



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**  
Colegio de Literatura Dramática y Teatro

## GESTIÓN CULTURAL EN AGRUPACIONES INDEPENDIENTES Y EN INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES DE CULTURA

**INFORME ACADÉMICO POR  
ACTIVIDAD PROFESIONAL**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIATURA EN LITERATURA  
DRAMÁTICA Y TEATRO**

PRESENTA:

AMADA MARTÍNEZ ARROYO

ASESOR:

MTRO. BENJAMÍN GAVARRE SILVA

SINODALES:

MTRA. SARA RÍOS EVERARDO

MTRO. TIBOR BAK GELER GELER

LIC. MARÍA DE JESÚS NAVARRETE ANDRADE

LIC. ROSA MARÍA RUÍZ RODRÍGUEZ



México, D.F., 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **DEDICATORIA**

Con gran cariño a mi mamá Amparo Beatriz, a mi papá Raúl y a mis hermanos Raúl, Ángel, Xóchitl, Marina y Georgina quienes siempre me han brindado de manera incondicional su apoyo, amor y fortaleza.

A mis maestros, gracias por su tiempo, entrega y sabiduría.

A Mario Mendoza†, Laura Romero y su familia, quienes estuvieron conmigo en situaciones claves, con gran cariño y comprensión.

A mis amigos y compañeros de la vida quienes me han brindado su apoyo, compañía, amor y afecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Mtro. Benjamín Gavarre por su respaldo, sus apreciaciones, su generosa disposición como director de este Informe y por su amistad brindada por tantos años.

A la Mtra. Sara Ríos por su visión crítica y sus alentadores comentarios.

Al Mtro. Tibor por sus valiosas observaciones y recomendaciones.

A la Mtra. María de Jesús Navarrete por su apoyo, sus sugerencias y por su amistad.

A la Lic. Rosa María Ruíz por sus palabras estimulantes y sus propuestas.

A Rocío Carrillo por facilitarme su tesis y los libros de Bob Wilson y Richard Foreman, así como por su agradable amistad.

A Raquel Araujo por facilitarme de Teatro de la Rendija material de su autoría, información, notas de prensa, y por su afectuosa amistad.

A Ramiro Osorio, Mercedes Iturbe†, Ricardo Calderón, Horacio Lecona, Cuauhtémoc Nájera, Dariusz Blajer, a mis compañeros de trabajo, mis colaboradores y las demás personas con las que he trabajado y tenido contacto, porque han sido mis amigos y un gran apoyo en diversas ocasiones.

A todos los mencionados arriba les agradezco porque han sido mis grandes maestros en momentos importantes de este maravilloso recorrido.

# ÍNDICE

Introducción.....	6
<b>1. La política cultural en México.....</b>	<b>10</b>
1.1. Conclusión.....	14
<b>2. Promoción y gestión Cultural.....</b>	<b>15</b>
2.1. Cultura.....	15
2.2. Promoción.....	16
2.3. Promoción cultural.....	17
2.4. Difusión.....	18
2.5. Difusión Cultural.....	19
2.6. Gestión.....	20
2.7. El perfil del gestor cultural.....	21
2.8. La gestión cultural.....	22
2.9. Conclusión.....	26
<b>3. Grupo Teatro de la Rendija.....</b>	<b>27</b>
3.1. Teatro de la Rendija, proyecto alternativo e innovador .....	29
3.2. Teatro de Santo Domingo, Administrando un teatro, 1988-1990.....	33
3.3. Mi participación creativa dentro de Teatro de la Rendija.....	39
3.3.1. <i>Cómo es</i> .....	39
3.3.2. <i>Infinitamente disponible</i> .....	41
3.3.3. <i>Profunda piel</i> .....	43
3.4. Conclusión.....	45
<b>4. Festivales, arte y cultura .....</b>	<b>48</b>
Entre festivales.....	48
Mi primer acercamiento a festivales y eventos especiales.....	49
4.1 Gran Festival de la Ciudad de México, Gobierno del Distrito Federal.....	51
4.1.1. Primer Gran Festival de la Ciudad de México. 1989. Tras bambalinas, en lo técnico.....	53
4.1.2. Segundo Gran Festival de la Ciudad de México. 1990. Más allá de la cuarta pared, en lo técnico. ....	58
4.1.3. Cuarto Gran Festival de la Ciudad de México. 1992. Desde el escenario de la programación. ....	61
4.1.4. Quinto Gran Festival de la Ciudad de México y Mercartes (Primer Mercado Americano de Artes Escénicas, Cine, Video y Multimedia). 1993. Desde la programación y el mercado de arte.....	64
4.2 Festival Internacional Cervantino.....	69
4.2.1. XVIII Festival Internacional Cervantino. 1990. Coordinadora de Transportes de carga, estibadores y bodega.....	71
4.2.2. XIX Festival Internacional Cervantino. 1991 Responsable del proyecto “Levantamiento de Teatros”.....	74
4.2.3. XIX Festival Internacional Cervantino. 1991 Coordinadora de Giras en 30 plazas del País.....	77
4.3. Festival Internacional de la Raza.....	79
4.3.1. II Festival Internacional de la Raza en Nuevo Laredo. 1991. Coordinadora Técnica .....	81

4.4 Festival Cultural Sinaloa.....	84
4.4.1. VI Festival Cultural Sinaloa. 1992. Coordinadora y Enlace de la oficina de cultura del Festival en Ciudad de México.....	86
4.5. Conclusión.....	89
<b>5. Compañía Nacional de Danza del INBA</b>	91
<b>Danza y cultura, logística y giras</b> .....	
5.1 Departamento de Logística y Giras de la Compañía Nacional de Danza.....	97
5.2. Coordinación General y Logística del espectáculo <i>El lago de los cisnes en la     Isleta del lago menor del viejo Bosque de Chapultepec</i> de 1993 a 2010.....	113
5.3. Acervo de repertorio, funciones, directorio, bases de datos y documentación logística de la Compañía Nacional de Danza.....	116
5.4. Jefatura del Depto. de Logística y Giras de la Compañía Nacional de Danza...	120
5.5. Producción.....	122
5.6. Conclusión.....	125
<b>6. Compañía Nacional de Danza del INBA</b>	
<b>Promoción y Difusión</b> .....	131
6.1. La Difusión de la Compañía Nacional de Danza en el INBA.....	136
6.2. Promoción y Difusión de la Compañía Nacional de Danza.....	139
6.3. Grandes temporadas, difusión.....	177
6.4. Convenios de colaboración, difusión.....	181
6.5. Carpeta digital, página WEB de la CND y Portal de Internet institucional....	183
6.6. Posicionamiento de la CND dentro del ámbito nacional e internacional.....	188
6.7. Convenios de colaboración, giras.....	193
6.8. Conclusión.....	195
<b>Reflexiones finales</b> .....	197
<b>Bibliografía</b> .....	199
<b>Anexos electrónicos</b> .....	203

## INTRODUCCIÓN

El desempeño de la actividad técnica, logística, operativa, giras, promoción y difusión cultural enfocadas al quehacer cultural en México han sido las funciones prioritarias que he desarrollado a lo largo de treinta años en diferentes trabajos profesionales.

Las experiencias de mi participación en la promoción y la gestión cultural presentadas en éste trabajo han abarcado varios campos de acción y diversas tareas que actualmente se le adjudican a la profesionalización de esta labor.

Mi primer contacto con esta actividad lo tuve en varias ocupaciones culturales, donde buscábamos impulsar opciones artísticas propias y ajenas. Posteriormente, creamos Teatro de la Rendija, una agrupación independiente, que formalizamos como una Asociación Civil, en la búsqueda por fomentar una nueva propuesta escénica, esto conllevó a implementar un proyecto cultural, donde promovimos creaciones escénicas nuestras y de otros grupos.

Mucho de lo realizado se hizo por nuestra formación en la carrera, por las habilidades y perfiles de cada uno de los integrantes y por el propósito de hacer algo nuevo con el afán de cambiar los parámetros escénicos y personales, y nos transformara para deconstruir nuestras creencias y estructuras culturales desde el arte.

En esa época se estaba replanteando la cultura en México y se había creado CONACULTA y el FONCA.

Al mismo tiempo, trabajé en importantes festivales culturales internacionales, eventos realizados por instituciones gubernamentales, generados a partir de los cambios dados en el campo político, económico y cultural a nivel internacional y que repercutían en el nacional. Participé en distintos eventos, en varias áreas que conforman la gestión. A nivel estatal y local, en el Festival Internacional Cervantino, en la Coordinación de bodega y transportes de carga,

en la Coordinación de levantamiento de teatros, en la Coordinación de giras; ciudad de México, en el Gran Festival de la Ciudad de México, como Asistente del Coordinador Técnico, Asistente del Coordinador de Programación; y local, en el Festival Cultural Sinaloa, como Responsable de la Oficina de Enlace; y Festival Internacional de la Raza, como Coordinadora Técnica. En ellos se gestionaron intercambios y relaciones internacionales, integrados por variadas propuestas escénicas y artísticas, se incluyeron proyectos nacionales institucionales y se respaldó a algunos grupos independientes. Amplié mi experiencia en estas actividades por la infraestructura, visiones y modelos de trabajo de cada festival y los teatros, mostrándose, compartiéndose y retroalimentándose a todos niveles.

Posteriormente me integré a la Compañía Nacional de Danza, dependiente del Instituto Nacional de Bellas Artes, encargado de la promoción, difusión y gestión cultural, donde asumí distintos cargos: de 1993 a 1995 como Coordinadora de Logística y Giras; de 1995 a 1998 como Jefa de la misma área; y 1998 al 2010 como Subdirectora de Programación y Difusión, Giras y Promoción. Me correspondieron distintos períodos y direcciones, la combinación de ambos propiciaba ajustes en objetivos por parte de los Programas Nacionales de Cultura. En ese sentido, los modos de diseñar, planificar, coordinar, organizar, operar e interrelación con otras áreas del INBA, con otras instituciones, promotores y medios de difusión, se fueron transformando.

Cumplimos muchos de los objetivos, en ocasiones fue necesario reajustar pues los recortes presupuestales nos afectaban pero se buscaban opciones para llevarlos a cabo, como replantear lo programado, hacer nuevas propuestas, obtener apoyos, intercambios, obras, programas, funciones o giras de maneras diversas.

La labor en promoción y gestión cultural que realicé dentro de cada una de las agrupaciones e instituciones fue dinámica, creativa, innovadora y apasionada, me sirvió para modificar esquemas de trabajo e intercomunicación, y para llevar a cabo el desarrollo de programas y proyectos. Nos unía la pasión por el arte y el deseo de compartirlo.

El propósito en todos los casos fue hacer accesible al público manifestaciones artísticas. En algunos casos se crearon nuevos públicos, en otros se motivó a los niños o los jóvenes para que optaran por adentrarse en el aprendizaje de alguna disciplina artística, se fomentó el gusto por el arte, se respaldó la creación de obras artísticas, lo cual conllevó a una transformación sociocultural.

A través de este informe espero que los lectores conozcan las circunstancias en las cuales se lleva a cabo este sector profesional de la carrera de Literatura Dramática y Teatro y se sensibilicen hacia las cuestiones de la promoción y gestión del arte y la cultura.

El tema lo presento desde la contextualización histórica y la definición de la gestión cultural, hago un recorrido y desarrollo de su aplicación en distintos terrenos: agrupación independiente y agrupaciones gubernamentales; dando un panorama amplio de las posibilidades existentes y su transformación, para generar u organizar proyectos artísticos y culturales.

En el primer capítulo, hago un breve recuento de la política cultural en México para dar un contexto general de los intereses y el desarrollo de la cultura en el país. En el segundo capítulo, se exponen las definiciones de promoción, difusión y gestión cultural así como su perímetro de acción. En el tercer capítulo, expongo la aplicación de ésta rama en la creación de un grupo independiente, la administración de un recinto y el trabajo de creación artística. En el cuarto capítulo, describo varias vertientes de esta actividad en cuatro festivales culturales gubernamentales, que se extendieron por todo el país: Centro, Centro-Centro y varios Estados, Frontera Noreste y Noroeste. En el quinto capítulo informo el desarrollo de la gestión en la Compañía Nacional de Danza del INBA hacia su interior, la creación, logística y administración, y hacia el exterior, la promoción y difusión.

En las reflexiones finales, se plantean el panorama actual de la cultura y de las demandas para la promoción y la gestión, pero que requieren revisarse no

sólo desde la propuesta y desarrollo de un proyecto artístico de creación o de promoción, sino para plantear proyectos que motiven un replanteamiento de las políticas culturales para trascender los esquemas educativos, la creación, la producción, la promoción y la administración, desde la actividad artística y cultural, para beneficio general.

## 1. Política cultural en México

*La sociedad mundial ha multiplicado los agentes sociales que intervienen en la gestión cultural y ha transformado los campos tradicionales en que cada agente de la cultura se mueve, así como la naturaleza de estas intervenciones en uno u otro campo de la gestión cultural. Este proceso forma parte de la reestructuración de las relaciones entre Estado, capital y sociedad.*  
Lucina Jiménez (Jiménez. 2006:266)

La promoción y gestión cultural han tenido gran importancia desde distintas vertientes e intereses a lo largo de la historia, ello ha implicado la transformación de la cultura y el arte, de los modos de estimular, generar y compartir, en la producción y administración de bienes y servicios culturales y artísticos, en la resignificación de identidades y en la evolución general del país.

A continuación hago un breve recuento de lo que ha sido la política cultural en México a lo largo de más de ocho décadas de vida institucional.

En nuestro país el interés del Estado por la promoción del arte y la cultura en todo la República surgió en los años veinte del siglo XX con la creación de la Secretaría de Educación Pública (Marín. 1994:170), se consolidó con la creación del Instituto Nacional de Antropología e Historia y con el Instituto Nacional de Bellas Artes como parte de una política de institucionalización de la gestión cultural, aunque lo teatral y cinematográfico existían anteriormente y mantuvieron una autonomía relativa. (Cervantes. 2005:8).

Así se creó una infraestructura institucional del Estado con la cual se aspiraba a instaurar un orden cultural único para tranquilizar las tensiones sociales y de intelectuales que demandaban atención a la dimensión cultural del país.

Debido a la estabilidad y al crecimiento económico se propició la concepción ideológica de progreso y de identidad nacional a partir de los valores de la clase en el poder, lo cual permitió dar impulso a la promoción y difusión cultural.

—*El proyecto revolucionario cede lugar a un proyecto modernizador.* El desarrollo industrial, una nueva inserción de México en el mercado internacional de bienes materiales y simbólicos, así como el crecimiento acelerado de las ciudades, tuvieron consecuencias sobre las políticas educativas y culturales [...] La política cultural comienza a buscar a partir de la década del cincuenta una mayor comunicación de la cultura mexicana con las innovaciones internacionales.” (García Canclini. 1991:14).

Durante los años cuarenta y sesenta —A partir de la consolidación de los gobiernos posrevolucionarios surge el Estado benefactor y corporativo. En materia de cultura dirigido hacia y por las empresas corporativizadas. Así en los sindicatos, en las comunidades agrarias y en las instalaciones del Seguro Social surgieron distintos centros sociales, casas de pueblo y centros de cultura para los trabajadores y campesinos o para el sector popular.” (Crespo. 2003, p.31).

En los años sesenta y setenta se crearon no menos de veinte organismos culturales entre los que destacan museos, fondos de fomento, la Compañía Nacional de Teatro, la Unidad Artística y Cultural del Bosque, la Cineteca Nacional, el Centro Cultural Tijuana y la propia Subsecretaria de Cultura de la Secretaría de Educación Pública (Jiménez. 2006:23).

También surgieron los ballets folklóricos en algunos estados del país y en la ciudad de México y la Compañía Nacional de Danza.

En los setenta y ochenta, el modelo se proyectó en todo el país con la creación de Institutos de Artesanías y Cultura; y de una red de teatros del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que ahora es co-administrada por el CONACULTA. (Cervantes. 2005:8).

Debido a que la cultura formaba parte de la estrategia de control de la política cultural se destinaban cantidades importantes de recursos económicos con esa finalidad.

La idea del progreso y la modernidad, así como la urbanización en la mitad del siglo XX en México, devaluó las manifestaciones tradicionales propias y se dio preponderancia a las bellas artes universales como parte primordial de la actividad cultural del país. Se fomentó la idea de que para ser culto era preciso apreciar las bellas artes. La tarea era convertirnos en un país moderno.

Se hizo evidente la tentativa por homogeneizar la cultura por la clase política dominante.

Al tiempo de fortalecer nuestro nacionalismo era necesario apreciar la cultura universal. En esa época se creó el subsector cultura (SEP), pues la cultura era vista como instrumento educativo.

La crisis que se desató en los años ochenta, propició la disminución de presupuestos para la educación y la cultura y la suspensión del crecimiento en la infraestructura cultural. Donde se deterioraron los esquemas de operación y de relación social de los aparatos gubernamentales abocados a la aplicación de las políticas culturales (Jiménez. 2006:24).

El Estado abandonó su papel como benefactor, México se integró a los conceptos de neoliberalismo y rentabilidad cultural, y las manifestaciones artísticas impulsadas se integraron a un mundo globalizado.

Se buscaron nuevos mecanismos, contradictoriamente se desarrolló una gran actividad artística y se multiplicaron los festivales. Aparecieron empresas privadas promotoras de espectáculos y la cultura se convirtió así en un negocio rentable tanto para el Estado como para los particulares. Los últimos sexenios derribaron el concepto del Estado benefactor para adoptar la línea del Estado regulador, que optó por la venta de sus propias dependencias y por enaltecer lo privado.

La distribución de la riqueza se concentró cada vez más en menos manos y el número de personas que ingresaron a las filas de la pobreza y marginación,

alcanzaron cifras alarmantes. Las consecuencias sociales son actualmente evidentes, con procesos de desintegración familiar y proyectos de vida individuales y colectivos pospuestos o frustrados. Los jóvenes tienen cada vez menos oportunidades y el fenómeno de las adicciones y la violencia social se ha generalizado (Crespo. 2001, p.35).

Los lineamientos de la ONU y de la UNESCO así como las presiones de intelectuales y artistas mexicanos y las transformaciones de finales de los ochenta redefinieron la política cultural en el país (Cervantes. 2005:8).

México inició una reforma de Estado orientada hacia la reestructuración de sus vínculos con las empresas privadas. Se establece el Plan Nacional de Desarrollo que da origen a la formación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, y del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes. (Jiménez. 2006:37).

De igual modo, surgieron Fondos Estatales de Cultura para poder enfrentar el paradigma de la globalización y respaldar desde otra perspectiva la política cultural. (Crespo. 2001:35).

El CONACULTA constituido en 1988 por decreto presidencial, recibe un presupuesto anual aprobado por el Congreso y además trabaja con fondos que otorgan los estados y municipios, tiene ingresos propios vía taquilla, espectáculos o publicaciones. Absorbió a una gran cantidad de instituciones como —órgano coordinador de las mismas”.

Por medio del CONACULTA el Estado ha contratado de manera importante a diferentes grupos artísticos de teatro, danza, música, artes visuales y literatura. Ha buscado consolidar circuitos de presentaciones artísticas en toda la república y estimular los festivales nacionales e internacionales. La gestión, la promoción y la difusión artística siguen siendo fundamentales en la política cultural.

Con todo, los parámetros para consolidar la infraestructura cultural prevalecen pero se carece de las finanzas suficientes para atender todas las demandas culturales del país.

### **1.1. Conclusión**

En este capítulo se ha dado una perspectiva general de la política cultural en México como un eco de la economía nacional y mundial, lo cual, nos enmarca el entorno desde el cual la gestión cultural se mueve, desarrolla, amplia y se especializa.

De igual modo, se contextualiza el ámbito cultural de los últimos años para tomar en cuenta los procesos de promoción y gestión, en distintas etapas y sectores, al dar seguimiento a objetivos nacionales y, posteriormente, internacionales que demandan diferentes modos de desarrollo.

## **2. Promoción y gestión cultural**

En este capítulo nos adentraremos en los conceptos de promoción y difusión cultural para concluir con el de gestión cultural con la intención de dar un panorama de la labor y actividades que engloban esta actividad.

El uso de gestión cultural en el presente informe es para detallar los diversos procesos en la realización de proyectos y programas artísticos y culturales desde su planeación, coordinación general, logística y técnica, administración, operación, promoción, difusión y evaluación.

### **2.1. Cultura**

En 1982 México fue la sede de la Conferencia mundial sobre políticas culturales realizada por la UNESCO, en ese entonces se dio una definición de cultura que continua vigente:

—En su sentido más amplio, la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias, y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”. (*Conferencia mundial sobre las políticas culturales*. 1982: 1).

Es así que la cultura nos conforma en diversos sentidos intangibles que nos proveen de un patrimonio. Con ella compartimos, generamos y transformamos ideas, conocimientos que se materializan en manifestaciones

culturales y artísticas, permitiendo un desarrollo personal, comunitario y social de grandes proporciones.

En ella se generan una riqueza de significados y sentidos que nos permiten dimensionar a la sociedad y al ser humano.

Las artes forman parte de ella, mismas que acompañan al hombre a lo largo de la vida, en diversas expresiones como las artes escénicas: teatro, música, danza, entre otras, dando como resultado beneficios culturales.

## **2.2. Promoción**

Éste término es muy amplio, se aplica para distintas actividades comerciales, en mercadotecnia, salud, deporte, cultura, entretenimiento, entre otras más.

El diccionario de la Real Academia Española indica que es “Impulsar una cosa o un proceso, procurando su logro.”, así como la “Elevación o mejora de las condiciones de vida, de productividad, intelectuales, etc.” y también es el “Conjunto de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas.”

La promoción propicia que algo se lleve a cabo y se dé a conocer una actividad, programa, proyecto, o bien, la actividad de una persona.

## 2.3. Promoción Cultural

La Promoción Cultural es un acto de amor, de fe en el hombre y la humanidad y de conciencia en la fuerza espiritual que poseen las personas.  
(Marín, 1994:147)

La promoción permite a la sociedad preservar sus manifestaciones artísticas y culturales las cuales conforman su acervo y respaldan el patrimonio artístico y cultural histórico; y, al mismo tiempo, genera estrategias y proyectos para mejorar las maneras de hacer, crear, impulsar y desarrollar nuevas propuestas, para estimular el desarrollo de los creadores, los productos culturales y artísticos, manteniendo la identidad o diversificándola, favoreciendo el enriquecimiento a nivel espiritual y material.

En ese sentido Guillermo Marín anota ~~La~~ promoción busca alentar, fomentar, preservar, impulsar, apoyar, etc.; las actividades culturales que el grupo social ha venido manteniendo con el tiempo y que forman parte de sus tradiciones y costumbres. Debe por otra parte, facilitar los mecanismos para que la educación artística, la investigación cultural y la difusión se lleven a cabo; también procura por todos los medios posibles a su alcance que los artistas y creadores, produzcan en las mejores circunstancias.” (Marín. 1994:150-151).

Al adentrarnos en este quehacer es necesario considerar dos aspectos: uno, en el cual se incita, auspicia, fomenta y promueve el trabajo cultural comunitario; y otro, dirigido a la promoción de las artes, al rescatar, fomentar y difundir las manifestaciones creativas del artista.

—La Promoción puede entonces trabajar el área artística, tanto en el estudio como la creación y el disfrute de actividades artísticas; música, danza, teatro, artes plásticas, literatura y arte popular. Pero la Promoción también puede estar en las actividades culturales de un grupo social, tal como: fiestas, tradiciones usos y costumbres. El aliento y apoyo para que se restablezca una fiesta, tradición o costumbre. El apoyo para que se fortalezca y acreciente las que persisten, es también trabajo de la promoción”. (Marín, 1994:150).

Con ella se instauran puentes de conocimiento, creación, producción, comunicación, tecnologías; también percibe necesidades y posibilidades, con lo cual, incide en la creatividad de los procesos culturales y en la realización de proyectos de preservación, de intercambio y desarrollo.

Está actividad amplió su labor a través de implementar nuevas estrategias de difusión, investigación, educación artística, así como de la interrelación con la población. Por lo cual Guillermo Marín comenta que —La Promoción es el principio y el fin del proceso. La Difusión, Investigación, Educación Artística y Gestoría giran en torno a la Promoción. La requieren para iniciar, para desarrollar y para acabar los procesos que cada una de ellas desarrolla.” (Marín. 1997:151).

Ha abarcado una serie de actividades para profundizar su labor en diversos campos, desde la formación, la exploración y la divulgación; ha necesitado respaldarse en procedimientos de organización, producción, administración y evaluación para alcanzar y ampliar los resultados.

Actualmente se le ha integrado dentro de las actividades de la gestión cultural como parte de la profesionalización que se ha demandado para estos trabajos.

## **2.4. Difusión**

La labor de la difusión es la de transmitir y expandir ideas, valores, conocimientos, tecnologías, artes, manifestaciones sociales y culturales, negocios, productos, en muy diversas áreas.

El diccionario de la Real Academia Española la define como —Propagar o divulgar conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, modas, etc.”

Por lo que podemos inferir que es una manera de compartir, extender, ampliar y retroalimentarse.

Los procesos de difusión varían en diversas vertientes, a partir de cómo sean efectuados y asimilados por la interacción social, en algunos casos se preservarán, en otros se transformarán para evolucionar, para imponerse sobre otros o para producir un contracambio.

## **2.5. Difusión cultural**

La difusión cultural se dedica a comunicar, informar y extender las actividades artísticas y culturales para enaltecer el desarrollo humano de la población.

Guillermo Marín comenta —~~N~~ hay que confundir la Difusión con la publicidad. La primera pretende informar, la segunda induce a consumir. Las actividades culturales no se deben inducir como consumo porque se enajenan.”(...) —Sin embargo, la difusión no es tan sólo —~~h~~er publicidad o anunciarse”. La difusión cultural debe tener una manera propia y diferente de comunicarse pues un centro cultural ni vende jabones, ni ofrece servicios bancarios. Un centro cultural ofrece servicios y bienes culturales que exaltan el espíritu, elevan la calidad de vida y aumentan el bienestar individual y colectivo.” (Marín. 1997:151).

Es por ello que sus acciones van dirigidas a respaldar la imagen de manera creativa respetando el proyecto, el grupo o la institución.

Se va a apoyar de diversos elementos y medios como logotipo, papelería, información y materiales (carpetas, fotos, videos); imagen institucional, imagen promocional; impresos (carteles, programas de mano, políticos, volantes, postales, separadores); prensa (entrevistas, conferencias de prensa, anuncios, inserciones, carteleras); radio y televisión (spots, cápsulas, entrevistas, programas, carteleras); banderolas, parabuses, espectaculares, vallas; internet (página de internet y redes sociales); y evaluación de los resultados por la opinión de la prensa, los críticos y el público, así como por la asistencia.

## 2.6. Gestión

La Real Academia Española la define como —Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.”

Lo cual se puede aplicar para una gran cantidad de acciones desde directivas, creativas, administrativas, técnicas, de producción, etc., en cualquier campo profesional, ya sea médico, educativo, empresarial, deportivo, cultural, artístico, entre otros.

La Enciclopedia Espasa Calpe lo define como el —Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.” Y también como la —Dirección, administración de una empresa, negocio, etc.”

Por lo cual se entiende que la gestión requiere contar con un plan u objetivo; con una empresa o agrupación; con recursos creativos, humanos, materiales y financieros; coordinarlos y administrarlos; verificar el contexto de acción; y hacer una evaluación del resultado.

## 2.7. Perfil del gestor cultural

“somos los gestores culturales quienes nos encargamos, en primera línea, de ese fenómeno de la cultura biorregenerable. Nos movemos en contacto directo con esas extrañas criaturas que son los creadores. La nuestra es una posición difícil y compleja: cultura en el mundo administrativo y administración en el mundo del arte.”  
(Eduardo Delgado, citado por Ben, Luis, 2002: 37)

### ¿Qué se necesita para trabajar en la gestión cultural?

A continuación enumeramos las cualidades con las que cuentan quienes realizan esta labor:

1. Entrega y pasión por lo que hace
2. Talento y creatividad
3. Capacidad de liderazgo.
4. Ser eficaz, eficiente, flexible, analítico y dinámico.
5. Poseer visión de conjunto.
6. Facilidad para las relaciones humanas con colaboradores, instituciones, medios de comunicación y el público.
7. Tener habilidad para trabajar en equipo.
8. Capacidad de adaptación e innovación.
9. Actitud de mejora contante.
10. Contar con habilidades y destrezas en organización, coordinación, análisis, diagnóstico, diseño, planificación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades, programas y proyectos de espectáculos artísticos y culturales, así como en los aspectos logísticos, operativos, promocionales y administrativos.
11. Planificar estrategias, tramitar y distribuir recursos.
12. Ingenio en la resolución de problemas.
13. Tener formación en humanidades, vocación por el arte escénico e inclinación por las manifestaciones artísticas, culturales y la comunicación.
14. Poseer conocimientos y experiencia en el ámbito cultural y artístico, en la promoción y difusión, así como en la elaboración de proyectos viables.
15. Contar con conocimiento de las instituciones públicas y privadas.
16. Actualizarse constantemente en relación a lo que se hace en el arte, la cultura y la tecnología; en las políticas económicas y culturales nacionales e internacionales; y en las nuevas tendencias.
17. Compromiso de respaldar y fortalecer del desarrollo cultural y el desarrollo humano en la sociedad.

## 2.8. La gestión cultural

Esta profesión abarca un amplio rango de actividades que engloban los métodos para generar bienes y servicios, culturales y artísticos, para beneficiar a la población y enriquecer el patrimonio cultural.

En seguida doy un panorama general del avance de la gestión cultural a nivel nacional e internacional y su definición.

Dentro de los lineamientos propuestos por la UNESCO está el de situar a la cultura como el núcleo del desarrollo de los países, pues plantea que desarrollo no es sinónimo de crecimiento económico. Hay un medio de acceder a una vida intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria: por lo que el desarrollo como tal es inseparable de la cultura. El refuerzo aportado por la cultura al desarrollo sostenible es un objetivo que se inició en el marco del Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural (1988-1998). El reto es anclar la cultura en todas las políticas de desarrollo, ya conciernen a la educación, las ciencias, la comunicación, la salud, el medio ambiente o el turismo y de sostener el desarrollo del sector cultural mediante industrias creativas: así, a la vez que contribuye a la reducción de la pobreza, la cultura constituye un instrumento de cohesión social. (Resumen. UNESCO. Cultura. Cultura y desarrollo)

En este contexto ha sido importante observar las transformaciones dadas en el mundo y específicamente en México, primero en la década de los 70, donde hubo un repunte económico pero poco desarrollo y, posteriormente, en la década de los 80, donde se aplicaron nuevos modelos económicos los cuales permearon diversas áreas. Como nos lo hacen notar García Canclini —También en los campos educativos, culturales y científicos observamos, desde la crisis de 1982, tendencias equivalentes a las que se imponían en la economía globalizada. Se adelgazó el aparato estatal en la cultura y aumentó la intervención de empresas privadas nacionales y transnacionales.” (García Canclini y Piedras. 2005: 12)

Esto generó cambios en la manera de hacer y producir cultura, así como de tener acceso a ella, en ese sentido García Canclini, nos hace patente que —s

modificó el lugar de la cultura en la sociedad es porque, la industrialización de la producción cultural entrelaza a los bienes simbólicos con las innovaciones tecnológicas y con algunas de las zonas más dinámicas de la economía y las finanzas. Cambió también el modo de estudiar los procesos socioculturales. Ahora es habitual que los procesos culturales sean examinados en relación con inversiones, mercados y consumos. Se sitúa la creatividad de artistas y escritores, o la tarea de museos, medios y otras instituciones, en relación con los intercambios internacionales y la globalización.” (García Canclini y Piedras. 2005: 11)

Al mismo tiempo, con este nuevo marco, se buscó reforzar la cultura nacional con programas de animación y promoción sociocultural oficiales y, de manera institucional, se replanteó el respaldo a artistas y la coordinación de la tarea y las actividades de las instituciones para fortalecer su campo de acción, de promoción y de gestión.

Esta labor se extendió por todo el país con proyectos de rescate cultural y artístico, de fomento a la creación, de interrelación con las comunidades, de expansión de las manifestaciones culturales. Se implementaron cursos, especializaciones, centros culturales a través de los cuales se promoviera lo propio y lo ajeno, se proyectó la cultura y el arte de diversas maneras.

Por ello esta ocupación ha tenido un desarrollo constante por los ajustes generados en los últimos 20 años, tanto en el campo político, económico, social, tecnológico, lo cual ha ido demandando su adaptación constante, su transformación, así como especialización y profesionalización.

En México, a la promoción y gestión se les ha ido incorporando un modelo económico-empresarial que ha demandado la visión gerencial y administrativa, en busca de desarrollo económico, esto debido a la política económica que se ha ido implementando, y donde el porcentaje económico destinado a la cultura ha ido disminuyendo.

En este replanteamiento de los procesos culturales, en los años 90, se profundizó y amplió esta actividad en México, a éste respecto Bayardo comenta, —el término gestión viene a reformular una batería de nociones anteriores y coetáneas encaminadas a cubrir un área similar, aunque no idéntica, de incumbencias: nos referimos a la animación cultural, la promoción cultural, la planificación.” (Bayardo. 2009: 3).

De igual modo, se han incluido varias distinciones —a pesar de su corta vida, se acompaña de múltiples acepciones y nombramientos: promoción cultural, gestión cultural, gestión de lo cultural, animación sociocultural, mediación cultural, administración cultural, gestión de la cultura, *arts management* o gerencia cultural.” (Román. 2011: 8).

En relación a estas distintas nominaciones de agente, gestor, animador, promotor, manager, administrador cultural, Héctor Ariel Olmos y Ricardo Santillán, indican —~~para~~ nosotros el gestor cultural reúne rasgos de todas estas posturas, que variarán y se pondrán en foco según sea el área del sector cultura y el contexto en que se muevan.” (Olmos y Santillán. 2004: 41)

La actividad del gestor cultural ha cobrado gran importancia por sus implicaciones dentro de estas nuevas tendencias y por sus objetivos —sería un agente especializado, un profesional que realiza labores dirigidas a diseñar, planificar, monitorear, controlar, organizar, un conjunto de labores alrededor del arte y patrimonio cultural” (Zárate. 2011: 32).

En la siguiente definición se detalla el plan de acción de esta labor —~~la~~ gestión cultural [se entiende] como el conjunto de herramientas y metodologías empleadas en el diseño, producción, administración y evaluación de proyectos, equipamientos, programas o cualquier otro tipo de intervención que dentro del ámbito de la cultura creativa se realiza [...] con la finalidad de crear públicos, generar riqueza cultural o potenciar su desarrollo cultural en general.” (Ben, José Luis, citado por De León. 2005: 26).

A nivel internacional, dentro de un mundo globalizado, fue tomando un lugar relevante no solo para apoyar programas de promoción sino para generar nuevos proyectos culturales especializados y propuestas institucionales, desde un marco mucho más amplio en el cual se tomaran en cuenta los fenómenos culturales, económicos, políticos y sociales, para un beneficio de la población.

Se ha ido fortaleciendo y se han creado Licenciaturas, Maestrías y Diplomados, en Gestión cultural, para respaldar, ampliar y profundizar la formación de una actividad que se fue haciendo por el trabajo de los grupos artísticos o comunitarios y fue requiriendo aplicarse para cubrir una demanda de la UNESCO, la cual en muchos países fue cobrando gran fuerza.

Como vemos, la gestión cultural, a partir de las distintas descripciones y de los cambios culturales, se ha depurado para llevar a cabo labores de investigación, diseño, planificación, organización, producción, administración, promoción, difusión y evaluación, a través de procedimientos y metodologías con los cuales pueda generar proyectos para el enriquecimiento cultural de la sociedad y sus individuos, así como de sus creativos y productores, con lo cual también se puedan transformar las políticas culturales existentes.

## **2.9. Conclusión**

En este capítulo hemos definido lo que es la promoción, la difusión y la gestión cultural, en los tres casos las metodologías y los procesos son muy similares. A nivel mundial se han ido integrando dentro de la gestión cultural profesionalizándolos para alcanzar los objetivos de respaldar la cultura para el desarrollo general de la sociedad y de un país.

En este trabajo se expone ésta labor, desde las diversas vertientes que la conforman, en un grupo de teatro experimental independiente, en festivales culturales gubernamentales y en la Compañía Nacional de Danza del INBA.

### 3. Grupo Teatro de la Rendija

Al egresar de la carrera de Literatura Dramática y Teatro de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, en 1984, estaba realizando algunos trabajos dentro del área técnica en iluminación y audio; como marionetista en los espectáculos *Rosete Aranda como en su tiempo* y *Las tandas de Rosete Aranda*; trabajando con el Grupo Saltimbanqui haciendo teatro callejero para niños con *Cuentos de la tradición oral indígena*.

En la carrera había incursionado haciendo producción, actuación y dirección escénica, pero no sabía cómo acceder al teatro en el mundo —real—. Me interesaba actuar, busqué hacer teatro con algunos grupos, pero no era algo interesante y novedoso, más bien parecía anquilosado.

Al mismo tiempo me habían atraído las teorías compartidas por el Dr. Gabriel Weisz Carrington<sup>1</sup>, en las que rebatía lo teatral como lo conocíamos y que se realizaba de manera profesional. Nos informaba lo realizado en otros países como Estados Unidos y Alemania desde hacía varios años tanto en teatro (Richard Foreman, Robert Wilson), música (Laurie Anderson, Meredith Monk) y danza (Pina Baush), me interesó tener acceso a ello y ponerlo en práctica, por lo cual continué yendo a sus clases, en las cuales se abrió un nuevo panorama escénico fascinante para mí.

Con el Teatro Personal investigábamos y explorábamos planteamientos escénicos de manera no convencional a partir del testimonio como un trabajo de autoexploración personal. Era la vanguardia y nosotros queríamos ser participes, y al mismo tiempo aplicarlo e innovar.

---

<sup>1</sup> Dr. Harold Gabriel Weisz Carrington. Profesor del Posgrado en Literatura Comparada, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM. Entre 1985 y 1987 él impartió Dirección III y IV en la carrera de Literatura Dramática y Teatro en donde nos transmitió los preceptos de Teatro Personal.

—Esayista, dramaturgo, director y teórico de teatro, labor esta última a la que se ha dedicado principalmente, tiene como líneas preferentes de investigación, la deconstrucción, la representación, la etnología, de la cual se ha interesado por el chamanismo, la politología, el posestructuralismo y la literatura comparada; le interesa esencialmente el concepto de etnodrama, pues busca vincular el teatro con diversas disciplinas sociales como la antropología y la sociología.” (Ocampo. 2007:350).

Así, entre 1986 y 1987, empezamos a conformar un grupo de compañeros (algunos ya habíamos concluido la carrera y otros continuaban cursándola) para poner en práctica lo que nos refería el Dr. Gabriel Weisz, todos experimentábamos con nosotros mismos y acompañábamos a nuestros compañeros en los testimonios personales donde la honestidad era fundamental, podíamos encontrar universos densos y engancharnos a situaciones personales difíciles, las cuales deconstruíamos para presentar nuestra propia interioridad. Lidiábamos con emociones fuertes y complejas. Nuestras estructuras mentales se trastocaban y se iban materializando escénicamente, a veces de manera burda. No sé si llegábamos a depurarlas pero era una manera de escarbar en nuestro interior, exponerlo y transformarlo.

El grupo cohesionó de una manera extraordinaria, cada quien tenía sus propios talentos y sobre todo sus propios universos personales que podíamos manifestar de manera abierta, siempre y cuando lo hiciéramos fuera de lo convencional.

Era enriquecedor, motivador, contagioso, todos desbordábamos ideas, información, estrategias, cuestionamientos.

En 1988, estando en la carrera de Literatura Dramática y Teatro de la UNAM, surgió la idea de conformar un grupo independiente de manera profesional.

No contábamos con ningún presupuesto, nuestro plan era crear una Asociación Civil para adquirir apoyos diversos, todos los integrantes del grupo íbamos a colaborar en este ambicioso proyecto representacional. En el cual podíamos generar nuevas manifestaciones, así como una alternativa dentro del ámbito escénico y cultural en México.

### 3.1. Teatro de la Rendija, proyecto alternativo e innovador

*"... en las características del teatro abierto se trata de una indagación hacia un proyecto subversivo no solo de la cultura impuesta sino también de la cultura que adoptamos como propia"*  
Gabriel Weisz

A partir de la propuesta de Gabriel Weisz del Teatro Personal se gestó la formación de nuestra agrupación.

Para ponerle nombre al grupo, tras varios días de reuniones, una tarde que se volvió madrugada, habíamos elaborado el 1er. Manifiesto de la Zona del Miedo, proponíamos nombres y nombres pero no nos terminaban de gustar. En un momento salió de la boca de uno de nosotros *Rendija*, hizo eco en los demás pues manifestaba lo profesado, le daba al mismo tiempo un toque marginal y se complementó con la preposición y el artículo.

Teatro de la Rendija fue fundado en 1988 por Raquel Araujo, Rocío Carrillo, Mónica Lentz, Amada Martínez, Alejandra Montalvo, Edgar Alexen, Benjamín Gavarre, Juan Rodríguez San Juan, Mauricio Rodríguez, Omar Valdés y Raúl Zúñiga<sup>2</sup>, quienes éramos un grupo de jóvenes creadores escénicos.

El Teatro Personal tomando como base el trabajo de Richard Foreman y Robert Wilson cuestionaba el hecho teatral como lo conocíamos y como nos lo habían enseñado y nos lo planteaba a través de la deconstrucción, la no linealidad de la trama y del hecho escénico, situaciones inconexas, fragmentación

---

<sup>2</sup> Raquel Araujo, egresada de la Lic. en Lit. Dram. y Teatro (UNAM), Lic. en Edu. Artística (Esc. Sup. de Artes de Yucatán, ESAY). Fue Coor. de Información y Difusión de Citru INBA, fue Dir. de Artes Escénicas del Inst. de Cul. de Yucatán y de la ESAY. Es Directora Artística de Teatro de la Rendija. Es creadora escénica, actriz, productora, promotora y gestora cultural.

Rocío Carrillo, Lic. en Lit. Dramática y Teatro (UNAM), es Directora de Organización Secreta, directora teatral, iluminadora.

Mónica Lentz, Lic. en Lit. Dramática y Teatro (UNAM), actriz de teatro, televisión y cine; directora escénica, promotora y productora teatral. Locutora, escritora e investigadora. Maestra del área de literatura a nivel bachillerato. Directora de *Sirena Compañía Teatral*, dedicada a la promoción y producción del arte teatral. Autora de "1808.Cocinando una Independencia".

Amada Martínez, egresada de la Lic. en Lit. Dramática y Teatro (UNAM). Incursionó como actriz y creadora escénica. Participó en diversos festivales culturales en el área técnica, en programación y en giras. Fue Coor. de logística, programación, difusión, promoción y giras en la Compañía Nacional de Danza (INBA), ha sido productora, promotora y gestora cultural.

Alejandra Montalvo, egresada de la Licenciatura en Literatura Dramática y Teatro (UNAM), actriz y directora de teatro

Edgar Alexen, egresado de la Licenciatura en Literatura Dramática y Teatro (UNAM), actor de teatro y televisión, director teatral, maestro de actuación teatral y televisiva.

Benjamín Gavarre. Lic. en Lit. Dramática y Teatro y Mtro. en Literatura Comparada (UNAM). Es dramaturgo desde 1987 a la fecha. Ha sido actor y director escénico. Ha sido investigador en el IIFL, UNAM. Es profesor en el Colegio de Literatura Dramática y Teatro desde 1999. Es autor de textos y crítico de teatro. Es autor y editor de la página de [www.dramavirtual.com](http://www.dramavirtual.com) desde el 2000.

Juan Manuel Rodríguez San Juan. Egresado de la Lic. en Lit. Dramática y Teatro. Es profesor de bachillerato desde 1986, de Lit. Mexicana, Iberoamericana y Universal, así como de Taller de teatro, en colegios particulares. Es asistente de dirección y producción en "Sirena Compañía Teatral". Ha sido actor, director de escena, realizador de escenografía, vestuario y utilería.

Mauricio Rodríguez, egresado de la Lic. en Literatura Dramática y Teatro (UNAM). Ha sido profesor de teatro en diversos centros de educación artística del INBA y del Centro Universitario de Teatro (CUT). Es actor de teatro, cine y televisión, director de escénico, director de televisión. Es fotógrafo fundador y director asociado de Fotofusión.

