



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES**

**EL CENTRO NACIONAL DE LAS ARTES: UNA
ORGANIZACIÓN DE LA POLÍTICA CULTURAL**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
GOBIERNO Y ASUNTOS PÚBLICO**

PRESENTA:

ROMÁN ARMANDO PÉREZ LÓPEZ

Asesor: Dra. Cristina Puga

Abril 2012



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.

Agradecimientos

Me encuentro inconmensurablemente agradecido con todas aquellas personas y organizaciones que contribuyeron de diferentes maneras para cumplir mi sueño de ingresar, cursar y concluir la Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos. Por ello deseo aprovechar este pequeño espacio para nombrar a algunos de ellos; reconozco de antemano que faltarán muchos debido a mi mala memoria, pero cada uno sabe lo importante que ha sido en mi vida.

Agradezco a mi *alma máter*, la Universidad Nacional Autónoma de México, pues en sus instalaciones he conocido a personas que se quedarán en mi vida, y he aprendido más allá del ya invaluable conocimiento de las clases. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, pues sin su financiamiento no hubiese podido dedicarme de tiempo completo a este proyecto y disfrutar plenamente de esta etapa de mi vida.

Deseo expresar un especial reconocimiento a mi asesora de tesis, la Dra. Cristina Puga, quien orientó mi trabajo con cuestionamientos más que con respuestas; por la confianza que ha depositado en mi persona; y, aunque tal vez no lo sabe, por convertirse en un ejemplo a seguir. También agradezco las pláticas y consejos de mis lectores el Dr. Gerardo Estrada Rodríguez, Dr. Ricardo Uvalle Berrones, Dr. José Carlos Hesles Bernal y Dr. Gerardo Torres Salcido.

Finalmente, pero no menos importantes, agradezco el apoyo incondicional de mi madre y hermano. A mis amigos Erick Navarro, Silvia Rodríguez y Aya Sakamoto. Creo pocas veces entendieron mi proyecto, pero siempre respaldaron mis decisiones.

Índice

Introducción	9
1. Una política cultural: El Cenart	15
1.1 Antecedentes históricos	27
1.2 El Centro Nacional de las Artes	45
2. El Cenart como organización gubernamental	57
2.1 Organización y meta-organización	59
2.2 Un modelo organizativo	63
2.2.1 Estructura social	64
2.2.2 Participantes	68
2.2.3 Objetivos	79
2.2.4 Medio ambiente	84
2.2.5 Marcos normativos	86
2.2.6 Recursos financieros	90
2.2.7 Recursos Humanos	93
2.2.8 Infraestructura	94
3. El Cenart: eficiencia y efectividad	99
3.1 Eficiencia	101
3.2 Toma de decisiones	113
3.2.1 Liderazgo y toma de decisiones	118
3.3 Rendición de cuentas	122
3.4 Áreas de oportunidad	127
Conclusiones	131
Fuentes	135

Introducción

En 2010 México conmemoró sus 200 años de independencia y 100 años de la Revolución Mexicana, por ello los gobiernos federal, estatal y municipal organizaron y costearon actividades de distinta índole para exaltar la riqueza histórica y cultural; una riqueza palpable en los héroes, las construcciones precolombinas, las ciudades coloniales, las tradiciones, la diversidad étnica, las lenguas, la gastronomía, la música y la danza, entre otros. Organizar las actividades, solventar los gastos y facilitar recursos humanos e infraestructura para el festejo dejaron en claro la relación existente entre el gobierno y la cultura. Pero esta no es una relación nueva como lo hace patente la existencia desde hace varios años de distintas organizaciones oficiales dedicadas a la labor cultural como el Instituto Nacional de Bellas Artes, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, los Estudios Churubusco, el Canal 22, el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes y el Centro Nacional de las Artes, entre otras; ni una relación única, pues en el mundo gran parte de los gobiernos mantienen vínculos con el ámbito cultural como lo muestran, a manera de ejemplo, Canadá, Inglaterra, Francia, Italia y Japón.

El Centro Nacional de las Artes es una organización del gobierno federal que reúne espacios, recursos humanos y presupuesto para la enseñanza, investigación, resguardo y difusión de las artes y la cultura. En 1994 fue inaugurado con instalaciones especializadas para la presentación de artes escénicas y plásticas contando con cuatro escuelas de arte, cuatro centros de investigación, el Centro de Capacitación Cinematográfica, el Centro Multimedia, la Biblioteca de las Artes y una Dirección general. El Centro se encuentra definido en el Programa Nacional de

Cultura 2007-2012 como una de las organizaciones culturales más importantes del país y sus resultados se muestran como pertenecientes a un conjunto único no diferenciado.

La investigación se fundamentó en la teoría de las *organizaciones* para explicar el funcionamiento del Cenart y en las *políticas públicas* para ubicar su trabajo como parte de la labor del gobierno federal para garantizar el acceso a la cultura como un derecho de los mexicanos. Para comprender de mejor manera al Centro se conjugan aspectos cuantitativos y cualitativos con el uso de estadísticas, fuentes bibliográficas, hemerográficas, entrevistas y observación directa. Se incluyen citas de textos publicados por el gobierno federal, el Conaculta y el Cenart; datos numéricos facilitados por la misma organización; y entrevistas a personas que por distintos motivos cuentan con información privilegiada.

Con el objetivo de obtener información de primera mano se realizaron diez entrevistas a personas cercanas al Cenart, las cuales participaron en su diseño, trabajaron o trabajan en sus instalaciones; nueve de ellos autorizaron su grabación e identificación en el trabajo (Anexo 1) y uno pidió no se le nombrara, pero facilitó la información necesaria. De acuerdo a las características de cada personaje se elaboró un guión que orientó los temas, pero con la posibilidad de incluir nuevas preguntas de acuerdo a las respuestas obtenidas. La primer entrevista realizada en enero de 2011, la más extensa, facilitó la realización de las siguientes para redefinir las aristas de investigación.

La redacción del trabajo en su conjunto se distribuye en tres capítulos en los cuales se conjugan lo teórico y empírico tomando en cuenta que el estudio e interpretación de las políticas públicas no pueden desprenderse de la razón práctica.

En el capítulo I se aborda el concepto de *políticas públicas*, se define al Centro Nacional de las Artes como copartícipe de las políticas culturales del gobierno mexicano; se resalta el trabajo del Cenart subordinado a la tarea del

gobierno federal de garantizar el acceso a los bienes y servicios culturales y artísticos como parte de un derecho; y muestra el desarrollo histórico del Cenart. El desarrollo histórico se realizó en tres etapas tomando en cuenta la existencia de una subordinación del ámbito cultural al educativo. La primera etapa (1810-1883) corresponde de la independencia de México al año en que Porfirio Díaz asume por segunda ocasión la presidencia de la República; en este periodo se fundó la Escuela Nacional Preparatoria, se reinstaló la Universidad Nacional y se asentaron las principales características de la educación pública elemental: laica, científica, gratuita y obligatoria. La segunda etapa inicia en 1884 con el segundo periodo presidencial de Porfirio Díaz y concluye en 1988 cuando Carlos Salinas de Gortari asume el gobierno. En estos años nacen y se consolidan la mayor parte de las organizaciones culturales del gobierno mexicano, entre ellas, la Secretaría de Educación Pública, el Instituto Nacional de Bellas Artes y el Instituto Nacional de Antropología e Historia y la Subsecretaría de Cultura. La tercera etapa se considera abarca de 1988 a 2011, en estos años se observa una reorganización del ámbito cultural destacándose el Decreto presidencial que dio origen al Consejo Nacional para la Cultura y las Artes para sustituir a la entonces Subsecretaría de Cultura. Ubicado dentro de esta última etapa se incluye la fundación del Centro Nacional de las Artes.

El desarrollo histórico del Cenart muestra cómo el diseño de la organización tuvo como eje la idea de reunir en un mismo espacio a distintas escuelas de arte y centros de investigación ya existentes, cada uno de ellos con antecedentes históricos, administración, objetivos y tomas de decisión propios. Las diferencias entre sus participantes motivaron a que en el capítulo II se describiera al Cenart como una organización integrada por otras organizaciones: una meta-organización. El análisis en el segundo capítulo muestra cómo funciona el modelo organizativo del Cenart, para ello se tomaron en cuentas las constantes de participantes, estructura social, marco normativo, objetivos, tecnología y marcos normativos.

En el capítulo III, tomando en cuenta que el trabajo del Cenart tiene como objetivo a los ciudadanos, el análisis se complementa observando la eficiencia, toma de decisiones, rendición de cuentas y áreas de oportunidad. En este apartado también se describe la labor actual del Cenart con una valoración positiva frente a la sociedad teniendo como consecuencia un estado de comodidad o confort que también puede ser interpretado como conformidad y aprovechamiento deficiente de los recursos. Una valoración positiva y la ausencia de cuestionamientos en los resultados, razones de dan forma a un estado de confort, ocasionan la poca exigencia de trabajo innovador que genere resultados distintos. Como parte del marco explicativo del estado de confort del Centro se conjugaron los conceptos de *toma de decisiones* de la teoría de las organizaciones y el de *racionalidad* de la teoría de juegos.

A lo largo del trabajo se enfatiza el papel del Centro como coagente del ámbito cultural y, se considera, puede servir como un indicador del funcionamiento general de las políticas culturales. Por ello, a pesar de las valoraciones positivas del Cenart, que se pueden observar en las memorias de trabajo de la organización e Informes del Gobierno federal, como cualquier organización, es necesario reconocer las alteraciones, que en este caso se percibió están relacionadas principalmente a las deficiencias y ausencias de marcos normativos, los cuales derivan en relaciones laborales indefinidas entre los participantes, toma de decisiones no consensuadas o unilaterales, pocos incentivos para la generación de recursos propios y tomas de decisiones a favor de un estado de conformidad.

Paralelamente se notaron otros dos aspectos: 1) la existencia de una amplia literatura que aborda los temas de *organización*, *políticas públicas* y *cultura* desde varias aristas teóricas y metodológicas, pero limitados al tratarlos de manera conjunta para el caso mexicano; y 2) la inexistencia de evaluaciones e información sistematizada y comparable de las organizaciones culturales del gobierno federal.

El señalamiento de la existencia de deficiencias o ausencias en los marcos normativos lleva implícitamente la sugerencia de su redacción e implementación, pero, siempre y cuando, estos marcos normativos sean flexibles para afrontar los cambios, den libertad a la incorporación de nuevas respuestas, su objetivo sea colaborar eficazmente en el funcionamiento de la organización y se recupere la experiencia de los recursos humanos.

Finalmente, el análisis muestra al Centro Nacional de las Artes como un proyecto que se creó con deficiencias legales; que se ha consolidado teniendo participantes con poca interacción y que responden a líneas de mando distintas. También se observa sus logros lo han convertido en un modelo a imitar en el interior de la República con los Centros estatales, aunque imitado más por la ausencia de propuestas que por las virtudes. La importancia del Cenart es equiparable al Palacio de Bellas Artes y el Centro Cultural Universitario; pero como organización y parte de una política pública se encuentra frente al reto de innovar en sus directrices para superar un estado de confort, muy cercano al estancamiento, en sus labores de difusión, preservación y enseñanza de las artes en México.

1. *Una política cultural: El Cenart*

“La violencia es el veneno y la cultura el remedio”.
Ignacio Solares

En el contexto de la globalización se ha expandido la solicitud de respeto a las historias e identidades propias y ajenas. De manera paralela la persecución, represión y violencia utilizadas para reprimir modos de vida milenarios se rechazan cada vez más a través de acuerdos internacionales. Los Estados han encontrado en las políticas culturales una manera de impulsar, defender y resaltar tales diferencias; por ello se gestionan iniciativas y recursos, se establecen acuerdos y se coordinan esfuerzos entre distintos niveles de gobierno, organizaciones y países.

Como parte de esa tendencia internacional, las naciones, con recursos y estrategias diferentes, facilitan el acceso de los ciudadanos a la cultura y las artes¹. El primer referente y uno de los más importantes en materia de políticas culturales, sino el más, es la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la cual en 1967, en Mónaco, organizó un encuentro con expertos que definieron las políticas culturales como: “la suma total de recursos de manera consciente y deliberada, la acción o falta de acción en una sociedad, orientada a satisfacer ciertas necesidades culturales mediante la óptima utilización

¹ Se utilizan los conceptos de cultura y bellas artes ya que la postura en este trabajo es que ellos no son sinónimos. Esta diferencia de significados pareciera también ser reconocida por el gobierno federal al tener un Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Esta diferencia de lo que entiende el gobierno por los conceptos de cultura y arte no se encuentra aclarada por algún documento oficial; pero se puede inferir que se les considera como sinónimos.

de todos los recursos físicos y humanos disponibles para una sociedad en un momento dado²”.

Posteriormente, dando continuidad al trabajo sobre políticas culturales, la UNESCO promovió la *Convención sobre Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*, la cual se adoptó en 2005 y entró en vigor en 2007. El documento se ha convertido en uno de los fundadores del derecho internacional de la cultura y el primero en reconocer los bienes y servicios de este ámbito como portadores de identidad³; de igual manera reconoce que el trabajo cultural requiere la coordinación no sólo de distintos niveles de gobierno de un país, sino de países y regiones a nivel internacional. La *Convención* comprende 35 artículos que establecen los derechos y obligaciones de los países a nivel nacional e internacional; pero el documento se encuentra signado bajo un acto de “buena fe”, lo cual no tiene implicaciones jurídicas de peso.

Empero, como se puede suponer, la UNESCO no es el único organismo internacional interesado en lo cultural, también están: la Organización de Naciones Unidas (ONU), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), entre otros. El interés por el tema, por ejemplo, quedó manifestado en el artículo 27 de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*, signada en 1948, en el cual se subraya a la cultura como un derecho indispensable para la dignidad y desarrollo de la personalidad.

² Schafer, Paul D. *Studies and documents on cultural policies. Aspects of Canadian cultural policy*. UNESCO. Francia, 1976. p 33. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0002/000208/020818eo.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012

³ La dicotomía que subraya que los bienes y servicios culturales son distintos a los de consumo, ya se había asentado en el documento *La cultura ¿una mercancía distinta a las otras?*, *Cultura mercado y globalización*. Tal reflexión entre economía y arte en el contexto de la globalización va de la mano con el peligro de uniformar las culturas, reducir la pluralidad y marginar a los creadores a cambio de la uniformidad global.

Artículo 27⁴.

1. Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.

2. Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.

Lo anterior sirve como antecedente para mencionar que si las políticas públicas (*policies*) o la falta de ellas, de manera general son respuestas a las demandas de la sociedad, una política cultural es la respuesta a la demanda del derecho de acceso a los bienes y servicios culturales y artísticos “indispensables para la dignidad y desarrollo de la personalidad⁵”. Pero la cultura no es la única demanda de una sociedad, por ello, el orden en que cada gobierno da respuestas será dependiente de una jerarquización de los temas que éste considere como fundamentales; es decir, mientras que para algunos gobiernos la seguridad merece mayor atención, para otros puede ser la salud o la educación. Sin embargo, independientemente del lugar ocupado en las prioridades, es a través de las políticas culturales como los gobiernos gestionan iniciativas y recursos para fortalecer las identidades culturales y artísticas de su sociedad.

Esta respuesta, sostiene Paul Schafer, autor del texto *Studies and documents on cultural policies. Aspects of Canadian cultural policy*, lleva inmersa una yuxtaposición en lo que se refiere a las “políticas culturales (*cultural policies*)”, ya que se acogen dos conceptos que albergan distintas concepciones de pensamiento de la vida moderna. *Cultura* hace referencia a algo orgánico y que se mueve de manera espontánea: “Al igual que la civilización, la cultura parece ser más una consecuencia que una causa, la cual desafía la cuantificación y la predictibilidad /.../ Para la gran mayoría de las personas la cultura es, y probablemente siempre se mantendrá, como

⁴ Unesco. *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001790/179018m.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012

⁵ Ibid. p18

algo natural, no artificial, espontáneo y no predeterminado⁶”. Por otra parte *política (policy)* hace referencia a un diseño determinado de acuerdo a objetivos pre-establecidos: “contrario a las percepciones de cultura, las percepciones de política tienden a favorecer un proceso consciente, metódico y deliberado; un proceso que incluye la identificación de objetivos y el establecimiento de prioridades⁷”.

De este modo, una administración de la cultura desde el gobierno debe tener claras sus limitaciones y sus objetivos para erradicar percepciones equivocadas de su sociedad frente a otros, al mismo tiempo de construir sociedades equitativas y abiertas a la innovación.

En primer lugar, no se podrá exigir otra cosa que una política cultural muy pensada en sí misma, consciente de todas sus dificultades, que no se imponga el concepto de cultura de forma cósica, dogmática, como entramado fijo de valores, sino que acepte y desarrolle consideraciones críticas; una política cultural que ni se confunda a sí misma como designio divino, ni se suscriba sin menor reparo a la fe en la cultura, pero que tampoco se conforme con la función de mero órgano administrativo⁸.

En el caso de México, la administración de recursos relacionados con lo cultural se ha incluido dentro de la educación; la principal muestra de ello es la subordinación a la Secretaría de Educación Pública (SEP) de las distintas instancias gubernamentales dedicadas a la cultura como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL) y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INHA)⁹.

⁶ D, Paul Schafer. *Studies and documents on cultural policies. Aspects of Canadian cultural policy*. UNESCO. Francia, 1976. p 27-28

⁷ D, Paul Schafer. *Studies and documents on cultural policies. Aspects of Canadian cultural policy*. UNESCO. Francia, 1976. p 28.

⁸ Adorno, Th. W. *Escritos sociológicos*. Vol I Ed. Akal. 2004. pp 133-134

⁹ Confrontar con el organigrama de la SEP, disponible en: http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Organigrama_SEP2 Último acceso 19 de marzo de 2012

En este sentido, lo cultural y educativo se encuentran entrelazados dentro de una política pública con largas raíces históricas que tiene sus primeras expresiones en la Constitución de 1857, en la cual se proporcionó el carácter laico a la educación de los mexicanos. A partir de entonces se han tomados distintas decisiones tanto legal como administrativamente, como la modificación que en 2009 se realizó a Constitución Política, con el objetivo de establecer explícitamente el derecho de todo mexicano al acceso y disfrute de los bienes y servicios culturales que el Estado proporciona.

Modificación al artículo 4to constitucional: Toda persona tiene derecho al acceso a la cultura y el disfrute de los bienes y servicios que presta el Estado en la materia, así como el ejercicio de sus derechos culturales. El Estado promoverá los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones con pleno respeto a la libertad creativa. La ley establecerá los mecanismos para el acceso y participación a cualquier manifestación cultural¹⁰.

No obstante la modificación al artículo cuarto determina “La ley establecerá los mecanismos para el acceso y participación a cualquier manifestación cultural”; a las profundas raíces históricas de las políticas culturales y educativas; y a la realización de foros, mesas redondas y congresos para la redacción de una Ley sobre cultura a nivel federal, ésta no ha pasado de borradores. Esta ambigüedad normativa tiene implicaciones en las acciones, mecanismos, instrumentos, definiciones, objetivos e incluso previsiones de resultados respecto a la cultura, haciendo parecer la planeación como deficiente o no proyectada a largo plazo.

Ubicados en 2011, los parámetros de la política cultural mexicana se establecen en el *Programa Nacional de Cultura 2007-2012* (PNC), “Este Programa se deriva del Plan Nacional de Desarrollo, se vincula con el Programa Nacional de Educación, Cultura y Deporte y es un elemento de vital importancia para promover

¹⁰ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Adicionado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de abril de 2009. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012

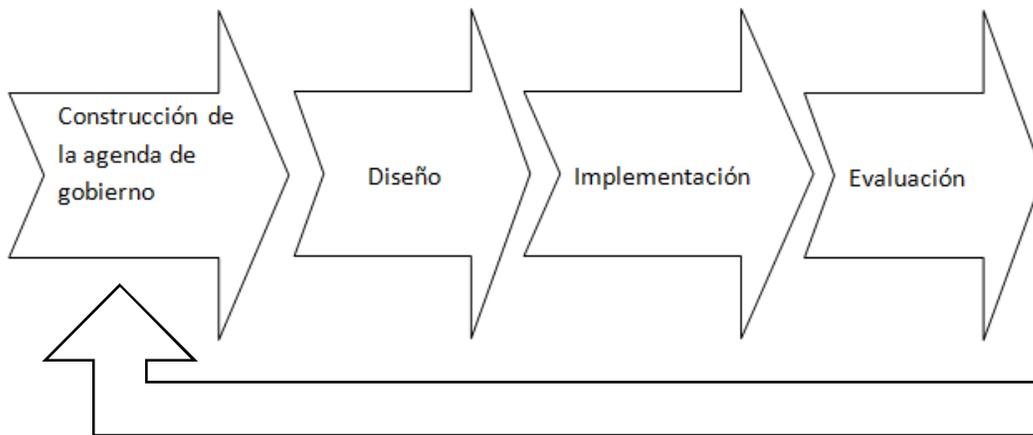
la conservación, el incremento y el aprovechamiento social de la riqueza cultural del país, y alcanzar en nuestra sociedad la igualdad de oportunidades para todos¹¹”.

De esta manera, con acciones subordinadas a la Constitución y el PNC, el gobierno mexicano garantiza el acceso a un derecho signado a nivel nacional e internacional. Pero las políticas públicas, cualquiera sea el tema implicado, no son perfectas, se encuentran interrelacionadas con intereses y proyectos políticos. Su imperfección las hace susceptibles de reflexión, crítica y modificaciones constantes. Por ello, para su sistematización, investigación e identificación de los problemas, los interesados en las políticas públicas las han dividido en etapas cíclicas: construcción de la agenda de gobierno, diseño, implementación y evaluación¹²:

¹¹ *Programa Nacional de Cultura 2007-2012*. p17 Disponible en:
http://www.conaculta.gob.mx/PDF/PNC2007_2012.pdf Último acceso 19 de marzo de 2012

¹² Para realizar la descripción de las etapas de una política pública se retomaron los apuntes de uno de los cursos de la Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos. La bibliografía incluyó:
Aguilar Villanueva, Luis. *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica. México, 2007.
Aguilar Villanueva, Luis. *La hechura de las políticas públicas*. Ed. Miguel Ángel Porrúa.
Cortazár Velarde; Juan Carlos. *Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales*. Instituto Interamericano de Desarrollo Social. 2006. Disponible en:
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2220391> Último acceso 19 de marzo de 2012
Gralia, Emilio; Kunz, Daniela; Merlo Ivana. *Modelo relacional de diseño de políticas públicas*. Disponible en:
<http://www.saap.org.ar/esp/docs-congresos/congresos-saap/VII/programa/paneles/d/d6/graglia-kunz-merlo.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012
Molina, Carlos. *Modelo de formación de políticas públicas y programas sociales*. Fundación Henry Dunant. 2009. Disponible en:
http://www.fundacionhenrydunant.org/documentos/Diplomado_2008_2009/modelo_pp_molina.pdf
Último acceso 19 de marzo de 2012

Figura 1
Etapas de una política pública



La figura presenta un modelo muy sencillo del proceso de las políticas públicas. Es claro que dependiendo de los enfoques y los autores existen otros modelos que incluyen más o menos etapas, las cuales a su vez pueden estar desglosadas en subsecciones; es decir, los trabajos de políticas públicas son muy amplios.

- **Construcción de la agenda de gobierno.** Se refiere a la identificación, selección e importancia de los temas que el gobierno considera deben ser atendidos, pueden ser postergados, o define no son de su ámbito. Entre los aspectos que el gobierno considera para asumir una postura se pueden mencionar: que el tema posea un amplio reconocimiento en la opinión pública, su coherencia con el proyecto de gobierno, los grupos e intereses detrás del tema y el agregado social sobre el que inciden las acciones.

Aquí se delimita la probabilidad, tipo y alcance de la solución. El gobierno evalúa sus posibles cursos de acción y considera si puede transitar de lo deseable a lo posible. La agenda se conformará por los temas que serán atendidos y la importancia que cada uno de ellos representa para el gobierno en turno.

- **Diseño.** La literatura sobre políticas públicas establece que el diseño se refiere principalmente a un trabajo de escritorio en el cual se establecen los parámetros sobre las distintas características que delinearán a la política. En esta etapa se deben considerar, entre otros aspectos, los marcos legales ya

existentes o que serían necesarios reformar o crear para implementar la política. El buen diseño disminuye la posibilidad de deficiencias, pero no la garantiza; de hecho no existe nada que garantice a priori a los tomadores de decisiones y sus asesores el haber optado por la mejor de las opciones para la solución de un problema, de hecho, aunque se pudiesen tomar en cuenta todas las posibilidades con sus causas y efectos, ello tomaría tiempo, el cual es uno de los recursos más limitados en la administración pública. “No hay garantía de escoger la mejor política pública, pero es un deber de los gobiernos elegir cursos de acción¹³”.

- Implementación. Es el cumplimiento de una decisión política. Abarca aquellas acciones efectuadas con miras a la realización de objetivos a corto, mediano y largo plazo previamente decididos. La implementación debe tomar en cuenta las restricciones legales, opinión pública, ambiente político y los recursos con que se cuenta.

La implementación conlleva la definición de objetivos claros y coherentes, la incorporación de una teoría, recursos financieros, una integración al interior y entre las organizaciones encargadas de llevarla a cabo, y el reclutamiento de recursos humanos.

- Evaluación. Es un proceso que procura determinar de manera periódica la eficacia, eficiencia e impacto de una política pública. Verifica el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a estándares establecidos; así como los resultados no esperados. Las evaluaciones interpretan información existente y generan nuevos datos que equivalen a un aprendizaje para la misma política y otras similares. Puntos clave para la realización de una evaluación son: el marco conceptual, los actores y los criterios de evaluación.

¹³ Lahera P, Eugenio. *Economía política de las políticas públicas*. UNAM, 2004. p 48 Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam2/ecunam0204.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012

Con el objetivo de ejemplificar las virtudes y ambigüedades de las políticas culturales del gobierno mexicano que buscan garantizar el acceso a bienes y servicios culturales se eligió al Centro Nacional de las Artes el cual, de acuerdo con el PNC, es una organización de importancia particular en el marco de la política cultural, además de contar con recursos financieros, humanos y materiales para el cumplimiento de sus tareas de educación, investigación, producción y difusión de las artes.

En este panorama, el Centro Nacional de las Artes tiene un papel de particular importancia. La misión de esta institución de enseñanza es generar y explorar nuevos modelos y enfoques en torno a la educación, investigación, producción y difusión artísticas, desde perspectivas inter y transdisciplinarias, el uso creativo de las tecnologías y la creación de redes de colaboración entre personas e instituciones¹⁴.

Para llevar a cabo el análisis del Centro se toma en cuenta cómo se ha implementado como parte de una política pública, pero también su diseño en el cual se ignoraron aspectos normativos con repercusiones negativas en el mediano y largo plazo. Esto conlleva dos suposiciones: 1) los antecedentes históricos tienen consecuencias en su trabajo actual, no solamente como una narración y 2) de manera específica no se tomaron en cuenta los marcos normativos formales pre-existentes y por redactar, lo cual desembocó en deficiencias en el largo plazo. Aunque en el desarrollo del texto se desglosarán otras implicaciones aquí se ejemplifica con dos puntos de deficiencias en el diseño del Cenart:

- Ausencia de documentos oficiales. Carlos Salinas de Gortari encabezó en México, tal vez, el último de los gobiernos donde las decisiones del presidente aunque cuestionadas se llevaban a cabo sin que necesariamente se siguieran la redacción de leyes, reglamentos, decretos presidenciales, acuerdos, programas o disposiciones oficiales; simplemente se realizaban las acciones. Durante el sexenio que comprendió de 1988 a 1994 se crearon el

¹⁴ Ibid. Programa Nacional de Cultura 2007-2012. P113

Conaculta y el Cenart; pero ambos con una indefinición legal que les delimitara sus funciones de manera específica. Ejemplo de lo anterior, es que en 2009, casi tres sexenios después de su creación, con la publicación del *Manual de Organización General del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*¹⁵ se procura dar mayor certidumbre al trabajo del Conaculta y sus direcciones generales, incluyendo la del Cenart.

- Imposición vertical del proyecto. El Cenart se construyó en un terreno que en 2009 (quince años después de su inauguración) fue cedido para tal efecto, como se puede leer en el acuerdo de cesión del terreno:

*ACUERDO por el que se destina al servicio de la Secretaría de Educación Pública, un inmueble con superficie de 119,972.10 metros cuadrados, ubicado en la avenida Río Churubusco número 79, colonia Country Club, Delegación Coyoacán, Distrito Federal, a efecto de que su órgano desconcentrado Consejo Nacional para la Cultura y las Artes lo continúe utilizando con las instalaciones del Centro Nacional de las Artes*¹⁶.

Es decir, en 1994, en el contexto del presidencialismo y tomando en cuenta que el regente del Distrito Federal era designado por el presidente de la nación, no se necesitó de un documento oficial que estableciera legalmente el uso del suelo y su pertenencia; ello sucedió quince años después de haberse inaugurado.

¹⁵ Conaculta. *Manual de organización General del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5162528&fecha=08/10/2010 Último acceso 19 de marzo de 2012

¹⁶ Diario Oficial de la Federación. *ACUERDO por el que se destina al servicio de la Secretaría de Educación Pública/...* 25 de marzo de 2009. P11. Disponible en: <http://dof.gob.mx/PDF/250309-MAT.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012

La creación del Cenart y los dos ejemplos anteriores muestran la existencia de acciones del gobierno para garantizar el derecho a la cultura, pero también de deficiencias, las cuales son inevitables en cualquier política pública y, en este caso, son inseparables del modelo presidencialista que regía en el país. También se subraya, el trabajo del Cenart no es aislado, forma parte de las políticas del gobierno mexicano enfocadas a la educación y la cultura como respuesta a un derecho de todo ciudadano.

La política cultural, de manera inseparable de su origen y los resultados, de manera similar a cualquier otra, tienen en la figura del gobierno a su principal responsable; de ahí la necesidad de diseños coherentes con los marcos contextuales y los recursos humanos, financieros y materiales con que se disponen. Lo anterior, ya que diseños con graves deficiencias legales dan espacio a calificaciones de toma de decisiones arbitrarias, despóticas o autoritarias. Para evitar tales valoraciones negativas, hay una incremental exigencia a los diseñadores de políticas públicas para estructurar marcos normativos que se anticipen al cómo, quiénes participarán y cuándo se implementarán las políticas.

La política cultural, particularmente, enfrenta cómo primer obstáculo la necesidad de encontrar argumentos que justifiquen la intervención permanente del gobierno en un ámbito que para algunos debiese ser enteramente una creación privada. “Para tales personas, la cultura es principalmente un asunto privado que al ser llevado al campo de la política corre el riesgo de ser sometido a los peores abusos de la subversión, subordinación, propaganda, manipulación y censura; y la historia de la humanidad sugiere que tales temores se encuentran fundamentados¹⁷”.

¹⁷ D, Paul Schafer. *Studies and documents on cultural policies. Aspects of Canadian cultural policy*. UNESCO. Francia, 1976. p 27

Theodor Adorno manifiesta en esta disyuntiva entre política (policy) y cultura, “La cultura querría ser lo más elevado y puro, lo no manoseado, lo que no ha sido aderezado mediante consideraciones tácticas o técnicas¹⁸”; pero que requiere de los servicios de la política (*policy*) pues de lo contrario se “deslizaría dentro de lo caótico, sobre todo dentro de lo particular, azaroso y no necesario¹⁹”.

Por ello, brindar tiempo al análisis de la política cultural, y al Cenart como una de sus organizaciones, no se debe pensar tiene la intención de restar importancia a otros ámbitos como la seguridad personal, patrimonial y social, el desarrollo físico o la conservación del medio ambiente, entre otros temas; sólo el de subrayar el valor que puede llegar a tener si la diversidad del patrimonio cultural se traduce en riqueza material y simbólica para todos los ciudadanos, tomando la base de un proyecto de nación a largo plazo el cual contemple la cohesión e identidad nacional, el desarrollo social y la proyección del país.

¹⁸ Adorno, Th. W. *Escritos sociológicos*. Vol I Ed. Akal. 2004. p114

¹⁹ Adorno, Th. W. *Escritos sociológicos*. Vol I Ed. Akal. 2004. P127

1.1 Antecedentes históricos

Las raíces de las políticas culturales del gobierno mexicano, ya se mencionó, son profundas; por ello, para realizar una exposición del marco histórico se dividió a éste en tres etapas: la primera abarca de 1810-1883, la segunda de 1884-1988 y la tercera de 1988-2011. Por otra parte, siendo el Centro Nacional de las Artes el objeto de estudio de este análisis, se entenderá que se haya dado un apartado a sus antecedentes, los cuales se encuentran estrechamente ligados a uno de los últimos gobiernos presidencialistas²⁰ lo cual lo ubica como una de las últimas acciones representativas de este tipo de gobiernos.

