



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales

Gobernanza en el ámbito cultural: análisis en los estados de
Guanajuato, Nuevo León y Oaxaca (México, 2015).

TESIS

que para optar por el grado de:
Doctor en Ciencias Políticas y Sociales

Presenta:

Mtro. Román Armando Pérez López

Tutor principal:

Dr. Gerardo Estrada. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Comité tutor:

Dra. Cristina Puga. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Dr. Alejandro Navarro. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

México, Ciudad de México. Febrero de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Contenido

Índice de abreviaturas.....	5
Índice de tablas y figuras	9
<i>Agradecimientos</i>	11
<i>Introducción</i>	15
<i>Capítulo 1. Oferta de bienes y servicios culturales en México</i>	23
1.1 La reinención de México	25
1.2 Tránsito y nuevos conceptos en la administración cultural.....	45
1.3 La actual administración del sector cultural.....	57
1.4 La Secretaría de Cultura	64
<i>Capítulo 2. De gobernanza a gobernanza cultural</i>	69
2.1 El concepto de gobernanza cultural	72
2.2 El concepto de <i>Cultura</i>	76
<i>Capítulo 3. La gobernanza cultural en México</i>	81
3.1 Tres modelos de gobernanza	84
3.2 Variables para el análisis de proyectos culturales de gobernanza cultural.....	87
<i>Capítulo 4. Gobernanza cultural en Formación: Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca</i>	113
<i>Capítulo 5. Gobernanza cultural en transición; Guanajuato International Film Festival</i>	141
<i>Capítulo 6. Gobernanza cultural consolidada; Festival Internacional Santa Lucía</i>	171
<i>Conclusiones</i>	199
Fuentes de referencia.....	213
Entrevistas.....	220

Índice de abreviaturas

A.C. Asociación Civil.

AECID. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

ANMEB. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

BID. Banco Interamericano de Desarrollo.

BM. Banco Mundial.

BANXICO. Banco de México.

CENART. Centro Nacional de las Artes.

CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CERESO. Centro de Readaptación Social.

CGLU. Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales y Regionales

CONACULTA. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

CONALITEG. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.

CONARTE. Consejo para la Cultura y las Artes de Nuevo León.

CU. Ciudad Universitaria.

DDF. Departamento del Distrito Federal.

EZLN. Ejército Zapatista de Liberación Nacional.

FEMSA. Fomento Económico Mexicano.

FCCYT. Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

FCE. Fondo de Cultura Económica.

FIC. Festival Internacional Cervantino.

FISL. Festival Internacional Santa Lucía.

FMI. Fondo Monetario Internacional.

FONART. Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías.

FONCA. Fondo Nacional para la Cultura y las Artes.

GIFF. Festival Internacional de Cine de Guanajuato.

GLTB. Gay, lésbico, transexual, bisexual.

IAGO. Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca.

ICE. Instituto estatal de la Cultura.

IMCINE. Instituto Mexicano de Cinematografía.

IMSS. Instituto Mexicano del Seguro Social.

INAH. Instituto Nacional de Antropología e Historia.

INAPE. Instituto Nacional de Administración Pública (España).

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

INBA. Instituto Nacional de Bellas Artes.

IPN. Instituto Politécnico Nacional.

ISR. Impuesto Sobre la Renta.

ITESM. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

MARCO. Museo de Arte Contemporáneo.

MBA. Master of Business Administration.

OEA. Organización de Estados Americanos.

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos.

OMC. Organización Mundial de Comercio.

ONU. Organización de las Naciones Unidas.

ONG. Organización no gubernamental.

OSC. Organización de la Sociedad Civil.

PAN. Partido Acción Nacional.

PECA. Programa Especial de Cultura y Artes 2014-2018.

PIB. Producto Interno Bruto.

PNC. Programa Nacional de Cultura.

PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PRI. Partido Revolucionario Institucional.

PT. Partido de Trabajo

RFC. Registro Federal de Contribuyentes.

SEGIB. Secretaría General Iberoamericana.

SEP. Secretaría de Educación Pública.

SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SIRFOSC. Sistema de Información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

SNTE. Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

SRE. Secretaría de Relaciones Exteriores.

TLCAN. Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

UANL. Universidad Autónoma de Nuevo León.

UDEM. Universidad de Monterrey.

UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México.

UNCTAD. Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

URSS. Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas.

Índice de tablas y figuras

Figura 1. Relaciones de cooperación entre actores y oferta de bienes y servicios culturales16
Tabla 1. Etapas de la política cultural en relación a sus objetivos24
Tabla 2. De la Subsecretaría de Asuntos Culturales a la Secretaría de Cultura47
Tabla 3. Similitudes entre la política cultural de 2007 y 201459
Tabla 4. Indicadores de medición de la política cultural60
Tabla 5. Modelos de gobernanza y proyectos culturales86
Tabla 6. Modelos de gobernanza y variables88
Tabla 7. El patronato del FISL188

Agradecimientos

En este espacio deseo plasmar mi agradecimiento a todos aquellos que a través de su tiempo, palabras y ejemplo me han enseñado que los sueños se pueden alcanzar; que la innovación, trabajo diario y perseverancia rinden frutos; que el trabajar y ayudar a los demás tiene recompensas personales que superan lo material; eso es lo más importante que aprendí en esta investigación. El texto que ahora tienen en sus manos es resultado de la suma de todas esas personas y diversas situaciones. Honestamente, muchas gracias, sin ustedes nunca lo habría logrado.

Le agradezco a quienes han guiado cada uno de mis pasos en el planteamiento, diseño y desarrollo de la investigación: la Doctora Cristina Puga, el Doctor Gerardo Estrada y el Dr. Alejandro Navarro. A la Doctora le estoy infinitamente agradecido por alentarme a superar lo que todos esperan de mí, a lograrlo, buscar más, y ayudarme a levantarme en los momentos complicados; al Doctor Gerardo por ser un tutor que me ha llevado por el camino más complicado, pero de mayor aprendizaje: el de las dudas, los cuestionamientos, las incertezas, las discusiones; y al Doctor Navarro por mostrarme que se puede negociar y que en muchos casos las respuestas más sencillas contestan las preguntas más complicadas. A ellos se sumaron el Doctor Héctor Zamitiz y César Villanueva, quienes con una mirada fresca plantearon preguntas y opciones que enriquecieron el trabajo. A todos ellos: gracias.

Gracias a mi alma mater, la Universidad Nacional Autónoma de México que ha sido mi segundo hogar a través de los años que he estado aprendiendo en sus aulas de preparatoria, universidad, maestría y doctorado; no tengo ningún arrepentimiento en haberme mantenido unido a esta hermosa institución por tantos años ya que es la mejor opción de estudios en México y gran parte del mundo hispanohablante.

Le agradezco al Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales el aceptarme y respaldar mi investigación sobre el ámbito cultural desde la administración y con el enfoque que tengo. Sus recursos materiales, humanos y de información me permitieron desarrollar un trabajo con amplia libertad.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el financiamiento que me otorgó a través de una beca; sin su apoyo simplemente no podría haberle dedicado todo el tiempo que le dedique a la investigación, ni disfrutar del doctorado. Creo que el cuestionamiento a las instituciones gubernamentales puede mejorar sus resultados; pero también es necesario reconocer las cosas que se hacen bien y el Programa Nacional de Posgrado de Calidad es un ejemplo de buen trabajo.

Gracias por sus palabras a través de las entrevistas a Liliana Melo de Sada, Sarah Hoch, Paulette Moreno, Beatriz de la Torre, Magolo Cárdenas, Francisco Toledo, Ernesto Herrera, Jorge Volpi, Javier López Arriaga, Víctor Zúñiga, Carlos Cordourier y Fernando Barrientos. Al final un par de proyectos y en consecuencia las entrevistas, por las delimitaciones de la investigación, no entraron en la investigación, pero las palabras de cada uno de ellos orientó mis pasos.

Gracias a mi madre y hermano por apoyarme en las buenas ideas, y amonestarme por las malas; gracias a mis amigos que en su mayoría se encuentran a miles de kilómetros, pero sé que en ellos confiar.

Finalmente, desconozco nuestro desenlace, pero gracias Amornpan por ser el motor que impulsa mi búsqueda de nuevos horizontes.

Todos ustedes de alguna manera son responsables de la conclusión de este trabajo, de no permitirme el confort y convencerme de buscar nuevos caminos. La conclusión de este trabajo es el inicio de ese nuevo trayecto.

A todos, nuevamente, gracias.
Román Armando
Febrero 2017

Introducción

Este trabajo partió de la inquietud por saber cómo incrementar la oferta de bienes, servicios y públicos para la cultura y las artes; lo cual condujo a observar el funcionamiento de algunas iniciativas culturales en las que intervienen diversos actores sociales; esto bajo la idea de que las iniciativas logran mejor su labor ahí, donde existen proyectos de cooperación o coordinación social.

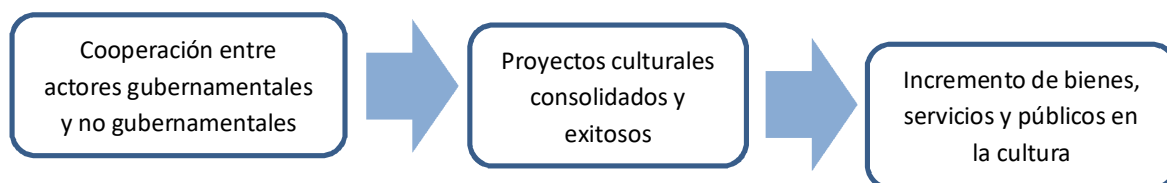
Si bien históricamente estas relaciones de cooperación no podrían considerarse como nuevas, éstas sí han incrementado cuantitativa y cualitativamente en las últimas tres décadas en varias partes del mundo para ofrecer bienes y servicios que en primera instancia no han sido atendidos por los gobiernos, ni por el mercado. Son iniciativas que individualmente se limitan a un tema o espacio específico, pero que en conjunto pueden ser ubicadas en distintos territorios atendiendo una gran diversidad de temas: educación, medio ambiente, derechos de la infancia, rescate de los animales, migración y un largo etcétera; aunque el interés de este trabajo se enfoca en lo cultural.