Omar Valdés, egresado de la Licenciatura en Literatura Dramática y Teatro (UNAM), ha sido actor, director de escena, investigador. Fue Director del Centro de Investigación Teatral (CITRU INBA).

Raúl Zúñiga†, egresado de la Licenciatura en de Literatura Dramática y Teatro (UNAM). Fue actor y director teatral.

temática, la distorsión de las palabras y del tiempo, la idea era deconstruir el convencionalismo teatral ni directores ni actores sino *“presentantes”*<sup>3</sup>, creadores escénicos en continua autoexploración, transformar el escenario convencional y en general todo lo teatral para volverlo un evento representacional.

-Richard Foreman rechazaría la unidad temática, la creación comprendida como un todo, la presencia performativa y el compromiso emocional con la escena. Foreman propondría en sus obras una fragmentación temática, presencia de la escritura y extrañamiento emotivo en la escena” (Rabkin. 1999:4)

-Distorsión de las palabras y los tiempos, de la presencia de los cuerpos en escena. Atenta contra la linealidad y obliga a la mirada del espectador a tejidos de asociaciones y referentes en una polifonía visual, liberándolo de una empatía emocional” (Araujo. 2012b).

Para el quehacer creativo escénico trabajábamos con nosotros mismos, con testimonios personales sobre un problema que nos inquietaba y el cual deseábamos indagar, éramos el objeto de estudio. Esto se volvió un reto en las clases de Gabriel, posteriormente continuamos realizándolo en nuestros trabajos como *“autoperformance o performance autobiográfico”* (Araujo. 2012b).

*La autopresentación, según Spalding Gray, lo convertía en un presentante-compositor ya que el proceso lo condujo a trazar composiciones de imágenes, sonidos, colores y movimientos más que un texto propiamente dicho. (Weisz. 1992:125)*

Experimentamos desarticulando nuestros esquemas mentales y físicos, nuestro lenguaje, el ritmo, el espacio interior y el entorno.

---

<sup>3</sup> *“Presentante”* término utilizado en teatro personal en relación a la actividad de quien está en escena, no actúa un personaje externo trabaja consigo mismo, con situaciones dolorosas y complejas, las deconstruye y las escenifica, quienes lo acompañan en escena no están actuando están haciendo eco de un conjunto de personalidades del *“presentante”* que habitan en esa situación.

*“Autoperformance o performance autobiográfico”*, actividad generada en escena, no cuenta con un guión sino con un bosquejo variable de presentación elaborado a partir del trabajo y testimonios personales sobre un asunto conflictivo, que cuenta con movimientos, imágenes y sonidos inconexos no lineales, propiciando un hecho escénico para su deconstrucción.

*La disolución de la idea del personaje del teatro dramático fue completa. Weisz (1992) propone una forma de proceso inspirada en la „deconstrucción“ derrideriana para desmantelar no solamente el personaje, sino nuestros propios seres, la llamo „Depersonificación“.* (Araujo. 2012a:31)

Este tipo de teatro sobre el cual nosotros estábamos trabajando, provenía de la vanguardia norteamericana y de las propuestas del Mtro. Weisz, no era algo realizado en México, era algo nuevo e innovador, en cuanto al modo de trabajo, no era sobre un texto, un tema o personajes específicos, era sobre nuestra persona, profundizábamos en cuestiones emocionales propias, en la arquitectura personal interna y deconstruíamos el arte escénico; distinto a lo realizado en la década del setenta en México, en el sentido de que no solo se cuestionaba o transgredía el teatro convencional sino nuestras conductas y creencias, las escenificábamos desarticulándolas con la finalidad de distanciarnos y modificar nuestros esquemas mentales, así como los culturales y sociales, y nos esmeramos para llevarlo a cabo porque nos interesaba generar otros proyectos, replantar y revitalizar el hecho escénico; trastocar y transformar la manera de hacer teatro; cuestionar los modos y las convenciones de las manifestaciones artísticas y culturales.

El grupo estaba conformado por once personas, no había un director, todo se realizaba bajo consenso de los once compañeros, las actividades se dividían entre todos nosotros y se alternaban según las necesidades de programación del grupo y de cada uno de los integrantes.

Nos la pasábamos investigando, trabajando, experimentando, buscando apoyos, nos reuníamos constantemente para platicar sobre teatro personal y otras manifestaciones artísticas, sobre nuestras propuestas y para decidir cuestiones de coordinación y operación en grupo.

Los compañeros de la facultad veían en nosotros un conjunto de personas en búsqueda de opciones, foros, temporadas, apoyos financieros. Muchos deseaban participar en nuestros eventos porque les interesaba hacer algo diferente.

Además de los compañeros de la facultad se acercaron periodistas y público a quienes les interesaba nuestro proyecto, pues veían una alternativa subterránea del hecho teatral.

Nuestras propuestas llamaron la atención de una parte de la comunidad artística y de algunas instituciones pues nos consideraban como algo fresco y renovador dentro del panorama cultural y artístico.

Cuando Teatro de la Rendija estaba haciendo el montaje de *Estrategias fatales*, para el cual yo estaba realizando la producción, fui invitada a integrarme al equipo de trabajo del Segundo Gran Festival de la Ciudad de México, por lo cual ya no pude continuar colaborando con el grupo en este montaje ni en los subsecuentes.

Teatro de la Rendija continuó trabajando. Actualmente está dirigido por Raquel Araujo, fundadora, creadora escénica y “representante”, tiene su sede en Mérida, Yucatán, donde continúa haciendo importantes proyectos, trabajando con actores, bailarines y músicos de distintas generaciones, logrando apoyos e intercambios en México y el Extranjero.

Rocío Carrillo, otra de las fundadoras y directora teatral de Teatro de la Rendija, ha continuado haciendo trabajos de Teatro Personal con su agrupación Organización Secreta<sup>4</sup>, en la cual han colaborado actores, músicos, bailarines, diseñadores, artistas plásticos de diversas generaciones. Ella también ha logrado apoyos e intercambios en México.

Aunque muchos de nosotros no continuamos en Teatro de la Rendija ni en Organización Secreta, todo este proceso, convivencia y exploración nos facilitaron los medios para poner en práctica diversas herramientas enmarcadas dentro de la gestión cultural.

---

<sup>4</sup> *Organización Secreta, confabulación teatral* fundada en 1991 por Rocío Carrillo y Edgar Alexen, con la participación del dramaturgo Benjamín Gavarre. En sus producciones, los actores y colaboradores han participado como invitados del grupo. (Carrillo. 2009:54). Actualmente Rocío Carrillo es la Directora.

### **3.2. Teatro de Santo Domingo, Administrando un teatro, 1988-1990.**

El Teatro de Santo Domingo<sup>5</sup> estaba a un costado de la iglesia de Santo Domingo en el Centro Histórico de la Ciudad de México, contaba con un pequeño escenario, sus butacas y su cabina de audio e iluminación. Era un recinto de la Dirección de Cultura del Gobierno del Distrito Federal (Socicultur DDF, actualmente es la Secretaría de Cultura del Distrito Federal), el cual nos fue facilitado para que lo programáramos y administráramos en 1988.

El lugar contaba con una guardia de seguridad permanente a la entrada, por ser una zona altamente riesgosa. La Sra. Lupita García era la encargada del Teatro quien resguardaba quién entraba y quién no, a través de los oficios de acceso correspondientes.

No contábamos con ningún apoyo financiero para los proyectos ni para nosotros, pero disponíamos con un teatro donde podíamos explorar, experimentar, presentar nuestras obras y las de otras agrupaciones. El espacio prácticamente estaba abandonado para cuestiones teatrales, éstas se hacían de vez en cuando, por lo cual nos dimos a la tarea de limpiarlo, acondicionar las instalaciones eléctricas, reparar equipo de iluminación y pintar, entre otras cosas, para tenerlo en condiciones adecuadas para el trabajo a realizar y para poder invitar a grupos independientes en búsqueda de un espacio donde mostrar sus creaciones.

Al mismo tiempo empezamos a hacer los trámites para conformar la Asociación Civil para lo cual fue necesario ajustar el nombre en papel para cuestiones administrativas por Teatro Espacio Múltiple la Rendija A.C. aunque continuamos utilizando el nombre de Teatro de la Rendija.

---

<sup>5</sup> Teatro de Santo Domingo estaba ubicado al costado izquierdo de la Iglesia de Santo Domingo (Templo barroco del Siglo XVIII), arriba de los arcos en donde están los ventanales, en el Centro Histórico de la Ciudad, en la Plaza 23 de mayo, frente al costado norte de la Plaza de Santo Domingo, esquina Belisario Domínguez y República de Brasil, cerca de la Catedral. Desde hace más de 15 años es un salón para clases y conferencias del templo y se conecta con el coro. Un trabajador de la Iglesia comentó que esa zona se había prestado a Cultura del DF por un tiempo y al acabarse ese período fue devuelta a la iglesia.

Tras las primeras presentaciones jóvenes teatreros, dramaturgos, directores y actores, empezaron a buscarnos para poder presentar sus obras, checábamos necesidades, tiempos, etc., hacíamos la planeación y la programación en temporadas. De igual modo, se les indicaban las condiciones de apoyo, el espacio, la difusión, la limpieza, la atención al público, etc.

Diversos proyectos de jóvenes teatreros se presentaron ahí, como *Tempranito y en ayunas*, de Jaime Chabaud<sup>6</sup>; *Voces de presagio*, adaptación de Susana Wein<sup>7</sup>, con la actuación de Claudio Valdés Kuri<sup>8</sup>; *Al pie de la letra*, de Oscar Liera<sup>9</sup>, dirigida por Martha Luna<sup>10</sup>, con María Morett<sup>11</sup>; *Imágenes de fin de milenio*, de Raúl Zúñiga<sup>12</sup>; *Hasta Morir*, de Mauricio Rodríguez<sup>12</sup>, por mencionar algunos.

En este espacio que se volvió nuestro laboratorio alquímico de teatro personal se realizaron *Cómo es*, de Samuel Beckett, dirigida por Mauricio Rodríguez; *El vuelo del pez*, de Alejandra Montalvo<sup>12</sup>, en la cual participó Benjamín Gavarre<sup>12</sup>, actor y dramaturgo; *La isla de Pascua*, de Omar Valdés<sup>12</sup>.

Después de una ardua labor en el Teatro, logrando apoyos, programando temporadas, administrando, produciendo, operando, organizando y coordinando, dando mantenimiento, haciendo labores técnicas, promoviendo, difundiendo y creando, pudimos en 1989 llevar a cabo nuestro gran sueño, *Infinitamente disponible*, una obra colectiva conformada en cinco partes, cada una dirigida por

---

<sup>6</sup> Jaime Chabaud. Estudio Letras Hispánicas, teatro y cine. Es dramaturgo, guionista, pedagogo, periodista, crítico e investigador teatral. Ha recibido 13 premios por sus obras. Es Director de Paso de gato, -Revista Mexicana de Teatro”.

<sup>7</sup> Susana Wein, dramaturga, directora teatral y docente.

<sup>8</sup> Claudio Valdés Kuri, Es director egresado del Centro de Capacitación Cinematográfica. Es director teatral, documentalista cinematográfico, actor, escenógrafo e iluminador. Fundador y bajo (cantante) del Cuarteto vocal de Música Antigua Arts Nova. Es fundador y director de la compañía Teatro de Ciertos Habitantes.

<sup>9</sup> Oscar Liera†. Egresado de la Carrera de Arte Teatral (INBA). Estudio la Lic. en Lengua y Letras Hispánicas (UNAM). Estudio en la Universidad de la Sorbona, Francia; en la Universidad de Vicennes -Stages du Théâtre”; en la Universidad degli Studi di Siena. Fue un destacado dramaturgo y director teatral.

<sup>10</sup> Martha Luna. Estudió Dirección Teatral en la Facultad de Filosofía y Letras (UNAM), y Licenciatura y Maestría en Dirección Teatral en la Fac. de Teatro, Univ. de Carlos, Praga, Checoslovaquia. Ha actuado y dirigido diversas obras teatrales, telenovelas y programas culturales para televisión. Ha participado en festivales dentro y fuera del país. Ha sido maestra en distintos centros educativos del país. Es miembro de organismos teatrales. Ha recibido varios premios en México y el extranjero.

<sup>11</sup> María Morett. Dramaturga, directora, actriz, escenógrafa, productora. Cofundadora y directora de Mexihc co teatro. Ha participado en diversos festivales internacionales. Ha recibido varios reconocimientos.

<sup>12</sup> Ver no. 2

un creador escénico del grupo y presentada en distintas partes del teatro, las cuales funcionaban como escenarios.

El público y los medios de comunicación sabían que se realizaban continuamente eventos en el Teatro de Santo Domingo, tanto convencionales como alternativos, por lo cual estaban al pendiente de lo presentado. Continuamos programando otras obras, las cuales tuvieron gran éxito.

En 1990 después de una temporada de 100 funciones de *Tempranito y en ayunas* de Jaime Chabaud, a unos días del estreno de *Profunda piel*, de Mauricio Rodríguez y Amada Martínez y en el proceso del montaje de *Estrategias fatales*, de Rocío Carrillo y Raquel Araujo, el Teatro de Santo Domingo fue cerrado a pesar de haber visitado a las autoridades y habérseles planteado los compromisos existentes con otras compañías y de los próximos estrenos.

*Las agotadoras entrevistas con las autoridades, periodistas, y la entonces Secretaria de Desarrollo Social Alejandra Moreno Toscano, dieron un último aliento a la fuerza del grupo original, que se desmoronaría ante la irremediable pérdida del espacio. (Araujo. 2012a:33)*

Así fue como nos despedimos de este escenario, actualmente ya no existe y nos trae grandes recuerdos; fue parte del espacio interno colectivo del grupo, cada quien tiene una percepción del mismo, el cual arma nuestro rompecabezas de ese período, nuestro espacio viviente aun a la distancia del tiempo<sup>13</sup>.

**Teatro de la Rendija** programó durante 1988 y 1989 un total de 40 actividades en el Teatro de Santo Domingo, de las cuales se detallan veinte temporadas, cuatro eventos especiales y un programa de convivencia social:

---

<sup>13</sup> Posteriormente se volvió un espacio virtual, ya que La Rendija era subterránea, parecía desaparecer mientras creaba sus proyectos y después habitaba de manera poco convencional y contundente los espacios en donde llevaba a cabo sus temporadas, lo cual se volvió su marca. Teatro de la Rendija, con su actual dirección artística y otros integrantes, logró tener nuevamente una sede en Yucatán de 2001 a 2012. El 30 de agosto de 2012 inauguró su nueva sede 50/51. Pero la otra facción del grupo, Organización Secreta, sigue el esquema de desaparecer y aparecer.

## **Veinte Temporadas**

1. *La farsa de Maese Pathelin*. Dir. Verónica Maldonado. Grupo Acta est-fabula.
2. *Pastel de Zarzamoras* de J. González Dávila. Dir. Alejandro Ainslie
3. *En busca del mambo perdido*. Directora Alejandra Díaz de Cossio.
4. *Siglo XXI: Imágenes de fin de milenio*. Director Raúl Zúñiga
5. *Al pie de la letra*, de Oscar Liera
6. *La noche de San Silvestre*. Dirección Colectiva. Grupo Sociedad Anónima.
7. *La Campana* de Julio Ortega. Dirección Jorge Sandoval
8. *Voces de presagio*. Dirección Susana Wein. Compañía T.
9. *Pedro y el Capitán*. Dirección Raúl Bretón
10. *La hora de las Gatas*. Dirección José Luis Anzures. Club del Ático
11. *Ciudad en movimiento*. Dirección Fernando Briones.
12. *Viva México*. Dirección Juana Velázquez
13. *Tempranito y en ayunas* de Jaime Chabaud. Dir. Alejandro Ainslie. 100 representaciones.
14. *La reina de su casa*. De Darío Fo. Dirección Carlos Niebla. 3 temporadas.
15. *Hasta Morir*. Dirección Mauricio Rodríguez. Teatro de la Rendija
16. *Cómo es*, de Beckett, dirigida por Mauricio Rodríguez, Teatro de la Rendija
17. *El vuelo del pez*. Dirección Alejandra Montalvo. Teatro de la Rendija
18. *La fiesta de los disfraces*. Dirección Benjamín Gavarre. Teatro de la Rendija
19. *La isla de Pascua*, de Omar Valdés, Teatro de la Rendija
20. *Infinitamente disponible*. Dirección colectiva. Teatro de la Rendija

## **Cuatro Eventos especiales**

1. *Festival La Cabra*. Muestra de Teatro Universitario.
2. *La trastocada*. Ciclo de música Divergente.  
Con la participación de: Caramelo Pesado, Oxomaxoma, Luis Flores, Armando Velazco, Nirgal Vallis, Esa Cosa, Fábula y Arturo Meza.
3. *¡Aquí no ha pasado nada!* Exposición sobre espacios del Rock
4. *Del teatro y sus rendijas. Banquete festivo en cuatro mesas.*  
*Encuentro de Teatro alternativo. Marzo 1990.*  
12 de marzo. *La investigación y el teatro.*

Participación de Domingo Adame, Luis de Tavira, Gabriel Weiz, César Ceballos y Josefina Brun como moderadora.

13 de marzo. *Procesos del trabajo creativo*

Participación de Pablo Mandoki, Mauricio Jiménez, Teatro del Cuerpo y Teatro de la Rendija

14 de marzo. *Instituciones de cultura y teatro alternativo*

Participación de Armando Partida, Raúl Quintanilla, Rafael Segovia y Fernando de Ita, entre otros.

15 de marzo. *Actitud de los medios frente al teatro alternativo*

Intervención de Alberto Celarrié y Arturo García, entre otros.

Espectáculos programados para el encuentro: *Como en un sueño*, adaptación de *Sueño de una noche de verano* de William Shakespeare; *Farsa y justicia del Corregidor* de Alejandro Liconá; *Tempranito y en ayunas* de Jaime Chabaud. Develación de la placa de las 50 representaciones de *Hasta morir* dirigida por Mauricio Jiménez y producida por Teatro de la Rendija.

## **Un Programa de convivencia social**

1. *Bailes de salón del Mtro. Tapia y grupo de bailarines*, donde asistía el público y participaba. Se llevó a cabo en dos ocasiones.

En la programación del foro se realizó una temporada con función solo los martes; otra con función solo los miércoles; temporadas grandes de jueves a domingo; los fines de semana en las mañanas; y para eventos especiales se tomaba una semana completa, combinando con otras actividades.

A partir de lo cual se incluyeron los tiempos de montaje, ensayos, ensayos técnicos y desmontaje de cada obra, así como la convivencia de las mismas, conjuntamente verificábamos los requerimientos técnicos y generales para elaborar la logística global.

Con este trabajo en Teatro de Santo Domingo, Teatro de la Rendija generó un lugar de encuentro, creación y recreación en la que involucró a:

Creativos (Dramaturgos, Directores, escenógrafos, vestuaristas, iluminadores); Actores (Profesionales; egresados universitarios y estudiantes de la Universidad y de Escuelas del INBA); Músicos; Bailarines; Productores; Realizadores; Académicos e investigadores; Críticos; Reporteros y Público.

### 3.3. Mi participación creativa dentro de Teatro de la Rendija

*El discurso crítico de la persona se inicia en aquel instante en que se busca la evidencia interna a todas las limitaciones que tenemos como personas.*  
Gabriel Weisz

#### 3.3.1. *Cómo es*

*Mi vida último estado mal dicha mal oída mal recobrada mal murmurada en el lodo breves movimientos en la parte inferior del rostro pérdidas dondequiera*  
*Cómo es*, de Samuel Becket

Uno de los métodos de trabajo era traspasar lo racional e ir a lo subjetivo, en el montaje de *Cómo es*, de Beckett, dirigida por Mauricio Rodríguez, trabajamos sobre ciertos fragmentos del texto (no lineal, aparentemente inconexo), y a partir de lo que este nos propiciaba, Mauricio nos solicitó aplicar la escritura y dibujos de manera automática, visualización de imágenes, cada uno de los tres presentantes concebía sus materiales de manera completamente distinta y subjetiva, con los cuales se generaban improvisaciones, que le daban ideas, material visual y escénico al director y sobre las cuales se iba armando una especie de rompecabezas de manera colectiva. Así se nos planteaba un “mapa” con algunos referentes sobre los cuales volvíamos a improvisar infinidad de veces. Esto nos preparó para una “matrix” de la improvisación dándonos la posibilidad, de que en cada función, los tres presentantes fuéramos una unidad manifestándose creativamente sin racionalizar, en una sincronía insólita. Éramos un performance en conjunto con nuestro director.

El público quedaba desconcertado pero le llamaba la atención lo escenificado, pues llegaba a alguna parte de su inconsciente donde algo se conectaba. La música, los sonidos, los silencios, las imágenes, el vestuario, el espacio y elementos escénicos, la utilería, la iluminación, la acción, la no linealidad, no había diálogo ni texto más bien había palabras inconexas, todo ello producía sensaciones que lo perturbaban no de manera racional sino orgánica e inconsciente. Era algo lúdico pero a la vez extraño y distanciado porque no había referentes o los desarticulábamos. En la escena participábamos Raquel Araujo, Amada Martínez y Oscar Rodríguez Castellanos<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Oscar Rodríguez Castellanos†. Egresado de la Lic. en Literatura Dramática y Teatro (UNAM), actor teatral.

Algunas de estas funciones se presentaron a estudiantes de escuelas primarias y secundarias, la reacción e interrelación de estos espectadores era directa y la integrábamos en el evento.

*Cómo es*, fue un proceso de trabajo enriquecedor, nos hizo encontrar maneras distintas de trabajar con nosotros mismos, con nuestros compañeros, como en una sinfonía inconexa que en el fondo se conectaba, los cuatro formábamos parte del proceso creativo a cada momento, y eso era lo más importante.

Nos aportó a hablar desde nuestro inconsciente, a expresarnos desde otra parte de nosotros, de otra manera, a encontrar nuevas facetas, a estar en un espacio dinámico e inasible a través de los sonidos, los silencios y la luz, todos estos elementos se integraban para modificar el espacio y a nosotros.

### **3.3.2. *Infinitamente disponible***

Creación: Teatro de la Rendija A.C.

Fue una obra colectiva conformada en cinco partes dirigidas cada una por los creadores escénicos: Raquel Araujo, Rocío Carrillo, Mauricio Rodríguez, Alejandra Montalvo y Amada Martínez, en 1989.

*Infinitamente disponible* surgió como el desafío de generar un evento en el cual se incorporara la creación de cada uno de nosotros en un colectivo de teatro personal aplicando varias de las premisas como la deconstrucción, los testimonios personales, el autoperformance, la no linealidad, el distanciamiento emotivo, el trastocar del teatro convencional, las palabras y el tiempo; y hacer partícipe al público desde la no comodidad.

El montaje surgió de la conexión con las áreas que conformaban todo el edificio del Teatro Santo Domingo, de deconstruir un espacio convencional y articularlo para un evento representacional, lo hicimos maleable, era nuestra arquitectura interna y, a la vez, colectiva personal, todo se volvió escenario, el descanso de las escaleras, la zona del público, el foro, las escaleras en espiral al fondo del escenario, los camerinos, la sala de juntas, un lugar frente a los sanitarios y los propios sanitarios. El público seguía nuestro recorrido tratando de enlazar las escenas y encontrar las piezas del rompecabezas.

Cada parte se accionó a través de la autoexploración personal de cada uno y de su escenificación. Indagábamos qué nos estaba conflictuando y trabajábamos con ello: cómo estábamos con nosotros mismos, hasta dónde nos afectaba y las consecuencias.

El proceso empezó con el testimonio personal de cada —director”, con las imágenes generadas, el trabajo sobre ellas, dibujarlas, escenificarlas, encontrar los elementos tonales, no racionalizar, deconstruir y depersonalizar.

—La depersonificación se apoya en dos aspectos funcionales: la contradicción y el desaprendizaje”...”El desaprendizaje extiende mi espacio por fuera de mis hábitos mentales” (Weisz. 1992:112)

La distribución del espacio formó parte del proceso, cada quien empezó a habitar su zona y a darle forma y vida, como una extensión de su universo interno, el cual se fue conectando con el de los demás a través de un guía como capitán de un barco, porque la interrelación no se trabajó profundamente para enlazarse cada uno en el proceso del otro y se integrara o se desintegrara, aun estábamos explorando este tipo de trabajo.

Las imágenes generadas para cada parte fueron manifestando nuestros mundos personales, nuestras otras personalidades desde las cuales explorábamos el conflicto que fragmentábamos para examinarlo, desvirtuábamos la relación con la escena y con el público.

*Infinitamente disponible* era traspasar el concepto del estar infinitamente disponible para estarlo desde otra parte de nosotros.

### **3.3.3. Profunda piel**

*“Yo aprendía contigo lenguajes paralelos: el de esa geometría de tu cuerpo que me llenaba la boca y las manos de teoremas temblorosos...”*  
Julio Cortázar. *Tú más profunda piel*

**Profunda piel**, fue un proyecto dirigido por Mauricio Rodríguez y Amada Martínez, no vio la luz pues el Teatro de Santo Domingo fue cerrado en 1990 poco antes de su estreno.

En el cual se exploró la temática de la sensualidad y la sexualidad, con la idea de poder conectar con el inconsciente de los espectadores y trastocar dichas nociones.

El proceso creativo fue parecido al de *Cómo es*, exploramos sobre ideas personales, imágenes, el concepto de la casa interna, caminar hacia adelante y hacia atrás en una misma línea para desvirtuar lo racional e ir a lo inconsciente y orgánico dentro de ese espacio interior, al mismo tiempo distinguir cómo se manifestaban movimientos al habitar esa casa e irlos integrando en la caminata como un rompecabezas de movimientos y gestos inconscientes expresándose en un vocabulario cinestésico. No había un texto, había sonidos o palabras inconexas, silencios.

Escénicamente se habían quitado todas las butacas del Teatro Santo Domingo, para llenar de arena, con un refrigerador medio enterrado, ese era mi hábitat interno para este evento al cual invitaba al público. La arena y el refrigerador eran para crear otro ambiente y sensaciones físicas, así como un paisaje inconexo, como sólo existe en los sueños.

Había personificaciones de mí misma que se manifestaban en relación a mi sensualidad. Una de ellas integraba una de las máscaras elaboradas por mí, una especie de pájaro con un cráneo alargado.

Obtuve la producción de la obra a través del préstamo de vestuario, adquirí algunos elementos de utilería con un apoyo financiero, me habían facilitado el transporte de carga. A unos días del estreno, al llegar al teatro éste estaba

cerrado. Todo el grupo estuvimos viendo a los funcionarios responsables del escenario con la esperanza de recuperarlo pero eso no pasó. El Teatro fue cerrado. Buscamos otros escenarios pero estaban ocupados y así *Profunda piel* no fue estrenada.

### 3.4. Conclusión

*"La utopía es el principio de todo progreso y el diseño de un futuro mejor."*  
France, Anatole

Teatro de la Rendija se creó para llevar a cabo nuestros proyectos creativos de Teatro Personal los cuales de otra manera no hubieran sido posibles de realizarse más que en un aula.

A continuación indico los beneficios aportados por esta labor a mi desarrollo profesional.

Teatro de la Rendija, no sólo me abrió las puertas a otra visión del quehacer escénico, la *—actuación*", la *—dirección de escena*" y la creación. Me amplió el horizonte a otras muchas facetas de la labor teatral y cultural, que me fueron encausando hacia la promoción y gestión cultural desde lo experimental.

Las actividades que se engloban dentro de la gestión cultural las fuimos haciendo sobre la marcha. La formación en la carrera de Literatura Dramática y Teatro, en la cual no había una especialidad sino una educación multidisciplinaria nos sirvió para aplicarla y adaptarla ampliamente, así como nuestra experiencia en otras actividades artísticas y eventos especiales, en otros casos fuimos aprendiendo de la necesidad y la gran responsabilidad del proyecto.

Co-fundamos un grupo alternativo y proyecto cultural con la intención:

- Innovar el teatro dentro del panorama cultural del país.
- Propiciar espacios de intercambio y reflexión con artistas y público.
- Fomentar interconexiones y escenarios comunes entre los artistas.
- Impulsar el trabajo experimental en todos los sentidos: presentantes, dirección, narrativa, escenificación, escenarios, etc.
- Crear eventos representacionales propios y originales.
- Contar con un espacio para explorar y presentar lo realizado.
- Respaldar el trabajo creativo de otros jóvenes creadores y artistas sin importar el tipo de propuestas ofrecidas.

- Fomentar la actividad cultural juvenil con la colaboración y apoyo de jóvenes directores, dramaturgos, actores, músicos, artistas plásticos, cineastas, etc.
- Contribuir al desarrollo y enriquecimiento cultural de la zona, centro de la ciudad de México y del país.

Para cumplir con estos objetivos realizamos diversas tareas encausadas hacia la promoción y gestión cultural:

1. Diagnostico
  - a. Del panorama teatral existente y del tipo de teatro experimental que deseabamos hacer.
  - b. De la zona donde se ubicaba el teatro y su entorno.
2. Investigar y experimentar sobre los procesos creativos del grupo.
3. Diseñar, planear, coordinar y evaluar los proyectos escénicos y el proyecto cultural.
4. Planear y programar: revisar propuestas, verificar viabilidad, organizar eventos, planear temporadas, coordinar la logística y producción.
  - a. Dirigir, administrar, coordinar y operar un espacio cultural
  - b. Realizar las labores técnicas de los eventos.
  - c. Idear, diseñar y realizar la producción de los proyectos
5. Gestionar y administrar apoyos financieros, de espacio, producción, equipo técnico y de difusión, de manera eficiente y creativa.
6. Promover al grupo, la propuesta creativa y el Teatro.
  - a. Preparar carpetas de nuestros proyectos que incluían la obra, la descripción, el número de presentantes, el número de funciones, los requerimientos técnicos y generales, con las cuales promovíamos nuestra propuesta escénica y el foro.
  - b. Generar eventos alternos que promovieran y enriquecieran el proyecto cultural como exposiciones, mesas redondas, encuentros y festivales de teatro, ciclos de música, programas de convivencia social, etc.

- c. Difundir las actividades culturales del grupo y del espacio a partir de distintas estrategias de información y comunicación.
  - d. Convocar y enlazar a periodistas, críticos y público quienes se fueron involucrando con los eventos y nuestro trabajo.
  - e. Fomentar las relaciones públicas con los medios, los críticos y el público.
  - f. Brindar a la población local y general un nuevo espacio
  - g. Dar acceso a un abanico alterno de manifestaciones escénicas y culturales.
7. Evaluar el desempeño del grupo y las actividades
  8. Mejorar nuestra labor y nuestras dinámicas

Debido a que en México por las políticas culturales imperantes al etiquetar algo dentro del rubro de cultura se reducían los apoyos financieros y de difusión, al ser experimental aun más, lo hecho por nosotros era catalogado así o como subterráneo, lo cual nos desafió a buscar diversas opciones para obtener respaldos económicos en las instituciones y espacios en los medios de comunicación, volviéndonos creativos en la gestión hacía el exterior como hacía el interior.

Aunque empezamos desde esquemas experimentales, tuvimos que convivir y adentrarnos a los esquemas oficiales (sin ser oficiales) para los apoyos requeridos y nos volvimos unos profesionales en poco tiempo, y a la vez nos dimos el espacio, bajo agenda, para seguir profundizando en nuestro proceso creativo personal, el corazón de todo, nuestra motivación la cual dio inicio y continuidad al proyecto:

- Transformarnos y transformar el entorno desde nuestro interior a través del arte.
- Cambiar paradigmas culturales, artísticos y personales.
- Desarticular lo establecido.
- Trascender la visión esquemática de la vida y de hacer teatro.

## 4. Festivales, arte y cultura

*Las ciudades viven la tensión de su tiempo, la presión del desarrollo urbano, la lucha por recuperar el equilibrio ambiental; pero lo más importante es que tienen frente a sí el reto de recuperar el espacio público, el espacio de encuentro con el otro, dónde se construyen los imaginarios colectivos y el sentido de pertenencia. Y ese es el reto de las políticas culturales.*

Lucina Jiménez (Jiménez. 2006:112)

### Entre festivales

Mi desarrollo profesional se inició en festivales culturales dentro del sector gubernamental; que tenían la labor de gestionar, organizar, promover y difundir actividades artísticas y culturales de grupos nacionales y extranjeros a gran escala.

A partir de la creación del Festival Internacional Cervantino, se generaron extensiones del mismo por varios estados del país, pues los proveía de los artistas invitados y a las compañías les ofrecía la ampliación de las giras en México.

El apoyo con el cual contaba logró respaldar la promoción de eventos de diferentes ciudades del mundo y compartirlos con una gran población de la República Mexicana.

Cuando se llevó a cabo la reforma de Estado se crearon otros esquemas parecidos siempre con la intención de hacer accesible el arte y la cultura nacional y universal a todo el país.

Para su diseño y gestión se armaron grupos de gente creativa y visionaria con amplia experiencia en la organización y promoción de eventos; gran cantidad de contactos nacionales e internacionales, tanto de representantes como de artistas; concedores de equipos de trabajo con talento en cada una de las áreas involucradas, de los foros y su personal; enterados de los esquemas en lo jurídico, administrativo, etc.

Cada uno de estos acontecimientos tenía una misión especial, pero la primordial era ofrecer al público las mejores manifestaciones artísticas nacionales e internacionales en sus propios estados.

Los sueños de muchas personas se volvieron realidad al poder presenciar a artistas de todas las disciplinas en teatros, espacios al aire libre, calles, plazas, etc. Era alegre, intenso, motivante y transformador. En muchos casos se crearon vínculos o experiencias de vida únicas. Muchas personas encontraron su vocación al tener acceso a estos eventos, se plantaron semillas, las cuales fueron germinando en nuevos públicos, artistas o promotores.

Los tiempos han cambiado, dichos eventos no son de la misma calidad ni contenidos debido a las políticas culturales, a los recortes financieros y a los perfiles de los directores. Algunos dejaron de existir a fines de 1992 y 1994, algunos pocos resucitaron por las implicaciones logradas en la población y por la demanda del público.

Antes de los festivales que integran el contenido de este capítulo menciono algunas actividades especiales en las cuales tuve oportunidad de trabajar para observar la proliferación de éste tipo de representaciones existentes en todo el país.

### **Mi primer acercamiento a festivales y eventos especiales**

Aún estaba en la carrera de Literatura Dramática y Teatro cuando en 1983 tuve la oportunidad de participar como invitada en el *XI Festival Internacional Cervantino* (FIC), en el Teatro de Minas de Guanajuato, con dos espectáculos de marionetas, ***Rossete Aranda como en su tiempo*** y ***Las tandas de Rossete Aranda***<sup>15</sup>, dirigidos por Enrique Alonso a cargo del Centro de Teatro Infantil del INBA.

---

<sup>15</sup> Fue una gran experiencia trabajar con las marionetas de Rossete Aranda, cuya manufactura es una obra de arte y son un gran legado cultural. El manejo de las mismas, el trabajo en equipo, la coordinación conjunta fue una excelente experiencia y un gran aprendizaje. Además de ser marionetistas también promovíamos esta tradición. En las puestas en escena se incluían personajes de la historia de México, anécdotas mexicanas, música y vestuario representativos de nuestro país. El Sr. Rafael Lemus y su hijo nos enseñaron a manejarlas. Entre 1982 y 1984 realizamos funciones de estos eventos en el Titiriglobo, teatro en forma de globo dedicado al teatro de títeres, ubicado a un costado de la Unidad Artística y Cultural del Bosque que existió de 1979 a 1986.

Posteriormente, asistí a la edición décimo cuarta de ésta celebración de manera independiente para hacer teatro de títeres en las calles. Participé en el Festival Juan Ruíz de Alarcón en Taxco, Gro., 1987, como técnica en iluminación de la obra *Principio y fin* de Héctor Mendoza del Núcleo de Estudios Teatrales (NET); en el de Teatro La Cabra, 1988, como presentante con *Cómo es*, de Becket, dirigida por Mauricio Rodríguez y con una exposición de máscaras de mi creación; en la Segunda Semana Zacatecas en la Cultura, 1988, como técnica en iluminación con *Principio y fin*, de Héctor Mendoza; en los Juegos Olímpicos de la Solidaridad, 1990, como Supervisora y Coordinadora de Eventos Artísticos y Culturales en la Ciudad de México; en la Muestra Nacional de Monterrey, 1990, como Asistente de la Coordinadora Técnica, Martha Luna.

Mi participación en ellos me fue dando el condicionamiento necesario en diversas áreas y actividades, pues observaba todo lo que conformaba el funcionamiento de los mismos, la organización, la logística, los montajes, me relacionaba con organizadores, técnicos, personal de transportes, conocí a artistas, creativos, periodistas y público.

Todo ello lo llegué a aplicar con Teatro de la Rendija, en otros trabajos escénicos y en lo que sería mi participación formal en éstas muestras artísticas.

#### **4.1. Gran Festival de la Ciudad de México, Gobierno del Distrito Federal**

*Lo que se invierte en cultura se multiplica de manera extraordinaria.*  
Ramiro Osorio

El Gran Festival de la Ciudad de México fue un magno evento que se realizó de 1989 a 1993 en diversos escenarios de la ciudad de México. Estaba conformado por una gran cantidad de espectáculos de todas las disciplinas artísticas tanto de agrupaciones nacionales y extranjeras de países de todo el mundo. Se llevó a cabo durante el verano.

Se generó con la intención de ampliar, mejorar y diversificar los servicios culturales de la ciudad, no solo con la idea de multiplicar el número de recintos sino la de brindar espectáculos de la más alta calidad, nacionales e internacionales, y al mismo tiempo ofrecer obras de vanguardia del arte y la cultura mexicana y universal.

Estaba conformado por un gran equipo de colaboradores que cuidaban todos los detalles, consejo directivo, consejo organizador, dirección general, programación, comunicación social, relaciones públicas, atención a medios, ediciones, información, radio, cine, video y televisión, mercadotecnia, producción, administración, comercialización y proyectos, finanzas.

Contó con la colaboración de la Regencia del Distrito Federal, la Dirección de Cultura del Distrito Federal, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN), algunos festivales nacionales e

internacionales, Embajadas y Ministerios de Cultura, Gobiernos de varios estados de la República, y otras instituciones.<sup>16</sup>

Manuel Camacho Solís, Regente del Distrito Federal y Víctor Flores Olea, Presidente de CONACULTA, formaron parte del consejo directivo; Alejandra Moreno Toscano, Secretaria de Desarrollo Social del Departamento del Distrito Federal formó parte del consejo organizador; Ramiro Osorio<sup>17</sup> fue el Director.

En la última edición en 1993 se realizó conjuntamente el Primer Mercado de Artes Escénicas, MERCATES, donde se reunieron alrededor de 350 promotores culturales, representantes artísticos y empresarios de los cinco continentes.

---

<sup>16</sup> Instituciones. Se mencionan algunas de ellas. Información obtenida de los Programas Generales de la primera, segunda y tercera edición del Festival. Embajadas: Alemania Democrática, Argentina, Bélgica, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Guatemala, Hungría, India, Israel, Italia, Japón, Paraguay, Perú, Polonia, Portugal, Suiza, URSS, Uruguay, Venezuela, Yugoslavia.

Con la Colaboración de: Argentina, Casa de la Cultura de Argentina en México; Canadá, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Relaciones Culturales de Quebec, Consejo de Artes de Canadá, Consejo de Artes de la Comunidad Urbana de Montreal, Ministerio de Relaciones Internacionales de Quebec, Consejo de Artes de Canadá, Ministerio de Comunicaciones de Canadá, Delegación de Quebec en México; Colombia, Embajada de Colombia en México, Colcultura (Instituto Colombiano de la Cultura); Costa Rica, Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes; Cuba, Ministerio de Cultura de Cuba; Chile, Ministerio de Relaciones Exteriores; España, Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música del Ministerio de Cultura, Sociedad Estatal para la Ejecución de Programas del Quinto Centenario, Centro Andaluz de Teatro, Festival de Teatro Iberoamericano de Cádiz; EUA, Embajada de los Estados Unidos de América en México; Francia, Ministerio de Relaciones Exteriores, AFA (Asociación Francesa de Acción Artística), L'Association Francaise d'Action Artistique, IFAL (Instituto Francés para América Latina); Hungría, Ministerio de Cultura; India, Consejo Indú para las Relaciones Culturales, Asociación de Amigos de la India en México; Italia, Ministerio de Turismo y del Espectáculo; Andrés Neumann International; Suiza, Fundación Pro Helvetia; URSS, Palacio de Congresos del Klemelin, Unión de Artistas del Teatro de la Unión Soviética; Venezuela, Ministerio de Cultura, Consejo Nacional de Cultura CONAC; Yugoslavia, Teatro Nacional de Subótica KPGT, Teatro de Mladinsko de Ljubljana, Ministerio de Cultura de la República de Slovenia, Alcaldía de la Ciudad de Maribor.

<sup>17</sup> Ramiro Osorio. Promotor, gestor cultural y director de teatro. Maestro en Letras Españolas de la Universidad de Guanajuato, México. Maestro y director de Teatro. Coor. Gral. de cinco Muestras Nacionales de Teatro en México; Fundador y Director del Festival Iberoamericano de Teatro, Colombia; Director Gral. del Gran Festival Ciudad de México; Director Gral. del Instituto Colombiano de Cultura; Embajador de Colombia en México; Ministro de Cultura de Colombia; Director Gral. del Festival Internacional Cervantino, México; Director de Cultura de la Secretaría General Iberoamericana, España; Director del Teatro Mayor de Bogotá; entre otras muchas actividades. Ha recibido más de 10 importantes reconocimientos por su valiosa labor.

#### **4.1.1 Primer Gran Festival de la Ciudad de México. 1989 Tras bambalinas, en lo técnico**

Éste evento se llevó a cabo 28 de julio al 10 de septiembre (seis semanas) en diversos foros de 16 delegaciones, estuvo conformado por 40 grupos de teatro, 16 de danza y 55 de música, de los cuales 23 fueron elencos extranjeros, también se incluyeron actividades de literatura<sup>18</sup>.

En el verano de 1989, en una reunión de Teatro de la Rendija, Rocío Carrillo me comentó que Mariano León<sup>19</sup>, Coordinador Técnico del Gran Festival de la Ciudad de México (GFCM), buscaba un asistente.

Fui a verlo, aunque contaba con personal de apoyo, necesitaba quien lo asistiera en todo pues debía verificar y coordinar cuestiones técnicas en los distintos escenarios, revisar los requerimientos de todas las compañías participantes, solicitar equipos, transportes de carga, me indicó la duración, la disponibilidad plena de horarios y las responsabilidades.

Me puse a trabajar en seguida, recibí instrucciones precisas de revisar la información para lo cual me facilitó un concentrado donde venían los grupos, foros, fechas, horarios, montajes, desmontajes y requerimientos técnicos.

También me facilitó las fichas técnicas de los grupos nacionales e internacionales, pidiéndome verificar a detalle todos sus requerimientos técnicos y, de las cuales, debía confirmar que los responsables de cada uno de los foros tuvieran dicha información, a partir de la cual, ellos indicaban el equipamiento del lugar, las adaptaciones y las necesidades a atender.

---

<sup>18</sup> Además se contó con la Muestra del Teatro Latino de Nueva York y Marcel Marceau. A continuación detallo los datos de las compañías que conformaron el programa de actividades. De América Latina, Rajatabla y Actoral 80 de Venezuela; Teatro Ir rumpe de Cuba; Taller de Investigación Teatral de Chile; Instituto de Bellas Artes de República Dominicana; Ornitorrinco de Brasil; La Candelaria de Colombia; la Compañía Nacional de Teatro de Costa Rica y Eduardo Pavlovsky de Argentina. De Europa, Stary Teatr de Cracovia, Polonia; la Escuela de Artes de Moscú; Teatro Condal de España y el Club de Teatro de Roma. De Estados Unidos, el grupo Mabou Mines, Trisha Brown Company, Tour de Fuerza. Dentro de las producciones nacionales se contó con el Homenaje a Reyes bajo la dirección de Luis de Tavira y *Playa Azul* de Víctor Hugo Rascón Banda dirigida por Raúl Quintanilla. Es importante mencionar a Mercedes Sosa, Zubin Mehta, María Kodama, Guadalupe Pineda entre muchos más.

<sup>19</sup> Mariano León Barajas, además de ser Coordinador Técnico del GFCM, trabajó en el área de teatros del Instituto Nacional de Bellas Artes, como utilero, atrezzista, teatrero y coordinador de algunos de los teatros.