Figura 2

Etapas de las políticas culturales del gobierno mexicano

Primera etapa Definición (1810-1883)	Una vez lograda la independencia de México se generó un conflicto entre dos grupos: quienes defendían un lazo y reconciliación con España, frente a quienes rechazaban lo español. Sin embargo, de manera gradual y con el transcurrir de los años la reconciliación se hizo lejana en un contexto de constantes conflictos armados y golpes de Estado que prácticamente no dejaba espacio al tema cultural.
	Se expide la Ley Orgánica de Instrucción Pública por Benito Juárez para darle a la educación primaria elemental el carácter de laica, científica, gratuita y obligatoria.
	Se funda la Escuela Nacional Preparatoria a través de la Ley Orgánica de Instrucción Pública de 1867.
	Se reinauguró la Universidad Nacional la cual permanecía cerrada desde 1865
Segunda etapa Surgimiento y consolidación de organizaciones culturales (1884-1988)	Con Justo Sierra al frente de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, de 1905 a 1910, se integró el plan pedagógico de educación estética a las ya existentes de educación moral, intelectual y física.
	Con la instauración de la SEP en octubre de 1921, Vasconcelos asume el cargo de Secretario con tres departamentos: Alfabetización, Bibliotecas y Bellas Artes. Es en esta gestión cuando se incorpora la iniciación de las artes a la educación básica.
	Se da un desarrollo y consolidación de distintas organizaciones culturales como el INAH, el Instituto Nacional Indigenista y los Estudios Churubusco.
	En 1961 se crea la Subsecretaría de Cultura durante el segundo período como

²⁰ "Otra característica del régimen presidencial es que el presidente designa y remueve libremente a los secretarios de Estado y jefes de departamento, para lo cual no necesita la ratificación de ninguna de las Cámaras legislativas". En el caso mexicano prácticamente cualquier decisión tomada por el presidente no necesitaba de tal ratificación. En: Carpizo Mac Gregor, Jorge. *Notas sobre el presidencialismo mexicano*. p72. Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/invest/directorio/autor.htm?p=jcarpizo>

	Secretario de la SEP de Jaime Torres Bodet, después de que él había sido Director General de la UNESCO.
Tercera etapa (1988-2011) Reorganización del ámbito cultural	En 1988, en el Diario Oficial de la federación se publicó el Decreto por el cual Carlos Salinas de Gortari creó el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta) como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública. La mayor parte del sector cultural se subordinó al recién creado Conaculta; entre ellos el INBAL y el INAH En 1994 se funda el Centro Nacional de las Artes para reunir en un mismo espacio cuatro escuelas de arte, cuatro centros de investigación, el Centro de Capacitación Cinematográfica, el Centro Multimedia y la Biblioteca de las Artes.

Primera etapa (1810-1883) Definición

Este periodo corresponde de la independencia de México al año en que Porfirio Díaz asume por segunda ocasión la presidencia. En el ámbito educativo y cultural son pocas las acciones llevadas a cabo por el gobierno si se toma en cuenta la instrucción formal de los mexicanos se encontraba principalmente en manos de la Iglesia Católica.

Una vez lograda su independencia, tal vez como una de las primeras políticas culturales del México independiente, se publicó el decreto presidencial de Guadalupe Victoria, en 1825, que dio origen al Museo de México con la intención de resguardar el pasado prehispánico, sobre todo otorgando un espacio al Calendario Azteca (encontrado en 1790 en la Plaza mayor de la Ciudad de México); así como una ley que prohibió la salida de antigüedades del país.

En esos primeros años de independencia existió un conflicto vinculado estrechamente a la identidad: quienes defendían un lazo y reconciliación con España (conservadores), frente a quienes lo rechazaban (liberales). Sin embargo con el transcurrir de los años gradualmente tal reconciliación se hizo lejana. “A raíz de nuestra independencia la euforia libertaria nos hizo clausurar y renunciar a nuestro

inmediato pasado, los tres siglos coloniales, por creer que éste nos había simplemente *pasado* y no, como en verdad ocurrió, *constituido*”²¹.

Con una ventaja de los liberales sobre los conservadores, en este periodo el ámbito educativo tuvo un importante ejercicio de política pública con la redacción del artículo tercero en la *Constitución de 1857*, en el cual se definió a la educación de los mexicanos como laica. Más adelante, con Benito Juárez como presidente de la República, se expidió la *Ley Orgánica de Instrucción Pública* (1867), la cual definió las principales características de la educación pública elemental: laica, científica, gratuita y obligatoria. Ello implicó un impacto en la emancipación de la mujer, la educación de los indígenas, el aumento de bibliotecas públicas y el funcionamiento de escuelas industriales de artes y oficios. Lo anterior, sin embargo, con resultados circunscritos a las grandes ciudades²².

Sin embargo, aunque legalmente la *Ley Orgánica* formalizó la instrucción de los mexicanos como una tarea del gobierno, no se modificó que en la práctica fuera la Iglesia Católica la principal fuente de educación de la sociedad, pero sí definió las características aún vigentes en 2012.

Segunda etapa (1884-1988) Surgimiento y consolidación

La segunda etapa inicia en 1884 con el segundo periodo presidencial de Porfirio Díaz y concluye en 1988 cuando Carlos Salinas de Gortari asume el gobierno. En

²¹ Ortega y Medina, Juan A. *Destino Manifiesto. Sus razones históricas y su raíz teológica*. México; Alianza editorial mexicana y Conaculta: 1989. p10

²² Cabe resaltar que es Gabino Barreda quien convence en primera instancia a Benito Juárez y posteriormente a Porfirio Díaz de una educación laica y con fundamento en el positivismo francés. Producto de ello es la Fundación de la Escuela Nacional Preparatoria a través de la Ley Orgánica de Instrucción Pública de 1867. El proyecto educativo de la Escuela Nacional Preparatoria antepuso el razonamiento y la experimentación frente al dogmatismo de la educación impartida por el clero; satisfizo el reclamo de la clase burguesa de un espacio de educación laica; y tiene un plan de gobierno enunciado por Barreda: “Libertad, orden y progreso, la libertad como medio, el orden como base y el progreso como fin”. Dirección General de la Escuela Nacional Preparatoria. *Antecedentes*. <http://dgenp.unam.mx/acercaenp/anteced.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

estos años se da un surgimiento, consolidación y expansión de la mayor parte de las organizaciones educativas y culturales de México.

Una vez que Porfirio Díaz asumió el poder por segunda ocasión, en lo formal se ratificó la política liberal en materia educativa, se integraron influencias extranjeras (principalmente de Francia) y se reconoció la insuficiencia en infraestructura y profesores; pero en los hechos la mayor parte de la responsabilidad educativa continuó en manos de la Iglesia hasta después de la Revolución Mexicana. De 1905 a 1910, con Justo Sierra al frente de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes se integró el plan pedagógico de educación estética a las ya existentes de educación moral, intelectual y física; se apoyó a la Escuela Nacional Preparatoria²³; y reinauguró la Universidad Nacional que permanecía cerrada desde 1865²⁴.

Posteriormente, a pesar del movimiento armado desarrollado entre 1910 y 1920, en 1915 las primarias, escuelas elementales y nocturnas pasaron a depender de la recién creada Dirección General de Educación Primaria, Normal y Preparatoria; y en 1917 se conformó el Departamento Universitario y de Bellas Artes. El Departamento, aunque subordinado a lo educativo, mostraba a la cultura como un ámbito distinto al educativo.

²³ La Escuela Nacional Preparatoria surge a través de la Ley Orgánica de Instrucción Pública del 2 de diciembre de 1867 expedida por el entonces presidente Benito Juárez. Es Gabino Barreda quien se encargó de elaborar el proyecto educativo de la institución y, el 17 de diciembre del mismo año, nombrado el primer director. <http://dgenp.unam.mx/acercaenp/anteced.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

²⁴ Los antecedentes de la Universidad Nacional se encuentran en la *Real y Pontificia Universidad de México* cuya cédula de creación se expidió el 21 de septiembre de 1551. Organizada de manera similar a las universidades europeas de aquel tiempo, principalmente la de Salamanca, con la independencia de México fue despojada del título de *Real* por la ruptura con España y de *Pontificia* para distanciarla del clero. Vista por los liberales como una imagen de retroceso se cerró en 1833, 1857, 1861 y 1865 (la última vez abierta y clausurada por Maximiliano de Habsburgo).

UNAM. *Acerca de la UNAM. Antecedentes*. Disponible en:

http://www.unam.mx/acercaunam/es/unam_tiempo/unam/antecedentes.html Último acceso 19 de marzo de 2012

La redacción de la *Constitución de 1917* suprimió la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, en su lugar se instauró, en octubre de 1921, la Secretaría de Educación Pública con José Vasconcelos en el cargo de secretario. La nueva Secretaría se conformó con tres departamentos: Escolar, Bibliotecas y Bellas Artes²⁵. El filósofo mexicano ocupó tres años el cargo, en los cuales se iniciaron los Talleres Gráficos de la Nación, el crecimiento de la red de bibliotecas y la educación musical en el jardín de niños, primarias y escuela normal de maestros. Es también durante este periodo en el cual se ofrecieron los muros de la Secretaría y otros edificios a los pintores más destacados con lo cual se sentaron las bases del muralismo mexicano.

La década de los 40, años en que se desarrolla la segunda Guerra Mundial y primeros de posguerra, fue un periodo de bonanza comercial para México por las exportaciones, principalmente a Estados Unidos, aunado a una estabilidad política. Ello permitió que el sector cultural fuera tomado en cuenta y creciera. Como ejemplos de lo anterior se pueden mencionar la llamada *Época de oro del cine mexicano* y el surgimiento y consolidación de distintas organizaciones culturales como: el Instituto Nacional de Antropología e Historia (1939), la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica (1942²⁶), el Seminario de Cultura Mexicana (1942²⁷), el Colegio Nacional (1943²⁸), la Biblioteca de México (1946²⁹) y los Estudios Churubusco³⁰, entre otros.

²⁵ Secretaría de Educación Pública. *Historia de la SEP. Creación de la Secretaría de Educación Pública*. Disponible en http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP Último acceso 19 de marzo de 2012

²⁶ Agrupó a productores, distribuidores y exhibidores de cine. Para 1940 había casi 20 millones de mexicanos y 440 salas de cine, una por cada 44677.

²⁷ Fue conformada, entre otros, por Mariano Azuela, Frida Khalo, Manuel M. Ponce y Fernando Soler.

²⁸ Entre sus miembros fundadores se ubican Alfonso Caso, Antonio Caso, Carlos Chávez, José Clemente Orozco, Diego Rivera, y José Vasconcelos, entre otros.

²⁹ Fue fundada en 1946 por gestiones de José Vasconcelos, quien la dirigió hasta su muerte en 1959.

³⁰ "Los Estudios Churubusco empezaron como proyecto a principios de 1943, ideado por un grupo de inversionistas conformado por Don Emilio Azcárraga Vidaurreta, asociado con la compañía productora

En este periodo también se consolida la educación artística al reunir las secciones de Teatro, Música, Danza y Artes Plásticas, de la Secretaría de Educación Pública, en un nuevo organismo que derivó en el nacimiento el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), en diciembre de 1946, como “responsable de estimular la producción artística, promover la difusión de las artes y organizar la educación artística en todo el territorio nacional³¹”.

En 1958 fue designado Jaime Torres Bodet para ocupar la Secretaría de Educación Pública. Discípulo de José Vasconcelos, diplomático, ensayista y poeta, de 1943 a 1946 ya había estado al frente de la SEP, y de 1948 a 1952 fue director general de la UNESCO³². Durante su segundo periodo en la Secretaría se crearon la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (1959) y la Subsecretaría de Asuntos Culturales (1961).

Ya ubicados en los años setenta, los espacios para la cultura se incrementan con la cadena de teatros del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la Cineteca Nacional (1974), la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía (1976) y el espacio escultórico de la Universidad Nacional Autónoma de México (1979)³³.

norteamericana RKO, Radio Pictures y un grupo denominado Productores Asociados Mexicanos, encabezado por Harry Wright, presidente del Country Club y dueño de los terrenos colindantes. Es en septiembre de 1945 cuando inician su funcionamiento, con la filmación de la película mexicana *La Morena de mi Copla*, dirigida por Fernando A. Rivero”.
Confr. Estudios Churubusco. Disponible en: <http://www.estudioschurubusco.com/> Último acceso 19 de marzo de 2012

³¹ Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. *Historia*. Disponible en: www.bellasartes.gob.mx/index.php/inba/historia.html Último acceso 19 de marzo de 2012

³² UNESCO. *Director. Jaime Torres Bodet*. Disponible en: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=3380&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html Último acceso 19 de marzo de 2012

³³ La vocación de la Universidad Nacional de investigación, docencia y extensión cultural tiene un impacto casi imposible de medir para la sociedad mexicana. Sin embargo, sus muros, aulas, espacios escénicos y recintos históricos a su cargo (por ejemplo, el Palacio de Minería, el Palacio de Ingeniería, la Academia de San Carlos, entre otros) son una referencia obligada en cualquier estudio sobre la cultura en México. Disponible en: Cultura.Unam. Diario Digital. *Quiénes somos. Misión*.

Como se observa en esta etapa hay un crecimiento sostenido en organizaciones e infraestructura en el ámbito cultural por parte del gobierno. Y es donde se pueden localizar los principales antecedentes de la SEP, el INBAL, la UNAM, el INAH y la Subsecretaría de Asuntos Culturales que en 1988 desapareció para dar lugar al Conaculta.

Tercera etapa (1988-2011) Reorganización del ámbito cultural

Durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, 1988 a 1994, México experimentó un “adelgazamiento del Estado” basado en una reorganización de la administración pública con la intención de lograr una mayor eficiencia y eficacia³⁴. En materia cultural la reorganización comienza en 1988 con el Decreto presidencial que dio origen al Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta) para sustituir a la entonces Subsecretaría de Cultura.

El antecedente inmediato del Conaculta fue la Subsecretaría de Cultura la cual transitó por varios cambios de nombre y se encontró subordinada a la Secretaría de Educación Pública (SEP). En 1961, con la fundación de la Subsecretaría de Asuntos Culturales³⁵, se buscó por una parte coordinar y maximizar el trabajo tanto

<http://www.cultura.unam.mx/?tp=articulo&id=1075&ac=mostrar&Itemid=299&ct=0> Último acceso 19 de marzo de 2012

Por otra parte, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a partir de que en 1956 es facultado para proporcionar servicios sociales a sus derechohabientes empieza a vincular servicios educativos y culturales a su trabajo. Para los años 80 contaba con una infraestructura a nivel nacional que apoyaba de manera especial a las artes escénicas con 38 teatros cubiertos, 36 auditorios al aire libre, tres centros artesanales y dos espacios culturales. Instituto Mexicano del Seguro Social. *Historia*. Disponible en: http://www.imss.gob.mx/prestaciones/sociales/Pages/historia_7.aspx Último acceso 19 de marzo de 2012

Todo ello se puede interpretar como un fuerte impulso a la cultura desde la UNAM y el IMSS; pero, al menos en el caso del IMSS, ello también se puede interpretar como una duplicación de funciones por parte de una organización del Estado mexicano.

³⁴ De la Cruz, Carlos. *La reforma del Estado mexicano a la luz de la globalidad*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal. 2002. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043319.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012

³⁵ Como se puede observar, la creación de la Subsecretaría de Cultura se da durante el segundo período como Secretario de la SEP de Jaime Torres Bodet; después de que él había sido Director General de la UNESCO y en cuyo periodo frente al organismo internacional el ámbito cultural tuvo un gran impulso.

del INAH como del INBA y, por otra, dar una respuesta de México a la importancia que había adquirido el ámbito cultural a nivel internacional a través del activismo y expansión de la (UNESCO) en el seno de las Naciones Unidas.

La formación de la Subsecretaría fue parte de las acciones impulsadas por Jaime Torres Bodet durante su segundo período al frente de la SEP, esto después de que había ocupado el puesto de director general de la UNESCO. “En abril de 1971 la Subsecretaría de Asuntos Culturales pasó a denominarse Subsecretaría de Cultura Popular y Educación Extraescolar, y sucesivamente se convirtió en Subsecretaría de Cultura y Difusión Popular (1977), Subsecretaría de Cultura y Recreación (1978) y Subsecretaría de Cultura (1982), en este último caso a raíz de la expedición de otro Reglamento Interior de la SEP”³⁶.

Figura 3
De la Subsecretaría de Asuntos Culturales al Conaculta

Año	Denominación	Presidente de México	Secretario de Educación
1961	Subsecretaría de Asuntos Culturales	Adolfo López Mateos	Jaime Torres Bodet* (1958-1964) Agustín Yáñez (1964-1970)
1971	Subsecretaría de Cultura Popular y Educación Extraescolar	Luis Echeverría	Víctor Bravo Ahuja (1970-1976)
1977	Subsecretaría de Cultura y Difusión Popular	José López Portillo	Porfirio Muñoz Ledo (1976-1977)
1978	Subsecretaría de Cultura y Recreación	José López Portillo	Fernando Solana** (1977-1982)
1982	Subsecretaría de Cultura	Miguel de la Madrid	Jesús Reyes Heróles (1982-1985) Miguel González Avelar (1985-1988)
1988	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	Carlos Salinas de Gortari	Manuel Bartlett (1988-1992)

*Ya había sido secretario de educación pública de 1943 a 1946 con Manuel Ávila Camacho

**Fue nuevamente secretario de educación pública de 1993 a 1994 con Carlos Salinas de Gortari

³⁶ Organización de Estados Ibero-americanos. *Desarrollo Histórico de la política cultural gubernamental*. Disponible en: <http://www.oei.es/cultura2/mexico/c2.htm> Último acceso 19 de marzo de 2012

Tomando en cuenta las oscilaciones de los gobiernos frente a la cultura y que ésta había cobrado importancia durante un periodo de estabilidad financiera (la Segunda Guerra Mundial y los años de posguerra), no sorprende que en medio de la crisis económica iniciada en 1982, durante el sexenio de Miguel de la Madrid, se cuestionara la efectividad y sentido de sostener una política cultural, y, como parte del recorte de las instituciones estatales, la posible desaparición de la entonces Subsecretaría de Cultura. La subsecretaría no desapareció en el gobierno de Miguel de la Madrid, pero con la llegada del nuevo presidente en 1988 se replanteó su existencia de subsecretaría a Consejo Nacional.

Con el cambio de mandatario en el gobierno federal, y por decreto presidencial de fecha 6 de diciembre de 1988, publicado al día siguiente en el Diario oficial de la federación, Carlos Salinas de Gortari creó el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes³⁷. Como órgano desconcentrado de la SEP, el Conaculta reemplazó a la Subsecretaría de Cultura, de ésta, sus unidades administrativas, instalaciones, recursos humanos, archivos y expedientes pasaron a formar parte del nuevo Consejo. La designación del presidente del Conaculta quedó como una facultad del titular del ejecutivo federal, al igual que la mayoría de los puestos directivos, como era característico del presidencialismo,

Visto en el contexto del “adelgazamiento del Estado”, el cual mostró en el mercado mexicano un giro hacia el libre comercio, el abandono de la protección a los productos nacionales a favor de inversiones extranjeras y la competencia directa con productos importados, la creación del Conaculta significó un repliegue del gobierno frente a la cultura³⁸ subordinado a una política cultural impulsada desde el

³⁷ Diario Oficial de la Nación. *Decreto de creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*. Miércoles 7 de diciembre de 1988. P12. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=206408&pagina=13&seccion=0 Último acceso 19 de marzo de 2012

³⁸ En el contexto del adelgazamiento del Estado en relación al ámbito cultural desaparecieron CONESCAL, Fonadan y el Fideicomiso Premio Literario Ollin Yoliztli, entre otros.

ejecutivo para modernizar las estructuras, organizaciones, administración y los medios culturales.

El Conaculta surgió al considerarse “que las estructuras operativas y financieras de los programas, servicios e instituciones que encabezaban la política cultural habían sido rebasadas, porque se habían desarrollado nuevos esquemas de organización social que demandaban la actualización de las reglas de operación, vinculación y acceso a los programas culturales; además, faltaba una articulación estratégica de los proyectos y servicios que llevaba a cabo la Subsecretaría de Cultura Popular de la SEP, ya que cada una de las direcciones y unidades administrativas atendía proyectos propios, que no estaban necesariamente vinculados y coordinados entre sí³⁹”. Suplir una Subsecretaría de cultura por un Consejo tuvo las siguientes implicaciones:

- Mientras la Subsecretaría se mantenía completamente subordinada a la SEP, el Consejo Nacional como organismo administrativo desconcentrado hace referencia al entendimiento de la cultura como un asunto más alejado a la política educativa.
- Para la Subsecretaría la formulación de proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes en asuntos culturales era una tarea establecida; para el Conaculta no lo es explícitamente, sin embargo éste sí lo ha intentado con el envío del proyecto de ley sobre cultura.
- En el plano de lo ideal⁴⁰, en la Subsecretaría es el secretario de educación quien designa o juega un papel relevante en la asignación del subsecretario.

³⁹ Serra Puche, Mari Carmen; Salas Quintana, Hernán. *Información sobre la cultura en México*. UNAM. 2009 p17

⁴⁰ Se habla de un ideal ya que en los años en que existió la Subsecretaría la regla era la discrecionalidad en la asignación de puestos por parte del ejecutivo; característica del presidencialismo mexicano.

En el Consejo el primer mandatario asigna y puede remover al presidente del Consejo; es decir, desaparece el intermediario.

Como parte de las tareas del nuevo Consejo se planteó dar mayor autonomía, eficiencia, simplificar, modernizar y articular la administración de la cultura; el retiro del gobierno en la asignación de becas para la creación; promover la diversificación de los recursos que financian algunas actividades culturales como la conservación y restauración del patrimonio; y la inclusión de actores de la sociedad. Algunas de estas tareas se lograron en algún grado al circunscribir el papel del gobierno a fortalecer los servicios para la creación, difusión, investigación y preservación de la cultura. Ejemplo de ello fue la creación, en 1989, del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) como mecanismo de administración para asistir a creadores independientes en sus gastos de preservación, difusión y creación de las manifestaciones artísticas.

Conaculta fue la respuesta del gobierno mexicano frente a los nuevos temas y esquemas de organización de la sociedad que reclamaba acceso a los programas y apoyos a la cultura; ello se observa con la incorporación de temas como la diversidad lingüística y cultural, las nuevas tecnologías y la denominada “autogestión”. Conaculta y Fonca⁴¹ surgieron con el objetivo de apoyar a los creadores mexicanos, pero manteniendo al gobierno al margen de la selección de los becarios. Pero no se puede pasar por alto que de la mano de esta reorganización se encuentra un repliegue del Estado en su papel frente a la cultura.

⁴¹ FONCA: Desde que se creó, el 2 de marzo de 1989, al FONCA le fueron asignadas las siguientes tareas: apoyar la creación y la producción artística y cultural de calidad; promover y difundir la cultura; incrementar el acervo cultural, y preservar y conservar el patrimonio cultural de la nación. Invierte en los proyectos culturales profesionales que surgen en la comunidad artística; ofrece fondos para que los creadores puedan desarrollar su trabajo sin restricciones, afirmando el ejercicio de las libertades de expresión y creación. Por ello, convoca anualmente a los artistas y creadores para que participen en sus 17 programas, mediante la presentación de propuestas que son evaluadas por Comisiones de Dictaminación y Selección formadas por artistas y creadores de reconocido prestigio. Fonca. *¿Qué es el Fonca?* Disponible en: <http://fonca.conaculta.gob.mx/institucional.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

Inmersas en la política, las organizaciones gubernamentales además de buscar alcanzar objetivos específicos forman parte de proyectos de personas o grupos políticos: “Las organizaciones pueden ser vistas como instrumentos de otros, para organizaciones o para individuos. Las compañías pueden ser vistas como instrumentos de sus propietarios, las subsidiarias como instrumentos de sus compañías centrales, los departamentos como instrumentos de la oficina central, o los servicios públicos como instrumentos de los políticos⁴².” Dentro de las modificaciones de la organización administrativa de la cultura, impulsadas por Carlos Salinas, la conformación del Cenart se suma a la creación del Conaculta, el Fonca y Canal 22; los cuales aunados al INBA e INAH, en 2011, conforman la mayor parte de la base sobre la que descansa oficialmente la vida cultural del país.

Otra interpretación de la reorganización del ámbito cultural es el intento de una política compensatoria frente a la fuerte política económica neoliberal encabezada por los tecnócratas. Cualquiera sea la razón, lo cierto es que durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari se establecieron las principales directrices administrativas de las políticas culturales mexicanas de la última década de los 90 y la primera del 2000 ya que posterior a la creación del Conaculta y Cenart no se han realizado modificaciones comparables en las políticas culturales.

A partir del año 2000, en sincronía con el cambio de partido político en la presidencia, se ha construido nueva infraestructura en materia de educación, cultura y bellas artes. La Biblioteca José Vasconcelos (2006) los distintos Centros Estatales de las Artes y el anuncio en 2011 de una inversión para ampliar las instalaciones de la Cineteca Nacional y el remozamiento del Cenart no se pueden pasar por alto; sin embargo, no son comparables con los proyectos del Conaculta y el Cenart en tanto éstos abarcaron tareas de administración, difusión, educación, formación y

⁴² Brunsson, Nils. *Constructing organizations: The example of public sector reform*. p8

preservación de las Artes; además de que durante el gobierno de Salinas de Gortari se delinearón las directrices que han orientado los proyectos posteriores a 1994.

En retrospectiva, las modificaciones en política cultural del proyecto salinista fueron novedosas e incluso prometedoras, pero con el transcurrir de los años se pueden identificar insuficiencias; por ejemplo, una de las tareas desde el inicio del Consejo y que no ha logrado cumplir es la “revisión a fondo del funcionamiento de las instituciones públicas para la promoción y la difusión de la cultura y las artes, además de la modernización de los ordenamientos jurídicos que las rigen, conforme a las necesidades del mundo de hoy⁴³”. A manera de ejemplo recuérdese la ausencia del marco jurídico, especialmente de una ley de cultura a nivel federal.

La alternancia de partido en la presidencia no ha implicado modificaciones significativas en la manera en que se dirigen las políticas culturales en México; se ha continuado la línea de los anteriores gobiernos, no por un seguimiento a largo plazo de las directrices, sino más bien por la ausencia de imaginación, investigación o conocimiento del tema; ejemplo de ello fue la controvertida designación de Sari Bermúdez (conductora y productora de programas culturales de radio y televisión, pero sin experiencia en el ámbito administrativo) al frente de Conaculta durante el gobierno de Vicente Fox y los pobres resultados arrojados.

“El cambio de régimen político en México no ha traído consigo cambios notables en la conducción de la política cultural. El instrumento que podría hacer visible orientaciones nuevas en las políticas públicas de la cultura, el Programa Nacional de Cultura 2001-2006, lo confirma. En líneas generales, los criterios básicos que rigen el trabajo cultural en el sexenio continúan los lineamientos de los dos programas sexenales anteriores, si bien hay un mayor énfasis en la descentralización y en la priorización de la lectura como eje principal de este sexenio⁴⁴”.

⁴³ Conaculta. *Programa Nacional de Cultura 1994-2000*. P29

⁴⁴ Nivón, Eduardo. *Malestar en la cultura. Conflictos en la política cultural mexicana reciente*. Pensar Iberoamérica. Revista de cultura; Número 7. Septiembre-diciembre de 2004. Disponible en: <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric07a01.htm> Último acceso 19 de marzo de 2012

La diferencia entre los gobiernos priistas y panistas, sostiene Gerardo Estrada, en el ámbito cultural es el elemento de legitimación; es decir, en tanto para los gobiernos surgidos del Partido Revolucionario Institucional (PRI) la cultura era vista como una arista de legitimación donde el acercamiento de los presidentes al mundo intelectual era una manera de buscar el respaldo de un sector, en los gobiernos panistas parece haber desaparecido esta relación⁴⁵.

Se ha despolitizado el tema de la cultura. Para los gobiernos priistas la cultura era uno de los temas políticos, por decir, de excelencia, era una de las prioridades la administración de la cultura. La importancia política que le daban los gobiernos priistas al mundo cultural, al arte, a los artistas, a los creadores, a los intelectuales, no es la misma hoy. Eso ha cambiado en parte porque los gobiernos al venir de un sector conservador, el Partido Acción Nacional, sólo en sus principios tuvieron vínculos con el mundo intelectual, hoy ya no los tiene; es decir, nunca los tuvo, y no es una prioridad para ellos. En cambio para los gobiernos priistas, por las buenas y malas razones formaba parte en la búsqueda de legitimación para el Estado⁴⁶.

Con la pérdida de la hegemonía del PRI en México desaparecieron mecanismos que pudiesen ser interpretados como “atajos simplistas” o “atajos perezosos” (como un mandato o el decreto presidencial) pero, al menos en el ámbito cultural, no se han creado nuevos mecanismos reguladores que sustituyan a los anteriores. La ausencia de marcos normativos formales que establezcan las relaciones tiene como consecuencia que en el Cenart sean “mecanismos personales” los que configuren varios de los resultados, tanto positivos como negativos. “En 13 años trabajando acá hemos encontrado, como todo en este país, ciertos mecanismos y los acuerdos casi

⁴⁵ Tal vez la legitimación ahora se busca a través de la televisión. Por ejemplo, Alonso Lujambio, principal autoridad de la Secretaría de Educación Pública hasta inicios de 2012, durante la Entrega de Reconocimientos al Compromiso con el Futuro mencionó las telenovelas de televisa “son (un) instrumento poderoso para combatir el rezago educativo”. En tanto Enrique Peña Nieto, aspirante a la candidatura para la presidencia por el Partido Revolucionario Institucional, ha buscado mantenerse estrechamente relacionado a televisa y TvAzteca a través de comerciales pagados.

⁴⁶ Estrada, Gerardo. Entrevista realizada en julio de 2011.

personales e institucionales entre centros de investigación y biblioteca, o las escuelas y los centros para trabajar de manera provechosa⁴⁷”.

La descripción de la tercera etapa con los cambios de nombre de la subsecretaría y su posterior sustitución por un Consejo muestran como cada gobierno entendía de manera diferente lo cultural y sus prioridades de atención eran distintas; también se puede inferir el cambio de prioridades eran consecuencia de la ausencia de un trabajo con objetivos a largo plazo. Una muestra de lo anterior son las declaraciones de Jaime Labastida Ochoa, subdirector general de administración del INBA en 1990, quien cuestionó que administrativamente el presidente del Conaculta tuviera un mayor rango que el director del INBA, aun cuando el Consejo era producto de un Decreto presidencial y el Instituto de una Ley. En una entrevista concedida a la revista Proceso⁴⁸ con motivo de la presentación del proyecto del Cenart señaló:

El INBA nunca ha tenido, incluso desde el punto de vista administrativo, jerarquía suficiente. Al director del INBA se le considera en un rango inferior al que debiera tener. El INBA surgió por medio de una ley. Lo mismo el INAH. Y entre las leyes hay jerarquías. Eso significa que, al ser resultado de una ley, el INBA fue creado por el Congreso de la Nación. Mientras que el Conaculta fue creado mediante decreto presidencial. Jerárquicamente hablando, es superior una ley a un decreto. Claro que en la jerarquía de la administración pública federal el presidente del Consejo está por encima del director de Bellas Artes y del INAH.

En el contexto del presidencialismo la inconformidad de Labastida se explica de la siguiente manera: si bien jurídicamente una ley pudiese contar con un mayor rango por contar con la ratificación de las cámaras legislativas, durante el presidencialismo la voluntad del primer mandatario se encontraba sobre cualquier ley. De esta manera, el hecho de que Salinas de Gortari creara por decreto presidencial y pensara al Conaculta como superior tuvo repercusiones en el trabajo cotidiano, por ejemplo, la subordinación del INBA y el INAH al Consejo.

