticar la realidad social.

Algo en lo que coincidían los integrantes de la compañía es que el BTE siempre tenía nuevas propuestas de temáticas, diversos coreógrafos tanto nacionales como extranjeros, incorporaban elementos multimedia y musicales originales de compositores clásicos, contemporáneos y nacionales como Mario

¹²⁸ Benefactora del Ballet Teatro del Espacio y presidenta del patronato del BTE que se intentó hacer, quien más tarde fue Agregada Cultural de la Embajada de México en Colombia.

Lavista, Arturo Márquez y otros que frecuentemente compartían sus piezas para ser interpretadas por la compañía. David Ocaranza nos comentó "estuve muchos años (en el BTE) porque mi carrera nunca fue rutinaria, siempre fue con un reto más, cuando llegue a tener todos los papeles importantes y me ofrecieron trabajo en varios lugares no me fui porque (...) en México no había otro lugar que pretendiera he hiciera algo más que el BTE".

Las obras del BTE contaban con una estructura dramática muy particular centrada en los sentimientos humanos y la situación social que vive día a día el país. A decir de Silvia Márquez, el Ballet Teatro del Espacio "Nunca perdió vigencia, sus creadores, sobre todo del maestro Michel Descombey, tenían una línea muy importante de análisis social, siempre tenía en sus coreografías dos constantes muy interesantes, primero la parte del dueto, que habla del contacto humano, y la otra que es potente y es una análisis que transportaba la danza sobre las problemáticas humanas".

Estas fortalezas pudieron en determinado momento ser el barco de salvación para esta compañía.

3.4.2 Oportunidades del Ballet Teatro del Espacio

Si bien no abundaron las oportunidades que tenía el Ballet Teatro del Espacio para solventar los problemas que se le presentaron, si pudo aprovechar aspectos importantes que no logró explotar al máximo. Uno de ellos fue desaprovechar los contactos con ex integrantes de la compañía en cargos de cultura. Tal es el caso de Marco Antonio Silva que fue Coordinador Nacional de Danza del INBA, y con quien se hubiera podido hacer proyectos que beneficiaran a la compañía.

El BTE también era una "escuela formadora de talentos". En su espacio se daban clases de danza al público en general, y se seleccionaban a los alumnos que tenían potencial para integrarse como bailarines del Ballet. Cabe destacar que esta escuela hubiera podido ser una buena fuente de recursos económicos para la compañía, pero las condiciones impuestas para el ingreso de estudiantes redujo mucho la captación de nuevos alumnos. Por ejemplo, no se aceptaban menores de 13 años, siendo que mucha gente se acercaba a preguntar por clases de ballet para niñas y niños pequeños; solo había un horario de clases que era por la mañana; no se hacían cursos de verano, etcétera. El bailarín David Ocaranza señalaba "Con

respeto lo voy a decir, la dirección del BTE no tuvo la capacidad para tener una buena escuela, una buena escuela hubiera permitido que no estuvieran pidiendo limosnas al gobierno y a la cultura de México, para poder comer"

El BTE también tenía la posibilidad de aliarse con otras compañías para hacer temporadas conjuntas donde ambas hicieran trabajo de promoción y difusión, así como proyectos y/o espectáculos grandes en comunión para venderlos a empresas y producir dividendos.

3.4.3 Debilidades del Ballet Teatro del Espacio

Uno de los problemas internos que la compañía presentaba era la centralización de la toma de decisiones en la alta dirección: Los directores se mostraron reacios a cambiar la dinámica de trabajo del ballet, resistencia a incursionar en la gestión cultural o en un trabajo de mercadotecnia sin riesgo de perder su independencia.

Se trataba de un dilema y Silvia Márquez lo manifestó de esta forma "Cómo entrar dentro de la mercadotecnia sin perder la ideología, eso no sólo en la danza, sino en las artes en general, cómo nos convertimos en una mercancía sin perder nuestra esencia independiente y sin que por ello me "abarate", el espectáculo no se abarata."

La falta de personal administrativo también contribuyó al desgaste de la compañía. En los últimos 10 años del BTE la administración de recursos recayó en una sola persona, quien además se encargaba de todo lo relacionado a pagos, trámites administrativos, seguros y gestiones bancarias.

De igual forma, una persona se encargaba de la promoción de las temporadas del BTE, la relación interinstitucional con CONACULTA, INBA, FONCA, el trato con con organizadores de festivales y particulares que contrataban funciones, la gestión de patrocinios. La responsabilidad de la difusión de los eventos recaía también en la misma persona, lo cual implicaba la relación con los medios de comunicación, la organización de conferencias de prensa, el diseño de estrategias de difusión para las temporadas. Era una carga enorme de trabajo para una sola persona.

Al preguntar a Úrsula Vázquez, quien se encargó de la promoción y difusión del BTE durante nueve años, su opinión sobre la debilidad del BTE respondió que "El no haber asignado a un director administrativo que se encargará de conseguir

los fondos y administrarlos, y un gestor encargado de conseguir funciones, en resumen de más personal para que los directores artísticos se encargaran únicamente de crear nuevas obras o de formar nuevos coreógrafos", y agregó que en el BTE "Te enfrentas a constantes problemas que hay que resolver y en esa búsqueda aprendes a hacer cosas que nunca pensaste hacer (...) como un oficio, una carta de agradecimiento, digitalizar música, diseñar o mejor dicho aprender a utilizar un programa de diseño y todo porque no hay dinero para pagarle a alguien que lo haga."

Otra de las grandes debilidades del Ballet fue el tema económico. Los constantes retrasos en la entrega de presupuestos orilló a la compañía a pedir préstamos y a endeudarse. Los constantes retrasos de pagos de becas a los bailarines, desgastó mucho tanto a los directores como a todos los que integraban el grupo artístico.

A decir de Yolanda Barón "Esa batalla se convirtió en una guerra con Bellas Artes, el propio gobiernos no apoya, nunca hubo un personaje que fuera a ver nuestro trabajo hablo de personas importantes. Y con cada cambio de dirección sabían menos de nuestro trabajo, a veces sabían que existíamos, pero no por conocimiento propio, no sabían lo que se estaba perdiendo nuestro país"

3.4.4 Amenazas

El surgimiento de otras compañías de danza fue una amenaza constante para el BTE, pues al existir una mayor oferta dancística el público asistía a las presentaciones de otros grupos, y dejaba de asistir a las Ballet.

Estas nuevas compañías también demandaban apoyos a los organismos gubernamentales y a las empresas privadas. Al existir esta situación los presupuestos se dividían en el número de compañías existentes, lo que reducía la asignación de recursos.

Sumado a lo anterior, la constante reducción de presupuestos por parte de los organismos de cultura del gobierno federal, y los cambios de administración menguaban la de por si frágil economía del Ballet.

Otro elemento era la alta renta mensual que el BTE tenía que sufragar por el espacio donde se encontraban sus oficinas y el teatro donde realizaba sus presentaciones. La encargada de la promoción y difusión comentaba al respecto "Las rentas se convirtieron en un lastre para la compañía, casi el 40% del subsidio era para pagarla (...) con ese recurso se hubiera podido contratar a más personal en la parte administrativa que se ocupara de conseguir los recursos".

A esto se sumaba la negativa de los directores para dejar el espacio rentado, a pesar de la insistencia del dueño del local.

3.4.5 Matriz FODA del Ballet Teatro del Espacio

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trayectoria ➤ Prestigio internacional y Reconocimiento del Gremio ➤ Calidad Artística ➤ Coreografías de Michel Descombey ➤ Fidelidad de bailarines ➤ Carisma y habilidad de Relaciones Públicas de los directores 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ex integrantes de la compañía en cargos de cultura ➤ Escuela formadora de talentos ➤ Posibles alianzas con otras compañías
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inflexibilidad de los Directores ➤ Poco personal administrativo ➤ Problemas Económicos 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Surgimiento de otras compañías de danza ➤ Reducción de apoyos gubernamentales ➤ Espacio rentado

3.5 Propuesta de estrategia de comunicación para el Ballet Teatro del Espacio

Como se ha podido observar a lo largo del capítulo tres, donde mostramos la historia del BTE, sus directores, y todos los elementos que lo conformaban, además de un análisis FODA, uno de los problemas principales del Ballet Teatro del Espacio (BTE), y en opinión de sus propios directores, fue la falta de recursos económicos que permitieran mantener las actividades dancísticas con la calidad y el profesionalismo como hasta ese momento se venían realizando.

Por esa razón, proponemos el diseño e implementación de una estrategia de comunicación que permita recabar los recursos económicos que requiere el BTE, a partir de una serie de acciones que buscarán principalmente fortalecer las áreas vulnerables de la estructura organizacional, así como fortalecer las relaciones con los públicos externos, a partir de un posicionamiento efectivo del BTE.