Trabajé con gran empeño, algunas de las fichas eran extremadamente detalladas en:

- Horarios requeridos para montajes, ensayos, funciones y desmontes
- Especificaciones del tipo de escenarios y adaptaciones
- Equipos de audio e iluminación
- Camerinos
- Personal técnico de apoyo
- Efectos especiales
- Requerimientos especiales
- Avituallamiento
- Ambulancia y servicio médico
- Requerimientos de transportación de carga y estibadores

También venía información general de las agrupaciones, esto me dio un panorama de los esquemas de trabajo de ellos en organización, logística y coordinación técnica.

En las oficinas había una gran actividad por todas partes. La información era compartida por todos en las distintas áreas para respaldar el trabajo en general, no se ocultaba o se limitaba, esto era bueno porque nos apoyábamos mutuamente. Los teléfonos eran usados intensamente y al mismo tiempo no paraban de sonar. En mi caso complementaba información, verificaba el equipo disponible, procuraba nos fueran facilitados los requerimientos técnicos con otras instituciones o con alguien más.

Me familiaricé con la dinámica de las oficinas y los teatros. Hice buena relación con todos los integrantes del festival, con los coordinadores y técnicos de los teatros.

Mucha de la información me la aprendí rápidamente, así que cuando preguntaban por algún grupo, obra, teatro u horario, yo respondía al instante. Me aprendí los teléfonos de los contactos con quienes debía estar en constante relación, pedía prestados los teléfonos de los foros o llamaba desde casetas. En

aquellos tiempos todavía no existían los celulares. Contábamos con radios para contactarnos entre nosotros mismos o bien corría de un lugar a otro para atender cuestiones técnicas en un mismo teatro o de un teatro a otro.

Mariano León, me encomendó la responsabilidad de los teatros del INBA y algunos montajes de compañías extranjeras por la complejidad de los mismos.

Se tenía todo listo para el arribo de los grupos, cuando empezaron a llegar y a realizarse los montajes fueron surgiendo necesidades en la marcha las cuales debían resolverse de inmediato. Consultaba con Mariano León quien me indicaba comunicarme con el responsable de la instancia que coordinaba el foro. Para los teatros del INBA buscaba al responsable técnico de la Coordinación Nacional de Teatro del INBA quien parecía hacer magia para procurar las cosas. Sobre todo tomando en cuenta la necesidad de soluciones de manera instantánea porque de no ser así se ponía en riesgo el montaje y la función. Para otros foros me contactaba con equipamiento de SOCICULTUR (Ahora Secretaría de Cultural del Distrito Federal) en donde nos respaldaban con diversos apoyos.

Al llegar los grupos la gran actividad que teníamos se acentuó, pasábamos más tiempo en las oficinas y en los escenarios, prácticamente vivíamos ahí, no nos acordábamos ni de comer. Y en las noches los grupos querían conocer la ciudad, visitaban salones de baile, restaurantes, etc., y nosotros nos dábamos tiempo de acompañarlos y llegar a la mañana siguiente, como nuevos, a los montajes y resolver las cuestiones técnicas necesarias.

Para la Compañía El Condal de España con la obra *Dancing*, a presentarse en el Teatro Julio Castillo, fue necesario hacer la escenografía en México, pues haberla traído hubiera sido inaccesible. El diseñador y el responsable técnico llegaron con anticipación para esta tarea realizada en Equipamiento de SOCICULTUR. Mariano León, me comisionó a ir con ellos y estar al pendiente de que todo saliera bien, tanto la construcción, el armado y la pintura. El responsable y los empleados de equipamiento fueron gente atenta, trabajadora y profesional, siempre estaban dispuestos a apoyar en lo necesario con una excelente actitud.

Para el Sary Teatr de Cracovia, Polonia, con la obra *Hamlet*, bajo la dirección de Andrezej Wajda, la solicitud del montaje era algo especial, se solicitaba la colocación del público a un costado lateral del escenario. Mariano León me pidió hiciera una propuesta de las gradas requeridas, yo me puse a trabajar arduamente y le hice un planteamiento en el cual hubiera suficiente visibilidad, pero no le pareció funcional pues requería una mayor capacidad de asistentes en ese mismo espacio, re-hice la propuesta como me solicitó, en ella se ponía en riesgo la visibilidad lo cual le recomendé verificara.

Estuve en el montaje de los conciertos de Mercedes Sosa, trabajo distinto al teatral en el cual se cuidaba todo el aspecto acústico de los micrófonos, la voz y los instrumentos; la iluminación cambiaba para generar ambientes para cada canción. Fabián Matus, el hijo de Mercedes, era su representante y el responsable técnico, estricto, pero también su grupo generaba un buen ambiente de trabajo. Ella era imponente, dominaba el escenario, verla era algo especial, colmaba el espacio con su presencia, la maestría de su voz profunda y poderosa impregnaba de emoción y sentido las letras de las canciones. Estar ahí, verla y escucharla era un regalo maravilloso.

Además de otros grupos, estuve como responsable del Grupo Teatro do Ornitorrinco, traía la obra del *El enfermo imaginario*, bajo la dirección de Cacá Rosset, fue muy agradable convivir con ellos y con su modo de trabajar. Aun conservo amistad con el sonoplasta quien venía con el grupo, Jorge Peña.

Éste amigo llegó una noche y me dijo, vamos a ver a La Negra, él la conocía, fuimos a su habitación, tocó y apareció Mercedes Sosa, un ser contundente, pausado, amoroso, no atiné más que a saludarla asombrada, ellos se saludaron efusivamente y platicaron. Cuando nos despedimos Jorge se reía de mi cara de sorpresa y mi silencio. Fue impactante estar frente a esta personalidad, un ícono de la canción latinoamericana, de lucha y fortaleza.

Por el desarrollo del evento en muchas ocasiones solicité apoyo para resolver cuestiones de manera directa en los teatros a mi cargo, sobre todo con el

responsable de los teatros del INBA, cuidando no comprometer ningún costo económico, no afectar sus otras actividades y no perder tiempo. Esto desconcertó un poco a Mariano quien se percató de que yo había solicitado algo y él no estaba enterado, me pidió le avisara para estar al tanto, lo cual procure hacer la mayor parte de las veces. Diariamente él hacía un recorrido por los teatros para supervisar montajes, para ver que lo requerido estuviera en orden y cómo iban las cosas, tenía una enorme responsabilidad y una gran labor, en muchas ocasiones no lograba localizarlo pero lo mantenía al tanto.

Al ver el trabajo constante e incansable del Director, Ramiro Osorio, y de los integrantes del festival, de los coordinadores de los teatros, el de los grupos, pero sobre todo el de los técnicos de los foros y de las agrupaciones, quienes eran capaces de no dormir, no comer, de arriesgarse por cuidar la buena realización de una presentación; si me gustaba el trabajo arduo, con esto se generó en mí un modo más intenso de hacerlo, el cual continué aplicando en mis siguientes trabajos.

Tuve acceso de manera directa a diversas manifestaciones artísticas presentes por primera vez en México, a las propuestas de directores y coreógrafos, al trabajo actoral, a las distintas maneras de montar, ensayar y coordinarse. Pero sobre todo tuve manera de observar cómo se organizaba todo ello en conjunto en una gran muestra.

En dos meses y medio tuve un aprendizaje mayor al alcanzado en una carrera de manera práctica. Estaba asombrada y agradecida.

Ésta primera edición concluyó con gran éxito de los espectáculos, en los cuales la parte técnica donde yo colaboré fue esencial, obtuve grandes satisfacciones y pude corresponder a la confianza y amistad de Mariano León.

#### **4.1.2. Segundo Gran Festival de la Ciudad de México. 1990. Más allá de la cuarta pared, en lo técnico.**

El Segundo Gran Festival de la Ciudad de México se llevó a cabo del 31 de julio al 31 de agosto (cuatro semanas) en diversos foros, estuvo conformado por 26 compañías nacionales y 22 compañías extranjeras de teatro, música, danza y otras disciplinas como artes plásticas, cine, literatura, se contó con la participación de 1,500 artistas. Las funciones se llevaron a cabo en diversos recintos culturales, en parques, calles y salones de baile<sup>20</sup>.

—Esta segunda edición se realizó con el afán de profundizar su carácter pluralista y constituirse en un magnífico marco para el encuentro de la cultura mexicana con la mejor cultura universal”<sup>21</sup>.

Mariano León nuevamente me invito a formar parte de su equipo para el Segundo Gran Festival de la Ciudad de México, reencontré a mis compañeros y conocí a más personas quienes se integraron para esta edición.

Hubo responsables artísticos por cada disciplina Martha Luna en Teatro, Benjamín Juárez Echenique en Música y Evangelina Osio en Danza, ellos veían detalles generales y artísticos y nosotros todo lo técnico.

Revisamos ficha técnicas, las vaciamos, verificamos que la información la tuvieran los responsables de los foros.

En esta ocasión me tocaron eventos en el Teatro de la Ciudad, el Teatro Blanquita, el Teatro del Pueblo y otros escenarios, muchos de ellos tuvieron que ser provistos con equipo de iluminación y audio según las necesidades generales de los grupos, esto fue adecuado porque conocí a las compañías encargadas de

---

<sup>20</sup> Entre los grupos que participaron en esta edición estuvieron Berliner Ensemble de Alemania; Théâtre Repère de Canadá; Teatro Nacional de Colombia; Compañía Nacional de Teatro de Costa Rica; Odin Teatret de Dinamarca; Rafael Alberti-José Luis Pellicena de España; dos coproducciones España-México-Argentina; Eno de Israel; Compañía Marionetística Carlo Colla e Figli de Italia; Teatro Satyrcon de la URSS; Teatro Nacional de Subótica y Theatre Mladinsko Ljubljana de Yugoslavia; Ballet Argentino Julio Bocca; Raíces Profundas de Cuba; Ballet Folklórico Nacional de Chile; Cumbre Flamenca y la Compañía Gelabert-Azzopardi de España; Forces of Nature de Estados Unidos; Ballet de Toscana, Italia; entre muchos más. Los grupos nacionales estuvieron conformados por la Compañía Nacional de Teatro; Contigo América; Grupo Zumbón; Laboratorio de Artes Escénicas; Teatro de Objetos; Teatro de México; Compañía Nacional de Danza; Ballet Independiente; Ballet Nacional de México; Ballet Teatro del Espacio; Contempodanza; Cuerpo Mutable; Pilar Medina; Púrpura; Utopía; por mencionar algunos.

<sup>21</sup> Texto de Presentación del Programa General de actividades del Segundo Gran Festival de la Ciudad de México, 1990.

hacerlo y también vi las posibilidades técnicas cubiertas por Socicultur en muchos de los casos. Eran teatros en el Centro de la Ciudad de México manejados para otro tipo de eventos y en éste esquema fueron utilizados de otra manera para que se ampliara el rango de público asistente.

Al Teatro Satirycon de la URSS le tocaba presentarse en el Teatro de la Ciudad con *Las criadas*, y su carga no llegaba, se optó por adelantar en el montaje de luces y el afore. Ellos estaban bastante preocupados, pero nosotros aun más porque podía implicar cancelar funciones. Los responsables de logística estaban arreglando todo con la aduana para poder llegar a tiempo pero no se resolvía, finalmente a punto del estreno llegó la carga, los técnicos del teatro y del grupo requirieron respaldarse y trabajar a marchas forzadas para descargar, armar, montar y hacer el ensayo técnico para ellos. Las funciones salieron bien y los integrantes del grupo estuvieron agradecidos por este logro.

Para algún otro de los montajes en el Teatro de la Ciudad hubo noches en las que nos la pasamos en montaje porque los técnicos se fueron retrasando, comenté la inconveniencia es esto y solicité al responsable del foro hacer algo al respecto, sobre todo porque el Coordinador Técnico del grupo ya había hecho antes ese montaje y no era tan extenso. Aquí vi la ventaja de saber los tiempos adecuados para no extender las jornadas, no cansar a la gente de más ni se generaran horas extras.

De igual modo, en los escenarios donde me tocó ser responsable de los montajes resolvía complicaciones de manera inmediata, los coordinadores y los técnicos de los teatros me apoyaban lo más posible pero si surgía algo especial en el momento, me comunicaba con Mariano León, él me indicaba a quien contactar de las instancias participantes, como era el caso de Socicultur, donde siempre me respaldaron de la mejor manera para el buen desarrollo de los eventos.

Llegué a ver algunos montajes como el del Théâtre Repère de Canadá con *La trilogía de los dragones*. Me recordó al Teatro Personal hecho por nosotros con

Teatro de la Rendija. Aunque las secuencias eran no lineales y no se entendía de manera convencional, recuerdo que algo me resonó de manera extraña en alguna parte de mi inconsciente, me trastornó y empecé a llorar sin razón aparente.

También vi el del Theatre Mladinsko Ljubljana de Yugoslavia con *Scherezada*, un concepto muy estético, los diseños de su vestuario, máscaras y pelucas eran modernos y bellos, contaba con una escenografía móvil que transformaba el espacio y generaba sensaciones especiales, conjuntamente con la luz, modificando los espacios y los ambientes. El montaje de la misma se tornó complicado pero el resultado escénico fue excelente. El público quedó gratamente sorprendido.

Muchas de las Compañías quedaban maravilladas con el trato y con la respuesta del público, recuerdo a un ruso quien no se quería ir a su país porque estaba fascinado con México, su gente, su comida y su tequila.

Nos la vivíamos en la sede y los teatros, fue necesario hacer veladas por los montajes complejos y hacer los ajustes para las necesidades de los grupos, pero llegar a las funciones era la satisfacción a todo este esfuerzo.

Nuevamente había tenido un curso intensivo en cuestiones técnicas y expresiones artísticas. Vi la importancia de la organización y la programación para que el conjunto de eventos se orquestaran de la mejor manera y salieran bien.

Este Segundo Gran Festival de la Ciudad de México terminó exitosamente.

Martha Luna había estado observando mi trabajo, lo cual fue satisfactorio. Ese mismo año, en la Muestra Nacional de Teatro en Monterrey donde ella fungió como Coordinadora Técnica, yo fui su Asistente; posteriormente me invitó a trabajar en la Coordinación de Teatro de Socicultur como Responsable de Logística y Producción.

#### **4.1.3. Cuarto Gran Festival de la Ciudad de México. 1992. Desde el escenario de la programación.**

El IV Gran Festival de la Ciudad de México se llevó a cabo del 3 al 19 de julio (17 días)<sup>22</sup>, en diversos foros, estuvo conformado por compañías nacionales y extranjeras de teatro, música, danza y otras disciplinas<sup>23</sup>.

Además de las invitaciones hechas por la Mtra. Martha Luna, participé en el Festival Internacional Cervantino en 1990 y prácticamente todo 1991, por lo cual no colaboré en el III Gran Festival de la Ciudad de México.

En 1992 fui invitada a participar nuevamente en el IV Gran Festival de la Ciudad de México, en esta ocasión como asistente del Coordinador de Programación, Luis Partida<sup>24</sup>, a quien había conocido ahí mismo dos años antes y con quien entablé una gran amistad. Para este trabajo fui requerida de marzo a julio.

Las actividades encomendadas fueron las de revisar los archivos de los grupos y verificar la información requerida para cada una de las áreas, información general; difusión con materiales como carpeta, fotos, video, programa, elencos, curriculæ del grupo y de los integrantes, datos de la obra, etc.; ficha técnica para el staff técnico a detalle con planos, croquis, horarios, necesidades de iluminación, audio, camerinos, personal, efectos especiales, avituallamiento, etc.; requerimientos de logística como número de integrantes artísticos, técnicos y de apoyo, días de arribo y salida, horarios de actividades, datos de carga, transportación de pasajeros y de carga, hospedaje y alimentación; visas, aduanas, convenios, etc.

También, en caso de hacer falta algo, solicitarlo a los grupos y posteriormente

---

<sup>22</sup> A diferencia de los tres festivales anteriores realizados en Agosto, este año se adelantó y se realizó en Julio debido a que las Olimpiadas se llevarían a cabo en el mes de Agosto.

<sup>23</sup> A continuación menciono parte de los grupos participantes en esta ocasión: Theater an der Ruhr de Alemania; Coproducción de Teatro dell' Angelo de Turín y Theatre de la Marmaille de Montreal; I Solisti Veneti de Italia; La casa del teatro de México; Teatro del Silencio de Chile; El Crow's theater de Canadá; Carbono 14 de Canadá; Claudio Crismani de Italia; El Galpón de Uruguay; La La La Human Steps de Canadá; Kim Bock Hee de Corea; Win Vandekeybus de Bélgica; Van Leer Chamber de Israel; Els Joglars de España; entre otros muchos más.

<sup>24</sup> Luis Partida, Actor, director y promotor de Teatro.

entregar dicha información a las distintas áreas y si había ajustes actualizarla constantemente, pues implicaba modificación de pasajes de avión, de cambio de visa, ajustes en el hospedaje, en los créditos del programa, o bien, replantear cuestiones técnicas a considerar.

Había una gran diversidad en las entregas de las carpetas informativas desde las más profesionales con diseño, hasta las más sencillas y sin diseño. Lo mismo pasaba con el material fotográfico y de video, variaba mucho o en algunas ocasiones no existía, lo cual se suplía por alguna otra imagen ofrecida por el grupo. Es importante mencionar que aun no existían CD's, UBS, páginas web, carpetas digitales, libros digitales, etc.; en algunos casos se utilizaban los diskettes de 5 ¼ en los cuales no se almacenaban fotos sino solo textos.

En la oficina se contaba con computadoras con impresoras de impacto y hoja continua, con fax para enviar y recibir información. La mayor parte de envíos se hacían por paquetería rápida, tanto por parte de los grupos como de la nuestra.

La coordinación de programación era el enlace continuo entre los grupos y las distintas áreas.

A partir de la información, se detallaban muchas cosas, se consideraban los tiempos de montajes y ensayos, el tipo de escenario y requerimientos técnicos para hacer la programación.

Ramiro Osorio, parte del Comité organizador, Jaime Suárez<sup>25</sup>, Director Ejecutivo, conocían la mayor parte de las compañías, ellos definían los grupos a invitar en relación a las programaciones de ediciones anteriores y futuras, sabían el perfil de las mismas y verificaban con nuestra área la información, los detalles requeridos y se concretaba la calendarización, precisándose el foro más apropiado, el número de funciones y la convivencia con otras obras.

---

<sup>25</sup> Jaime Suárez. Promotor Cultural. Fue Director Ejecutivo de Producciones y Conciertos y de Teatro en Movimiento, A.C.; Director de Programación del Gran Festival de la Ciudad de México; Director Ejecutivo del Gran Festival de la Ciudad de México y de MERCARTES; Subgerente de Programación del Palacio de Bellas Artes; Director de Programación del Festival Internacional Cervantino; actualmente trabaja en PROA, producción, representación y organización artística; por mencionar algunas.

Tras lo cual en el área de programación se detallaban horarios específicos de los montajes y ensayos de acuerdo a lo solicitado y a los horarios de los teatros los cuales normalmente se adaptaban a los del grupo, también se revisaban las posibilidades técnicas del teatro para ciertos montajes y, si era necesario, se hacían adaptaciones a los horarios.

Al concretarse, se entregaba la programación y la información correspondiente para cada área de cada uno de los grupos, pues lo demás se definía a partir de ella.

Al llegar los grupos, verificábamos que todo fuera de acuerdo con lo solicitado y si había ajustes los actualizábamos al momento. También nos repartíamos ir a los montajes, ensayos y funciones, para revisar el funcionamiento de las actividades y darle seguimiento hasta la partida de los grupos.

En algún momento Luis Partida tuvo un problema y estuvo indisponible algunos días, por lo cual realicé el trabajo del área, logrando sacar adelante lo requerido.

El Cuarto Gran Festival de la Ciudad de México culminó excelentemente.

Yo había participado en otra faceta, la programación, parte fundamental de la gestión de este evento, a partir de ahí se derivaba todo lo demás: lo financiero, lo administrativo, la coordinación, lo logístico, lo operativo, la promoción, la difusión, lo artístico, lo técnico, etc., lo que amplió mi marco de acción. Fue gratificante.

#### **4.1.4. Quinto Gran Festival de la Ciudad de México y Mercartes. 1993. Desde la programación y el mercado de arte.**

El Gran Festival de la Ciudad de México en su quinta edición tomó un giro distinto al de sus ediciones anteriores, pues de ser un evento que incluía en su programación compañías nacionales y extranjeras, así como todas las disciplinas, entre ellas Rock, eventos especiales (presentaciones de libros, bailes de salón, tocadas en salones de baile, etc.), y utilizaba espacios teatrales, foros, museos, espacios alternativos y espacios al aire libre, requirió cambiar el concepto debido a la situación económica del país, fue necesario el uso de fondos que generaran intercambios y no sólo su gasto, con la intención de expandir las artes escénicas locales a nivel nacional e internacional.

Éste encuentro entró dentro de la corriente de la modernidad política del país, frente a la propuesta del Tratado del Libre Comercio, la cultura y el arte necesitaron integrarse a esa misma dinámica.

—Fue el lugar de encuentro para nuestras compañías de artes escénicas. Lugar privilegiado en el que productores y directores de teatro, danza, cine y video de América, se reunieron con los directores de festivales, responsables de recintos culturales más importantes del mundo y representantes de artistas. La finalidad fue consolidar a las compañías nacionales, en un esfuerzo por integrar redes y circuitos de teatro. En un cruce de caminos para la renovación de la creación artística de los países de América”<sup>26</sup>.

Por ello se realizó una Muestra Antológica del 2 al 10 de julio (9 días), conjuntamente con Mercartes del 6 al 9 de julio (3días). El festival no salió a la venta al público, se reservó para los invitados especiales, compradores de los productos culturales, quienes a su vez asistieron a Mercartes para ver una más amplia variedad de grupos de los escenificados.

---

<sup>26</sup> Presentación del Programa General del 5º. Gran Festival de la Ciudad de México y Mercartes (Primer Mercado Americano de Artes Escénicas, Cine, Video y Multimedia). 1993.

La Muestra Antológica se llevo a cabo en 13 foros y estuvo conformada por 25 eventos de 25 compañías nacionales de teatro y danza, y una sola compañía multidisciplinaria para no competir con otros eventos parecidos más inclinados hacia la música. Contando con un total de 622 participantes (400 de la ciudad de México y 222 de compañías foráneas). Participaron los siguientes estados: Zona norte, Nuevo León y Sonora; Zona Centro, Jalisco, Querétaro y Morelos; y Zona Sureste, Veracruz<sup>27</sup>.

-Mercartes<sup>28</sup> se generó como el primer espacio americano para el encuentro de los artistas, representantes, productores y directores de festivales y recintos culturales nacionales e internacionales. Cuya finalidad fue acercar a compradores con la amplia gama de productos artísticos de México, América Latina, Estados Unidos y Canadá, en las disciplinas de teatro, danza, multimedia, cine en video y televisión cultural. Mercartes se presentó como una alternativa viable frente a los escasos recursos para atender a todos los artistas. Su éxito depende del talento y la calidad estética de los productos ofrecidos<sup>29</sup>.

Japón y Australia también estaban interesados en establecer un contacto más profundo.

Fui invitada a participar en los dos eventos de Enero a Agosto de 1993: en la Muestra Antológica como asistente de la Coordinadora de Programación y Organización General, Eunice Sandoval<sup>30</sup>, a quien conocí en ediciones anteriores

---

<sup>27</sup> Compañías que participaron en la Muestra Antológica. Teatro: Casa del Teatro; Teatro de la Capilla; Lo que cala son los filos; Foro Dramático de México, S.C.; Vox Urbis; Páramo, Evocación rulfiana; Grupo Encuentros; Agrupación Teatral La Tarántula; La Percha Teatro/IMSS; Marionetas de la Esquina; Compañía teatral La Troupe. Danza: Compañía Nacional de Danza; Ballet Folklórico de México; Ballet Teatro del Espacio; Ballet Independiente; Taller Coreográfico de la UNAM; Pilar Rioja; Pilar Medina; Utopía; Antares; Ballet Folklórico de México; México, Compañía Nacional de Danza Folklórica; Ballet Folklórico de la Universidad de Guadalajara; Ballet Folklórico de la Universidad Veracruzana.

<sup>28</sup> Mercartes contó con 78 stands repartidos en mil trescientos metros cuadrados, en donde más de 300 creadores de artes escénicas mostraron su trabajo.

<sup>29</sup> Presentación del Catálogo de participantes Mercartes (Primer Mercado Americano de Artes Escénicas, Cine, Video y Multimedia). 1993.

<sup>30</sup> Eunice Sandoval. Posterior al Gran Festival fue Subcoordinadora de Enlace con los Estados, Coordinadora de Extensión con los Estados en la Coor. Nal. Teatro (INBA); en Vinculación cultural de CONACULTA; actualmente es Subcoordinadora Nacional de Danza (INBA).

y entable amistad, y en Mercartes, como apoyo general de la Coordinadora, Evangelina Osio<sup>31</sup>, con quien coincidí desde el primer año, 1989, y sostuve una agradable amistad y relación laboral.

Las tareas que se me encomendaron fueron en la Coordinación de Programación como asistente, respaldo a invitados especiales y a la Muestra de Artes Escénicas; y en Mercartes como apoyo general.

La actividad fue laboriosa, antes de las presentaciones y exposición normalmente había poco personal y mucho trabajo, para la Muestra Antológica elaboré sábanas de programación; directorio de compañías participantes, de teatros y foros; revisé, actualicé y corregí fichas de participación de los grupos; establecí comunicación con las compañías para la entrega de ficha de participación; complementé directorios, carpetas para los comités y áreas del festival; revisé tiempos de montaje y desmontaje para integrar a cartas compromiso; di seguimiento a las firmas de éstas cartas; revisé documentación entregada por los grupos para distribución; di alcance de materiales faltantes, registré y archivé; reelaboré sabanas de manera manual, durante los primeros tres meses, y posteriormente por computadora; solicité el programa de mano en inglés de las compañías participantes y di seguimiento a la entrega de materiales; revisé programas de mano para enviar a impresión, y elaboré el informe.

En el caso de Invitados especiales se me encargo archivar documentos existentes; hacer un enlistado de los mismos por país; revisar documentación de los 120 participantes; días de llegada y salida; así como información de vuelos; registro de los detalles faltantes para elaboración, personalización y transmisión de faxes; preparación de una base de datos; registro de pormenores para sábanas; relación e impresión de reportes; captura y revisión de la agenda en español; llamadas telefónicas; elaboración de un formato para hotel, área administrativa, transportes; cuadros sinópticos.

---

<sup>31</sup> Evangelina Osio. En el Festival fue Coordinadora de Danza y Eventos Especiales. Posteriormente fue Coordinadora Nacional de Danza (INBA); Subdirectora de festival y espectáculos masivos del Instituto de Cultura de la Ciudad de México; Directora de Programación y Proyectos Especiales en el Festival Internacional Cervantino.

En el momento más activo e importante la computadora se descompuso, así que hice los trámites para su pronta compostura en un solo día y no la normal de 12 días.

Con la computadora reparada fue necesario reactualizar, imprimir información y capturar las agendas en inglés.

Para Mercartes se me solicitó hacer el registro de los interesados al Taller de Orientación; el apoyo en la revisión de envíos con invitación y folletos por correo expres; en la realización de guías de envío; en llamadas a algunos grupos participantes para el registro de compromisos con compradores; en la captura de la información para el Catálogo de Invitados especiales en el mismo formato manejado por ésta sección para acelerar los tiempos de edición.

Cabe mencionar que contábamos con asesoría informática continua para la elaboración de programas funcionales a nuestras necesidades y a los tiempos, también para, de los formatos en Excel, hacer las personalizaciones de faxes y algunos ajustes a los formatos de cartas. Comento esto porque no llegué a ver este tipo de programas de igual manera en otros festivales ni en otras oficinas o dependencias en ese período.

La Muestra de Artes Escénicas fue un evento llevado de gira a algunos estados de la República y a Colombia, en la cual apoye en diversas actividades.

La Muestra Antológica y Mercartes finalizaron favorablemente tanto en los eventos como en los stands en este nuevo esquema, muchos de ellos contactaron con diversos representantes, promotores, directores de recintos para lograr hacer giras o proyectos.

El público normal el cual esperaba ir al festival como en años anteriores no tuvo acceso a los espectáculos y no quedó conforme con esta nueva modalidad pues se habían acostumbrado al ofrecimiento cultural de ver compañías nacionales y extranjeras con nuevas propuestas.

Fue benéfico formar parte del equipo que hizo todo el ensamble de un gran proyecto, y al mismo tiempo contribuir a la confianza y amistad de Ramiro Osorio, Jaime Suárez, Eunice Sandoval y Evangelina Osio.

Al término del festival, fui invitada para integrarme como Coordinadora de Logística a la Compañía Nacional de Danza por su Director, Horacio Lecona<sup>32</sup>, con quien había trabajado en el Festival Cultural Sinaloa el año anterior, 1992.

---

<sup>32</sup> Horacio Lecona. Es director y productor de artes escénicas. Ha sido curador, productor y director de Festivales y Eventos masivos como la Celebración del *Bicentenario de México*, el *Festival Cultural Sinaloa*, el *Carnaval de Mazatlán*, el *Festival Internacional de Danza* de Joinville en Brasil, el *Festival Impuls Tanz* en Viena o el *Festival Mexico Now* en Nueva York entre otros. Fue director de la *Compañía Nacional de Danza* y *Coor. Nal. de Danza* (INBA). Ha diseñado y desarrollado diversos proyectos con la Rockefeller Foundation; *Prisma*, el *Foro Internacional de Arte Contemporáneo*; el *Congreso Mundial de Ballet* con el INBA; y *México, Puerta de las Américas*. Ha sido miembro del consejo directivo de la International Society for the Performing Arts, la Association of Performing Arts Presenters, Dance USA o la Red de Promotores Culturales de Latinoamérica y el Caribe. Es Director General de Creativa Sinergias. Actualmente es Secretario Técnico de Planeación y Programación de la Coor. de Difusión Cultural de la UNAM.

## 4.2. FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO

El Festival Internacional Cervantino es el acontecimiento artístico y cultural más importante de México y Latinoamérica. Desde 1972, año de su creación, el FIC tiene como escenario la ciudad de Guanajuato. Fundada en 1546 y declarada por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad, este paradigma de la arquitectura colonial ubicado en el corazón de México recibió el nombre de Capital Cervantina de América. Actualmente, su programación se ha abierto a cosmovisiones y caminos diversos, a concepciones contemporáneas del quehacer cultural para convertirse en un espacio de encuentro e intercambio. Además de ocupar un lugar especial entre los cuatro más importantes en su tipo a nivel mundial, el Festival Internacional Cervantino es miembro de la Asociación Europea de Festivales y la Asociación de Festivales de Artes Escénicas de Asia. La programación del FIC, lugar de encuentro entre razas y culturas, integra las más diversas manifestaciones del arte<sup>33</sup>.

Había oído hablar del Festival Internacional Cervantino donde se presentaban manifestaciones artísticas de gran nivel de México y de todo el mundo y estaba interesada en ir.

En 1983, aun estudiando la carrera de Literatura Dramática y Teatro, tuve oportunidad de asistir como participante al Festival Internacional Cervantino, eso fue especial, pude ver artistas de México y de diversos países que nos encontrábamos a la hora de la comida, era una gran convivencia, una efervescencia de idiomas, visiones y expresiones.

Conocer Guanajuato fue un descubrimiento, la arquitectura, los lugares donde se presentaban los espectáculos, el ambiente, los técnicos, la atención de que éramos objeto me deslumbró y me dejó el deseo de regresar.

---

<sup>33</sup> Referencia sobre el Festival Internacional Cervantino que aparece en el Sistema de Información General de CONACULTA, [http://www.sic.gob.mx/ficha.php?table=festival&table\\_id=335](http://www.sic.gob.mx/ficha.php?table=festival&table_id=335)

Tres años después con el grupo Saltimbanqui volví a hacer teatro en las calles a lo cual se daba el nombre de “~~fo~~off Cervantino”, fue una gran experiencia. Recabar el dinero para el traslado, para las comidas, la estancia. Buscar hospedaje en pleno festival en la noche, imposible. Entonces conocimos a un historiador, cuyo nombre no recuerdo, quien nos dio hospedaje en su casa, nos platicó sobre la historia de Guanajuato y cuestionó las leyendas. Nos organizamos para dar nuestras presentaciones, poder ir a ver funciones del festival, ver artistas, etc. Llegamos a encontrar a otros grupos en el mismo plan que nosotros y eso era agradable por la convivencia.

Algunos años después estaría trabajando desde el interior del festival, la primera vez desde la bodega de Guanajuato, coordinando transporte y estibadores para tal fin; y, en la segunda ocasión, desde las oficinas de México coordinando giras.

#### **4.2.1. XVIII Festival Internacional Cervantino. 1990. Coordinadora de transportes de carga, estibadores y bodega.**

El Festival Internacional Cervantino se llevó a cabo del 12 al 28 de octubre, Mercedes Iturbe era su Directora<sup>34</sup>.

Para 1990 yo había conocido a personas del área técnica en las dos primeras ediciones del Gran Festival de la Ciudad de México, en la Muestra Nacional de Teatro y por mis otros trabajos, ellos me recomendaron ir al Festival Internacional Cervantino porque estaban necesitando una Coordinadora de Transportes en Guanajuato. Al llegar me recibió y recomendó Carlos Mendoza, quien era el Coordinador Técnico del Festival. Se trataba de coordinar el transporte de carga del festival, los estibadores y la bodega en Guanajuato, y necesitaba integrarme en ese momento porque tenían el tiempo encima.

Para el evento llegaban a Guanajuato cada día, desde semanas antes del inicio del mismo, tráileres provenientes del Distrito Federal con equipo técnico para adecuar las sedes; o bien, de la Ciudad de México y otras plazas (Instancia cultural de los Gobiernos Estatales, Municipales o privada), con escenografía, vestuario, utilería, etc., para las presentaciones de los grupos, pero existía un inconveniente, la geografía de Guanajuato, llena de caminos angostos, túneles, espacios reducidos, caminos curvados, en donde no era posible internarse y descargar tráileres o camiones de carga, al llegar descargaban su contenido en la bodega para, bajo agenda, transbordarlo en vehículos pequeños como camionetas pick-up o combis.

Inmediatamente me puse a trabajar, revisando la programación de los grupos, itinerarios de viaje a Guanajuato para estimar la duración de los traslados, tiempos de montajes, ensayos y desmontes, volumen de las cargas, necesidades de personal de estiba, etc.

---

<sup>34</sup> La Directora del Festival a quien habían nombrado ese mismo año era Mercedes Iturbe†, contaba con una gran trayectoria como promotora cultural en México y Francia. Ella estuvo en las ediciones de 1990 y 1991.

Preparé una sábana con la información correspondiente a detalle para que no se empalmaran las entregas de las cargas ni sus salidas, pues algunas venían de gira y otras la continuaban.

Nos fuimos a Guanajuato a instalar a la Bodega ubicada en las antiguas instalaciones de la Central Camionera, se verificó el número de transportes, la capacidad de los mismos, el número de viajes que implicaba llevar cada producción y la distribución de los estibadores.

La labor de los estibadores autodenominados —Los Lobos<sup>35</sup> involucraba un gran esfuerzo, debiendo optimizar tiempos y espacios para llegar a tiempo y bien.

Nos fuimos coordinando favorablemente. Por lo general los transportes a mi cargo eran requeridos para emergencias de otro tipo, por lo cual si los prestaba me quedaba desprotegida para los traslados, pero a veces eran cuestiones realmente importantes. En algún momento uno de los responsables me pidió no prestar el transporte porque podía tener complicaciones para mis entregas, pero también era necesario utilizar el criterio y los tiempos. En una ocasión fui estricta al respecto y aunque di el apoyo un poco después, fue mal interpretado.

Una de nuestras experiencias fue la programación de conciertos de piano de cola la cual se realizó como si cada recinto contara con uno. Quien lo hizo no contempló la movilización y afinación de estos instrumentos para cada recinto. Había pocos pianos de cola para trasladar a cada concierto, esto implicó subirlos y bajarlos de la Universidad de Guanajuato por una gran escalinata al aire libre, con el riesgo de accidente por parte de los estibadores y del propio aparato. Estas maniobras se hacían por la noche al concluir la función, lo cual era aun más peligroso por el cansancio acumulado, la oscuridad y la poca posibilidad de apoyo si algo sucedía. Con el equipo de estibadores se logró coordinarlo de la mejor manera, aunque en algún momento tuvimos un susto pues mover un teclado de cola requiere más de 15 personas para maniobrarlo y tener extremo cuidado para que no le pasara nada por dentro y por fuera.

---

<sup>35</sup> Los Lobos<sup>35</sup> estibadores locales, durante todo el año se dedican a otras actividades pero en el Festival se reúnen y coordinan. Actualmente ellos siguen trabajando cada año en el “Gervantino”, para ellos es su festival y su responsabilidad.

Una de las noches hubo varios desmontajes y montajes al mismo tiempo, requerían movilizarse prontamente, no podíamos llevar las cargas hasta terminado el desmonte pero al mismo tiempo las estaban solicitando para los montajes, se trabajó toda la noche, los transportes y los muchachos no pararon. A las 06:00 de la mañana los envié a descansar, no pude dejar una guardia pues los había utilizado a todos durante la noche. A las 08:00 ya estaban requiriendo apoyo de cargadores en algunos foros y para algunos movimientos de materiales que no estaban contemplados, se me indicó buscar a algunos en el mercado, lo cual hice pero ellos no tenían ni el cuidado ni el interés y deseaban acabar pronto. Más tarde llegaron —Los Lobos” quienes sacaron su trabajo de manera excelente.

En alguna ocasión nos hacía falta un chofer para hacer los traslados para un evento próximo, —Los Lobos” me pidieron manejara los vehículos pues no sabían, una vez conduje la Combi y otra la Pick-up, iban repletas de cosas junto con ellos, con la posibilidad de quedar atorados en los túneles, pero llegamos con bien.

Estar en la bodega con la responsabilidad de los materiales implicaba vivir prácticamente ahí, tanto los cargadores, los choferes, gente del staff técnico que estaban al pendiente de sus equipos y producciones. El compañero del staff técnico acondicionó un espacio denominado el departamento de utilería el cual contaba con dos colchones donde nos turnábamos para dormir por breves lapsos para recuperarnos de las veladas, o bien, para comer algo cuando se presentara la oportunidad, escasa la mayor parte de las veces.

Participar en esta edición fue una gran responsabilidad de mi parte, para la coordinación técnica, los técnicos, los teatros, los grupos y —Los lobos”, pero, de igual modo, fue realmente gratificante.

#### **4.2.2. XIX Festival Internacional Cervantino. 1991** **Responsable del proyecto “Levantamiento de teatros”**

Al terminar mis actividades como Coordinadora de Transportes me fui a laborar con la Mtra. Martha Luna a la Coordinación de Teatro de Socicultur, como Responsable de Logística y Producción. Varios meses después, en febrero de 1991, fui invitada nuevamente al Festival Internacional Cervantino en esta ocasión como responsable del proyecto —Levantamiento de teatros”.

El objetivo de este programa era tener el material documental y gráfico de los foros de la Ciudad de México, Guanajuato y más de 30 plazas, para poderlo enviar a los grupos y enterarlos de los espacios donde deberían presentarse, para que el Coordinador Técnico tuviera el registro real y actualizado del equipamiento de cada uno para proponer soluciones específicas a las solicitudes de grupos.

Dicho programa tuvo su inicio en el mes de febrero y quedó suspendido en junio.

Para dicho trabajo se efectuó un análisis de lo que existía en los archivos de la Coordinación Técnica. Hice la revisión de cada uno de los planos, con la intención de saber si estaban completos o si eran correctos pero muchos de ellos estaban incompletos y sin medidas o eran erróneos. Revisé las fichas técnicas existentes de cada uno de los escenarios para saber la capacidad de equipo técnico con que contaban pero muchas de ellas tenían datos equivocados o bien ilegibles. Cotejé las fichas con los planos y resultó contraproducente pues los datos no coincidían.

Elaboré un registro de los materiales de los archivos existentes y lo que se necesitaba solicitar a cada uno de los lugares. Todo lo capturé en la computadora dentro de una gráfica especial diseñada para este fin.

Busqué un directorio de estados pero había era indefinido, encontré uno registrado en el informe de giras de 1990 al cual le faltaban números de fax y había otro en difusión expedido por CONACULTA bastante completo. Hice el rastreo de los responsables operativos y de los contactos vía telefónica que se llevo aproximadamente mes y medio de trabajo constante, siguieron apareciendo encargados y responsables los cuales integraron un gran directorio, utilizado de modos diversos en la Coordinación de Giras 1991.

Elaboré una “invitación de colaboración” del proyecto solicitando a los estados los documentos faltantes en cada uno de los casos; hice un cuestionario técnico de escenarios en el cual fueran más específicos; detallé los datos a completar en los planos para tener una idea precisa de los diferentes espacios teatrales; realicé varios envíos de Mexpost con dicha solicitud pues no llegaban a la persona responsable o no lo habían recibido.

Cuando comenzaron a llegar los cuestionarios contestados existían datos extraños e incompletos o, bien, venía especificado un equipo excesivo pero poco detallado. En otros casos venían con datos extraños o no los querían enviar porque lo habían hecho años atrás o decían que en caso necesario ellos equiparían el lugar con lo requerido, en otros casos no se localizaba a la gente y en otros la información llegó seis meses después (agosto).

Completé un directorio de teatros en la Ciudad de México, Guanajuato y provincia. Hice una relación exhaustiva de los espacios teatrales y alternativos, se contara o no con planos o fichas técnicas, así como de lugares con pianos, con las marcas y tamaños para poder girar pianistas o eventos que requirieran piano.

El trabajo fue prolongado y en algunos casos se logró el cometido aunque en otros no.

Evalué que un proyecto de este tipo requería centrarse en una selección de plazas adecuadas a los proyectos del festival; y era necesario una persona o un equipo con los conocimientos técnicos, arquitectónicos y de dibujo, que pudieran

visitar los foros, solicitar la información y verificarla en el lugar, y en todo caso, hacer directamente el levantamiento y el llenado de las fichas técnicas, para hacerlo más rápido y eficaz.

Todo este trabajo me permitió entablar enlaces con algunas plazas para mi siguiente tarea encomendada dentro del mismo festival.

#### **4.2.3. XIX Festival Internacional Cervantino. 1991 Coordinadora de Giras en 30 plazas del País.**

Mientras estaba en el proyecto de “Levantamiento de teatros” me pidieron hacerme cargo de la Coordinación de Giras, a partir de junio y hasta diciembre de 1991.

Para seguir los protocolos preparé, habiendo actualizado el directorio, cartas invitación a los Gobernadores de todos los Estados, a los Directores de Institutos y Casas de Cultura, con las firmas correspondientes.

La respuesta fue inmediata pero difícil de cubrir pues lo que debía ofrecer aun estaba programándose y tuvo cambios continuos hasta fines de septiembre.

Las plazas no tomaban ninguna decisión hasta no contar con presupuestos definidos. Las bases presupuestales las dio el Sr. Francisco Allende, Coordinador de Logística del Festival, y a partir de ahí se elaboraban todos los requerimientos administrativos.

Desde el inicio solicité personal para el proyecto a realizar, pasado un tiempo me autorizaron una asistente y una secretaria compartida, quienes me apoyaron en todos sentidos y trabajaron arduamente.

Elaboré y reelaboré presupuestos para giras, los cuales se modificaban constantemente debido a los ajustes de programación, calculé hospedajes y cargas no incluidas en las fichas informativas de los grupos para presupuestarlos y estar en condiciones de negociar con las plazas las variables de los costos y solicitarles los depósitos de pago. Esta labor administrativa absorbía del 75% al 100% de las más de 15 horas de trabajo invertidas al día.

Al no contar con la información general de los grupos, material fotográfico, auditivo y de video consistente, pues algunos no la habían enviado aún, me encontré en un dilema de “promover sin tener con que promover”.

Aun así se formalizó el compromiso con las plazas a las cuales se les enviaron convenios de giras que en su mayoría firmaron.

La programación de giras se concretó a contratiempos pues muchas ciudades tardaron en definir su capacidad financiera para absorber las necesidades de los grupos, unas cancelaron por cuestiones económicas, algunas buscaron alternativas de participación a través del Gobierno del Estado, otras quisieron cancelar cuando se enteraban del tipo de evento.

Todo ello generó reajustes internos y externos en programación y presupuestos.