⁴⁷ Obregón, Ricardo. En Ponce, Roberto. *Obregón y Galindo: Las limitaciones*. Proceso 1594. 20 de mayo de 2007. P60

⁴⁸ Ochoa Sandy, Gerardo. *Hace 10 años se aprobó una Universidad de las Artes, pero nunca recibió dinero: Jaime Labastida*. Proceso 861. 3 de mayo de 1993. P53

Es también en esta tercera etapa de reorganización del sector cultural cuando se funda el Centro Nacional de las Artes subordinado al Conaculta, con el objetivo de reunir en un mismo espacio las escuelas nacionales de pintura, arte teatral y danza clásica y contemporánea, cuatro centros de investigación, el conservatorio de música y el CCC. Aunque esta reunión fue definida por algunas personas como “un triunfo contundente del centralismo⁴⁹”, Gerardo Estrada asegura que el Cenart de ningún modo podía ser interpretado como un “proyecto centralista” ya que todas las escuelas y centros de investigación que conformaron al Cenart se encontraban desde un principio en el Distrito Federal: “En realidad no se le arrebató nada a nadie, eran escuelas cuya historia, ubicación geográfica y tradición ya formaban parte de la estructura académica de la Ciudad de México⁵⁰”.

Varios de los entrevistados coincidieron en que el proyecto del Cenart sólo se pudo haber realizado dentro del definido como presidencialismo ya que por las características en las que se encuentra enmarcado el gobierno y sus organizaciones en 2012 sería muy complicado llevar a cabo un proyecto semejante. Nuevamente Gerardo Estrada ejemplificó con la relación de subordinación del regente de la Ciudad de México al gobierno federal ya que incluso su designación era una facultad del presidente de la República:

En el momento en que se construyó el Centro Nacional de las Artes el gobierno de la Ciudad de México era una parte integral del gobierno federal a través del regente de la Ciudad; hoy éste es un gobierno autónomo. Esto implica una serie de dificultades políticas, administrativo-jurídicas que en aquel momento se pudieron obviar; no quiero decir que se haya violado la ley, ni mucho menos, sino que fue más fácil todo el proceso de trámites porque bastaba un acuerdo, una orden, para que se cumpliera con una parte de un mismo gobierno. Hoy son dos gobiernos institucionalmente diferentes, pero que además proceden de dos partidos distintos que están incluso enfrentados. Entonces, yo creo que sería muy difícil emprender

⁴⁹ Ravelo Renato. *Insuficientes, las reformas sobre educación artística: Martín Díaz*. La Jornada; martes 22 de noviembre de 1994; sección: cultura. P 29

⁵⁰ Ibid. Estrada, Gerardo. Entrevista.

una obra de este tipo. No digo que sea imposible, pero requeriría de mucho más tiempo para consolidarse⁵¹.

La crítica al centralismo no afectó de modo significativo la creación y posterior trabajo del Cenart, pero las declaraciones confirman al presidencialismo como una de las características contextuales en las que surgió el Cenart. Visto a la distancia se puede pensar en la imposición vertical o incluso evasión de la ley, pero como espacio institucional se convirtió en un facilitador para la convergencia de las diferentes disciplinas y la innovación artística en un mismo espacio.

En un futuro, sostiene Gerardo Estrada⁵², si bien las organizaciones existentes continuarán su labor, las políticas del gobierno se alejarán cada vez más del sector cultural. Se transitará de un modelo en el cual la vida artística del país dependía fundamentalmente del gobierno a una en la cual el sector social será el actor principal. Ésta, la reducción de la participación del gobierno, posiblemente será una cuarta etapa del desarrollo de las políticas culturales.

Figura 4
Presidentes del Conaculta

Presidente de México	Secretario de la SEP	Presidente de Conaculta	
Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)	Manuel Bartlett Díaz (1988-1992)	Víctor Flores Olea (1988-1992)	Fue subsecretario de cultura entre 1976 y 1978; además de representante de México ante la UNESCO.
	Ernesto Zedillo Ponce de León (1992-1993)		Fue el primer presidente del recién creado Conaculta. Durante su ejercicio se se subordinaron varias organizaciones preexistentes al Conaculta
	Fernando Solana Morales (1993-1994)		
	José Ángel Pescador Osuna (1994)		

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000)	Fausto Alzati (1994-1995) Miguel Limón Rojas (1995-2000)	Rafael Tovar y de Teresa (1992-2000)	Durante su periodo se buscó una democratización de la cultura al valerse de espacios de gran afluencia y foros no convencionales para multiplicar el número de personas beneficiadas por los servicios culturales. Se exaltó el logro de llevar exposiciones a la infraestructura del sistema colectivo metro para que fuera apreciada por los más de cuatro millones de usuarios. Durante su ejercicio se construye e inaugura el Centro Nacional de las Artes.
Vicente Fox Quesada (2000-2006)	Reyes Tamez Guerra (2000-2006)	Sari Bermúdez (2000-2006)	Su designación se interpretó como el acomodo en las organizaciones del gobierno del equipo que apoyó a Vicente Fox para llegar a la presidencia en el año 2000. La política cultural se condujo sobre el concepto de ciudadanización, el cual se refería a, textualmente del Programa Nacional de Cultura 2001-2006: La ciudadanización alude una concepción particular del quehacer del Estado en el ámbito de la cultura, centrada en los intereses de los ciudadanos. /.../ lo que se ciudadaniza son las políticas culturales, no la cultura misma, ya que la cultura, entendida como el proceso creativo de la sociedad, está por sí misma ciudadanizada.
Felipe de Jesús Calderón Hinojosa (2006-2012)	Josefina Vázquez Mota (2006-2009) Alonso José Ricardo Lujambio Irazábal (2009-2011)	Sergio Vela Martínez (2006-2009) Consuelo Sáizar (2009-2011)	Egresado de la Escuela Libre de Derecho, al igual que el presidente Felipe Calderón, también es pianista, compositor y director de orquesta. Entre 1992 y 2000 fue el director del Festival Internacional Cervantino; y entre el 2000 y el 2006 se desempeñó como coordinador de música de la UNAM. Se le criticó por sus continuos viajes en el país y las pocas iniciativas culturales que desembocaran en el interior de la República. En mayo de 2002 se convirtió en la primera mujer en dirigir el Fondo de Cultura Económica, cargo que desempeñó hasta el mes de marzo de 2009 en que asumió la presidencia del Conaculta. Su llegada al Conaculta significó varios ajustes en diferentes niveles de la organización..

1.2. El Centro Nacional de las Artes

El primer antecedente del Centro Nacional de las Artes se encuentra en 1983 cuando Javier Barros Valero en su condición de director del INBA creó la Subdirección de Educación e Investigación y la puso a cargo de Jaime Labastida Ochoa; éste realizó un estudio que arrojó como resultados el deterioro de los inmuebles, el rezago académico y la falta de apoyo oficial. Ello fue el antecedente para el nacimiento de un proyecto que rescatara la parte académica del INBA (se consideró que se daba mayor peso al ámbito de la difusión) a través de una Ciudad Universitaria de las Artes que reuniera a las escuelas de nivel superior y los centros de investigación, apoyados por una Biblioteca Nacional de las Artes; la idea tenía un paralelismo con la construcción de Ciudad Universitaria (UNAM), en la cual los edificios se construyeran alrededor de un espacio común que permitiera la interacción entre profesores y alumnos de distintas licenciaturas. El proyecto fue aprobado, pero la ausencia de recursos en “la década perdida” impidió su construcción.

A finales de los años ochenta seguía vigente la necesidad de incrementar la infraestructura en el ámbito cultural; la duda era cómo realizarlo. Una posibilidad era restaurar varias escuelas de artes que se encontraban en el Centro Histórico de la Ciudad de México, e incluso trasladar otras a sus alrededores con la intención de recuperar varios edificios y espacios públicos, promover la vida académica en el primer cuadro e influir en una imagen acorde al turismo⁵³. Sin embargo, algunas escuelas se oponían a ello por el fuerte arraigo a las instalaciones e incluso algunas, como el Conservatorio Nacional de Música, no las dejaron⁵⁴.

En 1992, Rafael Tovar y de Teresa, entonces director del Conaculta, observando en una evaluación resultados similares a los de 1983, propuso al

⁵³ Reynoso Serralde, Ricardo. Entrevista realizada en 13 de enero de 2011

⁵⁴ El caso del terreno del Conservatorio Nacional de Música, ubicado en una de las partes más costosas del Distrito Federal (Presidente Mazaryk 582, col. Polanco), además tenía la oferta por parte del conglomerado en comunicaciones Televisa de ser comprado respetando el edificio principal.

presidente de México, Carlos Salinas de Gortari y al responsable de la SEP, Ernesto Zedillo Ponce de León, un proyecto con las adecuaciones pertinentes a los tiempos políticos que hacían poco viable la creación de una Universidad. De esta manera, el 26 de abril de 1993, en el Salón Manuel Ávila Camacho de Los Pinos, se realizó la ceremonia en la cual se dio a conocer el proyecto del Centro Nacional de las Artes.

El diagnóstico mostró que en cada una de las áreas artísticas existían instalaciones, pero con equipos muy obsoletos. En esa circunstancia se encontraban artes plásticas, teatro, danza y música. Para dar solución a ello se diseñó el Centro de las Artes aprovechando el terreno de Churubusco, donde ya estaba la escuela de cine, aunado al concepto de interdisciplinariedad⁵⁵.

Tovar y de Teresa sostiene existieron tres elementos fundamentales para tomar la decisión de construir el Cenart: “el diagnóstico, la necesidad y la propuesta⁵⁶”. El diagnóstico realizado en 1992 mostraba la existencia de infraestructura obsoleta para la enseñanza de danza, teatro, música y artes plásticas; ello desembocaba en la “necesidad” de instalaciones remozadas o nuevas; lo cual derivó en la “propuesta” de crear un Centro que cumpliera con las tareas de investigación, enseñanza y difusión de las artes. Al proyecto se incorporaron el Centro Multimedia, la Biblioteca de las Artes y la reforma de los planes de estudio de las escuelas que se trasladarían para facilitar una visión multidisciplinar.

Originalmente se propuso una Universidad de las Artes, la cual requeriría de un marco jurídico que hubiera exigido negociaciones de carácter político y legal para que las escuelas involucradas cambiaran de línea de mando del INBAL al Conaculta. Si se considera que la propuesta se realizó a mitad del sexenio de Salinas de Gortari, el tiempo con que se contaba era reducido para buscar los acuerdos con las escuelas, Cámaras legislativas, Conaculta, INBA, SEP y el sindicato; ello hizo más viable la decisión de un Centro en lugar de una Universidad. De esta manera, sumado a lo administrativo, la principal diferencia del Cenart con la idea de la

⁵⁵ Tovar y de Teresa, Rafael. Entrevista realizada en su oficina el 31 de mayo de 2011.

⁵⁶ Ibid

presidente del Conaculta⁶⁰. El Cenart era, según el video preparado para la inauguración, la culminación de un sexenio a favor de los artistas e intelectuales en el cual se habían creado el Conaculta y el Fonca, y en el cual Octavio Paz había obtenido el Premio Nobel de Literatura.

El presidente de la República, en su discurso afirmó: “ya no más pianos con teclas rotas, no más duelas que lastimen a quienes ahí practican”⁶¹, esto para comparar las antiguas instalaciones frente a las nuevas y ejemplificando con la adquisición de 60 pianos. “El Centro Nacional de las Artes o Ciudad de las Artes si así prefieren llamarle, será un magnífico punto de creación y recreación de nuestra extraordinaria cultura. De un futuro más humano, más generoso y más justo /.../ El conjunto arquitectónico es una verdadera declaración hacia el siglo XXI. Esta expresión estética es un verdadero estímulo de la creatividad⁶²”

Por su parte, durante su participación, el presidente de Conaculta se refirió a la indefinición jurídica del Cenart: “está indefinido si es que se le quiere dar una figura jurídica. Es una dependencia del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, que tiene todas las facultades para tenerlo, a menos que quiera usted proponer un (organismo) descentralizado. En este momento depende directamente del Consejo, es una unidad que implica atención administrativa, financiera, no cambia en nada la naturaleza jurídica la operación del Centro⁶³”. A la pregunta de un periodista sobre el

⁶⁰ Sin embargo, al revisar los periódicos de aquellas semanas, se observa la inauguración no tuvo un gran impacto entre los medios, los cuales tenían su atención en el desarrollo de las investigaciones sobre el asesinato de Luis Donaldo Colosio, el levantamiento en Chiapas, la renuncia de Ruiz Massieu al PRI y la Subprocuraduría de Justicia, y las actividades del presidente electo Ernesto Zedillo.

⁶¹ Bellinghausen Hermann. *Inauguraron las instalaciones del Centro Nacional de las Artes*. La Jornada; miércoles 23 de noviembre de 1994; sección El país. P6

⁶² Ravelo Renato. *El CNA, “una verdadera declaración hacia el siglo XXI”*: Carlos Salinas. La Jornada; miércoles 23 de noviembre de 1994; sección: Cultura. P 27

⁶³ Ibid.

futuro del CNA Tovar y de Teresa contestó: “Eso lo decidirá la próxima administración⁶⁴”.

La declaración de Tovar y de Teresa dejaba en claro que los proyectos culturales dependían del gobierno en turno y que se dejaba al Cenart en una indefinición jurídica que en 2011 persiste; indefinición que se extiende al Conaculta y que ha generado controversias, pero no lo suficientemente fuertes como para plantear una solución. Entrevistado en 2011, Tovar y de Teresa sostiene que al final del sexenio de Salinas de Gortari era más importante “materializar” el proyecto que las formalidades jurídicas:

En ese momento un decreto presidencial implicaba una reubicación administrativa de las escuelas, las cuales estaban dentro del INBA, integrarlas en una institución diferente y nueva. Ello, digamos, era el siguiente paso en la administración sucesiva: el reordenamiento laboral y administrativo. En ese momento para nosotros la prioridad era el proyecto académico. La etapa que a mí me correspondió fue la creación misma, la materialización y la instalación del Centro de las Artes. Yo creo que eso es mucho más importante que todas las formalidades jurídicas; sin embargo, pues sí, entiendo que está pendiente crear un marco legal⁶⁵.

La construcción del Cenart reunió geográficamente distintas escuelas y centros de investigación del INBA, además de ofrecer instalaciones para la presentación de las más variadas disciplinas y tendencias culturales y artísticas. Estrada, sin embargo, sostiene que el objetivo principal del Cenart son la enseñanza e investigación de las artes más que la difusión de ellas; y que por ello en cualquier reforma no se debiese anteponer la difusión a la docencia pues ello podría “pervertir⁶⁶” un proyecto en el cual las escuelas y centros de investigación fueron el eje del proyecto.

La decisión de sumar en 1994 la difusión como un objetivo al proyecto del Cenart se puede explicar en al menos tres ámbitos de acuerdo a las declaraciones

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid. Tovar y de Teresa, Rafael. Entrevista

⁶⁶ Ibid. Estrada, Gerardo. Entrevista.

hechas por los ex funcionarios: 1) la tarea de la educación artística profesional (era y) es competencia del INBA, luego entonces, pensar en escuelas superiores de arte implicaba su subordinación al INBA (en cuyo caso sería este y no Conaculta el responsable de su construcción y administración) o bien darle al Cenart independencia o autonomía para justificar sus tareas; 2) el diagnóstico era claro sobre el déficit de infraestructura cultural tanto en lo académico como en la difusión, por eso en ese momento era más importante llevar a cabo la materialización y solución de tal necesidad que lo normativo; y 3) políticamente era más rentable incluir en el Cenart la difusión como una manera de justificar un megaproyecto con un impacto en un mayor sector de la sociedad en el corto plazo, que sólo escuelas con mostrarían sus resultados en el mediano y largo plazo.

En lo académico, el traslado a las nuevas instalaciones y la re-estructuración de planes y programas de estudio tenían el objetivo de la multidisciplinariedad como una estrategia que rompiera con la tendencia de los años 80 de especializaciones que fomentaban la fragmentación disciplinaria⁶⁷. La reestructuración incluyó una reforma académica que planteó un módulo sustantivo con las materias generales de la disciplina; un segundo de materias complementarias, es decir, aquellas relacionadas a campos específicos de la carrera para vincularse a lo profesional; y un tercer módulo de cultura general que se refería a la posibilidad de explorar aristas de otras disciplinas y la tecnología.

“La creación del Cenart tuvo como propósito enfrentar la problemática que caracterizaba a la educación artística profesional: predominio de programas de estudio basados en el diseño por materia, que reforzaba la tendencia hacia la fragmentación disciplinaria; estructuras académicas rígidas con pocas opciones de construcción de trayectorias particulares; perfiles de egreso distantes del mercado, rezago en instalaciones y equipamiento; desvinculación de la investigación y la docencia, falta de peso de la creación dentro de los estudios profesionales, así como un divorcio entre las escuelas y la vida artística del país”.⁶⁸

⁶⁷ Jiménez López, Lucina; Hernández Montoya, Antonio. *Centro Nacional de las Artes 1994-2004*. México: Conaculta-Cenart, 2004.

⁶⁸ Conaculta. *Memoria 1995-2000*. Tomo I. P70

Universidad de las Artes, cuyos objetivos y características se circunscribirían a lo académico, fue que en la versión del Centro incorporó la difusión de las artes⁵⁷.

Con una inversión de 150 millones de (nuevos) pesos a través de un fideicomiso (fuentes consultadas mencionaron que el costo final real fue de 400 millones de pesos) y con trabajos de construcción inconclusos, la inauguración oficial del Centro Nacional de las Artes se realizó el martes 22 de noviembre de 1994 en el terreno donde previamente se ubicaba la Cineteca Nacional que fue destruida por un incendio en 1982. “Con algunos escombros que, ni modo, no se pudieron ocultar, pero ya está. Se yergue magnífico. Con ustedes, el Centro Nacional de las Artes⁵⁸”.

Aunado a la incomodidad de no contar con las instalaciones concluidas, existió un malestar de los investigadores y maestros pues no se les consultó para su diseño: estéticamente la infraestructura era muy impresionante, pero en algunos casos poco funcional. Los trabajos aún pendientes se describieron como menores e incluso normales de cualquier nueva “casa”. Tovar y de Teresa mencionó:

“En su aspecto general el Cenart está totalmente terminado: las escuelas y los centros de investigación. Salvo detalles que van pasando, como cuando uno se muda a una casa, la primera noche que se pasa ahí se encuentra que a lo mejor hay ciertas cosas que tienen que adecuarse, pero sobre la utilización misma se van definiendo. Lo que es la operación de todos los espacios de cada una de las escuelas, y por eso en este fin de semana empezarán a mudarse, a trasladarse, cada una de las escuelas y los centros de investigación”.⁵⁹

Para la inauguración se organizó una ceremonia a la cual asistieron Ricardo Legorreta, arquitecto responsable de la obra; el primer mandatario Carlos Salinas de Gortari; Manuel Aguilera, regente de la ciudad; y Rafael Tovar y de Teresa como

⁵⁷ Ibid. Estrada, Gerardo. Entrevista.

⁵⁸ Alcantar Flores Arturo. *Las Escuelas del CNA Tienen su Propia Personalidad: Manrique*. Excelsior; miércoles 23 de noviembre de noviembre de 1994; sección: Cultura. pp 1C-4C

⁵⁹ Ibid.

Director de Conaculta de 1992 a 2000, y embajador de México en Italia durante el gobierno de Vicente Fox, en entrevista Teresa y de Tovar afirmó que dos partes fundamentales del proyecto llamado Cenart fueron la multidisciplinariedad y el Programa de Apoyo a la Docencia, Investigación y Difusión de las Artes (PADID).

En lo académico, para fomentar la multidisciplinariedad, el Cenart realizó una oferta de materias que los alumnos debían tomar de manera obligatoria. La idea con el transcurso del tiempo se desgastó y creó algunos conflictos que llegaron a la violencia física entre maestros y provocó que en las posteriores actualizaciones de los planes de estudio de las escuelas se omitieran o definieran como optativas. Esteban Montes, coordinador de difusión de la Escuela Nacional de Arte Teatral describió este proceso de la siguiente manera:

Se programaron materias en las que hacían convivir a grupos de diferentes escuelas con dos maestros de esas u otras escuelas. Ello en ocasiones provocaba discusiones o peleas entre los maestros; y que realmente peleaban, no creas que a manera de metáfora. En alguna ocasión llegaron a los golpes los maestros por las diferencias de puntos de vista. Finalmente, con las modificaciones en los planes de estudio algunas escuelas decidieron eliminar la materia⁶⁹.

Montes, quien ha laborado en el Cenart desde su fundación dijo que la visión de generar mecanismos de integración multidisciplinaria entre escuelas y centros de investigación, y alumnos, profesores e investigadores nunca ha ocurrido. Prueba de ello es que las escuelas de música y artes plásticas han optado por eliminar completamente de sus planes de estudios las materias que el Cenart tiene a su cargo.

En lo que se refiere al PADID, este se creó en 1996 exclusivamente para los profesores, alumnos e investigadores del Cenart, con el objetivo de financiar proyectos concebidos en el Centro. Éste hizo posible la realización de cursos, talleres, diplomados, seminarios y conferencias impartidas por personas como el escultor Sebastián, Fernando González Cortázar, Graciela Schmilchuk, Xavier Lizárraga, Sandra Hammond, Rodolfo Obregón, Karl Schachter y Malena Kuss

⁶⁹ Montes, Esteban. Entrevista realizada en abril de 2011

Sanders, entre otros. De igual manera el Programa sufragó puestas en escena de danza y teatro, exposiciones y encuentros.

El PADID fue uno de los programas de mayor importancia en la primera década del Centro como queda patente en la memoria de los diez años de actividades del Cenart; pero los buenos resultados no consiguieron su permanencia ya que en 2006 desapareció sin mayores explicaciones que el recorte presupuestal.

“Un Programa de Apoyo a la Docencia e Investigación y la Difusión de las Artes desde el año pasado (2006) no existe por recorte presupuestal. Era magnífica la ayuda que daba el Cenart a centros y escuelas, pese a vacíos y claridad institucional para otorgarlos⁷⁰”.

Después de cinco años, en 2011, el PADID regresó con una convocatoria⁷¹ la cual incluye a investigadores creadores y docentes tanto del Cenart como de los centros estatales de las artes para presentar propuestas que contribuyan en el desarrollo y fortalecimiento de la docencia, investigación o difusión de las artes. Sin embargo, como apuntó Roberto Vázquez, actual director general del Centro, no existen mecanismos que garanticen la existencia del Programa para dentro de cinco, diez o el siguiente año.

Con lo anterior se observa que en 2012, tanto la multidisciplariedad como el PAPID, a los cuales hace referencia Rafael Tovar y de Teresa, se encuentran en la incertidumbre. A pesar de ello, el Cenart observado desde su fundación y hasta ahora, se encuentra muy cercano a una Universidad de las Artes por contar con escuelas de estudios profesionales, centros de investigación, una biblioteca especializada, el Centro Multimedia y distintos espacios para la presentación de actividades artísticas y culturales. Gonzalo Celorio, coordinador de difusión cultural de la UNAM de 1989 a 1998, describió al Cenart durante la inauguración como una

⁷⁰ Ibid. Obregón, Ricardo. *Obregón y Galindo: Las limitaciones*. p60

⁷¹ Disponible en: Cenart. *Programa de Apoyo a la Docencia, Investigación y Difusión de las Artes*. <http://www.cenart.gob.mx/convocatorias/padid2011/> Último acceso 19 de marzo de 2012

Universidad de las Artes pues “al haber investigación, docencia y difusión de la cultura, se cumplen las funciones universitarias⁷²”.

A lo anterior Celorio agregó que las nuevas instalaciones significaban el reconocimiento de la labor artística como una especialización demandante de condiciones similares al quehacer científico, y no sólo como una labor bohemia. Sin embargo, Tovar y de Teresa explicó que en 1994 uno de los obstáculos para concretar un proyecto de universidad en el ámbito de las artes era la formalidad y rigurosidad que envolvía a éstas; en tanto que lo artístico se ha caracterizado a través del tiempo por la libertad creativa.

En ese momento se consideró que una Universidad de las Artes posiblemente le daba un rasgo demasiado académico, demasiado formalista; cuando en realidad la formación artística debe partir de un criterio más de evidencia organizada, coordinada; no se buscaba un carácter estrictamente formal; sí en la forma de enseñanza de los maestros, pero que fuera más importante el resultado y las obras; eso sería muy difícil que lo encuadrara un esquema académico rígido universitario como ha sido hasta este momento, esto además hubiese roto con esta visión de interdisciplinariedad y libertad que requiere la formación artística⁷³.

En lo que se refiere a lo laboral, con la creación del Cenart se traspasaron 200 trabajadores del INBA a las nuevas instalaciones, pero sin modificar su línea de mando. Trabajadores de la delegación D-III-22 del INBA, sección XI Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), solicitaron permanecer empleados sin mayores modificaciones a sus contratos de trabajo, sólo con un cambio de sede; lo anterior ya que con el traslado de las escuelas y centros de investigación se esperaba la contratación de nuevos recursos humanos. Uno de los argumentos fue que a los maestros, que pertenecían a la sección X del mismo sindicato, se les respetaría la adscripción anterior, por lo que los trabajadores pedían el mismo trato⁷⁴. Ello en gran parte se respetó con las escuelas y centros de

⁷² Ibid. Alcantar Flores Arturo. *Las Escuelas del CNA Tienen su Propia Personalidad/.../* pp 1C-4C

⁷³ Ibid. Tovar y de Teresa, Rafael. Entrevista

⁷⁴ Rodríguez Piña; Gabriela. *Desarticulado, el Sistema de Escuelas de Bellas Artes*. Excelsior; martes 22 de noviembre de noviembre de 1994; sección: Cultura. P 1C-3C.

investigación; mas los problemas se generaron para la contratación de personal para la Biblioteca de las Artes, el Centro Multimedia, los teatros y foros y el personal dependiente de la Dirección General del Cenart ya que la indefinición jurídica no permitía al Cenart ni poseer un patrimonio propio, ni la contratación de sus propios recursos humanos; por lo cual esto se hizo por honorarios y a través de Conaculta.

Con el paso de los años el Cenart, paralelamente al Palacio de Bellas Artes, se ha consolidado como uno de los referentes de la política cultural de los gobiernos mexicanos y modelo a imitar en los estados. En 2009, durante el festejo de los primeros quince años del Cenart se reflexionó sobre las acciones pasadas y el posible futuro de la organización en 4 mesas intituladas *Retrospectiva: 15 años del Cenart*. Ese mismo año la política educativa y cultural tuvo modificaciones con el ingreso de Alonso Lujambio Irazábal a la Secretaría de Educación Pública en lugar de Josefina Vázquez Mota; y Consuelo Sáizar en la presidencia del Conaculta sustituyendo a Sergio Vela. Ello tuvo como consecuencia que la nueva presidente del Conaculta designara nuevos directores en diversas organizaciones, entre ellas el Cenart. De este modo, a pesar haber ganado su plaza a través del Servicio Profesional de Carrera⁷⁵ y que en teoría los cambios políticos no alteraban su puesto, Juárez Echenique presentó su renuncia⁷⁶ como director general del Cenart para que fuera ocupado por Roberto Vázquez.

⁷⁵ La *Ley del Servicio Profesional de Carrera* establece las bases para la "organización, funcionamiento y desarrollo" (Art.1) de la administración pública federal a través de la designación de puestos por concursos de selección; si bien la ley no garantiza una inmovilidad, sí evita ser "removido de su cargo por razones políticas o por causas y procedimientos no previstos en ésta o en otras leyes aplicables (Art.63)". Cámara de diputados. *Ley del Servicio Profesional de Carrera*. Última reforma publicada en 2006. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012

⁷⁶ La llegada de Consuelo Sáizar a la presidencia de Conaculta representó la remoción de varios funcionarios; y aunque varios de ellos pertenecían a puestos de confianza se les ofreció una indemnización cuando por ley es innecesaria. Se rescata una nota que muestra el nombre de funcionarios de alto nivel indemnizados en 2009, entre ellos Juárez Echenique, por la administración de Consuelo Sáizar:

Nombre / Puesto / Indemnización
- Sergio Vela / Presidente / \$413,640
- Fernando Viveros / Secretario Ejecutivo / 351,682

El cambio del director del Cenart a pocos meses del 15 aniversario evitó la edición de un texto similar a las memorias de los cinco y diez años que hubiese complementado las discusiones llevadas a cabo en las mesas. El festejo incluyó la cancelación de un sello postal por parte del Servicio Postal Mexicano; la emisión de un billete de la Lotería Nacional; y, como actividad principal, un concierto del flautista Horacio Franco.

La labor del Centro ha continuado, y aunque sus antecedentes históricos muestran deficiencias y omisiones en distintos ámbitos, parafraseando a Tovar y de Teresa, lo más importante fue su materialización y que ha sido formador ya de varias generaciones de artistas mexicanos. En su terreno se dignificó la enseñanza de las artes en México con la proporción de instalaciones de primer mundo. Ricardo Reynoso mencionó:

“El Cenart es un proyecto extraordinario, más allá de las deficiencias que le encontremos que son en muchos casos operativas; en realidad es un proyecto de largo aliento y que fue pensado para apuntalar la cultura mexicana contemporánea, es decir, el Cenart no tiene parangón en América Latina de entrada. Nada más hay que revisar, por ejemplo, el programa de difusión que tiene el Cenart en estos 16 años, aproximadamente, y nos daremos cuenta que ha tenido un catálogo muy sobresaliente de difusión artística y cultural en el que yo creo sólo le vienen compitiendo el Palacio de Bellas Artes y el Centro Cultural Universitario de la UNAM⁷⁷”.

En 2011, se pueden resaltar dos acciones: la inversión de 45 millones de pesos para “obras de mantenimiento que contemplan la restauración del mosaico multicolor creado por Vicente Rojo; el cambio de duela del auditorio Blas Galindo y el Centro

- René Hernández Cueto / Dir. Comunicación Social / 280,028

- Gildardo López / Dir. Jurídico / 261,849

- José Luis Hernández / Dir. Vinculación Cultural / 261,849

- Fernando Fernández / Dir. Publicaciones / 261,849

- María Antonieta Gallart / Dir. Culturas Populares / 261,849

- Mario Alberto Gómez / Dir. Administración / 261,849

- Benjamín Juárez Echenique / Dir. Cenart / 261,849

Mañana (El). *“Bailan” a Conaculta con indemnizaciones*. Lunes 02 de agosto de 2010. Disponible en: <http://www.elmana.com.mx/notas.asp?id=193563>. Último acceso 19 de marzo de 2012

⁷⁷ Ibid. Reynoso Serralde, Ricardo. Entrevista.

Multimedia, así como el parquet de las escuelas Superior de Música y Nacional de Danza Clásica y Contemporánea”⁷⁸. La segunda es la reactivación del PAPID que se extendió a los estados, lo cual fue definido por Roberto Vázquez como una “descentralización los recursos de ese programa⁷⁹” que se destinaba sólo a proyectos de la Ciudad de México.

⁷⁸ Proceso. *Invertirán INBA Y Conaculta 45 mdp para mantenimiento del Cenart*. Disponible en: <http://www.proceso.com.mx/?p=277895> Último acceso 19 de marzo de 2012

⁷⁹ Vázquez, Roberto. Entrevista realizada en agosto de 2011.

2. El Cenart como organización gubernamental

Como organización el Centro Nacional de las Artes (Cenart) reúne dentro de sus instalaciones cuatro escuelas: la Escuela Nacional de Arte Teatral, la Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea, la Escuela Superior de Música y la Escuela Nacional de Pintura, Escultura y Grabado “La Esmeralda”; cuatro centros de investigación: el Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información Musical “Carlos Chávez” (CENIDIM), el Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información de la Danza “José Limón” (CENIDID), el Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información de las Artes Plásticas (CENIDIAP) y el Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información Teatral “Rodolfo Usigli” (CITRU); el Centro de Capacitación Cinematográfica y salas de cine. La dirección del Cenart, a través de sus subdirecciones, tiene las tareas de difusión de actividades artísticas y culturales, administración del espacio y complementación de la formación de alumnos, maestros e investigadores.

Sin embargo el Centro también puede ser descrito en dos niveles distintos. El primero que incluye lo que legalmente es el Cenart y sus direcciones de: Centro Multimedia, Biblioteca de las Artes, Técnica, Desarrollo académico, Difusión y desarrollo de públicos, Atención al público, Educación a distancia, Programación artística, Administración, Centro de la Imagen y Centro Cultural Helénico; éstas dos últimas con instalaciones externas a Río Churubusco 79. Y el segundo nivel que incluye a las escuelas y centros de investigación que utilizan los espacios

administrados por la dirección del Cenart, pero que tienen una línea de mando distinta.