3.5.1 Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación que propondremos estará conformada por elementos como el *diagnóstico*, fundamental para conocer el panorama general en el que se encontraba el BTE, los *objetivos general y particulares* para determinar lo que deseamos lograr, *mensajes clave* por públicos y *estrategias* por públicos.

En concordancia con el paradigma de Habermas que plantea que toda acción social tiene dos partes, la *acción comunicativa* y la *acción racional*, debemos tener claro qué queremos decir y a quién nos vamos a dirigir, si no sabemos eso el trabajo de comunicación no llevará un orden ni un enfoque directo.

Por esa razón, en los mensajes clave emplearemos un lenguaje claro que posibilite el entendimiento entre los diversos públicos, lo que Habermas llama "actores" mismos que al entenderse entre sí coordinan sus acciones y logran satisfacer sus fines propios, es ahí donde aplicaremos la teoría de juegos que plantea un ganar-ganar, lo cual buscamos con la presente propuesta de comunicación.

3.5.1.1 Diagnóstico

El diagnóstico es la primera etapa para el diseño de la estrategia de comunicación, por esa razón, resulta fundamental presentar de manera muy breve las principales conclusiones del análisis de situación realizado al BTE, y algunas de las herramientas empleadas para ello.

El análisis de los principales factores externos que afectaron al BTE se encuentran en el segundo capítulo, apartado sobre las políticas culturales y el apoyo a la creación cultural implementada durante los sexenios de José López Portillo, Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari, Ernesto Zedillo, Vicente Fox y Felipe Calderón.

En ese sentido, y así como fue expuesto en el segundo capítulo de cultura y políticas culturales, y a lo largo del tercero sobre la situación del BTE, principalmente en el análisis FODA, algunos de los factores externos que el Ballet enfrentó a lo largo de los sexenios analizados fueron:

- Tendencia a la disminución gradual y persistente del apoyo a la cultura
- Reducción de estímulos a los creadores y artistas del ámbito cultural
- Políticas culturales enfocadas más en la creación de recintos, salas de exposición, y en el rescate y preservación del patrimonio cultural
- Mayor apoyo del fomento a la lectura y reducción de fondos para otras manifestaciones artísticas
- Fomento para la importación de eventos extranjeros y poco impulso al desarrollo cultural nacional

En cuanto a los factores internos que afectaban el funcionamiento y desarrollo del BTE, y de acuerdo con los datos recabados a través de entrevistas a profundidad realizadas a bailarines y parte del cuerpo administrativo del BTE, podemos destacar:

- Estructura organizacional vertical y jerarquizada
- Centralización de la toma de decisiones en la alta dirección
- Ausencia de estrategias estructuradas de promoción y recaudación de fondos por escrito
- Recursos humanos limitados, carga de trabajo en unos pocos y asignación de funciones poco claras y cambiantes
- Seguimiento atropellado a actores clave como benefactores
- Búsqueda eventual de financiamientos a organismos públicos y privados

- Espacio rentado, con significativa elevación de cuotas anuales
- Búsqueda limitada de presentaciones en recintos culturales del gobierno local o federal
- Enfoque en presentaciones anuales sólo en el Palacio de Bellas

A grandes rasgos, éstos son los principales retos que el BTE enfrentó y que se consideraran para el diseño de una estrategia de comunicación que permita la realización de actividades ordenadas y planificadas, así como la toma de decisiones objetivas.

3.5.1.2 Objetivos

Objetivo General:

Fomentar la estabilidad financiera del Ballet Teatro del Espacio para cubrir las necesidades logísticas, artística y de recursos humanos, a fin de contribuir en el desarrollo cultural del país a través de la creación y la labor artística.

Objetivos particulares (OP):

OP1. Fortalecer la estructura organizacional del BTE para descentralizar la toma de decisiones, y dar paso a la planificación estratégica con base en el análisis integral por grupos de trabajo

OP2. Establecer una mayor vinculación entre áreas, principalmente entre la dirección, promoción y la administración para que los procesos de tomas de decisiones, así como de información y desarrollo de productos de difusión sean más eficientes

OP3. Fomentar y dar seguimiento puntual de las relaciones institucionales con organismos del sector público y privado, así como de otros actores clave

OP4. Desarrollar y mantener una relación cercana con los medios de comunicación y periodistas de la fuente cultural, con el propósito de que difundan oportunamente las actividades del BTE

OP5. Desarrollar productos de comunicación que apoyen la promoción de actividades y el posicionamiento del BTE con los públicos objetivos

3.5.1.3 Públicos internos y externos

En el primer capítulo se expuso la importancia de definir los públicos objetivos con quienes se trabajará en la estrategia de comunicación, por esa razón, en el presente apartado, describiremos los públicos internos y externos a los que estará enfocada nuestra estrategia de comunicación.

Como pudo observarse en los objetivos de nuestra estrategia, los principales públicos para trabajar serán los internos, debido a que consideramos que es indispensable trabajar en la estructura organizacional para mejorar los procesos de toma de decisión, el intercambio de información, definición de funciones y el desarrollo de estrategias más eficaces, con el objetivo de contar con más recursos económicos.

Públicos internos:

- a) Maestro Michel Descombey (Director)
- b) Maestra Gladiola Orozco (Director)
- c) Bailarines
- d) Personal administrativo

Públicos Externos:

Como fue explicado en el primer capítulo, apartado de comunicación externa, los públicos externos en la estrategia de comunicación son aquellos públicos prioritarios con quienes se trabajará y que no pertenecen a la organización.

Hemos identificado algunos públicos externos con quienes el BTE deberá trabajar de forma detallada, a fin de concretar financiamientos y lograr alianzas estratégicas que repercutan en una mayor estabilidad económica y posicionamiento de la organización.

- a) Público asistente
- b) Sector privado
- c) Instituciones culturales
- d) Medios de Comunicación

El *público espectador* es una pieza importante dado que es quien asiste a las funciones del Ballet, sin el público no tendría razón de ser el trabajo de Ballet Teatro del Espacio. El principal motor de la compañía es vincular a la población en general con el arte, y a través de la danza mostrar una forma diferente de interpretar la realidad que vive día a día, descubrir nuevas cosas, abrir los horizontes que sólo la cultura es capaz de mostrar, y a la vez complementar la instrucción académica

desarrollando esa sensibilidad del ser humano que solo se potencializa al tener contacto con el arte.

El Sector privado puede convertirse en una fuente importante de recursos económicos y materiales para la compañía, pues hay empresas (principalmente las grandes) que tienen fundaciones que asignan recursos para financiar programas sociales y asistenciales, es ahí donde el BTE tiene la posibilidad de obtener ese tipo de recursos. Existen otras que no tienen fundaciones pero están en posibilidad de otorgar donativos a cambio del reconocimiento como empresas socialmente responsables.

Las *instituciones de cultura nacionales*, son una potencial aliado, pues aun cuando tienen presupuestos limitados, lanzan programas de incentivo a la creación artística, apoyos de vinculación con la iniciativa privada, y diversos festivales en los que podrían incluir al Ballet Teatro del Espacio ya sea con una remuneración económica o algún otro tipo de beneficio.

Los *medios de comunicación* deben tener un trato especial, pues son determinantes para el éxito o fracaso de cualquier compañía de ballet incluido el BTE, en ellos recae una parte muy importante de la difusión del trabajo de los grupos dancísticos, un buen comentario hace que el público asista a las funciones, así mismo si no se está vigente y presente en los medios es como si no existiera.

3.5.1.4 Mensajes clave

Para desarrollar los mensajes clave retomaremos los puntos destacados en el análisis FODA, principalmente los que se refieren a las fortalezas, con el fin de posicionar al BTE en los públicos clave la imagen de una ballet profesional, con larga trayectoria, reconocimiento nacional e internacional y que está a la vanguardia.

Públicos internos

a) *Directores*

Las necesidades económicas del BTE demandan aumentar sus recursos humanos para profesionalizar sus procesos internos y externos

Es necesario explorar nuevas fuentes de financiamiento como el sector privado para mantener la independencia y asegurar la estabilidad económica del Ballet

Es indispensable que el Ballet tenga un diálogo permanente con el sector público y privado, para generar alianzas que impulsen su desarrollo

b) Bailarines, coreógrafos y personal técnico y administrativo

Los cambios en la estructura organizacional del Ballet, la reasignación de funciones y nuevas responsabilidades mejorarán los procesos creativos y administrativos.

Se creará una dirección artística para dar seguimiento constante y atender las necesidades técnicas y artísticas de bailarines, coreógrafos y docentes.

Públicos externos

a) Público asistente

El Ballet Teatro del Espacio es una compañía de danza contemporánea mexicana reconocida a nivel mundial.