Una opción fue esperar a que se definiera la programación de Guanajuato y Distrito Federal para agosto pero no sucedió sino hasta fines de septiembre.

Realice las siguientes actividades:

- Cinco propuestas de programación con sus ajustes presupuestales
- Convenios de giras
- Paquetes de información de los grupos
- Confirmación de los espacios propuestos
- Información de los cambios
- Solicitud de los horarios de función, comunicando los tiempos de montaje y ensayo necesarios para no programar otros eventos y reservar el espacio
- Requerimientos de hospedaje y alimentación de los grupos para que las plazas los incluyeran en sus presupuestos
- Programas de llegadas y salidas de los grupos a cada ciudad para la recepción de las compañías, las cargas y la reserva de habitaciones
- Calcular horas de llegada y salida según las necesidades de los grupos
- Preparar programas de vuelos (llegadas y salidas)

Dicha información se enviaba a las plazas.

Se hizo un sistema de giras en la computadora con el apoyo de los asesores de informática, donde se realizó la transcripción de hospedaje,

transporte, edecanes, fechas de función, lugares de presentación, aforos y presupuestos, dándoles diversos usos. Dentro del sistema se capturó el directorio de giras para edecanes, el cual se anexo a las bitácoras de viaje y a los mapas de cada ciudad. Elaboré un directorio general de giras con información de cada ciudad que sirviera a las distintas áreas del festival con datos como responsable administrativo, operativo, técnico, del teatro, personal del teatro, hoteles, restaurantes, cruz roja, policía federal de caminos, etc.

Preparé la sabana de giras con toda la programación y movimientos de cada uno de los grupos, con los datos operativos necesarios. Solicité el copiado de material fotográfico para enviar a las plazas; coordiné la entrega de programas de mano a cada plaza y el envío de carteles.

Al iniciar el festival las cosas fueron saliendo bien, dimos solución a problemas y las funciones se fueron dando como estaban programadas a excepción de cuatro funciones que se cancelaron. Era necesario estar monitoreando a los edecanes para saber cómo iba marchando todo.

Las giras se llevaron a cabo durante 20 días, del 17 de octubre al 5 de noviembre, contando con 716 participantes de 49 grupos, programados en 30 plazas de 17 estados, realizando 122 funciones en 56 foros y espacios alternativos<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> El Festival Internacional Cervantino en Guanajuato fue del 18 al 31 de octubre.

### 4.3. Festival Internacional de la Raza<sup>37</sup>

*La cultura cuesta mucho, la incultura cada día nos está costando más.*  
Víctor Hugo Rascón Banda

Este evento formó parte de un proyecto mucho más amplio que se suscitó en 1983 a través del Programa Cultural de las Fronteras, el cual respaldó una acción cultural de gran alcance e impacto en la frontera norte, como parte de una política cultural integral federal para esta zona con la intención de revitalizar la actividad cultural en muchos niveles.

Fue un programa cultural interdisciplinario, creado e impulsado en 1984 por el Colegio de la Frontera Norte, la Secretaría de Educación Pública, a través del Programa Cultural de las Fronteras, y el Gobierno de Baja California<sup>38</sup>.

Se llevó a cabo entre 1984 y 1994, en el norte del país y fue una promoción artística sin precedentes, teniendo lugar en las ciudades de Mexicali, Ensenada y Tijuana. A partir de 1988 se fueron integrando al festival los municipios de Baja California Sur, Coahuila, Sonora, Chihuahua, Tamaulipas, Nuevo León, San Antonio y El Paso.

Participaron una gran cantidad de artistas plásticos y escénicos, músicos, cantantes, escritores y conferencistas de ambos lados de la frontera.

El festival como un puente cultural, tuvo el propósito de vincular y estrechar lo chicano con lo mexicano; fortalecer la pluralidad; facilitar una relación permanente entre artistas, comunidad y promotores culturales en ambos lados de la frontera; fomentar los valores de los mexicanos residentes en la zona fronteriza; generar mayor comunicación e identificación entre chicanos, mexicanos y norteamericanos; y preservar las manifestaciones culturales de los mexicanos, más allá de la frontera, para reforzar la identidad nacional.

---

<sup>37</sup> El doctor Jorge Bustamante, ex-director del Colegio de la Frontera Norte e impulsor del festival señaló: La referencia en el título del festival a «la raza» está sacada del lenguaje coloquial norteco, significando «nuestra gente», «les de uno», que en el norte de México rebasa la frontera para llegar a los barrios chicanos de San Diego, Los Ángeles, San José, en California, Albuquerque en Nuevo México; Denver, en Colorado; El Paso, San Antonio, Houston, en Texas o Chicago en Illinois. Entrevista publicada en página del Instituto de Cultura de Baja California. Sección Cultura, pág. 22 [http://www.icbc.gob.mx/attachments/635\\_seccion-cultura.pdf](http://www.icbc.gob.mx/attachments/635_seccion-cultura.pdf)

<sup>38</sup> Nota sobre el Festival Internacional de La Raza en la página digital del Instituto de Cultura de Baja California. Sección Cultura, pág. 21 [http://www.icbc.gob.mx/attachments/635\\_seccion-cultura.pdf](http://www.icbc.gob.mx/attachments/635_seccion-cultura.pdf)

#### **4.3.1. II Festival Internacional de la Raza en Nuevo Laredo. 1991. Coordinadora Técnica**

En abril de 1991 fui invitada a participar en el II Festival Internacional de la Raza en Nuevo Laredo como Coordinadora Técnica.

Aunque en otras sedes era la octava edición, en Nuevo Laredo, Tamaulipas, era la segunda pues se había integrado recientemente a este gran programa cultural.

En México, inicié la labor de Coordinación Técnica, el área de programación del festival me facilitó la información donde venían los grupos, los foros, las fechas, los horarios, los montajes y desmontes; y las fichas técnicas de los grupos.

Me puse a trabajar, verifiqué los requerimientos técnicos de todas las agrupaciones y artistas participantes, hice un concentrado de las necesidades para cada escenario, así como las especificaciones del tipo de escenarios para las presentaciones al aire libre. Verifiqué las fichas de los recintos, la entrega de información a los responsables de los foros, evalué los requerimientos de equipo en los distintos escenarios, lo posible de adaptar o necesario de proveer.

Solicité apoyo de equipo a las instancias del estado y municipio que respaldaban el festival, como equipo de audio, iluminación, personal técnico de apoyo, requerimientos especiales, avituallamiento, ambulancia o servicio médico, etc.; detallé los requerimientos del tipo de transportes de las cargas y del número de estibadores.

Me fui en avanzada para hacer la Coordinación Técnica, la adaptación de los escenarios y el equipamiento de los mismos, así como el montaje de una exposición de artistas plásticos mexicanos y chicanos.

Al llegar a Nuevo Laredo había personal de apoyo con quienes hice un buen equipo, trabajamos intensamente para tener todo de acuerdo a lo solicitado y planeado.

Fue una gran labor, sobre todo en el escenario montado en la Explanada Esteban Baca Calderón para los conciertos pues realizabamos adaptaciones para los grupos a presentarse.

Durante el montaje de este escenario se había colocado el equipo de iluminación y audio, para lo cual habían llevado una planta de energía eléctrica de una capacidad menor, pero sabiendo que eso podía estropear el concierto negocié con ellos y con el festival nos fuera facilitada una planta de mayor capacidad para no correr riesgos, lo cual se resolvió.

Pude ver diversas manifestaciones artísticas populares las cuales convivían en la frontera, así como sus propuestas.

Conocí a la gente del Colegio de la Frontera Norte de Nuevo Laredo catedráticos y estudiosos, realizando una excelente labor en relación a la cultura de la frontera, formando gente, integrando comunidades, respaldando el trabajo de los artistas, investigadores, escritores, siendo un enlace entre lo académico y lo popular, y entre ambas fronteras.

El festival respaldó el trabajo de artistas con una larga trayectoria, del quehacer cultural y académico de la región. También motivó la formación de nuevas generaciones de artistas.

Los espectadores estaban ávidos de todas las actividades presentadas en este evento, lo sentían parte de ellos y querían participar, porque se enaltecían los valores folklóricos y regionales de la frontera norte.

El Festival Internacional de la Raza en Nuevo Laredo<sup>39</sup> finalizó satisfactoriamente, para mí fue importante por mi labor coordinando el área técnica pero sobre todo por los resultados logrados en la gente.

---

<sup>39</sup> La clausura del festival fue con un concierto en la explanada Baca Calderón en el cual participaron: Tiempo cero, Los cadetes de linares, Leonardo -El Flaco Jiménez" (el rey del Tex-Mex) y Eulalio González -Piporro"

#### 4.4 Festival Cultural Sinaloa

*En los momentos de crisis sólo la creatividad es más importante que el conocimiento.*  
Albert Einstein

El Festival Cultural Sinaloa fue un gran proyecto realizado de 1987 a 1992 con el objetivo de llevar la cultura nacional e internacional a la mayor parte de municipios del Estado de Sinaloa<sup>40</sup>; reevaluar la cultura sinaloense e integrar a grupos locales; abarcar todos los géneros artísticos, música, ópera, teatro, danza, artes plásticas, cine, literatura; y ofrecerla en todos los escenarios posibles, teatros formales, teatro en ruinas<sup>41</sup>, plazas, cines, naves de iglesia y explanadas.

Fue también una alternativa a la violencia que se estaba viviendo en la región y ayudó a mitigarla, pues se dieron nuevas opciones para las comunidades, fomentando la creación de agrupaciones, escuelas y propuestas artísticas, como nuevos públicos en todo el Estado.

El festival fue un hecho clave y fundamental en la gestión y promoción cultural en todo el Estado.

Hubo gran cuidado en la selección de artistas, se generaron proyectos operísticos para llevarlos a las plazas de lugares donde no habían visto ópera, las agrupaciones de danza, música y teatro se presentaron en escenarios al aire libre, la reacción y respuesta de la gente fue formidable.

Se le dio un realce y respaldo a la cultura y las artes propiciando la creación de grupo de música, de danza, escuelas, centros culturales; así como un amplio desarrollo de los gestores y promotores culturales de la región.

---

<sup>40</sup> Municipios donde se presentó el festival: Culiacán, Mazatlán, Los Mochis, Guamúchil, Cosalá, San Ignacio, Concordia, Rosario, Navolato, Escuinapa, Ahome, Salvador Allende y Guasave.

<sup>41</sup> Teatro Ángela Peralta. Teatro romántico decimonónico ubicado en Mazatlán, Sinaloa, permaneció en ruinas durante varios años con un árbol en el centro del escenario. Antes de surgir el festival comenzó a ser rescatado por la sociedad civil y el sector público. Durante el festival y gracias a que se programaban funciones del mismo en el teatro se logró el rescate total del lugar gracias al Municipio de Mazatlán, al Gobierno del Estado y al apoyo de distintas instancias y artistas.

La población, niños y adultos, se fueron integrando a grupos artísticos lo cual se fue profesionalizando en distintos municipios.

Las personas que vieron el avance del festival a lo largo de los años constataron un enriquecimiento y desarrollo de la cultura en todas las regiones del estado gracias al esfuerzo del programa, del Gobierno y de la propia gente, quienes lo volvieron suyo.

Aunque el proyecto concluyó en 1992, implantó muchas iniciativas las cuales proliferaron a lo largo de los años.

#### **4.4.1. VI Festival Cultural Sinaloa. 1992.**

##### **Coordinadora y Enlace de la oficina de cultura del festival en ciudad de México**

En 1992 gracias a la recomendación de Jaime Suárez, Director Ejecutivo del Gran Festival de la Ciudad de México, fui invitada a participar en el VI Festival Cultural Sinaloa<sup>42</sup>, como Coordinadora y Enlace de la oficina de cultura del festival, de octubre a noviembre.

Se realizó del 23 de octubre al 7 de noviembre en los municipios de Culiacán, Mazatlán, Ahome, Salvador Allende, Guasave, Navolato y Escuinapa.

Trabajé con Ricardo Calderón<sup>43</sup>, Gerente Administrativo, quien me indicó la necesidad de quedarme en la oficina de México coordinándola y como enlace de ellos.

Yo llegué dos semanas antes del inicio del festival y necesitaba vaciar toda la información en una sabana para monitorear las salidas y regresos de los grupos, de sus cargas, de los apoyos de producción a enviar, utilería, equipo de audio e iluminación, programas de mano y asuntos especiales.

Me fue facilitada la programación sobre la cual empecé a trabajar pero yo necesitaba las fichas, le pedí al encargado de cuestiones técnicas a punto de irse al festival me proporcionara esa información pero me decía que estaba trabajando con ella. Toda esa semana insistí. Un día antes de su partida a Sinaloa y una semana antes del inicio del festival, me entregó una gran cantidad de carpetas conteniendo las fichas técnicas.

---

<sup>42</sup> El Festival Cultural Sinaloa estaba conformado por un Comité organizador integrado por Francisco Labastida Gobernador del Estado como Presidente Honorario; María Teresa Uriarte de Labastida, Presidente; Carlos Ruíz Acosta, titular de la Dirección de Investigación y Fomento de la Cultura Regional (Difocur); Jaime Labastida, Director General del Festival y Subdirector del INBA; Ignacio Toscano, Director Ejecutivo; Enrique Patrón de Rueda, Director Artístico; Adolfo Gómez Sarabia, Subdirector Técnico; Ricardo Calderón, Gerente Administrativo; Laura Rode, Jefa de Producción; Víctor Espinoza Niño, Jefe de Programación, entre otros.

<sup>43</sup> Ricardo Calderón. Fue Gerente General de la Filarmónica de la UNAM y de la Sinfónica de Minería; Director de la Compañía Nacional de Danza; Gerente de Palacio de Bellas Artes; Subdirector General de Bellas Artes en dos ocasiones, Agregado Cultural en la Embajada de México en Italia; Consejero de Asuntos Culturales y Cooperación en la Embajada de México en Argentina.

Las fichas de los grupos las había elaborado exhaustivamente Laura Rode, Jefe de Producción, quien había encargado se entregaran con anticipación, en ellas venían a detalle días y horarios de salida, traslados y especificaciones de las cargas, necesidades de estibadores; tiempos de montajes y desmontajes, requerimientos especiales, etc.

Así que me puse a vaciar dicha información lo más pronto posible y con el mayor cuidado. No tuve oportunidad de leer el contenido total de las fichas. Cuando hice la sabana puse lo fundamental y especificaciones indicadas como importantes.

Para cualquier eventualidad necesitábamos estar preparados pues me llamaban para conseguir y hacer llegar lo necesario o bien para resolver algún asunto desde México.

Poco antes de iniciar me di cuenta de anotaciones espaciales en otra parte de las fichas, en las cuales era necesario estar atento porque eso podía significar un percance en algún apoyo de producción, como pasar por elementos para complementar una de las producciones, en fecha y lugar distintos a lo programado para la carga del grupo.

En una ocasión no contemplé algo y le comenté a mi jefe, ante lo cual me asesoró de manera creativa y relajada, eso fue importante porque él no veía problemas sino soluciones, y en eventos de este tipo es fundamental tener esta manera de accionar.

Conté con el apoyo de varias personas en la oficina quienes me ayudaron y respaldaron en todo momento, en la elaboración de oficios, envíos de faxes, llamadas, mensajería, paquetería, etc., todos jóvenes pero con una gran responsabilidad.

La dinámica fue intensa, pasábamos muchas horas en la oficina, comíamos ahí mismo, cuando teníamos oportunidad.

Para los programas de mano era necesario verificar que las impresiones estuvieran bien y a tiempo para ser enviadas en un transporte, tipo valija, el cual iba y venía llevando programas de mano, entre otras muchas cosas urgentes, de México a Sinaloa o de Sinaloa a México.

Debido a la cantidad de eventos y su presencia en varios municipios eran muchos los requerimientos programados y los adicionales, pero logré junto con mis compañeros tener todo en tiempo y forma.

El festival terminó con éxito. A su regreso Ricardo Calderón nos felicitó por nuestro trabajo en México. Habíamos hecho una buena labor pues, desde la oficina de enlace, no solo se apoyo a una persona sino al festival en general.

## 4.5. Conclusión

*Tanto hace por la cultura quien la crea como quien la promueve.*  
José Vasconcelos

Los festivales fueron generados en un período donde había cambios económicos y políticos los cuales permeaban en las políticas culturales de todo el país y se manifestaban a través de estos eventos, además de otros proyectos.

Aparte de estas manifestaciones hubo muchas más de distinta índole, algunas más específicas que favorecieron una efervescencia cultural de grandes dimensiones.

Era una manera de ofrecer una amplia variedad cultural y artística nacional e internacional, popular y —cultura tradicional e innovadora. También la de ampliar los espacios tradicionales a nuevas manifestaciones, adecuar otros o abrir nuevos foros.

Todo en una oferta cultural única para incentivar prácticas culturales en cada una de las entidades donde se hacían los festivales.

En dichos eventos colaboraban varias instituciones para incrementar el apoyo, ampliar el número de los foros y plazas, y llegar a más público.

En algunos de estos programas como el de Sinaloa y el de la Raza la gente se apropió de ellos pues empezaron a formar parte de una tradición; el —Cervantino” ya era un festival consagrado y conocido en muchos lugares del mundo; y en el caso del Gran Festival de la Ciudad de México generó gran aceptación porque involucraba a una diversidad de públicos y tuvo proyección nacional e internacional.

Cada uno de ellos era un gran acontecimiento cultural esperado por el público, los artistas, las instituciones, las embajadas y otras instancias.

Ellos reforzaron los intereses del público pero también renovaron sus gustos debido a la variedad de manifestaciones culturales y lograron convocar mucha gente, de la más diversa.

Promocionaron la imagen de México a nivel nacional e internacional.

Eran centros de gestión cultural amplios, alternos a la actividad cultural cotidiana de cada lugar.

Para mí tuvo un gran significado participar en estas muestras de espectáculos pues conviví con gente talentosa, con gran experiencia y visión; lo que me permitió analizar, evaluar y resolver en momentos críticos; logré tener panoramas generales de los proyectos y sintetizarlos para aplicarlos a lo encomendado; vi como se organizaban, coordinaban, operaban y llevaban a cabo los proyectos; tuve oportunidad de participar en grandes programaciones y en su desarrollo; forme parte de la coordinación técnica, la cual me ayudó a la hora de organizar y programar.

El haber colaborado en estas manifestaciones culturales en la Ciudad de México, en Guanajuato, en Nuevo Laredo y en el de Sinaloa, que cubrieron todo el país, me permitió estar en el núcleo de la manera de organizar, promover y gestionar eventos de grandes proporciones todos ellos; y consolidó mi trayectoria y conocimiento del quehacer artístico nacional e internacional.

Favoreció mi formación en procesos de gestión cultural vinculados con el diseño, planeación, coordinación, evaluación de planes y programas, promoción y difusión con la intención de ofrecer al público diversas expresiones culturales y artísticas para cultivar su espíritu y ampliar sus horizontes.

## **5. Compañía Nacional de Danza del INBA**

### **Danza y cultura, logística y giras**

Mi desarrollo profesional continuó en la Compañía Nacional de Danza perteneciente al Instituto Nacional de Bellas Artes, organismo cultural del gobierno mexicano responsable de estimular la producción artística, promover su difusión y organizar la educación de las artes en todo el territorio nacional.

Para lo cual daré un panorama general de las funciones del Instituto y de la Compañía en cuanto a la promoción y difusión del arte y la cultura como parte de un proyecto cultural que se ha ido adaptando a las necesidades de la política cultural del país.

### **Instituto Nacional de Bellas Artes**

El Instituto Nacional de Bellas Artes fue creado en 1946 y comenzó sus funciones el primer día de 1947. En la ley que le dio origen se le atribuyeron tareas de cultivo, fomento, estímulo, creación e investigación de las bellas artes en todas las áreas; la organización y desarrollo de la educación profesional en todas las disciplinas artísticas y de la docencia artística comprendida en la educación general; el fomento, la organización y la difusión de las mismas por todos los medios posibles y orientada hacia el público en general; la investigación, protección, conservación, restauración y recuperación del acervo artístico en general y de los monumentos artísticos en particular.

El Instituto administra, organiza y programa las acciones de difusión cultural y artística en un universo que comprende las compañías de Danza, Teatro y Ópera; las orquestas Sinfónica Nacional, de Cámara y del Teatro de Bellas Artes; el Coro del teatro de Bellas Artes; veintiún museos y galerías en toda la República; el Centro Cultural del Bosque antes Unidad Artística y Cultural del Bosque, cuenta con seis teatros de la Danza, Julio Castillo, El Galeón, el Orientación, El Granero y la Sala Xavier Villaurrutia; el Teatro Jiménez Rueda y el Palacio de Bellas Artes.

En el campo de la educación artística dispone de 23 escuelas, de educación formal (superior y medio superior) y no formal (iniciación), en las

distintas disciplinas artísticas. Siete escuelas son de nivel profesional, 12 de medio superior, 4 de iniciación artística; además de dos secciones de profesores de artes plásticas y música.

Ofrece educación artística en los niveles: inicial básico, medio superior y superior así como educación no formal en talleres y otras actividades similares.

El INBA ha difundido las disciplinas artísticas y las manifestaciones culturales más representativas de México y de otras naciones, a través de conciertos, espectáculos teatrales y dancísticos, temporadas anuales de sus compañías, apoya a grupos independientes, exposiciones, mesas redondas, presentaciones de libros, actividades para niños y homenajes nacionales a los grandes creadores mexicanos.

El INBA quedó bajo la coordinación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes en diciembre de 1988.

—~~At~~ la acelerada transformación de la sociedad mexicana en las últimas décadas y el crecimiento de las expectativas culturales de un público más informado, en 1991 el INBA replanteó los compromisos orientados a ejercer su carácter como la máxima institución artística de la nación. Se establecieron entonces los siguientes objetivos, lograr una estrecha vinculación con otras instituciones e instancias culturales que coordina el CNCA; vincular internamente los cuatro objetivos del INBA preservación, promoción, educación e investigación artística; elevar su eficiencia, optimizando el aprovechamiento de una importante infraestructura cultural; recuperar para el Instituto su carácter nacional mediante la organización de actividades culturales con un excelente nivel de calidad, que le permitiera convertirse en un punto de referencia respecto a las instituciones y manifestaciones artísticas en México; aumentar el grado de participación de la comunidad artística y de la sociedad civil en sus tareas; descentralizar sus servicios culturales.” (Marín. 1994:22)

—El Instituto mantiene las atribuciones con las que fue creado en 1946 y en el último sexenio sus objetivos han sido los siguientes: Velar por la preservación del patrimonio artístico nacional. Crear un sistema nacional de

formación artística para impulsarla, fortalecerla y expandirla, mediante el trabajo articulado de los diferentes actores sociales, a fin de que el arte sea constitutivo de la formación integral de los mexicanos. Ampliar las opciones y modalidades de formación artística de calidad en el país, tanto en la educación formal como no formal. Fortalecer la difusión, la promoción y el fomento de la creación artística mediante una oferta de programas y servicios integrales de calidad, articulada, plural y equilibrada que propicie el acercamiento y la sensibilización entre sectores más amplios de la sociedad, y logre generar la formación de nuevos públicos. Mejorar y mantener la infraestructura bajo custodia y responsabilidad del INBAL para garantizar la mayor calidad de los bienes y servicios que ofrece al público. Atraer nuevos públicos a la oferta artística del INBAL, y consolidar la asistencia y participación de los ya existentes. Canalizar los esfuerzos realizados por todos los centros de trabajo del INBAL a un solo programa de actividades para niños y jóvenes. Capitalizar la voluntad y el compromiso de los distintos actores sociales y posicionar al INBAL como un facilitador del desarrollo artístico que fomente y articule propuestas e iniciativas con otras instancias, de acuerdo con criterios de calidad y eficacia, así como con un claro sentido social. Fortalecer la vocación nacional del INBAL en cuanto a la promoción y el fomento de la creación artística, la protección del patrimonio y el desarrollo de la educación e investigación en estos campos, y fomentar la interculturalidad a partir de la relación en condiciones de igualdad entre otros países para favorecer la retroalimentación y el mutuo enriquecimiento.” (Página web de [www.bellasartes.gob.mx](http://www.bellasartes.gob.mx))

En ese sentido las labores realizadas por la Compañía cumplen varios objetivos al preservar el patrimonio artístico, fomentar la creación de obras nacionales y extranjeras con la participación de creadores y reposidores del más alto nivel artístico; dar reconocimiento a las personalidades de la danza; ofrecer al público obras de gran calidad, abrir nuevos espacios para ésta disciplina; propiciar la creación de nuevos públicos, promover este arte y su diversidad clásica, neoclásica y contemporánea; planear y diseñar programas para todo público tanto infantil como adulto; verificar la viabilidad de la programación de reposiciones de obras y producciones nuevas; difundir la labor y actividad artísticas de la Compañía a través de los medios masivos de comunicación definiendo espacios y

campañas publicitarias; mantener una coordinación con diferentes Instituciones culturales, Gobiernos de los Estados e instancias internacionales para realizar intercambios para el enriquecimiento de la programación de sus actividades; fortalecer la preparación y actualización de los bailarines y maestros de la misma.

### **Compañía Nacional de Danza**

Forma parte del proyecto cultural generado a principios de los años 60 en el cual se dio impulso a la promoción y difusión cultural en México, por la idea de progreso y de identidad nacional de esa época, en el cual se crearon varios organismos culturales.

—~~E~~ la agrupación de ballet clásico más representativa a nivel nacional, tanto por su conformación, las dimensiones de la misma y su repertorio; representa a México con lo mejor de la danza, tanto clásica como contemporánea.

—Los orígenes de la Compañía Nacional de Danza se remontan a 1963 cuando se creó —por iniciativa de Celestino Gorostiza, titular en ese entonces del Instituto Nacional de Bellas Artes— el Ballet Clásico de México al fusionar a dos grupos independientes: Ballet Concierto, dirigido por Felipe Segura<sup>44</sup> y Sergio Unger<sup>45</sup>; y Ballet de Cámara, por Nellie Happee<sup>46</sup> y Tulio de la Rosa<sup>47</sup>.”

—Esta conjunción de géneros —clásico, neoclásico y contemporáneo— surgió por la necesidad de contar con una agrupación estable de ballet, representativa de México, para rescatar el repertorio de la época de oro de la danza mexicana y el trabajo de ballets clásicos y neoclásicos; y respaldar la labor de grandes bailarines, maestros mexicanos con formación clásica, coreógrafos y diversos creativos alrededor de esta disciplina.”

---

<sup>44</sup> Felipe Segura. Fue investigador, bailarín, director, regisseur, artista y promotor, así como fundador y director de los Ballets Rusos de México, Ballet Concierto de México y el Ballet Clásico de México (Compañía Nacional de Danza).

<sup>45</sup> Sergio Unger. Bailarín, maestro, coreógrafo y director, junto con Felipe Segura fue fundador y director de los Ballets Rusos de México, Ballet Concierto de México y el Ballet Clásico de México (Compañía Nacional de Danza).

<sup>46</sup> Nellie Happee. Destacada coreógrafa, bailarina, maestra, investigadora, regisseur, promotora, cofundadora y directora del Ballet de Cámara y del Ballet Clásico 70, del Ballet Clásico de México (Compañía Nacional de Danza), entre otras agrupaciones.

<sup>47</sup> Tulio de la Rosa. Bailarín, coreógrafo, investigador, docente y director de varias compañías.

—La primera función del Ballet Clásico de México, como se llamó inicialmente la compañía, fue todo un acontecimiento en la vida artística y cultural de México, por fin se había dado reconocimiento oficial a la danza clásica que se venía haciendo en el país con tanto esfuerzo.”

—En los primeros 10 años personalidades de prestigio internacional del género clásico estuvieron al frente de la agrupación, entre ellos Ana Mérida<sup>48</sup>, Felipe Segura, Enrique Martínez<sup>49</sup>, Tulio de la Rosa, Michael Lland<sup>50</sup>, Clementina Otero<sup>51</sup>, Víctor Moreno<sup>52</sup>, Miro Zolán<sup>53</sup>, Job Sanders<sup>54</sup>, quienes trabajaron para consolidar la técnica clásica, así como para integrar y conformar el repertorio con obras clásicas internacionales y nuevas creaciones de coreógrafos mexicanos.”

—Hacia 1974 se consolidaron las bases necesarias para conformar una gran compañía, de ahí el cambio de nombre por Compañía Nacional de Danza, el cual se instituyó por decreto presidencial el 2 de septiembre de 1977. Esta labor fue ideada y desarrollada por Salvador Vázquez Araujo<sup>55</sup>, quien propuso la asesoría cubana y la fundación del Sistema Nacional para la Enseñanza Profesional de la Danza con la intención de formar bailarines de ballet con toda la base académica, entre otras actividades.”

—El crecimiento artístico de la compañía ha tenido diferentes vertientes, al reafirmar su esencia clásica y probar su habilidad hacia lo neoclásico y contemporáneo.”

---

<sup>48</sup> Ana Mérida. Bailarina y coreógrafa mexicana, precursora de la danza moderna. Jefa del Departamento de Danza del INBA y fundadora del Ballet Clásico de México.

<sup>49</sup> Enrique Martínez. Bailarín, coreógrafo, repositor, maestro, director artístico del Ballet Clásico de México.

<sup>50</sup> Michael Lland. Bailarín principal y ballet master del American Ballet Theatre, director del Ballet Clásico de México.

<sup>51</sup> Clementina Otero. Actriz y directora de teatro. Fundadora y directora de la Escuela de Arte Teatral del INBA y Jefa del Departamento de Danza.

<sup>52</sup> Víctor Moreno. Primer bailarín del Ballet Ruso de Monte Carlo, maestro, fundador y director de varias compañías.

<sup>53</sup> Miro Zolán. Primer bailarín, ballet master, coreógrafo, profesor invitado, conferencista, director de varias compañías en Inglaterra, Irán, Filipinas, Japón e Italia

<sup>54</sup> Job Sanders. Bailarín, coreógrafo, maestro y director artístico. Bailó en diferentes compañías norteamericanas. Fue bailarín y coreógrafo del Netherlands Theatre; director artístico y coreógrafo del Ballet Clásico de México.

<sup>55</sup> Salvador Vázquez Araujo. Promotor cultural. Director Cultural de la Universidad de Guanajuato; en el Instituto Nacional de Bellas Artes tuvo diversos cargos como Coordinador General, Director de Danza, Subdirector del Museo de Arte Moderno y Subdirector General de Bellas Artes. Fue Director de Cultura de la Ciudad de México (SOCICULTUR), Subdelegado de Desarrollo Social en la Delegación Álvaro Obregón, Asesor Técnico Operativo en la construcción y equipamiento del Centro Nacional de las Artes. Es apoderado legal del Fideicomiso del Museo José Luis Cuevas y Director de Salesa Asesores Culturales S.A. de C.V.", dedicada a proporcionar asesorías culturales.

—Guillermo Arriaga<sup>56</sup>, Patricia Aulestia<sup>57</sup>, Susana Benavides<sup>58</sup>, Nellie Happee, Carlos López<sup>59</sup>, Ignacio Toscano<sup>60</sup>, Fernando Alonso<sup>61</sup>, Ricardo Calderón, Horacio Lecona, Cuauhtémoc Nájera<sup>62</sup>, Dariusz Blajer<sup>63</sup> y Sylvie Reynaud<sup>64</sup> son algunas de las personalidades de la danza que han continuado dirigiendo y enriqueciendo, con sus propuestas e ideas a la agrupación.”

—Ao anterior se suma la creación de propuestas generadoras de montajes de gran tradición en México o espectáculos interdisciplinarios con un éxito total en cada presentación o buscar espacios alternativos o llevar el ballet a la calle o simplemente por fomentar el gusto por este arte”<sup>65</sup>.

---

<sup>56</sup> Guillermo Arriaga Fernández. Bailarín contemporáneo, coreógrafo, investigador y promotor cultural. Fue miembro de la Academia de la Danza Mexicana. Fue Jefe del Departamento de Danza del INBA y Director de la Compañía Nacional de Danza. Ha sido director de varias compañías. Es presidente de la Sociedad Mexicana de Coreógrafos y miembro del Sistema Nacional de Creadores de Arte del FONCA.

<sup>57</sup> Patricia Aulestia. Bailarina, coreógrafa, investigadora y funcionaria cultural. En el INBA fue Coordinadora Nacional de Danza, Directora de la Compañía Nacional de Danza y del Centro Nacional de Información, Documentación e Investigación de Danza “José Limón”. Fue fundadora de la Asociación Mexicana de Investigación Teatral y miembro de la Sociedad Mexicana de Maestros de Danza.

<sup>58</sup> Susana Benavides. Nombrada “Primerísima bailarina”. Fue Primera bailarina del Ballet Concierto de México y al mismo tiempo integrante del Ballet Folklórico de México. Maestra de la Academia de la Danza Mexicana. Fue Primera bailarina invitada en diversas compañías en el extranjero. Primerísima bailarina, maestra y directora de la Compañía Nacional de Danza.

<sup>59</sup> Carlos López. Fue Primer Bailarín de varias compañías y del Ballet Nacional de Cuba. En la Compañía Nacional de Danza fue primer solista, maestro, ensayador y coreógrafo, Miembro del Consejo artístico, Director Artístico, Director General, Asesor General de la Dirección, actualmente es Régisseur (Coordinador Artístico).

<sup>60</sup> Ignacio Toscano. Promotor cultural. Fue Jefe del departamento de Actividades Culturales y Coordinador de Extensión Universitaria de la Universidad Autónoma Metropolitana. En el INBA fue Subdirector y Director de Opera, Asesor de Proyectos Especiales, Director de Danza y de la Compañía Nacional de Danza, Gerente del Palacio de Bellas Artes, Subdirector General de Bellas Artes y Director General. Fue Director Ejecutivo del Festival Cultural Sinaloa, Coordinador General de Nuestros Proyectos y Teatro en OCESA Presenta. Coordinó el Programa Año 2000 del Siglo XX al Tercer Milenio de CONACULTA. Es titular de *Instrumenta Oaxaca*.

<sup>61</sup> Fernando Alonso. Bailarín, coreógrafo y maestro. Fue miembro del American Ballet Theatre. Fue fundador y director del Ballet Alicia Alonso y de la Academia del Ballet Alicia Alonso. Fue Director Artístico de la Compañía Nacional de Danza.

<sup>62</sup> Cuauhtémoc Nájera. Bailarín, maestro, promotor y director. Fue bailarín invitado en el Ballet Teatro del Espacio, el Taller Coreográfico de la UNAM y Utopía Danza-Teatro. Bailarín principal y Director de la Compañía Nacional de Danza. Fundador y director del Ballet de Cámara y del Ballet Danza-Vértice. Ha sido maestro de varias compañías. Titular de la Dirección de Danza de la UNAM. Actualmente es Coordinador Nacional de Danza INBA.

<sup>63</sup> Dariusz Blajer. Graduado de la Escuela Nacional de Ballet de Polonia. Finalista en la Competencia Internacional de Ballet en Moscú, 1973. Formo parte del Ballet del Teatro Grande de Varsovia, de la Compañía de Roland Petit; la de Maurice Béjart; la de Birgitte Culberg. Fue Primer bailarín invitado en el Ballet del Paso, Texas; el Chicago City Ballet; y el Fort Worth Ballet. Se integró a la Compañía Nacional de Danza, como Primer bailarín, de 1982 a 1989; como maestro y coreógrafo, de 1996 a 2003; y como Director de 2003 a 2008. Actualmente imparte clases de ballet, da asesorías de danza y continúa realizando coreografía.

<sup>64</sup> Sylvie Reynaud. Estudió en la Academia de la Danza Mexicana. Fue bailarina en el London Festival Ballet. Bailarina Solista y Primera Bailarina en el Ballet de Ópera de Graz, Austria. Participó como Primera bailarina invitada en importantes compañías y eventos especiales. Fue Primera bailarina de la Compañía Nacional de Danza de 1979 a 1993. Posteriormente fue maestra certificada por la Royal Academy of Dance de Londres. A partir de 2008 es Directora de la Compañía Nacional de Danza.

<sup>65</sup> Fragmento del texto de presentación preparado por mí para la difusión de la Compañía en impresos especiales, para el dossier digital y la página web.

## 5.1 Departamento de Logística y Giras de la Compañía Nacional de Danza

Después de mi experiencia en cuatro de las más importantes manifestaciones culturales internacionales de México, que conformaron proyectos de promoción y gestión artística y cultural, entre 1989 y 1993, el 1 de agosto de 1993 me integré a la Compañía Nacional de Danza (CND) del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) dependiente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA).

Haber entrado a la Compañía Nacional de Danza era una especie de regalo de la vida. A los 5 años de edad deseaba ser bailarina de ballet clásico, por alguna razón esto no fue posible. El deseo quedó guardado. Cuando escogí carrera, sabía la imposibilidad de ser bailarina, la opción de teatro en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM se me hizo la más adecuada. Ya estando en la carrera vi la riqueza del arte escénico y la creatividad. Me interesaron otras cosas más. Algunos años después cuando participé en el Cervantino vi a los bailarines de la Compañía. Posteriormente asistí a algunas veces sus funciones, recuerdo haber visto un repertorio antiguo el cual no llamó mi atención pero también vi *Carmina Burana* un gran espectáculo. Unos meses antes de entrar, alguien me invitó a *El lago de los cisnes*, no sabía cómo era, cuando observé la adaptación en un espacio natural, con su lago, varios escenarios y escenas en todos ellos me agradó. No tenía idea de que en poco tiempo estaría trabajando en la Compañía, entre coreógrafos, maestros, bailarines, vestuaristas, escenógrafos, jefes de foro, traspuntes, técnicos y demás personas involucradas.

Muchos de los conocimientos que me dio la carrera de Literatura Dramática y Teatro, el Teatro de la Rendija y mi experiencia en los otros eventos los fui aplicando de distintas maneras.

Horacio Lecona, Director de la Compañía, tenía el objetivo de ampliar el repertorio con obras clásicas de gran formato, estrenos de renombrados coreógrafos mexicanos y nuevas propuestas de coreógrafos contemporáneos extranjeros; aumentar el número de funciones tanto en la ciudad de México

como en toda la República Mexicana y en otros países. Además del entrenamiento clásico, facilitó a los bailarines y maestros otros entrenamientos por lo cual invitó a maestros extranjeros a la Compañía y gestionó apoyo para becar a grupos de jóvenes bailarines para asistir a cursos con los mejores docentes. Le interesaba conformar programas con obras nuevas y un repertorio de ballets importantes que no llegaban a México, para ampliar opciones y ofrecerlas al público. Esto implicaba trabajar con los coreógrafos y diseñadores de escenografía, vestuario e iluminación. Le importaba profesionalizar aún más el trabajo de la Compañía tanto artística, técnica y administrativamente, así como la coordinación, operación, promoción y difusión.

Mi labor era la de coordinar la programación y la logística de las actividades de la Compañía, desglosar los tiempos de montajes, ensayos, funciones y desmontes, para lo cual la información requería ser exacta y precisa para cada una de las áreas involucradas de la Compañía y hacia el exterior. A partir de esta coordinación se detallaban todas las demás actividades a seguir dentro de un programa anual de funciones en la ciudad y foráneas. Al mismo tiempo, realizaba la Coordinación General del espectáculo *El lago de los cisnes* y de las Giras Nacionales e Internacionales.

Para precisar días y horarios me reunía con la dirección, el área artística, técnica y administrativa. Al tener los pormenores en el calendario cada uno de ellos detallaba cuestiones artísticas y técnicas, y todo ello repercutía en el programa administrativo que se hacía a partir del programa general y el calendario.

La información ya capturada y revisada se entregaba a los responsables de cada una de las áreas, en calendarios específicos, la cual se ajustaba constantemente. A los demás integrantes se les facilitaba de manera trimestral para que fueran organizando tiempos y necesidades.

El trabajo en equipo era primordial, tanto dentro de la compañía como con otras áreas del INBA con quienes tenía relación, las relaciones públicas y el atención a la labor de cada uno de mis compañeros me ayudó mucho en mis actividades, a quienes les pareció bien que yo verificara la información a detalle

con ellos y después la coordinara para el beneficio del trabajo de toda la Compañía. A otras áreas del INBA les funcionó adecuadamente contar con dicho material.

El objetivo era que la coordinación de la información, tanto interna como externamente, se hiciera específica y anticipadamente; para organizar de manera más eficiente las actividades y profesionalizar aun más a la compañía.

La manera de operar con mis compañeros en la Compañía era en reuniones en las cuales me facilitaban datos particulares.

Al mismo tiempo, la entrada a la Compañía Nacional de Danza implicó un modo de trabajo institucional que, de algún modo había ido conociendo y aplicando en mi participación en otras instancias, donde, para hacer los trámites, las normas, las jerarquías, los papeleos burocráticos, etc., eran primordiales para llevar a cabo las actividades, esto significó más trabajo. Tomé en cuenta los procedimientos, los protocolos, la duración que esto implicaba e hice las cosas con mucha más antelación para tenerlas a tiempo.

La Compañía tenía mucha actividad y la responsabilidad había recaído sobre los asesores o coordinadores más experimentados quienes reajustaban la información.

Las circunstancias no eran favorables, parte del personal sindicalizado no realizaba mayores esfuerzos para mejorar su trabajo pues como lo hacían les había funcionado bien, pero a muchos de ellos si les interesaba mejorar y ellos invertían más tiempo, entusiasmo y esfuerzo.

Por otro lado, el equipo de oficina era antiguo y se llegaba a descomponer por el exceso de uso. Aún no había internet ni red. En cuanto a teléfonos, se tenía solo un directo y una extensión para tres áreas, los cuales eran insuficientes. Pero siempre buscábamos la mejor manera de hacer las tareas y los compañeros nos prestaban sus máquinas o sus teléfonos. Es conveniente mencionar, en nuestro caso contábamos con computadora y teléfono directo mientras otras áreas no.

Diversifiqué actividades a mi secretaria, quien estaba acostumbrada a hacer llamadas personales la mayor parte del día, sus labores las realizaba con poco cuidado, vi cuáles eran sus habilidades y trabajé con ellas, la puse a capturar un directorio de los integrantes de la Compañía, a archivar y tener un control de lo archivado, a hacer registros varios, las llamadas de la oficina, a llevar una agenda de pendientes, a capturar información en bases de datos y a tener la responsabilidad de ciertas actividades, entre otras cosas.

Diseñé y actualicé una base de datos de bailarines, artistas, directores, contactos de giras y de la ciudad de México, proveedores de servicios, promotores, etc.

Generé nuevos mecanismos de comunicación con las áreas para reactivar su participación de una manera más cercana y creativa en la organización, lo cual propició la retroalimentación y el mutuo enriquecimiento.

La Compañía Nacional de Danza contaba con una programación base, al inicio del año la Temporada de *El lago de los cisnes* (entre 34 y 40 funciones), al término del año la Temporada de *El cascanueces* (alrededor de 9 u 11 funciones), 4 programas distintos en el Palacio de Bellas Artes con 4 funciones cada uno a lo largo del año, y los ensayos requeridos para remontaje y montaje de estreno de ballet. A partir de lo cual se programaban giras, eventos especiales o temporadas en otros teatros de la ciudad de México y sus alrededores.

La Compañía estaba integrada por 124 personas, 9 Directivos y Maestros, 73 bailarines y 42 integrantes del staff administrativo y técnico, a todos ellos era necesario facilitar el calendario y las fichas técnicas de giras, eventos especiales o funciones en foros alternos. En el caso de los directivos y maestros se les entregaba directamente a cada uno de ellos; a los bailarines se les colocaba en el corcho de actividades; y a los demás a través de sus jefes inmediatos. Cada que había un ajuste, se actualizaba información y se entregaba a todos.

Tras mi pronta incursión, implementé la preparación de los proyectos de programación con una anticipación de más de seis meses al siguiente año, se

requería enviar oficio a la Subdirección General de Bellas Artes para la autorización del inicio de cualquier trámite o proyecto, por lo cual armaba un proyecto anual de programación con el Director de la Compañía y el Coordinador Administrativo, se hacía una diagnóstico de lo programado con anticipación y a futuro y la viabilidad de ciertas obras del repertorio o estrenos. Revisaba cuestiones artísticas, financieras y técnicas con los responsables de cada área, incluía los programas y los foros, si iban con orquesta o no, así como las propuestas de directores de orquesta. Elaboraba los calendarios con los tiempos necesarios de montajes, ensayos, lecturas, funciones, desmontes, etc., ya confirmado todo ello en reuniones con mis compañeros. En cada caso se enviaba la propuesta con el calendario incluido y los títulos de los ballets a presentar.