Por esta razón se partió de la pregunta ¿Qué factores clave intervienen en una relación entre actores gubernamentales y no gubernamentales¹ para la realización de proyectos culturales exitosos y consolidados? Y a partir de lo anterior ¿cuál sería una relación de coordinación (entendida como gobernanza cultural) ideal para la realización de proyectos culturales exitosos y consolidados?

¹ Actores no gubernamentales se refiere a actores sociales y privados; y actores gubernamentales se refiere a dependencias de los distintos niveles de gobierno: federal, estatal y municipal. La descripción de las variables de análisis incluye una revisión más amplia de estos términos.

La respuesta e hipótesis de trabajo ha sido que la cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales facilita la creación, desarrollo y consolidación de proyectos culturales exitosos en aquellos casos en que los órganos de gobierno delegan responsabilidades y recogen la opinión de otros; los marcos normativos son claros y promueven la participación de distintas dependencias y actores no gubernamentales con objetivos culturales similares; los actores participantes establecen una organización legalmente formal; y los proyectos culturales cuentan con recursos financieros, humanos, materiales y simbólicos para el logro de sus objetivos. Lo anterior se puede definir como *gobernanza cultural* y se convierte en una relación de *gobernanza cultural consolidada* cuando los actores gubernamentales y no gubernamentales comparten las tomas de decisión y la responsabilidad de las acciones llevadas a cabo.

Figura 1. Relaciones de cooperación, actores e incremento de bienes y servicios culturales.



La cooperación de los actores favorece la existencia de proyectos culturales exitosos y consolidados, los cuales tienen como resultado un incremento de bienes, servicios y públicos para el sector cultural. Elaboración propia

Para desarrollar el tema planteado se hizo una revisión bibliográfica y hemerográfica sobre gobernanza, cultura, gobernanza cultural, política cultural en México, proyectos culturales y legislación; se realizaron alrededor de un docena de entrevistas; se acudió al lugar en que se encuentran los festivales y se recorrieron las calles de las ciudades; se observaron videos; se platicó con los públicos; y se aplicaron las variables propuestas para realizar el análisis. El resultado es un documento que:

- contextualmente hace un recorrido histórico para mostrar la transición de una etapa en la que el gobierno era el responsable del ámbito cultural a otra en la cual los actores sociales y empresariales se han involucrado en la oferta de bienes y servicios culturales;
- teóricamente desarrolla el concepto de *gobernanza cultural* recogiendo varias características de los términos *gobernanza* y *cultura*; para lo cual se toma como antecedentes las disposiciones, consejos, presiones o imposiciones de organismos internacionales (como el Banco Mundial (BM) o el Fondo Monetario Internacional (FMI)) principalmente a países en vías de desarrollo con la intención de implementar acciones de “buen gobierno”, en un modelo up-down; y se resalta la labor de la sociedad civil para satisfacer bienes y servicios que no son ofertados por el gobierno, ni el mercado; es decir, se plantea una gobernanza cultural de abajo hacia arriba down-up.
- Metodológicamente propone e implementa un instrumento de análisis con aquellas variables que se consideran las más relevantes para explicar y analizar proyectos culturales exitosos y consolidados, los cuales son el resultado de la cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales. Lo anterior con el objetivo de recoger la experiencia de sus participantes para en la medida de lo posible aprender de ellos.

Se parte también de la idea de que en la cultura, de manera similar a otros ámbitos, se puede observar un interés creciente de actores sociales y económicos por participar, y eventualmente cooperar con distintos niveles de gobierno. En esta cooperación la participación del gobierno se encuentra enmarcada en ordenamientos legales, y la de la sociedad civil e iniciativa privada en un interés por ofrecer una respuesta a necesidades previamente desatendidas.

Esta cooperación, la cual se está convirtiendo en una regularidad en el contexto mexicano, e incluso como algo aconsejable para tomar en cuenta la opinión de la sociedad en la formulación de políticas, es el resultado de la transición de una administración gubernamental posrevolucionaria en la que persistían decisiones verticales y centralizadas (especialmente en el Distrito Federal y personalmente en el presidente de la República en turno) a un modelo cada vez más descentralizado y horizontal en el cual participan actores de distinta índole. Es asimismo el tránsito de una política cultural que trabajaba principalmente las bellas artes, casas de cultura, antropología y museos, con planes y programas que abogaban por una identidad única a una política dispuesta a recoger los temas propuestos fuera de los “recintos” culturales, a decidir tomando en cuenta la opinión de distintos actores sociales y económicos, y a observar la identidad mexicana como el resultado de su diversidad. Éste es un tránsito que ha llevado varios lustros y que se expone en el primer capítulo siguiendo los pasos de Matarasso y Landry (1999:11), quienes aconsejan analizar las características que han delimitado el trabajo en los asuntos culturales y cómo estos han cambiado a lo largo del tiempo en un espacio, en este caso México, para entender el momento actual.

Tomando la ventaja de tener que definir bajo qué parámetros se les entiende a los términos *gobernanza* y *cultura*, debido a las distintas posturas que hay sobre ellos, en el segundo capítulo se les desarrolló y conjugó para hacerlos más específicos con el término *gobernanza cultural* para explicar las relaciones de cooperación que hay entre actores gubernamentales y no gubernamentales para llevar a cabo proyectos culturales en un tiempo y espacios definidos, y *gobernanza cultural consolidada* cuando estos actores comparten la toma de decisiones, la responsabilidad de los resultados y establecen objetivos de desarrollo social y material para las comunidades en que se ubican.

Si bien a nivel federal no se encontró una definición clara del concepto *cultura* en los planes y programas de gobierno, leyes y decretos de creación de instituciones, y las normatividades que regulan a estas instituciones hasta mayo de 2016, la postura que se adoptó fue la propuesta plasmada en el texto *The power of culture for development*, de la UNESCO (2010), en el cual se incluye la identidad, las cosmovisiones, la creatividad, lo intelectual, lo emocional, los valores; pero también los derechos humanos, el desarrollo social y lo económico, la diversidad, el turismo y las industrias creativas.

El tercer capítulo se refiere a la propuesta más importante de la investigación: proponer tres modelos de gobernanza con los cuales se explique el funcionamiento de proyectos culturales en los que se encuentran involucrados actores gubernamentales y no gubernamentales. El instrumento de análisis que se utilizó para el análisis de proyectos culturales se construyó a partir de distintas de las variables propuestas en el libro *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*, editado por el Banco Interamericano de Desarrollo (Austin *et alt.* 2006). Este organismo internacional realizó una investigación sobre iniciativas del sector civil y privado, de manera independiente o coordinada, pero pasando por alto el papel de los gobierno y sin ser específico del tema cultural. Con sus respectivas limitaciones de recursos e información, este trabajo ayuda a trazar una de las partes faltantes en el libro del BID: la coordinación entre actores gubernamentales y no gubernamentales para crear lo que ellos definen como *valor social*.

Los capítulos 4, 5 y 6 muestran el análisis de tres casos de proyectos culturales cuyo orden de presentación responde a los niveles de cooperación de menos a más que hay entre los actores para el desarrollo de proyectos culturales: Oaxaca, Guanajuato y Nuevo León. Esta predisposición a la cooperación entre los actores, a nivel personal, también se observó en las posibilidades de obtener información: en Oaxaca sólo se pudo obtener una entrevista con un informante clave, ya que otras personas argumentaron estar ocupadas o definitivamente se negaron. En Guanajuato el

camino fue más sencillo, desde la Ciudad de México se contactaron y confirmaron las entrevistas necesarias sin mayor problema, y ellos mismos me sugerían otras personas para platicar. Nuevo León me sorprendió ya que si bien desde la Ciudad de México también concerté y confirmé mi agenda de trabajo, en Monterrey los entrevistados durante la plática me ofrecían el contacto o servían de intermediarios para platicar con más personas. Esa es una razón que también pesó en el orden de aparición de los estados.

Si bien la investigación presta especial atención al 2015, se registran los antecedentes de cada uno de los tres proyectos que fueron seleccionados. Los elegidos son proyectos culturales exitosos en tanto que son ampliamente reconocidos por la población en la que se desarrollan, cuentan con una trayectoria de más de cinco años y sus resultados sirven como base para considerar que permanecerán por varios años más.

Al inicio de la investigación se consideró realizar un trabajo comparativo de proyectos similares en las áreas de cine, música o museos para facilitar la recolección y manejo de información; sin embargo, al final se optó por elegir proyectos lo más desiguales posibles por su orientación y contexto; esto después de haber realizado una revisión en la cual se descartaron al menos una decena de proyectos culturales a nivel nacional. El resultado es que la elección del Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca (IAGO), el Festival Internacional de Cine de Guanajuato (GIFF) y el Festival Internacional Santa Lucía (FISL) muestra diferencias de distinta índole: estados del norte, sur y centro; estados rico, pobre e intermedio; estados asociados al mundo mesoamericano, al hispano y al industrial; festival de cine, instituto de artes gráficas y festival con diversas expresiones. Las coincidencias entre ellos resultan de considerarlos como *proyecto cultural*, mostrar una coordinación de actores gubernamentales y no gubernamentales en su desarrollo, y ser consolidados y exitosos.