Las creaciones del BTE despiertan los sentimientos más profundos del espectador y desnudan las pasiones más sublimes u oscuras del alma.

b) Sector privado

El BTE cuenta con una gran calidad artística respaldada por más de cuarenta años de trayectoria.

El BTE es reconocido a nivel nacional e internacional porque sus obras han sido presentadas en escenarios de México y el mundo.

El público reconoce la calidad de las puestas en escena del Ballet, y le ha otorgado en dos ocasiones los premios Lunas del Auditorio a mejor espectáculo.

c) *Instituciones culturales*

El BTE cuenta con un Consejo Consultivo que aprueba las decisiones coyunturales que rigen la vida y desarrollo del Ballet.

El BTE está dispuesto a realizar alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo artístico y cultural del país.

La nueva estructura organizacional del Ballet permitirá dar seguimiento puntual a las acciones, eventos o acuerdos derivados de las alianzas y /o convenios establecidos.

Las obras del ballet despiertan la sensibilidad del público y promueven valores de solidaridad, unidad y diversidad cultural.

d) Medios de comunicación

El Ballet Teatro del Espacio busca realizar un arte contemporáneo abierto a las diferentes corrientes artísticas y técnicas para forjar un espíritu de comunidad artística y humana.

El BTE es una compañía de danza contemporánea mexicana reconocida a nivel mundial, cuyas obras han sido presentadas en escenarios de México y el mundo.

El BTE cuenta con una gran calidad artística respaldada por más de cuarenta años de trayectoria, y con obras que buscan renovarse en cada presentación.

3.5.1.5 Estrategias

De acuerdo con Rafael Alberto Pérez, las estrategias son una serie de tácticas, decisiones o acciones que se realizarán para alcanzar un objetivo de comunicación, es por ello que al plantearlas deben hacerse por público, de esa forma dichas toma de decisiones serán con mayor planificación.

Por esa razón, desarrollaremos un apartado con las estrategias sugeridas por público interno y externo, y posteriormente presentaremos una matriz donde se combinarán los objetivos, con los públicos y las estrategias, a fin de estructurar a manera de mapa mental los procesos y etapas de la planificación.

Estrategias para los públicos internos.

- a) Maestro Michel Descombey (Director)
- b) Maestra Gladiola Orozco (Director)

Estrategia 1: Reorganización de la estructura organizacional del Ballet Teatro del Espacio, creando un organigrama que defina las funciones y asigne las responsabilidades del cuerpo directivo y administrativo.

Estrategia 2: Reasignar las funciones de los dos directores, aprovechando sus habilidades, experiencia y capacidades para fortalecer los procesos de toma de decisión artísticos, estratégicos y administrativos.

Estrategia 3. Crear una dirección de administración que se encargue de la gestión de los recursos humanos, los trámites administrativos y los procesos financieros.

Estrategia 4: Generar la dirección artística que será la responsable de coordinar a bailarines y coreógrafos, y responder a las necesidades logísticas, técnicas y de iluminación del BTE.

Estrategia 5: Redefinir el área de Promoción y Difusión del BTE, ampliando sus responsabilidades y agregando la gestión cultural y las relaciones públicas como funciones prioritarias.

Estrategia 6: Crear dos jefaturas dependientes del área de Promoción y Difusión, una encargada de las actividades de difusión del BTE, y la otra a cargo de la relación con la prensa.

Estrategia 7: Crear un Consejo Directivo cuya responsabilidad será la aprobación del plan anual, las alianzas estratégicas con el sector público y privado y las decisiones relativas a la estructura organizacional del BTE.

Estrategia 8: Capacitación del consejo directivo en temas que fomenten una cultura organizacional basada en la toma de decisiones colectivas y la comunicación asertiva.

c) Bailarines, coreógrafos y personal administrativo

Estrategia 9: Sensibilización sobre los cambios en la estructura organizacional, las nuevas responsabilidades y funciones.

Estrategias para los públicos externos

a) Público asistente.

Estrategia 10: La jefatura de Difusión desarrollará productos de comunicación que generen empatía con el BTE.

b) Sector privado

Estrategia 11: El área de Gestión y Promoción Cultural identificará y promoverá alianzas estratégicas con empresas y fundaciones que puedan apoyar al BTE en la realización de eventos y presentaciones.

Estrategia 12: El área de Gestión y Promoción Cultural mantendrá las relaciones con las empresas con quienes el BTE ya tiene contacto, y promoverá alianzas estratégicas con ellas.

Estrategia 13: La jefatura de Difusión desarrollará productos de comunicación que apoyen al área de Gestión y Promoción Cultural en sus relaciones con el sector privado.

c) Instituciones culturales

Estrategia 14: El área de Gestión y Promoción Cultural dará seguimiento a las convocatorias públicas donde el BTE pueda participar.

Estrategia 15: El área de Gestión y Promoción Cultural propiciará alianzas estratégicas con las autoridades culturales identificadas para obtener apoyos, subsidios o donaciones.

Estrategia 16: La jefatura de Difusión desarrollará productos de comunicación que apoye al área de Gestión y Promoción Cultural en sus relaciones con autoridades culturales.

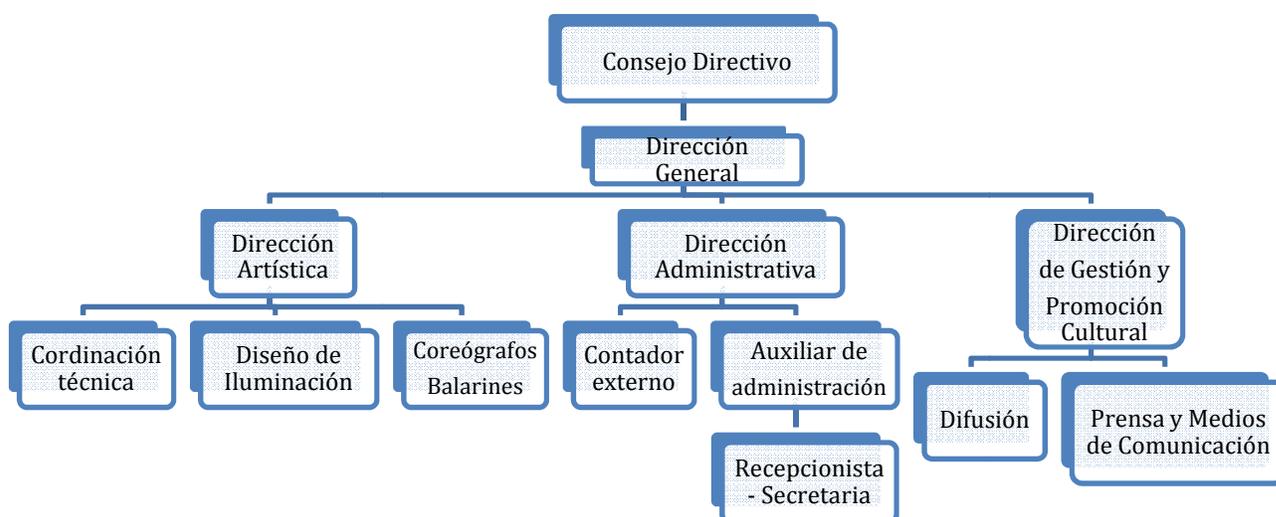
d) Medios de Comunicación

Estrategia 17: La jefatura de Prensa generará el contacto con periodistas de la fuente cultural y mantendrá una relación activa con los medios de comunicación para promover las actividades del BTE.

Estrategia 18: La jefatura de difusión desarrollará productos de comunicación que apoyen a la jefatura de Prensa en sus relaciones con los medios de comunicación y periodistas.

Las estrategias planteadas hasta el momento tendrán cumplimiento de manera secuencial, y en la medida que su cumplan las primeras estrategias que implican la reestructuración del BTE, se podrán implementar las estrategias dirigidas a los

públicos externos. Por tanto para responder a las primeras siete estrategias haremos una propuesta de reestructuración organizacional que integre las áreas que se proponen en dichas estrategias, misma que presentaremos de manera esquemática para poder visualizar de forma clara los flujos de comunicación y mando.