Yo participaba en la programación y mi actividad logística consistía en preparar un proyecto ideal de calendario con tiempos de montaje, lecturas (ensayos musicales), ensayos, funciones y desmonte. El cual después de ser aceptado y autorizado por la Subdirección General de Bellas Artes y por el foro donde se iba a presentar, con las modificaciones necesarias de disponibilidad del escenario, servía para que cada área verificara sus tiempos y se coordinara. En el transcurso del año el calendario seguía teniendo más ajustes por requerimiento de fechas del lugar, hasta concretarse varios meses después, aunque podían seguirse integrando cambios al proyecto sobre el cual ya se estaba trabajando.

Cada área coordinaba sus actividades a partir del calendario para la preparación de un ballet o programa:

- La Artística, el montaje o remontaje del ballet, la preparación de elencos y la coordinación de ensayos en los salones de la CND
- La Administrativa, el programa general de administración, donde incluía el proyecto financiero anual detallado por evento, con presupuestos, gastos de producción, pagos a proveedores, tiempos extras, transportación, estibadores, reparaciones, honorarios, derechos de autor, entre otras cosas

- La de Difusión, la preparación de información de las obras a presentar, fotos, videos y lo correspondiente para solicitar apoyos a otras áreas del INBA
- La Técnica, la coordinación, la producción, la reparación, el audio en ensayos y funciones, la iluminación, la escenografía y el vestuario de todos y cada uno de los evento
- La Musical, la preparación de partituras, video y cinta de audio para el director de orquesta y partituras para la orquesta, en caso de estreno buscaba el material musical para su alquiler y sus posibles ajustes.

La participación de la CND en temporadas establecidas en el Palacio de Bellas Artes y en eventos especiales en la ciudad de México, era significativa pues cumplía uno de sus objetivos de promover la danza en distintos puntos de la Ciudad y en distintos foros<sup>66</sup>.

### **Foros Alternativos**

Todos estos eventos en otros escenarios se habían realizado constantemente a lo largo de varios años por lo cual se tenían contemplados desde la elaboración del calendario anual y se programaba algo para cada uno de ellos. Los tiempos manejados en cada evento se conocían de antemano de manera general y se trabajaba conforme a ellos para presentar los proyectos, de tal modo, que se hacía una propuesta de obra a presentar y se ponía a consideración, o bien se hacía una reunión y según fuera el motivo especial a celebrar en cada año se coordinaba conjuntamente un programa o se estrenaba alguna obra. En cada caso era necesario pedir autorización a la Subdirección General de Bellas Artes para su revisión y autorización.

---

<sup>66</sup> Temporadas establecidas: *El lago de los cisnes* (Marzo-Abril); primavera y otoño en Palacio de Bellas Artes que incluían de 2 a 3 programas cada una (Mayo-Junio y Septiembre o Noviembre-diciembre); *El cascanueces* (Diciembre). Eventos especiales, que podían ser fijos o no: El Festival del Centro Histórico; el Día Internacional de la Danza; Danza infantil en la Sala Miguel Covarrubias (UNAM); Milenium (CNA); Festival Cultural Primavera Nezahualcóyotl; Danza infantil y Danza escolar (PBA); Temporadas en Auditorio Nacional; Teatro de la Danza, Teatro Julio Castillo o Teatro de la Ciudad, entre otras muchas.

Se hacía el calendario con los tiempos más adecuados para llevar a cabo montajes, ensayo, funciones y desmonte, se entregaba a la instancia que nos invitaba para que se contemplara el personal adecuado y se respetaran los tiempos. De igual modo, se entregaba la información a cada una de las áreas de la CND, con la cual coordinaran ensayos internos, se programara la preparación de la producción y todo lo necesario.

Se hacían varios calendarios, uno artístico, uno técnico, en caso necesario se hacía otro con los traslados de personal y carga.

En algunos eventos especiales normalmente nos preparaban gafetes para ser identificados como participantes y nos dieran entrada a la zona de trabajo, asimismo preparábamos la relación de personal y vehículos para acceso al estacionamiento. Si éste último no existía preparábamos la especificación y solicitud del número de autobuses y horarios de traslado; el transporte de carga y número de estibas, horarios de arribos y salidas.

Al mismo tiempo realicé otras tareas a partir de la información gestada en programación que a continuación especifico.

## **Giras**

Una de las primeras cosas que se me encomendó hacer fueron los proyectos presupuestales y logísticos para giras, un programa con el ballet *Carmina Burana* para Guadalajara; y otros conformados como *Galas de ballet*, tres para Colima; uno para Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; otro para Oaxaca; y otro para Taxco. Varios de ellos eran solicitados para presentarse ese mismo año, 1993.

La Compañía Nacional de Danza era constantemente solicitada para hacer giras por todo el país, contaban con gran experiencia en ese sentido, pero no ví los proyectos anteriores.

Me habían facilitado un formato de ficha técnica integrado recientemente, retomé algunos rasgos generales para hacer uno de proyecto logístico, en el

detallé los contenidos y todos los elementos, lo más posible, para ser verificados y evaluados por las plazas. En el caso del presupuesto, existía un recuadro destinado a la Coordinación Administrativa pero me fue delegado y ellos verificaban antes de hacer el envío.

Para poder hacer las propuestas yo necesitaba consultar a los responsables de cada área sus requerimientos. Lo primero era comentarle al Director de la Compañía de las giras solicitadas por las plazas y el tipo de programa sugerido por ellas. Se pedía permiso y autorización a la Subdirección General de Bellas Artes. El Director me indicaba verificar con el Mtro. Carlos López, Asesor General de la Dirección (posteriormente Régisseur), quien revisaba lo presentado con anterioridad para no repetir repertorio, hacía una planteamiento con datos del número de ensayadores, bailarines, tiempos de clase y ensayos.

Después yo revisaba el proyecto con el área Técnica, Juan González<sup>67</sup>, Director Técnico (quien se fue al poco tiempo), o Víctor Flores<sup>68</sup>, Jefe de Foro (posteriormente Coordinador Técnico y Gerente de Producción), y les requería, por favor, me indicarán si conocían el teatro, la viabilidad de presentar el programa, el número de técnicos a llevar, el volumen de su carga; y sus requerimientos, el tipo de transporte de carga, estibadores, personal técnico de apoyo, tiempos de descarga, carga, montaje y desmontaje, y les indicaba los tiempos necesitados por parte del área artística para sus clases y sus ensayos para coordinar aun mejor los horarios.

Comentaba con el Coordinador Administrativo, Víctor Mejía<sup>69</sup>, y él me facilitaba detalles sobre derechos de autor, impuestos, seguros, tarifas de cuota de viaje y, en caso de honorarios a artistas invitados, me facilitaba un tabulador.

---

<sup>67</sup> Juan González†. Fue pianista, actor, director de escena, Coordinador musical y Director Técnico de la Compañía Nacional de Danza.

<sup>68</sup> Víctor Flores†. Fue bailarín, actor, coreógrafo, vestuarista, escenógrafo e iluminador. En la Compañía Nacional de Danza fue Jefe de Foro, Coordinador Técnico y Gerente de Producción. También hizo vestuario, escenografía, iluminación y producción para la Compañía y otras agrupaciones.

<sup>69</sup> Víctor Mejía. Lic. en Contabilidad. Tiene una larga trayectoria dentro del INBA en el área administrativa. En la Compañía fue el Coordinador Administrativo, Administrador, Subdirector Administrativo y Gerente Administrativo. Fue Subdirector de Administración del Palacio de Bellas Artes. Actualmente es Subdirector Administrativo de la Coordinación Nacional de Danza.

Francisco Serrano<sup>70</sup>, Coordinador Operativo, me asesoró en algunas cuestiones de acomodados en el hotel, de los integrantes, tiempos de traslado indicados para los bailarines, para hacer una función el mismo día o al siguiente y algunos detalles más.

A partir de esto, yo hacía el proyecto logístico a detalle y el proyecto presupuestal, contabilizando los días de viaje para determinar el total de las cuotas de viaje, hospedaje y alimentación; cotizaba pasajes de avión, renta de autobuses y de camiones de carga (cuando el INBA no podía proveernos de estos vehículos), o se daban indicaciones específicas del tipo de transporte para los organizadores nos lo facilitarían, pero les hacíamos el presupuesto para presentarles una idea general a partir de la cual trabajar o modificar.

El proyecto incluía:

**Presupuesto:**

- Encabezado
- Transportación de pasajeros
- Transportación de carga
- Cuota de viaje, por persona, por día y por período
- Honorarios en caso de aplicar
- Costos de producción que incluía: Gastos de producción e imprevistos, tintorería, seguro. Derechos de autor de partituras, en caso de existir, o regalías por función de coreografía, diseño de escenografía o vestuario.

**Logística:**

- Encabezado
- Número de integrantes desglosado por áreas
- Arribos y regresos, con fechas y números de personas por fecha
- Hospedaje, número y tipo de habitaciones por día.

---

<sup>70</sup> Francisco Serrano†, fue Gerente, Coordinador, Régisseur y Coordinador Operativo en la Compañía Nacional de Danza,

- Tiempos de foro, con fechas exactas y horarios definidos desde la carga, viaje de avanzada, descarga, montaje e iluminación, viaje de la Compañía, clases, ubicación, ensayo, maquillaje y vestuario, función, desmonte, carga, traslado, viaje de regreso y descarga.
- Transporte local, camioneta para staff técnico y directivos, y autobús para la Compañía con el período.
- Personal técnico requerido
- Personal de estiba requerido
- Requerimientos técnicos de tramoya, iluminación, audio.
- Salón de ensayos
- Camerinos
- Sanitarios
- Servicio de cafetería
- Boletos
- Servicio médico
- Rotafolio en hotel
- Difusión requerida: Programas de mano, impresos, lineamientos para vidograbación y fotografía, anuncio al público en relación a la restricción de toma de video y foto, conferencia de prensa, carpeta de prensa e impresos y protocolos.

La plaza revisaba si era factible o no, o bien solicitaba una nueva propuesta, en ocasiones se preparaban hasta cinco proyectos o más, y a veces no se podían llevar a cabo por cuestiones presupuestales del Estado o por la programación de la plaza.

Con anticipación se solicitaba a los organizadores los siguientes datos:

- Nombre del hotel, domicilio y teléfono;
- Nombre del teatro, domicilio y teléfono, así como la ficha técnica del mismo
- Datos del personal coordinador del evento en sus distintas áreas: directiva, operativa, logística, administrativa, jurídica, técnica y de difusión.

- Información sobre el evento
- Aerolínea y Número de vuelo, si era el caso
- Itinerario de vuelos (estos debían coincidir con los solicitados por nosotros), si era el caso.
- Datos del transporte de pasajeros y de carga, tipo de transporte, placas, nombre de los conductores, No. de celulares.

Ésta información servía para integrarse en una ficha técnica que incluía todos los datos desglosados de la gira:

- Datos generales de la plaza
- Datos generales de la CND
- Número de integrantes
- Procedencia
- Contenido del programa, intermedios y duración.
- Con grabación o con orquesta
- Pernoctas y desayunos
- Requerimientos técnicos
- Requerimientos generales
- Relación de carga (proporcionada por el área técnica)
- Itinerario de actividades día a día, con horarios precisos, con el detalle de las citas y los traslados. (El itinerario se desglosaba para cada una de las áreas, por lo cual se hacían varias agendas: técnica; artística; general, ésta incluía las dos; de la Orquesta, coro y artistas invitados, así como del coreógrafo o director de escena cuando participaban.)
- Traslado de pasajeros (camioneta y autobuses) y de carga
- Relación de integrantes, con el detalle de sus cargos
- Relación de pasajeros con el dato de los traslados por día, tanto terrestre o por vuelo (éste servía para la agencia de viajes y para las recepciones en la plaza)
- Acomodos en el Hotel con sus llegadas y salidas así como con los desayunos (mismos que servían para la reservación de habitaciones, el registro y los acomodados rápidos)

- Contenido y datos generales del programa de mano con elencos y plantilla por si era necesario para la difusión del mismo.

Para los boletos de avión verificaba se situaran los PTA (Pre-paid Ticket Advice, Boletos Prepagados); recogía los boletos y revisaba uno por uno que tuvieran todos los datos correctos, se fotocopiaba cada uno de ellos y se entregan; solicitaba los residuos de boletos de avión al regreso de la gira para comprobación.

Al llegar a la plaza revisaba que todo estuviera como se solicitó e iba coordinándolo conforme a lo programado, verificaba la recepción; el hotel, la reservación total de las habitaciones; revisaba cada una de las habitaciones con sus detalles y la distribución de las mismas, hacía sobres personalizados con los nombres de quienes ocuparan la habitación, con el número de habitación, su llave y sus pases de desayuno, los horarios del mismo en caso de ser facilitado; el transporte; la recepción de los bailarines; la venta de boletos del espectáculo a presentar; los camerinos, revisión y distribución de los mismos, elaboración de los personificadores de camerinos; el servicio de café, que estuviera contemplado conforme a lo solicitado en cuanto a contenido y horarios; el servicio médico durante ensayos y funciones, así como tener el contacto directo con uno de los organizadores por si surgía una eventualidad o alguien se enfermaba.

En el caso de giras internacionales se trabajaba de la misma manera que en las nacionales pero aquí era necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Se solicitaba a los integrantes de la CND actualizar sus pasaportes
- A los integrantes extranjeros de la CND se les requería tener actualizadas sus formas migratorias (FM 3 ó 2)
- Tramitaba visas especiales con la Embajada correspondiente, para lo cual solicitaba fotografía y llenado del formato para visa
- Solicitaba al área técnica la preparación de la relación de carga mucho más exhaustiva de la realizada para México, pues requería llevar el detalle de los bultos numerados, así como peso y medidas, y el valor de la misma, con lo cual yo hacía el estimado en metro cúbicos

- Preparaba un presupuesto incluyendo los trámites aduanales
- Estimaba los tiempos del trayecto, si era por tierra, por avión o por barco
- Contemplaba las posibles eventualidades de clima, las rutas, la duración de los trámites aduanales, etc.
- Revisaba la ruta y si la producción sería utilizada próximamente o no
- Solicitaba que los impuestos de DUA y TUA de los boletos de avión estuvieran incluidos con anterioridad para no tener complicaciones en el viaje.

En el caso de *Carmina Burana* además de los integrantes de la Compañía tenía que contemplar al director de orquesta, los cantantes solistas, los cantantes del coro, la orquesta y los instrumentos de la orquesta, transporte de pasajeros, transporte de carga para los instrumentos, así como los tiempos de montaje y de ensayos de la orquesta y coro, independientes de los de la Compañía, camerinos, servicio de café, biografías y créditos para el programa de mano, lo cual hacía un gran proyecto.

A los organizadores de eventos de las plazas les había gustado el desglose de los presupuestos y la logística, con los cuales se hacían una idea precisa de lo requerido.

Años después me enteré que de la Compañía les gustaba recibir un presupuesto, negociarlo y confirmarlo sin modificaciones posteriores, pues con otros grupos o compañías se habían llevado sorpresas porque aumentaban las necesidades, los presupuestos o el hospedaje en el último momento o a su llegada.

El plan del Director, era tener a detalle los proyectos de gira y ajustarlos a las necesidades de las plazas para poder confirmar más funciones; elaborar las fichas técnicas detalladas, y al mismo tiempo entregarlas a las áreas involucradas y a las ciudades para que todo estuviera como se requería y saliera apropiadamente.

## **Informes y evaluaciones**

Otra de las actividades a mi cargo era realizar los informes mensuales y los de actividades relevantes, en los cuales además de la documentación enviada a la Subdirección General de Bellas Artes de nuestras actividades se llenaban formatos específicos enviados por la Subdirección.

### **1. Informe mensual**

Este informe lo solicitaba la Subdirección General de Bellas Artes con 15 ó 20 días de anticipación al mes en que se llevaba a cabo el programa, para lo cual existía un recuadro que se llenaba con datos reales de los eventos a presentar, este documento llevaba copia para la Subdirección de Enlace del INBA y para la CND (Coordinaciones Administrativa y Logística). Este documento incluía mes, día, hora, lugar, evento, ballet, coreógrafo y compositor, y en coordinación con la instancia que se realizaba.

### **2. Informe de actividades relevantes**

Solicitado por la Subdirección General de Bellas Artes con 20 días de anticipación al mes del evento, en el cual se indicaba la conveniencia de contar con la presencia del Presidente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, este documento incluía los siguientes datos: compañía; programa; fecha; hora; teatro; sinopsis de la obra y detalles generales de la misma; el por qué se estaba llevando a cabo. Este documento era firmado por el Director de la CND con copia para la CND (Coordinaciones Administrativa y Logística).

## **Evaluaciones**

La Coordinación Administrativa de la Compañía que era la responsable de hacer las evaluaciones mensuales me las delegó; así como las autoevaluaciones semestrales y anuales (documentos de aproximadamente 70 ó 90 páginas cada uno), con las cuales se presentaba un panorama de las actividades realizadas por la Compañía de cada uno de los meses y finalmente a lo largo del año, con el alcance de objetivos. Dicha labor la realicé de 1993 a 2010.

## **1. Evaluaciones mensuales**

Para la mensual la Dirección de Programación y Presupuesto del INBA solicitaba lo siguiente a través de un formato establecido: compañía, programa, lugar, días de función, colaboración y grupos participantes, presupuesto ejercido, lo programado y alcanzado en cuanto a No. de funciones, No. Público, No. de nuevas producciones, No. de reposiciones, justificación, este documento lo firmaban el Coordinador Administrativo de la CND (posteriormente Gerente) con copia para la Dirección General del INBA, la Subdirección General de Bellas Artes, la Subdirección General de Administración, la Dirección de la CND y la Coordinación de Logística de la CND (posteriormente Coordinación de Programación y Difusión).

## **2. Evaluación semestral y anual**

En el mes de julio y enero se preparaba la Evaluación semestral, conforme a la solicitud de la Dirección de Programación y Presupuesto, en la cual se desglosaban las actividades del semestre y del año, estaba integrada por:

### **a. Autoevaluación semestral**

- Resumen de actividades
- Relación de ballets, estrenos, teatros y eventos especiales
- Artistas invitados, orquestas, coros y escuelas
- Concentrado y comparativo estadístico de programas, funciones y público por mes y semestral
- Reposiciones y nuevas producciones por mes
- Concentrado global

### **b. Autoevaluación cualitativa**

- Objetivos plateados y objetivos cumplidos
- Diagnóstico y esfuerzos de superación

- Actividades propuestas y actividades cumplidas
- Perspectivas para el semestre o año
- Festivales, giras o muestras del semestre

Cada uno de estos puntos era justificado y desarrollado con respecto a lo programado y lo realizado.

**c. Evaluación programática mensual**

- La evaluación de cada uno de los meses con sus respectivos oficios.

**d. Informe financiero** (Facilitado por el área administrativa)

Estos documentos los firmaba el Coordinador Administrativo de la CND (posteriormente Gerente), con copia para la Subdirección General de Bellas Artes, Subdirección General de Administración, Dirección de la CND y Coordinación Logística de la CND (posteriormente Coordinación de Programación y Difusión).

El área administrativa de la Compañía verificaba el contenido del documento e incluía en la parte final información con datos administrativos generales para presentar un balance económico. Dicha información administrativa se fue reduciendo y ya no se incluyó posteriormente.

## **5.2. Coordinación General y Logística del espectáculo *El lago de los cisnes* en la Isleta del lago menor del viejo Bosque de Chapultepec de 1993 a 2010.**

Tuve a mi cargo la Coordinación General y Logística del ballet *El lago de los cisnes* en la Isleta del lago menor del viejo Bosque de Chapultepec, el cual había visto ese mismo año, 1993, quien me respaldó fue Francisco Serrano, él me asesoró y me indicó el tipo de trámites a realizar.

Este espectáculo requería un gran trabajo de coordinación y de logística, trámites, negociaciones, acuerdos y convenios. Para lo cual yo preparaba extensas y detalladas peticiones de apoyo a diversas instancias y se realizaban reuniones para llevarlas a cabo, como con la Dirección de Socicultur (posteriormente Instituto de Cultura de la Ciudad de México y actualmente Secretaría de Cultura de la Ciudad de México), la Dirección del Festival Internacional Cervantino, la Dirección del Bosque de Chapultepec y la Dirección del Zoológico de Chapultepec.

Con Socicultur se tenía un convenio de colaboración a través del cual se solicitaba apoyo de personal, bases y cubiertas de escenarios, camerinos, instalación eléctrica, equipo de iluminación, mamparas para señalamientos, plantas de energía eléctrica, gradería, malla ciclónica en camerinos, en gradas y en algunas partes del lago. Posteriormente ya no pudieron apoyar con la base de los escenarios ni la gradería, lo cual fue proporcionado por la Compañía.

Con la Dirección del Bosque se tenía un convenio en relación al espacio, el personal de seguridad, los accesos de personal, carga y vehículos, la limpieza del lago, la confirmación de protección civil del montaje de graderías y escenarios, entre otras cosas.

Al mismo tiempo se contaba con el apoyo de Subdirecciones y Coordinaciones del Instituto Nacional de Bellas Artes como:

- La Subdirección General de Bellas Artes en:  
Los trámites y convenios.

- La Subdirección General de Administración quien se comunicaba con:  
La Secretaria de Protección Civil del Distrito Federal, para el apoyo de personal y patrullas para el acceso y salida del público.  
La Secretaria de Salud, para el apoyo de ambulancia y médico
- La Coordinación Nacional de Teatro, a través de su Jefatura de Departamento de Boletos y Atención al Público:  
Respaldaba con la organización de la venta de boletos  
Personal de atención al público en la temporada  
Apoyo con personal técnico, algún tiempo
- La Subdirección de Seguridad y Vigilancia:  
Coordinaba el personal para el resguardo de la producción en el Bosque y el operativo de seguridad para la realización de las funciones
- La Coordinación Gral. de Protección Civil (se integró en 2001) realizaba:  
Diagnostico de los procedimientos  
La planeación  
El proyecto  
La operación de protección civil.

También verificaba junto con nuestro Coordinador Técnico (posteriormente Gerente de Producción) toda la cuestión técnica con el Bosque de Chapultepec, con Socicultur; y con el Festival Internacional Cervantino el cual nos apoyaba con el préstamo de equipo de iluminación.

Nos reuníamos con la Dirección del Zoológico de Chapultepec que resguardaba los cisnes participantes en el evento, acordando fechas, alimentos, traslados.

Coordinaba el enlace de Socicultur, INBA y el Zoológico con los responsables del Bosque de Chapultepec para revisar las actividades, la organización y la convivencia.

En el espectáculo participaban caballos, para los cuales era necesario contar con caballerizas, un tiempo se instalaron en una zona del Bosque que nos

fue autorizada, posteriormente cambio a otras dos zonas, hasta que ya no nos pudieron dar este apoyo, por lo cual recurrimos a la Dirección del Zoológico de Chapultepec, donde se nos facilitó un espacio para el montaje de las caballerizas.

También me comunicaba y coordinaba con empresas o personas de las cuales requeríamos sus servicios, les daba los calendarios y, posteriormente, pasaban a una reunión con el Coordinador Administrativo para negociar los presupuestos.

Esta labor debía ser cuidada y revisada, pues se generaba un gran espectáculo en un escenario al aire libre con muchas implicaciones.

Para este evento fui proponiendo mejoras a la zona del espectador, en graderías, tarimas donde se colocaban las sillas, mamparas para anunciar el evento dentro del Bosque, el diseño e impresión de banderolas se fue mejorando, y algunos detalles de coordinación del espectáculo de *El lago de los cisnes*.

El público asistente a esta obra llegaba con más de dos horas de anticipación, pues los lugares no estaban numerados. Varios años después con la intención de ofrecer más comodidad, se colocaron conchas (asientos de butacas) y se numeraron todas las localidades, pero esto generó que mucha gente llegara tarde ya empezada la función y quisiera sentarse en su lugar, lo cual afectaba a otros asistentes.

Ir a este espectáculo conllevaba comprar los boletos con anticipación en taquillas del Palacio de Bellas Artes, Unidad Artística y Cultural del Bosque (ahora Centro Cultural del Bosque) o Sistema Ticket Master, pues no había taquillas en el Bosque; el día de la función llegar temprano para el acceso, estacionar el vehículo y caminar, esto requería tiempo, no era solo llegar y entrar de inmediato a la función; aunque todas estas indicaciones se daban donde se adquirían los boletos, en volantes y en las puertas de acceso al Bosque, no todos los asistentes las observaban y llegaban a lo largo de la función, incluso a los aplausos finales.

### **5.3. Acervo de repertorio, funciones, directorio, bases de datos y documentación logística de la Compañía Nacional de Danza**

#### **Repertorio**

Horacio Lecona, preparó un formato para conformar un acervo de repertorio, dicho proyecto me fue asignado, lo comencé a hacer con el respaldo documental de programas de mano resguardados en el área de difusión de la CND y con los encontrados posteriormente. Ese archivo que abarcaba 30 años lo realicé en un lapso de más de seis meses de trabajo constante.

Revisé programas, compilé y verifiqué información, e hice la captura en computadora la cual conformó el acervo de repertorio desde 1963 a 1993, y de 1994 a 2010 lo fuimos actualizando constantemente.

Dicho material especificaba los datos de obra, coreógrafo, música (autor y obra), duración, diseñadores de escenografía, vestuario, iluminación, duración, número de bailarines, mujeres y hombres, estado de la escenografía y el vestuario, la existencia de programas de mano y carteles, y más datos generales. Posteriormente se incluyó el elenco principal de algunos ballets.

Francisco Serrano me facilitó información de fichas generales de obras con las cuales contaba que yo verificaba en los programas de mano.

Algunos compañeros se acercaron para facilitarme programas de sus archivos personales para complementar lo faltante.

Con esta información se tenía la referencia de todas las obras estrenadas en la Compañía Nacional de Danza, los períodos en los que se habían estrenado, la duración, los creativos participantes en ellas, con lo cual se tenía un panorama del desarrollo de la compañía.

## **Funciones**

Paralelamente, el Director de la Compañía, me pidió hiciera el registro de funciones por computadora desde 1963, para tener una referencia general, hacer estadísticas y análisis de lo hecho por la compañía.

Este registro de funciones contenía nombre del teatro, obra presentada, año, fecha, evento, en algunos casos, los más recientes, instancias involucradas y público asistente.

El Mtro. Carlos López, me facilitó un concentrado de funciones por año que él había ido conformando hacía algunos años y se fue ampliando con la información encontrada en programas de mano, en el mismo lapso de seis meses hice el registro de 1963 a 1993, y se fue actualizando constantemente de 1994 a 2010.

Los proyectos de conformar el acervo de repertorio y de funciones de la CND los fui alternando con mi trabajo de programación, logística y giras. Ya habiéndolos preparado, la actualización constante se la encargué a mi secretaria quien la capturaba cada mes, yo la verificaba cada cierto tiempo y le pedía hacer correcciones.

Dichos documentos eran la memoria de la Compañía. Se utilizaban constantemente para la preparación de programas, la programación, las giras. Este material me permitía actualizar la información estadística para distintas evaluaciones elaboradas a lo largo del año y los comparativos correspondientes.

Una parte de este informe se utilizó como un anexo en el libro conmemorativo de los 40 años de la Compañía Nacional de Danza editado en el año 2003.

## **Giras**

En relación a las giras, tomando en cuenta la cantidad de proyectos preparados, elaboré un registro de los mismos con el detalle de ciudad, teatro, programa, número de bailarines, días de viaje, presupuestos, de 1993 al 2010. Así tenía un panorama general de las propuestas, de los ajustes realizados para cada ciudad y las variantes de los presupuestos al pasar los años.

## **Archivo general**

Generamos un archivo en carpetas de todos los documentos en papel que se elaboraban en nuestra oficina de programación como giras, evaluaciones, informes, *El lago de los cisnes*, producción, etc., que se fue ampliando a lo largo de los años y al cual nos remitíamos constantemente para verificar lo realizado, detalles de eventos o información general. No se contaba con un registro anterior de logística solo algunos folders de principios de 1993, un poco antes de mi llegada a la Compañía, y algunos generales. Ese acervo de carpetas se continuó conformando de 1993 a 2010.

Se prepararon directorios de integrantes de la Compañía, de Embajadas, de giras, de logística, de producción, una base de datos de pasaportes y visas, con los cuales trabajábamos contantemente.

En 1999, la Dirección de la Compañía, me pidió enviar las carpetas al archivo muerto, pues nos íbamos a cambiar de instalaciones temporalmente (durante un año), pero preferí conservarlo debido al uso continuo dado por otras áreas y la nuestra. Posteriormente, al regresar a las nuevas instalaciones, se me volvió a solicitar enviarlo a archivo muerto pero se encontró un espacio donde lo pude conservar.

## **Acervo general del INBA**

Hacia 2006, el INBA implementó la conformación de un acervo, por lo cual se empezó a solicitar la preparación y el envío de los archivos de cada una de las áreas y compañías. El área administrativa de la Compañía tenía copia de toda la documentación generada por mí pues se le había facilitado contantemente, pero sus documentos los habían enviado a archivo muerto, de este modo la entrega de mis registros me fue solicitada a partir del año 2003, se prepararon para entrega tres años consecutivos, posteriormente nos avisarían si necesitaban años anteriores.

La Coordinación Administrativa generó un área de archivo en la Compañía a la que se le entregaba la información para resguardo, dejó de haber un responsable de los mismos porque no catalogaban y porque necesitaban llevar un registro de entregas y recepciones el cual no hacían, solo los acumulaban, por ello se nos solicitó hacerlo nuevamente a nosotras, llevando un registro por número de oficio general por computadora y entregarlo al final del año. Para consultar los materiales era necesario esperar al nuevo responsable y llenar formatos, pero ésta persona tenía otras actividades y sólo estaba en el primer turno, así que no era funcional ni práctico.

Esas carpetas iban a ser entregadas al área de acervos del INBA y se hizo así con los primeros años pero después fueron colocadas en cajas esperando ser entregadas.

#### **5.4. Jefatura del Departamento de Logística y Giras de la Compañía Nacional de Danza**

En 1995, tras año y medio de estar realizando las labores de programación, logística y giras, de manera apremiante y constante, en horarios extensos, el Director de la Compañía, Horacio Lecona, me brindó la oportunidad de acceder a una Jefatura de Departamento lo que respaldaba mi trabajo y favorecía mi desarrollo profesional.

Continué haciendo las mismas actividades que había estado haciendo en la programación y logística, los informes y evaluaciones, el acervo de repertorio y funciones de la Compañía, aunque muchas de ellas se fueron ampliando, ajustando y complementando. De igual modo, siempre estaba buscando nuevas opciones para mejorar el trabajo.

Se ampliaron los proyectos de funciones en espacios alternativos y de circuitos de giras. Fui depurando la elaboración de los proyectos y fichas técnicas de gira.

La Compañía se promocionaba sola pero era necesario respaldarla con los proyectos de giras o funciones que preparábamos, así como con la atención y las relaciones públicas con los representantes de plazas para giras y responsables de foros alternativos, para mantener buenos contactos y poder coordinar futuros proyectos.

Se generaron propuestas atractivas de presentaciones, tanto por el contenido como por el presupuesto, o bien, se les proponía ampliar la gira con otros estados para abatir costos al prorratearlos.

De igual modo, los compañeros de otras áreas de la Compañía y del INBA nos apoyaban en el momento en que una instancia o alguien llamaba solicitando información para giras.

Continué realizando la coordinación general de las giras en su preparación, organización, operación, conclusión y evaluación, para lo cual elaboraba proyectos logísticos y presupuestales, fichas técnicas, calendario de actividades, información de difusión, preparaba material fotográfico y de video.

A mediados de 1996, fue nombrado un nuevo Director de la Compañía, Cuauhtémoc Nájera, él tenía el objetivo de ampliar el número de funciones, de giras nacionales, de repertorio, conformar un equipo de coreógrafos contemporáneos para realizar nuevas creaciones, quienes trabajaran otras técnicas con los bailarines, y tener un grupo experimental.

Al mismo tiempo deseaba trabajar con jóvenes bailarines quienes pudieran interpretar los roles principales clásicos, con ellos conformó un grupo de la compañía con el que se preparaban galas mixtas (integradas por repertorio clásico, neoclásico y contemporáneo) o contemporáneas (integradas por repertorio de obras de corte contemporáneo), para las cuales se buscaron nuevos foros alternativos, dando otras opciones a los foros y al público, eran elencos pequeños y accesibles de mover y presentar.

Durante su período subieron las tarifas de las cuotas de viaje facilitadas a los integrantes lo cual restringió la realización de algunas giras pero se buscaron otras opciones para continuar haciéndolas.

Él fue específico con el límite de horarios de viaje de los bailarines para poder hacer una función el mismo día o al día siguiente, así como con los períodos de traslado por tierra y avión.

Generó bases de datos de los calendarios, de los tiempos de ensayo de cada bailarín, de cada ballet, de los maestros, también generó un programa donde se incluyera la información de cada bailarín, con sus fotos y su biografía.

## 5.5. Producción

En 1997, Cuauhtémoc Nájera me encomendó llevar a cabo la producción ejecutiva de la escenografía e iluminación del ballet *Hoy no circula*<sup>71</sup>, el escenógrafo e iluminador fue el Mtro. Alejandro Luna<sup>72</sup>. La obra constaba de cuatro partes, coreografiadas por cuatro coreógrafos.

Antes de empezar necesitaba elaborar el presupuesto por lo que me fueron facilitados los diseños de escenografía y los requerimientos del equipo de iluminación. Para la realización de la escenografía y un vagón de metro me comuniqué con Manuel Colunga<sup>73</sup>; para la construcción de una estructura tubular de una casa y algunos otros elementos tubulares con Alberto Orozco<sup>74</sup>; y para la pintura escénica con Sergio Mandujano<sup>75</sup>; quienes fueron propuestos por Alejandro Luna, y para mí fue un honor trabajar con ellos pues sabía de su trayectoria y lo profesionales que eran. Con Sergio Mandujano ya había trabajado la producción de *Deseos dorados* del coreógrafo Jorge Domínguez, espectáculo comisionado por el XIX Festival Internacional Cervantino, él realizó unos bellos telones diseñados por Mónica Kubli.

Cuando a Manuel Colunga le llevé los diseños de escenografía me indicó la falta de ciertos detalles para que él pudiera hacer el presupuesto, eran cuatro escenografías, para tal efecto Alejandro Luna envió a su asistente de escenografía Hugo González, quien le comentó la especificaciones pero Manuel Colunga le indicó la necesidad de incluirlos en el diseño por lo cual se hicieron los

---

<sup>71</sup> *Hoy no circula*. Idea original, Cuauhtémoc Nájera; Guión, Juan Villoro; Coreógrafos, Beatriz Madrid, Lidya Romero, Claudia Lavista, Marco Antonio Silva; Música, Arturo Márquez, Javier Álvarez y Crescencio Luviano, Joaquín López -Ghas", y Leticia Alvarado. Diseño de escenografía e iluminación, Alejandro Luna; Diseño de vestuario, Sara Salomón. Estreno, septiembre 4 de 1997 en Palacio de Bellas Artes.

<sup>72</sup> Arq. Alejandro Luna. Es uno de los escenógrafos e iluminadores más importantes que tiene nuestro país. Ha dedicado cuarenta años de su vida a la creación de espacios. Más de 250 obras han contado con el trabajo del maestro Luna en los ámbitos teatral, dancístico y operístico. En 2001 recibió el Premio Nacional de Ciencias y Artes. Recibió el Doctorado Honoris Causa de parte de la Universidad Nacional Autónoma de Baja California por su contribución al mundo de las artes. En 2007 ingresó como miembro de la Academia de las Artes de México en la sección de Artes Escénicas. Con la Compañía volví a trabajar en *El viaje a la luna o Viaje a la X (De la luna a la tierra)* del coreógrafo Raúl Parrao, aquí Alejandro utilizó una pantalla plana, la tercera dimensión virtual y elementos multimedia, siempre innovándose.

<sup>73</sup> Manuel Colunga†. Uno de los mejores constructores teatrales de México, quien trabajaba en el Teatro Juan Ruiz de Alarcón del Centro Cultural Universitario.

<sup>74</sup> Alberto Orozco. Uno de los constructores de escenografía especializado en estructuras metálicas con gran experiencia.

<sup>75</sup> Sergio Mandujano. Uno de los más importantes pintores escénicos teatrales, trabajó en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) durante dos décadas bajo el mando de Julio Prieto y Alejandro Luna, entre otros destacados maestros. Posteriormente se jubiló y continúa trabajando para ciertos proyectos y haciendo pintura de caballete.

complementos. Alberto Orozco y Sergio Mandujano revisaron ciertos detalles generales para hacer la cotización. Cuando conté con las cifras lo negocié con los tres para reducirlas, no fue fácil pero aceptaron ajustar sus presupuestos.

En cuanto a la iluminación fue necesario alquilar equipo pues Palacio de Bellas Artes carecía de lo que se había solicitado para hacer diversos efectos sobre todo para la parte final, por lo cual solicité la cotización.

Éste presupuesto fue alto y lo había estado negociando pero no había logrado una reducción en el mismo, lo comenté con Alejandro Luna, él verificó se hiciera un ajuste en el tipo de equipo solicitado, con lo cual se logro bajar el presupuesto manteniendo la calidad de la propuesta.

Fui a las oficinas del Metro y nos invitaron a una de sus Terminales para solicitar el préstamo de algunos elementos con los cuales complementar el vagón realizado para uno de los cuadros.

Conseguí prestado un automóvil que entraba a escena, a través de un contacto facilitado por Víctor Mejía, Gerente Administrativo.

Para la elaboración del video fui al Centro Multimedia del Centro Nacional de las Artes (CNA) a solicitar su apoyo, colaboró el Taller de imágenes en movimiento; el arte digital y video estuvieron a cargo de Marina Meza.

Se contó con cinco compositores y se hizo la grabación musical, contacté a La Camerata, al Director de Orquesta, Jesús Medina, al estudio de grabación de Discos Musart, S.A. de C.V.; a Luis Gil quien estuvo a cargo de la ingeniería de sonido y la edición musical.

Fui a las oficinas de la Guía Roji para solicitar nos fueran facilitados algunos planos de la ciudad para incluirlos en el video y nos los dieron digitalizados.

Además de las diversas actividades que implicó hacer la producción, he de comentar que en relación al presupuesto me aboqué en economizar gastos en todos sentidos, lo cual al Gerente Administrativo le pareció apropiado.

Este trabajo me significó aplicar lo aprendido en la carrera, retomar la labor de producción realizada para Teatro de la Rendija, la cantante Eugenia León y Jesusa Rodríguez, el coreógrafo Jorge Domínguez, y la labor en los festivales culturales donde conseguí apoyos de producción para algunos espectáculos o teatros.

Fue una gran responsabilidad pues era el primer gran proyecto escénico dancístico innovador generado por Cuauhtémoc Nájera, como Director de la Compañía, el cual involucró a un grupo de gente talentosa y experimentada, provocando grandes expectativas.

Para mí fue significativo trabajar, en la producción de la escenografía y la iluminación, con Alejandro Luna, uno de los más importantes escenógrafos e iluminadores de México.

Ver el resultado final del trabajo conjunto de los creativos, los maestros, los bailarines, los técnicos, los administrativos, los realizadores, todos los integrantes de la Compañía y otros colaboradores que no se veían, fue especial pues de manera cercana forme parte del gran engranaje de este espectáculo, respaldando la parte creativa.

Poco después, se me encomendó la producción de *Danza-Rock*, proyecto de Cuauhtémoc Nájera, un evento conformado por varias coreografías, la propuesta escénica tenía monitores, proyección de imágenes y multimedia.

Debido a las actividades encomendadas posteriormente ya no se me solicitó realizar la producción ejecutiva de otros ballets.

Es conveniente mencionar que la actividad realizada en la Coordinación de Programación y Logística, así como la Coordinación General de ciertas actividades y eventos, permitió tener una mejor organización y planeación, mantener informado a todo el personal de la Compañía y a otras áreas del INBA constantemente, tanto de las actividades como de detalles importantes para realizarlas. Eso facilitó el desarrollo eficiente de tareas hacía el interior y hacía el exterior.

## 5.6. Conclusión

En los años 50 el Estado le dio un gran impulso a la danza moderna y nacionalista. La danza clásica no tenía ningún tipo de respaldo, las agrupaciones que existían eran independientes y lo hacían por amor al arte y con todos los esfuerzos posibles, buscando financiamientos y apoyos, los bailarines y maestros<sup>76</sup> abrieron espacios al ballet tanto en la ciudad de México como en provincia. Fueron los promotores del ballet, con una gran mística.

Maestros<sup>77</sup> de ésta disciplina que llegaron a México en distintos períodos impartiendo clases y dando funciones, ayudaron a mantener y desarrollar el espíritu de estos artistas. Un programa semanal<sup>78</sup> de televisión en Canal 2 dirigido por los bailarines Lupe Serrano<sup>79</sup> y César Bordes<sup>80</sup>, y posteriormente por Laura Urdapilleta<sup>81</sup> y Michel Panaieff<sup>82</sup>, ayudó a promover la danza clásica en distintos lugares del país.

Muchos de ellos no solo hacían danza clásica, incursionaron en otros estilos y en distintos trabajos para poder sobrevivir y continuar haciendo ballet.

Se llegaron a conformar varias agrupaciones independientes de ballet clásico pero las más importantes fueron el Ballet Concierto, con una línea clásica, y el Ballet de Cámara, con un estilo clásico que incursionaba en la experimentación de otras técnicas como la neoclásica y la contemporánea.

---

<sup>76</sup> Bailarines y maestros como Felipe Segura, César Bordes, Socorro Bastida, Guillermo Keys, Nellie Happee, Jorge Cano, Sonia Castañeda, Linda Costa, Estrella Morales, Sergio Unger, Nelsy Dambredé, Bertha Alicia Orozco, Lupe Serrano, Armida Herrera, Michel Panaieff, Nelly y Gloria Campobello, Maestra Tessa Marcué, Gabriel Aubard, Anita Cardús, Gloria y Margarita Contreras, Tomás Seijas, Telésforo Acosta, Fidel González, Francisco Araiza, Cora Flores, Dévora Velázquez, Ricardo Silva, Gloria Mestre, José Silva, Alicia Pineda, por mencionar algunos.

<sup>77</sup> Maestros. Nelsy Dambredé, Michel Panaieff, Michael Land, Antón Dolín, Fedor Lensky, Michel Resnikoff, Enrique Martínez, Joaquín Banegas, Josefina Méndez, Aurora Bosch y Loipa Araujo, entre otros.

<sup>78</sup> Programa semanal. Canal 2, *Un instante de Danza*, posteriormente *Noches de ballet*, por patrocinio de un empresario, posteriormente por General Motors y más tarde por Nescafé.

<sup>79</sup> Lupe Serrano. Bailarina de renombre internacional, fue integrante del Ballet de la Ciudad de México en 1945. Bailarina principal del Ballet de Nelsy Dambredé, del Ballet Ruso de Montecarlo y del American Ballet Theatre.

<sup>80</sup> César Bordes (Salvador B. Mangel). Primer bailarín de México. Fue integrante del Ballet de Nelsy Dambredé, de la Academia de la Danza Mexicana y del llamado Ballet 1950 de Sergio Unger. Fue "partner" (pareja de danza) de Lupe Serrano y Laura Urdapilleta.

<sup>81</sup> Laura Urdapilleta. Nombrada "La bailarina de México". Primera bailarina, coreógrafa y maestra mexicana, integrante del Ballet de la Ciudad de México, fundadora y primera bailarina del Ballet Clásico de México (Compañía Nacional de Danza), posteriormente Directora Artística de la misma. Maestra, ensayadora y evaluadora de la Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea del INBA.

<sup>82</sup> Michel Panaieff. Bailarín y maestro ruso americano, integrante del Ballet Ruso de Montecarlo.

Los directores de estos ballets, Felipe Segura, Sergio Unger, Nellie Happee y Tulio de la Rosa, fueron grandes promotores de ésta disciplina desde el tiempo en el cual se le daba más respaldo a la danza moderna y los clásicos eran relegados, ellos lograron mantener esa tradición a lo largo de varias generaciones.

Para lograr esto se contó con el trabajo que gran cantidad de maestros, bailarines, promotores, coreógrafos y creativos, mexicanos y extranjeros, realizaron en las décadas anteriores, con un gran esfuerzo, muchas veces no contaron con sueldos pero para ellos lo más importante era bailar y compartir el arte de la danza.