Figura 5
Líneas de mando en el Cenart

Línea de mando del Conaculta a través de la dirección General del Cenart	Línea de mando del INBAL	Otra línea de mando
<ul style="list-style-type: none"> • Centro Multimedia • Biblioteca de las Artes 	<ul style="list-style-type: none"> • ENAT • ENDCC 	<ul style="list-style-type: none"> • CCC • Cinemark (Concesión)
<ul style="list-style-type: none"> • Técnica • Desarrollo académico 	<ul style="list-style-type: none"> • ENPEG "La Esmeralda" • ESM 	
<ul style="list-style-type: none"> • Difusión y desarrollo de públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • CENIDI Danza 	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al público • Educación a distancia 	<ul style="list-style-type: none"> • CITRU Teatro • CENIDI Música 	
<ul style="list-style-type: none"> • Programación artística • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • CENIDI Artes Plásticas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Centro de la Imagen • Centro Cultural Helénico 		

Elaboración propia.

El presente trabajo asumirá al Cenart en dos niveles, por lo cual se incluye el concepto de meta-organización para su descripción y análisis. Meta-organización porque cuando se menciona al Cenart, tanto a nivel federal como del imaginario social, se hace referencia a la suma total de lo que se encuentra dentro de los 119,972.10 metros cuadrados ubicados en Churubusco, pero que para un análisis objetivo, es necesario tomar en cuenta que dentro de esa superficie se encuentran varias organizaciones con características propias.

2.1 Organización y meta-organización

¿Qué es una organización? Varios analistas coinciden en que las organizaciones son “estructuras sociales creadas por los individuos que apoyan la búsqueda colaborativa de objetivos específicos⁸⁰”; ello a partir, agrega Cristina Puga, de jerarquías, reglas, comportamientos y relaciones con el entorno.

De esta manera, pensar la creación o existencia de una *organización* significa dar una identidad a un grupo de personas, crear entre sus integrantes la idea de poseer características especiales o de pertenecer a algo superior que posee recursos específicos para a través del trabajo en conjunto alcanzar objetivos predeterminados, y establecer la existencia de límites y autonomía frente a otros.

Las organizaciones no son endémicas, existen alrededor del mundo con peculiaridades en sus objetivos, tamaño, recursos y límites que las hacen distintas unas de otras. “Las organizaciones pueden diferir en objetivos, en capacidad para lograrlos, en recursos o en el grado de cohesión entre sus integrantes, pero, en términos generales, se parecen unas a otras⁸¹”.

Lo anterior tiene como consecuencia que las organizaciones posean problemas comunes, tales como definir y redefinir sus objetivos; inducir a los participantes a contribuir en la prestación de bienes y servicios; controlar y coordinar estas contribuciones; obtener recursos del medio, y los bienes y servicios distribuidos; seleccionar a los participantes, encargarse de su capacitación y reemplazo; y que algún tipo de trabajo debe ser alcanzado en cooperación con otros integrantes del medio ambiente. Es decir, las organizaciones no son vistas como algo acabado, sino frecuentemente en cambio y relacionadas con conflictos y tensiones.

⁸⁰ Scott, W. Richard. *Organizations. Rational, natural and open systems*. Estados Unidos de Norteamérica; Ed. Prentice Hall, cuarta edición: 1998. p10

⁸¹ Puga, Cristina. *El léxico de la cooperación*.

Otra constante de las organizaciones, aunada a su trabajo permanente a lo largo del tiempo, es la confiabilidad: “las organizaciones son buenas al realizar las mismas acciones de la misma manera, una y otra vez⁸²”. Proporcionar los mismos bienes y servicios a lo largo del tiempo las pueden llevar a un nivel de especialización que puede hacer impensable su sustitución; aunque sí, en cambio, existe la posibilidad de incursionar en otras actividades afines a la organización.

En el caso de las organizaciones que forman parte de los gobiernos el ideal es la procuración de bienes y servicios a la sociedad de manera sencilla y no fragmentada, pero sin olvidar que a diferencia de las organizaciones privadas las públicas se encuentran en estrecha relación a intereses políticos. “Las organizaciones públicas deben ser observadas como actores políticos con relaciones dinámicas hacia el líder político y los actores de la sociedad de la que también forman parte⁸³”.

Para diferenciar el concepto de meta-organizaciones, Brunsson y Ahrne⁸⁴ sostienen que si bien generalmente se asume que las organizaciones se encuentran integradas por individuos, también existen organizaciones integradas a su vez por otras organizaciones, es decir meta-organizaciones. Las meta-organizaciones se caracterizan por la capacidad de sus miembros de tomar decisiones de manera casi autónoma y con una clara diferenciación unas de otras.

Ellos (sus miembros), pueden variar enormemente en su tamaño, tener constituciones, competencias y estructuras administrativas diferentes. Tales diferencias generan un fuerte potencial de conflicto entre los miembros. Esto fácilmente crea conflicto sobre quién debe hacer qué, quién es el encargado y quién debiese disfrutar de mayor visibilidad. La intensidad y fuerza del conflicto

⁸² Ibid. Scott, W. Richard. *Organizations. Rational, natural and open systems*. p23

⁸³ Christensen, Tom; Laegreid, Per. *Organisational theory for the public sector: Instrument, culture, myth*. 2007. p12.

⁸⁴ Brunsson, Nils; Ahrne Göran. *Organizations and meta-organizations*. Scandinavian Journal of Management No. 21. 2005.

2.1. Organización y meta-organización

depende de los aspectos y las áreas que la meta-organización desea regular y sobre la extensión de una zona de indiferencia⁸⁵.

Estas diferencias entre las organizaciones se pueden aprovechar al momento de la toma de decisiones recogiendo la experiencia y conocimiento de las áreas especializadas. Pero no se puede pasar por alto que al hablar de una meta-organización se está haciendo referencia a un trabajo con distintos niveles jerárquicos horizontal y verticalmente que dan espacio fácilmente a conflictos sobre las atribuciones y responsabilidades que a cada uno corresponde.

El Centro Nacional de las Artes se considera como una meta-organización ya que se encuentra conformado por participantes con capacidad de toma de decisión, tamaño, historias, líderes, administración e identidades bien diferenciadas; pero sus logros se muestran como pertenecientes a una sola entidad: el Cenart. Los participantes con las características mencionadas son las cuatro escuelas de arte, los cuatro centros de investigación, el CCC, el Centro de la Imagen, el Centro Cultural Helénico, el complejo *Cinemark*, el Centro Multimedia y la Biblioteca de las Artes⁸⁶ (se les describirá a cada uno en el apartado 2.2.1).

La diferencias de los participantes generan asimetrías o al menos competencia tanto en el acceso como en el ofrecimiento de los bienes y servicios pues la capacidad para alcanzarlos es desigual; pero al pensar en la meta-organización en su conjunto esas asimetrías pueden fomentar la cohesión ya que para quienes se encuentran en la parte superior puede ser beneficioso tener otros a quienes se le puedan delegar algunas tareas o funciones que ellos por tiempo o relevancia les

⁸⁵ Ibid. p 440.

⁸⁶ A pesar de que se subordinan a la dirección general del Cenart, se incluyen el Centro Multimedia y la Biblioteca de las Artes como organizaciones (participantes) pues cuentan con una manera propia de organizarse, varios niveles en sus organigramas y capacidad para la toma de decisiones. No se incluyen otras áreas como difusión o programación también subordinadas a la dirección del Cenart ya que se conforman por un número limitado de personas (entre cinco y diez) y prácticamente no tienen capacidad para tomar decisiones propias.

pudiese representar una pérdida de tiempo, en tanto para los niveles inferiores puede ser beneficioso el prestigio de los otros: “Paradójicamente un alto un alto nivel de diferenciación tiende a promover una fuerte integración⁸⁷”.

A lo anterior Brunsson, Ahrne y Christensen agregan que una manera de dar mayor certidumbre y evitar la fragmentación dentro del trabajo de una meta-organización es el uso de estándares o directrices: recomendaciones, guías, políticas, códigos de práctica, convenciones, protocolos y libros blancos. “Las normas formales a menudo se encuentran descritas en los mapas de la organización, reglas y descripción de los puestos; ellas especifican procedimientos, métodos, responsabilidades, derechos y deberes asignados a las distintas unidades y posiciones⁸⁸”.

A diferencia de la informalidad, la cual hace propensa a las organizaciones a cometer errores reiteradamente, la inestabilidad, su fragmentación e incluso disolución; la formalidad modifica las interacciones, los rangos y la responsabilidad de los participantes. Sin embargo, el uso de tales directrices deben considerar el aspecto histórico, pues coordinar y resolver conflictos al interior de las meta-organizaciones es más complicado cuando sus miembros tienen una larga tradición en la ejecución de sus actividades, lo cual les proporciona fuertes argumentaciones de por qué las realizan de esa y no de otra forma; de esta manera, aunque los acuerdos políticos o personales sirven en la solución de conflictos, Brunsson y Ahrne muestran como una opción más adecuada el establecimiento de acuerdos formales dentro de las meta-organizaciones.

⁸⁷ Ibid. Brunsson, *Organizations and meta-organizations*. p 439

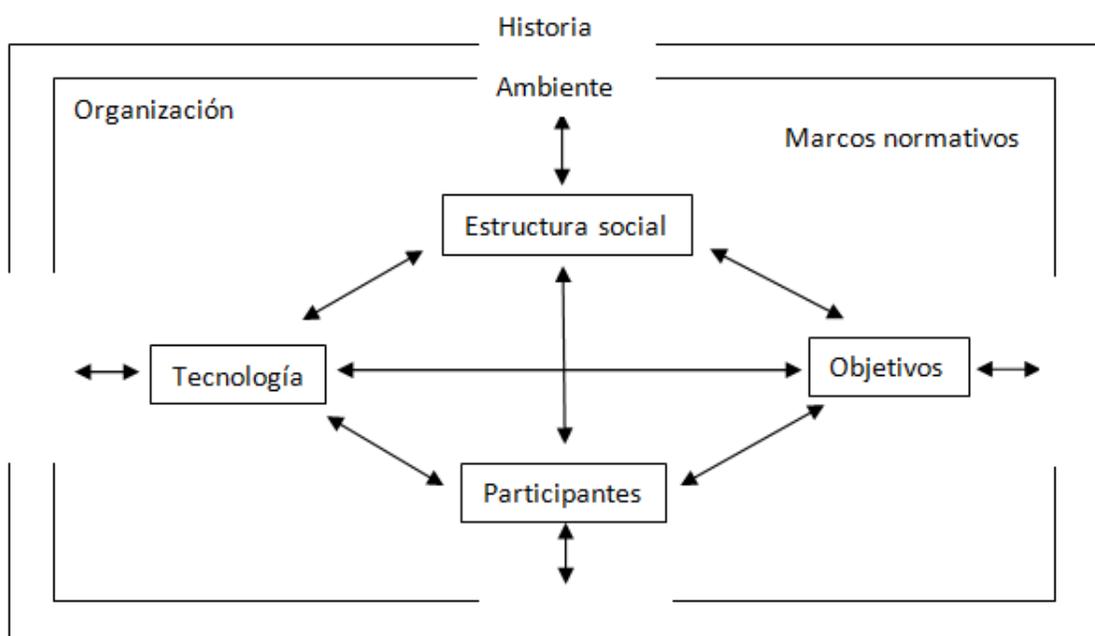
⁸⁸ Ibid. Christensen, Tom; *Organisational theory for the public sector*. p17

2.2. Un modelo organizativo

Tomando en cuenta en que se piensa al Centro Nacional de las Artes como una meta-organización y de que al hablar de participantes se hace referencia a organizaciones a su interior, para su análisis se ha utilizado el modelo propuesto por Richard Scott con algunas modificaciones que se consideran pertinentes para una organización con las peculiaridades del Cenart.

El modelo contiene las siguientes constantes en interacción: estructura social, participantes, objetivos, medio ambiente, tecnología, marcos normativos e historia.

Figura 6: Modelo de Scott con modificaciones



El modelo propuesto por Scott modifica a su vez el modelo de Leavitt al incluir flechas que señalan cómo el ambiente modifica y es modificado por cada parte de la organización. Aquí se agrega el recuadro de “historia” pues se considera ayuda a entender una organización, o al menos el caso específico del Cenart. También se cambió el uso de un recuadro por corchetes para dejar visualmente más claro como una organización no es cerrada, sino abierta.

2.2.1 Estructura social

La *estructura social* “se refiere a los patrones o aspectos que regulan las relaciones existentes entre los participantes de una organización⁸⁹”. La *estructura social* se refiere a los modos en cómo la conducta se puede normar; el mayor o menor logro de ello será igual a una mayor o menor formalidad en cada uno de los eslabones que conforman a la organización y de la organización misma.

En coherencia con lo mencionado por Scott, Mayntz describe la estructura organizacional realizando una analogía con un edificio. “Por estructura se entiende, en general, el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en el todo⁹⁰”, para lo cual se resalta la estabilidad en el tiempo, propia de las organizaciones, además de otros factores como la división de tareas y la ordenación de las instancias, “en suma, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas⁹¹”.

La mayor o menor formalidad en la estructura social se puede ver reflejada en un organigrama y patrones de comportamiento para los cuales, en los años recientes impulsados por la comunicación organizacional, se han establecidos códigos escritos que incluyen la misión, visión y valores de las organizaciones; los perfiles y las funciones de los puestos de trabajo; y las responsabilidades, estímulos y castigos que corresponden a las acciones; es decir, va de la mano con los marcos normativos.

En lo empírico el abanico de posibilidades que se pueden encontrar es muy amplio entre organizaciones con altos estándares de formalidad y detalles de informalidad, y aquellas organizaciones con altos niveles de informalidad y sólo algunos rasgos de formalidad; pero difícilmente se podrá ubicar una plenamente

⁸⁹ Ibid. Scott, W. Richard. *Organizations. Rational, natural and open systems*. p17

⁹⁰ Mayntz, Renate. *Sociología de la organización*. 1972. p105

⁹¹ Ibid

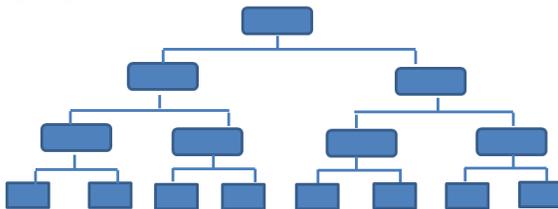
formal o informal. Incluso, la formalidad no podrá evitar que en las conversaciones a la hora del café o en una reunión para celebrar un aniversario se lleguen a tratar temas laborales como el salario o prestaciones de los trabajadores. Es decir, en tanto existan espacios para la informalidad existirán espacios para la incertidumbre. Y pensar que se puede regular todo también es equivocado pues tales prescripciones con el paso del tiempo tendrían limitaciones frente a nuevos escenarios o problemas.

Un ejemplo de formalización al interior de una organización pueden ser los organigramas que permiten observar gráficamente las principales relaciones existentes entre direcciones, subdirecciones, coordinaciones y demás oficinas de la organización; así como si tales relaciones son más de tipo verticales, donde generalmente las órdenes fluyen de arriba hacia abajo y pueden existir varios niveles jerárquicos, u horizontales, donde hay menos niveles jerárquicos y el flujo y toma de decisiones generalmente implica a más de un participante.

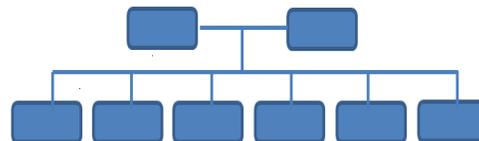
Figura 7:

*Dos tipos básicos de estructura organizacional*⁹²

Organigrama vertical



Organigrama horizontal



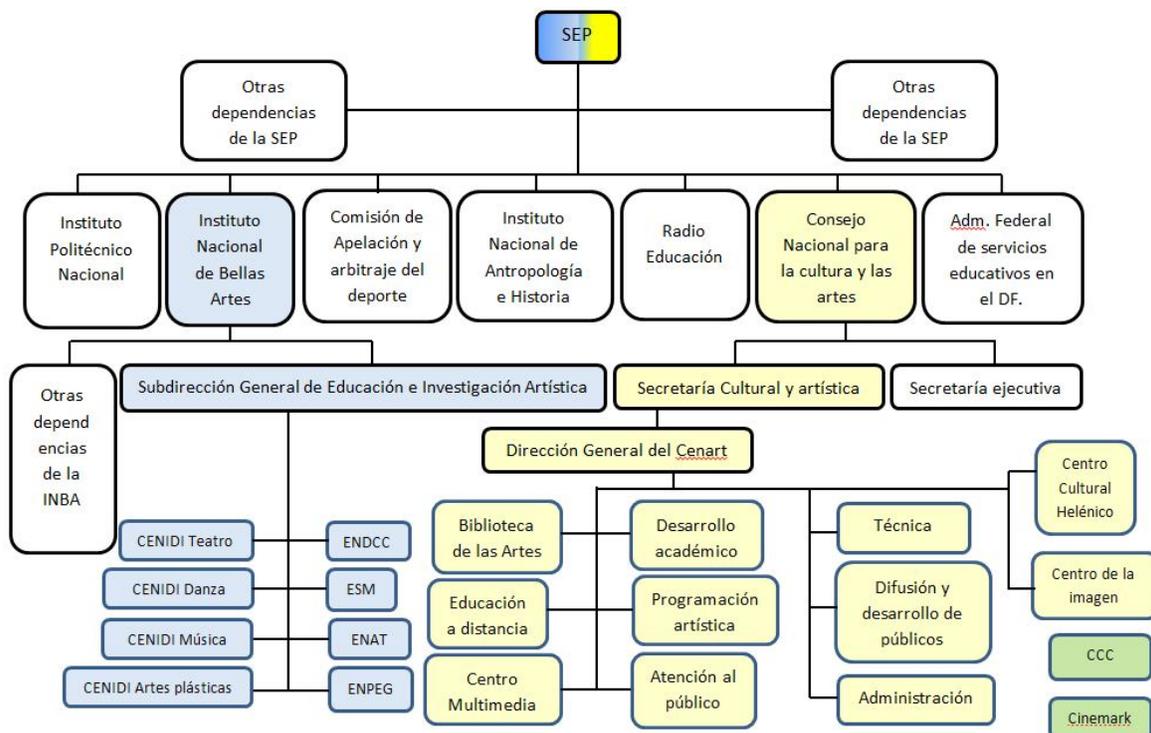
El organigrama de la izquierda muestra una administración donde la comunicación y toma de decisiones comienza en la parte superior y fluye a los niveles inferiores; en tanto en la derecha hay una mayor coordinación para la toma de decisiones entre los niveles y estos son menos. Existen otros modelos de organigrama, sin embargo, los presentados son los básicos y cumplen con lo necesario para entender las organizaciones que se encuentran en el Cenart.

En lo referente al Organigrama del Cenart, éste muestra una distribución vertical con varios niveles jerárquicos; la participación de distintas organizaciones, pero con relaciones prácticamente inexistentes entre ellas. El organigrama que se presenta a continuación es resultado de las entrevistas y revisión de los documentos. En color azul se muestra la línea de mando que parte de la Secretaría de Educación Pública

⁹² Redmond V. Mark. *Communication: Theories and applications*. New York. 2000. p397.

(SEP), pasa por el Instituto Nacional de Bellas Artes y, a través de la Subdirección General de Educación e Investigación Artística (SGEIA), finaliza con ocho participantes en el Cenart. En amarillo se muestra la línea de mando que parte de la SEP, pasa por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y concluye con la dirección general del Cenart y sus subdirecciones. En verde se muestran dos participantes que físicamente comparten instalaciones, pero cuyas líneas de mando no corresponden a la SEP.

Figura 8
Organigrama de las líneas de mando del Cenart



El organigrama del Cenart muestra en recuadros azules la línea de mando correspondiente al INBA, en amarillo la línea de mando de Conaculta, y en verde al CCC y Cinemark que no obedecen ninguna línea de mando dependiente de la SEP. También es clara la inexistencia de relaciones formales de quienes participan en el Centro.

El organigrama muestra gráficamente siete niveles jerárquicos que en mayor o menor medida influyen en los resultados totales de la meta-organización; si a estos niveles se suman los pertenecientes a cada participante, se entiende que una orden descendente o una propuesta ascendente lleve mayor tiempo, se distorsione, requiera

pasar por varios filtros (burocratización), no se tenga claridad de a quién corresponde o se dupliquen tareas. Sin embargo el factor que más influye en tales deficiencias, coincidieron varios de los entrevistados, es la ausencia de recomendaciones, guías, códigos de práctica, convenciones, protocolos y libros blancos que Brunsson y Ahrne identifican como mecanismo para la reducción de la incertidumbre y la fragmentación.

Las diferencias, propias de participantes al interior de una meta-organización, fueron manifestadas por prácticamente todos los entrevistados, quienes coincidieron en que los centros de investigación, las escuelas y el CCC se encuentran de manera semejante a un “comodato⁹³” en el terreno; es decir, la dirección del Cenart es la responsable de pagar el mantenimiento de la infraestructura, luz, agua y seguridad; pero sin que ello genere ningún derecho en la administración, los planes y programas de estudio o incluso sobre las instalaciones mismas. La manera de cohabitar en Río Churubusco es procurar el respeto a los espacios y funciones de cada uno evitando el conflicto, pero también con un reducido trabajo coordinado.

Como se observa, el Cenart es una meta-organización que cuenta con dos líneas de mando bien diferenciadas, una de Conaculta y otra del INBAL, que carecen de relación en las instalaciones que comparten en Churubusco; también carece de marcos normativos que establezcan las relaciones, responsabilidades, atribuciones y castigos para sus participantes en distintos aspectos del trabajo cotidiano; en otras palabras, la ausencia de mecanismos que normen la conducta de los participantes y los eslabones que conforman al Cenart tiene como consecuencia una meta-organización con características de informalidad y grandes deficiencias estructurales.

⁹³ Prado Rojo, Juan Manuel. Administrador de la ENPEG “La Esmeralda”. Entrevista realizada en enero de 2011.

2.2.2. Participantes

Para realizar la descripción de los participantes del Centro Nacional de las Artes se retomará la idea de Brunsson y Ahrne sobre la existencia de organizaciones al interior de otras organizaciones. Lo anterior al considerar que las escuelas y centros de investigación poseen el principal de los rasgos de una meta-organización: la capacidad de sus miembros de tomar decisiones de manera casi autónoma. Es decir, los participantes son organizaciones que se encuentran dentro de una organización más grande, lo cual implica diferencias en su historia, administración, identidad y, principalmente, autonomía en la toma de decisiones.

Los participantes del Cenart tienen antecedentes históricos distintos, los cuales coincidirán espacialmente en 1994 con la construcción del Cenart; administrativamente se organizan de manera diferente para responder a las necesidades específicas de cada escuela y centro; aunque sus objetivos son similares en tanto se refieren a educación, investigación, preservación y difusión de las artes, en la práctica su trabajo lo llevan a cabo de manera independiente unos de otros; y aunque posiblemente a cada escuela correspondería a manera de espejo un centro de investigación, la relación entre ellos es nula.

La sucinta descripción de los participantes en sus objetivos, modos de organización y antecedentes históricos muestra la separación entre ellos, así como una heterogeneidad en su conformación lo cual repercutirá de manera profunda en su trabajo particular y en el del Cenart como una meta-organización dedicada a la cultura y arte.

La descripción de los participantes incluye a aquellos que cuentan con capacidad para la toma de decisiones y que se encuentran dentro de las instalaciones de Churubusco, estos son: la Biblioteca de las Artes, el Centro Multimedia, las cuatro escuelas, los cuatro centros de investigación y el CCC.

Biblioteca de las Artes: Formalmente depende de la dirección general del Cenart, sin embargo la designación de su director es facultad del presidente de Conaculta.

La Biblioteca de las Artes y el Centro Multimedia están directamente bajo el control del director general del Cenart. Digamos que los dos nombramientos relevantes en materia artística que tiene el Cenart son el Centro Multimedia y la Biblioteca de las Artes, pero son nombramientos que hace el presidente del Conaculta con base en una propuesta que le hace el director general del Cenart⁹⁴.

El acervo de la Biblioteca de las artes incluye material bibliográfico, documental, videográfico y fonográfico especializado en artes plásticas, danza, música, cine teatro, educación artística y otras disciplinas afines. Si bien su principal tarea es apoyar la formación artística, la investigación y la actualización de los docentes, también atiende a todos los públicos interesados.

Centro Multimedia: Su dirección se encuentra subordinada a la dirección general del Cenart, pero la designación de su director es facultad del presidente de Conaculta. En 1994, fue una de las propuestas más importantes en el diseño del Cenart al incluir un área especializada en el uso de nuevas tecnologías como espacio para la enseñanza, investigación, experimentación y difusión de las artes. Ofrece cursos con valor curricular para los alumnos de las escuelas del Cenart y externos.

En 1994, cuando se diseñó el Centro, el gobierno ya se había percatado de la importancia de las llamadas nuevas tecnologías y su relación potencial con las artes; que el camino se encontraba ahí. Por eso es que se planeó un espacio donde se explorara el audio, la imagen y la tecnología de manera conjunta; ello derivó en el Centro Multimedia⁹⁵.

Ha desarrollado proyectos conjuntos con instituciones internacionales como el Museo de los Niños de San Diego, California; la Fundación Andes, de Chile; y la Fundación Rockefeller.

⁹⁴ Reynoso Serralde, Ricardo. Entrevista realizada el día 13 de enero de 2011.

⁹⁵ Tovar y de Teresa, Rafael. Entrevista realizada en su oficina el 31 de mayo de 2011.

Centro de Capacitación Cinematográfica: Es un organismo descentralizado de la SEP⁹⁶; lo cual implica de acuerdo al artículo 45 de la *Ley orgánica de la administración pública federal* que posee personalidad jurídica y patrimonio propios. Su objetivo es “Formar cineastas de alto nivel profesional en las áreas técnicas y artísticas de la cinematografía, como fotografía, producción, sonido, edición, guión y realización⁹⁷”. El hecho de que su presupuesto se designe directamente en la cámara de diputados hace del CCC “la suiza del Cenart⁹⁸”, es decir, sus recursos económicos son mayores a cualquier otro participante. Cuenta con salas de clase, video, cine, teatro, una galería y biblioteca.

Orgánicamente la designación del director del CCC corresponde al presidente de la República, aunque en los hechos se ha delegado al presidente de Conaculta. Su relación con los demás participantes se reduce prácticamente a la convivencia territorial y la dirección del Cenart como responsable de pagar los servicios de agua, limpieza y seguridad. También es el único participante que no depende del Cenart para el mantenimiento de sus instalaciones y el pago de luz. Sobre lo anterior, el subdirector de administración mencionó: “Nuestra relación es solamente con las bibliotecas, se hace un acuerdo; no más. Hay un acuerdo entre bibliotecarios⁹⁹”.

Con una superficie de 3,110 metros cuadrados el CCC no contó con ningún arquitecto de renombre en su remodelación, ello ha sido uno de los motivos por los que su comunidad se ha sentido segregada al considerar que por ser la única escuela que ya funcionaba en los terrenos de Churubusco, previó al proyecto del Cenart, tenían el derecho a la construcción de un edificio nuevo y no sólo a la remodelación

⁹⁶ Secretaría de Educación Pública. Organismos desconcentrados de la SEP. Disponible en: http://www.sep.gob.mx/es/sep1/coordinacion_de_organismos_desconcentrados_y_del_s Último acceso 19 de marzo de 2012

⁹⁷ Conaculta-Cenart. *Cenart. Espacio y creación*. 1994. p14

⁹⁸ Lara, Indalecio. Jefe del departamento de contenidos del Cenart. Entrevista realizada en enero de 2011.

⁹⁹ Nieto, Alberto. Subdirector de Administración y finanzas del CCC. Entrevista realizada en enero de 2011.

de la infraestructura existente. La ventaja, sin embargo, es que es la única escuela que puede implementar modificaciones sin mayores complicaciones ya que su construcción no posee derechos de autor (esto se detalla en el 2.2.8. *Infraestructura*).

En el ámbito educativo, el subdirector de administración del CCC, Alberto Nieto, mencionó que en 2011 se tenía planeado pasar de cursos sin validez oficial a licenciaturas, “pero esto se piensa realizar sin la intervención ni del Cenart, ni del INBAL; debe quedar claro que el Centro Nacional de las Artes creció alrededor del CCC, pero no tiene nada que ver con nosotros”. En marzo de 2012, se ofrece la licenciatura en Cinematografía y los cursos de *Guion cinematográfico* y *Producción cinematográfica y audiovisual*.

Escuela Superior de Música (ESM): Administrativamente cuenta con un director, un subdirector académico, un subdirector administrativo, un coordinador de enlace y proyectos especiales, una coordinación de carreras, un jefe de difusión y extensión académica; y una coordinación académica y administrativa del Plantel Fernández Leal ubicado en la colonia Coyoacán. Como en todas las escuelas y Centros de Investigación subordinados al INBAL, la designación de su director se hace a través de una terna de profesores que muestran un proyecto para que la comunidad vote; sin embargo la ratificación o designación final corresponde al director del INBAL, por ello cabe la posibilidad que uno de los aspirantes que no haya ganado la elección al interior de la escuela sea designado como su director. “No posee (la elección) un sentido de proceso democrático; es decir, quienes votan no necesariamente definen al director. Sin embargo el director general (del INBAL) sí toma en cuenta la votación¹⁰⁰”.

¹⁰⁰ Montes, Esteban. Coordinador de difusión de la ENAT. Entrevista realizada en abril de 2011.

Su objetivo es: “Formar músicos profesionales de alto nivel. Ofrece 22 especialidades en tres niveles de estudio, básico, medio superior y superior. Es la única en su tipo en impartir la Licenciatura en Jazz¹⁰¹”.

La ESM tiene sus antecedentes en el Conservatorio Nacional de Música, el cual para atender a parte de la población proletaria del país estableció cursos nocturnos que dieron pasó a la fundación en 1925 de la Escuela Popular Nocturna de Música, la cual en 1969 tomó el nombre que actualmente lleva.

El diseño de sus 8,105 metros cuadrados estuvo a cargo de Teodoro González de León. Cuenta con aulas teóricas, salones de ensayo individuales y para ensambles. Destaca el exterior de los muros inclinados en cemento blanco martelinado del Auditorio Blas Galindo con capacidad para 693 espectadores. Además de las instalaciones en el Cenart tiene una sede alterna en la calle de Fernández Leal No. 31, en la Colonia Coyoacán.

La ESM es la única escuela con instalaciones dentro y fuera de Río Churubusco, lo cual requiere de una Coordinación académica y administrativa del Plantel Fernández Leal. De manera similar a las demás dependencias del INBA en Churubusco 79, su relación con el Cenart se reduce casi exclusivamente a reportar las fallas en las instalaciones (“lo cual no significa que serán reparadas¹⁰²”), y la coordinación con Programación artística para la realización de actividades en la escuela, principalmente en el Auditorio Blas Galindo.

¹⁰¹ Escuela Superior de Música. *Historia y antecedentes*. Disponible en: <http://esmdifusioncultural.jimdo.com/historia-y-antecedentes/> Último acceso 19 de marzo de 2012

¹⁰² Ibid. Montes, Esteban.

Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información Musical “Carlos Chávez” (CENIDIM): Administrativamente: “El CENIDIM ‘Carlos Chávez’, cuenta con una plantilla de académicos, personal administrativo y directivo, organizado en tres Coordinaciones: de Investigación, Documentación e Información; a las que suman el Departamento Administrativo, la Subdirección y la Dirección¹⁰³”.

Es una dependencia del INBAL, a través de la Subdirección General de Educación e Investigación Artística (SGEIA), con sede desde 1995 en los pisos siete y ocho de la Torre de investigación; el CENIDIM fue fundado en 1974. “La misión del Cenidim, heredada en gran medida de la Sección de Investigaciones Musicales, es el conocimiento de las músicas de México y su rescate, conservación y divulgación¹⁰⁴”.

Sus actividades son¹⁰⁵: “1) investigaciones históricas sobre la música, especialmente, la mexicana; 2) edición y difusión de materiales especializados: partituras, libros y revistas; 3) organización y promoción de actividades académicas, asesorías, sistematización de acervos y fuentes para la investigación; y 4) servicios de información a la comunidad musical y al público en general.