Las entrevistas, las cuales se incluyen en archivos adjuntos, incluyen las consideraciones sobre la gestión de proyectos culturales y la administración del sector cultural de gestores y administradores del norte, centro y sur de México; personas que han dedicado gran parte de su vida a rescatar, investigar, proteger, fomentar y proyectar la riqueza cultural de México. Sus palabras son valiosas por todo lo que se puede aprender de ellos: por su experiencia, su personalidad, y participación en la creación y consolidación de proyectos culturales en cada una de sus regiones.

Las principales aportaciones de esta investigación son la propuesta de tres modelos de gobernanza cultural que podrían ser aplicados a cada uno de los estados que conforman la República Mexicana; el desglose de variables para el análisis de proyectos culturales; y la identificación de tres proyectos culturales consolidados y exitosos, los cuales se consideran como representativos de cada uno de los modelos de gobernanza cultural propuestos.

Finalmente, la conclusión de este trabajo prácticamente coincidió con el fallecimiento de Rafael Tovar y de Teresa, el 10 de diciembre de 2016. Es significativo porque si en un futuro se consolidan las relaciones de cooperación entre el gobierno y la sociedad civil, el trabajo realizado por Tovar y de Teresa entre 1992 y 2016 podría plantearse como el antecedente. Él fue el responsable de implementar las reformas administrativas que llevaron la política cultural a la descentralización y diversidad y al final impulsó la sustitución del CONACULTA por la Secretaría de Cultura. Su labor en la administración pública le valió ser comparado con Jaime Torres Bodet; y el maestro de éste, José Vasconcelos. A ese nivel se ha colocado a Tovar y de Teresa.

Más que un funcionario cultural fue un servidor público de la cultura, el más sobresaliente desde Jaime Torres Bodet. Rafael poseía una sólida formación clásica y una cultura vastísima en las artes y las humanidades, y supo aplicarlas a mil iniciativas (conciertos, exposiciones, ediciones, festivales) con sentido de oportunidad y buen gusto. Su divisa no era hacer muchas cosas sino hacer las necesarias, siempre bajo un criterio de excelencia (Krauze 2016).

Varias de las acciones de estos personajes: Vasconcelos, Torres Bodet y Tovar y de Teresa se pueden rastrear en este texto. El fallecimiento de Tovar y de Teresa podría cerrar un periodo y abrir uno nuevo, el de más relaciones de cooperación entre gobierno y sociedad.

Capítulo 1. Oferta de bienes y servicios culturales² en México

En este capítulo se hace un recorrido histórico para mostrar las principales características de la política cultural en México a través de los años y enfatizar que en el nivel regional empieza a distinguirse una manera distinta de tomar decisiones, en la cual hay una participación de actores gubernamentales y no gubernamentales. Para ello, tomando en cuenta los objetivos de las políticas culturales se plantean dos periodos: en el primero (1921-1988) se buscó homogeneidad a través de decisiones centralizadas y verticales descendentes; en el segundo (1988~), se ha reconocido la diversidad de culturas existentes³, se han mantenido las decisiones centralizadas del

² Los **bienes culturales** son bienes de consumo que transmiten ideas, valores simbólicos y estilos de vida; informan o entretienen; contribuyen a construir y difundir la identidad colectiva; todo esto como un promotor de las prácticas culturales. Protegidos por los derechos de autor, los bienes culturales son el resultado de la creatividad individual o colectiva y se transmiten a través de soportes susceptibles de ser reproducidos y multiplicados por procesos industriales y distribuidos o difundidos masivamente. Libros, revistas, grabaciones sonoras, películas, vídeos, series audiovisuales, productos multimedia, software, la artesanía y el diseño constituyen parte de la oferta cultural rica y diversa, puesta a disposición del público.

Los **servicios culturales** son actividades que, sin tener la forma de bienes materiales, responden a una idea o una necesidad de orden cultural y dan lugar a medidas que apoyan las prácticas culturales que los Estados, las instituciones públicas, las fundaciones o las empresas privadas o mixtas, ponen a disposición de la comunidad e incluyen, entre otros, la promoción de espectáculos, así como la conservación y la información cultural (bibliotecas, archivos, museos, etc.). Estos servicios pueden ser gratuitos o con un costo. (UNESCO 2000:14) (Traducción propia).

³ **Diversidad cultural.** De la misma manera que la biodiversidad -es decir, la inmensa variedad de formas de vida que han evolucionado a lo largo de millones de años- es indispensable para la sobrevivencia de los ecosistemas naturales, los "ecosistemas culturales", compuesto por un complejo mosaico de culturas de mayor o menor influencia, también necesitan de la diversidad para preservar el patrimonio de las

gobierno, pero también se han abierto caminos a la cooperación con actores no gubernamentales y, recientemente, se han creado condiciones para que algunos gobiernos a nivel estatal compartan la toma de decisiones con actores no gubernamentales.

Desde 1921 ya que la Constitución de 1917 y los primeros años posteriores a la Revolución Mexicana marcaron varias de las pautas que han sido seguidas por políticos hasta ahora (Puga y Torres. 1995). El sector cultural puede ser ubicado dentro de esta mención ya que al finalizar la Revolución el artículo tercero de la Constitución de 1917 estableció la educación como una responsabilidad del gobierno y al crearse la Secretaría de Educación Pública (SEP), organizacionalmente, la cultura se ubicó como una línea de trabajo de la educación.

Tabla 1. Etapas de la política cultural en relación a sus objetivos

Etapa	Objetivos de la política cultural	Características
Uno 1921-1988	Se busca homogeneidad cultural; que los mexicanos compartan los mismos símbolos patrios, valores e historia.	Las decisiones se toman principalmente en el centro del país por el presidente o éste las delega en alguien de su confianza. Son decisiones que se comunican de arriba hacia abajo; y del Distrito Federal a los estados y municipios.
Dos 1988 ~~	Se reconoce la pluralidad cultural de México. Aunque mexicanos, cada uno tiene sus propias tradiciones, creencias, música, indumentaria y gastronomía dependiendo de la región de origen.	Hay una desconcentración en la toma de decisiones; los estados asumen mayores responsabilidades y se observa una mayor participación de actores no gubernamentales. Sin embargo las decisiones del sector cultural se mantienen bajo el gobierno, ya sea federal o estatal. En el nivel subnacional comienzan a distinguirse gobiernos que comparten con actores no gubernamentales la responsabilidad en la toma de decisiones sobre el sector cultural.

La tabla muestra dos periodos en la política cultural basada en sus objetivos, centralización y descentralización de su administración. Elaboración propia.

generaciones futura. Este paralelismo entre la biodiversidad y diversidad cultural fue establecido por primera vez en el informe "Notre diversité créatrice". (UNESCO. 2000:43) (Traducción propia).

1.1 La reinención de México⁴

Si bien a lo largo de la primera etapa existe un objetivo común en la política cultural por la búsqueda de homogeneidad de la sociedad mexicana, se considera que en ella también se pueden distinguir tres fases: *los años de formación* que incluyen principalmente a José Vasconcelos como el personaje que establece las bases del proyecto educativo y cultural posrevolucionario; *la creación de instituciones*, la cual es la más amplia y abarca desde la salida de Vasconcelos hasta finales de los años ochenta, en ésta el gobierno participa en prácticamente todos los campos del arte a través de un estrecho vínculo con los creadores de arte; y *el inicio de un tránsito*, en la cual se empieza a cuestionar la homogeneidad del pueblo mexicano y el gobierno comienza a tener limitaciones debido a los problemas económicos.

Los años de formación

Al concluir la Revolución Mexicana se observaron cambios en distintos ámbitos de la vida social, política, económica, educativa y cultural de los mexicanos; algunos fueron inmediatos (revolucionarios) y otros, como las costumbres y las ideas, requirieron de mayor tiempo (Knight 2013 Vol.I:281). Hubo rompimientos, pero también hubo continuidades (Torres Arroyo 2010:93-95).

El movimiento armado amplió dos problemas: la disminución de la población y el analfabetismo. De acuerdo con el censo realizado en 1921 la población había disminuido de 15.2 millones que había en 1910 a 14.5 millones; dato mayormente significativo pues la población estimada que se esperaba para 1920 era de al menos 17 millones de personas (INEGI 1996:21); es decir, casi tres millones de vidas (17.63% de la población) se habían perdido en el conflicto armado de manera directa e indirecta. Y de la población que sobrevivió al conflicto, una fracción estaba

⁴ El título de este apartado es el mismo que uno de los textos trabajados por Carlos Monsiváis en su libro *Historia mínima de la cultura mexicana del siglo XX* (2010). Son éste documento, *Notas sobre la cultura Mexicana en el siglo XX*, del mismo autor (2000), y los diplomados en *Estudios Mexicanos* y un *Recorrido por la Historia de México* los que sirvieron como principales fuentes de referencia para los planteamientos aquí presentados.

armada, descontenta y fragmentada; de ahí que el gobierno se diera a la tarea de alcanzar los ideales revolucionarios de justicia, democracia, pacificación e igualdad.

Fue una tarea en la que la reconstrucción del tejido social tuvo vínculos con la economía ya que se buscó formar una sociedad más trabajadora pues se consideraba que “los campesinos eran holgazanes, ignorantes, borrachos y ladrones (Knight 2013 Vol.I:229)”, personas que medían el paso del tiempo con el calendario litúrgico, el cual estaba lleno de fiestas patronales que servían de pretexto para ausentarse del trabajo o cometer excesos. Es decir, era una cultura que representaba un lastre para el progreso nacional y que, en consecuencia, el gobierno tenía que modificar para formar patriotas con una moral distinta: trabajadores educados que facilitaran el desarrollo económico.

En otras palabras, la transformación y la homogeneización culturales fueron básicamente procesos socioeconómicos, no políticos (Knight 2013 Vol.I:220).