La misma Compañía en los primeros 10 años tuvo que hacer grandes esfuerzos para lograr conformar un repertorio, ampliar el número de funciones, dar el entrenamiento clásico constante, adquirir apoyos de producción, contar con instalaciones adecuadas, ya que compartían un salón en la Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea en donde actualmente se encuentra la Escuela de Nacional de Danza Folklórica del Instituto Nacional de Bellas Artes en el Centro Cultural del Bosque atrás del Auditorio Nacional, entre otras cosas, en ese tiempo eran una agrupación con un aproximado de 30 bailarines.

Posteriormente llegó una mente visionaria, Salvador Vázquez Araujo, quien amplió el número de integrantes, logró la asesoría académica, obtuvo instalaciones adecuadas, con más salones y espacios para las distintas áreas que necesitaba la Compañía para operar, incrementó el repertorio, los apoyos, se abocó a la creación de nuevos públicos, hizo nuevas propuesta escénicas como *El lago de los cisnes* para sacar la danza del teatro y llevarla a donde estaba el público, extendió el posicionamiento de la agrupación y la consolidó.

En ese período en México hubo un respaldo importante a la cultura y el arte en todos los sentidos, a compañías, festivales, manifestaciones artísticas nacionales y extranjeras.

Grandes figuras de la danza imprimieron su pasión, entrega y trabajo en escena y en la organización para continuar promoviendo y respaldando el ballet, resguardando el repertorio, depurando la técnica y los estilos, compartiendo sus conocimientos.

En 1983, cuando participé en el Festival Internacional Cervantino, la Compañía y el Festival presentaron una importante coproducción con el espectáculo *Carmina Burana*, en el Teatro Juárez, y además con *Programa especial de Jazz*; en 1990, cuando estuve en el Segundo Gran Festival de la Ciudad de México, la Compañía participó con una función de *La sílfide y el escocés*, dónde el primer bailarín invitado fue Julio Bocca; en 1990 y 1991, cuando trabajé en el Festival Internacional Cervantino, la Compañía formó parte de la programación; en 1992, en el Festival Cultural Sinaloa, la Compañía se presentó en seis municipios. En el Festival Internacional Cervantino y en el Festival Cultural Sinaloa había tenido una participación constante a lo largo de los años con obras de gran formato y programas mixtos, estos últimos incluían fragmentos importantes del repertorio clásico, neoclásico y contemporáneo.

Alguna vez visité sus instalaciones mientras estuve trabajando en el Gran Festival de la Ciudad de México, en los teatros de la Unidad Artística y Cultural del Bosque. Llegué a tener algún recorte de periódico de los primeros bailarines y conocía los nombres de algunos de ellos.

Yo conocía la importancia y prestigio de la Compañía, dentro del Instituto y en el ámbito cultural a nivel nacional e internacional.

Cuando yo llegué a la Compañía, ésta contaba con un gran respaldo y tenía una trayectoria de 30 años en los cuales había cumplido distintos objetivos como preservar un repertorio clásico universal, desarrollar la creación de obras, nacionales y extranjeras<sup>83</sup> de gran nivel artístico; rescatar obras importantes tanto

---

<sup>83</sup> *Romeo y Julieta, Pájaro de fuego, La pavana del moro, Vivaldi para 13 bailarines, ¡Esquina Bajan!, Majísimo, Deseo, Minor Threat Fragmentarios, Onegin, La fierecilla domada, Don Quijote, La bayadera, Hoy no circula, Viaja a la X de la Luna*, entre otras.

artística como históricamente; dar reconocimiento a las personalidades de la danza por su trayectoria y labor en pro de la danza; ampliar su participación en diversos eventos con la finalidad de abrir espacios para la danza y crear nuevos públicos.

Yo que venía de hacer teatro experimental donde explorábamos, transformábamos, improvisábamos, modificábamos, no había jerarquías, todos colaborábamos y alternábamos las tareas, me cambió el panorama pues aquí las obras clásicas se respetaban al máximo para preservar el legado, no podía modificarse un paso o un movimiento pues se desvirtuaba la originalidad de la obra, al mismo tiempo se contaba con repertorio contemporáneo, moderno y experimental el cual conservaba el diseño original; los rangos de maestros y sobre todo de bailarines eran específicos y se respetaban mucho. Cada integrante, ya fuera artístico, técnico o administrativo, hacía sus funciones y no se mezclaban, aunque si se apoyaban.

Mi integración a la Compañía tuvo un gran significado para mí pues trabajé en una gran Institución, pero lo que más me alentaba era estar en la Compañía Nacional de Danza, entre artistas y bailarines a quienes veía a diario. Cuando tenía un poco de tiempo, podía observar las clases y ensayos, parte de los procesos de producción, y todo ello me emocionaba.

Conviví con los directivos, maestros, bailarines, coreógrafos, creativos, también con los realizadores, lo técnicos y administrativos, el trabajo de muchos de ellos no se veía pero contribuía en gran medida para hacer posible las funciones.

En la coordinación de las actividades trabajé con gente talentosa<sup>84</sup>, con gran experiencia, visión y amor por lo que hacían, la Compañía era parte de ella, como me llegó a pasar a mí. Ese es el don de la Compañía se vuelve tu familia, te enamoras y te acapara.

---

<sup>84</sup> Carlos López, Francisco Serrano, Víctor Flores, Horacio Lecona, Fernando Alonso, Cuauhtémoc Nájera, Dariusz Blajer, Jorge Cano, Nellie Happee, José Solé, entre muchos otros.

Mi trabajo fue constante, propositivo, incansable, sabía a qué hora entraba pero no tenía horario de salida, normalmente no comía sino hasta tarde-noche. Me levantaba pensando en la Compañía, me iba a la cama pensando en los pendientes, soñaba en funciones, presupuestos y proyectos.

Infinidad de veces salí de la oficina después de las 12 de la noche y, en algunas ocasiones, salí a las 3 o 4 de la mañana organizando lo correspondiente a una gira o un trabajo que necesitaba entregarse al día siguiente temprano.

No me pesaba, me entregaba a lo que hacía, perdía la noción del tiempo, me interesaba respaldar la labor de la Compañía, y sabía la responsabilidad que esto implicaba.

Mi trabajo se volvió dinámico debido a que deseaba mejorar los resultados, a qué hacía varias actividades a la vez, al tiempo que proyectaba unas, concretaba otras y evaluaba algunas más, paralelamente implementamos otros procedimientos para cumplir objetivos, todo ello se volvió urgente.

Ser la Responsable de Logística, y posteriormente la Coordinadora de Programación y Difusión, incluida la logística y giras de la Compañía, me permitió realizar la organización y operación de la agrupación más representativa de ballet clásico de México; a través de la preparación y desarrollo; lo cual conllevó analizar, planear, diseñar, coordinar y operar propuestas; promover y gestionar importantes eventos en la ciudad, en la República Mexicana y en el extranjero; realizar la coordinación general de grandes proyectos; conjuntar la información de distintas áreas para la sistematización general y logística; vincular con distintas instituciones para realizar intercambios y ampliar la participación y presencia de la agrupación en distintos eventos o para gestionar apoyos; todo ello con la finalidad de reforzar el trabajo de creación artística y promoción cultural de la Compañía dentro del Instituto y en el ámbito cultural, nacional e internacional.

Pertenecer a la Compañía dependiente del Instituto Nacional de Bellas Artes, me dio grandes satisfacciones, así como la oportunidad de profundizar en procesos de promoción y gestión cultural a gran escala.

## 6. Compañía Nacional de Danza del INBA Promoción y Difusión

*No sólo la escuela enseña, los medios también y el consumo consagra los gustos. La paradoja es que mientras han transcurrido ya varias décadas de predominio de estas tendencias, la escuela se empeña en vivir separada de la cultura, la cultura de la comunicación y las tres aisladas entre sí. Lucina Jiménez (Jiménez. 2006:160)*

La promoción y difusión son esenciales para ofrecer al público opciones artísticas y culturales a las cuales difícilmente tiene acceso a través de la radio y la televisión, en donde el interés es entretener o distraer y con poca variedad.

Los medios de comunicación cada vez cuentan con menos espacios para la cultura y el arte porque están en busca del “ating” y en esa búsqueda también han perdido calidad, como lo menciona Lucina Jiménez —“Mientras el consumo y los gustos de los públicos están atrapados en las estéticas mediáticas y el espectáculo masivo, la infraestructura para el arte y la cultura no ha crecido en la última década.” (Jiménez. 2006:181).

Además en las temáticas hay mucha información superflua, violencia y agresividad. Lucina Jiménez comenta —“El 97% de los habitantes del país ha podido enterarse de videos escándalos, de los dimes y diretes de la política, del espectáculo de la guerra y del narcotráfico a través de la televisión. (Jiménez. 2006: 132)

El fenómeno de la globalización ha permitido llegar a más gente y más lugares en poco tiempo pero también ha cambiado los parámetros debido a la diversificación de la información y opciones de entretenimiento como los juegos, videojuegos y la música.

Esto nos lo constata Néstor García Canclini al observar —“Donde se ve efectivamente la globalización es en el mundo audiovisual: música, cine, televisión e informática están siendo reordenados, desde unas pocas empresas, para ser difundidos a todo el planeta.” (García Canclini. 2001:15)

En relación a los videojuegos Ernesto Piedras explica —...ha casi 12 millones más 'gamers' (Jugadores de videojuegos) que usuarios de Internet (la Asociación Mexicana de Internet reveló que hay 40.6 millones de cibernautas). Y es que el mercado de los videojuegos crece tres veces más rápido que la economía nacional en su conjunto. Solamente el año pasado registró ingresos de 14 mil 194 millones de pesos, lo que representó un incremento del 10 por ciento con respecto a 2010". (Piedras. 2012. [www.elsiglodetorreon.com.mx](http://www.elsiglodetorreon.com.mx))

De igual modo, lo hace notar Lucina Jiménez —Lo que tienen computadoras usan las páginas de entretenimiento... También se la pasan bajando música y quemando compactos". (Jiménez. 2006: 158)

La actual situación de inseguridad en el país y el auge del narcotráfico han propiciado que mucha gente no salga en las noches por su tranquilidad y esto le hace mantenerse en su casa, con lo cual no accede a las manifestaciones artísticas y de entretenimiento tradicionales.

—Por lo que respecta a la ciudad de México, no sólo son las diferencias de ingresos y nivel escolar las que determinan diversas relaciones con los medios de comunicación, como el cine o la televisión. También interviene la manera en que el irregular y complejo desarrollo urbano —sin una expansión planificada y descentralizada de los servicios y equipamientos— agrava las distancias económicas y educativas. A las enormes distancias y dificultades que implica el traslado, se agregan la inseguridad de la vida urbana, los mayores costos de la oferta cultural pública (cuando ha disminuido el poder adquisitivo) y la creciente atracción de los medios de comunicación electrónica que llegan al domicilio familiar." (Rosas Mantecón. 2002:258)

Esta situación se ha extendido a lo largo del país, por lo cual las instituciones y los promotores han buscado maneras de continuar ofreciendo alternativas artísticas, algunas instituciones han generado agrupaciones en sus ciudades, en el caso de los promotores han cambiado la oferta cultural con programas más pequeños y fáciles de mover, o bien han cambiado los horarios y las rutas de viaje y solicitado seguridad especial en ciertas zonas.

De igual modo, el poder adquisitivo de la población no le permite asistir a eventos artísticos y culturales constantemente.

Gran parte de la población se ha refugiado en la televisión o en el internet, en este último caso, desde la comodidad de su casa o desde un teléfono móvil ha logrado encontrar nuevas formas de entretenimiento y de relacionarse.

-Néstor García Canclini y Mabel Piccini han llamado a este proceso *desurbanización de la vida cotidiana*: mientras se da un crecimiento acelerado de las zonas periféricas, lo que representa una descentralización no planificada, aumenta la desarticulación de los espacios tradicionales de encuentro colectivo y se desarrollan las culturas electrónicas.” (Citado por Rosas Mantecón. 2002: 258)

En estos medios encuentra pocas opciones de calidad y de difusión cultural, pues la visión de los medios es entretener con cosas simples; y la política cultural, a pesar de que su misión es resguardar, fomentar, promover la cultura y el arte, utiliza los tiempos o espacios oficiales para promoverse de manera personal o dispone de los fondos para otro tipo de proyectos los cuales no respaldan la cultura de un país, más bien la desprotegen.

-Es decir, la modernización neoliberal básicamente ha reducido el proyecto comunicativo y cultural del Estado y de la sociedad al fortalecer y expandir las relaciones de mercado en nuestra República; y no a ampliar y reforzar los procesos culturales más abiertos, democráticos y participativos que durante tanto tiempo han demandado los grandes sectores básicos de nuestro territorio [...] Frente a esta realidad se puede decir que al aplicarse esta política tan pragmática se están formando las bases de una —*cultura social*” de grandes dimensiones, pues los principios del mercado están abortando las áreas del conocimiento humano especializadas en el análisis propio de la comunidad. Ante ello, debemos interrogarnos ¿A dónde va una sociedad que ve todo, excepto a sí misma? (Esteinou. 2000:19-20)

Los presupuestos se han visto reducidos dificultando la promoción y difusión, lo que genera desventaja frente a los medios comerciales. Rosas Mantecón hace referencia sobre esto –Durante los años ochenta un número creciente de instituciones culturales desarrollaron sus propias fuentes de financiamiento tales como cuotas de admisión, tiendas, donaciones no gubernamentales, etc., ante la insuficiencia de los financiamientos públicos.” (Rosas Mantecón, 2002:256)

La radio y la televisión públicas han procurado abordar temas culturales y artísticos en espacios cada vez más reducidos o la televisión por cable.

Al mismo tiempo, la educación en México, tiene un bajo nivel y está diseñada para producir empleados. En el esquema educativo no se ha incluido la formación artística como parte fundamental del desarrollo del individuo, de la sociedad y de un país, lo cual, por una parte, limita el panorama pues queda prácticamente eliminada de la formación y, por otro, la hace difícilmente accesible.

—Futo de la revolución tecnológica del siglo XX, de la super especialización y el estancamiento de los dispositivos institucionales para la difusión artística, así como de décadas de modelos educativos que fomentan diversas formas de analfabetismo estético y tecnológico.” (Jiménez. 2006:133)

—Los sistemas educativos de la modernidad impusieron una sola forma de pensamiento y de entender la inteligencia, basada en el racionalismo, en la separación de la mente y cuerpo, con la esperanza de dar cauce a una mejor distribución de la riqueza y la incorporación del país al mundo del trabajo y del —progreso”. (Jiménez. 2006:180)

Se requiere que las políticas culturales realmente pongan atención e interés en respaldar una oferta más equilibrada de entretenimiento y difusión cultural, para poder seguir enriqueciendo el panorama artístico de México.

A lo cual Lucina Jiménez plantea —...modificar la relación del sector cultural con los medios, actualmente ajenos al arte. No se puede pensar en democracia cultural si el sector cultural no establece nuevos pactos con los medios de comunicación que están reorganizando la cultura hace ya varias décadas.” (Jiménez. 2006: 134)

Y al mismo tiempo, propiciar en el público un acercamiento a las manifestaciones artísticas y culturales, en el cual puedan hacerlas parte importante de su vida y demande mejores propuestas.

## **6.1. La Difusión de la CND en el INBA**

El Instituto cuenta con una Dirección de Difusión y Relaciones Públicas conformada por varias Subdirecciones, Relaciones Públicas, Promoción, Prensa, Editorial, Medios Electrónicos, al mismo tiempo, en cada uno de los grupos artísticos, museos y centros, se cuenta con un responsable de difusión cuya tarea es promover y difundir cada una de las actividades generadas por su centro de trabajo, en coordinación directa con la Dirección de Difusión.

Su objetivo es planear, organizar, dirigir y controlar las actividades para la difusión de las artes a través de los medios de comunicación social como son; televisión, radio, prensa, periódicos e internet; así como proporcionar el apoyo necesario en la presentación de los espectáculos del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.

Para lo cual realiza las siguientes funciones, establecer y dar a conocer, a través de los medios de comunicación, la programación de las actividades académicas, artísticas y culturales, que llevan a cabo las distintas áreas y dependencias del Instituto Nacional de Bellas Artes. Determinar estrategias de comunicación que permitan un uso más eficiente de los recursos, a partir de la planeación y programación del gasto y de la identificación de un público objetivo, lo que permite realizar una mejor segmentación de mensajes. Planear el Programa de Comunicación Social, para autorización de la Secretaría de Gobernación, que incluye campañas, con asignación específica de recursos, por medio y tipo de productos; la identificación de segmentos de población a los que dirige cada mensaje; así como la selección de medios con base en tirajes y población objetivo. Apoyar los esfuerzos de las Coordinaciones Nacionales, direcciones, museos, escuelas y centros de investigación del Instituto Nacional de Bellas Artes. Coordinar y autorizar, la labor con diversos materiales editoriales como programas de mano, volantes, invitaciones, carteles y agendas de actividades. Adicionalmente, realizar una amplia labor editorial en materia artística, que incluye libros, catálogos, publicaciones facsimilares y textos especializados y de divulgación. Controlar las relaciones públicas, en cuestiones de logística y protocolo, las cuales adquieren especial significado para el área,

toda vez que se tiene trato con diversas personalidades e instituciones como la Presidencia de la República, Ministros de otros países, Gobiernos Estatales, Embajadas, Universidades y, en general, con todo el público que acude a las actividades del Instituto, en cualquiera de sus foros. (Resumen del Manual general de funciones. 2010:49)

Con el apoyo y respaldo de la Subdirección General de Bellas Artes y de la Dirección de Difusión la tarea de la Compañía, en cuanto a la difusión, realizada durante mi gestión fue diseñar y generar estrategias de difusión creativas para las diferentes temporadas, en apego a los lineamientos de la Dirección de Difusión y Relaciones Públicas del INBAL y de la Dirección de la Compañía. Revisar y actualizar la información de obras, bailarines, creativos, repositores<sup>85</sup> y personalidades de la danza. Enriquecer y renovar la imagen de la Compañía, en cuanto a diseño de arte, material fotográfico, impresos, conferencias de prensa, ensayos y entrevistas, video, cápsulas de televisión. Utilizar todos los medios posibles para hacer la difusión a través de postales, volantes, carteles, programas de mano, separadores, polípticos, Agendarte (Agenda cultural y artística del INBA), correo normal, correo electrónico, carpeta digital, radio, televisión, página de internet, chat, entrevistas, conferencias de prensa, ensayos, funciones, inserciones de prensa, banderolas, parabuses, autobuses, vallas, espectaculares en andén del Metro, carteles en vagones y corchos del Metro y en diversas partes de la ciudad, espectaculares en el aeropuerto, etc. Atender y programar las entrevistas y ruedas de prensa en donde participa la Dirección de la Compañía con los representantes de los medios de difusión. Coordinar los protocolos de los homenajes o eventos especiales de la Compañía.

Cada una de estas funciones fue respaldada por las distintas áreas de difusión. La Dirección de Difusión verificaba la viabilidad de las propuestas y las pautas promocionales sugeridas por la Compañía en relación a la requerida por todos los eventos del INBA; coordinaba a todas las Subdirecciones para la difusión de las actividades de cada una de los grupos artísticos y áreas del INBA.

---

<sup>85</sup> Repositores. Es quien, por parte de los coreógrafos o compañías, recibe la responsabilidad de la memoria coreográfica y artística de uno o varios ballets o hereda el legado de las obras para remontarlas fielmente como la obra original.

Relaciones públicas, organizaba y coordinaba los protocolos, invitados especiales, cócteles y sus boletos de acceso, placas conmemorativas, medallas, reconocimientos, envíos de información, atención al público e informes.

Promoción, planeaba y coordinaba las pauta publicitarias apropiadas de inserciones en periódicos, revistas y Tiempo libre; en cartelera genérica, general y del Palacio de Bellas Artes; así como el apoyo de espectaculares y banderolas.

Prensa, preparaba los boletines, conferencias de prensa, entrevistas exclusivas, entrevistas, reportajes, fotografías, también hacía la labor de síntesis de todo lo publicado en periódicos, revistas e internet.

Medios electrónicos, organizaba, coordinaba y producía promocionales de radio y televisión, cápsulas informativas, carteleras electrónicas, gestionaba entrevistas, reportajes, participación en programas de radio, televisión e internet, videograbación de estreno o funciones especiales; administraba la información en la página web del INBA, así como en el internet y chat de CONACULTA y del INBA; realizaba la producción de videos retrospectivos de trayectoria artística; en los homenajes coordinaba la proyección del video, con equipo, pantalla, ensayo y función; durante muchas temporadas coordinó la producción de los videos de *El lago de los cisnes* los cuales se vendían en el espectáculo hasta que ya no se contó con fondos ni patrocinios y se dejó de hacer.

Editorial, analizaba la viabilidad de la imagen, realizaba el diseño, lo enviaba a autorización, ajustaba, hacían las distintas aplicaciones para programa de mano, cartel, volantes, invitaciones y supervisaba la impresión; coordinaba y diseñaba el Agendarte, donde incluía las actividades de todo el Instituto.

También se contó con el respaldo de la Coordinación Editorial y de Difusión del Palacio de Bellas Artes, donde generaban diseños, los enviaban a autorización, hacían las adaptaciones para todas las aplicaciones como programas de mano, volantes, carteles, programas de mano de lujo, supervisaban la impresión y también daban atención a los medios en el Palacio.

De parte de la Subdirección General de Bellas Artes, la Dirección de Desarrollo, estaba encargada de obtener diversos patrocinios, apoyo en difusión y enviaba información de los eventos a su base de datos.

## **6.2. Promoción y Difusión de la Compañía Nacional de Danza**

La Coordinadora de Difusión de la Compañía se fue a otro trabajo y mi el Director, Cuauhtémoc Nájera, empezó a hacer cambios, nos llamó a varios compañeros y a mí, me hizo la propuesta de que siguiera haciendo la coordinación, programación, logística y giras, así como la promoción y difusión de la Compañía, ofreciéndome una Subdirección de Área. Sabiendo lo que implicaba el trabajo me propuso a dos asistentes uno para difusión y otro para logística, mi secretaria de logística quien apoyo en cuestiones de difusión y la secretaria de difusión, ella siempre fue propositiva y trabajadora, respaldó mucho el trabajo de difusión.

En febrero de 1998 asumí el cargo de Subdirectora de Área con la Coordinación de Programación y Difusión.

Con el nuevo puesto continué realizando mis actividades de programación, logística y giras, ampliándolas y depurándolas, se incrementó el número de presentaciones foráneas, de funciones en espacios alternativos y de estrenos, fue conveniente guardar mucho cuidado en la elaboración de los proyectos y las fichas.

Además ésta área se encargó de planear, programar, coordinar, supervisar y operar una serie de acciones con la finalidad de promover y difundir las actividades de la Compañía Nacional de Danza; conjuntamente con las diversas áreas de difusión del INBA se encargo de generar estrategias de difusión para las temporadas normales, así como para las temporadas especiales para ver viabilidad y alcances; fomentar la difusión de las actividades de la Compañía por todos los medios para el disfrute del público en general; promover el ballet en sus

diferentes géneros y el arte a través de la presentación de espectáculos y eventos artísticos.

Amplíé el enlace con diversas oficinas del INBA relacionadas con la difusión, Dirección de Difusión y Relaciones Públicas, Subdirección de Prensa, Subdirección de Relaciones Públicas, Subdirección de Medios Electrónicos (Radio y TV), Subdirección de Promoción, Subdirección Editorial; así como con los responsables de danza y cultura de los medios de comunicación, y de las plazas donde se llevan a cabo funciones.

Para la promoción y difusión de la Compañía colaboraron muchas personas, además de lo realizado de manera directa e interna, a partir de lo cual cada una de las Subdirecciones de Difusión del INBA pudo llevar a cabo y respaldar el trabajo de la agrupación. De igual modo, participaron representantes de diversas instituciones públicas y privadas y profesionistas de la comunicación, quienes contribuyeron a lograr los objetivos de difusión de la Institución, que me permitieron coordinar de manera general todas las labores de difusión.

Recibí el apoyo, respaldo y lineamientos de trabajo de mis jefes inmediatos y otras autoridades del Instituto Nacional de Bellas Artes para la realización de las actividades de difusión de la Compañía.

En el área de difusión, la Coordinadora anterior me facilitó su archivo de trámites, me hizo la entrega de libros, fotos, videos, algunos folders con información impresa de las obras, pues no las guardaba digitalmente, carpetas de programas de mano y carpetas de sinopsis.

Teníamos muchos planes para trabajar y hacer. Hice la propuesta de renovar y digitalizar la información de cada uno de los ballets que conformaban todo el repertorio. Actualizar el acervo de todos los directivos, creativos, maestros y bailarines de la Compañía y creativos invitados con biografía y material fotográfico de cada uno de ellos. Contar con material fotográfico de calidad para la elaboración de la imagen para cada programa y con material de video apropiado

para la producción de cápsulas y para facilitarlos a los medios de comunicación. Generar una imagen atractiva de cada uno de los programas a presentar. Preparar boletines de prensa interesantes para los medios; entre muchas otras actividades.

Empezamos bien, con mucho trabajo, invitando a gente, haciendo entrevistas y haciendo el trabajo diario.

El equipo con el cual se contaba para la captura de información era antiguo. Nos coordinamos con el equipo que contábamos para hacer las labores de las dos áreas.

Para mi primer proyecto los tiempos fueron reducidos por lo cual la difusión no logró su objetivo, tomando en cuenta esto hice un esquema de trabajo en el cual preparaba la información anual con medio año de anticipación y de ser posible con un año de anticipación a los eventos programados, si había ajustes los íbamos avisando, cómo lo hacía en programación.

Al poco tiempo los dos asistentes se fueron, el de difusión, porque encontró un trabajo más adecuado a sus intereses, y el de logística, siendo bailarín, prefirió regresar a su actividad, pues el trabajo burocrático, las modificaciones constantes que se producían y la necesidad de actualizarlos para todos los integrantes de la Compañía no eran de su agrado. Posteriormente, él trabajó en una agrupación dancística haciendo la logística y utilizó archivos, formatos y modo de trabajar del área logística de la Compañía.

Ya no me fue facilitado el apoyo de otros asistentes, aunque lo solicité en diversas ocasiones al Director y al Gerente Administrativo.

Para poner en marcha el mecanismo de Difusión en el INBA, después de que la Subdirección General de Bellas Artes autorizaba y confirmaba la programación propuesta por la Compañía, se hacía una reunión con la Dirección de Difusión en la cual se planteaban nuestras necesidades ideales, se nos

indicaba con que contaban financieramente, así como los acuerdos institucionales, y con cuales nos podían apoyar.

Realizamos la difusión de todos los eventos de la CND, en el Palacio de Bellas Artes, en foros alternos, en las giras nacionales e internacionales, y del espectáculo *El lago de los cisnes en el Bosque de Chapultepec*, de 1998 a 2010; así como del espectáculo *La bella durmiente en el Castillo de Chapultepec* de 2005 a 2010.

A principios de 2003, hubo cambio de Director, llegó Dariusz Blajer, quien tenía el objetivo de ampliar el repertorio con obras clásicas de gran formato, con estrenos coreógrafos mexicanos y de coreógrafos contemporáneos extranjeros; ampliar el número de funciones en la ciudad de México, en toda la República Mexicana y en otros países, haciendo propuestas accesibles a cada lugar; abrir otros espacios para la danza; crear espectáculos de ballet específicamente para público infantil. Depurar la técnica clásica de los bailarines en clase y ensayos para proyectar la pureza del movimiento y la interpretación; respaldar el entrenamiento clásico de los bailarines, invitando a maestros extranjeros y becando a grupos de jóvenes bailarines para asistir a cursos con los mejores maestros. Diversificar los programas en contenidos para poder conformar galas clásicas, mixtas y contemporáneas. Incluir en el repertorio ballets importantes que no se habían presentado en México, para ofrecerlos al público. Le interesaba la promoción y difusión de la Compañía en todos sentidos.

A continuación incluyó algunas de las actividades que realicé a partir de 1998, detallando los objetivos, los logros y en algunos casos anécdotas las cuales ilustran el resultado del trabajo conjunto y en equipo.

### **6.2.1. Planificación y programación de la Difusión**

- Contar con el Programa anual de actividades de la Compañía
- Proyectar un plan de difusión anual

- Generar la ficha de requerimientos generales de difusión de todas y cada una de las actividades programadas, acompañada de una solicitud de servicios.
- Detallar el calendario de inicio de difusión y venta de boletos (Línea de tiempo).

### **6.2.2. Investigación e Información**

- En caso de estreno investigar y preparar la información de antecedentes, contexto, personajes, creadores, etc.
- En caso de reposición actualizar la información.
- Preparar la información, impresa y digital, de la obra, biografías, plantillas, boletín, propuesta de pauta publicitaria, fotos y video, de todos los eventos incluidos en el programa.

Con lo cual la Dirección de Difusión, sus Subdirecciones y la Coordinación de Difusión de Palacio de Bellas Artes pudieran:

- Analizar la propuesta
- Establecer los apoyos que se pudieran dar o implementar
- Generar y programar estrategias de difusión según el evento
- Coordinar tiempos de diseño y producción para cumplir las propuestas de tiempo
- Verificar presupuestos establecidos
- Concretar convenios, colaboraciones o patrocinios.

### **Confirmar la recepción de información y materiales.**

- Verificar que los materiales entregados fueran adecuados para los distintos proyectos de imagen promocional a elaborar.

### **Información adicional**

Se solicitaba material a las siguientes áreas de la CND:

- Dirección  
Nombres de los artistas invitados

- Gerencia administrativa  
Personal invitado; ajustes de movimientos de personal artístico, administrativo y técnico a incluirse en la plantilla de los impresos de mano
- Programación  
Programa de actividades, obras, foros, días y horarios de función
- Gerencia de Producción  
Nombre de los realizadores y personal técnico participante, así como créditos especiales acordados por convenio.
- Área artística  
Elencos para incluir en programa de mano y detalles específicos
- Maestros y bailarines de la Compañía, Artistas y creativos invitados  
Biografías, retratos y fotos
- Coreógrafos o repositores  
Biografías, retratos y fotos  
Sinopsis y detalles artísticos de las obras a presentar
- Departamento de audio  
Material sonoro para enviar a algunas estaciones o bien para preparar el spot de radio.
- Departamento de video  
Material visual adecuado para preparar la cápsula
- Departamento de fotografía  
Fotografías de bailarines y escenas de las obras a presentar

### **Información sobre lineamientos**

- La Dirección de Difusión y Relaciones Públicas  
Políticas y convenios de difusión
- La Subdirección de Medios Electrónicos y la Subdirección de Prensa  
Lineamientos y su actualización  
Datos sobre intercambios  
Plan de entrevistas telefónicas, en la CND o en estudio  
Solicitud de reportajes o grabaciones televisivas de aspectos de nuestros eventos.

### 6.2.3. Diseño y producción

Supervisaba el diseño, los contenidos de la información dentro del mismo, las aplicaciones: cartel, programa de mano, volante, políptico, banderola, parabús, vallas, inserción revistas, así como la producción de cápsulas de radio y televisión para televisión o pantallas, y todo lo necesario para que el material fuera de gran calidad. Daba seguimiento a los tiempos de elaboración y a las entregas de cada parte del proceso.

Revisaba la información y diseño de programas, carteles y diversos impresos con los responsables de difusión y diseño de los foros donde se fuera a presentar la Compañía con la Subdirección Editorial del INBA; Palacio de Bellas Artes; Auditorio Nacional y Ocesa; Teatro de las Artes; Sala Miguel Covarrubias; y en espacio alternativo o festival.

Preparaba información breve de las obras a presentarse, material fotográfico y musical, facilitado por el fotógrafo y el responsable de audio para la elaboración de las carteleras digitales las cuales se proyectaban en internet o en monitores o pantallas en elevadores en empresas a través de convenios o intercambios.

La imagen promocional del evento se enviaba a la Subdirección de Promoción y al Palacio de Bellas Artes para la impresión de banderolas, en el Palacio de Bellas Artes se colocaban una en el pórtico y otra en una de las astas, en *El lago de los cisnes* y *La bella durmiente en el Castillo de Chapultepec* se instalaban en las rejas de Chapultepec, lo cual hacíamos de manera personal con 2 o 3 personas de apoyo. Para *El lago de los cisnes*, los practicables con información del evento y tableros con señalamientos eran distribuidos por el personal del Instituto de Cultura (Actualmente Secretaría de Cultura de la Ciudad de México) en el camión de redilas del Instituto.

## **Imagen promocional**

Dentro de nuestros objetivos nos marcamos el de estudiar y preparar el concepto de imagen, en coordinación con la Dirección de Difusión, la Dirección de la CND y los diseñadores, que fuera acorde con los perfiles de cada uno de los programas, así como la información para el buen manejo de la imagen de la CND, con los medios y el público, con la finalidad de hacer atractivas las actividades y ampliar el interés en el público por la danza y artes involucradas. Así como, evaluar el impacto generado por la imagen diseñada de cada proyecto en el público para seguir desarrollando proyectos atractivos, que fueran solicitados por el público y los medios.

El “arte de los eventos” o imagen promocional de la Compañía se trabajó con esmero, es adecuado comentar que el personal encargado de diseño en 1998 en el área editorial del INBA, estaba concentrado en hacer una gran cantidad de trabajo lo cual no le permitía dedicarse a diseñar, aunque hacía algunas propuestas. En el Palacio de Bellas Artes entre 1998 y 1999, contaban con una persona que hacía trabajos de diseño, a ella no se le podía sugerir ni cuestionar la imagen realizada pero realizaba excelentes propuestas. Esto propició el interés del área editorial del INBA de que se le tomara en cuenta, por lo cual para un diseño trabajado en el Palacio de Bellas Artes, el área editorial hizo el suyo. Para determinar cuál de los dos se seleccionaba, hubo una reunión con el Director de Difusión, esto fue adecuado porque permitió se generaran proyectos con diseño en la Subdirección Editorial del INBA y con ellos se comenzó a tener una excelente relación para ciertos proyectos.

En el 2000, en el Palacio de Bellas Artes hubo ajustes, se fue la Coordinadora Editorial y de Difusión, Angélica Sánchez, y con ella la Diseñadora; el nuevo Coordinador, Luis Camacho Rosete, conformó su grupo con dos diseñadores quienes fueron entendiendo el trabajo de cada una de las áreas y compañías, ellos se prestaban a sugerencias y ajustes en los diseños, los cuales llegaron a ser atractivos.

Se les enviaba el material fotográfico para su verificación y cumplimiento de los parámetros de calidad necesarios para publicación o aplicaban diversas técnicas para el retoque digital, la corrección de color y el ajuste de encuadre, entre otros, con la intención de mejorar la calidad del material para que estuviera en los estándares requeridos para las publicaciones.

Se les sugería una idea con lo cual diseñaban y creaban conceptos visuales apropiados para la promoción y difusión de la Compañía y sus actividades. Todo ello lo supervisaba en todo momento.

Ellos verificaban que los materiales elaborados cumplieran con los lineamientos y especificaciones solicitados por los diferentes medios.

El “arte del evento” se enviaba al Director de la Compañía quien hacía sugerencias y daba el visto bueno. Al tener la imagen final se le hacía llegar a la Dirección de Difusión para su autorización.

El diseño del arte se utilizó y unificó para todas las aplicaciones realizadas en las distintas subdirecciones, carteles, volantes, programas de mano, postales, separadores, banderolas, cápsulas de video, inserciones en periódicos y revistas, imagen otorgada a medios, internet, entrada de los videos promocionales, etc.

Para la Temporada de *Un cuento de ballet para niños*, no teníamos imagen, era un estreno y requeríamos tenerla con más de ocho meses de anticipación, para incluirla en el políptico anual, por lo cual se le preguntó al coreógrafo su idea y se pensó en una niña hada con unos personajes pequeños y un paisaje especial, se hicieron varios intentos, finalmente quedó un diseño apropiado para promover un espectáculo de danza infantil.

Llamaba la atención de los niños y sus padres, éstos últimos buscaban al instante las entradas para acceder a las funciones. El costo de los boletos era accesible y el público asistía en familia, abuelas y abuelos, madres y padres, niñas y niños.

El último día de funciones de esa primer temporada en 2006, mientras verificaba la entrada del público a la presentación de las 10:00 de la mañana compuesta de largas filas de familias, una mamá visitó el Palacio de Bellas Artes sin saber que se estaba presentando y al ver el cartel, exhibido en un puesto de regalos dentro del inmueble, dijo emocionada *–Ballet para niños, ¿a qué hora es la función?, ¿Dónde compro los boletos?*”, le informé que ese día eran tres funciones y los boletos estaban agotados desde hacía más de una semana. Insistió, consultó y buscó la manera de entrar, por fin regresó para preguntar *–¿cuándo va a haber más funciones?*” se le indicó *“Hasta el siguiente año”*, lo cual la tranquilizó y le dio la esperanza de ver el espectáculo.

Es conveniente mencionar que la gente buscaba los carteles e impresos de la Compañía para su colección y eso era satisfactorio pues el objetivo era llamar la atención de la audiencia de todas las edades, a partir de la imagen promocional para la difusión. Con el Coordinador Editorial y los diseñadores de Palacio de Bellas Artes se continuó trabajando hasta el 2007.

A partir de ese periodo los lineamientos de los diseños cambiaron a tipográficos, fueron marcados por CONACULTA, en los cuales se indicaba no incluir imágenes solo letras, y en caso de insertar imagen indicaban fuera una foto sencilla sin ningún tipo de diseño solo el tipográfico.

El trabajo logrado a lo largo de varios años se detuvo, la danza totalmente visual debía ajustarse al diseño tipográfico. Los diseñadores que realizaban una excelente labor artística regresaban a aplicar formatos. Ahora la foto tenía una parte pequeña en el diseño, se colocaba en la mitad y la otra mitad era una plasta de color con tipografía. En 2008, regresó a la Coordinación Editorial del Palacio de Bellas Artes, Angélica Sánchez, quien necesitó aplicar estos lineamientos.

A principios de 2009 hubo cambios en CONACULTA. Los parámetros cambiaron y se pudieron volver a hacer diseños, ahora quien se encargaba de hacerlos era la Subdirección Editorial del INBA por lo cual si se hacía la petición con anticipación, se entregaba el material fotográfico adecuado y con tiempo,

ellos podían realizarlo, pues necesitaban programarlo dentro de un calendario en el cual se incluía el apoyo a todas las áreas, compañías y actividades del INBA que requerían cubrir.

La imagen de la Compañía también se unificó y cuidó en los teatros en la Ciudad de México, en provincia o en el extranjero, donde se presentara la CND.

## **Aplicaciones**

### **Carteles**

En el caso de los carteles se continuaron haciendo, en algunas ocasiones porque se obtuvo patrocinio, en otras porque se limitaba la producción o se incluían dos programas en uno, o por el apoyo facilitado por alguien.

Entre 1998 y 2000, el Palacio de Bellas Artes obtuvo apoyo de patrocinios para contar con la impresión de carteles y nos vimos favorecidos en las funciones presentadas en ese recinto.

Una de las temporadas más importantes era *El lago de los cisnes* y tomando en cuenta que los carteles producidos eran pequeños, a una tinta y poco llamativos, hicimos la solicitud de hacerlos más grandes, a cuatro tintas y en un mayor tiraje, mejorando el diseño de la imagen. Se logró tener un cartel grande el cual se colocaba en distintos puntos de la ciudad y en diversas instancias, centros, casas de cultura, etc.

Varios años después, el tamaño del cartel de *El lago de los cisnes* se volvió a reducir por cuestiones presupuestales, pero no llegó a ser tan pequeño como antes y continuo siendo a 4 tintas.

Ésta aplicación para los demás eventos se realizó con una buena imagen al contar con el apoyo de los diseñadores; a la gente le gustaban, distintas instituciones lo buscaban para colocar en sus centros de trabajo.

En 2005 los carteles hechos para las presentaciones en el Palacio de Bellas Artes fueron reducidos de tamaño y no se pudieron hacer para todos los programas.

En muchas ocasiones, los carteles que colocábamos desaparecían porque le gustaban mucho al público y se los llevaban. Esto pasó mientras se pudo hacer diseño de imagen.

En 2005 se estrenó el ballet *La bella durmiente en el Castillo de Chapultepec*, para dicho espectáculo se solicitó un cartel de las mismas dimensiones de *El lago de los cisnes*, pues fue otra de las temporadas importantes de la Compañía.

Los carteles incluían:

- Nombre del ballet o programa
- Recinto, fechas, horarios, año.
- Créditos del evento: coreografía, música, diseño de escenografía, de vestuario, de iluminación, en caso de ser con orquesta y coro, director de orquesta y cantantes solistas, si era estreno, entre otros.
- Teléfonos de informes de INBA y CND, e-mails y página web.
- Logotipo de la Compañía
- Logotipo del INBA e instancias involucradas, así como de los patrocinadores

### **Programas de mano**

Los programas de mano del Palacio de Bellas Artes tenían un formato especial generado a partir de 1993 y se aplicaba para cada uno de los espectáculos presentados, con el paso del tiempo, por cuestiones de presupuesto, fueron disminuyendo el número de páginas, hasta llegar a ser un políptico y un tríptico, siempre conservando las medidas del mismo, de este modo, la información se fue reduciendo, se procuró incluir diseño de imagen en los interiores además de la información a insertar, para mantenerlos atractivos.

Para algunas temporadas de danza infantil, entre 2003 y 2005, se generaron juegos dentro de los programas de mano para que los niños se divirtieran y recordaran la obra.

En una ocasión para las funciones de teatro escolar de *El cascanueces* realizadas en el Palacio de Bellas Artes no iba a haber programa, se verificó el tipo de apoyo proporcionado consistente en una hoja de sala, a partir de lo cual, y en colaboración con el Coordinador Editorial del Palacio de Bellas Artes, vimos la mejor opción de diseño y realización de un pequeño díptico.

En la Coordinación Editorial del Instituto los programas de mano para otros teatros también tenían un formato, sin diseño, era más bien informativo, en un papel sencillo y opaco, con el paso del tiempo logramos que fuera a 4 tintas, también ahí solicitábamos el apoyo para lograr generar un diseño interesante para la gente.

Los programas de mano de *El lago de los cisnes* los hacía la Subdirección Editorial del INBA, eran sencillos y con un formato de díptico o tríptico en papel opaco, entre el año 2000 y 2007, los diseñadores de Palacio de Bellas Artes asesorados por el Lic. Luis Camacho, Coordinador Editorial del Palacio de Bellas Artes, realizaron esta labor, el diseño fue apropiado al tipo de evento y el formato de programa de mano se unificó al del Palacio de Bellas Artes, con papel couche a 4 X 4 tintas, o a 4 X 1 tintas, si los presupuestos para este rubro se reducían. A partir de 2008, el diseño lo retomó la Subdirección Editorial del INBA, y a veces fue necesario reducir el gramaje del papel.

Los programas de mano incluían:

- Título del ballet o del programa
- Recinto, fechas, horarios, año.
- Información sobre la Compañía
- Información sobre el programa
- Créditos del evento: Idea original, coreografía, música, diseño y realización de escenografía, de utilería, de vestuario, de iluminación, asistentes, fecha

de estreno original, fecha de estreno en la CND, duración, en caso de ser con orquesta y coro, director de orquesta, cantantes solistas, entre otros.

- Biografías con retratos
- Elencos
- Plantillas de
  - Funcionarios del INBA y de la Instituciones participantes
  - Integrantes de la Compañía
  - Orquesta y Coro en caso de participar
  - Foro
  - Niños de escuelas de ballet participantes.
- Un calendario anual de actividades de la Compañía con la imagen promocional, títulos, fechas, horarios, recintos y precios.
- Teléfonos de informes de INBA y CND, e-mails y página web.
- Logotipo del INBA e instancias involucradas, así como de los patrocinadores o colaboradores.
- En algunas ocasiones si se obtenía patrocinios se incluía una página o media página con la imagen del patrocinador.

### **Otros impresos para la promoción de la Compañía**

Estando Cuauhtémoc Nájera como Director, hubo una época en la cual las postales se estuvieron utilizando como medio de difusión, se ponían en negocios, hoteles, restaurantes, librerías, etc., tomando en cuenta el trabajo de imagen producido y el gusto mostrado por el público hacia nuestros carteles y programas de mano, él solicitó tener este tipo de materiales, se comenzaron a hacer postales de nuestros programas en 2002 para enviar a distintas instancia y a los Amigos de la CND por correo normal. Tuvieron mucho éxito.