Escuela Nacional de Arte Teatral (ENAT): “Su objetivo es formar profesionales del teatro a nivel licenciatura en las carreras de actuación y escenografía, ambas de cuatro años de duración, a través de un sistema de enseñanza basado en la experimentación continua y en la práctica del quehacer teatral. Dicha práctica

¹⁰³ Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información Musical “Carlos Chávez”. *Origen del Cenidim*. Disponible en: <http://www.cenart.gob.mx/centros/cenidim/origen.htm> Último acceso 19 de marzo de 2012

¹⁰⁴ Ibid

¹⁰⁵ Ibid. Conaculta-Cenart. *Cenart. Espacio y creación*. p20

demanda, cada vez más, profesionales completos, creativos y preparados para desenvolverse en un medio exigente y difícil¹⁰⁶”.

Su edificio, diseñado por Enrique Nortem, se divide en tres módulos con una superficie de 7,797 metros cuadrados. Cuenta con el Teatro Salvador Novo con capacidad para 182 espectadores y el Foro Antonio López Mancera para 150 espectadores.

Las raíces de la ENAT se encuentran en la labor realizada en los pasillos y camerinos del Palacio de Bellas Artes. Se fundó el 15 de julio de 1946 a partir de la iniciativa del grupo literario *Los contemporáneos* para ofrecer estudios en actuación, y en 1949 se convirtió en la primera escuela en América Latina que incorporó los estudios en escenografía. En 1994 se traslada al Cenart adquiriendo la categoría de Nacional.

Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información Teatral “Rodolfo Usigli” (CITRU): Es una dependencia del INBA, a través de la SGEIA, con sede en el quinto y sexto piso de la torre de investigación. “Su estructura organizativa está integrada por una Dirección, una Coordinación de Investigación, una Coordinación de Estudios Documentales, una Coordinación de Información y un Área administrativa¹⁰⁷”.

Fundado en 1981, “su labor principal consiste en compilar, organizar, conservar, vincular, actualizar y difundir la información acerca del teatro mexicano en relación con su propia historia y con los fenómenos escénicos mundiales¹⁰⁸”.

¹⁰⁶ Cenart. *Escuela Nacional de Arte Teatral*. Disponible en: <http://www.cenart.gob.mx/escuelas/teatro/info-2010.htm> Último acceso 19 de marzo de 2012

¹⁰⁷ Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información Teatral. *Presentación*. Disponible en: <http://citru.cenart.mx/html/archivos/home/home.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

¹⁰⁸ Ibid.

Actividades¹⁰⁹: 1) investigaciones sobre la tradición y las propuestas actuales de teatro; 2) sistematización de información teatral; 3) propuestas para la vinculación entre práctica, docencia e investigación; 4) organización de actividades académicas de difusión: mesas redondas, exposiciones y videos; y 5) programas de difusión de la actividad teatral y vinculación con otras disciplinas.

Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea (ENDCC): Es la única escuela que tiene alumnos de secundaria y preparatoria; por ello cuenta con áreas especializadas para la atención de los adolescentes.

Sus objetivos, redactados en 2010, establecen: “Prevalecer una concepción integral de la formación profesional en danza, como un arte que involucra imágenes sensibles, de carácter y emoción, drama, gestualidad y diseño visual, requiere una educación integral, que genere sujetos creativos y críticos. Los estudios de danza clásica aplican la metodología de la Escuela Cubana de Ballet, cuya presencia de 30 años en México ha permitido conformar una didáctica de rasgos propios en el contexto nacional. Los estudios en danza contemporánea enfatizan la apertura a técnicas y estilos, planteando también la recuperación de la concientización corporal como principio rector del trabajo en el aula y herramienta del trabajo pedagógico. Se enriquece así la técnica con la concientización corporal al proporcionar un marco de referencia, más que un estilo, que funciona como medio para desarrollar un lenguaje corporal amplio y personal¹¹⁰”.

Los antecedentes de la ENDCC son la Academia de la Danza Mexicana, de 1947 y el Sistema Nacional para la Enseñanza de la Danza, de 1979. En 1995 se integran al Cenart. Con 8,519 metros cuadrados, la escuela fue diseñada por Luis Vicente Flores, incluye tres volúmenes: el edificio de aulas, el Teatro Raúl Flores

¹⁰⁹ Ibid. Conaculta-Cenart. *Cenart. Espacio y creación*. p22

¹¹⁰ Cenart. Disponible en: <http://www.cenart.gob.mx/escuelas/danza/info2010.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

Canelo con capacidad para 340 espectadores y un tercer módulo que resguarda la biblioteca, la administración y el *Foro Experimental Black Box* con capacidad para 80 personas.

Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información de la Danza (CENIDID) “José Limón”: Administrativamente cuenta con una dirección, una coordinación de investigación, una coordinación de documentación, una coordinación de difusión y un área administrativa.

“Los principales objetivos del Cenidi-Danza son registrar, resguardar, estudiar y reflexionar sobre los componentes estéticos, teóricos y prácticos del quehacer dancístico en nuestro país, así como establecer vínculos académicos con las escuelas, compañías e instituciones culturales afines, tanto en México como en el extranjero. Este compromiso es el punto de partida para una consistente labor interdisciplinaria, tanto individual como colectiva¹¹¹”. Es una dependencia del INBA a través de la SGEIA con sede en el tercer piso de la Torre de investigación.

“El Cenidi-Danza ‘José Limón’ nació un 14 de enero de 1983 para articular teoría y práctica en textos accesibles y atractivos, analizar las propuestas conceptuales y estéticas que definen la variedad de estilos según los periodos históricos, resguardar los materiales que dan fe de la trayectoria de los grandes creadores de la danza y su relación con el arte escénico. Actualmente investigadores y documentalistas sostienen un diálogo académico indispensable con la comunidad del país, que nutre las líneas pedagógicas, críticas, teóricas, terapéuticas e históricas de investigación¹¹²”.

¹¹¹ Cenart. Disponible en: <http://www.cenart.gob.mx/centros/cenidid/espanol/HTML/objetivos.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

¹¹² Cenart. Disponible en: <http://www.cenart.gob.mx/html/cenididp.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

Actividades¹¹³: 1) investigaciones sobre la práctica dancística, relativas tanto a su desarrollo histórico como a su vinculación con la cultura nacional; 2) aportaciones y propuestas para la innovación de la producción, enseñanza, promoción y apreciación de la danza; 3) análisis sobre las políticas culturales sobre la danza; 4) publicaciones sobre la historia, la teoría y la práctica dancística; y 5) organización y promoción de actividades académicas tales como encuentros internacionales, seminarios, conferencias y coloquios.

Escuela Nacional de Pintura Escultura y Grabado “La Esmeralda”: su objetivo es “Formar profesionales en la producción de las artes plásticas y visuales con capacidad para desarrollar un lenguaje con sustento conceptual acorde a su momento histórico y cultural, el cual les permita integrarse a circuitos de formación, difusión y circulación de las artes plásticas y visuales¹¹⁴”.

Terminada con una bóveda que al exterior esta forrada con azulejo de barro artesanal, cuenta con espacios para los talleres de fundición, escultura y escultura monumental; así como galería, biblioteca y área de usos múltiples. Su superficie es de 5,802 metros cuadrados; su diseño quedo a cargo de Ricardo Legorreta.

“La Escuela Nacional de Pintura, Escultura y Grabado ‘La Esmeralda’, tiene su origen en los talleres de Escultura y Talla Directa, fundados por Guillermo Ruiz en el Exconvento de la Merced en 1927. En la década de los treinta se trasladó al callejón de la Esmeralda de donde tomó su nombre, y en 1943 comienza su estructuración formal como escuela, al establecer su primer plan de estudios. En esa época, impartían clases en ‘La Esmeralda’ artistas como Diego Rivera, Francisco Zúñiga y Frida Kahlo, bajo los supuestos de impartir formación artística a amplios sectores de la población, principalmente a las clases populares. La perspectiva de

¹¹³ Ibid. Conaculta-Cenart. *Cenart. Espacio y creación*. p21

¹¹⁴ Cenart. Disponible en: <http://www.cenart.gob.mx/escuelas/esmeral/info2010.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

producción en esa época se basaba en la corriente que hoy conocemos como *Escuela mexicana*¹¹⁵”.

El subdirector de administración de la Esmeralda comentó que la escuela se encuentra en un momento de reestructuración. Ello se refleja en sus planes de estudio de 2007, la creación de su página de internet y la formalización de la mayor parte de sus actividades a través de la redacción de manuales, reglamentos y normatividades.

Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información de las Artes Plásticas (CENIDIAP): Administrativamente cuenta con una Dirección, una Subdirección de investigación, una Subdirección de documentación, una Coordinación de investigación, una Coordinación de difusión y una Coordinación administrativa. Es una dependencia del INBAL a través de la SGEIA. Se ubica en el noveno piso de la Torre de investigación.

En su declaración de principios establecen: “Nosotros, el personal académico del Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información de Artes Plásticas del INBAL, sostenemos que nuestra función social fundamental y única, como miembros del servicio público del Estado Nacional Mexicano adscritos al ámbito de la cultura y la educación, comprende la construcción del conocimiento sobre las artes y las culturas visuales de nuestro país, la preservación de la memoria documental respectiva y la difusión de este conocimiento y esta memoria, para beneficio de la sociedad en su conjunto”¹¹⁶.

“El Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información de Artes Plásticas del INBAL, se constituyó formalmente en 1985. Al fundarse el

¹¹⁵ Cenart. Disponible en: <http://www.cenart.gob.mx/escuelas/esmeral/index.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

¹¹⁶ Se tiene un extenso apartado sobre la declaración de principios más que un objetivo específico. Disponible en: <http://www.cenidiap.net/codigoetica/codigo.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

Centro Nacional de las Artes en 1995, el CENIDIAP, hasta entonces dividido en dos sedes, experimentó un proceso de integración enriquecedor que recogió diversas especialidades y tradiciones de trabajo en investigación, documentación e información, reunidas ahora en un solo espacio¹¹⁷”.

Sus actividades son: 1) investigación para el desarrollo de perspectivas teóricas y metodológicas que contribuyan al conocimiento de las artes visuales contemporáneas en México; 2) conservación de la memoria documental de las artes visuales en el país; 3) publicación de diferentes productos editoriales (impresos y electrónicos) que dan cuenta de las diversas líneas de trabajo que desarrollan los investigadores del CENIDIAP; 4) servicios de información, consulta y reprografía parcial de los fondos y colecciones documentales del acervo en resguardo; 5) realización de conferencias, seminarios, encuentros, diplomados y talleres; y 6) información para catálogos de exposiciones, curadurías, estudios de público, guiones museográficos y asesoría histórica e iconográfica.

2.2.3. Objetivos

La razón por la que se reúnen los individuos en organizaciones son los objetivos aspiracionales a los cuales se espera llegar de manera conjunta; aspiracionales ya que son puntos de referencia ideales. Pero los objetivos no siempre se encuentran claramente definidos o coinciden con el trabajo diario, en ocasiones no se adaptan a las circunstancias sociales, no coinciden con los valores de la población o no encuentran legitimidad; por tal motivo es importante una definición clara de ellos.

¹¹⁷ El CENIDIM de artes plásticas en 1985 reunió cinco centros: El Centro de Información y Documentación de Artes Plásticas, CIDAP; el Centro de Investigación y Experimentación Plástica, CIEP; el Centro de Investigación para la Educación y la Difusión Artísticas, CIEDA; el Centro de Conservación de Archivos de Arte Mexicano, CCAAM; y el Centro Nacional de Investigación y documentación Textil, Cenitex. Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información en Artes plásticas. Disponible en: <http://www.cenart.gob.mx/centros/cenidiap/index.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

Una posible causa de la falta de coherencia en los objetivos es que ellos hayan sido establecidos por un conjunto pequeño de los miembros, por una cúpula o por alguien exterior, es decir, si los primeros interesados no pertenecen, salen de la organización o no hay quien dé un seguimiento a los objetivos, ya sea para salvaguardarlos o actualizarlos, estos pueden hacerse obsoletos frente al crecimiento de la organización, el paso del tiempo, o incluso perderse si no existe un documento que los ampare.

El objetivo es lo que realmente guía las decisiones, orienta las actividades y los procesos hacia un fin específico. Esto quiere decir que el objetivo real de una organización puede o no coincidir o ser necesariamente idéntico al que se define como tal en los estatutos, en un reglamento o en una constitución.¹¹⁸

Una manera de favorecer la formalidad de la organización es contando con tales objetivos plasmados en un documento (normatividades). Aunque a grandes rasgos la iniciativa privada pareciera llevar una ventaja en el uso de documentos normativos que establecen la misión, visión y valores de las organizaciones, así como de su actualización a los cambios contextuales; también gobiernos en diferentes latitudes han comenzado esta tarea (destacándose los anglosajones). En el caso de los privados en aras, principalmente, de aumentar el margen de ganancias; y en el sector público, pareciera, de la mayor exigencia de eficacia y eficiencia. Sin embargo, en ambos casos, el estudio de los objetivos y su coherencia con el trabajo realizado es un punto de referencia para el estudio de las organizaciones.

En el ámbito de las organizaciones gubernamentales se corre el riesgo de que éstas surjan de políticas con objetivos vagos o sin la mención de cómo llevarlos a cabo y, que como consecuencia de ello, sean deficientes o efímeras. En relación al Cenart se puede mencionar que sus objetivos formales hasta 2010 giraron alrededor de cuatro ejes: especificidad (dominio teórico y técnico del ámbito artístico que el alumno estudia), multidisciplina (capacidad de conjugar el trabajo con otras

¹¹⁸ Ibid. Mayntz, Renate. *Sociología de la organización*. p75

disciplinas artísticas), vinculación con la investigación y vinculación con la vida artística profesional¹¹⁹. Sin embargo con la publicación en octubre del 2010 del *Manual de Organización General del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*¹²⁰ (Ver anexo 2) sus objetivos pasaron a nueve.

Al comparar los objetivos del Cenart de 1994 con los de 2010 se pueden ubicar en primera instancia algunas inconsistencias:

- Los objetivos del Cenart establecidos en el *Manual* están en coherencia con los tres ejes en que lo ubica *El Programa Nacional de Cultura*: 1) infraestructura cultural, 2) promoción cultural e internacional y 3) formación e investigación antropológica, histórica, cultural y artística¹²¹. Ello se cumple de manera limitada, por ejemplo, en la parte de infraestructura los nuevos objetivos sólo hacen una referencia a la descentralización de la educación artística a través de los centros estatales, pero sin el establecimiento de objetivos y metas específicos para cada uno de ellos. De manera similar, tampoco se hace mención de las instalaciones y objetivos del Centro Cultural Helénico y el Centro de la Imagen como subordinados de la dirección del Cenart.
- A pesar de que el Cenart desde su fundación y hasta el *Programa Nacional de Cultura 2007-2012* es definido como una de las organizaciones más importantes en la difusión de la cultura y las artes a

¹¹⁹ Cabe mencionar que Ricardo Reynoso, consultor de proyectos especiales de la Dirección general durante la administración de Juárez Echenique mencionó en 2007 se veía más allá de los cuatro objetivos de 1994; es decir, que estos necesitaban modificarse para responder a las necesidades que imponía una nueva realidad. Este trabajo sólo considera los objetivos de 1994 y los de 2010 pues son los únicos que poseen documentos oficiales.

¹²⁰ Diario Oficial de la Federación. 08 de octubre de 2010. *Manual de Organización General del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5162528&fecha=08/10/2010 Último acceso 19 de marzo de 2012

¹²¹ Conaculta. *Programa Nacional de Cultura 2007-2012*. pp 29-30

nivel nacional, en sus objetivos de 1994 no aparecía tal tarea y en los de 2010 sólo se le infiere en los puntos 4 y 9. Es decir, tanto en los objetivos de 1994 como los de 2010 se da mayor peso a la investigación y la docencia; como mencionó Gerardo Estrada, ello es coherente con la idea básica de reunir en un mismo espacio a escuelas y centros de investigación dedicados al arte: sin embargo, en esta congruencia, los objetivos debiesen asentar de manera explícita y clara la tarea de difusión del Cenart que se resalta en el PNC.

- No se discute la importancia que el Cenart representa en el ámbito académico y de investigación artística, pero en 2011 las escuelas y centros de investigación se subordinan al INBAL, no al Conaculta y menos aún a la dirección del Cenart. De esta manera, el primer objetivo es un ejemplo claro de las ambigüedades de sus tareas ya que para “Establecer, coordinar, controlar y evaluar las acciones encaminadas al desarrollo de profesionales de excelencia en las distintas disciplinas artísticas que se imparten en las escuelas del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL), conjugando un ambiente interdisciplinario que promueva la integración del talento y la creación artística¹²²” sería necesario que el Cenart tuviese alguna relación directa con las escuelas y centros de investigación, lo cual no sucede; la relación de la dirección del Cenart con las escuelas y centros, describió un administrador de La Esmeralda¹²³, es más cercana a la de un “comodante” que ofrece condiciones idóneas a sus “comodatarios” sin que ello genere un derecho a opinión o voto, menos aún los de “establecer, coordinar, controlar y evaluar las acciones”.

¹²² Ibid. Diario Oficial de la Federación. 08 de octubre de 2010.

¹²³ Prado Rojo, Juan Manuel. Administrador de la ENPEG “La Esmeralda”. Entrevista realizada en enero de 2011.

- Si bien es cierto, como mencionó Reynoso Serralde, los nuevos tiempos exigen la adecuación de los objetivos de 1994, por coherencia con un trabajo a largo plazo se esperaba los objetivos anteriores debiesen tener continuidad en los objetivos de 2010, ya sea porque no se han alcanzado o porque son vigentes, mas como se puede revisar en el *Manual*, lo referente a multidisciplinariedad, vinculación con la investigación y el ámbito profesional desapareció en el nuevo documento. No sobra mencionar que en agosto de 2011, durante la presentación de la inversión de 45 millones de pesos para el mantenimiento y adecuaciones en las instalaciones del Cenart, fueron estos objetivos perdidos los que se resaltaron.

El Cenart fue creado por Conaculta en noviembre de 1994. Su misión es generar y explorar nuevos modelos y enfoques en torno a educación, investigación y difusión artísticas; fomentar la interdisciplina en el arte; impulsar las nuevas tecnologías, así como crear espacios de cooperación académica y artística entre instituciones de diferentes sistemas y niveles en México y en el extranjero¹²⁴.

Lo anterior es una muestra de que los objetivos no han sido completamente coherentes con el trabajo desarrollado en el Cenart, y si bien se ha intentado una adecuación a los nuevos tiempos aún existen espacios para la incertidumbre. Mayntz menciona que para reducir este tipo de riesgos es importante que los objetivos parciales o secundarios sean definidos con precisión, se asigne a las personas mejor capacitadas y se les reitere que su trabajo se encuentra en relación con el cumplimiento de los objetivos de la organización; la no coherencia entre los objetivos y el trabajo cotidiano puede degenerar en resultados deficientes; de esta manera la ausencia de directrices que regulen la conducta de los participantes tiene repercusiones en la formalidad de la meta-organización, pero también en sus resultados.

¹²⁴ Milenio diario. *45 mdp para remozar el Cenart*. Disponible en: <http://impreso.milenio.com/node/9003939> Último acceso 19 de marzo de 2012

2.2.4. Medio ambiente

El medio ambiente se refiere a lo que se encuentra y sucede fuera de la organización con una dinámica la cual difícilmente acepta descripciones a manera de una fotografía; en él se incluyen entre otras muchas cosas: la innovación tecnológica, los marcos normativos externos, las condiciones de empleo, otras organizaciones, la sociedad que es fuente de recursos humanos y a quien se dirigen los bienes y servicios, etcétera. Parece obvio, pero se debe mencionar que toda organización se ubica en un medio ambiente “Toda organización existe en un medio ambiente específico, tecnológico, cultural y social con el cual debe interactuar¹²⁵”; pero con el cual no todas las relaciones tienen la misma importancia o significado.

El medio ambiente, como se observa en el modelo de Scott, se encuentra en interacción con todos los aspectos de la organización. En el contexto histórico de la globalidad tales interacciones son cada vez más profundas; la tecnología, por ejemplo, ha modificado el tiempo y la manera de hacer el trabajo, así como ha hecho posible la interacción más rápida y con más personas para el intercambio de información, bienes y servicios. Pero las organizaciones no sólo son influenciadas por el medio ambiente, también lo influyen; es una relación recíproca. Es por ello que al referirse a organizaciones abiertas, ello tiene distintas repercusiones; entre ellas:

- A pesar de que los individuos vienen de afuera con fuertes cargas culturales y sociales son pocas las organizaciones que asumen la tarea de socializar y capacitar a sus nuevos integrantes.
- En el aspecto de las tecnologías se puede mencionar que muy pocas organizaciones crean las propias; en general, más bien las importan del medio ambiente en forma de paquetería y equipo de cómputo. Si bien es cierto el Cenart consume tecnología del exterior, por sus escuelas y

¹²⁵Ibid. Scott, W. Richard. *Organizations. Rational, natural and open systems*. p21

centros de investigación, se puede resaltar la producción de su propia tecnología en los ámbitos educativos, de investigación y difusión¹²⁶.

- Las organizaciones buscan la provisión de recursos para su manutención, las dificultades en su obtención depende en gran parte de la naturaleza de la organización, sus objetivos y otras organizaciones similares con las que debe competir. El Cenart, al ser una dependencia del gobierno federal, tiene un presupuesto asegurado que le garantiza al menos el pago del llamado gasto corriente y, como consecuencia, no tiene la necesidad de competir por recursos económicos.
- En el caso de los objetivos, las organizaciones desean apoyo y reconocimiento de su trabajo traducido en valor para la sociedad; se busca una coherencia entre el status propio de la organización y los criterios existentes en la sociedad en que se ubica; es decir legitimidad. El Cenart tiene en la sociedad a su principal referente ya que a ella dirige su trabajo, el resultado es una aprobación o al menos la ausencia de cuestionamientos.

De lo anterior se debe subrayar que las características del medio ambiente en el que se desenvuelve el Cenart le aseguran un presupuesto proveniente del gobierno federal, lo cual le hace innecesario competir por recursos monetarios; además le proporciona un status de confort frente a la sociedad ya que no ha recibido cuestionamientos significantes que irrumpen la estabilidad y modo de trabajo.

¹²⁶ Un ejemplo reciente que ha llegado a diversos hogares a través del Internet es el proyecto desarrollado por el Centro Multimedia *Zócalo 1910. Un paseo virtual*; el cual es un software que recrea de manera digital la Plaza de la Constitución de acuerdo a las características que poseía en 1910. Disponible en: <http://www.conaculta.gob.mx/zocalo/> Último acceso 19 de marzo de 2012

2.2.5. Marcos normativos

Todo trabajo dentro de una organización demanda de manera paralela marcos normativos, los cuales pueden ser formales o informales; implícitos ya sean por tradición, lenguaje, rutinas o experiencia; o explícitos, es decir, que exista un documento que establezca los principios de la organización, su ejercicio y procedimientos. En otras palabras, el hacer un trabajo en conjunto para el logro de fines predeterminados requiere de manera implícita el logro de acuerdos sobre qué corresponde hacer a quién y en qué momento, y de la identificación de tareas mínimas obligatorias. En las últimas dos décadas la formalización se ha incrementado a través de códigos escritos que incluyen la misión, visión y valores de las organizaciones; los perfiles y las funciones de los puestos de trabajo; las responsabilidades, estímulos y castigos que corresponden a las acciones; e incluso el resaltar una diferenciación y reconocimiento frente a los otros. Todo ello ya se hacía antes, pero el buscar hacerlo con una consciencia o fundamento teórico sólo ha sucedido en los últimos años. Como consecuencia lo normativo será de gran importancia para considerar la formalidad e informalidad de una organización en su conjunto.

Mientras algunas organizaciones, por ejemplo aquellas inmersas en asuntos de seguridad nacional, requieren de marcos normativos estrictos que guíen prácticamente todos los ámbitos de acción de los integrantes, dejando poco espacio para lo informal; pueden existir otras que por el ámbito que les compete dan un mayor espacio a la informalidad para el logro de sus objetivos. Sin embargo, en ambos casos lo importante será lograr un punto de equilibrio¹²⁷ que permita el cumplimiento de las tareas que corresponden a los integrantes de la organización. De esta manera, si se buscan equilibrios, sería incorrecto pensar como erróneas a

¹²⁷ Al hablar de puntos de equilibrio no se considera aquí una especie de balanza con dos lados opuestos que deben tener los mismos pesos; sino una circunferencia sobre un punto de apoyo en el cual se pueden colocar pesos distintos distribuidos de manera no necesariamente simétrica para logra la estabilidad del plato.

aquellas organizaciones con mayores niveles de informalidad, pero sí se pueden subrayar las ventajas de la existencia de lo formal o bien en algunos ámbitos en los que se puede acoger.

Para beneficiarse de las ventajas de la formalidad, el diseño y posibles cambios, las organizaciones debe tomar en cuenta que para subordinar posiciones en una jerarquía pública se requiere llevar tanto a las normas formales como a las informales a una diversidad mínima o manejable pues ello supone que existe un marco relativamente más sencillo para la toma de decisiones e implementación.

Tomando en cuenta los marcos normativos como una de las constantes para definir la formalidad en el trabajo cotidiano de una organización, se puede observar el Cenart ha trabajado desde su creación con altos niveles de informalidad al carecer de leyes o reglamentos formales. Un ejemplo relevante de tal ausencia de normatividades es la inexistencia de un documento oficial que le haya dado un origen legal al Cenart en 1994; la revisión de los antecedente históricos hacían suponer un Decreto presidencial de Carlos Salinas de Gortari, pero al buscarlo no se encontró. Tampoco existe un acuerdo, ley o reglamento. Al cuestionar al respecto a Rafael Tovar y de Teresa, presidente de Conaculta durante la inauguración del Cenart, mencionó que el Decreto nunca se publicó por las complicaciones administrativas y legales, además de que ello se habría dejado como una tarea pendiente para las administraciones futuras¹²⁸: “En ese momento un Decreto presidencial implicaba una reubicación de las escuelas, que estaban dentro del INBA, para integrarlas en una institución distinta. El siguiente paso, en la administración

¹²⁸ Considerando que la formalización jurídica del Cenart era tarea pendiente en 1994, y que correspondería a administraciones futuras el resolverla, se debe resaltar Tovar y de Teresa fue ratificado en su puesto de presidente del Conaculta para el sexenio 1994-2000, pero no se avanzó en tal formalización ya que, mencionó en la entrevista, los arreglos políticos y administrativos no son sencillos de alcanzar.

sucesiva, sería el reordenamiento laboral y administrativo¹²⁹.” Esta indefinición jurídica persiste en 2012.

Las ventajas, y tal vez necesidad, de la formalidad han sido reconocida por las autoridades administrativas culturales quienes en noviembre de 2009 concluyeron la elaboración del *Manual de Organización del Conaculta*¹³⁰ publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el ocho de octubre de 2010. En él se incluye la misión tanto del Conaculta como de la *Dirección general del Centro Nacional de las Artes, Dirección general de sitios y monumentos del patrimonio cultural, Dirección general de bibliotecas, Dirección general de administración, Dirección general del fondo nacional para la cultura y las artes, Dirección general de comunicación social, Dirección general jurídica, Secretaría cultural y artística, Dirección general de culturas populares, Dirección general de vinculación cultural, Dirección general de asuntos internacionales y Dirección general de publicaciones.*

El *Manual de Organización General* se debe entender como un mecanismo que busca formalizar organizaciones, recursos materiales, humanos y financieros además de reducir significativamente la incertidumbre sobre los objetivos y la delegación de tareas. Es decir, gestionar un marco legal a una actividad que el gobierno realiza de manera cotidiana al facilitar acceso a becas y centros culturales, fomentar la educación y preservar el patrimonio, entre otros.

Las normatividades formales escritas y signadas generan la imagen de una organización que tiene clara su misión y sus directrices, establecen los parámetros de trabajo, los participantes ven su labor en relación a un todo coordinado y aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos al reducir la incertidumbre; situación contraria a aquellas que no cuentan con tales parámetros. Por otra parte, también establecen un piso sobre lo permisible y homologan la conducta. “Es difícil imaginar

¹²⁹ Ibid. Tovar y de Teresa, Rafael.

¹³⁰ Ibid. *Manual de organización General Conaculta.*

que los valores y el conocimiento de un gran número de individuos diferentes serían tan uniformes, si no hubieran normas ampliamente aceptadas sobre el comportamiento apropiado y los modelos de acción¹³¹”.

Las normatividades formales buscan ayudar a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos ofreciendo recursos efectivos de coordinación, cambio e integración, por ello, aunque establecen los parámetros de acción, deben dar espacio a la iniciativa de sus integrantes para dar nuevas respuestas a los problemas cotidianos y contingencias. Crear normatividades sin espacio para los cambios puede provocar organizaciones rígidas que con el transcurrir del tiempo pueden llegar a ser obsoletas frente a nuevas realidades.

Se menciona lo anterior pues, como mencionan Arhne y Brunsson, la delimitación clara y precisa de conceptos, objetivos, valores, visión y reglamentación aumentaría la probabilidad de lograr un trabajo y acuerdos intertemporales al fortalecer una identidad organizacional y reducir la importancia de los actores políticos. Si bien las características teóricas de las meta-organizaciones y empíricas del Cenart subrayan la imposibilidad de establecer marcos normativos formales para toda actividad realizada en el Cenart; su implementación en varias tareas tendría ventajas para controlar la conducta de los participantes, evitar redundancias y mejorar los resultados; el *Manual de Organización del Conaculta* es sólo un paso en la formalización de las actividades del Conaculta en general y del Cenart en particular.

¹³¹ Powell, Walter. *Expansión del análisis institucional*. En Powell, W.; DiMaggio, Paul (Compiladores). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, Fondo de Cultura Económica. 1999. P244

2.2.6. Recursos financieros

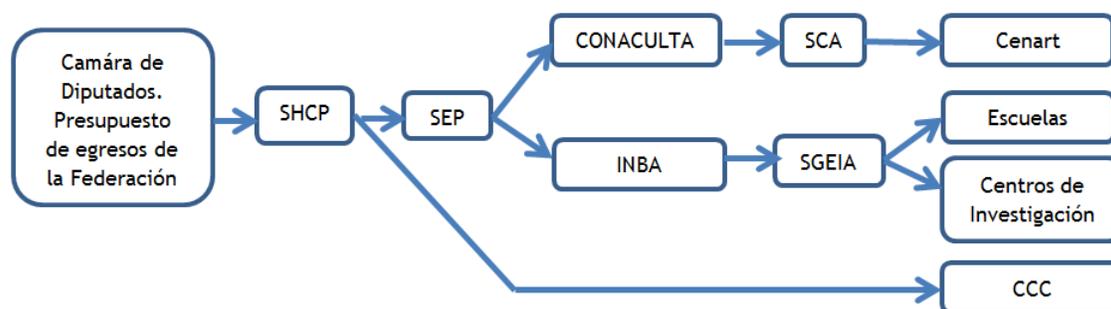
De acuerdo al Instituto para el Desarrollo de las Haciendas Públicas los *recursos financieros*, en la administración pública federal mexicana, son aquellos “recursos monetarios provenientes de las asignaciones presupuestarias a las unidades responsables y entidades paraestatales¹³²”.

En este sentido se puede mencionar que los participantes del Centro reciben sus recursos monetarios de manera diferenciada. La dirección general del Cenart los recibe a través de la Secretaría Cultural y Artística (SCA) del Conaculta, el cual a su vez los recibe de la SEP, y la SEP los recibe de la partida presupuestaria anual establecida en la Cámara de Diputados. Las cuatro escuelas y cuatro centros de investigación los reciben a través de la Subdirección General de Educación e Investigación Artística (SGEIA), ésta los recibe del INBAL, y el INBAL de la SEP. Y los recursos monetarios del CCC se designan directamente en la Cámara de Diputados. En los tres casos, el *Presupuesto de Egresos de la Federación* se manda a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la distribución del dinero. Visto de otro modo, la dirección general del Cenart, las escuelas y centros de investigación son parte del presupuesto de la SEP, el cual se divide entre todas sus dependencias, en tanto que los recursos monetarios del CCC no se comparten y se designan sin intermediarios.

¹³² Indetec (Instituto para el Desarrollo de las Haciendas Públicas). *Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuesto y evaluación en la administración pública*. México: 2005. p93. Disponible en: <http://www.indetec.gob.mx/Libros/Glosario%20de%20Terminos%2005.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012

Figura 9

Distribución del presupuesto a los participantes del Cenart



En cualquiera de los casos, los recursos monetarios de los participantes anualmente tienen garantizado un mínimo que les permite realizar sus funciones; ello hace innecesario la búsqueda de recursos complementarios. A ello se agrega que los administradores de La Esmeralda y el CCC coincidieron en que recursos externos podrían distorsionar el trabajo realizado en las escuelas.