Una parte de esta tarea recayó en la Secretaría de Educación Pública (SEP) creada en 1921 y su primer secretario, José Vasconcelos, quien tuvo la responsabilidad de garantizar una educación pública, gratuita, laica y obligatoria; como había quedado asentado en el artículo 3º de la Constitución de 1917 (Congreso 1917).

El primer secretario estableció un modelo educativo y cultural en el cual se reconocieron una historia, literatura, gastronomía, flora y fauna como propias; además de garantizar la educación básica privilegiando el uso del español sobre las lenguas indígenas con la intención de formar una identidad común (Torres Arroyo 2010:104).

Se requiere la *incorporación* de la minoría indígena al país mediante un proceso de aculturación que comienza en el sistema escolar (“primero son mexicanos, luego indios”). Los idiomas indígenas (entonces *dialectos*) no pueden ser instrumento educativo, conviene eliminarlos en beneficio del idioma español. Los indios tendrán que efectuar ese último reconocimiento de la victoria de los conquistadores (Monsiváis 2010:121).

Las acciones de la SEP buscaron dar homogeneidad a la sociedad mexicana, principalmente la del futuro, porque la de los adultos, se consideraba, ya estaba pérdida. Knight (2013 Vol.I:279, 301) comenta que la formación de los niños en las escuelas incluía honores a la bandera dos y hasta cinco veces a la semana, juramentos de lealtad a la patria; y, una vez que se realizó la nacionalización del petróleo, en matemáticas los ejercicios incluían calcular el consumo de petróleo en los hogares o el costo de pintar los barriles, mientras que en ciencias sociales se incluían temas de la opresión que habían ejercido las compañías extranjeras sobre los trabajadores mexicanos. Es decir, con un sentido nacionalista, los esfuerzos debían enfocarse en la formación de los niños.

/.../ debían crear un niño, porque a los ojos de muchos reformadores, los mexicanos adultos eran una causa pérdida y la esperanza no radicaba en la prole, sino en los hijos de la prole. De esto deriva la importancia de la escuela y el maestro (Knight 2013 Vol.I: 276).

Vasconcelos adaptó elementos del modelo educativo y cultural de Lunacharsky, ministro de instrucción de la URSS (Monsiváis 2010:99), con la intención de “armar y defender estéticamente a la nación” (Monsiváis 2000:988). Los bailes, trajes típicos, música y diversas tradiciones indígenas se sumaron a las imágenes de Zapata, Villa, Carranza y otros revolucionarios para dar forma a un nacionalismo en el que había que “mestizar” a los indígenas e “indianizar a los mestizos” (Knight 2013 Vol.II:70-77). Vasconcelos no sólo como secretario, también como escritor y filósofo abonó en las disertaciones para resaltar las virtudes del mestizo mexicano con textos como *Pitágoras* (1916), *La raza cósmica* (1925) e *Indología* (1927), y, por supuesto, el lema de la UNAM “Por mi raza hablará el espíritu”.

Como primer secretario de educación (1921-1924), reiteradamente solicitó el aumento de recursos para el área educativa; y aunque su solicitud no fue concedida en su totalidad, el gobierno encabezado por Álvaro Obregón incrementó el presupuesto de educación de 12 a 15 millones en 1921, a 30 en 1922 y a 35 en 1923 (Monsiváis 2010:119).

Los objetivos de la SEP no se limitaron a la enseñanza de las primeras letras, incluían la promoción de la cultura y el deporte como un mecanismo para modificar los malos hábitos de la sociedad. En las escuelas rurales se impartieron aspectos de historia de México y geografía; así como elementos de higiene, salud y elaboración de artesanías. Vasconcelos consideró a los maestros como “sacerdotes del espíritu” y en ellos depositó la tarea de llevar la educación a los lugares más apartados del país. Esta fue una tarea tan importante que incluso artistas como Diego Rivera y Rufino Tamayo participaron en las “Misiones educativas” (Torres Arroyo 2010:103).

Desde su creación la SEP incluyó dentro de sus márgenes de trabajo al sector cultural al establecer los departamentos Escolar, Bibliotecas y Bellas Artes (el diseño de Vasconcelos incluía al área de “gimnasia” dentro del departamento de Bellas Artes).

En resumen, estableció mi plan un Ministerio con atribuciones en todo el país y dividido para su funcionamiento en tres grandes departamentos que abarcaban todos los institutos de cultura, a saber: escuelas, bibliotecas y bellas artes. Bajo el rubro de escuelas, se comprende toda la enseñanza científica y técnica en sus distintas ramas, tanto teóricas como prácticas. La creación de un departamento especial de bibliotecas era una necesidad permanente, porque vive el país sin servicios de lectura y sólo el Estado puede crearlos y mantenerlos, como un complemento de la escuela, la escuela del adulto y también del joven que no puede inscribirse en la secundaria y la profesional. El Departamento de Bellas Artes tomó a su cargo, partiendo de la enseñanza del canto, el dibujo y la gimnasia en las escuelas, todos los institutos de cultura artística superior, tal como la Antigua Academia de Bellas Artes, el Museo Nacional y los Conservatorios de Música (Vasconcelos *ref.*1995:171-172).

El Departamento de Bellas Artes asumió la responsabilidad de crear públicos para las distintas expresiones artísticas; impulsar festivales escolares en los que la danza y música popular ocuparon un lugar central; e incorporar a la población indígena al pensamiento occidental (Monsiváis 2000:986-987) (Torres Arroyo 2010:120). Si bien la búsqueda de una identidad nacional común a todos los mexicanos tuvo como consecuencia una producción de obras tanto de excelente como pésima calidad, casi todas ellas se enmarcaron en la idea de mostrar una nación nueva, única y unida.

En el arte, las obras y las técnicas mostraron innovaciones, por ejemplo, en la pintura se introdujo el método de dibujo de Adolfo Best Mugard “basado en los siete elementos lineales de las artes indígenas y populares (Torres Arroyo 2010:116)”;

que Diego Rivera sostuviera que sus murales se realizaban a partir de una preparación a base de savia de maguey; y las Escuelas de Pintura al Aire Libre como alternativa a la rigidez a la Escuela Nacional de Bellas Artes. Por otra parte, en música, el compositor Carlos Chávez incluyó instrumentos prehispánicos en sus composiciones (Torres Arroyo 2010:116).

De las distintas expresiones artísticas sobresalió el muralismo, el cual al inicio siguió utilizando características europeas como lo figurativo, el refinamiento de la técnica, los temas históricos e incluso, al principio, las temáticas, principalmente grecolatinas (Torres Arroyo 2010:93). Pero el muralismo no fue una idea consecuencia de la Revolución, ya anteriormente Gerardo Murillo, el “Dr. Atl”, en 1910 había solicitado a Justo Sierra los muros de San Idelfonso, pero el levantamiento armado evitó que se llevara a cabo la obra; fue hasta casi una década después cuando el Antiguo Colegio de San Idelfonso y el ex templo de San Pedro y San Pablo se convirtieron en los primeros edificios en tener murales (Torres Arroyo 2010:107-108) (Monsiváis 2010:97).

1922-1924 Se inicia el movimiento muralista impulsado por Vasconcelos. El Dr. Atl, Roberto Montenegro y Xavier Guerrero realizan los frescos del Colegio de San Pedro y San Pablo; Diego Rivera el del Anfiteatro Bolívar de la Escuela Nacional Preparatoria, en el que colaboran Carlos Mérida, Guerrero y Jean Charlot; Rivera dibuja también los bajorrelieves del nuevo estadio, que colorean Guerrero y David Alfaro Siqueiros y comienza los del edificio central de la SEP; en la Preparatoria trabajan también José Clemente Orozco, Emilio García Cachero, Ramón Alva de la Canal, Fernando Leal, Siqueiros y Fermín Revueltas (Tovar 1994:338).

Las referencias europeas plasmadas a principios del muralismo gradualmente se difuminaron debido al redescubrimiento y exaltación del pasado prehispánico, las expresiones populares, y el cuestionamiento y construcción de la identidad mexicana. Las manifestaciones artísticas y estilos fueron diversos, pero en general se ubicaron

alrededor de las ideas de progreso, modernización y unificación nacional, lo cual ha sido definido como el “nacionalismo” (Torres Arroyo 2010:93).

Los creadores transitaron de un arte arraigado en Europa, las “buenas familias” y el retrato de burgueses; a un arte inspirado y dirigido al pueblo mexicano. Las expresiones populares siempre habían existido (ahí están los ejemplos de Manuel Manilla y José Guadalupe Posada), pero ajenas a los recintos del definido como arte culto. Es después de la Revolución cuando comienzan a convivir en muchos de los edificios novohispanos y decimonónicos los óleos y esculturas de la escuela europea con obras nacionalistas.

Los creadores de arte vieron en la Revolución una fuente de inspiración para romper con el academicismo. Y este fue un rompimiento planeado. Hubo quienes defendieron las paredes de los palacios de la ciudad, pero pesaron más las empatías por el muralismo.

Por asentar las bases para este trabajo en los ámbitos educativo y cultural, José Vasconcelos se convirtió en un personaje decisivo (Estrada 2010:457-458). Durante su administración se promovió el uso del español y las misiones culturales; se retomó una historia que incluía a indígenas y campesinos; y se pintaron las paredes de los edificios oficiales con una plástica en la que predominaban motivos indigenistas, volcanes y magueyes con colores brillantes (lo cual dio lugar a la escuela mexicana de pintura).

Cuando Vasconcelos dejó la SEP ya se habían asentado las bases para una generación de creadores más dinámica; creadores que comenzaron a organizarse alrededor de proyectos editoriales y grupales⁵. Fue poco el tiempo de Vasconcelos al frente de la SEP antes de renunciar para mostrar su desacuerdo por asesinato del senador Francisco Field Jurado y su oposición a la candidatura de Plutarco Elías

⁵Torres Arroyo (2010:129) menciona que la organización de los creadores de arte tuvo el objetivo de asegurar la continuidad del proyecto cultural que años antes había iniciado Vasconcelos, pues con el asesinato de Álvaro obregón en 1928, no había certeza de ello.