Junto con el esquema de puestos, y las líneas de mando, es importante generar un documento que contenga las funciones de cada puesto, principalmente los directivos y el área administrativa, ya que es donde radicará el éxito o fracaso de la propuesta, por lo tanto describiremos a continuación, brevemente, dichas funciones

a) Consejo Directivo

El Consejo Directivo tendrá la responsabilidad de aprobar el plan anual, las alianzas estratégicas con el sector público y privado y las decisiones relativas a la estructura organizacional del BTE (estrategia 7)

Se propone este consejo con la finalidad de que las decisiones que regirán al BTE sean tomadas de manera consensuada considerando las diferentes áreas, es por ello que deberá conformarse por:

- El Director General
- El Director Artístico
- El Director Administrativo

- El Director de Promoción y Gestión
- Un Consejero
- Dos Bailarines
- Dos Benefactores

Es fundamental que este consejo se mantenga en formación y capacitación constante para fomentar una cultura organizacional basada en la toma de decisiones colectivas y la comunicación efectiva (estrategia 8).

b) Director General

La Dirección General es el puesto con mayor nivel jerárquico dentro de BTE, por tanto el director general tendrá la responsabilidad máxima en la coordinación e implementación de las estrategias a seguir para el desarrollo artístico y económico del ballet.

Entre sus funciones estarán:

- Planear las estrategias necesarias para hacer crecer la compañía
- Organizarse con las direcciones inferiores para coordinar el trabajo conjunto de todos los integrantes de la compañía.
- Coordinarse con la dirección artística para planear los nuevos estrenos y programas a presentar en las funciones de la compañía.
- Coordinarse con la dirección administrativa para hacer los balances de la situación económica de la compañía, así como hacer los ajustes necesarios y tomar junto con el Consejo Consultivo la decisiones estratégicas pertinentes.

El director deberá estar al tanto de todo, pero tendrá al personal suficiente y adecuado para ejecutar todas las actividades que conformen las estrategias planteadas por el director.

c) Dirección Artística

Respondiendo a la estrategia número cuatro, la dirección artística será la responsable de coordinar a los bailarines y coreógrafos, y de responder a las necesidades logísticas, técnicas y de iluminación del BTE.

Cabe mencionar que el director artístico estará bajo las órdenes directas del director general, sin embargo podrá tomar ciertas decisiones que competen a la

producción artística, debiendo considerar la opinión y el visto bueno del director general en decisiones mayores.

En él recaen todas las actividades que engloba la producción escénica, por lo que entre sus funciones estarán:

- Formación y actualización de la compañía
 - Contratar a los maestros encargados de dar clases a los bailarines
 - Establecer los horarios
 - Calendarización de clases

- Preparación de Temporadas
 - Armar los programas (las obra que conforman la presentación) dependiendo la temporadas o las presentaciones del ballet con base en los requerimientos del público o contratante.
 - Coordinar los horarios de ensayo
 - Coordinar a los coreógrafos con los que esté trabajando la compañía
 - Dirigir los ensayos de las obra de trayectoria que se remonten en la compañía, o supervisar este trabajo en caso de que haya algún coreógrafo régisseur
 - En el caso de las coreografías de estreno será el encargado de supervisar la elaboración del vestuario nuevo.
 - Para la reposición de obras deberá encargarse de que el vestuario esté listo para su uso

- Coordinar al personal encargado de la iluminación

- Coordinar al personal técnico

Como se mencionaba en un principio, el director artístico es quien coordina todo lo necesario (en cuanto al proceso artístico) para que se pueda mostrar el trabajo de la compañía al público, por lo que generalmente tendrá que ser un ex bailarín ó un coreógrafo quien se encargue de esta tarea, pues resultaría complicado que alguien que no haya vivido este proceso logre desempeñar la tarea de manera idónea.

Cabe hacer patente que en lo que respecta a los Coreógrafos, Bailarines, Diseño de Iluminación y Coordinación Técnica el BTE no requiere muchas modificaciones, pues son áreas que funcionaban bien dentro de la compañía. Sin

embargo, estableceremos las principales actividades a desempeñar por cada puesto.

d) *Coreógrafos*

La función del coreógrafo será crear obras que hagan destacar a la compañía, mostrando elementos innovadores, que marquen la diferenciación con respecto a los otros ballet de danza contemporánea.

Los coreógrafos estarán en coordinación con el director artístico quien se encargará de alinear las propuesta del coreógrafo con los objetivos y lineamientos del BTE.

e) *Bailarines*

Los bailarines son la materia prima de la compañía, ellos muestran el trabajo terminado al público, materializan la obra de los coreógrafos dando vida a una idea, para ello requieren de una preparación especializada, exhaustiva y constante.

Por lo que deberán

- Asistir a sus clases de preparación interrumpidamente

Así mismo

- Asistir a los ensayos en los tiempos establecidos
- Ejecutar las instrucciones de coreógrafos
- Hacer las preparación necesaria para interpretar sus personajes
- Mantenerse en forma pues su herramienta de trabajo es su cuerpo en cual debe estar en total equilibrio

f) *Diseño de Iluminación*

El diseño de iluminación es muy importante para el BTE ya que forma parte fundamental de la escenografía pues da matices e intenciones a las coreografía, es por eso que el diseñador de iluminación:

- Deberá trabajar de la mano con el coreógrafo para que pueda captar la esencia de lo que se quiere transmitir al público.

- Debe considerar la música que se empleará para que las luces vayan en sincronía con los sonidos
- De ser necesario deberá coordinarse con el diseñador de vestuarios para considerar las telas, los colores y así lograr un trabajo de iluminación integral

g) *Coordinación Técnica*

La Coordinación técnica se encargará de todo lo relacionado a los elementos de la escenografía, hacer el montaje de iluminación y preparar el escenario para que la compañía pueda presentarse.

En este sentido el coordinador técnico debe:

- Tener lista la utilería que se requiera para la escenografía, lo cual implica conseguir o elaborar los elementos escenográficos necesarios.
- Asegurarse de que las condiciones del escenario son las requeridas para la presentación, de lo contrario notificar a la compañía y adecuar el espacio.
- Organizar al personal encargado de instalar la iluminación
- Coordinar a los técnicos que estén bajo su mando

Este puesto es muy operativo, pero requiere de gran organización por parte de quien lo ejecute, dado que forma otra parte importante de las coreografías, de no haber los elementos necesarios el trabajo del coreógrafo, los bailarines y todos los implicados en el proceso, queda inconcluso.

Con el trabajo del coordinador técnico queda completada la parte creativa del ballet, ahora es necesario ocuparnos de la parte Administrativa de la compañía.

h) *Dirección Administrativa*

La dirección administrativa se encargará de la gestión de los recursos humanos, los trámites administrativos y los procesos financieros (estrategia 3). El director administrativo es una pieza clave para mantener con vida a la organización, en él recaerá la parte a distribuir de manera eficiente y productiva los recursos materiales y humanos para logra el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Por tanto a su cargo tendrá una parte muy importante, delicada y que implica mucho trabajo, entre sus funciones estarán:

- Supervisar el ingreso y egreso de recursos económicos del BTE
- Supervisar el desempeño del contador externo

- Mantenerse al pendiente de las finanzas del BTE
- Trabajar en el día a día con el Asistente Administrativo
- Mantener al corriente la situación fiscales del BTE
- Supervisar los contratos, convenios y acuerdos entre el BTE y las instituciones públicas y privadas
- Gestionar los recibos y/o facturas que se requieran
- Supervisar la nómina del BTE

Este cargo requiere de una persona con experiencia en la administración de empresas, conocimientos de contabilidad y asuntos fiscales, muy organizada, y con habilidades de liderazgo para coordinarse con el personal a su cargo.

i) *Auxiliar Administrativo*

Dado que el BTE aún no alcanza los niveles financieros de las grandes empresas comerciales, es suficiente con un persona que se encargue de mantener el orden los aspectos de ingresos, egresos y todos los movimientos financieros de la compañía.

Entre sus funciones estarán:

- Mantener al día los estados de cuenta de la compañía
- Registrar los movimientos bancarios
- Elaborar los cheques de la nómina del BTE
- Manejar la caja chica
- Llevar un control de gastos
- Hacer los pagos a proveedores
- Compra de materiales
- Mantener al día las facturas y documentación para la contabilidad
- Pago de impuestos

El encargado de esta área manejará toda la parte financiera del ballet y mantendrá el vínculo directo con el contador externo y los asuntos fiscales de la compañía, por lo que deberá tener facilidad para los asuntos contables, ser una persona ordenada, y con disposición para la resolución de asuntos fiscales.

j) *Contador Externo*

Considerando que dentro del BTE de momento no hay grandes flujos de capital, no es necesario tener una área de contabilidad, es suficiente con un contador externo que se encargue de hacer las respectivas declaraciones mensuales y anuales para que la compañía cumpla con sus obligaciones fiscales.

k) Recepcionista/ Secretaria

Se requiere de una persona que sirva de apoyo para diversas actividades del trabajo diario de la compañía entre ellas:

- Recepción de documentos.
- Atender llamadas telefónicas.
- Atender visitas.
- Dar informes al público en general sobre las presentaciones de la compañía.
- Archivo de documentos.
- Cálculos elementales.
- Elaborar algunas cartas y escritos diversos

En general trabajo de oficina cotidiano que se necesite en el Ballet. Con este puesto se conformaría el área administrativa de la compañía, que será la encargada de distribuir los recursos y mantener en orden la situación fiscal del ballet.

l) Dirección de Gestión y Promoción Cultural

Será necesario redefinir el área de Promoción y Difusión del BTE ampliando sus responsabilidades y agregando la gestión cultural y las relaciones públicas como funciones prioritarias (estrategia 5) a nivel dirección, por lo que se propone crear dos jefaturas dependientes de la Dirección de Promoción y Gestoría Cultural que son la jefatura de Difusión y la jefatura de Prensa y Medios (estrategia 6).