En el Cenart los recursos económicos generados por talleres, cursos, diplomados, venta de boletos y la renta de espacios deben concentrarse en la Secretaría de Hacienda para que ésta decida si lo devuelve y a qué áreas (“etiquetado” con las instrucciones de en qué debe ser gastado); lo cual actúa como un incentivo negativo para la generación de recursos propios.

En el mundo, la necesidad de mayores recursos financieros por parte de las instituciones culturales, al igual que en el Cenart, persiste, y la búsqueda de soluciones ha apuntado a las empresas privadas y organizaciones civiles. Actualmente, en el mundo muchos centros y casas de cultura conforman su presupuesto a través de tres vías: el gobierno, los recursos propios y aportaciones de la iniciativa privada o civil. Juárez Echenique, quién ocupó el puesto de director general del Centro, tuvo presente este aspecto al menos como plan, pero distintas circunstancias no le permitieron llevarlo a cabo.

(Echenique) Indica que en la actualidad hay tres importantes fuentes de ingresos para cualquier institución cultural, mexicana o del mundo: el presupuesto federal, proveniente de los recursos fiscales; los recursos autogenerados (en este caso serían de taquilla, concesiones de los estacionamientos, operación de los cines, y próximamente la renta de teatros); y la tercera es mediante la colaboración de fundaciones, gobiernos e instituciones internacionales. En este punto se planean ya proyectos con los Banco Mundial y Banco Iberoamericano de Desarrollo, pero aún no están definidos por completo, por lo cual prefirió no hablar de ellos¹³³.

Lo anterior no es sencillo, Juárez Echenique salió en 2009 sin lograr su objetivo de dotar de mayores recursos económicos al Cenart; en 2012 cualquier tipo de apoyo que ingrese al Cenart debe pasar en primera instancia por la aprobación de la SHCP. El presupuesto del Cenart está garantizado para cubrir el gasto corriente, pero no así otras actividades de investigación, creación y difusión de las artes; para estas últimas tareas en los últimos diez años se había reducido el presupuesto teniendo como consecuencia la desaparición de proyectos como el PAPID; el cual se retomó en 2011.

En el ámbito de la generación de recursos propios los entrevistados coincidieron en el desaprovechamiento de los espacios del Cenart los cuales son una fuente potencial de ingresos. Rafael Teresa y de Tovar mencionó que no es ningún secreto la sub-utilización de las instalaciones del Cenart. El referente más sencillo, mencionó, es que cada vez es más extraño encontrar en los periódicos y noticieros actividades relevantes que se desarrollen en el Cenart.

Finalmente, como incentivo negativo, si el Cenart obtiene recursos económicos de la sociedad civil, empresas privadas, venta de boletos, talleres o la renta de espacios, este dinero debe ir a Hacienda para que está decida en qué se utilizará e incluso si se devuelve o no al Cenart. De esta manera el papel del Cenart en lo económico es principalmente de intermediario para distribuir el dinero del gasto corriente ya etiquetado y, cada vez menos, para la inversión en producciones.

¹³³ Amador Tello, Judith. *Un "mall" en el Cenart, inviable: su director*. Proceso 1616. 21 de noviembre de 2007. p76

2.2.7. Recursos Humanos

Una de las características de las organizaciones es que sus miembros generalmente buscan pertenecer a ellas; en el ámbito de las organizaciones gubernamentales es por la búsqueda de una retribución principalmente monetaria. En el caso del Cenart ello es cierto, aunque también existe el valor simbólico de pertenecer a uno de los organismos gubernamentales más importantes del ámbito cultural. Sin embargo, hace todavía 10 años, en el Cenart, como en otras organizaciones públicas, las plazas fueron vistas como una bolsa de trabajo para los puestos superiores en turno provocando la rotación de trabajadores en los puestos no sujetos a basificación. Por ello, a nivel federal se ha buscado dar mayor certidumbre a los trabajadores del gobierno a través del Servicio Profesional de Carrera (y su reglamento), el cual tiene como objetivo la profesionalización de la burocracia a través de la contratación de personal en relación a la experiencia profesional y la movilidad laboral con base en los méritos. El Servicio Profesional de Carrera es una de las respuestas para la nueva realidad en la que está inmersa la administración pública federal.

Mediante el Servicio Profesional de Carrera se busca fomentar el cambio en los sistemas del proceso de administración de los recursos humanos y en la cultura de los servidores públicos, contar con las mejores mujeres y hombres con vocación para el servicio público, lograr continuidad de programas, evitar la discrecionalidad en la ocupación de los puestos públicos y cumplir el fin último de que la sociedad reciba los servicios que espera con oportunidad, transparencia y calidad.¹³⁴

En el Cenart los recursos humanos se distribuyen en plazas de confianza, honorarios, artículo 34, free lance y externos¹³⁵; todos ellos incorporándose de distintas maneras;

¹³⁴ Diario Oficial de la Nación. *Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006*. Martes 16 de agosto de 2005. p.2 Disponible en: http://www.normateca.gob.mx/Archivos/42_D_1565_26-03-2008.pdf Último acceso 19 de marzo de 2012

¹³⁵ Free lance y trabajador externo no se contemplan en el Servicio Profesional de Carrera, pero en el Cenart existen; el primero hace referencia a trabajadores que son contratados por proyectos o trabajos específicos y generalmente realizan sus labores en las instalaciones del Cenart, un ejemplo de ellos son los diseñadores que al menos hasta diciembre de 2010 no tenían ningún contrato que los abalará como pertenecientes a la plantilla de trabajo del Cenart; se debe tomar en cuenta que los trabajos que realizaban en diciembre y enero generalmente carecían de pago, pero para asegurar el trabajo de los siguientes meses ellos lo realizaban.

algunos provienen de otras escuelas del INBA, otros son familiares o amigos que se incorporaron por invitación y también hay quienes comenzaron haciendo servicio social o prácticas profesionales y se quedaron. Este abanico que integra los recursos humanos genera incertidumbre por un posible despido, la suspensión de pagos, inestabilidad laboral, ausencia de cooperación e incluso confrontación. Para reducir la incertidumbre, aunque también ha degenerado en algunas arbitrariedades, los trabajadores se han unido al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), el cual se ha convertido en otro participante que formalmente no se encuentra en ningún organigrama, pero puede influir en las decisiones ya que a él se encuentran afiliadas la mayor parte de las plazas de trabajo existentes en el Cenart.

En el contexto histórico, más allá de las discusiones que se pueden llevar a cabo sobre su legalidad y legitimidad, la continuidad de Elba Esther Gordillo como líder del SNTE la convierte a ella y su gremio en un participante con gran peso en cualquier organización en la que tengan presencia, incluyendo al Cenart. Ejemplo de ello fue el conflicto entre trabajadores sindicalizados y la dirección del Cenart en 2009, el cual tuvo como consecuencia que se cerrara la Torre de dirección en varias ocasiones y se evitara el inicio de la temporada de *Edip en Colofón* de la Compañía Nacional de Teatro. A pesar de ello, varios de los entrevistados coincidieron que el sindicato del Cenart no se encuentra tan “maleado” y se puede negociar con ellos.

2.2.8. Infraestructura

Como obra arquitectónica el Cenart es una expresión artística que en su diseño tomó en cuenta la distribución de los espacios, los límites de superficies, las alturas, los colores, las texturas, las áreas verdes y los señalamientos bajo un plan maestro que reunió el trabajo de varios arquitectos mexicanos. El uso de “expresión artística” no es un adorno literario, ello significa que cada uno de los edificios posee derechos de autor, es decir, cualquier modificación requiere la autorización de sus arquitectos. Lo anterior implica, por ejemplo, que si se desean construir unas escaleras de emergencia, con las que no se cuentan, para la torre de investigación, en primera

instancia se tendría que haber solicitado la autorización a Legorreta (fallecido en diciembre de 2011) por ser el diseñador de este edificio. Apegados a los derechos de autor sería él quien en principio hubiese tenido preferencia para el diseño de las escaleras o dar el visto bueno al diseño de otra persona.

El Centro Nacional de las Artes es también un espacio de gran riqueza arquitectónica, fruto del trabajo creativo de varios destacados arquitectos mexicanos: Ricardo Legorreta, Teodoro González de León, Luis Vicente Flores, Javier Calleja, Alfonso López Baz y Javier Sordo Madaleno Bringas. Las instalaciones del Centro Nacional de las Artes responden tanto a una concepción estética como a una del proceso enseñanza-aprendizaje de las artes, producto de la reflexión en el seno de cada comunidad artística¹³⁶.

Pero concebir los edificios como esculturas monumentales también ha tenido aspectos negativos. En la inauguración, e incluso varios años después ha existido cierto malestar pues casi no se consultó a la comunidad artística, maestros e investigadores para la planeación de las instalaciones del Cenart, las cuales, en algunos casos, eran estéticamente muy impresionantes, pero poco funcionales. Pensar en modificar varios de los edificios en su estructura, incluso el color, es algo muy complicado pues como explica el artista conceptual y director del CENIDIAP, Blas Galindo, son “edificios de autor” que no pueden modificarse; a ello agregó que el mantenimiento es costoso ya que las filtraciones de agua y sus consecuencias en las instalaciones son caras por estar ubicado a un lado de lo que antes era el Río Churubusco.

En el Cenart, como se observó en la descripción de los participantes, sólo las instalaciones del CCC no cuentan con esta denominación de esculturas monumentales y, por lo tanto, se pueden realizar modificaciones en la estructura de sus edificios con recursos propios, ya que también es el único participante responsable del pago del mantenimiento de su infraestructura. Es decir, excepto por el CCC, el responsable del pago de mantenimiento y servicios de agua, luz,

¹³⁶ Ibid. Conaculta-Cenart. *Cenart. Espacio y creación*. p8

seguridad, predial y limpieza es el Cenart; Esteban Montes, coordinador de difusión de la Escuela de Teatro, lo explicó de la siguiente manera:

Todas las cuestiones de pago de servicios, administrativa, corresponde al Centro Nacional de las Artes; es decir todo lo que tiene que ver con seguridad, con luz, con predial, con agua, todas esas cosas. De hecho el mantenimiento general del Centro Nacional de las Artes corresponde directamente al Centro Nacional de las Artes. /.../ Inclusive si tenemos un problema de instalaciones, si se funde un foco, tenemos que esperar hasta que mantenimiento del Centro Nacional de las Artes venga a cambiarlo, es decir, nosotros no podemos cambiar un foco¹³⁷.

Los recortes presupuestales, el dar un mantenimiento parcial y el transcurso de los años ha contribuido en el desgaste de las instalaciones. Al respecto el coordinador de difusión de la ENAT ejemplificó: “Hay como un 50% de lámparas, bueno de luminarias que no tienen lámpara; si tú entras a la página aparece ahí –hay tantas luminarias- sí, pero la mitad no sirven¹³⁸”.

En 2011 se ejercieron 45 millones de pesos para impermeabilizar, pintar, renovar pisos y escenarios, dar mantenimiento a las escuelas, colocar mobiliario en los espacios abiertos y rediseñar la arquitectura del paisaje; los trabajos se concluyeron a inicios de 2012. Todo bajo la supervisión de Ricardo Legorreta, quien además diseñó 40 columnas. “Esta es la primera ocasión desde que se inauguró el sitio en noviembre de 1994, al final del sexenio de Carlos Salinas de Gortari, que se destina una cantidad importante de dinero a su remozamiento¹³⁹”.

¹³⁷ Ibid. Montes, Esteban.

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ Milenio Diario. *45 mdp para remozar el Cenart*. Disponible en: <http://impreso.milenio.com/node/9003939> última consulta: 21 de marzo de 2012.

Figura 10
Distribución de la inversión de 2011

Cantidad invertida	Dependencia de origen	Destino
30 millones (66.66%)	Conaculta	Áreas verdes, plaza de las Artes, construcción de columnas, mobiliario en pasillos.
15 millones (33.33%)	INBAL	Instalaciones de las 4 escuelas

Elaboración propia. Datos obtenidos de la conferencia de prensa en la presentación del proyecto. 5 de agosto de 2011.

La distribución de los 45 millones de pesos mencionados se entiende de la siguiente manera: el dinero de Conaculta, dos terceras partes, se destinó al mantenimiento y modificación de los espacios diseñados en 1994 por Legorreta (Torre de investigación, Aula Magna, Centro Multimedia, Biblioteca de las Artes y Plaza de las artes) ya que el arquitecto supervisó las modificaciones; sin embargo, el dinero del INBAL, una tercera parte, se destinó al mantenimiento de las escuelas pues no existen permisos de sus arquitectos para realizar modificaciones. Esta distribución del dinero también muestra una clara separación en la cual el INBAL cubre el costo de las instalaciones que utiliza y Conaculta las suyas; y ello no modifica que el Cenart continuará como responsable de la administración del espacio.

En 2014 el Cenart cumplirá 20 años de su inauguración, su impacto no sólo reside en las instalaciones que se encuentran en la esquina de Río Churubusco y Calzada de Tlalpan, sino como modelo a reproducir en distintos estados de la república a través de los Centros de las Artes en Guanajuato, Veracruz, Sinaloa, San Luis Potosí, Oaxaca, Michoacán y Baja California Norte; y los Centros de Formación y Producción en Colima, San Luis Potosí, Michoacán, Zacatecas y Morelos. Sin embargo, menciona Estrada, si bien el dotar de instalaciones adecuadas para la enseñanza y difusión de las artes es importante, son pocos los cambios en la administración, modelo de enseñanza y recursos humanos de 1994. A ello se suma que ha servido como modelo más por la ausencia de nuevas propuestas de administración de la cultura y las artes que por los resultados ejemplares.

Se crearon nuevos edificios (en 1994), pero no se pudo, ni se ha podido, crear un nuevo modo de enseñar las artes en México. Entonces, desde esa perspectiva las escuelas mejoraron al tener mejores instalaciones, el problema es que el material básico, que es el material humano, los profesores, administradores, estudiantes, siguen siendo básicamente los mismos y las mismas circunstancias¹⁴⁰.

Lo anterior muestra la necesidad de inversiones periódicas para el mantenimiento de las instalaciones como parte sustantiva de la idea de reunir a varias escuelas de artes en un mismo espacio, paralelamente a la consideración de cambios administrativos, financieros y de recursos humanos; ello requiere de evaluaciones internas y externas que identifiquen las áreas susceptibles de cambios y las posibilidades de llevarse a cabo. Finalmente, aunque con deficiencias, el Cenart cuenta con instalaciones de gran calidad que atraen a estudiantes y artistas de distintas regiones del mundo, sobre todo de América Latina, para estudiar y presentarse; sus espacios pueden ser aprovechados más e incluso convertirse en una fuente de ingresos.

¹⁴⁰ Estrada, Gerardo. Entrevista realizada en julio de 2011.

3. El Cenart: eficiencia y efectividad

La labor del Centro Nacional de las Artes, como participe de la política cultural del gobierno federal, se encuentra asociada a garantizar a los ciudadanos su derecho al acceso a bienes y servicios culturales y artísticos ofrecidos por el Estado mexicano, lo cual se observa en el número de alumnos, la adecuación de sus instalaciones, las características de los planes de estudio, la investigación de las artes, el número y tipo de actividades artísticas, las exposiciones y el número de públicos atendidos, entre otros. El Cenart, ya se mostró en su desarrollo histórico en el capítulo I, nació amparado en la idea de situar en la misma superficie a escuelas, centros de investigación y espacios para la difusión del arte. Su misión, reformada en 2010 a través del *Manual de Organización General del Conaculta*, es: “Promover la generación y exploración de nuevos modelos y enfoques sobre educación, investigación y difusión artísticas con el fin de impulsar el desarrollo de profesionales en la materia y estimular el acercamiento y gusto de la población en estas disciplinas¹⁴¹”.

Tomando en consideración lo anterior parece claro que un análisis integral del Cenart no se puede reducir a observar sus constantes administrativas, también se debe incluir su labor en los ámbitos de educación y difusión. Por ello, con la intención identificar las relaciones existentes entre sus participantes, si los resultados

¹⁴¹ Diario Oficial de la Federación. 08 de octubre de 2010. *Manual de Organización General del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5162528&fecha=08/10/2010 Último acceso 19 de marzo de 2012

obtenidos están en coherencia con los recursos disponibles y proponer un marco explicativo de su manera de trabajar, este capítulo complementa el modelo sobre organizaciones de Richard Scott, *figura 6: Modelo de Scott con modificaciones*, con la inclusión de las siguientes constantes: eficiencia, toma de decisiones, rendición de cuentas y áreas de oportunidad.

Para llevar a cabo este análisis se conjugan tanto información cualitativa como cuantitativa para identificar y subrayar las características, estructura y forma de actuar de una organización la cual por formar parte de una política pública, es susceptible de reflexiones, críticas y modificaciones por las ausencias o deficiencias existentes. Se hace referencia a una ausencia o deficiencia para remarcar un funcionamiento inferior al posible y la “alteración cuantitativa o cualitativa de una función orgánica¹⁴²”; en el caso de las organizaciones ello se puede traducir en el cumplimiento de los objetivos de manera parcial o bien la existencia de objetivos incoherentes con el trabajo de la organización y su verdadero potencial.

Este tercer capítulo complementa la observación del Cenart desde distintos ángulos para ofrecer respuestas sobre cómo y por qué desarrolla su labor con las características que presenta actualmente en dos niveles: como organización y como parte de una política pública. Finalmente, se desea destacar que la solución de las ausencias o deficiencias no depende de su identificación, sino de la articulación y convergencia de varias constantes.

¹⁴² Real Academia Española. *Diccionario RAE*. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

3.1. Eficiencia

Los procesos de evaluación de las organizaciones se realizan, entre otros propósitos, para conocer el aprovechamiento de los recursos invertidos, contemplar qué tan lejos se encuentra de alcanzar los objetivos establecidos y planear las medidas correctivas necesarias. Con referencia a la evaluación de las asociaciones, Cristina Puga afirma que dos dimensiones para la evaluación de una organización son la efectividad “capacidad de la organización para llegar a metas establecidas¹⁴³” y la eficiencia “relacionada al uso óptimo de los recursos¹⁴⁴”. En este sentido es necesario hacer la diferenciación entre metas, como elementos susceptibles de cuantificación, y objetivos, como cuestiones abstractas o ideales.

La imprecisión de las metas puede deberse a que éstas se confunden con objetivos de muy largo plazo o que ni siquiera han sido planteadas por los integrantes de la asociación. En general, se considera que las metas deben ser cuantificables de alguna manera, a diferencia de los objetivos, que pueden referirse a cuestiones más generales o abstractas. El objetivo puede ser la defensa de la fauna silvestre y la meta puede ser la preservación de un número aproximado de tortugas o de lobos grises. Es frecuente que asociaciones creadas con el entusiasmo de una causa no establezcan, cuando menos en su primera época, metas que le permitan saber si están cumpliendo de manera aceptable con las tareas que se han propuesto¹⁴⁵.

De acuerdo a esta definición de efectividad, se infiere que las metas se establecen con tiempos definidos para su cumplimiento e incluyen indicadores que facilitan su evaluación, por ejemplo: ingresos y egresos monetarios, atención a públicos, formación de alumnos, impactos en los medios y capacitación de los empleados, entre otros. La valoración del cumplimiento de las metas, más allá de si las organizaciones son públicas, privadas, gubernamentales o si sus fines son de lucro o no, se realiza a través de evaluaciones formales o informales. “La mayoría de las

¹⁴³ Puga, Cristina; Luna, Matilde (Coordinadoras). *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*. Anthropos. p104

¹⁴⁴ Ibid. p104

¹⁴⁵ Ibid p 105

organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas¹⁴⁶”.

Las evaluaciones, idealmente, se realizan periódicamente para comparar los resultados obtenidos en un lapso de tiempo con los resultados previamente programados para establecer la cercanía o alejamiento con respecto a los objetivos y si existe la necesidad de implementar modificaciones en el plan, programa, proyecto u organismo. Sin embargo, Cristina Puga subraya que una evaluación es propensa a enfrentar al menos tres dificultades: “1) la imprecisión de las metas; 2) la relacionada con la modificación de las metas; y 3) la relacionada con las formas de apreciación de los resultados¹⁴⁷”, además de que, agrega la autora, la información disponible puede ser no fiable, imprecisa, deficiente, incompleta o falsificada¹⁴⁸.

Tomando en cuenta estos parámetros, en el Cenart no existen evaluaciones ya que se cuenta con objetivos generales, pero no con metas cuantificables que establezcan tiempos para su logro; la información es pública en tanto se puede solicitar por la *Ley de Transparencia*, pero no se encuentra sistematizada o no se siguen anualmente los mismos parámetros para facilitar la comparabilidad de los datos. Cercanos a la evaluación se realizan reportes y auditorias, sin embargo, los primeros tienen como objetivo principal la inclusión de datos en el *Informe de Gobierno* y en las segundas no hay una periodicidad; a lo anterior se suma que ninguno de estos instrumentos ha influido de manera significativa en el modo de trabajo del Centro.

¹⁴⁶ Lusthaus Charles, Adrien, Marie-Hélène. *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo. 2002 p21

¹⁴⁷ Ibid. p 105

¹⁴⁸ Ibid p 108

Difusión

El trabajo del Cenart, como parte de la política cultural, facilita a los mexicanos su “derecho al acceso a la cultura y el disfrute de los bienes y servicios que presta el Estado en la materia¹⁴⁹” en un contexto de desigualdad en el acceso a la cultura. Rosales Ayala indica: “la cultura nacional, tomando en cuenta las características de la estructura social mexicana, no es homogénea, entre otros factores, por la desigualdad social y las diferencias que se convierten en desniveles culturales”.¹⁵⁰ De esta manera, aunque en el siglo XXI existe más que en cualquier otra época una oferta de bienes culturales casi inconcebible (sólo hay que abrir periódicos o revistas para encontrar ciclos de cine, obras de teatro y danza, exposiciones, conferencias, óperas, orquestas sinfónicas, mesas redondas, etc.), el acceso a estos al igual que a la propiedad, la salud, la vivienda y el nivel de ingresos, es desigual. Por ello, el uso óptimo de los recursos del Centro se encuentra relacionado directamente con la reducción de la desigualdad cultural; de aquí la necesidad de identificar a través de distintos análisis y evaluaciones sus áreas de oportunidad para potencializar su oferta académica y de difusión de las artes.

Se considera que la labor del Centro Nacional de las Artes es deficiente bajo el supuesto de que, entre otros aspectos, la capacidad de atención del Centro es mayor a la registrada en los documentos oficiales. Procurando probar al menos parte de esta idea se retoman en primera instancia datos oficiales de los públicos atendidos por año de los informes de gobierno y, posteriormente, del Cenart para desglosarlos por mes.

¹⁴⁹ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Adicionado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de abril de 2009. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012

¹⁵⁰ Rosales Ayala, Héctor. *Políticas culturales en México (Notas para su discusión)*. Aportes de Investigación No. 50. México: UNAM, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, 1990. P10

En primera instancia se muestra una tabla comparativa sobre las actividades artísticas realizadas anualmente, en el periodo 1990-2011, por el INBAL, el Cenart y el Centro de la Imagen, y sus respectivos asistentes.

Figura 11
*Sitios culturales y sus asistentes*¹⁵¹

Años	INBAL		CENART		Centro de la imagen		Otros	
	Eventos artísticos	Asistentes (miles)	Eventos artísticos	Asistentes (miles)	Eventos artísticos	Asistentes (miles)	Eventos artísticos	Asistentes (miles)
1990	4317	995.2					12558	2366.8
1995	4875	1394.2	199	79.9	10	37	13345	3774.2
2000	5209	1903.6	954	954	30	33.6	55798	12947.8
2001	12862	2782.3	1774	1054.3	18	30.8	47890	9647.8
2002	13464	3279	1899	1093.4	21	34.2	40952	15734.4
2003	15558	3283	1817	1123.7	15	29.7	48276	16298.2
2004	14007	2368.5	1634	1070.9	20	27.8	57414	17928.8
2005	17487	3025.8	1540	1179.3	38	34.3	59500	21428.8
2006	18555	2998.1	1632	1314	14	36	64366	21023.3
2007	18953	3234.4	1643	1150	17	19.8	65783	20724.7
2008	14132	5000	1608	1361.2				
2009	13500	2700	3805	829.7				
2010	13413	2500	1470	2100				
2011	14109	5400	1050	No publicado	120	37.2		

Elaboración propia. Datos recabados de los Informes de Gobierno 2007-2011.

La Figura 11 *Sitios culturales y sus asistentes*, y más adelante la *Gráfica Relación de asistentes 1990-2011*, muestran cómo el Cenart tuvo un crecimiento sostenido entre 1995 y el 2000; entre 2001 y 2008 atendió entre un millón y un millón trecientos mil asistentes; en 2009 descendió a 829 mil personas; y en 2010 atendió a

¹⁵¹ La tabla se construyó con los anexos del *Primer informe gobierno* de Felipe Calderón Hinojosa en 2007 (p265); los datos de los años de 2008-2011 se incorporaron con los correspondientes a cada uno de los informes de gobierno. A partir de 2008 las actividades del Centro de la Imagen se incluyen en los resultados del Cenart, pero en 2011 se presentan nuevamente por separado.

El anexo de 2007 anota los datos hasta 2006 corresponden a los periodos enero-diciembre de cada año; en tanto el reporte de 2007 es una estimación pues el informe se presenta antes de concluir el año; posteriormente se toma el periodo septiembre de 2007 a agosto de 2008, septiembre de 2008 a agosto de 2009, septiembre de 2009 a agosto de 2010, y septiembre de 2010 a agosto de 2011.

Anexo estadístico del *Primer Informe de Gobierno* (2007). P265

dos millones 100 mil personas, “153.1% más que en el periodo anterior¹⁵²”. La cifra de 2011 no se publicó en el *Informe de gobierno* correspondiente.

El incremento de 153.1% de asistentes en 2010 se entiende al considerar que tanto las actividades como los públicos del Centro Cultural Helénico se integraron dentro de las cifras del Cenart¹⁵³ debido a la reforma administrativa de Conaculta de ese mismo año, de manera similar a como sucedió con el Centro de la imagen a partir de 2007. En tanto se puede especular que la no publicación de los asistentes del Cenart en 2011 se debe a una reducción superior al 100% debido a que los asistentes del Cenart, Helénico y Centro de la Imagen se consideraron nuevamente de manera separada; muestra de ello es la reincorporación en el *Informe de gobierno de 2011* del reporte de las actividades y asistentes del Centro de la Imagen. No sobra señalar que la subordinación en primera instancia del Centro de la Imagen y posteriormente del Helénico a la dirección del Cenart, como mencionó Roberto Vázquez, tuvieron como objetivo una “simplificación administrativa, pues de lo contrario tendrían que estar reportando directamente a la presidencia de Conaculta¹⁵⁴”.

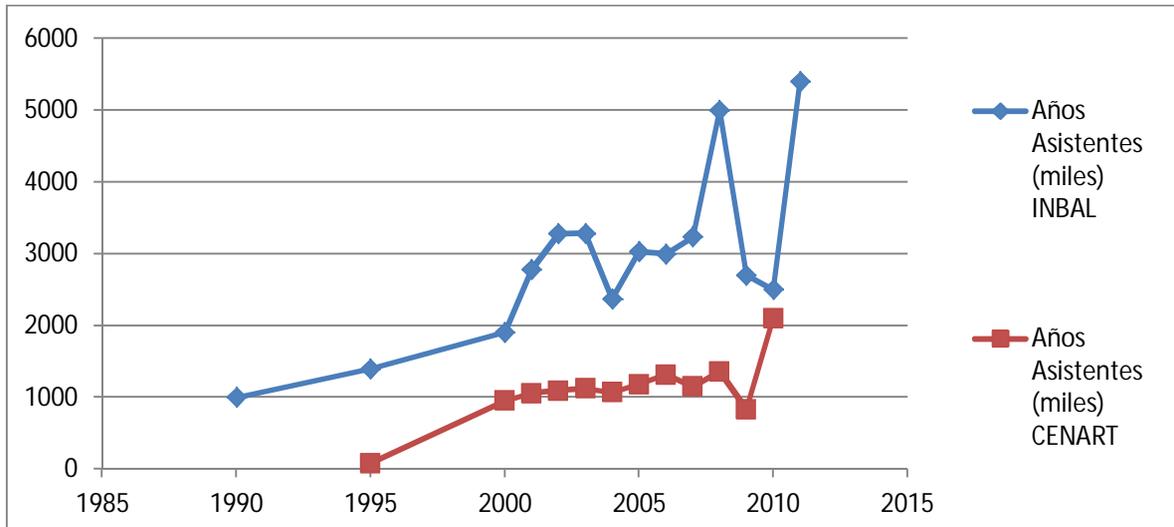
En lo que respecta al INBAL, su atención a públicos es irregular y no corresponde a este trabajo su explicación; sin embargo, sí se subraya la existencia de una circunstancia similar a la del Cenart ya que una tendencia a la baja en los años 2009 y 2010, en 2011 muestra un incremento de más del 100%.

¹⁵² *Cuarto informe de Gobierno*. 2010. p510

¹⁵³ La publicación del *Manual de Organización General del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*, en 2010, subordinó al Centro Cultural Helénico a la dirección general del Cenart. Diario Oficial de la Federación. 08 de octubre de 2010. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5162528&fecha=08/10/2010 Último acceso 19 de marzo de 2012

¹⁵⁴ Vázquez, Roberto. Entrevista realizada en agosto de 2011.

Gráfica 1
Relación de asistentes 1990-2011

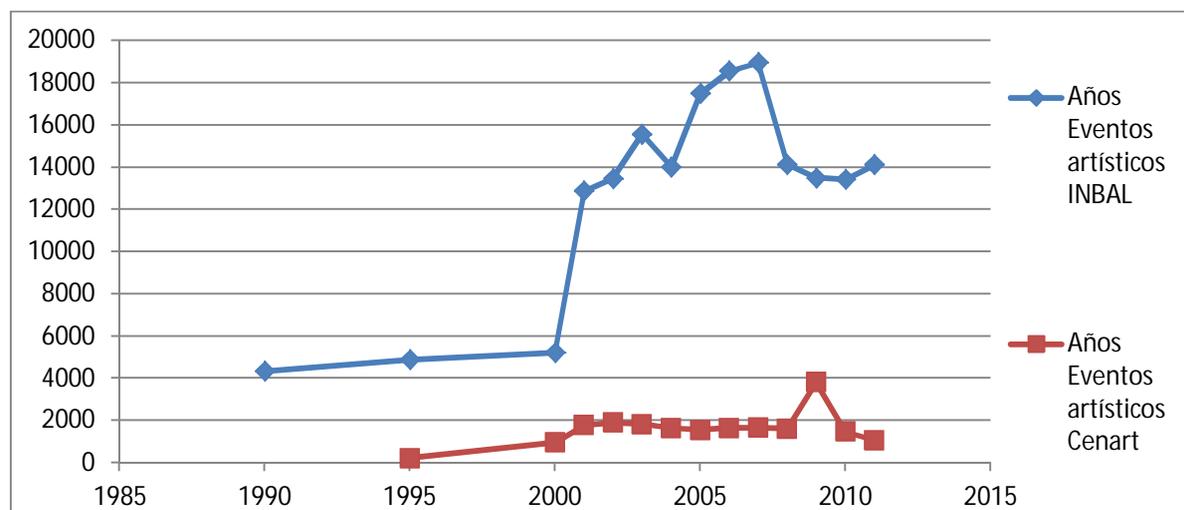


Elaboración propia utilizando los datos de la tabla: *Sitios culturales y sus asistentes*

Una segunda gráfica que se puede realizar con los datos es la que confronta las actividades realizadas de acuerdo a los años. En lo referente al Cenart, en ella se observa la existencia de estabilidad en el número de actividades realizadas (entre 1400 y 1900) del año 2000 al 2010, excepto en 2009 que sube a tres mil. Pero al observar el número de actividades de 2010, año en que se menciona un incremento del 153.1% de atención al público, éste es de 1470; número inferior a los reportes de 2001 a 2009. El aumento de 2009 no se logró explicar ni a través de los números oficiales, ni por las entrevistas.