Calles a la presidencia (Monsiváis 2010:123), pero fue el suficiente para establecer las líneas de trabajo más importantes que se siguieron hasta finales de los años ochenta en la organización y administración del trabajo.

La creación de instituciones

Al dejar Vasconcelos la SEP, otros continuaron su idea de integrar a los indígenas a la sociedad mexicana a través de la educación y fomentando la enseñanza del español (Monsiváis 2000:1016). Un ejemplo es Moisés Sáenz, quien en su trabajo como subsecretario de Educación entre 1924 y 1930 observó a las escuelas rurales como un puente entre el mundo rural y urbano, aula de educación para niños y adultos, y espacio de reconocimiento y conservación de los elementos indígenas. En su proyecto la escuela rural se adaptaba a las condiciones y necesidades de cada comunidad con maestros que enseñaban aspectos de historia, escritura, lectura, actividades artesanales, el cultivo de la tierra y el cuidado de la salud.

Según la teoría de este educador (Moisés Sáenz), el medio más efectivo para reducir esta brecha y este aislamiento era la escuela rural. Esta institución habría de convertirse en el centro social de la comunidad indígena, e incluiría a niños y adultos en una amplia variedad de actividades, desde la música y la danza, hasta el cultivo del maíz. Era igualmente importante que los indígenas aprendieran a hablar, leer y escribir en español, para romper la barrera que significaba la persistencia de muchos dialectos, especialmente en los estados del sur de la República (Britton 1972:82).

En este contexto el trabajo de los maestros en ningún momento fue sencillo ya que normalmente las condiciones de infraestructura y todos los recursos necesarios para la enseñanza eran deplorables. El compromiso de los profesores con su labor frecuentemente se asociaba a que ellos habían sido pobres y deseaban ayudar a los pobres; era más un sentimiento que una teoría pedagógica lo que los animaba; su involucramiento con las comunidades los convirtieron a muchos en líderes de sus comunidades. Aunque también hubo quienes eran negligentes, corruptos, faltistas e interesados (Knight 2013 Vol.I:322-333).

Los maestros trabajaban en condiciones difíciles: enseñaban en habitaciones sombrías y hacinadas en el Palacio Municipal, en chozas a punto de deshacerse, en los establos de las viejas hacienda o en las iglesias confiscadas (Knight 2013 Vol.I:315).

La aplicación del artículo tercero constitucional no sólo implicó la búsqueda de la unidad social; en sentido contrario la separó cuando una parte de la sociedad (principalmente en el centro-occidente del país) tomó las armas para apoyar a la iglesia católica, la cual se opuso a perder sus instituciones de enseñanza. El enfrentamiento entre el Estado y la iglesia católica no tenía que ver con las escuelas, sus muros y pizarrones; sino con la formación de los niños y la posesión de centros educativos que eran el enlace directo con la vida individual, familiar y social de los mexicanos. Esos eran los espacios en los que podían nacer o fortalecerse los lazos de adhesión y lealtad. Estos fueron algunos de los motivos tomados en cuenta por Plutarco Elías Calles para limitar la participación de los cultos religiosos en la vida política, lo cual dio pie a un enfrentamiento que del terreno político y legal se trasladó a las armas: la *guerra cristera*.

En consecuencia, el gobierno de Calles se propuso restringir la educación eclesiástica (especialmente a nivel primaria), hacer cumplir los preceptos constitucionales que prohibían las manifestaciones públicas del ritual católico, y tal vez lo más importante, subordinar la Iglesia al Estado, al requerir que los sacerdotes se registraran ante el gobierno. Incluso se intentó establecer una Iglesia mexicana cismática, leal al Estado y hostil a Roma (Knight 2013 Vol.I:285).

Lo anterior mostró que varios de quienes conformaron los primeros gobiernos posrevolucionarios dudaban de la fidelidad de la iglesia católica pues consideraban que su lealtad era para el Vaticano y sus intereses se vinculaban a grupos conservadores e ideales opuestos a las reformas que el país requería (Knight 2013 Vol.I:276-277). Como respuesta, desde el gobierno se intensificó la difusión del pensamiento racional, la medicina y la agronomía con la intención de eliminar las supersticiones, la magia y los curanderos. Al final no se erradicó a la iglesia católica, pero sí hubo un reacomodo en sus relaciones con el gobierno, por ejemplo, sobre la participación del clero en asuntos políticos o la posesión y uso de los edificios,

principalmente los construidos durante el Virreinato (varios de los cuales ahora son oficinas de gobierno, museos o instituciones de educación superior).

A mediados de los años 30, el gobierno y los creadores de arte habían establecido una relación en la cual, por una parte, el gobierno ofrecía puestos administrativos, becas, patrocinios, creación de nuevas instituciones o ampliación de las ya existentes; mientras que los artistas aceptaban la estabilidad laboral a cambio de reforzar la legitimidad de los gobiernos. Fue de esa manera como varios escritores y artistas plásticos y escénicos ocuparon puestos administrativos.

Es una época en la cual los artistas muestran una actitud crítica frente al gobierno, aunque mantienen una estrecha relación debido a que “El Estado es el gran empleador de intelectuales y artistas” (Monsiváis 2010:143).

A través de esta relación la infraestructura y los recursos dedicados al arte y la cultura se incrementaron, por ejemplo, en 1932 el Departamento de Bellas Artes fundó la Escuela de Danza; y el 29 de Septiembre de 1934 se inauguró el Palacio de Bellas Artes por el entonces presidente Abelardo L. Rodríguez, en cuyas instalaciones se incorporó el Departamento de Bellas Artes.

En 1934 se inaugura el Palacio de Bellas Artes, que el gobierno destina simultáneamente a templo de la modernidad y santuario de la tradición. La formación de actores se sigue dando en los escenarios, aunque ya desde 1917 Julio Jiménez Rueda y Eugenia Torres fundan la Escuela Nacional de Arte Teatral, esfuerzo similar al más logrado en 1943: la Escuela de Arte Teatral (Monsiváis 2010:459).

Ese mismo año se publicó el libro *El perfil del hombre y la cultura en México* (1934), en el cual se reúnen varios ensayos breves de Samuel Ramos. Es importante, comenta Monsiváis (2000:1024-1025), porque a la preocupación que tenían los artistas sobre la mexicanidad se reforzó la revisión de su comportamiento (previamente tratada, por ejemplo, en algunos textos de Vasconcelos); es decir, no sólo se hizo una descripción de México a través del arte, sino que se continuó el análisis del mexicano, su comportamiento y la causa de ellos a través de la historia,

la filosofía y la psicología. Más adelante Octavio Paz en *El Laberinto de la soledad* (1950) realizó otro ejercicio similar, pero de mayor alcance.

Con Lázaro Cárdenas en la presidencia (1934-1940), el gobierno y, en consecuencia, la cultura adoptaron un discurso socialista; de hecho, se reformó el artículo tercero para establecer la educación pública como socialista (Monsiváis 2000:1017).

Artículo 3°. La educación será socialista y además de excluir toda doctrina religiosa combatirá el fanatismo y los prejuicios, para lo cual la escuela organizará sus enseñanzas y actividades en forma que permita crear en la juventud un concepto racional y exacto del universo y de la vida social. (Reforma del 12 de diciembre de 1934) (Diputados ref.2017)

Durante este sexenio se nacionalizaron los recursos petroleros y se dio impulso a la educación superior con la creación del Instituto Politécnico Nacional (IPN 1936), al cual se le dio la tarea de potencializar la industrialización del país y ser una opción educativa para las clases sociales más desfavorecidas (IPN ref. 2016).

En 1936, debido al golpe de Estado en España y la posterior toma del gobierno por Francisco Franco, miles de españoles llegaron a México buscando refugio. Entre ellos había escritores, cineastas, médicos, filósofos, científicos, juristas, arquitectos, impresores y editores, varios de los cuales se integraron a instituciones educativas como el IPN y la UNAM, además de fundar la Casa de España en 1938, la cual más adelante se convirtió en El Colegio de México. El exilio de españoles y su refugio en México significaron un intercambio de conocimiento y el enriquecimiento tanto del sector educativo como cultural.

También durante este sexenio la mirada de México sobre sí mismo se fortaleció con la creación del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH, 1939) “para garantizar la investigación y difusión del patrimonio prehistórico, arqueológico, antropológico, histórico y paleontológico de México (INAH. Ref.2016)”.

Al concluir su gobierno Lázaro Cárdenas, el contexto internacional estaba marcado por la Segunda Guerra Mundial. Con el siguiente presidente, Manuel Ávila Camacho (1940-1946), y Jaime Torres Bodet en la SEP (1942-1946) la campaña de alfabetización tuvo resultados cuantitativos importantes al lograr alfabetizar entre dos y tres millones de personas (Monsiváis 2010:119). Con Torres Bodet, aunque con adecuaciones, se siguieron los principales planteamientos establecidos por Vasconcelos⁶ dando continuidad a los temas educativo y cultural. Sin embargo los resultados positivos estaban alejados de las zonas rurales e indígenas. Más aún, Knight (2013 Vol.I:263) habla de una sociedad mexicana que optó por el consumo de la radio, el cine, las historietas; e incluso más adelante se posicionó como un importante creador de contenidos.

Pero las tendencias prevalecientes en la cultura popular mexicana desde la década de 1940 han sido esencialmente las que se conocen globalmente: el crecimiento de la radio, la televisión, las telenovelas, las tiras cómicas, los diarios sensacionalistas y los eventos deportivos masivos. Se trata de tendencias en las que México ha sido no sólo un receptor pasivo, sino también creador, exportador y empresario (dos copas mundiales y unos juegos olímpicos) (Knight 2013 Vol.I:262).