Entre sus funciones el área de Gestión y Promoción Cultural tendrá la encomienda de llevar a cabo varias de las estrategias propuestas, las cuales plantean que:

- El área de Gestión y Promoción Cultural mantendrá las relaciones con las empresas con quienes el BTE ya tiene contacto, y promoverá alianzas estratégicas con ellas (estrategia 12)
- Será la encargada de promover al BTE buscando presentaciones para el sector privado, en festivales nacionales y extranjeros.
- Identificará y promoverá alianzas estratégicas con empresas y fundaciones que puedan apoyar al BTE en la realización de eventos y presentaciones. (estrategia 11)
- Dará seguimiento a las convocatorias públicas donde el BTE pueda participar (estrategia 14)
- Propiciará alianzas estratégicas con las autoridades culturales identificadas para obtener apoyos, subsidios o donaciones (estrategia 15)

- Coordinará las dos jefaturas que dependen de su área Difusión y Prensa y Medios de Comunicación.

Las funciones de esta área, son muy ambiciosas, por lo que requieren de alguien muy capaz, comprometido, que conozca a la compañía y todos los procesos de gestión cultural, con formación de comunicación, dado que asumirá las relaciones públicas del BTE y tendrá bajo su cargo al personal responsable de la difusión y de la relación con prensa y medios de comunicación.

j) Jefatura de Difusión

La Jefatura de Difusión será la encargada de generar todos los materiales promocionales para que los públicos externos conozcan el trabajo del BTE, por lo que esta jefatura:

- Realizará la investigación necesaria para conocer las necesidades de difusión del BTE.
- Desarrollará productos de comunicación que generen empatía con el BTE (estrategia 10)
- Desarrollará productos de comunicación que apoyen al área de Gestión y Promoción Cultural en sus relaciones con el sector privado (estrategia 13)
- Desarrollará productos de comunicación que apoye al área de Gestión y Promoción Cultural en sus relaciones con autoridades culturales (estrategia 16)
- Desarrollará productos de comunicación que apoye a la jefatura de Prensa en sus relaciones con los medios de comunicación y periodistas (estrategia 18)

Por las actividades a desempeñar en esta jefatura se requiere de una persona con formación de comunicación, que sepa diseñar, generar mensajes clave adecuados para el público al cual se dirigirán los diversos materiales, con conocimientos de fotografía y con mucha creatividad.

m) Jefatura de Prensa y Medios de Comunicación

La Jefatura de Prensa y Medios de Comunicación hará el trabajo de difusión necesario para que el público asista a las funciones del ballet, los medios de comunicación difundan las actividades del BTE, así como mantener la presencia de la compañía en dichos medios por tanto:

- Mantendrá las relaciones con los medios de comunicación y generará el contacto con periodistas de la fuente cultural para promover las actividades del BTE (estrategia 17)
- Mantendrá las relaciones con el público asistente a las funciones del BTE.
- Planteará las estrategias y medios necesarios para fortalecer la difusión del BTE con el público espectador y los medios de comunicación.

Al tratarse de una actividad que implica contacto con medios de comunicación es fundamental que el jefe de prensa y medios de comunicación sea una persona con formación de comunicación, y que haya trabajado en medios o que tenga contacto con ellos para fortalecer el posicionamiento del BTE en los medios de comunicación

En todas las áreas propuestas se han planteado las principales funciones a desempeñar. Sin embargo estas podrían incrementarse sobre la marcha dependiendo de las necesidades del BTE, siempre y cuando cada una mantenga su área de trabajo, sin mezclarse una con otra, cumpliendo con sus funciones y alcances específicos.

De igual manera hemos propuesto una estructura básica pero funcional, que podrá irse modificando dependiendo del crecimiento del BTE y de los requerimientos técnicos y humanos que se vayan presentando a lo largo de la implementación de las estrategias propuesta y que surjan al paso del cumplimiento de objetivos y necesidades del BTE.

A continuación anexamos la matriz de estratégica por objetivos, con la finalidad de observar de forma gráfica y esquemática la propuesta de la estrategia de comunicación para el Ballet Teatro del Espacio.

Matriz Estratégica para Ballet Teatro del Espacio (Objetivo 1)

Objetivo General	Objetivos Particulares (OP)	Públicos	Mensajes	Estrategias
<p>Fomentar la estabilidad financiera del Ballet Teatro del Espacio para cubrir las necesidades logísticas, artística y de recursos humanos, a fin de contribuir en el desarrollo cultural del país a través de la creación y la labor artística.</p>	<p>OP1. Fortalecer la estructura organizacional del BTE para descentralizar la toma de decisiones, con el fin de planificación estratégica con base en el análisis integral por grupos de trabajo</p>	<p>Maestro Michel Descombey (Director)</p> <p>Maestra Gladiola Orozco (Director)</p>	<p>Las necesidades económicas del BTE demandan aumentar sus recursos humanos para profesionalizar sus procesos internos y externos</p> <p>Es necesario explorar nuevas fuentes de financiamiento como el sector privado para mantener la independencia y asegurar la estabilidad económica del Ballet</p> <p>Es indispensable que el Ballet tenga un diálogo permanente con el sector público y privado, para generar alianzas que impulsen su desarrollo</p>	<p>Estrategia 1: Reorganización de la estructura organizacional del Ballet Teatro del espacio, creando un organigrama que defina las funciones y asigne las responsabilidades del cuerpo directivo y administrativo.</p> <p>Estrategia 2: Reasignar las funciones de los dos directores, aprovechando sus habilidades, experiencia y capacidades para fortalecer los procesos de toma de decisión artísticos, estratégicos y administrativos.</p> <p>Estrategia 3. Crear una dirección de administración que se encargue de la gestión de los recursos humanos, los trámites administrativos y los procesos financieros.</p> <p>Estrategia 4: Generar la dirección artística que será la responsable de coordinar a bailarines y coreógrafos, y responder a las necesidades logísticas, técnicas y de iluminación del BTE.</p> <p>Estrategia 5: Redefinir el área de Promoción y Difusión del BTE, ampliando sus responsabilidades y agregando la gestión cultural y las relaciones públicas como funciones prioritarias.</p> <p>Estrategia 6: Crear dos jefaturas dependientes del área de Promoción y Difusión, una encargada de las actividades de difusión del BTE, y la otra a cargo de la relación con la prensa</p> <p>Estrategia 7: Crear un Consejo Consultivo cuya responsabilidad será la aprobación del plan anual, las alianzas estratégicas con el sector público y privado y las decisiones relativas a la estructura organizacional del BTE.</p> <p>Estrategia 8: Formación del cuerpo directivo con capacitación en temas que fomenten una cultura organización basada en la toma de decisiones colectivas y la comunicación asertiva.</p>

Matriz Estratégica para Ballet Teatro del Espacio (Objetivo 2)

Objetivo General	Objetivos Particulares (OP)	Públicos	Mensajes	Estrategias
	<p>OP2. Agilizar los procesos administrativos, creativos y técnicos, con el fin de dar respuesta inmediata a las necesidades del Ballet</p>	<p>Bailarines Coreógrafos Personal administrativo</p>	<p>Los cambios en la estructura organizacional del Ballet, la reasignación de funciones y nuevas responsabilidades mejorarán los procesos creativos y administrativos.</p> <p>Se creará una dirección artística para que de seguimiento constante y atienda las necesidades técnicas y artísticas de bailarines, coreógrafos y docentes.</p>	<p>Estrategia 9: Sensibilización sobre los cambios en la estructura organizacional, las nuevas responsabilidades y funciones.</p>

Matriz Estratégica para Ballet Teatro del Espacio (Objetivo 3)