Cuando estuvo Dariusz Blajer, como Director, en los programa de mano nos solicitó incluir la programación anual. Con lo cual los diseñadores hacían los diseños de cada uno de los programas con anticipación, se administró la información para incluirla en una sola página con la imagen del evento.

Al mismo tiempo buscamos otras opciones, le planteé al Director la posibilidad de hacer un políptico anual, con lo cual estuvo de acuerdo.

Se le propuso al Coordinador Editorial y a los Diseñadores, generaron un políptico el cual al doblarse era de bolsillo, estaba en un formato de hoja tamaño carta incluía 9 actividades y una presentación, para el 40 aniversario de la Compañía. Era un objeto donde se tenía la programación de la Compañía con los detalles del nombre del ballet o programa, fechas, horarios, precios, recinto, etc. Esto se hizo para las Temporadas Septiembre 2003-Abril 2004; Abril 2004-Marzo 2005; Abril 2005-Marzo 2006; Abril 2006-Marzo 2007. Se requería hacerlos por lo menos con medio año de anticipación al año programado, tener confirmada la programación y contar con el material fotográfico a tiempo. Se entregaban a los medios de difusión, a distintas instancias y centros culturales, a empresas y al público en general, se llegaron a hacer algunos envíos por correo a Amigos de la CND, mientras hubo presupuesto. Tuvieron gran aceptación, era otro de los objetos de colección que mantenía informado al público durante todo un año.

Lo bueno de incluir la programación anual en los programas y de hacer los polípticos era que se producía la imagen promocional de cada uno los eventos con mucha anticipación.

En 2004 también hubo restricción para la impresión de programas de mano de nuestras temporadas por parte de la Dirección de Difusión del INBA, por lo cual le solicité a la Compañía absorberlo de su presupuesto.

Entre 2004 y 2006, se contó con el apoyo de una persona quien hacía programas de mano de lujo para venta y de lo recaudado nos facilitaba material impreso de difusión, como otros programas de mano de lujo, separadores y volantes, para el año 2006, en el cual no hubo presupuesto para carteles, nos facilitó el tiraje de carteles y separadores de cinco espectáculos.

## **Promocionales de radio y televisión, cápsulas y video-homenajes**

Para la elaboración de los promocionales de radio y televisión por parte de la Subdirección de Difusión por Medios Electrónicos, cuando estos se podían realizar, y Ocesa o Auditorio Nacional, les facilitábamos la información, material de audio, video y fotográfico, con el cual conformar los contenidos. En caso de requerir alguna entrevista la coordinábamos con el área artística de la Compañía y se programaba, todo ello con gran anticipación para que se pudieran tener los materiales para incluir en pautas conseguidas por la Subdirección de Difusión por Medios Electrónicos a través de intercambios.

De igual modo, coordinábamos con ésta Subdirección la grabación de aspectos para las cápsulas preparadas por el INBA, en ensayos en salón o en foro, entrevistas especiales, aspectos de vestuario o escenografía, etc.

En el caso de los videos-homenaje, los primeros fueron hechos por particulares y posteriormente por el INBA, se concertaban alrededor de diez entrevistas, con diversas personalidades de la danza, las cuales se organizaban en uno o dos días para optimizar tiempos de grabación, se recababa material fotográfico y de video de la Compañía pero sobre todo de la persona homenajeada, así logramos contar con una gran cantidad de imágenes para enriquecer el video y profundizar el perfil de quien se hablaba, en algunos casos se nos permitía tener acceso a objetos personales para darle un toque especial al documento, como las zapatillas de punta de la Mtra. Nellie Happee de cuando tenía cinco años. A partir de lo cual se podía generar un guión o complementar un guión previamente realizado.

## **Fotografía**

De 1993 al 2001 se contó con material fotográfico de Felipe Monsiváis, quien tenía un gran registro de esos años y anteriores, en varias ocasiones colaboraron con nosotros Tonatiuh Gutiérrez, Cuauhtémoc Nájera, Alida Kent, Jorge Colín, también lo hizo José Jorge Carreón, algunos en ese período y otros posteriormente.

En el 2001, Cuauhtémoc Nájera, el Director, volvió a hacer algunos ajustes, contrató a un fotógrafo, quien había sido bailarín, Guillermo Galindo; y un compañero sindicalizado fue turnado a la Compañía, Antonio Bernal, a él se le encargó ser responsable del acervo de video, y posteriormente se logró contar con una cámara de video para que él hiciera el registro de las funciones, tanto para trabajo artístico de bailarines y maestros como para la difusión. A cada uno de ellos le entregué los archivos que tenía bajo mi resguardo, tanto el fotográfico como el de video.

Al fotógrafo de la Compañía, Guillermo Galindo, se le solicitaba el material fotográfico para el diseño, así como fotografías de los primeros bailarines participantes en la obra para incluir en programas de mano. Posteriormente se solicitaron retratos de todos los integrantes de la Compañía para gafetes o accesos.

El material que él manejaba era de su autoría y de gran calidad, tanto fotográfica como dancística, pues él había sido bailarín y sabía cuándo un movimiento o posición era el indicado para impresión y publicación. Asimismo la selección estaba a su cargo tanto de material reciente como antiguo y eso era una garantía para el manejo de la imagen de la Compañía Nacional de Danza.

Este fue un logro pues se contaba con un profesional en este ramo dentro de la misma Compañía. Sus entregas eran adecuadas para lo que se necesitaba. Al principio hacía fotografía en blanco y negro pero al poco tiempo realizó fotografía en color, la cual demandaban los medios por el tipo de promoción y difusión actual, y los diseñadores para poder realizar un mejor producto artístico.

El material fotográfico se preparaba para que la Dirección de Difusión del INBA lo distribuyera a Promoción, Prensa y Diseño Editorial. En caso de conferencia de prensa se hacía el copiado de fotos en disquetes o en discos compactos los cuales se facilitaban a los medios o se preparaba un original con fotos para conferencia de prensa y se entregaba a la Subdirección de Prensa, donde hacían el copiado. También se enviaba a la Coordinación Editorial y de

Difusión de Palacio de Bellas Artes, donde llevaban a cabo los diseños de las presentaciones en ese recinto, en ésta Coordinación el cuidado y resguardo de los materiales era excelente.

Es importante mencionar que antes de poder contar con material fotográfico digitalizado se hacía el duplicado de fotos en papel pero la imagen disminuía en calidad y no se podían hacer muchas copias por cuestiones presupuestales, lo cual nos limitaba las entregas.

En la Subdirección de Prensa se contó con un buen fotógrafo, Gerardo Peña, quien tomaba material de la Compañía en conferencias de prensa, ensayos y funciones. Las entregas de material las hacía a Prensa del INBA de manera inmediata, el mismo día de la realización del evento, para su distribución inmediata a los medios. A él le solicité fotos especiales para la elaboración de dos carteles de danza para niños, en 2004 y 2005.

Para las funciones de *El cascanueces* el Auditorio Nacional, facilitábamos fotos de la temporada anterior para que las pudieran enviar a los medios de difusión previo al estreno. Para esta temporada el Auditorio contaba con uno o dos fotógrafos, quienes tomaban aspectos de las presentaciones y hacían las entregas inmediatas para la distribución a los medios de difusión el mismo día.

#### **6.2.4. Comunicación**

##### **Envíos de información**

La información, material fotográfico y de video con oficio y acuse de recibo, se enviaba al Palacio de Bellas Artes o a los foros donde se presentaba la Compañía, para los responsables de la difusión y el departamento de diseño. A los diseñadores del arte de *El cascanueces*, *El lago de los cisnes* y *La bella durmiente*.

Se hacían envíos a los Amigos de la CND con un mes de anticipación a los eventos.

Supervisaba que se incluyera la información en Agendarte en revistas, periódicos, página web, etc.

Se preparaba un boletín de cada uno de los eventos, tanto para la Subdirección de Prensa como para los medios de comunicación.

La Subdirección de Prensa elaboraba un boletín bajo los parámetros marcados por el Instituto, el cual verificábamos en detalles específicos de la escritura de ciertos nombres, títulos o fechas, para que fuera enviado a los medios de comunicación.

Se hacía envío de información, a los medios de comunicación para cada evento en 2 ocasiones: un previo y un final, pero al mismo tiempo se les entregaba de la programación anual para que fueran programando entrevistas o notas con anticipación en relación a los tiempos de sus cierres de edición.

En un principio hacíamos envíos por fax y después por correo electrónico, esto economizó papel y tiempo. A quienes eran cercanos a la actividad realizada por la CND, se les hablaba personalmente para concertar entrevistas, ver si iban a asistir a la función. A los críticos se les informaba de nuestras actividades y en caso de asistir a la función eran acreditados por la Subdirección de Difusión por Medios Electrónicos o por la Subdirección de Prensa. También se les facilitaba material fotográfico o de video.

De 1998 a 2001 envié cada temporada alrededor de 200 boletines a los medios de comunicación por fax y se les dio seguimiento, se hacían 5 temporadas al año, algunas incluían varios programas.

De 2003 a 2010 se enviaron correos electrónicos a medios de comunicación con información, boletines y material fotográfico de cada una de las

temporadas, nuestra base de datos era de aproximadamente 500 personas, en la cual también se incluían encargados de cultura de distintas instancias para que lo compartieran con sus trabajadores o su comunidad. Contábamos con un e-mail oficial de la Compañía, de 2001 a 2010, pero como a veces era lento o no funcionaba, en 2004 optamos por abrir un correo electrónico de Yahoo, el cual no nos permitía incluir muchas personas en un solo envío. En 2008 abrimos otro correo electrónico de gmail, porque permitía anexar más información y un mayor número de personas en un correo. Nos acabamos la capacidad del mismo en 2010, debido a la cantidad de envíos de información anexa, material fotográfico, recordatorios, así como de información de programación y giras que manejábamos.

### **Distribución y programación de Promocionales de radio y televisión**

La Subdirección de Difusión por Medios Electrónicos además de la producción de cápsulas, spots y promocionales de radio y televisión programó en tiempos oficiales muchos de los materiales realizados con los diferentes grupos artísticos, entre los cuales estaba incluida la Compañía Nacional de Danza, de igual modo, para la transmisión de los mismos logró convenios de intercambio o alianzas con televisoras como Canal 22, Canal 11, la Dirección General de Televisión Educativa (DGTVE) en la Red Edusat, Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE), Televisa, Sistema de Comunicación de Radio y Televisión de Puebla SICOM (canal 26 de ese estado), Televisión Mexiquense, Radio Fórmula, Radio Educación, Radio Centro, Asociación de Radiodifusores del Valle de México, entre otras, para promover las distintas actividades realizadas.

### **Conferencias de prensa y ensayos abiertos a los medios de comunicación**

En Coordinación con la Subdirección de Prensa, confirmaba la realización de la conferencia de prensa en la fecha propuesta para que se conjuntara con el ensayo, así como la invitación a los medios. Solicitaba el espacio para llevarla a cabo, tanto para su reservación y acondicionamiento, se avisaba a invitados y a

involucrados en participar. Coordinaba las conferencias de prensa y ensayos abiertos a los medios de comunicación.

La Subdirección de Prensa, la Subdirección de Difusión por Medios Electrónicos y la Compañía invitaba a los representantes de los medios de comunicación, así como a los reporteros.

Las conferencias se hacían para convocar a una gran cantidad de medios para compartirles un estreno o actividad a realizar, se les facilitaba información, material fotográfico, carteles, volantes y algunas entrevistas especiales, para que ellos pudieran apoyar en la difusión de la Compañía y sus actividades.

En un principio las conferencias de prensa se hacían en un formato convencional y se realizaban en la Sala Adamo Boari del Palacio de Bellas Artes.

En varias ocasiones propuse llevar a cabo las conferencias de prensa con los bailarines caracterizados del personaje a interpretar pero no se aceptó. Entonces planteé efectuar la conferencia previa al ensayo pregeneral e invitar a los medios de difusión a ver el ensayo. Después de algún tiempo se aceptó, lo cual atraía a una gran cantidad de medios, pues tomaban aspectos en foto y video, hacían entrevistas al director y bailarines quienes interpretaban los personajes principales, y complementaban sus notas con lo visto en el ensayo. Con el paso del tiempo, estando Dariusz Blajer como Director, se logró que a las conferencias de prensa asistieran los bailarines caracterizados, lo cual los medios agradecieron.

Esta apertura tuvo que ver con las estrategias de difusión hechas por el Auditorio Nacional con el ballet *El cascanueces*, en donde además de los responsables de cultura, se invitaba a los de espectáculos de los medios de comunicación, y se generaban actividades atractivas distintas para cada conferencia de prensa con dos o tres semanas de anticipación, como exposición de vestuario, sesión de maquillaje, fragmento de ballet en salón, en foro o en pista de hielo algunos años, y también se optó por abrir el ensayo pregeneral de este

espectáculo, dos días antes de la temporada para que se pudieran tomar fotografías y videos de aspectos desde distintas partes de la sala, el cual conjuntamente se organizaba con la Compañía.

Para *El lago de los cisnes* en el Bosque de Chapultepec se abrió el ensayo pregeneral a los medios, dos días antes del inicio de la temporada. Para *La bella durmiente en el Castillo de Chapultepec*, se hacía un ensayo presentado después de la conferencia de prensa para los medios con diez días de anticipación al inicio de la temporada.

En ocasiones algunos medios impresos, televisivos o de internet solicitaban tomar fotos o video grabar algunos aspectos de ensayos, por lo cual se le informaba a la Subdirección de Difusión por Medios Electrónicos el calendario de ensayos en salón o foro para coordinar la asistencia. O bien, lo organizábamos directamente con algún reportero o productor quien llamaba para ese fin, siempre solicitando autorización al área de Medios electrónicos.

Todas estas estrategias se generaron para darle una atención especial a los reporteros, fotógrafos, representantes de los medios, de tener otro tipo de imágenes, más información, más detalles, además de ofrecerles el espectáculo. Lo cual implicaba ampliar la logística en cada foro como permisos, accesos, atención a los mismos, coordinar varias entrevistas a la vez, entre otras cosas, logrando promocionar y difundir a la Compañía y los eventos de una manera enriquecida.

## **Entrevistas**

Propiciamos los vínculos entre el público y la Compañía, su director y sus integrantes, a través de entrevistas para que los medios y el público pudieran tener un contacto más cercano con la agrupación y sus integrantes.

La mayor parte de las entrevistas las gestionaban la Subdirección de Prensa, para diversos diarios, y la Subdirección de Difusión por Medios Electrónicos, para distintos programas de radio y televisión, esto era de este modo porque para hacer los acuerdos o intercambios lo hacían en paquete de varios grupos artísticos o actividades generadas en el Instituto.

Solicitábamos se incluyera el evento dentro del programa de entrevistas que organizaban, confirmando a los voceros, los ensayos posibles de presenciarse, los fragmentos que se pudieran presentar en TV y la disponibilidad.

Coordinábamos la entrevistas con el director, los bailarines y maestros de la Compañía las cuales eran solicitadas por las Subdirecciones de Prensa y Medios Electrónicos del INBA, así como las requeridas por algunos medios de difusión directamente, siempre haciendo los trámites para autorización a cada una de estas dos áreas, la mayor parte de las veces nos solicitaban que las entrevistas las facilitara el Director de la Compañía.

Cuauhtémoc Nájera, Director de 1996 a 2003, daba algunas y las demás, solicitaba las hicieran los primeros bailarines, la Dirección de Difusión le solicitó su presencia en el mayor número de entrevistas y de los primeros bailarines, en caso de que él no pudiera asistir, lo cual se organizó de esa manera.

Dariusz Blajer, Director de 2003 a 2008, comenzó haciendo algunas él y otras los bailarines y maestros, pero por parte de la Dirección de Difusión se le solicitó que la mayor parte de entrevistas las realizara él, pues así lo solicitaban los medios para abrir espacios, esta actividad fue planificada de dicha manera logrando tener mucha presencia en diversos medios, los cuales agradecían al Director, por su compromiso y puntualidad. Los horarios de entrevistas o participaciones eran diversos, desde antes de las 06:00 de la mañana, Once Noticias de Canal 11 y Hoy de Televisa, hasta después de las 02:00 horas, Animal Nocturno de TV Azteca. También se contó con el apoyo de maestros y de bailarines, estos últimos en caso de programas de televisión lo acompañaban

caracterizados para entrevistas o interpretaban un fragmento del programa a presentar o cubrían algunas entrevistas a las cuales el Director no podía asistir.

Sylvie Reynaud, Directora de la Compañía a partir de septiembre de 2008, compartió las entrevistas con los bailarines y maestros, la Dirección de Difusión le hizo la solicitud de que pudiera hacer el mayor número de entrevistas pues se solicitaba su asistencia.

Es importante mencionar que en algunas ocasiones los bailarines no llegaron a las entrevistas, por lo cual se nos llamó la atención, pues podían cerrar los espacios de entrevista para futuros eventos, no solo a la Compañía sino a otras actividades del INBA, y se me solicitó ser cuidadosa en ese sentido.

A los bailarines se les sensibilizó al respecto indicándoles que era como una función por lo cual era necesario llegar a tiempo y preparados pues era parte de la imagen de la Compañía y de su promoción.

El trabajo de concertar entrevistas requería ser esmerado por lo cual la adecuada coordinación de las entrevistas y su realización era primordial, ya que se ponía en riesgo parte de la labor de difusión del Instituto.

### **Presentaciones. Acreditación de fotógrafos y videoasta**

La Subdirección de Difusión por Medios Electrónicos era la responsable de la coordinación de los fotógrafos y camarógrafos, a través de la cual se daba autorización para la toma de material fotográfico y de video de cada función, por la disponibilidad de espacio asignado para este fin.

Los fotógrafos y videoastas que deseaban tomar imágenes de nuestras presentaciones eran remitidos con la Subdirección de Difusión por Medios Electrónicos para ser acreditados con anticipación al evento, no se hacía directamente en el lugar de función, pues requerían entrar con su boleto o con su

acceso como fotógrafos, esto se hacía en los eventos en Palacio de Bellas Artes, en los teatros del INBA, *El lago de los cisnes*, *La bella durmiente* y *El cascanueces*.

Por parte de la Compañía, yo solicitaba permisos para el personal de la Compañía, un fotógrafo y un videoasta, para cada una de las funciones de las temporadas, así como de otros fotógrafos para contar con material para la promoción y difusión, y para el acervo.

En el caso de funciones en otros foros y en las giras les pedíamos nos informaran los medios que iban a asistir y se les hacía saber de las políticas a seguir sobre acreditaciones, para ver si eran factibles de ser autorizados. Esto sobre todo porque en una ocasión una persona grabó una función completa del ballet *Carmina Burana* la copió y comercializó, por ello se restringían las video grabaciones, sólo se autorizaba si eran para cuestiones culturales sin fines de lucro.

### **Encuestas y base de datos Amigos de la CND**

En 1994, Horacio Lecona, generó una encuesta junto con la Coordinadora de Difusión, y al mismo tiempo, solicitó la participación de un especialista para que diseñara una base de datos donde se pudiera ir registrando toda la información de encuestas, esto se hizo con el programa Access. Con lo cual se podían verificar distintos tipos de público, por edades, profesión, estudios, etc. También se podían hacer gráficas para una evaluación del público asistente, para cuestiones de mercadotecnia y etiquetas para envíos.

Se imprimieron miles de encuestas a lo largo de los años, las cuales se entregaban al público durante las funciones y se recogían al final para ir conformando la base de datos Amigos de la CND.

Su captura alcanzó cerca de 14,000 integrantes a quienes se les hacían envíos de correo ordinario de nuestros eventos.

Este registro significó un gran trabajo pero fue un documento de gran utilidad del cual se podían obtener beneficios para la Compañía como para el público, a partir del cual se conformó la base de datos *Amigos de la CND* y el directorio *Correo amigos*.

La captura de las encuestas estuvo a cargo de Guadalupe Reyes, secretaria de difusión de la Compañía, tanto en el período de 1994 a 2001 y como en el de 2005 a 2006 cuando se aplicaron. En el 2001 se dejó de elaborar la impresión de las mismas por cuestiones presupuestales.

Mucha información de domicilios, teléfonos y los e-mails cambiaron por lo cual era necesario actualizar estos registros.

El Mtro. Dariusz Blajer, solicitó volver a aplicar los cuestionarios, empezamos haciendo los ajustes requeridos por él para tener una idea más amplia de los gustos de nuestro público, de igual modo, se incluyó la información de la Compañía con página de internet y los correos electrónicos, al final de la hoja, por lo cual el Mtro. Blajer, pidió esa sección desprendible para que la gente la pudiera cortar y guardar, como una tarjeta de presentación. En 2005 y 2006, se volvió a hacer la impresión de estos materiales a través de la obtención de un apoyo.

Sylvie Reynaud, en el 2009, también solicitó contar con los mismos materiales para las funciones, se hizo la solicitud a la Dirección de Difusión y Relaciones Públicas pero por cuestiones presupuestales no fue posible contar con ellos.

## **Envíos de información a los Amigos de la CND**

Con la información de la base de datos de Amigos de la CND, Cuauhtémoc Nájera, implementó el Correo Amigos, con el cual se llegaron a hacer hasta 12,000 envíos, seis veces al año de 1998 a 2003, con presupuesto de la Compañía.

Se preparaban los paquetes o postales, la impresión de las etiquetas, se hacía el etiquetado, la división de los envíos por delegaciones, estados y municipios, y se entregaba a la oficina de Correos de México. Tramitamos un número de Registro Postal Mexicano autorizado por SEPOMEX, estos datos y una zona marcada para el pegado de la etiqueta se incluían en la impresión de las postales, para evitar la captura manual de los mismos.

Posteriormente, se utilizaron los datos de e-mail con los cuales contábamos para hacer el envío de información a los Amigos de la CND, y se solicitó apoyo a informática del INBA para hacer envíos masivos, lo estuvieron evaluando para poder implementarlo. Hacíamos varios envíos, según nos lo permitía el e-mail oficial de la Compañía pues a veces era lento, se detenía o no accedía, esto fue entre 2003 y 2005. Nos apoyamos con un e-mail de yahoo de 2004 a 2010, logrando la transmisión a grupos, para ampliar esto aun más, del 2008 al 2010 utilizamos uno de gmail el cual contaba con mayor capacidad.

## **Base de datos y envío de información a instituciones, escuelas y centros culturales**

También se generó una base de datos de academias de ballet, universidades, centros culturales, casas de cultura, embajadas, por mencionar algunas, a los cuales se les preparaban paquetes con información, carteles, volantes, postales, etc., que eran enviados por correo express, para ser distribuidos con sus trabajadores, alumnos, compañeros o su comunidad. Los directorios los actualizábamos constantemente porque a veces nos eran devueltos algunos paquetes.

Cuando por cuestiones presupuestales esos envíos dejaron de realizarse, a los responsables de las instituciones y centros culturales se les avisaba, vía telefónica, que contábamos con impresos de las temporadas, ellos enviaban por dicho material para mantener informado a su público.

## **Autógrafos**

Entre 2004 y 2008 se implementó la firma de autógrafos para ciertos espectáculos de la Compañía, fue una manera de ampliar la promoción y de acercar a bailarines y público. Esto era algo adicional que los espectadores esperaban y agradecían, los adultos podían felicitar y agradecer a los bailarines por la interpretación y llevarse el autógrafo y la foto; en los espectáculos infantiles los padres eran los más entusiasmados al ver a sus hijos asombrarse con los personajes, quienes tenían contacto con ellos.

Para la firma de autógrafos de *Un cuento de ballet para niños*, las filas eran largas, los niños pedían su autógrafo, a veces la foto y platicaban con los bailarines, si había tres personajes en la mesa, querían la firma de los tres, y si veían pasar a alguno más, lo interceptaban.

La fila podía durar más de hora y media y los niños, con sus padres o abuelos, se esperaban con la ilusión ver de cerca a los personajes.

En *La bella durmiente en el Castillo de Chapultepec* los autógrafos de esta función eran esperados y se hacían largas formaciones, los espectadores salían satisfechos y agradecidos.

Una noche durante la firma de los autógrafos una niña de unos 5 años se formó con toda la ilusión, no daba crédito de lo que veían sus ojos, cuando por fin llegó a donde estaba una de las bailarinas caracterizada de Aurora, se acercó para la foto, la tocaba como si fuera un ser fantástico y frágil, a quien no quisiera

presionar, estaba realmente fascinada. A esa niña se le tocó el corazón y algo más, la magia estaba haciendo su labor en ese instante.

En otra ocasión, una niña a quienes sus padres la habían traído desde Mérida, Yucatán, para ver el espectáculo, cruzó la reja de acceso pero no quería entrar a ver la función porque tenía miedo de ver a la bruja, lloraba y temblaba de miedo, le comentamos que no había ningún problema. Se fue a sentar pero como la bruja hacía su aparición al inicio, la pequeña sacó a la mamá de la zona de sillería. Sabía el momento en el cual iba a aparecer como si fuera omnipresente. Lloraba. Entonces le dije —Es un bailarín disfrazado” y la invité a visitarlo en camerinos, primero no quiso pero le comenté la posibilidad de presentarle a las bailarinas y accedió. Llegamos a la zona de camerinos y en ese momento llegó José Luis González, caracterizado de la bruja, la niña se le quedó viendo, a él le hice saber lo sucedido con la pequeña, la saludó y platicó con ella, la niña se tranquilizó y la llevé de regreso con su mamá. Aún tenía un poco de miedo, observó toda la función a un costado. Al final salió feliz, pidió autógrafos, vio salir a José Luis González en ropa de calle y se despidió de él. La mamá y el papá agradecieron la visita a camerinos porque su hija se había tranquilizado y estaba feliz de haber visto la función.

También se dieron autógrafos en las temporadas de *El lago de los cisnes*, *El cascanueces*, *Cri-Crí*, *Carmina Burana*, *Don Quijote*, *Esquina Bajan*, entre otras, fueron bien recibidos, las firmas se prolongaba por más de hora y media.

En el caso de *El cascanueces* había uno o dos niños de la Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea que participaban en las funciones quienes también daban firmas junto con los bailarines de la Compañía, a muchos de ellos les ilusionaba estar en la mesa dando firmas y tomándose la foto con los niños espectadores. Para el público infantil como para los padres era agradable ver a los personajes adultos, pero también a una niña o niño de la fiesta, un ratón, un ángel o un bombón.

## **Eventos espaciales y Giras**

Para la difusión en los eventos especiales, en las giras, presentaciones foráneas en la República Mexicana y en el extranjero se preparaba la información correspondiente: material fotográfico y de video, así como los contenidos con elencos y plantilla para programas de mano y se solicitaba nos enviaran su propuesta de diseño para nuestro visto bueno y autorización. Se proporcionaban datos generales de la función para la divulgación que requerían hacer, una relación exhaustiva de requerimientos y lineamientos de difusión que necesitaban ser respetados y proporcionados por la ciudad.

Al llegar a la plaza se verificaba el rol de entrevista o conferencia de prensa, el programa de mano. Se llevaba el material de difusión en disquete o disco compacto para, en caso necesario, trabajar con el equipo editorial y de diseño para la preparación del programa de mano.

Se solicitaba nos fuera facilitada una carpeta con el material de difusión generado para el evento como notas de prensa, carteles, volantes, video, material fotográfico, etc., para el archivo de la Compañía. Además de programas de mano para los integrantes de la Compañía participantes.

## **Relaciones públicas**

Establecí apropiadas relaciones públicas con los representantes de los medios de comunicación y el público pues era una parte vital para los enlaces inmediatos y subsecuentes, para retroalimentar la promoción y fomentar el gusto por la Compañía.

Así como con los representantes de los Estados que solicitaban la presencia de la Compañía.

## **Publicidad**

A través de la Subdirección de Promoción se planeaba y coordinaban las acciones de publicidad y promoción, por lo que las inserciones de prensa, carteleras en periódicos y revistas, estaban a su cargo. A partir de la imagen del evento generaba aplicaciones para los diversos formatos que se requerían en cada espacio publicitario, contaba con tarifas especiales debido a que se hacían pautas por todos los eventos de los Grupos Artísticos del INBA, de igual modo, realizaba intercambios o alianzas para ampliar su rango de acción. Las pautas publicitarias eran evaluadas y estudiadas a detalle para lograr una promoción eficaz.

Está área también coordinaba las aplicaciones de bandeloras, parabuses, espectaculares, vallas, obteniendo acuerdos o intercambios.

### **6.2.5. Ceremonias especiales**

#### **Despedidas, aniversarios de trayectoria, aniversarios de obra y homenajes**

Realizabamos la coordinación de las Ceremonias especiales: Despedidas, aniversarios de trayectoria, aniversarios de obra y homenajes.

Preparabamos los protocolos de Ceremonias especiales que incluían la proyección de video, maestro de ceremonias, participación de funcionarios, entregas de reconocimientos, cóctel. Se facilitaban los materiales e información para la elaboración de cápsulas y/o video-homenajes, al tiempo que se supervisaba la producción de los mismos.

La carrera de bailarín es laboriosa, profunda y corta. La despedida de una primera bailarina de los escenarios es un evento especial y único, es un ritual. Es una de las decisiones más importantes porque después de dedicar la mayor parte de su vida a la danza, de hacerla su modo de vivir y de ser, necesitan dejarla en el mejor momento, cuando la experiencia, la madurez y el profesionalismo han

llegado a su máxima expresión. Muchas de ellas siguen dentro de la danza como maestras o coreógrafas y llegan a hacer roles de carácter pero el trabajo de la interpretación como bailarina en el escenario acaba. Por tal razón se hace algo especial para agradecer el tributo de su trabajo y creación. Lo mismo se realiza con los bailarines de una manera más discreta.

En el caso del Aniversario de trayectoria se le hace a quienes han llevado a cabo una gran labor en el mundo de la danza y han contribuido con su trabajo al desarrollo de la Compañía así como a su promoción, han realizado obras o actividades de gran importancia en el ámbito cultural y artístico.

En ese sentido tuve la oportunidad de coordinar varios de estos eventos como:

- La Despedida de la Primera bailarina Blanca Martínez, 1999
- El Homenaje a la Maestra y Coreógrafa Nellie Happee por 50 años de trayectoria artística, 2000
- La Despedida de la Primera bailarina Tihui Gutiérrez, 2000
- El programa de Celebración del 40 aniversario de la CND, 2003
- El 20 Aniversario del ballet *Carmina Burana*, en el que se homenajeó a la Coreógrafa Nellie Happee, 2003
- El Homenaje a la Primera bailarina Laura Urdapilleta, 2004
- El Homenaje al Mtro. Felipe Segura, 2004
- La Despedida de la Primera bailarina Irma Morales, 2008
- El 25 Aniversario del ballet *Carmina Burana*, 2008
- El Homenaje póstumo al Coordinador Técnico y Gerente de Producción, Víctor Flores, 2009
- El Homenaje a Jorge Cano por 60 años de trayectoria artística, como Primer bailarín, Maestro y Coreógrafo, 2009
- El Homenaje a la Coreógrafa Nellie Happee por su 80 aniversario y 60 años de trayectoria artística, 2010
- La despedida de los escenarios del Primer bailarín, Jaime Vargas, 2010.

En los cuales se dedicó una función en una temporada de un ballet con un significado especial para la persona, se hacía un programa de mano de lujo donde se incluía la biografía, material fotográfico de toda su vida, se realizaba un video homenaje, se entregaban flores, lluvia de flores y le acompañaban todos sus compañeros, familiares e invitados especiales, la orquesta tocaba las Golondrinas en caso de despedida o las Mañanitas en caso de Homenaje aniversario, se hacía entrega de medalla o distintivo del INBA y un reconocimiento, se hacía un cóctel al cual asistían la homenajeadada u homenajeadado, sus familiares, la Compañía y los invitados especiales. Todas estas actividades fueron coordinadas por la Compañía de manera muy estrecha con la Dirección de Difusión, las Subdirecciones de Difusión del INBA, en especial la de Relaciones Públicas responsable del protocolo Institucional, Medios Electrónicos, Editorial y Promoción; y de la Coordinación Editorial y de Difusión del Palacio de Bellas Artes, además de otras áreas de la Compañía y el Instituto que intervenían en diversos sentidos.

En el año 2000 se vio la posibilidad de hacer un video para el Homenaje de la Mtra. Nellie Happee y a partir de ese momento todos estos eventos incluyeron dicho material.

Para estas ceremonias lleve a cabo la producción del video-homenaje de la Coreógrafa Nellie Happee, realizado por Sergio Jalife y Patricia Pineda, en el año 2000, tuvo una duración de 16 minutos; ese mismo año supervisé la producción del video-homenaje de la Primera bailarina Tihui Gutiérrez, con una duración de 10 minutos; coordiné la producción del video-homenaje de la Mtra. Laura Urdapilleta, realizado por Sergio Jalife y Patricia Pineda, en 2004, cuya duración fue de 10 minutos; la producción del video-homenaje de la Primera bailarina Irma Morales producido y realizado por el INBA, en 2008, con una duración de 6 minutos; la producción del video-homenaje póstumo a Víctor Flores producido y realizado por el INBA, en 2009; la producción del video-homenaje de Jorge Cano realizado por el INBA, en 2009; supervisé la edición y producción del video-homenaje de Nellie Happee que llevó a cabo el INBA, en 2010, con una duración de 6 minutos. El tiempo de duración de los videos fue reduciéndose debido a los

lineamientos marcados por la Subdirección de Difusión por Medios Electrónicos, indicando que no debía exceder a los 4 o 5 minutos para captar la atención del público y no cansarlo. Pero esto era relativo, pues el video de la Mtra. Nellie Happee del año 2000, con una duración de más de 16 minutos, conmovió grandemente al público y lo preparó para la función en un estado de ánimo especial.

Coordiné los aniversarios del ballet *El lago de los cisnes en el Bosque de Chapultepec* de los años 2000, 2005 y 2010; los aniversarios del ballet *El cascanueces*, 2000, 2005 y la preparación del aniversario de 2010; el aniversario del ballet *La bella durmiente en el Castillo de Chapultepec*, en 2010.

Para *El lago de los cisnes* se develaron placas conmemorativas por el vigésimo quinto, el trigésimo y el trigésimo quinto aniversarios; y para *La bella durmiente en el Castillo de Chapultepec* se develó placa conmemorativa por el quinto aniversario. La información la preparábamos nosotros y la producción la hacía la Subdirección de Relaciones Públicas.

En el vigésimo quinto aniversario de *El lago de los cisnes* también se hizo entrega de medallas conmemorativas a quienes llevaban 25 años participando en el espectáculo en diversas áreas, y a los primeros bailarines de esa temporada, fue significativo y emotivo para todos.

Para la preparación de la ceremonia se informaba a la Subdirección General de Bellas Artes para que fuera autorizado y se tuviera contemplado, posteriormente se enviaba una propuesta de protocolo a la misma Subdirección General de Bellas Artes con copia para la Dirección de Difusión, la Subdirección de Relaciones Públicas, la Gerencia de Palacio de Bellas Artes, la Subgerencia de Programación y Proyectos Internacionales, la Subgerencia Técnica de Palacio de Bellas Artes, la Gerencia de la CND, Programación y Difusión de la CND, Gerencia de Producción de la CND.

Anexo al oficio se incluía una propuesta de protocolo desglosado a todo detalle del acontecimiento como la preparación del evento, proyección del video, función, ceremonia, maestro de ceremonias, participación los funcionarios, entrega de reconocimientos, cóctel, requerimientos técnicos correspondientes, etc. El cual era revisado y ajustado según las necesidades de las distintas áreas.

El protocolo lo organizaba la Subdirección de Relaciones Públicas, así como los invitados especiales; el cóctel: los bocadillos, el espacio y los pases o acceso para el cóctel; los reconocimientos o medallas; la presentación; y la coordinación de la ceremonia; con todos los detalles que hacíamos llegar de parte de la Compañía y esa Subdirección modificaba según parámetros y reglas.

En mi área se hacía el directorio de invitados de la Compañía y de la homenajeadada u homenajeadado, su actualización o ampliación; se preparaban las invitaciones o se hacía la solicitud de las mismas a la Difusión del INBA, donde hacían el diseño y coordinaban la impresión; se preparaban los sobres y se rotulaban; se preparaban las guías y los paquetes de envío; se hacía la confirmación de invitados vía telefónica; la distribución de asientos conforme a la disponibilidad e importancia; la preparación de los sobres con boletos de cortesía y sus pases para el cóctel; y la recepción de los convidados.

Se avisaba al staff artístico y técnico de la CND y del Teatro el desarrollo de la ceremonia a seguir para tener todo coordinado en cuanto a micrófono, iluminación, flores, discursos, entregas de reconocimientos o medallas, acceso al cóctel.

#### **6.2.6. Audiciones**

Cada año se llevaban a cabo audiciones para bailarines de ballet clásico para que se incorporaran a la Compañía debido a que algunos integrantes se retiraban de los escenarios y otros se iban, por lo que se necesitaba cubrir los lugares que quedaban vacantes.

En un principio se hacía un aviso en fotocopias o bien un aviso tipográfico impreso.

Como nos interesaba que pudieran enterarse bailarines nacionales y extranjeros se solicitó diseño de arte de la audición para incluirla en revistas, volantes e inserciones, el cual cambiaba cada año.

Se facilitaba la información de las audiciones con fechas y horarios. Se preparaba el oficio con solicitud de servicio de inserciones dirigido a la Dirección de Difusión firmado por el Director de la CND con copia a todas las áreas de difusión de la Dirección de Difusión.

En la página de internet de la Compañía se incluyó un apartado de audiciones en donde se indicaba el detalle de fechas, requerimientos y formato a llenar.

Me encargaba de la logística de la audición, la preparación del lugar para la recepción de los maestros calificadores y los bailarines. Solicitaba el apoyo de la Administración de la CND para que nos apoyaran con mesas, paños, sillas, servicio de café, papelería, etc.

#### **6.2.7. Venta de boletos**

Antes de salir a la venta los boletos de los distintos espectáculos de la Compañía se requería hacer un análisis y tomar en cuenta varios puntos:

- Verificar el espectáculo a presentar
- El costo de la producción
- Con orquesta o sin orquesta
- Estreno o reposición
- Título
- El recinto donde ser llevaría a cabo
- Número de funciones
- Período anual

- Situación económica general y poder adquisitivo por época del año
- A partir de lo cual se podían especificar precios
- Si aplicaba o no descuento debido al tipo de espectáculo, o si eran precios populares por el objetivo del evento.
- Proyección de la fecha de inicio de venta.

Mi propuesta era poder salir a la venta con seis meses de anticipación para permitir un período de venta más amplio pero sólo era permitido hacerlo uno o dos meses antes del inicio de la temporada.

Verificaba que la venta de boletos se llevara a cabo con el tiempo de anticipación solicitado y revisaba el reporte de ventas día con día para ver si era necesario reforzar la difusión.

## **Cortesías**

Hacíamos la distribución de cortesías para los directivos y bailarines por función de acuerdo con los lineamientos marcados para cada evento, para lo cual se hacía la revisión del elenco para saber quién hacía personaje principal y quiénes bailaban en cada función, a partir de lo cual se hacía la distribución y entrega.

En el caso de cortesías de otros foros como la Sala Miguel Covarrubias, el Teatro de las Artes y el Teatro de la Danza, manejaban un pequeño porcentaje de boletos de cortesía que en muchas ocasiones eran insuficientes, por lo cual se modificaba el modo de distribución.

No manejábamos boletos de cortesía para los medios de difusión, esto lo hacían Prensa y Medios Electrónicos del INBA por los intercambios institucionales gestionados y para no duplicar peticiones.

### **6.2.8. Acervo de difusión**

Se resguardó y actualizó constantemente el material impreso como carteles, programas de mano, volantes y demás impresos generados, con su respectivo registro por año; así como el material de síntesis, notas y críticas de prensa, de cada una de las obras y temporadas preparada por el área de prensa del INBA y que salían en los diarios, de 1998 a 2010.

De 1998 a 2001, mantuve actualizado el archivo fotográfico de las obras y resguardé el material de video de la CND en distintos formatos.

Preservé, actualicé y amplié constantemente el material curricular de los directores, creativos, maestros y bailarines de la CND.

Las bases de datos de repertorio y funciones que había capturado en programación fueron de gran utilidad para el trabajo de difusión, tanto en búsqueda de información como en investigación.

El archivo de Amigos de la CND fue otro documento importante de nuestro acervo, para análisis y estudio, también para generar estrategias para acceder a nuevos públicos, además del uso dado para mantener informada a la audiencia.

Se incrementó el acervo audiovisual con el cual contaba la Compañía tanto con el registro grabado por el responsable del área como por la Subdirección de Difusión por Medios Electrónicos y las copias de videos que nos fueron facilitadas, gracias a acuerdos logrados por esa Subdirección con Canal 11, Canal 22, Dirección General de Televisión Educativa, por mencionar algunas.

El registro fotográfico se amplió tanto por lo existente, el tomado por el fotógrafo de la Compañía, el del INBA, quien tenía buen material, así como por otros artistas gráficos externos.

Se realizó un gran registro de directorios, mismos que actualizamos constantemente, tanto de invitados especiales, medios de difusión, instancias y centros, así como de diversas escuelas y academias, para procurar un contacto constante y adecuado.

Por iniciativa propia, en el año 2001, preparamos un registro de integrantes de la Compañía Nacional de Danza a partir de los programas de mano, de 1963 a 2008, en el cual se incluyeron los cargos y los períodos de cada uno, esta labor la realizó Guadalupe Reyes, Secretaria de difusión, dicho documento fue de gran utilidad ya que nos permitía verificar el desarrollo de la trayectoria de cada uno de ellos.

### **6.3. Grandes temporadas, difusión**

#### **6.3.1. *El lago de los cisnes* en la Isleta del lago menor del viejo Bosque de Chapultepec**

Este espectáculo fue creado para sacar el ballet del teatro convencional y llevarlo a un espacio al aire libre, desde su primera temporada en 1976, ha tenido gran éxito con el público, los precios se han mantenido accesibles debido a que es un espectáculo familiar. La temporada llegaba a realizar más de 30 funciones con llenos totales y las últimas dos semanas de funciones se agotaban con anticipación.

Hubo un tiempo, entre 2001 y 2003 en el cual la Directora de Difusión y Relaciones Públicas y su Subdirector de Promoción consideraron no era necesario hacer difusión de este evento porque se promocionaba solo, aunque nosotros generábamos toda la documentación, material fotográfico y demás, esa área no realizaba la divulgación adecuada, de este modo varias funciones no se llenaban como normalmente pasaba. Les hice saber la necesidad de ampliar la cobertura pero la habían limitado a lo necesario. Se les hizo la observación de la baja en las ventas y se les solicitó su respaldo pero en realidad pensaban no era

necesario implementar nada para esta temporada. Al saber esto nosotros buscamos apoyos con distintos medios de comunicación.

Posteriormente, llegó otra Directora de Difusión quien apoyó este evento, y al mismo tiempo, Dariusz Blajer, Director de la Compañía pidió no se pusiera a la venta toda la temporada sino ir sacando poco a poco las funciones.

Implementamos el ensayo para medios de comunicación en el cual pudieran hacer entrevistas al director, los bailarines, los maestros ensayadores, reportajes especiales, acceder a los escenarios, a los camerinos y moverse libremente para la elaboración de sus notas de prensa, radio y televisión. Se le dio la transmisión apropiada al evento y se volvieron a agotar las funciones con anticipación. Para este espectáculo no se hacían descuentos de ningún tipo.

En la promoción de este espectáculo hay una anécdota, en 2004, fuimos invitados a participar en el programa *Otro rollo*<sup>86</sup>, nos requirieron una entrevista con el Director y la presentación de un fragmento, se llevó el pas de quatre y el pas de deux del cisne negro. Al llegar, el productor nos recibió muy bien se hizo un ensayo, nos comentaron que Adal Ramones sabía de nuestra llegada y nos daba la bienvenida. Ya en el programa los bailarines hicieron su presentación, entonces salieron Adal Ramones y Yordi Rosado en tutú, mallas y zapatillas color rosa, realizaron la entrevista, Adal hizo algunas bromas y pidió bailar el pas de quatre con las bailarinas, el cual se volvió un pas de cinq, él lo hizo bastante bien, hasta en los movimientos de cabeza.

La reacción del público fue impresionante, esa temporada recibimos una gran cantidad de llamadas para saber de las funciones, pero a muchas personas se les ofreció una oportunidad y hablaban porque deseaban saber dónde podían estudiar ballet sus hijas, a qué edad y más detalles al respecto.