En la década de los cuarenta y con el contexto de la Segunda Guerra Mundial México mostró un avance en la construcción de infraestructura, el sector industrial se amplió y las exportaciones crecieron en un 100% entre 1939 y 1945 (Meyer 2000:887). Es en esos momentos cuando los gobiernos de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) y Miguel Alemán (1946-1952) se establecieron como objetivo llevar a México al grupo de los países desarrollados, para lo cual comenzaron un modelo de industria en el que se buscó fabricar en territorio nacional la mayor parte de productos posibles y limitar la importación de productos.

⁶ Torres Bodet trabajó estrechamente con Vasconcelos y éste con Justo Sierra, por lo cual se puede pensar en una continuidad de los principios.

Los rasgos fundamentales de ese proyecto terminaron por ser los siguientes: sustituir en la medida de lo posible las importaciones de bienes de consumo con producción interna, lograr un crecimiento suficiente de la producción agrícola para poder exportar y hacer frente al notable crecimiento demográfico; mantener el control nacional sobre los recursos básicos y estratégicos, y sobre la actividad económica en su conjunto, pero sin rechazar la participación del capital extranjero en el proyecto mismo de industrialización protegida. En este proyecto, los factores fundamentales resultaron ser la política y el gasto gubernamentales (Meyer 2000:887).

Las modificaciones tuvieron resultados favorables que permitieron la acumulación de capitales y el crecimiento de la economía. Sin embargo, la mayor parte de los productos hechos en México no tenían la calidad para competir en el mercado internacional, por lo cual se limitaban a un mercado interno cautivo y sin opciones; es decir, estaban en desventaja frente a una posible apertura comercial (la cual sucedió en los años 80 y 90).

En el ámbito educativo, en diciembre de 1946, los legisladores acordaron la modificación del artículo tercero constitucional para eliminar el sentido socialista de la educación pública, pues ésta no respondía a un contexto en el cual México era aliado de Estados Unidos; es decir, no se podía dar una educación que de manera directa o indirecta se vinculara a la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), la cual era el oponente más importante del vecino aliado del norte (Puga; Torres. 1995: 25).

Artículo 3º La educación que imparta el Estado -Federación, Estados, Municipios- tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia. (Reforma del 30 de diciembre de 1946) (Diputados ref.2017)

La industrialización, urbanización y crecimiento económico de México en estos años de posguerra se acompañó de un crecimiento cultural. Se vive la *Época de oro del cine mexicano* (García y Aviña 1997) y el ambiente creativo se enriquece con la llegada de artistas como Remedios Varo, Alice Rahón, Leonora Carrington y Mathias Goeritz, por mencionar sólo a algunos; artistas que trajeron nuevas ideas,

pero también se dejaron atrapar por simbolismos mesoamericanos (Torres Arroyo 2010:14, 150).

La infraestructura educativa y cultural, la cual hasta finales de los años 30 era limitada (Monsiváis 2010:155), comenzó a crecer; además se hicieron reformas administrativas, como la creación del Instituto Nacional de Bellas Artes como responsable de organizar, promover y difundir el arte y la cultura mexicana (Torres Arroyo 2010:141).

El Departamento de Bellas Artes de la Secretaría de Educación Pública vasconcelista se transforma en la Dirección General de Educación Extraescolar y Estética y deviene –por ley del 31 de diciembre de 1946– Instituto Nacional de Bellas Artes. Declaradamente, al Estado le importa fortalecer el carácter y la personalidad nacionales, le interesa hallar/proteger/impulsar la universalidad del arte mexicano. Carlos Chávez es el primer director del INBA y Salvador Novo su primer jefe del Departamento de Teatro (Monsiváis 2000:1073).

En los años 50 la editorial Fondo de Cultura Económica (FCE), fundada en 1934 y especializada en temas de economía, historia, pensamiento latinoamericano y ciencias sociales, dio a conocer su colección *Letras Mexicanas*, con la cual se ofreció espacio a la literatura y la consolidación de los escritores mexicanos. Ahí se publicaron *El llano en llamas* (1953) y *Pedro Páramo* (1955) de Juan Rulfo, *La estación violenta* (1956) de Octavio Paz, *Balún Canán* (1957) de Rosario Castellanos, *La región más transparente* (1958) de Carlos Fuentes y *Confabulario* (1961) de Juan José Arreola.

Antes, el destino bibliográfico de los escritores nacionales, en manos de editoriales carentes de continuidad (son raras las segundas ediciones), era, por así decirlo, azaroso. Pero con *Letras Mexicanas* se quebranta la tradición de libros que se desvanecen con la distribución mala o pésima (Monsiváis 2010:357).

El llano en llamas y *Pedro Páramo* fueron de las últimas novelas de relevancia publicadas con temas directamente asociados a la Revolución ya que las narraciones comenzaron a abandonar los ambientes de la Revolución y la sociedad en su conjunto para dar paso a un diálogo con la ciudad, el individuo, la desesperanza y los espacios sin dueño (Monsiváis 2010:360-380).

También a inicios de la década de los cincuenta se construyó Ciudad Universitaria, la cual ha representado un espacio de libre creación y expresión hasta nuestros días. Con Jaime García Terrés encabezando el área de Difusión Cultural (1953-1965) la autonomía de la UNAM se amplió al patrocinio y estímulo multidisciplinario en el campo de las artes. La mudanza de las instalaciones que se ubicaban en distintas sedes cerca del Centro de la Ciudad de México al sur de la ciudad potencializó su capacidad de crecimiento físicamente y de atención a los mexicanos (Monsiváis 2010:360).

En 1954 (Ciudad Universitaria) contaba con seis escuelas o facultades, nueve institutos, un centro y el Observatorio Astronómico Nacional. Hoy alberga 13 facultades, una escuela, 26 institutos, siete centros y ocho programas dedicados a la investigación. Hace 61 años la Ciudad Universitaria contaba con instalaciones construidas en 194,899 m². Al cierre de 2014, CU tenía 1,300,891 m². Alrededor de siete veces su tamaño original (Narro y Navarro 2015:28).

La industrialización del país trajo consigo dos temas nuevos: el mercado y la crítica del arte. Vicente Rojo, Manuel Felguérez, José Luis Cuevas y Rafael Coronel, quienes realizaban obras de arte abstracto al inicio encontraron el rechazo del gobierno y una gran parte del público mexicano que aún privilegiaba el arte nacionalista, pero colocaron su trabajo entre coleccionistas extranjeros y recibieron el apoyo de los primeros galeristas en México. Esta, la *generación de la ruptura*, en su plástica estaba alejada de los mitos de mexicanidad, arte público y arte comprometido, motivos por los que tuvieron que defender su trabajo del gobierno, críticos de arte e incluso otros artistas, algunos de los cuales los tachaban de hacer imitaciones de la *Escuela de París*; este fue un momento en el que los lienzos de arte figurativo fueron sustituidos por “manchas” (Torres Arroyo 2010:143-157).

Durante el gobierno de Adolfo López Mateos (1958-1964), Jaime Torres Bodet nuevamente ocupó el cargo de secretario de Educación Pública, con la experiencia de haber sido secretario general de la UNESCO entre 1948 y 1952 (*ref.* UNESCO. 2016). Entonces se creó la Subsecretaría de Asuntos culturales, a la cual quedaron adscritos el INBA, el INAH, el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana, el

Departamento de Bibliotecas y la Dirección General de Educación Audiovisual (Tovar 1994:47). Además se impulsó la educación de los mexicanos con la creación de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (CONALITEG), en febrero de 1959, cuya intención era dotar a cada niño de educación básica de libros para estudiar; esta fue una iniciativa que a pesar de su importancia tuvo sus detractores por considerarla una acción propia de los gobiernos totalitarios al imponer un discurso ideológico y por dar libros gratuitos a alumnos de instituciones de instrucción privada (Puga y Torres. 1995:167). El cuidado de los contenidos y su distribución quedaron en manos de Martín Luis Guzmán, escritor que ocupó el puesto de director de la recién creada CONALITEG (*ref.*2016).

Con la industrialización lo internacional deslumbró al mexicano mientras el mundo indígena se mantenía en una dicotomía: por una parte era motivo de orgullo, elogio y merecedor de grandes obras arquitectónicas como la construcción en 1964 del Museo Nacional de Antropología para resaltar su grandeza; y por otra era demeritado, menospreciado y sinónimo de humillación, por ejemplo, con el uso peyorativo de términos como “provinciano”, “naco” (apocope de totonaco) e indio.

Un gran logro: El museo Nacional de Antropología (1964), obra dirigida por Pedro Ramírez Vázquez. Por medio de lo prehispánico o, mejor, del gran arte indígena, el Museo de Antropología reconcilia, por así decirlo, a la sociedad nacional con el pasado de su gran mayoría, y esa rehabilitación de lo desdeñado, de esas “horrendas vasijas de barro, esos idolotes” (versión de los burgueses, le añade prestigio a las decoraciones de casas, residencias, hoteles, oficinas de gobierno e incluso de empresas privadas) (Monsiváis 2010:424).

En esa década también aparecieron nuevas editoriales (por ejemplo Era en 1960 y Joaquín Mortiz en 1962) con narraciones en las que se recogían partes de los diálogos de los jóvenes, sus fiestas y tocadas de rock. La sociedad mexicana se encontraba mayormente urbanizada y deseosa de ser vinculada con el glamour de lo internacional, dejando en un segundo plano el folclor mexicano. Apareció la literatura “de la onda” y la frontera (Monsiváis 2000:1044).