Objetivo General	Objetivos Particulares (OP)	Públicos	Mensajes	Estrategias
	<p>OP3. Fomentar y dar seguimiento puntual a las relaciones institucionales con organismos del sector público y privado, así como de otros actores clave</p>	<p>Sector privado</p>	<p>El BTE cuenta con una gran calidad artística respaldada por más de cuarenta años de trayectoria.</p> <p>El BTE es reconocido a nivel nacional e internacional porque sus obras han sido presentadas en escenarios de México y el mundo.</p> <p>El público reconoce la calidad de las puestas en escena del Ballet, y le ha otorgado en dos ocasiones los premios Lunas del Auditorio a mejor espectáculo.</p>	<p>Estrategia 11: El área de Gestión y Promoción Cultural identificará y promoverá alianzas estratégicas con empresas y fundaciones que puedan apoyar al BTE en la realización de eventos y presentaciones.</p>
		<p>Instituciones culturales</p>	<p>El BTE cuenta con un Consejo Consultivo que aprueba las decisiones coyunturales que rigen la vida y desarrollo del Ballet.</p> <p>El BTE está dispuesto a realizar alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo artístico y cultural del país.</p> <p>La nueva estructura organizacional del Ballet permitirá dar seguimiento puntual a las acciones, eventos o acuerdos derivados de las alianzas y /o convenios establecidos.</p> <p>Las obras del ballet despiertan la sensibilidad del público y promueven valores de solidaridad, unidad y diversidad cultural.</p>	<p>Estrategia 12: El área de Gestión y Promoción Cultural mantendrá las relaciones con las empresas con quienes el BTE ya tiene contacto, y promoverá alianzas estratégicas con ellas.</p> <p>Estrategia 14: El área de Gestión y Promoción Cultural dará seguimiento a las convocatorias públicas donde el BTE pueda participar.</p> <p>Estrategia 15: El área de Gestión y Promoción Cultural propiciará alianzas estratégicas con las autoridades culturales identificadas para obtener apoyos, subsidios o donaciones.</p>

Matriz Estratégica para Ballet Teatro del Espacio (Objetivo 4)

Objetivo General	Objetivos Particulares (OP)	Públicos	Mensajes	Estrategias
	<p>OP4. Desarrollar y mantener una relación cercana con los medios de comunicación y periodistas de la fuente cultural, con el propósito de que difundan oportunamente las actividades del BTE</p>	<p>Medios de Comunicación Periodistas Fuente cultural</p>	<p>El Ballet Teatro del espacio busca realizar un arte contemporáneo abierto a las diferentes corrientes artísticas y técnicas para forjar un espíritu de comunidad artística y humana.</p> <p>El BTE es una compañía de danza contemporánea mexicana reconocida a nivel mundial, cuyas obras han sido presentadas en escenarios de México y el mundo.</p> <p>El BTE cuenta con una gran calidad artística respaldada por más de cuarenta años de trayectoria, y con obras que buscan renovarse en cada presentación.</p>	<p>Estrategia 17: La jefatura de Prensa mantendrá las relaciones con los medios de comunicación y generará el contacto con periodistas de la fuente cultural para promover las actividades del BTE.</p>

Matriz Estratégica para Ballet Teatro del Espacio (Objetivo 5)

Objetivo General	Objetivos Particulares (OP)	Públicos	Mensajes	Estrategias
	<p>OP5. Desarrollar productos de comunicación que apoyen la promoción de actividades y el posicionamiento del BTE con los públicos objetivos</p>	<p>Público asistente</p>	<p>El Ballet Teatro del Espacio es una compañía de danza contemporánea mexicana reconocida a nivel mundial.</p> <p>Las creaciones del BTE despiertan los sentimientos más profundos del espectador y desnudan las pasiones más sublimes u oscuras del alma.</p>	<p>Estrategia 10: La jefatura de Difusión desarrollará productos de comunicación que generen empatía con el BTE.</p>
		<p>Sector privado</p>	<p>El BTE cuenta con una gran calidad artística respaldada por más de cuarenta años de trayectoria.</p> <p>El BTE es reconocido a nivel nacional e internacional porque sus obras han sido presentadas en escenarios de México y el mundo.</p> <p>El público reconoce la calidad de las puestas en escena del Ballet, y le ha otorgado en dos ocasiones los premios Lunas del Auditorio a mejor espectáculo.</p>	<p>Estrategia 13: La jefatura de Difusión desarrollará productos de comunicación que apoye al área de Gestión y Promoción Cultural en sus relaciones con el sector privado.</p>

Matriz Estratégica para Ballet Teatro del Espacio (Objetivo 5)

Objetivo General	Objetivos Particulares (OP)	Públicos	Mensajes	Estrategias
	<p>OP5. Desarrollar productos de comunicación que apoyen la promoción de actividades y el posicionamiento del BTE con los públicos objetivos</p>	<p>Instituciones culturales</p>	<p>El BTE cuenta con un Consejo Consultivo que aprueba las decisiones coyunturales que rigen la vida y desarrollo del Ballet.</p> <p>El BTE está dispuesto a realizar alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo artístico y cultural del país.</p> <p>La nueva estructura organizacional del Ballet permitirá dar seguimiento puntual a las acciones, eventos o acuerdos derivados de las alianzas y /o convenios establecidos.</p> <p>Las obras del ballet despiertan la sensibilidad del público y promueven valores de solidaridad, unidad y diversidad cultural.</p>	<p>Estrategia 16: La jefatura de Difusión desarrollará productos de comunicación que apoye al área de Gestión y Promoción Cultural en sus relaciones con autoridades culturales.</p>
		<p>Medios de Comunicación</p>	<p>El Ballet Teatro del espacio busca realizar un arte contemporáneo abierto a las diferentes corrientes artísticas y técnicas para forjar un espíritu de comunidad artística y humana.</p> <p>El BTE es una compañía de danza contemporánea mexicana reconocida a nivel mundial, cuyas obras han sido presentadas en escenarios de México y el mundo.</p> <p>El BTE cuenta con una gran calidad artística respaldada por más de cuarenta años de trayectoria, y con obras que buscan renovarse en cada presentación.</p>	<p>Estrategia 18: La jefatura de difusión desarrollará productos de comunicación que apoye a la jefatura de Prensa en sus relaciones con los medios de comunicación y periodistas.</p>

En la propuesta de estrategia de comunicación que hemos planteado, se buscó dar un diagnóstico, producto del análisis de la situación de Ballet Teatro del Espacio, en el cual pudimos observar que existieron factores internos que dificultaron el trabajo cotidiano del BTE, entre los que destacaron la tendencia a la disminución gradual de apoyos del gobierno a la cultura y la políticas culturales enfocadas más en la creación de recintos, salas de exposición y en el rescate y preservación del patrimonio cultural. Asimismo factores internos como la centralización de la toma de decisiones en la alta dirección, recursos humanos limitados, carga de trabajo en unos pocos y asignación de funciones poco claras y cambiantes, entre otros.

Para combatir las situaciones adversas encontradas en el diagnóstico y como parte de la estrategia se planteó un objetivo general, el cual consta en buscar la estabilidad financiera del BTE y cinco objetivos particulares que pretenden fortalecer la estructura organizacional del BTE para descentralizar la toma de decisiones, establecer una mayor vinculación entre áreas, mantener una relación más cercana con los públicos externos, y crear productos para un mejor posicionamiento del BTE.

Dichos objetivos fueron planteados tomando en cuenta a los públicos tanto internos, directores, bailarines y personal administrativo, como externos, público asistente, sector privado, instituciones culturales y medios de comunicación, para los cuales se crearon mensajes claves y estrategias específicas dependiendo del público al que nos dirigiremos.

Por ejemplo para los públicos internos se propusieron nueve estrategias de las cuales siete se centran en la reorganización de la estructura organizacional, para los públicos externos hemos propuesto otras nueve estrategias que buscan estabilizar la situación financiera del BTE a través de la gestión cultural, así como mejorar la relación con los diversos públicos externos.

Conclusiones

México es un país lleno cultura, con una gran historia que muestra desde nuestras raíces prehispánicas con la fundación de Tenochtitlán, el mestizaje con la llegada de los españoles, una serie de luchas por defensa de nuestra tierra, hasta la influencia de los diversos países que en determinado momento tuvieron y tienen injerencia en este territorio.

A pesar de que México es un país con una gran riqueza cultural, en el sentido artístico-estético se encuentra de cierta forma limitado, pues a lo largo de los años no ha dado el suficiente apoyo a esta parte de la cultura que debía ser completaría y que en ocasiones pasa a tercer plano, no considerando que es a partir de ampliar sus conocimientos como el hombre logra un verdadero desarrollo y es el arte lo que permite alcanzar la plenitud del ser humano, no obstante habría que detenerse a ver cómo es que los creadores de arte buscan ampliar sus horizontes y acrecentar su producción.

Un claro ejemplo de ello lo tenemos al hacer el balance del Ballet Teatro del Espacio y las estrategias de comunicación que utilizó para establecer y mantener el vínculo con las instituciones culturales del gobierno mexicano, pues si bien en cierto que el BTE fue una compañía con una gran trayectoria que le valió 40 años de existencia con un gran reconocimiento dentro del ambiente dancístico, así como del público que gusta asistir a las funciones de danza contemporánea, el BTE careció de una adecuada estrategia de comunicación que le permitiera establecer un diálogo eficaz con las instituciones y organismos culturales del gobierno mexicano, lo cual derivó en la desaparición de esta compañía de danza contemporánea.