Gráfica 2

Relación de actividades INBA y CONACULTA 1990-2011



Elaboración propia utilizando los datos de la tabla: *Sitios culturales y sus asistentes*

Es decir, a partir de las dos gráficas no se entiende cómo si 2010 es el año en el cual se realizaron menos actividades en el Centro que en cualquier otro del periodo 2001-2009, existió un crecimiento de “153.1%” de asistentes; esto sólo se logra explicar con la incorporación del Centro Cultural Helénico y sus números al Cenart. Pero, tal vez, esto aún genere dudas sobre la validez del argumento. Por ello se incluye la *figura 12: Asistentes del Cenart desglosados por mes*, ella no incluye la gente atendida por las escuelas, centros de investigación, ni el Centro Cultural Helénico y el Centro de la Imagen.

Figura 12

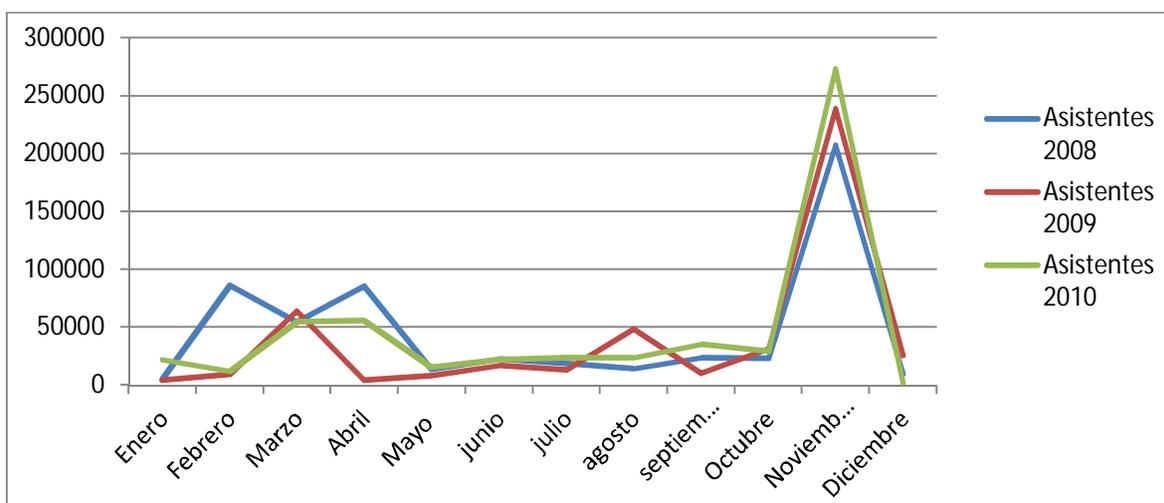
Asistentes al Cenart desglosado por mes

	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	jun	jul	ago	sep	Oct	Nov	Dic	Total
08	5073	86036	54451	85651	13232	22396	18726	14125	23207	22772	207080	9837	562586
09	4265	8972	64122	4190	8060	16594	13099	48253	9951	31002	238836	25908	473252
10	21662	11592	54696	55692	14870	22021	23328	23386	34919	28862	273066	2098	566192
Tot	31000	106600	173269	145533	36162	61011	55153	85764	68077	82636	718982	37843	1602030
Pro	10333	35533	57756	48511	12054	20337	18384	28588	22692	27545	239660	12614	44500*

En la primer columna se encuentran los años de los que se obtuvo la información; posteriormente se muestran los datos de asistentes correspondientes a mes y año. La fila y columna de total se refiere a la sumatoria de públicos atendidos por meses y años. La fila de “Pro” se refiere a los promedios de personas atendidas por meses; * se refiere al promedio de personas atendidas por mes durante los tres años.

La *gráfica 3: Relación de asistentes por mes al Cenart 2008-2010* muestra un comparativo de las personas (en miles) atendidas por la dirección general del Cenart en los años 2008 (Azul), 2009 (rojo) y 2010 (verde). Para interpretar la distribución a través de los meses de la atención al público se conformarán tres grupos. El primero corresponde a los meses enero-abril, en el cual se atendió mensualmente a una población de entre 50 mil y 100 mil personas; el segundo mayo-octubre, en cual se atendió a menos de 50 mil personas mensualmente; y el tercero noviembre-diciembre en el cual se atendió entre 200 mil y 300 mil personas mensualmente.

Gráfica 3: Relación de asistentes por mes al Cenart 2008-2010¹⁵⁵



Al observar las líneas de los datos, obtenidos directamente del Cenart, muestran una distribución homogénea con algunas diferencias en los públicos atendidos en los meses febrero-abril, pero insuficientes para considerar el aumento del 153.1%. Es decir, el crecimiento no corresponde a la dirección del Cenart y sus subordinados; y ninguna escuela o centro de investigación realizó actividades que hayan convocado a más de un millón de asistentes en sólo un año. Nuevamente, esto sólo se puede explicar al sumar los números del Centro Cultural Helénico a los del Cenart.

Las diferencias a lo largo de los meses en la atención a públicos, tomando en cuenta los tres grupos de meses mencionados, se explica de la siguiente manera: en el primer grupo se encuentra la programación del *Festival Internacional de Música Europea “Eurojazz”* y el *Día internacional de la danza*, cuatro fines de semana para

¹⁵⁵ Elaboración propia. Los datos se obtuvieron del área de atención de públicos del Cenart; en ésta se lleva el control de los asistentes a las distintas actividades.

el primero y un día para el segundo, los cuales se realizan entre febrero y abril; de mediados de abril a mediados de noviembre (medio año) la programación no incluye actividades similares que convoquen a “públicos masivos”; y, finalmente, durante tres semanas distribuidas entre noviembre y diciembre se realiza la *Feria Internacional del Libro Infantil y Juvenil* (Filij), la cual también significa la atención de un cuantioso público. Los números de noviembre y diciembre de La Filij también son superiores por una cuestión básica: se encuentra instalada de lunes a domingo de nueve de la mañana a seis de la tarde por al menos tres semanas.

Para cerrar este apartado se desean subrayar dos consideraciones: 1) Al menos en el periodo mayo-octubre en el cual se han atendido a menos de 50 mil personas en cada mes, esta cifra puede aumentar para llegar a casi 100 mil mensualmente ya que el Cenart tiene la capacidad de atenderla, ello queda demostrado en el periodo enero-abril; y 2) el incremento de 153% sólo se explica al subordinar al Centro Cultural Helénico a la Dirección general del Cenart; pero si esta consideración es cierta cabe la pregunta ¿Cómo el Helénico puede atender el mismo número de personas que el Cenart en el mismo periodo? Una consideración para esta respuesta es que se calcula con una distribución homogénea a lo largo del año, las producciones exhibidas en el Helénico representan el 10% de toda la actividad teatral del Distrito Federal y su área metropolitana¹⁵⁶, pero una explicación más detallada requeriría un trabajo específico. En el Cenart, las diferencias de atención al público y una capacidad potencial para atender un número superior se puede interpretar como una deficiencia por el no aprovechamiento pleno de los recursos.

¹⁵⁶ Centro Cultural Helénico. Disponible en: <http://www.helenico.gob.mx/quienessomos.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

Formación

Desde su diseño, la creación del Cenart dependió sustancialmente de la idea de reunir a varias escuelas de arte en un mismo sitio, es decir, un proyecto académico al que posteriormente se agregó la tarea de la difusión. Una muestra de ello es que los cuatro objetivos de 1994, cuando se inauguró el Cenart, tenían un enfoque académico. Los alumnos y maestros de las escuelas son los principales sujetos que dan vida al Cenart, a pesar de ello, el propio Cenart no parece dar la importancia que este trabajo merece ya que los informes presidenciales de 2007 a 2011 no hacen alusión al número de artistas en formación en las instalaciones del Centro¹⁵⁷. Para valorar el uso óptimo de los recursos del Cenart en el ámbito académico, a través de las respuestas obtenidas en las entrevistas y documentos oficiales, se realizó la Figura 13: *Características de las escuelas*

Figura 13
Características de las escuelas

	Idiomas		CENIDI participa en Planes de estudio		% de maestro del CENIDI en la escuela	Relación con extensión académica		Relación estrecha con programación		Sitio Web propio		Plan de estudios	"Maestro invitado" vigente	
	Sí	No	Sí	No		Sí	No	Sí	No	Sí	No		Sí	No
ENAT		*		*	0		*		*		*	1994		*
ENDCC		*		*	2 maestros		*	*			*			*
ESM		*								*		1998		*
ENPEG	*			*	1 maestro	*		*		*		2007	*	
CCC		*	N/A		N/A		*		*	*		2010	*	

Se utilizó N/A=No Aplica ya que al CCC no corresponde un Centro de investigación como sí a las otras escuelas.

¹⁵⁷ Los estudiantes del Cenart forman parte del sistema educativo del INBAL, el cual en su totalidad está conformado por 29 escuelas que "en el año escolar 2008-2009, atendió a 8 mil 253 alumnos distribuidos desde niveles de iniciación hasta posgrado, cubriendo formaciones en la danza, el teatro, la música y las artes plásticas y visuales, todo ello con la orientación-conducción de mil 983 académicos. Disponible en: <http://www.bellasartes.gob.mx/index.php/inba/educacion-e-investigacion.html> Último acceso 19 de marzo de 2012

En lo que se refiere al ámbito de *idiomas*, sólo la Escuela Nacional de Pintura Escultura y Grabado (ENPEG) “La Esmeralda” mencionó impartir clases de inglés dentro de sus instalaciones; la pregunta incluyó la posibilidad de no impartir este tipo de clases en la escuela, pero sí ofrecer a los alumnos la posibilidad de acceder a becas o apoyos para estudiar en una escuela externa; pero ninguna ofrece esta segunda posibilidad.

El CENIDI participa en la redacción de los planes de estudio se refiere a la suposición de un vínculo entre las escuelas y el Centro de Investigación especializado en cada materia. De esta manera, por ejemplo, se pensaba la Escuela Superior de Música (ESM) tendría interacción con el CENIDI-Música para la evaluación y redacción de sus planes de estudio; pero en ningún caso existe este tipo de relación. De manera similar se consideró la posibilidad de que algunos investigadores de los CENIDI impartieran clases en las escuelas; se preguntó por porcentajes aproximados. La Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea mencionó tener dos maestros y la ENPEG uno. Se esperaba una mayor relación entre escuelas y Centros de Investigación ya que uno de los objetivos de 1994 (vigentes hasta 2010) mencionaba la vinculación entre educación e investigación. Esta ausencia de relación de las escuelas con los Centros de investigación puede ser una área de oportunidad para potencializar los resultados en el ámbito académico.

La figura de *Maestro invitado* ha permanecido en la ENPEG y el CCC. *Maestro invitado* se considera a un artista cuyo trabajo ha sido reconocido a nivel nacional e internacional y que por sus actividades difícilmente podría permanecer por más de un curso como maestro de la escuela, por ello es *invitado* y se rota constantemente. En el caso del CCC, por ser talleres más que cursos certificados, la mayor parte de los profesores ofrecen uno o dos cursos de manera consecutiva y después cambian.

Finalmente, como se observó en la descripción de los participantes, las escuelas y centros de investigación no guardan una relación significativa ni con programación, ni con extensión académica de la dirección del Cenart; aunque sí cada escuela y centro tiene un espacio en la página web del Cenart en la que se puede consultar fechas de examen de admisión, requisitos y una descripción de la escuela; el CCC, la ESM y la ENPEG además poseen un sitio en el que se puede acceder a su directorio, historia, objetivos y actividades.

Otra área de oportunidad que puede ser aprovechada son los posgrados, los cuales se mantienen prácticamente inexistentes no sólo en el Cenart, sino en toda la oferta educativa del gobierno mexicano. En el caso del Cenart, una distinción es su oferta del *Posgrado Virtual en Políticas Culturales y Gestión Pública* (en coordinación con la Universidad Autónoma Metropolitana), la *Maestría en Desarrollo Educativo* (con la Universidad Pedagógica Nacional) y en 2011 el CENIDI-Danza “José Limón” emitió su primer convocatoria para la *Maestría en Investigación de la Danza*. No se desdeña el esfuerzo, sin embargo ninguno de ellos está destinado a bailarines, músicos, actores o artistas plásticos en activo; más bien a administradores, investigadores y docentes.

Cabe cuestionarse si realmente no existe la demanda de maestrías y doctorados, y por qué no realizar una oferta para una demanda que seguramente pudiese existir implícitamente. No es objetivo de este trabajo ofrecer estas respuestas, sin embargo sí se mencionan algunos puntos a tomar en cuenta: 1) a nivel internacional existen estudios de posgrado en el ámbito de las artes los cuales apoyan la difusión, investigación, preservación y demás tareas del gobierno. 2) Esto sería un proyecto a mediano y largo plazo; políticamente es mejor adelantarse a una demanda que posiblemente existe de manera implícita o surgirá en algunos años; y que no se podrá resolver con sólo un decreto presidencial o una ley. 3) A nivel nacional y Latinoamérica la inclusión de posgrados es un área de oportunidad que

puede ser explotada para atraer recursos financieros y artistas de otros países tanto para impartir como para tomar clases.

Empero los señalamientos aquí ofrecidos, la oferta educativa del Cenart se ha consolidado como una de las opciones de licenciatura en artes más atractivas en México y América Latina. Sin embargo, de manera similar al ámbito de difusión, se considera la toma de decisiones que impliquen acciones distintas a las actualmente realizadas pueden significar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.2. Toma de decisiones

Las evaluaciones y análisis de las organizaciones han tomado como una variable a considerar la *toma de decisiones*, en un inicio, asociada a una racionalidad¹⁵⁸ en la cual una cúpula superior se encargaba del cálculo de los costos y beneficios y, posteriormente, como una respuesta a distintas críticas, esta *racionalidad instrumental* ha sido matizada a través de la *racionalidad limitada* o la *visión ecológica* para incorporar las intenciones de actores individuales y las propiedades del contexto. Es decir, la racionalidad ya no es una característica implícita en la toma de decisiones, sino una dimensión más a considerar; ahora se reconoce la existencia de varios factores que intervienen en la implementación de una política pública: las características de los recursos materiales, humanos y financieros

¹⁵⁸ El concepto de toma de decisiones ha sido trabajado por distintos autores, por ejemplo, Weber menciona es la adecuación de los medios al fin; y el gobierno mexicano tiene una definición de racionalidad muy cercana a este sociólogo alemán. Racionalidad para el gobierno significa:
“En general, es un término que se utiliza para hacer referencia a la adecuación que debe existir de los medios que se utilizan para el logro de fines específicos (adecuación de medios a fines):

- Racionalidad técnica: Solución continua de problemas técnicos (orden en base a la utilidad).
- Racionalidad económica: Comparación continua de valores (orden en base a la eficiencia).
- Racionalidad legal: Aplicación continua de reglas (orden en base a la ley).
- Racionalidad social: Resolución continua de conflictos (orden en base a la integración).
- Racionalidad sustantiva: Diferentes tipos de orden necesitan diferentes tipos de razón.”

Indetec (Instituto para el Desarrollo de las Haciendas Públicas). *Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuesto y evaluación en la administración pública*. México: 2005. P91

también influyen en los resultados de las organizaciones, estos no depende únicamente de un buen diseño. “De manera consistente con el argumento de la descentralización de la racionalidad instrumental, puede decirse que la eficiencia y la efectividad pueden ser resultado de una variedad de arreglos estructurales, no necesariamente jerárquicos y centralizados¹⁵⁹”.

La toma de decisiones se refiere a establecer cursos de acción, que en las meta-organizaciones, Matilde Luna se refiere a *Sistemas Asociativos Complejos* (SAC), favorecen el intercambio de información, los acuerdos y pactos colectivos: “por sus propiedades, los SAC se inclinan por el consenso, involucran decisiones colegiadas y complicados procesos de negociación y deliberación¹⁶⁰”. Pero ello no siempre sucede de manera armónica, los “arreglos estructurales”, las características de los participantes y el contexto suelen introducir incertidumbre; con esta premisa Lusthaus establece que la toma de decisiones se ve “influida o hasta restringida¹⁶¹” a causa de limitaciones de distinta índole, por ejemplo, los marcos normativos externos o la indisponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos.

Estas influencias e incluso restricciones se pueden identificar en el caso del Cenart donde, como ya se ha observado, la interacción es mínima y en consecuencia también son mínimos los consensos, la negociación y los pactos para la toma de decisiones. Sin embargo, al definir al Centro como una meta-organización se entiende que sus participantes tomen sus decisiones de manera casi independiente. Esta independencia muestra al menos dos ventajas: 1) la posibilidad de solucionar los conflictos en corto tiempo de manera oportuna y 2) son especialistas en el tema quienes ofrecen respuestas. Estas ventajas se intensifican si se considera los niveles

¹⁵⁹ Luna, Matilde; Velasco José Luis. *Mecanismos de toma de decisiones y desempeño en sistemas asociativos complejos*. En: Puga, Cristina; Luna, Matilde. *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*. Anthropos. p128

¹⁶⁰ Ibid. p134

¹⁶¹ Ibid. Lusthaus Charles, Adrien, Marie-Hélène. p89.

jerárquicos que conforman al Cenart retardarían el tiempo de solución de los conflictos en lo que llegan a la parte superior y desciende la respuesta; además de que la parte superior pudiese no dominar temas específicos de las áreas especializadas que requieren una decisión pronta.

Observado de este modo, técnicamente la manera de tomar decisiones y ofrecer soluciones dentro del Cenart es adecuada pues se cumplen con los objetivos. La objeción se presenta al considerar, como en el apartado anterior, que este cumplimiento depende de la inexistencia de metas con tiempos establecidos para su cumplimiento e indicadores cuantificables; lo que Puga definió como “imprecisión de las metas” y “apreciación de los resultados¹⁶²”; es decir, al no existir metas para comparar, los resultados se califican de óptimos. En este sentido, el atender a un número constante de personas desde el año 2000 la valoración es positiva y se liga a un estado de comodidad que asegura una continuidad de la meta-organización. Paradójicamente, esto también se puede interpretar como una deficiencia que se oculta detrás de un discurso de éxito alcanzado: “Scott y Meyer afirman que ‘la conformidad organizacional al ambiente institucional aumenta la evaluación positiva, las corrientes de recursos, y por tanto, las oportunidades de supervivencia y simultáneamente disminuye la eficiencia¹⁶³’”.

El que los resultados sean “apreciados” positivamente favorece la defensa del *status quo* y la oposición a cambios por parte de grupos especializados que consideren sus normas, tareas, valores y rutinas de trabajos pueden ser vulneradas. Esto parecería contradictorio si se piensa en una organización privada cuyo principal objetivo es la búsqueda e implementación de estrategias y recursos que puedan generar una mayor ganancia; sin embargo, en el ámbito gubernamental ello puede

¹⁶² Ibid. Puga, Cristina; Luna, Matilde. *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*. p 105

¹⁶³ Powell, Walter. *Expansión del análisis institucional*. En Powell, W.; DiMaggio, Paul (Compiladores). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, Fondo de Cultura Económica. 1999. P246

ser matizado con la consideración de que la continuidad del *status quo* garantiza el acceso a los recursos sin mayores cuestionamientos.

La procuración del *status quo* o la implementación de modificaciones sutiles es el resultado de sumar una apreciación positiva de los resultados, la inexistencia de metas medibles, la garantía de acceso a los recursos y la ausencia de cuestionamientos al modo de trabajo. Es por ello que las decisiones favorecen un trabajo sub-óptimo que no pretende alcanzar todo el potencial de la meta-organización. Pero siendo una toma de decisión, comentaría Matilde Luna, existe una racionalidad no instrumental que debe ser considerada; esta dimensión, se propone, se explica a través de dos características del concepto de racionalidad de la teoría de juegos:

1. La racionalidad se encuentra en buscar el menor pago en lugar de la ganancia máxima; es decir, un jugador racional buscará proteger lo que posee o bien perder la menor cantidad de ello; un jugador que tiene como primer objetivo una ganancia será igual a un jugador “irracional” en tanto pone en riesgo sus posesiones y, principalmente, si no hay una certeza de cuáles pudiesen ser su ganancias o lo que pudiese hacer con ellas¹⁶⁴. Bajo este parámetro, en el caso del Cenart, sería irracional tomar decisiones faltas de certeza sobre los resultados, que pudiesen tener como consecuencia cuestionamientos a los participantes y, más importante, una reducción a un presupuesto asegurado.
2. Contrario a lo que la racionalidad instrumental plantea, existen ocasiones en que se rechazan posibilidades que en primera instancia parecieran mejores. “La racionalidad instrumental establece que los individuos se encuentran únicamente interesados en la satisfacción de sus propias preferencias o deseos. Es decir, los individuos asumen una posición en la

¹⁶⁴ Jiménez Ruiz, Francisco. *Teoría de juegos y ciencia política*. México: UNAM, 2004.

cual actúan a favor de su propio interés. Si se observa que un sujeto actúa de una forma contraria a la satisfacción de sus deseos, él es considerado irracional. /.../ Sin embargo, frente a ciertas circunstancias una persona puede ser capaz de satisfacer de mejor manera sus deseos al rechazar las prescripciones de la racionalidad instrumental¹⁶⁵”. En el Cenart impulsar una mayor autonomía, buscar mecanismos de financiamiento distintos a los del gobierno, incorporar posgrados y diversificar el aprovechamiento de las instalaciones, entre otros, puede parecer el rechazo de mejoras; pero impulsar estas acciones introduciría incertidumbre, cuestionamientos y riesgos que para un estado de confort son indeseables. Por ello las decisiones tienen como fin el cálculo de medios y procedimientos que fortalezcan el estado de conformidad o bien acciones cuyos resultados cuantitativa y cualitativamente no sean significativos.

Esta racionalidad cercana a la teoría de juegos se fortalece cuando al realizar el recuento histórico de las organizaciones se observa que los éxitos y los fracasos no son entendidos como un aprendizaje, sino como una trampa para el crecimiento de la organización; Powell y DiMaggio lo describen de la siguiente manera: “el éxito suele ser enemigo de la experimentación y conduce a trampas de competencia”. De esta forma, las organizaciones que con el paso de los años han obtenido un grado de estabilidad que les permite cumplir de manera relativamente eficiente con su labor no se arriesgarán al cambio e incluso se opondrán a él tanto como a la competencia. En el Cenart el éxito pareciera se alcanzó en el año 2000 ya que desde entonces sus números se han mantenido estables y, bajo esta perspectiva, el trabajo se enfoca a mantener esas cifras.

A lo anterior se agrega que el Cenart es una organización única en México y América Latina por reunir escuelas, centros de investigación y espacios para la

¹⁶⁵ Graham, Romp. *Game Theory. Introduction and applications*. p264

realización de actividades de distinta índole como *Eurojazz*, la FILIJ, encuentros, exposiciones, conferencias y conciertos; ello le garantiza audiencias, públicos, beneficiarios o clientes cautivos. De este modo, la inexistencia de organizaciones que con objetivos similares trabajen de distinta manera deriva en pocas posibilidades de comparar su trabajo para dar juicios de valor distintos a la apreciación positiva existente.

Finalmente, se puede suponer, el trabajo del Cenart no se hace bajo la racionalidad de teoría de juegos de manera consciente, sino como una adaptación a un entorno de características específicas. Si se observa al Cenart como un jugador que entienda que el “maximizar” es igual a la menor pérdida, entonces, la menor pérdida en principio es la toma de decisiones que garanticen el *status quo* visto como un estado de bienestar para la meta-organización y sus participantes; aunque desde una perspectiva distinta se interprete como un estado de conformidad o deficiencia.

3.2.1 Liderazgo y toma de decisiones

La principal tarea del líder es la de encarnar, asumir y enfatizar su papel como tomador de decisiones resaltando su manejo del tema y cerrando espacios a las dudas o efectividad de los procesos; su papel se encuentra relacionado a señalar un patrón normativo, cuidar de un clima organizacional favorable para el alcance de objetivos, enfatizar algunas obligaciones y limitar la entrada o participación de intereses y valores personales o grupales que pudiesen minar a la organización en su conjunto.

Brunsson subraya que en la teoría de las organizaciones generalmente se hace referencia al liderazgo, pero en el caso de las empresas o de las organizaciones gubernamentales es más adecuado el uso del vocablo *gerente* o *administrador general* (*management* y *manager*) para definir a una persona designada por un

tercero o que obtuvo una plaza por distintos procedimientos formales, y no a un proceso de atribuciones de la sociedad (características más cercana al líder)¹⁶⁶.

Esta diferenciación también es identificada por Lupano Perugini y Castro Solano. Ellos describen al líder como un guía de cambios donde los valores y lo emocional tienen un rol primordial. Los líderes aprecian la innovación, se preocupan por los otros y los hacen partícipes en la toma de decisión; el gerente en cambio busca cumplir con obligaciones adquiridas por un contrato, valora la estabilidad e instruye a su personal para realizar sus actividades de manera apropiada.

Por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (management). Los líderes son conducidos a manejar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. Yukl (2002) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden y la eficiencia, mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. Los líderes en cambio se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen partícipes en las tomas de decisiones¹⁶⁷.

En el Cenart, aunque en principio parecen similares las responsabilidades y tareas de los administradores de cada uno de los participantes, sus funciones no responden a un patrón estándar ya que cada organización posee objetivos, alternativas, información, capacidades, actitudes y vínculos particulares. Las decisiones de un administrador tienen el propósito de movilizar las sinergias necesarias para llevar a la práctica lo establecido en las normatividades y el cumplimiento de las metas. En este sentido las decisiones del director general del Cenart, al ser parte de la política

¹⁶⁶ Brunsson, Nils. *Constructing organizations: The example of public sector reform*. 2000

¹⁶⁷ Lupano Perugini, María Laura; Castro Solano, Alejandro. *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. P 108-109

Disponible en: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
Último acceso 19 de marzo de 2012

cultural, se vinculan a garantizar a los ciudadanos su derecho la cultura y las bellas artes.

El liderazgo en la dinámica de las meta-organizaciones es distinto ya que cada participante toma sus propias decisiones y, en consecuencia, es responsable por ellas, lo cual ocasiona la existencia de un espacio de ambigüedad para los acuerdos jerárquicos y la definición del líder. En el Cenart la designación de los directores generales se enmarcaba en la incertidumbre debido a que era una facultad del presidente del Conaculta, mientras que los directores de los centros de investigación y las escuelas eran designados por el director del INBAL; con este contexto y la ausencia de normatividades que establezcan el tipo de interacción entre los administradores, no existían garantías de una lealtad e incluso se abría la posibilidad a la neutralidad, oposición e indiferencia que ya se ha descrito en el trabajo. En 2006 la plaza de director general del Cenart se integró al Servicio Profesional de Carrera, pero su línea de mando permanece subordinada al Conaculta, en tanto la de las escuelas se subordina al INBAL por lo que no se ha modificado significativamente la relación entre los administradores.

A lo anterior, en el Centro de las Artes, se suma una competencia constante entre los administradores participantes; la antigüedad en el puesto de los directores es uno de los factores que influyen en la legitimidad y por esta razón una manera de tomar decisiones son los arreglos políticos entendidos como los mandatos, acuerdos y desacuerdos que se suscitan entre los tomadores de decisiones de manera informal, principalmente a través de intercambios verbales, pero cuya durabilidad es frágil y dependiente del tiempo en el cargo de quienes realizaron los acuerdos.

Esta legitimidad temporal se extiende a las organizaciones participantes ya que largos periodos les han enseñado la manera de trabajar en un contexto donde existían marcos normativos superficiales. En este sentido, mientras el Cenart comenzó su funcionamiento en 1994, las escuelas, centros de investigación y el

CCC tienen sus antecedentes varios años atrás, en algunos casos décadas, lo cual les proporciona un conocimiento y legitimidad frente al Cenart que reduce la posibilidad de modificaciones.

Tanto en el caso de las organizaciones como de las meta-organizaciones, todo administrador gubernamental tendrá limitaciones presupuestales, temporales y políticas para tomar una decisión; pero en el caso de las meta-organizaciones es insalvable la necesidad de un mínimo de coordinación para los recursos materiales¹⁶⁸, como se observó en el apartado 2.2.8 *Infraestructura* donde el pago de servicios y mantenimiento corresponde a la dirección general del Cenart; las escuelas reclaman: “si se funde un foco, tenemos que esperar hasta que mantenimiento del Centro Nacional de las Artes venga a cambiarlo, es decir, nosotros no podemos cambiar un foco¹⁶⁹”.

De esta manera, el contexto en que trabaja el director general del Cenart tiene dos factores que influyen en la toma de decisiones: 1) la participación de varios administradores en la meta-organización y los antecedentes históricos legitiman el modo de trabajar de cada participante y 2) el ambiente le garantiza su supervivencia sin necesidad de competencia o búsqueda de mayores recursos. De esta manera, las decisiones racionales (desde la teoría de juegos) serán aquellas que garanticen el *status quo* y eviten la inserción de incertidumbre, cuestionamiento y riesgos. Observada como una meta-organización, las diferencias en la administración, historia, objetivos y autonomía de los participantes del Cenart no sólo es entendible, sino necesaria, ya que la dirección del Cenart, las escuelas y centros de investigación no tienen los mismos objetivos en la formación de estudiantes, investigación, preservación y difusión de las artes, pueden considerarse similares, pero no son iguales.

¹⁶⁸ Brunsson, Nils; Ahrne Göran. *Organizations and meta-organizations*. Scandinavian Journal of Management No. 21. 2005.

¹⁶⁹ Montes, Esteban. Coordinador de difusión de la ENAT. Entrevista realizada en abril de 2011.

3.3. Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas de manera incremental se ha convertido en un mecanismo con el que cuentan las organizaciones del gobierno para exponer a la sociedad un ejercicio honrado y eficaz de sus recursos asignados. Ricardo Uvalle incluye en ella la publicación y disponibilidad de la información, la responsabilidad por los ejercicios deficientes y “el derecho de conocer, controlar y evaluar las capacidades que se relacionan con la gobernación y la administración de la vida pública¹⁷⁰”. En este sentido, las organizaciones que pertenecen a los diferentes niveles de gobierno tienen presente que los recursos financieros, humanos y materiales se logran en primera instancia gracias a los ciudadanos y con ellos como objetivo principal.

En tanto la transparencia se podría limitar al acceso a la información, en la rendición de cuentas hay un control democrático que facilita la comunicación entre los ciudadanos y el gobierno, reduce la percepción de un Estado distante, favorece la confianza en la institucionalidad, y ayuda a comprender el funcionamiento de las organizaciones. De manera paralela se fortalece la legitimidad, la legalidad y se establecen contrapesos y restricciones al gobierno. La gestión de lo público implica la aceptación de una responsabilidad y una rendición de cuentas; por ello, en tanto las instancias gubernamentales son parte de una respuesta a un problema o demanda de la sociedad, sus actividades pasadas deben mostrarse y justificarse en favor de un bien común.

Las demandas de racionalidad en las organizaciones llaman a justificaciones racionales de las acciones pasadas; de esta manera los objetivos y las acciones se considera se encuentran relacionadas de manera sistemática. Se espera que las organizaciones rindan cuentas por sus acciones con la ayuda de objetivos preestablecidos; y se espera que lo logren de manera eficiente y alcancen sus objetivos al mínimo costo (Thompson 1967; Ahrne 1994). La rendición de cuentas se espera se realice por los altos niveles jerárquicos e interesados externos con un interés legítimo en la organización. Estas declaraciones describen las

¹⁷⁰ Uvalle Berrones, Ricardo. *La responsabilidad política e institucional de la administración pública*. Instituto de Administración Pública. México. 2003. p185. Disponible en: <http://www.iapem.org.mx/docs/libros/968-6452-56-7.pdf> Último acceso 26 de septiembre de 2011

actividades y resultados de la organización en términos reconocidos que permiten la comparación con otras organizaciones¹⁷¹.

A diferencia de las auditorías y las evaluaciones administrativas cuyos resultados se encuentran dirigidos a los integrantes de la organización, la rendición de cuentas está pensada para mostrarla al exterior y enfatiza los resultados conseguidos. No sobra subrayar las evaluaciones internas se ubican en la parte final del proceso de las políticas públicas y sus resultados sirven para la toma de decisiones sobre posibles modificaciones o correcciones para aumentar la eficiencia.

En una administración pública en la cual se rechaza la opacidad, la rendición de cuentas reduce las posibilidades de tomas de decisión arbitrarias o discrecionales que favorecen a intereses particulares sobre lo público; en este sentido también es una reacción a las prácticas corruptas de los distintos niveles de gobierno. En tanto balance de los asuntos públicos, la rendición de cuentas ha impulsado las evaluaciones de las organizaciones al brindar información del ámbito gubernamental. De esta manera, su mayor importancia no radica en la obligación por mostrar los ingresos y egresos de manera detallada, sino en la posibilidad de valorar una decisión por el grado de cumplimiento de una política pública.