El cambio de influencias. De los valores culturales naturalmente consagrados, a los valores urbanos, con su mezcla o *collage* de impresiones, jerarquizaciones del gusto que se modifican a voluntad, culto a la velocidad, fe en el diálogo rápido, como las sombras de las psicologías (Monsiváis 2010:378).

En los años sesenta ya eran varias las instituciones que participaban en el ambiente cultural, como la Subsecretaría de Cultura, la UNAM, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Departamento del Distrito Federal (DDF), entre otros, pero con el problema de que tanto las instituciones como los creadores se concentraban en la capital del país (Tovar 1994:47).

El inicio de un tránsito

Durante los años cincuenta y sesenta el gobierno estableció una línea de cero tolerancia a la crítica o al menos es una interpretación posible debido a la represión al movimiento normalista (1958-1959), ferrocarrilero (1959) y médico (1965); el encarcelamiento de Siqueiros (1960); la intervención de las universidades de Morelia y Nacional Autónoma de México (1966); y la matanza del 2 de octubre en Tlatelolco (1968); este último acto inició una revisión crítica de las acciones del Estado, sus motivaciones y consecuencias.

Casi en sentido estricto, el acto genocida de Tlatelolco es el epílogo de la fiesta desarrollista, el deterioro de una imagen optimista y milagrosa del país y el principio de una revisión crítica de los presupuestos de sus formas de gobierno y su cultura, de los alcances del proceso institucional y las limitaciones y requerimientos de las distintas respuestas críticas a ese proceso (Monsiváis 2000:1045).

Los años setenta vinieron acompañados de problemas económicos para el gobierno mexicano. Los subsidios y apoyos para mantener a precios bajos los productos del campo, sin que éste se desarrollara en su infraestructura y tecnología, ocasionó la importación de alimentos y materias primas. Si bien habían existido restricciones a las libertades individuales y represión a los grupos, las decisiones de los gobiernos posrevolucionarios se habían respaldado en los buenos resultados sobre crecimiento económico, urbanización, construcción de infraestructura, movilidad social, generación de empleo, universalización de la seguridad social y acceso a la

educación; sin embargo, en el instante en que comenzaron los problemas económicos también aparecieron los cuestionamientos al gobierno, y la situación empeoró cuando las familias vieron afectadas su patrimonio, ingresos individuales, calificación laboral y nivel de vida.

La importación de bienes de consumo suntuarios fue relativamente cada vez menos importante y para 1970 casi todos los bienes importados correspondían al primer renglón y por tanto resultaban imprescindibles: no se podía ya reducir el ritmo de las importaciones sin provocar una crisis en la planta industrial –es decir, en la economía toda– por falta de insumos. /.../ A partir de esos años la marcha ascendente de la economía requeriría de la producción de bienes de consumo cada vez más complejos – por ejemplo pasar de la fabricación de aparatos electrodomésticos relativamente sencillos a la de automóviles– y entrar en la primera fase de la fabricación de bienes de capital. Para este tipo de producción requería de inversiones cada vez más fuertes, mayores importaciones de maquinaria y, sobre todo, mercados más amplios y con mayor capacidad de consumo. Algunos observadores concluyeron entonces que la economía mexicana había entrado en un callejón sin salida y que era necesario cambiar de modelo de desarrollo. Se sugirió que en la siguiente etapa el Estado tomara la mayor parte de la responsabilidad o que dejara manos libres a la empresa privada nacional y extranjera; la economía mixta –se dijo a principios de los sesenta– había agotado sus posibilidades y, de seguir, llevaría al inmovilismo. (Meyer 2000:895).

No es parte de los objetivos de este trabajo explicar las razones y consecuencias de las crisis financieras, pero sí se mencionará que para el Estado mexicano el rompimiento de la estabilidad económica tuvo tres secuelas en el corto plazo: 1) el crecimiento acelerado de la inflación provocó que el precio de algunos bienes y servicios se incrementara en algunos casos un 50% en sólo un año, lo cual significó que el Estado tuvo la necesidad de aumentar significativamente su gasto para garantizar el suministro de bienes y servicios; 2) el aumento del gasto se solucionó en primera instancia a través del endeudamiento, pero sin una base recaudatoria sólida que garantizara el pago; es decir, el Estado cayó en un déficit presupuestal; y 3) la desaparición de la ilusión del “milagro mexicano” de la mano de la autosuficiencia que se había logrado.

El endeudamiento de los años setenta no sólo se explica por la falta de dinamismo del sector privado y el creciente papel de motor de la economía del sector público. El gobierno no pudo o no quiso llevar a cabo una reforma fiscal a fondo, y le resultó más cómodo encarar sus responsabilidades pidiendo prestado en el exterior para seguir administrando y promoviendo el crecimiento económico basado en una industria poco competitiva, exigente de insumos importados pero incapaz de generar las divisas necesarias para conseguirlos. Paralelamente, la baja sistemática en el crecimiento de la agricultura desde mediados de los sesenta, no sólo impidió aumentar las exportaciones tradicionales sino que obligó a usar cada vez más dólares en importar granos y otros alimentos básicos para cubrir la demanda nacional. México empezó a perder la autosuficiencia relativa que había logrado en la época del "milagro económico" (Aguilar y Meyer. 1995:204).

De esta manera, no sólo México, sino que varios gobiernos en el mundo enfrentaron el reto de solventar el abasto de bienes y servicios proporcionados hasta entonces y satisfacer las nuevas demandas de la ciudadanía, pero con un menor presupuesto. Varios de esos países no tuvieron éxito por lo cual se generó un contexto de desconfianza en el cual se cuestionó sobre qué condiciones se puede tener un gobierno eficaz, y si el gobierno era suficiente o se requería de la colaboración de actores sociales y empresariales para dar solución a las demandas y necesidades de la población. La respuesta, en retrospectiva, ha sido que el gobierno tiene limitaciones y se requiere de la participación de actores sociales y económicos que le auxilien en el abasto de bienes y servicios.

Los setenta también fue la década en que la tecnología entró en los hogares mexicanos a través del acceso cada vez más sencillo a radios, televisiones y línea blanca; el tránsito de un México rural a uno urbano se asoció a lo comercial más que a los planes gubernamentales (Knight 2013 Vol.I:339). La radio y la televisión se expandieron y consolidaron. En 1973 *Telesistema Mexicano e Independiente de México* se fusionaron para crear *Televisión Via Satélite*, empresa que inmediatamente apuntó a la internacionalización exportando contenidos a Univisión y otros países de América Latina, Europa e incluso Asia (Televisa. Ref.2016). El anhelo revolucionario de una población mexicana más homogénea se comenzó a observar, pero no debido a la política cultural y educativa, sino a la cobertura de la radio y la televisión comercial (Knight 2013 Vol.I:261-265).

En 1972 el gobierno definió los campos de acción del INAH e INBA; el primero como responsable de los bienes previos al siglo XX y el segundo como responsable de los bienes del siglo XX.

Dado que en 1972 se promulgó la Ley Federal de Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas, cuyo antecedente inmediato es la Ley Federal del Patrimonio Cultural de la Nación de 1970, se le confirió al INAH la custodia del patrimonio arqueológico e histórico de la época prehispánica, colonial y del siglo XIX, y al INBA el resguardo artístico del siglo XX (Tovar 1994:44).

En 1974 el gobierno estableció el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) con la intención de impulsar la elaboración de artesanías de calidad a través del apoyo económico y técnico a los artesanos. La producción de películas mexicanas que había crecido durante el conflicto bélico comenzó a disminuir a finales de los cincuenta y en los setenta mostraba un agotamiento de las narrativas; las grandes casas productoras se habían desintegrado o desaparecido; y en el periodo 1970-1990 las pocas producciones dependieron económicamente, sobre todo, de inversiones familiares.

En el periodo 1970-1990 la industria se vuelve un negocio familiar en el más estricto sentido del término, y a demasiadas películas (por darles un nombre) la afecta la lumpenización múltiple: en el habla, en los temas, en los diálogos, en la psicología de los personajes (Monsiváis 2010:352).

Los años 80 significaron la recuperación y revaloración de pintores como Frida Kahlo, María Izquierdo, Leonora Carrington y Juan Soriano; pintores que se desarrollaron durante el movimiento muralista con obras que plasmaban juguetes, circos y paisajes fantásticos en lienzos de pequeño y mediano formato.

Esta es la misma década en la que reclaman y toman un papel más importante los indígenas de a pie, los que con sus manos han construido pueblos y ciudades; los que desde el amanecer y hasta el anochecer han sembrado los campos; los que con delicadeza han creado artesanías de alta calidad; los que en la resistencia han protegido la diversidad cultural de este país a través de sus lenguas y tradiciones; los que han sido rechazados en galerías y museos. Ángel María Garibay K. y Miguel

León Portilla son un ejemplo de investigadores preocupados por recuperar el mundo indígena.

El efecto es inmediato: cambia la percepción internacional y nacional del pasado indígena y aunque persiste, y con dureza extrema, la segregación de las etnias, también fluye el orgullo generalizado por un arte sólo reconocido en los centros ceremoniales y hasta entonces arrinconado, y se intensifica al mismo tiempo el estudio y el saqueo de las zonas arqueológicas (Monsiváis 2010:411).

A partir de los años ochenta, las crisis económicas orillaron al gobierno mexicano a descentralizar sus funciones y abrir o dejar espacios a la iniciativa privada y sociedad civil ya que era insostenible el financiamiento de programas y organismos gubernamentales (muchas veces ineficientes y costosos) frente a la demanda de una población con un crecimiento demográfico acelerado.