Como ya hemos dicho en el capítulo 1, la comunicación es la base de todas las relaciones humanas, lo cual implica un gran trabajo de análisis y preparación al tratarse de la comunicación de una compañía que interactuaba con diversos públicos. Partiendo del público interno que eran todos los que conformaban el ballet es decir directores, coreógrafos, bailarines, personal técnico y personal administrativo, con el cual no se tenían adecuados flujos de comunicación, existía información diferenciada entre áreas que complicaba algunos procesos y entorpecía el desarrollo del trabajo de algunas áreas.

Recordemos lo que nos dice Habermas en su teoría de *acción comunicativa*, retomando la teoría de sistemas, la sociedad está en dos niveles, por una parte los *sistemas* que es todo aquello que permite el desarrollo de la sociedad hablando del mercado, la administración, y las instituciones, pero también es como un acomodo

de piezas que permite que el engranaje funcione. Y por otro lado está el *mundo de la vida* que es todo el entorno que rodeó a lo largo de la historia al Ballet Teatro del Espacio donde se debió aplicar lo que Habermas llama *acción racional* que no es otra cosa que emplear la comunicación de manera estratégica.

En este sentido se pudo hacer uso de la teoría de juegos para plantear de forma estratégica las acciones a seguir, de tal suerte que lograra obtener lo necesario para mantenerse con vida y a la vez otorgar algo a los diversos públicos, internos y externos, de esa forma llegar al ganar-ganar que mantuviera un entorno mucho más estable para la compañía.

Un público que los directores del BTE consideraron muy importante y del que siempre buscaron apoyo fue el gobierno, lo cual no fue del todo acertado porque no se contó con una estrategia clara para trabajar con ellos, además no consideraron las políticas culturales de los diferentes sexenios, pues como pudimos observar a lo largo del capítulo dos, el trabajo con respecto a la cultura fue muy diferente dependiendo del presidente en turno, por ejemplo el ex presidente José López Portillo dejó la cultura del país en manos de su esposa Carmen Romano y de su hermana Margarita quienes no lograron un desarrollo cultural y artísticos del país, pues se limitaron a traer espectáculos extranjeros que les consumieron un gran presupuesto y no abonaron a la cultura nacional.

No obstante como el país atravesaba por un periodo de bonanza, el gobierno tenía recursos, la economía era buena y en determinado momento esos recursos llegaba a los diferentes grupos y creadores de arte, contrario a lo que ocurrió con el ex presidente Miguel de la Madrid que al tomar a el cargo en un país que venía de una gestión caracterizada por gastos excesivos, endeudamiento y además sumergido en la devastación causada por un terremoto, no contaba con recursos suficientes para implementar políticas culturales favorables para grupos de danza como el BTE.

En el caso del ex presidente Carlos Salinas de Gortari el apoyo a la cultura tuvo un giro aparentemente para bien, pues con la firma del Tratado del Libre Comercio con América del Norte, se buscó salvaguardar los bienes culturales del país y se crearon instituciones que se encargaran de esa tarea, como CONACULTA, a la cual se le asignó un presupuesto y se le encomendó la tarea de organizar y llevar a cabo diversos planes y programas en pro de la cultura nacional, y otras como el FONCA que se ocuparía de gestionar recursos con la iniciativa privada para apoyar a la creación artística. traduciéndose esto en un mejor panorama para el desarrollo cultural del país.

Esto fue un buen momento para los creadores de artes, antes de enfrentarse a la realidad de una crisis financiera de repercusiones mundiales, al término del sexenio salinista e inicio de la gestión de Ernesto Zedillo Ponce de León, la cual, además de problemas económicos, se caracterizó por un conflicto armado en el sur del país protagonizado por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional y una huelga universitaria en la máxima casa de estudios, la UNAM, situación que anuló cualquier apoyo para compañías como el BTE.

El presidente Vicente Fox inclinó sus apoyos al desarrollo cultural de país a través de la lectura, por lo que la constante en su sexenio fue incentivar la lectura y la creación de bibliotecas, al grado de que su obra magna fue la construcción de la Biblioteca José Vasconcelos que requirió de una inversión millonaria que no dejó recursos para otros programas dentro del ámbito cultural.

Cabe mencionar que por la premura de su construcción dicha biblioteca tuvo muchos desperfectos los cuales tuvieron que ser resueltos por su sucesor Felipe Calderón Hinojosa quien aún cuando anunció su interés por apoyar a la creación artística, destinó los recursos asignados a cultura para el rescate, restauración, conservación y mantenimiento de sitios arqueológicos.

Como consecuencia de las políticas culturales de los diversos presidentes que ya hemos mencionado, las instituciones culturales mexicanas han realizado su labor siguiendo los lineamientos presidenciales, es por ello que CONACULTA, desde su creación en el sexenio de Carlos Salinas, se ha encargado de resguardar los bienes culturales del país y agrupar a los diversos organismos de cultura en México, entre ellos el Fondo Nacional de Creadores Artísticos (FONCA) que como gestor de recursos ante la iniciativa privada para la generación de arte y cultura ha desempeñado un papel de intermediario entre el sector cultural y las empresas; y el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) como responsable de estimular la producción artística, promover la difusión de las artes y organizar la educación artística en todo el territorio nacional.

Estos tres organismos estuvieron presentes a lo largo de la historia del Ballet Teatro del Espacio, a través de un subsidio que entregaban mensualmente a la compañía y que fue la principal fuente de recursos del BTE, lo cual se tradujo en un problema pues al irse modificando las políticas culturales de cada presidente, los recursos federales para este subsidio fueron sufriendo estragos y retrasos que perjudicaron el funcionamiento de la compañía, y se convirtió en un problema grave del BTE, pues no buscó otra fuente estable de recursos, por ejemplo en el sector privado.

Al revisar las memorias de los programas de mano de las presentaciones del ballet pudimos notar que en sus inicios como ballet independiente tuvo apoyo de las autoridades y las instituciones de cultura del país a tal grado que su primer presentación tuvo lugar en el Teatro del Bosque y dos semanas después se presentaron en el Palacio de Bellas Artes como compañía invitada al “II Festival del Danza Clásica y Contemporánea”. En los años posteriores el apoyo siguió latente e invitaban a Ballet a presentarse en los diversos festivales y eventos culturales del país como las Olimpiadas de 1968, el Festival Cervantino, presentaciones en el extranjero, intercambios de bailarines e incluso de coreógrafos, que fue como el maestro Michel Descombey comenzó a trabajar con la compañía, al montar la obra “Circle” y más tarde apoyando a la compañía en su gira por Europa.

Para finales de los años 70 la situación del ballet tomó un nuevo rumbo, pues la ruptura entre sus directores fundadores cambió la organización del ballet y dio pie a la incorporación total del maestro Michel Descombey como director, así como el cambio de nombre de Ballet Independiente a Ballet Teatro del Espacio.

En cuanto los apoyos del gobierno durante los años 80 fueron menguando ya con Miguel de la Madrid se disminuyeron considerablemente, pero el prestigio de la compañía ya le permitía tener presentaciones privadas e invitaciones al extranjero sin mediación de las instituciones de gobierno, lo cual benefició para mantener en equilibrio la situación del BTE.

Para finales de los años 80 con la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes por sus siglas CONACULTA, parecía repuntar y mejorar la situación del BTE pues daba la impresión de que contaría con más apoyos del gobierno, sin embargo con la crisis económica de 1994 la situación de país se complicó y los apoyos a la cultura se vieron afectados considerablemente.

Es ahí donde el BTE no supo potencializar su prestigio y reconocimiento para buscar apoyos de la iniciativa privada o hacer alianzas estratégicas con otras compañías. Tampoco se ocupó de prever problemas como el espacio donde tenía lugar la sede de la compañía que era rentado y jamás se preocuparon por tener un lugar propio que no consumiera recursos económicos a futuro, pues en la práctica una parte considerable del subsidio otorgado al BTE era usado para la renta mensual.

Ya para finales de los años 90 y principios del 2000 la situación fue cada vez peor, el gobierno tenía muchos otros problemas que resolver antes que apoyar a la creación artística, y los recursos destinados para cultura fueron empleados en el

rescate, restauración, conservación y mantenimiento de zonas arqueológicas y recintos de cultura.