La evaluación organizacional está impulsada por la rendición de cuentas y el aprendizaje. Desde una perspectiva de rendición de cuentas, se puede requerir demostrar el desempeño de la organización a un donante, a una entidad que otorga licencias o aun jefe. Esto puede ser para asegurar la continuidad de un acuerdo de financiación o de licencias. También puede ser parte de una nueva fase de apoyo. Aunque una evaluación de este tipo puede dar lugar al aprendizaje organizacional y a cambio, esto no constituye el aspecto principal. La cuestión principal es determinar el mérito de la organización como parte de una decisión (por lo general externa a la organización) sobre algún aspecto de los fondos o del permiso para funcionar de una organización¹⁷².

¹⁷¹ Ibid. Brunsson, Nils. *Constructing organizations*. p6

¹⁷² Ibid. Lusthaus Charles, Adrien, Marie-Hélène . p162

La rendición de cuentas nuevamente trae al centro del debate la evaluación de las organizaciones aunado al señalamiento de contabilidad, periodicidad y veracidad de la información para la valoración de las organizaciones en el cumplimiento de sus metas. En México las organizaciones culturales generan una gran cantidad de información sobre sus actividades: se cuenta con información del INEGI, la *Encuesta nacional de hábitos, prácticas y consumos culturales 2010*¹⁷³, los informes de gobierno, los seminarios, mesas redondas y las iniciativas de una ley federal de cultura, entre otros; pero son reducidos los trabajos encargados de evaluar las políticas culturales del gobierno mexicano.

En el caso del Cenart, aunque se puede acceder a su información a través de la *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública*, la rendición de cuentas se limita prácticamente a los *Informes de gobierno* y las memorias de trabajo (de los cinco y diez años). Es decir, cualquier evaluación externa encontrará una gran cantidad de información sin sistematizar; lo anterior, en parte, por lo reducido de actores que solicitan este tipo de información y porque el campo de la rendición de cuentas aún se encuentra en una etapa de consolidación; Alfonso Castellanos sostiene: “La falta de información estadística suficiente, confiable, oportuna y relevante sobre la cultura en México ha condicionado de manera sensible el desarrollo de la investigación, el diseño y evaluación de la políticas públicas, la rendición de cuentas y los alcances de la discusión pública en esta materia¹⁷⁴”.

En el Cenart, información primordial como públicos atendidos, alumnos en formación, presupuesto ejercido anualmente, renta de espacios y publicaciones editoriales no se encuentra en su página electrónica. A manera de comparación se puede citar el Canada's National Arts Center (NAC), en Ottawa, el cual en su página

¹⁷³ Conaculta. *Encuesta nacional de hábitos, prácticas y consumos culturales 2010*. Disponible en: http://www.conaculta.gob.mx/recursos/banners/ENCUESTA_NACIONAL.pdf Último acceso 19 de marzo de 2012

¹⁷⁴ Castellanos Ribot, Alfonso. *La cultura en cifras*. Nexos, 2008; febrero. P54

de Internet¹⁷⁵ incluye informes anuales de resultados y trabajo de cada año. La comparación es válida ya que tanto el Cenart como el NAC son organizaciones creadas por un gobierno federal para apoyar las tareas de enseñanza y difusión de las artes en un mismo sitio; y poseen espacios especializados para la realización de actividades educativas y artísticas.¹⁷⁶ Ejercicios de comparación repercuten directamente en el rediseño de las políticas y sus organizaciones que de manera inherente son imperfectas o requieren ajustes por los cambios al exterior e interior de la organización; en el caso de las políticas culturales las evaluaciones periódicas cobran mayor importancia al considerar que la cultura es dinámica y, por consiguiente, sus políticas requieren ser coherentes con su contexto.

Canadá y Francia tienen ya varias décadas en que han creado sistemas de información y análisis que permiten contar con elementos que sustentan las políticas públicas. Canadá realiza encuestas anuales sobre el desarrollo de públicos de teatro de vanguardia, comedia o musicales, lo mismo para la ópera, el ballet y el cine. En Francia se publican reportes que permiten saber qué porcentaje del gasto familiar de las grandes ciudades, las ciudades medias se destinan a cultura¹⁷⁷.

Al sugerir rendición de cuentas comparable con otras naciones, “No se trata, por supuesto, de pretender decidir si una cultura está más desarrollada que otra. Más bien se busca, aceptando la diversidad histórica, de estilos y proyectos de cada sociedad, apreciar en qué grado las estructuras y políticas existentes contribuyen a la integración, evitan discriminaciones, fomentan que grupos diversos se autodeterminen y encuentren oportunidades parejas de creatividad y

¹⁷⁵ Canada's National arts Center. Disponible en: <http://www.nac-cna.ca/en/>. Página de informes: <http://www.nac-cna.ca/en/about/corporatereports/index.cfm> Último acceso 19 de marzo de 2012

¹⁷⁶ Aunque también existen diferencias notorias como que el NAC cuenta con un consejo de gobierno en lugar de un director o administrador general; un restaurante que ofrece comida nacional e internacional; suscriptores que tienen derecho a precios especiales o reservar boletos anticipadamente (implica que tiene gran afluencia de públicos); podcast de actividades del NAC descargables; tienda de recuerdos y regalos; voluntariado; y los corporate reports, entre otros.

¹⁷⁷ Jiménez Lucina. *Políticas culturales en transición*. México; Conaculta, 2006. P56

comunicación¹⁷⁸”. La rendición de cuentas se asocia a la posibilidad de realizar ejercicios de descripción y evaluación a nivel nacional, como el de Serra Puche y Salas Quintanal¹⁷⁹; y en el contexto internacional, como el de Pronovost en Canadá al comparar datos de encuestas de Quebec, Francia y Estados Unidos¹⁸⁰. Es decir, la rendición de cuentas no se limita a la publicidad de datos, sino que incluye su sistematización y análisis; en esto el Cenart y las políticas culturales en México aún tienen un largo camino por recorrer.

¹⁷⁸ García, Canclini. *Las industrias culturales y el desarrollo de los países americanos*. OAS. Disponible en www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub2.doc Último acceso 19 de marzo de 2012 p18

¹⁷⁹ Serra Puche, Mari Carmen; Salas Quintanal, Hernán. *Información sobre cultura en México*. UNAM; 2009.

¹⁸⁰ Pronovost, Gilles. *Les enquêtes de participation culturelle. Une comparaison France-Québec-États Unis*. Universidad de Québec. 2002. Disponible en: http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/pdf/RapportGP.pdf Último acceso 19 de marzo de 2012

3.4 Áreas de oportunidad

A partir de la información desarrollada en los tres capítulos de este texto, este apartado final tiene el objetivo de señalar las áreas de oportunidad del Centro Nacional de las Artes en los ámbitos administrativo, educativo y de difusión.

Como desde un inicio se planteó, la aún no resuelta personalidad jurídica del Cenart es una de las principales limitaciones para maximizar el trabajo. Esto, sin embargo, es sólo una muestra de la ausencia de marcos jurídicos de toda la política cultural nacional: se carece de una ley a nivel federal de cultura, de reglamentos de distintos ámbitos artísticos y culturales, y de la definición clara de las responsabilidades y sanciones del INBAL, el Conaculta y, en consecuencia, del Cenart.

Esta ausencia de marcos normativos dificulta la realización de evaluaciones externas que puedan ser comparables con otros países para facilitar el intercambio y cooperación. La publicación del *Manual de Organización del Conaculta*¹⁸¹ se puede interpretar como la identificación del problema y el inicio de su solución. Sin embargo, la redacción de cualquier pauta debe considerar las normatividades existentes, los antecedentes históricos y el trabajo cotidiano de cada organización, de lo contrario existirán incoherencias entre lo normativo y lo real. Un ejemplo de ello es el caso de la Dirección General del Cenart, a la cual se le asignan en el *Manual* objetivos relacionados principalmente a la educación artística, pero en la realidad las Escuelas y Centros de Investigación dependen del INBAL; además de que en la nueva versión no se dio continuidad a los objetivos anteriores. En este aspecto también se subraya la necesidad de metas específicas susceptibles de medición para realizar la valoración del desempeño de las organizaciones y la política cultural en su conjunto.

¹⁸¹ Ibid. *Manual de organización del Conaculta*

Aunado a lo anterior, una regulación coherente da libertad a los trabajadores para introducir innovación y enfrentar problemas nuevos. No se aboga por una regulación excesiva que entorpezca el logro de los objetivos y metas al implicar más trámites, redundancia de funciones y mayor tiempo; pero sí que fomente la solución de aspectos fundamentales¹⁸².

En el ámbito de la difusión, retomando la Gráfica 1: *Relación de asistentes 1990-2011*, parecería que en el año 2000 el Cenart alcanzó su capacidad máxima de atención. Sin embargo ello se puede cuestionar a partir de la *figura:12 Asistentes al Cenart desglosado por mes* la cual muestra en los meses en que se realizan *Eurojazz* y la *Filij* ha aumentado significativamente el número de asistentes. Es decir, en tanto en estas dos actividades aumentan sus asistentes, en otras disminuye o ya no se realizan, por ejemplo la convocatoria del Foro de las Artes.

Otro aspecto a considerar es que los materiales utilizados para la difusión, a partir de 2009, deben pasar por la aprobación del Área de comunicación de Conaculta; esto incluye grabaciones de audio y video, fotografías, boletines de prensa, carteles, postales, volantes de mano, flyers y banners. Ello tiene el propósito de coordinar las conferencias de prensa o presentación de actividades relevantes, sin embargo, al tratarlo con funcionarios de difusión y programación del Cenart se encontró innecesario que todas las actividades requieran del visto bueno de Conaculta, sobre todo los definidos como “bomberazos” (actividades programas de último momento) que generalmente se quedan sin difusión por falta de tiempo.

¹⁸² Un ejemplo de situaciones básicas en el Cenart es dar uniformidad al uso de sus siglas utilizadas ya que actualmente se pueden utilizar:

- Cenart: La primer letra en mayúscula y las restantes en minúsculas;
- CENART: Todo en mayúsculas;
- CNA: Todo en Mayúsculas. Esta es la utilizada en el logotipo institucional en coherencia con la tipografía del logotipo de Conaculta, sin embargo hasta 2010 los marcos normativos permitían el uso de cualquiera de las tres en la redacción de los documentos oficiales.

A lo anterior se suma el hecho de que cada escuela y centro posee un órgano de difusión de sus actividades. Ello no es negativo en esencia, pero las diferencias en las líneas de mando y los lineamientos de difusión retrasan o complican la coordinación. Indalecio Lara, Jefe de Contenidos del Cenart, lo describió de la siguiente manera:

Hay actividades que podrían rebasar la capacidad de las oficinas de difusión de cada escuela y nos solicitan ayuda; se supone que como dependen del INBA deberían solicitar ayuda de primera mano en la dirección de difusión del INBA, sin embargo, como se encuentran aquí, nosotros les ayudamos. Pero nosotros no tendríamos que organizar la difusión de los eventos de las escuelas a menos que fuera un evento que se realice en coordinación con el Cenart. Algunos artistas nos piden coherencia ya que mientras en las escuelas te piden las fotos de un tamaño, en la torre del Cenart te las pedimos de otro¹⁸³.

En lo educativo, la principal área de oportunidad es la implementación de posgrados. La inclusión de nuevos posgrados en el corto y mediano plazo requeriría, además de recursos materiales y económicos, de un cuerpo docente con nuevas características, principalmente la posesión de grados de Maestría y Doctorado; por lo cual seguramente se necesitaría enviar docentes al extranjero para contar con referentes internacionales y obtener títulos de este tipo. Ello también pudiese solicitar la participación de diversas dependencias del gobierno federal, tal vez, como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Pero dos acciones que implican a los participantes del Cenart son: 1) fomento de vínculos entre la dirección del Cenart, los centros de investigación y escuelas; y 2) reducir la dependencia de voluntades políticas de proyectos como el PADID, el cual en 1996 se creó para apoyar proyectos de los participantes del Cenart, en 2006 desapareció por un recorte presupuestal y en 2011 regresó, pero sin garantías de su continuidad.

¹⁸³ Lara, Indalecio. Entrevista realizada en enero de 2011.

En lo que a recursos financieros se refiere, administrativamente el Cenart tiene garantizado un presupuesto base para su operación, pero la obligación de concentrar en la SHCP cualquier recurso económico generado por talleres, cursos, diplomados, venta de boletos o la renta de espacios, funciona como un incentivo negativo para no generarlos ya que es Hacienda quien decide si lo devuelve, o lo devuelve “etiquetado” con las instrucciones de en qué debe ser gastado. En este sentido, el pago de lo administrativo está garantizado, pero no los recursos para pagar producción y contratación artísticas; y el ambiente organizacional funciona como un incentivo negativo para la generación de recursos propios.

Por su parte, el puesto de director general del Cenart tiene limitaciones por situaciones jerárquicas, la existencia de varios liderazgos y presupuestales que complican la toma de decisiones y el impulso de iniciativas; ello provoca que su rol esté más cercano al cuidado de la distribución de los recursos en tiempo y forma, e intermediario en los conflictos laborales entre el sindicato y las autoridades de Bellas Artes y Conaculta. Sin embargo, las acciones llevadas a cabo en la dirección de Roberto Vázquez, como lo son la inversión en las instalaciones y la reincorporación del PADID muestran, en primera instancia, el rompimiento de un estado de conformidad; pero ello sólo se confirmará en el mediano y largo plazo.

Finalmente, si se considera el implementar nuevas directrices dentro del Cenart, ello debe llevar tanto a las normas formales como a las informales a una diversidad mínima o manejable para construir un marco relativamente más sencillo para la toma de decisiones e implementación de acciones; ofrecer recursos efectivos de coordinación, cambio e integración, aunados a un espacio a la iniciativa de sus integrantes; apoyar el ofrecimiento de certidumbre; y un intercambio de enfoques y recursos. Todo lo anterior con el objetivo de garantizar a los ciudadanos de manera eficiente su acceso a bienes y servicios culturales y artísticos ofrecidos como parte de una política cultural a través de una organización definida como el Centro Nacional de las Artes.

Conclusiones

El Centro Nacional de las Artes se encuentra conformado por cuatro escuelas nacionales de arte, cuatro centros de investigación, el Centro de Capacitación Cinematográfica, y una dirección general; cada uno de ellos, sin embargo, poseen diferencias en su historia, administración, toma de decisiones y objetivos; estas diferencias motivaron la consideración de que en realidad se habla de organizaciones dentro de otra organización: una meta-organización.

Con espacios para la enseñanza, preservación, investigación y difusión de la cultura y las artes, este trabajo subraya que estos no son utilizados en toda su capacidad debido, principalmente, a marcos normativos formales e institucionales deficientes. Para sostener esta hipótesis el análisis del Cenart consideró distintas constantes que partieron del modelo propuesto por Scott. El análisis muestra algunas modificaciones en lo normativo y jurídico permitirían alcanzar un mayor potencial del Cenart. En este sentido la mayor parte de los entrevistados coincidieron en que la revisión de la figura jurídica y la administración del Cenart son tareas pendientes que tienen un impacto directo en la enseñanza y difusión de las artes en México.

El ubicar al Cenart como parte de una política cultural muestra una susceptibilidad a los errores y la necesidad constante de cambios para interactuar con los creadores que se reinventan constantemente como parte de sus características y una sociedad cambiante en sus gustos (y, a veces, se les debe educar); por lo cual no se pueden reducir la toma de decisiones a la administración de espacios. En este sentido, tomando en cuenta que los participantes del Cenart

poseen diferencias en su administración, historia, objetivos y cada uno posee a su propio director, parece decisiones de la Dirección General del Cenart son más cercanas a un perfil de administrador con conocimientos de arte y cultura, que a un perfil de artista con conocimientos de administración. Lo anterior se refuerza, como se observa en el organigrama del Cenart, con la consideración de que la Dirección del Cenart no tiene vínculos directos con las escuelas y centros de investigación, y su papel se refiere a procurar un espacio adecuado para las actividades de educación e investigación a través del mantenimiento de las instalaciones, el pago de agua, seguridad, y trato con el sindicato.

La decisión de incluir el contexto histórico mostró beneficios al explicar la reunión de distintos participantes en un mismo espacio alrededor de un proyecto académico al que se le sumó la difusión; pero también al exhibir al Cenart como una de las últimas iniciativas nacidas y llevadas a cabo dentro del régimen presidencialista en el cual solía preponderarse las acciones sobre lo jurídico y normativo. Paralelamente se observó un interés diferenciado de los distintos gobiernos mexicanos por la cultura reflejado en la ausencia de proyectos coherentes y a largo plazo. Ubicado dentro de políticas culturales del gobierno mexicano, las deficiencias en los marcos normativos del Cenart influyen en su trabajo y resultados; esto no significa que se deba normar toda actividad, pero sí evitar que se deje a planes sexenales y voluntades políticas el ámbito cultural y de las artes. También se subraya que la revisión histórica exhibió la indefinición jurídica del Cenart se manifiesta en la inexistencia de un acuerdo, reglamento, ley o decreto que le haya dado origen legal.

El análisis incluyó una definición de *deficiencia* correspondiente con el actual trabajo del Cenart, los datos empíricos que la soportan y la definición de *racionalidad* de la teoría de juegos como explicación de tomas de decisión que garantizan el actual estado de conformismo (*status quo*). La existencia de participantes bien diferenciados, una valoración positiva interna y externamente, la

ausencia de análisis comparativos y políticas culturales sexenales en México reducen el espacio a modificaciones; es decir, la conjugación del contexto en el que se desenvuelve el Cenart es un incentivo negativo para los cambios.

El análisis del diseño del Cenart, expuso una administración deficiente causada por la ausencia de regulaciones específicas para la delegación de tareas a organizaciones ya existentes o que se crearon; así como objetivos generales limitados y la inexistencia de metas específicas. Este señalamiento conlleva la recomendación de la revisión, redacción e implementación de normatividades, pero aunado a un equilibrio entre las normatividades, la implementación y su administración.

Como parte de las políticas culturales, el Cenart debe innovar en sus mecanismos para dar respuesta a una población en crecimiento que demanda al gobierno un aumento en el ofrecimiento de bienes y servicios que garanticen su derecho al acceso a la cultura y las artes; así como para enfrentar los nuevos retos en formación, preservación, investigación y difusión de las artes y la cultura.

Finalmente, análisis y evaluaciones de mayor profundidad tanto del Cenart como de la política cultural exigen recursos e información sistematizada y periódica que en este análisis se mostró, por su ausencia, es un terreno fértil para la investigación en lo teórico, histórico, jurídico y administrativo.

Fuentes

- Adorno, Th. W. *Escritos sociológicos*. Vol I Ed. Akal. 2004
- Aguilar Villanueva, Luis. *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica. México, 2007.
- Aguilar Villanueva, Luis. *La hechura de las políticas públicas*. Ed. Miguel Ángel Porrúa.
- Alcantar Flores, Arturo. *Las Escuelas del CNA Tienen su Propia Personalidad: Manrique*. Excelsior; miércoles 23 de noviembre de noviembre de 1994; sección: Cultura.
- Amador Tello, Judith. *Un “mall” en el Cenart, inviable: su director*. Proceso 1616. 21 de noviembre de 2007.
- Bellinghausen, Hermann. *Inauguraron las instalaciones del Centro Nacional de las Artes*. La Jornada; miércoles 23 de noviembre de 1994; sección El país.
- Brunsson, Nils. *Constructing organizations: The example of public sector reform*.
- Brunsson, Nils; Ahrne Göran. *Organizations and meta-organizations*. Scandinavian Journal of Management No. 21. 2005.
- Canada's National arts Center. Disponible en: <http://www.nac-cna.ca/en/>
Último acceso: 19 de marzo de 2012.

- Carpizo Mac Gregor, Jorge. *Notas sobre el presidencialismo mexicano*. Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/invest/directorio/autor.htm?p=jcarpizo> Último acceso: 19 de marzo de 2012.
- Castellanos Ribot, Alfonso. *La cultura en cifras*. Nexos, 2008; febrero.
- Cenart. Disponible en: www.cenart.gob.mx Último acceso: 19 de marzo de 2012.
- Centro Cultural Helénico. Disponible en: <http://www.helenico.gob.mx/quienessomos.html> Último acceso: 19 de marzo de 2012.
- Cenart. Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información en Artes plásticas. Disponible en: <http://www.cenart.gob.mx/centros/cenidiap/index.html> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Cenart. *Escuela Nacional de Arte Teatral*. Disponible en: <http://www.cenart.gob.mx/escuelas/teatro/info-2010.htm> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información Musical “Carlos Chávez”. Disponible en: <http://www.cenart.gob.mx/centros/cenidim/origen.htm> 19 de marzo de 2012.
- Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información Teatral. Disponible en: <http://citru.cnart.mx/html/archivos/home/home.html> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Christensen, Tom; Laegreid, Per. *Organisational theory for the public sector: Instrument, culture, myth*. 2007.

- Conaculta. *Encuesta nacional de hábitos, prácticas y consumos culturales 2010*. Disponible en:
http://www.conaculta.gob.mx/recursos/banners/ENCUESTA_NACIONAL.pdf
- Conaculta. *Programa Nacional de Cultura 2007-2012*. Disponible en:
http://www.conaculta.gob.mx/PDF/PNC2007_2012.pdf Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Conaculta. *Programa Nacional de Cultura 1994-2000*.
- Conaculta. *Manual de organización General del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*. Disponible en:
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5162528&fecha=08/10/2010
Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Conaculta. *Memoria 1995-2000*. Tomo I. P70
- Conaculta-Cenart. *Cenart. Espacio y creación*. 1994.
- Cortazár Velarde; Juan Carlos. *Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales*. Instituto Interamericano de Desarrollo Social. 2006. Disponible en:
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2220391> Último acceso 10 de enero de 2012.
- Cultura.Unam. Diario Digital. *Quiénes somos. Misión*.
<http://www.cultura.unam.mx/?tp=articulo&id=1075&ac=mostrar&Itemid=299&ct=0> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- De la Cruz, Carlos. *La reforma del Estado mexicano a la luz de la globalidad*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal. 2002. Disponible en:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043319.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012.

- Dirección General de la Escuela Nacional Preparatoria. *Antecedentes*. <http://dgenp.unam.mx/acercaenp/anteced.html> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Escuela Superior de Música. *Historia y antecedentes*. Disponible en: <http://esmdifusioncultural.jimdo.com/historia-y-antecedentes/> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Estudios Churubusco. Disponible en: <http://www.estudioschurubusco.com/> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Fonca. *¿Qué es el Fonca?* Disponible en: <http://fonca.conaculta.gob.mx/institucional.html> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- García, Canclini. *Las industrias culturales y el desarrollo de los países americanos*. OAS. Disponible en: www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub2.doc Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Graham, Romp. *Game Theory. Introduction and applications*.
- Gralia, Emilio; Kunz, Daniela; Merlo, Ivana. *Modelo relacional de diseño de políticas públicas*. Disponible en: <http://www.saap.org.ar/esp/docs-congresos/congresos-saap/VII/programa/paneles/d/d6/graglia-kunz-merlo.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Indetec (Instituto para el Desarrollo de las Haciendas Públicas). *Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuesto y evaluación en la administración pública*. México: 2005. Disponible en:

<http://www.indetec.gob.mx/Libros/Glosario%20de%20Terminos%2005.pdf>
Último acceso 19 de marzo de 2012.

- Instituto Mexicano del Seguro Social. *Historia*. Disponible en: http://www.imss.gob.mx/prestaciones/sociales/Pages/historia_7.aspx Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. *Historia*. Disponible en: www.bellasartes.gob.mx/index.php/inba/historia.html Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Jiménez López, Lucina. *Políticas culturales en transición*. México; Conaculta, 2006.
- Jiménez López, Lucina; Florescano Enrique. *El Estado y la cultura*. Nexos, febrero, 2008.
- Jiménez López, Lucina; Hernández Montoya, Antonio. *Centro Nacional de las Artes 1994-2004*. México; Conaculta-Cenart, 2004.
- Jiménez Ruiz, Francisco. *Teoría de juegos y ciencia política*. México: UNAM, 2004.
- Lahera P, Eugenio. *Economía política de las políticas públicas*. UNAM, 2004. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam2/ecunam0204.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Lusthaus Charles, Adrien, Marie-Hélène. *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo. 2002
- Lupano Perugini, María Laura; Castro Solano, Alejandro. *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Disponible en:

<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012.

- Mañana (El). “*Bailan*” a *Conaculta con indemnizaciones*. Lunes 02 de agosto de 2010. Disponible en:
<http://www.elmanana.com.mx/notas.asp?id=193563> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Mayntz, Renate. *Sociología de la organización*. 1972.
- Milenio diario. *45 mdp para remozar el Cenart*. Disponible en:
<http://impreso.milenio.com/node/9003939> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Molina, Carlos. *Modelo de formación de políticas públicas y programas sociales*. Fundación Henry Dunant. 2009. Disponible en:
http://www.fundacionhenrydunant.org/documentos/Diplomado_2008_2009/modelo_pp_molina.pdf Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Monsiváis, Carlos. *Notas sobre la cultura mexicana en el siglo XX*. En *Historia general de México*. El colegio de México. Versión 2000.
- Nivón, Eduardo. *Malestar en la cultura. Conflictos en la política cultural mexicana reciente*. Pensar Iberoamérica. Revista de cultura; Número 7. Septiembre-diciembre de 2004. Disponible en:
<http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric07a01.htm> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Obregón, Ricardo. En Ponce, Roberto. *Obregón y Galindo: Las limitaciones*. Proceso 1594. 20 de mayo de 2007.

- Ochoa Sandy, Gerardo. *Hace 10 años se aprobó una Universidad de las Artes, pero nunca recibió dinero: Jaime Labastida*. Proceso 861. 3 de mayo de 1993.
- Organización de Estados Ibero-americanos. *Desarrollo Histórico de la política cultural gubernamental*. Disponible en: <http://www.oei.es/cultura2/mexico/c2.htm> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Organización de las Naciones Unidas. *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Disponible en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/index.shtml> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Ortega y Medina, Juan A. *Destino Manifiesto. Sus razones históricas y su raíz teológica*. México; Alianza editorial mexicana y Conaculta: 1989.
- Powell, Walter; DiMaggio, Paul (Compiladores). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, Fondo de Cultura Económica. 1999.
- Presidencia de la República. *Primer informe de gobierno*. 2007
- Presidencia de la República. *Segundo informe de gobierno*. 2008
- Presidencia de la República. *Tercer informe de gobierno*. 2009
- Presidencia de la República. *Cuarto informe de gobierno*. 2010
- Presidencia de la República. *Quinto informe de gobierno*. 2011
- Proceso. *Invertirán INBA Y Conaculta 45 mdp para mantenimiento del Cenart*. Disponible en: <http://www.proceso.com.mx/?p=277895> Último acceso 19 de marzo de 2012.

- Pronovost, Gilles. *Les enquêtes de participation culturelle. Une comparaison France-Québec-États Unis*. Universidad de Québec. 2002. Disponible en: http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/pdf/RapportGP.pdf
Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Puga, Cristina. “Organización”, en *El léxico de la cooperación* (en publicación).
- Puga, Cristina; Luna, Matilde (coordinadoras). *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*. Anthropos. México, 2010.
- Ravelo, Renato. *Insuficientes, las reformas sobre educación artística: Martín Díaz*. La Jornada; martes 22 de noviembre de 1994; sección: cultura.
- Ravelo, Renato. *El CNA, “una verdadera declaración hacia el siglo XXI”:* *Carlos Salinas*. La Jornada; miércoles 23 de noviembre de 1994; sección: Cultura.
- Real Academia Española. *Diccionario RAE*. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>
- Redmond V., Mark. *Communication: Theories and applications*. New York. 2000.
- Rodríguez Piña, Gabriela. *Desarticulado, el Sistema de Escuelas de Bellas Artes*. Excelsior; martes 22 de noviembre de noviembre de 1994; sección: Cultura.
- Rosales Ayala, Héctor. *Políticas culturales en México (Notas para su discusión)*. Aportes de Investigación No. 50. UNAM, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. México, 1990.
- Scott W., Richard. *Organizations. Rational, natural and open systems*. Estados Unidos de Norteamérica; Ed. Prentice Hall, cuarta edición: 1998.

- Secretaría de Educación Pública. *Historia de la SEP. Creación de la Secretaría de Educación Pública*. Disponible en http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Secretaría de Educación Pública. *Organigrama de la SEP*, disponible en: http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Organigrama_SEP2
- Secretaría de Educación Pública. *Organismos desconcentrados de la SEP*. Disponible en: http://www.sep.gob.mx/es/sep1/coordinacion_de_organismos_desconcentrados_y_del_s Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Serra Puche, Mari Carmen; Salas Quintana, Hernán. *Información sobre la cultura en México*. UNAM. 2009
- Schafer, Paul D. *Studies and documents on cultural policies. Aspects of Canadian cultural policy*. UNESCO. Francia, 1976. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0002/000208/020818eo.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- UNAM. *Acerca de la UNAM. Antecedentes*. Disponible en: http://www.unam.mx/acercaunam/es/unam_tiempo/unam/antecedentes.html Último acceso 19 de marzo de 2012.
- Unesco. *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001790/179018m.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012.
- UNESCO. *Director. Jaime Torres Bodet*. Disponible en: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=3380&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html Último acceso 19 de marzo de 2012.

- Uvalle Berrones, Ricardo. *La responsabilidad política e institucional de la administración pública*. Instituto de Administración Pública. México. 2003. Disponible en: <http://www.iapem.org.mx/docs/libros/968-6452-56-7.pdf> Último acceso 10 de enero de 2012.
- Vallenás, Cantuta; Alza, Carlos. *Gobernabilidad, desarrollo y democracia. Un enfoque de derechos humanos en las políticas públicas*. Disponible en: <http://carlosalzarbarco.files.wordpress.com/2009/08/articulo-k-vallenás-c-alza-version-final.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012.

Entrevistas

- Estrada, Gerardo. Entrevista realizada en julio de 2011. Director general del Instituto Nacional de Bellas Artes durante el diseño e inauguración del Cenart.
- Lara, Indalecio. Entrevista realizada en enero de 2011. Jefe de Contenidos del Cenart.
- Montes, Esteban. Entrevista realizada en abril de 2011. Coordinador de difusión de la Escuela Nacional de Arte Teatral.
- Nieto, Alberto. Entrevista realizada en enero de 2011. Subdirector de Administración y finanzas del Centro de Capacitación Cinematográfica.
- Prado Rojo, Juan Manuel. Entrevista realizada en enero de 2011. Administrador de la Escuela Nacional de Pintura Escultura y Grabado “La Esmeralda”.
- Posadas, Graco. Entrevista realizada en abril de 2011. Programación del Teatro de las Artes del Cenart.
- Reynoso Serralde, Ricardo. Entrevista realizada en enero de 2011. Director de la Biblioteca de las Artes (1998-2000), Director de extensión académica (2000-2002) y Consultor de proyectos especiales de la dirección general del Cenart (2007-2009)
- Tovar y de Teresa, Rafael. Entrevista realizada en su oficina el 31 de mayo de 2011. Fue Presidente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes durante el diseño e inauguración del Cenart.

- Vázquez, Roberto. Entrevista realizada en agosto de 2011. Director general del Cenart.

Leyes, acuerdos y decretos

- *Acuerdo por el que se destina al servicio de la Secretaría de Educación Pública, un inmueble con superficie de 119,972.10 metros cuadrados, ubicado en la avenida Río Churubusco número 79, colonia Country Club, Delegación Coyoacán, Distrito Federal a fin de que su órgano desconcentrado Consejo Nacional para la Cultura y las Artes lo continúe utilizando con las instalaciones del Centro Nacional de las Artes.* Diario Oficial de la Federación. 25 de marzo de 2009. P11. Disponible en: <http://dof.gob.mx/PDF/250309-MAT.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012
- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012
- *Decreto de creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.* Diario Oficial de la Nación. Miércoles 7 de diciembre de 1988. P12. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=206408&pagina=13&seccion=0 Último acceso 19 de marzo de 2012
- *Ley del Servicio Profesional de Carrera.* Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada en 2006. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf> Último acceso 19 de marzo de 2012
- *Manual de Organización General del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.* Diario Oficial de la Federación. 08 de octubre de 2010. Disponible en:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5162528&fecha=08/10/2010.

Último acceso 19 de marzo de 2012

- *Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006*. Diario Oficial de la Nación. Martes 16 de agosto de 2005. Disponible en:

http://www.normateca.gob.mx/Archivos/42_D_1565_26-03-2008.pdf Último

acceso 19 de marzo de 2012