---

<sup>86</sup> Otro Rollo. Programa televisivo de variedades transmitido por Canal 5 de Televisa de 1997 a 2007. Producido por Adal Ramones y Yordi Rosado y conducido por Adal Ramones.

### 6.3.2. *La bella durmiente en el Castillo de Chapultepec*

Este espectáculo surgió de nuestra presencia en —México: Puerta de las Américas. Encuentro de las Artes Escénicas”<sup>87</sup> y de que Nina Serratos<sup>88</sup>, Subdirectora del Museo Nacional de Historia, Castillo de Chapultepec, en ese momento, deseaba ver la posibilidad de hacer un programa en el Castillo con la Compañía. Se hizo una reunión con el Director del Museo Nacional de Historia, Castillo de Chapultepec, Luciano Cedillo<sup>89</sup>, y el Director de la Compañía, Dariusz Blajer, para ver opciones, se planteó hacer una *Gala de ballet* y, de parte del Director de la Compañía, el espectáculo de *La bella durmiente*, lo cual analizarían y propondrían con las Direcciones de cada Instituto. Con el paso del tiempo esta propuesta la empezaron a manejar los directivos de los Institutos y se tomó como un hecho, *La bella durmiente en el Catillo de Chapultepec*.

En 2004, dentro de la parte de programación y logística realicé la proyección del evento en coordinación con el Director, el Gerente y el Gerente de Producción de la Compañía.

Aunque se había proyectado un período, no se tenía posibilidad de fechas, porque el mejor momento era en marzo en donde estaba ya programada la Temporada de *El lago de los cisnes*, pero la limpieza, desazolve, del lago menor realizada por la Secretaria del Medio Ambiente y el Bosque de Chapultepec se prolongó por lo que dicha temporada no se llevaría a cabo sino hasta octubre, con lo cual se verificó la viabilidad de presentar *La bella durmiente en el Castillo de Chapultepec*, por los tiempos de montaje coreográfico, producción, logística, la difusión y la operación.

---

<sup>87</sup> México: *Puerta de las Américas. Encuentro de las Artes Escénicas*. Surgió en 2003, incluyó un Coloquio sobre las condiciones que limitan el potencial de las artes escénicas; un Mercado de Artes en el cual los participantes contactaron a promotores culturales de varios países; y una Muestra de música, danza y teatro de las Américas. Fue organizado por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, la Universidad Nacional Autónoma de México, entre otras instituciones.

<sup>88</sup> Nina Serratos. Se graduó como Lic. en Psicología (UNAM). Estudio Arte dramático en la EAT (INBA) y en el CUT (UNAM). Fue Coor. Técnica y de Producción del Tercer Gran Festival de la Ciudad de México; Subcoor. Nal. De Danza, Dir. de la Compañía Nacional de Teatro (INBA); Coor. de Prog. de *Puerta de las Américas*; Subdirectora del Museo Nacional de Historia, Castillo de Chapultepec del INAH; Coordinadora del Sistema de Teatros de la Ciudad de México, Secretaria de Cultura de la Ciudad de México y Gerente del Palacio de Bellas Artes, por mencionar algunos.

<sup>89</sup> Luciano Cedillo. Profesionista con 35 años de experiencia en el área de conservación y divulgación del patrimonio cultural. Es Lic. en Restauración de bienes culturales, Restauración del patrimonio cultural y Maestro en Museología (INAH); es Maestro en Arte (UNAM). Recibió la condecoración de la Orden de la Estrella Polar, en grado de caballero, otorgado por el Rey de Suecia (2003) y el premio Iconos del Diseño otorgado por la revista AD. Fue Director del Museo Nacional de Historia, Castillo de Chapultepec y Director General del INAH, entre otros. Actualmente es Dir. Gral. de Conservación Fractal, S.A. de C.V.

Este montaje se estrenó en marzo de 2005. Fue uno de los estrenos importantes del INBA y del INAH de ese año, se le dio una difusión especial y total por la implicación de presentar un ballet clásico en la explanada principal del Castillo de Chapultepec, con lo cual se ofrecía una nueva alternativa al público en general y se abría un emblemático espacio para a un el ballet de gran formato.

Contó con el respaldo de la Dirección General del INBA, de la Subdirección General de Bellas Artes, la Dirección de Difusión y de la Dirección General del INAH, de la Dirección del Castillo de Chapultepec, en todos los sentidos, lo cual permitió tener agotadas las localidades de toda la temporada. Este espectáculo ha seguido agotando localidades durante varias temporadas. Para este evento no se hacían descuentos de ningún tipo.

Al mismo tiempo que hacía la difusión, llevé a cabo la Coordinación General y Logística de este espectáculo, de 2005 a 2010.

### **6.3.3. *El cascanueces***

Una de las temporadas más exitosas de la Compañía Nacional de Danza se llevaba a cabo en el Palacio de Bellas Artes desde 1980, con un aproximado de 10 a 12 funciones. En 1996 se renovó la escenografía y en 1997 el vestuario, ampliando el número de funciones entre 20 y 25 funciones. En 2000 realizó 36 funciones, incluyendo 25 normales y 9 escolares. A partir de 2001 cambió su sede al Auditorio Nacional donde realizó 11 funciones. Al año siguiente 2002 hizo 18 funciones normales y 2 escolares. En 2004, por el aniversario de Palacio de Bellas Artes regresó a ese recinto. Y a partir de 2005 ha seguido dando funciones en el Auditorio Nacional.

El acuerdo de las funciones en Auditorio Nacional era entre el Instituto Nacional de Bellas Artes, el Auditorio Nacional y Ocesa. La difusión se hacía en colaboración de las tres partes así que las estrategias se diversificaron y ampliaron, la promoción se generaba con mucho tiempo de anticipación, las

conferencias de prensa se hacían con un formato distinto con el cual se pudiera ampliar la visión del espectáculo y se cerraba con una especie de kermés, las pautas publicitarias abarcaban un amplio abanico de periódicos, suplementos y revistas para niños, programas de radio y televisión, las entrevistas cubrían cultura y espectáculos, había un gran tiraje de “flyer” (volantes) que se enviaban a tarjetahabientes de American Express y al público en general, se hacía preventa, por lo cual el rango se extendió. Se hacían trivias y se premiaba a niñas y niños con visita a camerinos o con acceso a pista de hielo cuando esta se implementó. A los medios de difusión se les invitaba al ensayo para medios y al estreno. Se conseguían patrocinios e intercambios para la promoción y difusión del espectáculo. La atención a los medios de difusión era cuidada.

Nuestra participación era cercana y anticipada para poder hacer todo en los tiempos propuestos, había muchas reuniones para detallar diversas cuestiones, verificar avances y realizar ajustes para lograr lo proyectado.

El formato era de empresa de espectáculos y la estrategia de difusión se hacía para contar con la mayor audiencia posible. No se hacían descuentos de ningún tipo.

#### **6.4. Convenios de colaboración, difusión**

Debido a las políticas culturales del país y cuestiones económicas la Dirección de Difusión y Relaciones Públicas, así como sus distintas áreas a lo largo de los años, buscaron opciones de convenios de intercambio para ampliar y diversificar las estrategias de difusión del Instituto las cuales en ocasiones se vieron limitadas. Lo que demandó a todas las áreas creatividad e imaginación para encontrar alternativas de contactos, patrocinadores, proyectos, acuerdos dentro de los lineamientos de la institución.

El INBA a través de la Dirección de Difusión y Relaciones Públicas y las Subdirecciones de Difusión conseguía gestionar convenios de colaboración o intercambio como los alcanzados por la Subdirección de Promoción, que entre 2006 y 2007 logró inserciones en periódicos y revistas. La Subdirección de

Difusión por Medios Electrónicos obtuvo convenios con distintos canales de televisión para entrevistas, proyección de spots; con Canal 22, en varias ocasiones, la grabación de estrenos a 3 cámaras; con estaciones de radio entrevistas, inserciones de cápsulas; la proyección de carteleras electrónicas en pantallas de distintas instituciones o empresas; con el Sistema de Transporte Colectivo Metro con anuncios en la estación de radio del Metro. La Coordinación de Difusión de Palacio de Bellas Artes negoció presencia de marca por impresos como carteles o programas.

A partir del año 2000 se contó con el respaldo de la Dirección de Desarrollo del INBA, dependiente de la Subdirección General de Bellas Artes encargada de captar patrocinios o permutas para distintos centro de trabajo del INBA. Para la Compañía, en diversas ocasiones logró apoyos de hospedaje, impresos, espectaculares en el Metro y el Aeropuerto, pautas en carteleras electrónicas, caramelos para las funciones infantiles, etc.

Todo este tipo de negociaciones y compromisos apoyaron en la difusión de las temporadas de la Compañía Nacional de Danza, la cual en muchas ocasiones se vio beneficiada gracias a contar con información, materiales y un programa de necesidades con anticipación; a tener y a estar en la mejor disposición para llevar a cabo los acuerdos; y a que algunas obras eran solicitadas por los patrocinadores, logrando arreglos en los cuales se incluían futuros eventos propios o de otras áreas del Instituto.

Los respaldos alcanzados directamente por parte de la Compañía se remitían a la Subdirección General de Bellas Artes y a la Dirección de Difusión para verificar viabilidad, líneas de acción, operación y acuerdos.

En el año 2007, la empresa Moíño Impresores, hizo el ofrecimiento a la Compañía del diseño y la impresión de un Calendario 2008, se solicitó autorización a la Subdirección General de Bellas Artes y a la Dirección de Difusión, se realizaron los acuerdos correspondientes y se llevó a cabo, logrando un buen producto. El material fotográfico incluido fue de Guillermo Galindo.

## **6.5. Carpeta digital, página WEB de la CND y Portal de Internet institucional**

La evolución de internet se estaba gestando a fines de los años 90 y principios del 2000, el correo electrónico, las páginas web, estaban teniendo auge, era un nuevo canal de comunicación, las empresas estaban explorando el modo de promover sus servicios y productos, tener una página WEB era algo especial.

En la última década el desarrollo de internet avanzó rápidamente, generó una creciente necesidad de formar parte del mundo virtual, impulsó el fenómeno de la globalización, se expandió a todo el mundo e impactó profundamente el modo de trabajar, de hacer negocios y promoción, la enseñanza, el conocimiento y el ocio.

Millones de personas accedieron de manera fácil y rápida a una extensa y diversa cantidad de información en línea. Permitted tener acceso a hogares, empresas e instituciones de manera ágil y universal, generando ventajas en la manera de comunicar y transmitir la información.

En esa época, en la Compañía, no contábamos con internet ni red, se logró tener un correo electrónico independiente el cual no funcionaba adecuadamente para las necesidades de la Compañía.

En el año 2000 se acercó a la Compañía, un joven quien había hecho su servicio social en el área de difusión, con la antigua Coordinadora de Difusión, ya tenía su empresa de diseño y le interesaba hacer algo para la Compañía, le pregunté si estaba trabajando interactivos pues era la novedad en ese momento, me comentó que sí, pero cuando se lo planteé al Director, Cuauhtémoc Nájera, no le llamó mucho la atención. Él prefería una carpeta digital a la cual tuvieran acceso en cualquier lugar, tanto si contaban o no con un buen equipo de cómputo. De tal modo, que si no la podían ver en una computadora la podían enviar a imprimir.

Posteriormente le propuse hacer una página web para la compañía, por lo cual en 2001, empezamos a trabajar con una empresa, les habíamos preparado

el esquema de lo requerido, las secciones, la información, las imágenes, etc., pero la responsable del proyecto se tardó muchísimo en la elaboración y no entendió el concepto deseado para la compañía.

Más tarde, a petición de Cuauhtémoc Nájera, a fines de 2001, contacté a una persona responsable de la página de CONACULTA, ella se entusiasmó mucho, le preparé y envié material, tiempo después, en 2002, me indicó que se había enfermado e iba a dejar de laborar por tiempo indefinido.

Mientras tanto, en 2002, contactamos a la diseñadora, Adriana Gallardo<sup>90</sup>, quien había trabajado en el INBA y en ese momento tenía su empresa, para la elaboración de la carpeta digital, producción gráfica, a ella le agradó mucho la idea, conocía el Instituto Nacional de Bellas Artes, los lineamientos y el concepto que manejábamos para la Compañía y nos pusimos a trabajar.

Preparé la información y la documentación de las distintas secciones destinadas a conformar el dossier digital, se lo envié a la diseñadora, quien fue trabajando a detalle las secciones, la imagen y el concepto. Supervisé cada parte del proceso y se le fue presentando al Cuauhtémoc Nájera.

Se corrigieron algunos detalles. El fotógrafo preparó una selección de material fotográfico que se iba a utilizar para la realización de una página de la CND, dicho material se le entregó a la diseñadora, para algunos detalles específicos se le preparó algo más de material fotográfico con el cual fue diseñando cada una de las partes del dossier y la galería.

En 2003 hubo cambio de Director, por lo cual se hicieron ajustes a las secciones Editorial e Historia, y se preparó un currículum del Mtro. Dariusz Blajer, nuevo Director de la CND, quien checó todo el proyecto, le agradó e hizo algunas observaciones que se incluyeron.

---

<sup>90</sup> Adriana Gallardo. Diseñadora egresada de la Escuela Nacional de Artes Plásticas de la UNAM. En el INBA ha sido Jefa de Diseño en la Coordinación Editorial del INBA, Coordinadora editorial y digital de la publicación "Agendarte", Coordinadora gráfica digital y responsable de Normatividad Institucional. Es Estratega en Comunicación Visual en el Proyecto independiente propio MDA Estudio.

Se elaboró la portada y contraportada, en dos versiones, una clásica y otra contemporánea, la hoja de presentación, el empaque y el quemado. Fue un trabajo extenso que conformó un Dossier digital (Carpeta digital).

Fue una producción del CONACULTA-INBA y Compañía Nacional de Danza, a partir de 2003, con plataforma tanto para Windows como para Macintosh, se entregó a diversas autoridades del INBA, a los medios de difusión y a las plazas nacionales y extranjeras que solicitaban nuestra presencia. De igual modo, se envió a distintas instancias en México y el extranjero para hacer promoción de la Compañía.

Este material, entre otros más como programas de mano, carteles, volantes, polípticos, etc, se entregó en —México: Puerta de las Américas. Encuentro de las Artes Escénicas” realizado en 2003, 2004 y 2006 en la Ciudad de México el cual convocó a representantes de recintos, institutos culturales y promotores nacionales y extranjeros. Con este evento se propició la generación del ballet *La bella durmiente en el Castillo de Chapultepec* a partir de 2005, funciones de *El cascanueces en el Espacio Metropolitano de Tampico* en 2006, con la colaboración de alumnas de diversas escuelas en los roles infantiles, y algunas presentaciones más en México y el extranjero.

Al poco tiempo proliferaron los interactivos que entregaban muchos de los grupos.

La idea de hacer la página WEB se mantuvo presente y se buscaron opciones. A fines de 2004, Ana Lilia César, Directora de Difusión Cultural y Actividades Deportivas de la Universidad Tecnológica de México (UNITEC) Campus Sur y Coyoacán, visitó la Compañía Nacional de Danza, le interesaba tener funciones en su plantel, le consulté si la Universidad tenía la posibilidad de hacer una página web para la Compañía como un intercambio y darnos los apoyos correspondientes para poder hacer algunas funciones, ella aceptó, le hice saber que esto lo necesitaba consultar para ver si era autorizado.

Se lo comenté al Director, Dariusz Blajer, quien a su vez lo planteó con la Subdirección General de Bellas Artes y la Dirección de Difusión, quienes lo revisaron y estuvieron de acuerdo. Así se concertaron citas con las autoridades de UNITEC, el Director y el Gerente de la Compañía, Dariusz Blajer y Víctor Mejía, respectivamente.

A fines de 2004 coordiné el intercambio para la elaboración de la página WEB de la CND, así como la preparación de la información y documentación de las distintas secciones las cuales variaban en relación a lo preparado para el dossier, pues el canal cambiaba y la manera de organizar y presentar la información necesitaba ser dinámica.

Dos de las presentaciones se hicieron en febrero del 2005 y al mismo tiempo se iniciaron los trabajos de parte de la Universidad Tecnológica de México, con las Carreras de Ingeniería, Mercadotecnia y Diseño.

La carrera de Ingeniería revisó las mejores posibilidades técnicas, en sistemas, lenguajes de programación, aplicaciones y plataformas, adecuadas al proyecto.

La carrera de Mercadotécnica con un grupo de sus alumnos realizó un estudio de mercado, a través de un levantamiento de encuestas en varias presentaciones de distintos programas de la CND, dicho estudio se le entregó al área de diseño.

La carrera de Diseño trabajó con dos alumnos, quienes con este proyecto hicieron su tesis profesional, el diseño de la página de internet fue dirigido y coordinado por la Directora de las carreras de Diseño Gráfico y Arquitectura, Alouette Lafont<sup>91</sup>, a partir de la investigación hecha por mercadotecnia, generaron el concepto del arte y el diseño, la página fue subida a la internet a mediados de

---

<sup>91</sup> Alouette Lafont. Egresada de la Lic. En Comunicación gráfica de la Escuela Nacional de Artes Plásticas de la UNAM. Realizó una Maestría en Alta Dirección en Comunicación y Publicidad. Fue Directora de las carreras de Diseño Gráfico y Arquitectura en la Universidad Tecnológica de México. Ganadora del Premio Quorum 2006 por la Dirección de Arte de la Página WEB de la Compañía Nacional de Danza del INBA. Actualmente se desempeña como Directora del Instituto de Desarrollo de Arte y Cultura del Valle.

diciembre de 2005, la información en inglés y algunos detalles que realizaron en 2006. En noviembre de 2006 se llevaron a cabo las otras dos funciones.

Se puede consultar información general, la programación, datos sobre audiciones y el contacto en [www.companianacionaldedanza.com](http://www.companianacionaldedanza.com).

La página fue hecha para poder actualizarla nosotros mismos, tarea realizada por el fotógrafo y por mí, posteriormente esa labor se le encomendó al fotógrafo.

La página de la Compañía Nacional de Danza recibió el XVI Premio Quorum 2006<sup>92</sup> en la categoría página WEB por el concepto, el diseño, la funcionalidad, navegabilidad y usabilidad.

Con esta colaboración se promovió el ballet entre estudiantes universitarios y su comunidad. Al mismo tiempo se hizo un intercambio donde la Universidad involucró a distintas carreras y estudiantes en un proyecto, la página WEB, que continúa activa y cumple sus funciones de promoción y difusión. Es consultada constantemente por personas de distintas partes del mundo.

Muchos bailarines se enteraban a través de ella de las audiciones a realizarse y llegaban e-mails de Rusia, Italia, Francia, Estados Unidos de Norteamérica, Argentina, España, Canadá, Chile, Brasil, Perú, por mencionar algunos.

Mantuve un contacto y respuesta inmediata con quienes visitan la página WEB de la CND y solicitaban información, para que el visitante supiera que con la página podía tener un enlace directo con la Compañía, cuando lo requiriera, para comentarios, observaciones, inquietudes, etc.

---

<sup>92</sup> Premio Quórum. Es el premio anual de diseño con mayor reconocimiento e importancia a nivel nacional

Por un patrocinio con IBM, el INBA logró tener la página WEB oficial en diciembre de 2005, [www.inba.gob.mx](http://www.inba.gob.mx) (actualmente [www.bellasartes.gob.mx](http://www.bellasartes.gob.mx)), en ella había información breve de la Compañía, por lo cual a la Dirección de Difusión le solicitamos incluyera el enlace de nuestra página, y apareció durante poco más de dos años, después la información de la Compañía fue más breve y quitaron el enlace.

En 2009 el INBA hizo la propuesta de hacer la página oficial de la Compañía en el área de Informática, les preparé información, el fotógrafo hizo la selección de material y se envió. Asistí en varias ocasiones a las asesorías facilitadas, porque cuando la terminaran nosotros la íbamos a administrar, y también para supervisar parte del diseño.

#### **6.6. Posicionamiento de la CND dentro del ámbito nacional e internacional**

La promoción y difusión de las actividades reforzaron y ampliaron el posicionamiento de la Compañía Nacional de Danza a nivel nacional e internacional.

La programación desarrollada a lo largo de los años en la Compañía es una muestra del cambio de las políticas culturales en ese período y también de las propuestas de sus directores, con las cuales se amplió el repertorio con la adquisición de obras clásicas de gran formato, contemporáneas de coreógrafos extranjeros, de renombrados coreógrafos mexicanos, experimentales de jóvenes creativos y para niños. Esto diversificó el abanico de posibilidades y de opciones para los distintos públicos. Al mismo, se contaba con bailarines talentosos y versátiles con quienes los coreógrafos deseaban trabajar y ver sus obras; y el público admiraba. El cuidado en la difusión de las actividades y el desarrollo de la imagen y el arte. Estas fueron la mejor forma de promoción.

La Compañía era invitada a gran cantidad de funciones, festivales o eventos especiales, tanto en la ciudad de México como en diversos estados de la

República Mexicana. Llegó a realizar temporadas en otros estados hasta que ellos hicieron su propio espectáculo o su propia compañía, como fue el caso de Monterrey y Guadalajara.

Los tabuladores internos del INBA en cuanto a cuotas de viaje (viáticos) para los integrantes en gira fueron subiendo y esto fue disminuyendo la posibilidad de realizar giras del mismo modo, por lo cual se adaptaron los programas y los proyectos para hacerlos accesibles.

Había zonas para las cuales era más fácil llevar un evento sobre todo si había un festival cultural o un evento especial, pues existía un presupuesto apartado, pero cuando no existía esto se veían diversas opciones, y nosotros buscábamos la posibilidad de integrar otras plazas para poder prorratar los gastos.

El año 2006 varios grupos artísticos del INBA disminuyeron su programación porque se limitó el presupuesto pero la CND tomó en cuenta que tenía repertorio, producción y personal, por lo cual trabajó y programó de manera normal, haciendo ajustes financieros, para poder llevar a cabo los eventos.

La Compañía dentro del país tenía presencia en varias zonas, llamaban de diversas plazas para solicitar proyectos de todo tipo desde galas clásicas o mixtas hasta *El lago de los cisnes* en un escenario con lago, *Carmina Burana* con orquesta y coro, *La bella durmiente* o *El cascanueces*.

Para fomentar el posicionamiento de la Compañía, se hicieron ajustes a los proyectos para contar con programas de calidad, adaptando el montaje escenográfico, reduciendo el personal, la carga y los tiempos de montaje para economizar y seguir cubriendo la demanda de las plazas, mantener la presencia y continuar promocionando a la Compañía por su manera de adaptarse. Esto permitió ampliar el número de actividades tanto en la Ciudad de México, en todo el país y en el extranjero.

Participamos en diversos festivales y eventos especiales entre los cuales se pueden mencionar:

- Festival Artístico de Coahuila, Saltillo, Coahuila
- Festival Ciudad San Luis Potosí
- Festival del Desierto, Matehuala, San Luis Potosí
- Festival Cultural de la Ceiba, Villahermosa, Tabasco
- Festival Cultural de Mayo Guadalajara, Jalisco
- Festival Cultural de las Fiestas de Octubre, Guadalajara, Jalisco
- Festival Sinaloa de las Artes, Culiacán y Mazatlán, Sinaloa
- Festival Cultural Mazatlán, Sinaloa
- Festival Cultural Zacatecas
- Festival de Danza Contemporánea del Golfo
- Festival de Danza de Córdoba, Veracruz
- Festival de Primavera Oaxaca
- Festival Internacional "La Nao" Acapulco
- Festival Internacional Cervantino, Guanajuato, Gto.
- Festival Internacional de Música y Ecología de Valle de Bravo, Edo. de México
- Festival Internacional Jolgorio en Querétaro
- Festival Internacional Tamaulipas, se llevó a cabo dos años, con funciones en varios municipios
- Festival Internacional de Otoño Tamaulipas
- Festival Nacional de Danza de Tabasco
- Festival Nal. de Danza Oc'ohtic (Lo bailamos, lo danzamos), Mérida, Yucatán
- Festival Primavera Cultural del Mayab, Mérida Yucatán
- Festival Santa Lucía, Monterrey
- Jornadas Alarconianas, Taxco, Guerrero
- Junio Musical, Xalapa, Veracruz

Así como presentaciones en diversos estados de la República Mexicana y giras nacionales.

Hicimos funciones en prácticamente todo el país:

- Aguascalientes, Aguascalientes
- Tijuana y Mexicali, Baja California Norte
- La Paz, Baja California Sur
- Campeche, Campeche
- Delicias, Torreón y Saltillo, Coahuila
- Tuxtla Gutiérrez y Tapachula, Chiapas
- Ciudad Juárez y Chihuahua, Chihuahua
- Colima, Colima
- Mazatlán y Culiacán, Sinaloa
- Durango, Durango
- Valle de Bravo, Estado de México
- Guanajuato, León y Celaya, Guanajuato
- Acapulco y Taxco, Guerrero
- Guadalajara y Puerto Vallarta, Jalisco
- Tepic, Nayarit
- Monterrey, Nuevo León
- Oaxaca, Oaxaca
- Puebla, Puebla
- Querétaro, Querétaro
- Cancún, Cozumel y Playa del Carmen, Quintana Roo
- Villahermosa, Tabasco
- Ciudad Victoria, Tampico, Matamoros, Reynosa, Río Bravo y Nuevo Laredo, Tamaulipas
- San Luis Potosí y Matehuala, San Luis Potosí
- Hermosillo, Sonora
- Xalapa, Orizaba y Córdoba, Veracruz
- Mérida, Yucatán
- Zacatecas, Zacatecas

En el plano internacional participamos en:

- Society for the Performing Arts, Houston, Tx, EUA, 1994

- Festival le Temps d'Aimer, Biarritz, Francia, 1995 y 1998
- Centenario del Teatro Nacional de Costa Rica, San José de Costa Rica, 1997
- Festival Internacional de Ballet de Miami, EUA, cada año, de 1998 al 2009
- Biennale de la Danse. Terra Latina, Lyon, Francia, 2002
- Americartes, el Kennedy Center festeja las artes de Latinoamérica, Washington, D.C., EUA, 2003
- Festival de Danza del Mercosur, Brasil, 2004
- Festival Internacional de Dança de Amazonia, Brasil, 2004
- Dance Salad Festival , Houston, Tx, EUA, 2007 y 2010
- Ballet Pro Musical Festival, Albuquerque, EUA, 2008, 2009 y 2010
- Festival Internacional de Ballet de la Habana, Cuba, 2004
- Asunción, Paraguay 1999, 2001, 2005, 2009 (2)
- Montevideo y Rivera, Uruguay 2007, entre otros

La Compañía siempre fue bien recibida y ovacionada en todas sus funciones y se generaban propuestas para futuros proyectos, el público buscaba a los bailarines para pedirles autógrafos, saludarlos o felicitarlos, los medios de comunicación solicitaban material, entrevistas, tomas de fotografías, video grabación de aspectos. En algunas ocasiones las maestras de ballet de la plaza pedían la posibilidad de que sus alumnas pudieran ver un ensayo. Y en un par de ocasiones los maestros y maestras de la Compañía llegaron a hacer clases para bailarines del lugar.

A lo largo de 17 años realicé más de 550 proyectos logísticos y presupuestales, aproximadamente 35 anuales, para giras nacionales e internacionales, y proyectos logísticos para presentaciones en foros alternos, de los cuales se llegaron a confirmar la tercera parte de ellos. En ese tiempo llevé a cabo la coordinación general de todas las giras nacionales, internacionales y funciones foráneas; participando en todos los eventos especiales y festivales donde fue invitada la Compañía.

## **6.7. Convenios de colaboración, giras**

La participación de la Compañía en giras o presentaciones foráneas normalmente se hacía a través de Gobiernos de los Estados, Secretarías de Cultura, Institutos de Cultura o promotores independientes, se firmaban acuerdos de colaboración en los cuales proporcionaban el foro, el hospedaje, la alimentación, el transporte de personal y de carga, la cuota de viaje, los gastos de producción e imprevistos, personal y equipo técnico, pago de derechos de autor, en algunos casos pago de honorarios y la difusión del evento; y la compañía proveía el espectáculo, el personal artístico, técnico y administrativo, la producción, la escenografía, el vestuario, maquillaje y materiales de difusión.

Se buscó en varias ocasiones respaldar la labor de los promotores en diversos estados, así con la Dirección de Extensión, implementada en el año 2000, se planeó beneficiarlos haciendo circuitos de giras en los cuales se prorratearan los gastos y se respaldaba el proyecto con una parte del presupuesto, esto sucedió en 2002 y 2003, por iniciativa del Director, Cuauhtémoc Nájera, donde se prepararon, una obra de gran formato, una gala de ballet y una función para niños. Este programa, en 2003 lo complementó el Director, Dariusz Blajer.

En otras ocasiones las plazas se contactaban con el INBA para contar con el respaldo de grupos artísticos para un festival, una producción, etc., y hacían un convenio para tener presencia del Instituto con danza, música, teatro y ópera.

Los organizadores de los eventos, para llevar a la Compañía, buscaban patrocinios de hospedaje, transportación y difusión que en muchas ocasiones conseguían pero en otras no, y nos pedían adaptar los proyectos, o hacían el financiamiento a través de la taquilla.

Al mismo tiempo hacían una buena promoción para lograr una buena venta de boletos y recuperar parte de los gastos.

Este trabajo conjunto permitió seguir haciendo funciones en ocasiones en las cuales los presupuestos disminuyeron y fue necesario ser creativo y flexible para ofrecer proyectos de calidad, para el público en México y en el extranjero, ampliando la presencia de la Compañía en diversos eventos.

## **6.8. Conclusión**

Trabajar en la difusión de la Compañía Nacional de Danza contando con el respaldo de la Dirección de Difusión y sus Subdirecciones, me permitió observar los lineamientos, las posibilidades, los alcances y las limitantes para hacer llegar la información de nuestros eventos a la población por todos los medios de comunicación.

Valoré el trabajo en contenidos de prensa, radio y televisión, en el diseño del arte de los impresos, los procesos, los tiempos de promoción, el impacto, las estrategias de difusión, los elementos con los que contábamos, los resultados; con lo cual fue necesario replantear todo para lograr llamar la atención del público y dar a conocer las actividades de la Compañía.

A partir de mi participación en los festivales donde había visto una gran variedad de materiales de difusión manejados por las compañías, con interesantes propuestas en las presentaciones, diseños, material fotográfico y contenidos; y por otra parte, frente a la invasión de imágenes de empresas de espectáculos, de cine y otro tipo de anuncios, evalué que era conveniente transformar la forma de comunicar y de presentar a la Compañía.

Busqué mejorar y renovar los contenidos y la imagen, en cuanto a diseño editorial, material fotográfico, boletines, conferencias de prensa, ensayos y entrevistas, video, cápsulas de televisión, etc.

Los diseñadores fueron depurando su técnica y se entusiasmaban por hacer un trabajo artístico.

Lo mismo pasó con las cápsulas de televisión y los anuncios de radio, se enriquecieron en contenidos y en imágenes.

La manera de llamar la atención de los medios de comunicación, del público, de los promotores culturales y organizadores de eventos, así como de

atenderlos, desarrollando estrategias creativas, en coordinación con las otras áreas de difusión del INBA, fue gratificante.

El cuidado en el detalle de los diversos productos de difusión generados era la extensión del trabajo artístico de la Compañía el cual se compartía con la gente para invitarla y motivarla a buscar y ver nuestros programas y funciones. También ayudó a hacer accesible la Compañía con quienes la veían como algo distante, así logramos llegar a un público cada vez más vasto y diverso.

Con ello se buscó reforzar, a través de la Compañía, la imagen de México a nivel nacional e internacional, con lo mejor de la danza y sus exponentes.

El conjunto de actividades que realicé, de manera prolífica, en las áreas de programación y difusión, a lo largo de los años, en ésta gran e importante Compañía y en el Instituto, me facilitó conocer a fondo los diversos mecanismos, internos y externos, para alcanzar los objetivos de coordinar, administrar, promover y difundir, con la intención de compartir con el público las actividades de la agrupación; optimizando y desarrollando las propuestas en todos los sentidos.

## **Reflexiones finales**

Las condiciones en las cuales se ha desarrollado la actividad cultural de México, en los últimos 20 años han sido adversas, a pesar de organizar, enlazar y administrar a través de la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes; y favorecer a los creadores y proyectos creativos con el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes.

La política cultural no ha respaldado la labor de la promoción y difusión cultural, pues los presupuestos han sido restringidos, no se han implementado proyectos de colaboración con los medios masivos de comunicación y las empresas, y no se cuenta con una adecuada organización administrativa en el desarrollo de las artes.

Esto ha propiciado el hecho de buscar alternativas, realizadas sobre la marcha para resolver situaciones limitantes, con la intención de reforzar la misión del Instituto y sus agrupaciones, de fomentar y promover la cultura y el arte en pro del mejoramiento y desarrollo de la población.

Dentro de los presupuestos asignados, los apoyos se han limitado pues se ha querido favorecer a todos los grupos y centros, pero se han visto como un gasto y no como una inversión, lo cual muchas veces limita la realización de los proyectos y su difusión.

Es necesario innovar los esquemas de la gestión cultural pero desde la política cultural, en la cual se refuerce la riqueza y desarrollo cultural y artístico del país, hacia una nueva perspectiva que trascienda lo establecido, transforme las instituciones culturales y se beneficie a la población.

De igual modo, favorecer las actividades generadas de manera institucional en todo el país, dependientes del Instituto, y al mismo tiempo rescatar las producidas por otros grupos y la misma población, vincularlas para un enriquecimiento mutuo.

Es necesario revisar cómo concibe la cultura el Estado y el poco apoyo que se le da, pues se puede motivar a la gente, pero de qué sirve sensibilizarla si no toda la población puede tener acceso al arte; de qué sirve tener más artistas si no reciben el apoyo y respaldo suficiente; de qué sirve buscar el desarrollo si en el sistema educativo el arte y la cultura no son prioritarios.

Actualmente el sistema económico mundial ha generado empresas culturales que han permitido industrializar el entretenimiento y las manifestaciones culturales pero no hay una formación en ese sentido; por otra parte, las industrias culturales existentes limitan el campo de acción de otras industrias o empresas y de los grupos, además están marcando el perfil de los eventos. En ese sentido es necesario observar qué está aconteciendo en México y el mundo, y también cómo la tecnología está cambiando los hábitos culturales.

Va a ser necesario implementar proyectos alternativos para preservar las manifestaciones artísticas y culturales, pero también para innovar las propuestas artísticas desde la perspectiva propia y no de la impuesta por los grandes consorcios o las grandes potencias, sino la de los seres creativos, quienes van a necesitar ampliar su rango de acción hacia la administración, la tecnología y la globalización.

Las agrupaciones artísticas, escénicas, musicales, plásticas, están realizando sus trabajos, tienen nuevas propuestas pero se están viendo limitados porque no existen respaldos suficientes para todos, por lo cual es necesario buscar la herramientas para implementar proyectos sustentables a través de fondos, intercambios, empresas culturales; hacer redes de apoyo entre grupos locales, nacionales e internacionales, y sobre todo hacer un proyecto importante que involucre al Estado, a las Instituciones y a la gente.

La idea de que el desarrollo cultural va a contribuir en el desarrollo económico social, suena bien, pero sería necesario ver desde que perspectiva está siendo aplicada en México.

Frente a lo cual es necesario replantearse los procesos y modelos con los cuales se evalúa, diseña, organiza, crea, produce, promueve y difunde la cultura y el arte, dentro de la política económica y cultural del país en relación con la de diversas regiones del mundo, para apoyar la transformación sociocultural y económica y, por tanto, el desarrollo del país.

Aun existe gran desigualdad en la producción de la cultura y el arte, en el acceso a la cultura, en el apoyo a los creadores y los grupos, así como en los mecanismos que la respaldan, por ello es fundamental la labor realizada actualmente por la promoción y la gestión cultural, pues la idea es generar proyectos que replanteen el desarrollo cultural, a partir de los cuales se cuestionen y modifiquen las políticas culturales.

Siendo el arte y la cultura componentes fundamentales para el crecimiento económico y el progreso integral de todos los habitantes de nuestro país, sugiero a alumnos y maestros integrar grupos de trabajo para plantear propuestas y proyectos que puedan utilizarse entre los universitarios y hacia el exterior, para analizar y proponer solución a las cuestiones actuales de promoción y gestión cultural.

## Bibliografía

1. Araujo Madera, Raquel. (2012a). *Del teatro y sus rendijas. 20 años de Teatro de la Rendija, génesis y contaminación*. "AV INVESTIGACIÓN". Año 1 No. 1, Revista Anual del CINA-ESAY. Publicación de la Escuela Superior de Artes de Yucatán. México, Yucatán.
2. Carrillo Reyes, Juana María del Rocío. (2009). *El espacio inconsciente como poética de la puesta en escena*. Tesis. Licenciatura en Literatura Dramática y Teatro. Director de Tesis: Mtro. Benjamín Gavarre. Facultad de Filosofía y Letras. UNAM. México.
3. Cervantes Barba, Cecilia. (2005). *Política de comunicación y política cultural en México (2001-2005)*. Ponencia presentada en el V Encuentro Latino de Economía Política de la Información, la Comunicación y la Cultura (ENLEPICC). Salvador da Bahia, Brasil. 9-11 de noviembre de 2005.
4. Cortázar, Julio. (1988). *Último round*. Tomo I. Siglo XXI. México.
5. Colombres, Adolfo. (1990). *Manual del promotor cultural: Bases teóricas de la acción*. Colihue. Buenos Aires, Argentina.
6. De León, Marisa. (2005). *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*. CONACULTA. México.
7. Eco, Umberto. (1993). Robert Wilson and Umberto Eco: a conversation. *Performing Arts Journal*. New York.
8. García Canclini, Néstor; Gullco, Julio; Módena, María Eugenia. (1991). *Públicos de Arte y política cultural. Un estudio del II Festival de la Ciudad de México*. UAM. Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades. México.
9. García Canclini, Néstor. (1993). *El consumo cultural en México*. CNCA. México.
10. García Canclini, Néstor. (2001). *La globalización imaginada*. Colección: Estado y Sociedad Edición: Paidós. México.
11. García Canclini, Néstor y Piedras Feria, Ernesto. (2005). *Las industrias culturales y el desarrollo de México*. Siglo XXI editores S.A. de C.V. México.
12. Jiménez, Lucina. (2006). *Políticas culturales en transición. Retos y escenarios de la gestión cultural*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y Fondo Regional para la Cultura y las Artes de la Zona Sur. México.

13. Marín Ruíz, Guillermo. (1994). *Manual básico del promotor cultural*. Gobierno del Estado, Instituto de Cultura de Aguascalientes. Cuadernos de divulgación. Culturas populares. Aguascalientes. México.
14. Ocampo, Aurora M. Dirección y asesoría. (2007). *Diccionario de escritores mexicanos*. UNAM. Instituto de investigaciones filológicas. México.
15. Olmos, Héctor Ariel / Santillán Güemes, Ricardo. (2004). *La gestión cultural y la construcción de poder. El mundo en gestión*. Conferencia magistral. Patrimonio cultural y turismo. Cuaderno 11. Primer encuentro de promotores y gestores culturales. Memoria en cuatro actos. CONACULTA.
16. *Plan de formación de animadores de las culturas populares. Técnica y Dinámicas para el trabajo Grupal*. (1992). Conaculta. Coordinación Nacional del Programa de Descentralización, DGCP. México.
17. *Programa de apoyo a la formación de animadores de cultura popular. Antología 1. Planeación y animación de las culturas populares*. Conaculta. Coordinación Nacional del Programa de Descentralización, DGCP. México, 1990.
18. Rabkin, Gerald. (1999). *Richard Foreman*. The Johns Hopkins University Press. New York.
19. Weisz, Gabriel. (1992). *La tribu del infinito*. Un estudio sobre las matemáticas, la antropología y la representación. México: Árbol Editorial, S.A. de C.V. México.

### **Bibliografía electrónica**

1. Araujo Madera, Raquel. (2012b). *Mirando por la rendija. De la autobiografía en el teatro*. "Cuadrivio". Revista electrónica cultural. México.
2. Ben Andrés, José Luis. (2002). *Los modelos de la gestión cultural. La política en el municipio. El respeto a los derechos de la propiedad intelectual*. Sociedad General de Autores y Editores y Federación Española de Municipios y Provincias. Madrid, España. <http://www.femp.es/files/120-19-CampoFichero/Pol%C3%ADticaCultural.pdf>
3. Bayardo, Rubens. *Cultura, artes y gestión*. (2002). *La profesionalización de la gestión cultural*. Documento en línea [www.cepi.us/posgrado/download.php?file=RBayardo.pdf](http://www.cepi.us/posgrado/download.php?file=RBayardo.pdf). [sic.conaculta.gob.mx/centrodoc\\_documentos/66.pdf](http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc_documentos/66.pdf)

4. Crespo Oviedo, Luis Felipe. Políticas culturales: Viejas tareas, nuevos paradigmas. *Revista Derecho y Cultura*, núm. 9, marzo-agosto de 2003. Documento en línea  
<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derycul/cont/9/ens/ens3.pdf>
  
5. *Conferencia mundial sobre las políticas culturales*. (1982). Declaración de México sobre las políticas culturales. México D.F., 6 de agosto.  
[http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico\\_sp.pdf/mexico\\_sp.pdf](http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf)
  
6. *Cultura. Cultura y Desarrollo*. (2012). Texto de presentación. UNESCO.  
<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/culture-and-development/>
  
7. Esteinou Madrid, Javier. (2000). *Globalización, Medios de Comunicación y Cultura en México a principios del siglo XXI*. ÁMBITOS Revista Andaluza de Comunicación. Universidad de Sevilla. Nº 5. 2º Semestre de 2000 (pp. 7-49). <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/168/16800501.pdf>
  
8. Instituto Nacional de Bellas Artes. (2012). *Misión, visión y objetivos*. Página internet de Bellas Artes.  
<http://www.bellasartes.gob.mx/index.php/inba/misionvision.html>
  
9. *Manual general de funciones específicas*. (2010). Instituto Nacional de Bellas Artes. Subdirección General de Administración, Dirección de programación y presupuesto.  
<http://www.normatecainterna.bellasartes.gob.mx/pdf/DisposicionesApoyo/M anualGeneraldeFuncionesEspecificasUltimoJUNIO2010.pdf>
  
10. Piedras, Ernesto. (2012) *'Invaden' México los videojugadores*. [www.elsiglodetorreon.com.mx](http://www.elsiglodetorreon.com.mx). 20 de agosto 2012
  
11. Román García, Laura Elena. (2011). *Una revisión teórica sobre la gestión cultural*. Revista Digital de Gestión Cultural. Año 1, número 1, junio 1. [www.gestioncultural.org.mx/ccount/click.php?id=3](http://www.gestioncultural.org.mx/ccount/click.php?id=3)
  
12. Rosas Mantecón, Ana (2002) *Los estudios sobre consumo cultural en México*. En: Daniel Mato (coord.): *Estudios y Otras Prácticas Intelectuales Latinoamericanas en Cultura y Poder*. Caracas: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) y CEAP, FACES, Universidad Central de Venezuela. pp: 255-264.  
<http://www.globalcult.org.ve/pdf/RosasMantecon.pdf>
  
13. Zárate Rosales, Alberto. (2011). *Entre gestores y promotores te veas: Nuevos contextos y perspectivas*. Revista Digital de Gestión Cultural. Año 1, número 1, junio 1. [www.gestioncultural.org.mx/ccount/click.php?id=3](http://www.gestioncultural.org.mx/ccount/click.php?id=3)

## **Anexos electrónicos**

1. Teatro de la Rendija. Notas de prensa
2. Gran Festival de la Ciudad de México portadas de los Programas
3. Compañía Nacional de Danza
  - 3.1. Programación 2005-2009. Concentrados
  - 3.2. Carpeta Gira
    - 3.2.1. Proyecto presupuestal y logístico
    - 3.2.2. Carpeta promocional. Proyectos especiales y Giras
  - 3.3. Difusión
    - 3.3.1. Formato de requerimientos de difusión
    - 3.3.2. Boletines
    - 3.3.3. Impresos
      - Políptico y Programa general
      - Calendario 2008, portada e interiores
      - Audición
      - Carmina Burana
      - El cascanueces
      - El lago de los cisnes en el Lago del Bosque
      - La bella durmiente en el Castillo de Chapultepec
      - Infantiles.
        - Un verano de ballet para niños
        - Un cuento de ballet para niños
      - La fierecilla domada
      - Romeo y Julieta
      - Otros Ballets
      - Programa Homenaje a Jorge Cano