El balance de la situación del BTE incluyendo las entrevistas realizadas a integrantes de la compañía de las que se desprende el análisis FODA, y toda la investigación, nos llevó a plantear la propuesta de comunicación que hacemos en el presente trabajo pues el BTE necesitaba una buena estrategia de comunicación para mantener una situación financiera que le permitiera cubrir sus necesidades económicas, técnicas, logísticas y humanas para continuar contribuyendo, con su labor artística, a la cultura mexicana, que es lo que se pretendió con la propuesta que presentamos.

Dicha propuesta se conforma de 18 estrategias divididas por público, comenzando con los públicos internos que es donde parte la propuesta, pues debemos iniciar por reorganizar desde adentro para lograr lo que deseamos de los públicos externos. Las primeras ocho estrategias buscan reestructurar la distribución de funciones agregando puestos estratégicos como los de un consejo directivo que tomará las decisiones importantes de manera consensuada y considerando a todas las áreas dentro de la compañía, así como la opinión de consejeros que aporten una visión externa que enriquezca las acciones a seguir del BTE.

Otro puesto clave es el Director de Promoción y Gestión Cultural, pues en él recaerán las acciones para recabar recursos económicos y materiales para la compañía, aunque todos los demás puestos forman parte importante del funcionamiento del BTE.

Por otra parte, hay estrategias dirigidas al público espectador, a las instituciones culturales de gobierno y al sector privado, todas éstas con mensajes clave dependiendo de cada público.

Esta estrategia que busca establecer una estructura sólida bien cimentada, con diversas estrategias de acuerdo a públicos con mensajes específicos, pudo impedir que el Ballet Teatro del Espacio bajara el telón y detuviera su labor, misma que contribuía al enriquecimiento de la cultura en México.

No podemos hablar de éxito o fracaso de la estrategia propuesta dado que los tiempos y los problemas económicos de Ballet Teatro del Espacio nos rebasaron, pero existe la posibilidad de implementar esta estrategia con otra compañía de danza contemporánea de reciente creación a las cuales les podría ser útil lo que proponemos para mejorar sus procesos de producción artística y mantener una

economía saludable con la obtención de recursos de diversas fuentes, esto haciendo las debidas adecuaciones o ajustes dependiendo de la situación particular que atraviese el grupo dancístico.

Bibliografía

- Álvarez, Héctor Felipe, *Fundamentos de Dirección Estratégica*, Ediciones Eudecor, Argentina 2000
- Baena Paz, Guillermina, Montero Olivares Sergio, *Tesis en 30 días*, Editores Mexicanos Unidos, México 2011
- Brandolini, Alejandra, et al, *Comunicación Interna claves para una gestión exitosa*, Editorial DIRCOM, primera edición, Argentina 2009
- Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*, Editorial Trillas, segunda edición, México Septiembre 2001
- Bonilla Gutiérrez, Carlos, *Relaciones Públicas factor de competitividad para empresas e instituciones*, Compañía Editorial Continental, primera edición México 2002.
- Canel, María José, *Comunicación Política, técnicas y estrategias para la sociedad de la información*, Editorial Tecnos, España 1999
- Contrera Burgos, Ana Eugenia, *Metodología de la Investigación*, Editorial ST, México 2009
- Cruz del Castillo, Cinthia, *Metodología de la investigación*, Grupo Editorial Patria, primera edición, México 2010
- Fagen, Richard, *Política y Comunicación*, 1966, p 20 (copias de clase) (Paidós Buenos Aires 1969)
- Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, Mc Graw-Hill, segunda edición, México 2006
- Fernández Escalante, Fernando, *Ciencias de la Información y Relaciones Públicas o Institucionales*, Ediciones Macchi, quinta edición, Buenos Aires 1999
- Fernández López, Sergio, *Cómo gestionar la comunicación en las organizaciones públicas y no lucrativas*, Narcea Ediciones, primera edición, Madrid 2007
- Ferrer, Eulalio, *Comunicación e Información*, Fondo de Cultura Económica, tercera reimpresión, México 2003
- Galdón, Gabriel (coordinador), *Introducción a la comunicación y a la información*, Ariel Comunicación, España 2001
- García Canclini, Nestor. Ed., *Políticas Culturales en América Latina*, Editorial Grijalbo, primera edición, México 1987
- Goldhaber, Gerald, *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, cuarta Reimpresión, México 1990

- Harvey, Edwin, *Políticas culturales en Iberoamérica y el mundo*, Editorial Tecnos, Madrid 1999
- Hernández Sampieri, Roberto, et al, *Metodología de la investigación*, Editorial Mac Graw Hill, quinta edición, México 2010
- Hitt, Michael A., Et al, *Administración estratégica, Competitividad y globalización*, CENGAGE Learnig, séptima edición, México 2008
- Lisbona, José Antonio, en Palencia-Lefler, Manuel, *90 Técnicas de Relaciones Pública*, Bresca PROFIT, Barcelona España 2008
- Lumbreras, Jorge, *Posturas del Conocimiento de la Comunicación*, Proyecto Papit, primera versión en disco, UNAM 2002
- Mabire, Bernardo, *Políticas Culturales y Educativas del Estado Mexicano de 1970 a 1997*, Colegio de México, México 2003
- McCarthy, Thomas, *La teoría crítica de Jürgen Habermas*, Editorial Tecnos, Madrid España 1987
- McQuail, Denis, *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, Ediciones Paidos, México 1996
- Mintzberg, Henry, *La estructura de las organizaciones*, Ariel Economía, sexta reimpresión, España 1999
- Montero Díaz, Julio, Rueda Laffond, José Carlos, *Introducción a la Historia de la Comunicación Social*, Ariel Comunicación, España 2001
- Moreira, Elena, *La gestión cultural*, Longseller, Buenos Aires Argentina 2003
- Palencia-Lefler, Manuel, *90 Técnicas de Relaciones Pública*, Bresca PROFIT, Barcelona España 2008.
- Pérez, Rafael Alberto, *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, España septiembre 2001.
- Prieto Navarro, Evaristo, *Jürgen Habermas Acción Comunicativa e Identidad Política*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, San Romualdo, Madrid 2003.
- Ramos Padilla, Carlos, *La Comunicación un punto de vista organizacional*, Editorial Trillas, Segunda reimpresión, México 2002.
- Rojas Soriano, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, Plaza y Valdez, México 2011
- Rodrigo Alsina Miquel, *Los modelos de la comunicación*, Editorial Tecnos, Madrid 1989.

- Solares Blanca, *El síndrome Habermas*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM/grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, primera edición. México 1997.
- Tovar y de Teresa, Rafael, *Modernización y política cultural, una visión a la modernización de México*, Fondo de Cultura Económica, México 1994.
- Yúdice George y Miller Toby, *Cultura Política*, Editorial Gedisa, primera edición, España 2004.

Cibergrafía

- <http://www.monografias.com/trabajos13/quentend/quentend.shtml>, 26 de mayo 2012. 12:30hrs.
- <http://www.bellasartes.gob.mx/index.php/coordinaciones-nacionales?start=4>, 23 enero 2015, 14:30 hrs.
- http://www.conaculta.gob.mx/acerca_de/#.VPEijfmG-TA, 14 de junio 2014, 13:15 hrs.
- <http://fonca.conaculta.gob.mx/inicio/que-es-el-fonca/>, 14 de junio 2014, 15:20 hrs.
- <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-15.pdf>
- Informes presidenciales, José López Portillo, Dirección de Investigación y Análisis, Cámara de Diputados, México 2006.
- <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-15.pdf>
- Informes Presidenciales – Miguel de la Madrid Hurtado, Dirección de Investigación y Análisis, Cámara de Diputados, México 2006.
- <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-16.pdf>
- Informes Presidenciales – Carlos Salinas de Gortari, Dirección de Investigación y Análisis, Cámara de Diputados, México 2006.
- <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-17.pdf>
- Informes Presidenciales – Ernesto Zedillo Ponce de León, Dirección de Investigación y Análisis, Cámara de Diputados, México 2006.
- <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-18.pdf>
- Informes Presidenciales – Vicente Fox Quesada, Dirección de Investigación y Análisis, Cámara de Diputados, México 2006.
- <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-19.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo, Gobierno de la República, México 2007
- <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=documentos-pdf>
- Primer Informe de Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa, Presidencia de la República, México 2007.
- <http://primer.informe.calderon.presidencia.gob.mx/>

- Segundo Informe de Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa, Presidencia de la República, México 2008.
- <http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/segundo/resumen/indexfcb9.html?contenido=18>

- Tercer Informe de Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa, Presidencia de la República, México 2009.
- http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/tercer/descargas/pdf/tercer_informe_de_gobierno.pdf

- Reglas de Operación del Fondo Nacional para la Cultura y la Artes, última actualización Noviembre 2013.
- http://fonca.conaculta.gob.mx/wp-content/uploads/2014/03/Reglas_de_Operacion_FONCA.pdf