Como consecuencia de la crisis de 1982-83 se inició un tímido proceso de descentralización, recuérdese que uno de los lemas de la campaña presidencial de Miguel de la Madrid fue el de Renovación moral de la sociedad y descentralización de la vida nacional, lo cual no es de extrañar si se toma en cuenta que una de las estrategias para administrar la crisis fue precisamente la descentralización, puesto que haber continuado manteniendo una fuerte centralización político-administrativa no sólo era contraproducente, sino que además limitaba el desarrollo de las regiones y localidades conjuntamente con los gobiernos y administraciones públicas locales. Fue así que se promovió la reforma al artículo 115 constitucional a través de la cual se brindó mayor precisión a las facultades y atribuciones de los ayuntamientos y las administraciones municipales (Moreno 2012:445).

A las reformas legales se sumó una reestructuración administrativa en la que el gobierno redujo su participación en áreas tan distintas (excepto en “sectores estratégicos” como la generación de luz y extracción de petróleo) como motores, accesorios para automóviles, refrescos y aguas gaseosas, molienda de trigo y café, y extracción de grava, arena y arcilla, entre otras. De esta manera, de 1,155 empresas paraestatales que existían en 1982, al 1 de diciembre de 1988 había 618, y al término de 1993 el gobierno ya sólo administraba 258, de las cuales 48 estaban en proceso de desincorporación (Presidencia 1994:141) (Aguilar 2013:38-39). Del sector cultural se vendieron los canales 7, 13 y la red de cines como parte del paquete de medios de comunicación estatal.

Estas modificaciones provocaron que durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) se propusiera un nuevo modelo económico en el que se evitó la creación de dependencias o programas como respuesta a las demandas sociales, se continuó con la restructuración del sector público, se incorporó a México a la economía mundial (por ejemplo con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá) y se planteó llevar las políticas públicas de manera distinta.

El gran tema del gobierno de Carlos Salinas de Gortari fue la Reforma del Estado. Los costos de la crisis de la década de los ochenta agudizaron la consciencia sobre el agotamiento de las políticas seguidas en ámbitos muy diversos, cuyos orígenes se remontaban, en algunos casos, a las épocas de los primeros gobiernos posrevolucionarios (Presidencia 1994:21).

El gobierno de Salinas de Gortari marcó un cambio en la forma de la administración pública en general y el paso a una nueva propuesta de los objetivos culturales.

1.2 Tránsito y nuevos conceptos en la administración cultural

En la segunda etapa, en la cual los objetivos culturales tienden a la diversidad en lugar de la homogeneidad, se siguen mostrando decisiones centralizadas y verticales, pero éstas empiezan a desvanecerse y simultáneamente se ha conformado un marco legal y administrativo que permite el aumento de la participación de actores no gubernamentales en el ámbito cultural. De manera similar a la primera etapa, en la cual la homogenización buscó favorecer el desarrollo de una economía nacional y proteccionista, en la segunda etapa el reconocimiento de la diversidad cultural del país acompañó y facilitó un contexto económico internacional caracterizado por la importación, exportación y consumo de bienes y servicios.

La apertura comercial y reestructuración administrativa del Estado se acompañó nuevamente de acciones culturales: se pasó de una sociedad acostumbrada a ver en el gobierno al principal responsable de solucionar los problemas y el proveedor de bienes y servicios, a una sociedad que acepta el involucramiento de la iniciativa

privada y la presencia de un número creciente de compañías extranjeras. Aunque no del todo, se ha transitado de una sociedad que defiende lo mexicano, no sólo por ser mexicano, a una sociedad que aprecia lo extranjero sin olvidar lo nacional (Tovar 1994:12).

Este ha sido un tránsito que ha requerido de la reorganización administrativa del sector educativo y cultural, incluyendo la sustitución de una Subsecretaría de Cultura por el CONACULTA, la modificación de varios de los objetivos y metas del sector, la descentralización administrativa de funciones, la construcción de infraestructura en los estados y un mayor involucramiento de la sociedad civil e iniciativa privada.

Asimismo, se ha hecho cada vez más claro que se trata de tareas que por su misma naturaleza y magnitud no pueden ser responsabilidad exclusiva del Estado, sino que requieren de esfuerzos concertados de la sociedad (Tovar 1994:19).

La descentralización de funciones ha tenido como una de sus consecuencias la mayor presencia de gobernadores, presidentes municipales, empresarios y agrupaciones sociales en la toma de decisiones. La privatización cedió a los empresarios áreas económicas antes prerrogativas del gobierno; la descentralización de funciones permitió a los gobiernos estatales y municipales adquirir mayor relevancia al mostrarse frente a su electorado con más recursos para atender las peticiones; y el desgaste o dispersión de las capacidades del gobierno federal favoreció la aparición e incremento de agrupaciones sociales. Esos cambios han favorecido el establecimiento de relaciones cada vez más cercanas a lo horizontal entre el gobierno federal, los gobiernos estatales y municipales, los empresarios y la sociedad civil.

Tabla 2. De la Subsecretaría de Asuntos Culturales a la Secretaría de Cultura

Año	Denominación	Presidente de México	Secretario de Educación
1961	Subsecretaría de Asuntos Culturales	Adolfo López Mateos 1958-1964	Jaime Torres Bodet* (1958-1964)
		Gustavo Díaz Ordaz 1964-1970	Agustín Yáñez (1964-1970)
1971	Subsecretaría de Cultura Popular y Educación Extraescolar	Luis Echeverría 1970-1976	Víctor Bravo Ahuja (1970-1976)
1977	Subsecretaría de Cultura y Difusión Popular	José López Portillo 1976-1982	Porfirio Muñoz Ledo (1976-1977)
1978	Subsecretaría de Cultura y Recreación		Fernando Solana (1977-1982)
1982	Subsecretaría de Cultura	Miguel de la Madrid 1982-1988	Jesús Reyes Heróles (1982-1985) Miguel González Avelar (1985-1988)
1988	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	Carlos Salinas de Gortari 1988-1994	Manuel Bartlett (1988-1992) Ernesto Zedillo (1992-1993)** Fernando Solana (1993-1994) José Ángel Pescador (1994)
		Ernesto Zedillo Ponce de León 1994-2000	Fausto Alzati Macías (1994-1995) Miguel Limón Rojas (1995-2000)
		Vicente Fox Quesada 2000-2006	Reyes Tamez Guerra (2000-2006)
		Felipe Calderón Hinojosa 2006-2012	Josefina Vázquez Mota (2006-2009) Alonso Lujambio Irazábal (2009-2012) José Ángel Córdova Villalobos (2012)
2015	Secretaría de Cultura	Enrique Peña Nieto 2012-2018	Emilio Chuayffet Chemor (2012-2015) Aurelio Nuño Mayer (2015~)

La tabla muestra una relación histórica entre los cambios que ha mostrado la dependencia responsable del sector cultural, los presidentes de México y los secretarios de Educación Pública.

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

** Posteriormente fue presidente de México

Elaboración propia con información de distintas fuentes como Tovar y de Teresa (1988) y páginas web de la SEP, CONACULTA y UNESCO.

La segunda etapa comenzó a gestarse en la década de los ochenta en un contexto de debilitamiento del gobierno federal por no mantener la estabilidad económica ni garantizar niveles aceptables de bienestar social. Fue un contexto en el cual además distintos organismos internacionales presionaron para abrir las puertas al mercado global.

La reestructuración de la administración del gobierno mexicano en distintos ámbitos, durante los años ochenta y noventa (Presidencia 1994:141), incluyó al ámbito cultural con la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) como órgano rector del sector y la adopción de líneas de trabajo que favorecieron la multiculturalidad, las industrias culturales y la descentralización. Sin embargo esta reestructuración tiene un contexto intermedio que son las modificaciones en la SEP, Secretaría a la cual se encontraba subordinado el sector cultural.

El 18 de mayo de 1992 el gobierno federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) firmaron el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) con la intención de entregar a los estados la responsabilidad administrativa de la educación (excepto el Distrito Federal) y ofrecer mejores condiciones laborales a los maestros (Diputados 1992). Es decir, se tenían como objetivos la descentralización administrativa de la educación y las mejoras laborales para los maestros.

El sector cultural siguió los pasos de esta descentralización a través, por ejemplo, del establecimiento de *Convenios marco* para fomentar el desarrollo de temáticas culturales de interés estatal, pero siguiendo lineamientos que garantizarán la unidad nacional (Tovar 1994:258). Sin embargo, la acción más importante en la reestructuración ya se había realizado en los primeros días del gobierno salinista con la publicación del *Decreto de Creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes* (Diputados 1988), el 7 de diciembre de 1988, para asumir las funciones y el patrimonio de la entonces Subsecretaría de Cultura. El nuevo Consejo marcó el tránsito de la homogeneidad a la diversidad cultural, de la centralización a la descentralización y del gobierno como principal actor al involucramiento de actores no gubernamentales.

Al mismo tiempo, CONACULTA recogió el espíritu del artículo tercero de la Constitución Política, que conlleva la obligación del Estado del fortalecimiento de la cultura; lo establecido en el 4º cuando se refiere a la composición de la nación mexicana y establece la protección y promoción del desarrollo de las lenguas, culturas, usos, costumbres, recursos y formas específicas de organización social de los pueblos indígenas; lo referido en los artículos 6º y 7º en cuanto a garantizar la libertad de difundir el producto de la creación y la garantía de escribir y publicar escritos sobre cualquier materia, en el 28º en el reconocimiento de la propiedad autoral y en el 124º para que las autoridades estatales puedan legislar en materia de cultura (Tovar 2015:20).

En este sexenio se reconoció legalmente la diversidad de la sociedad mexicana a través de la reforma del artículo 4º constitucional, el cual, entre otros aspectos, protegió las lenguas indígenas para garantizar su protección y fomento desde el gobierno (Tovar 1994:75-77). La protección de las lenguas iba de la mano del respeto a las costumbres y tradiciones de los pueblos originarios; es decir, se garantizó la diversidad sobre la homogeneidad cultural.

Con el nacimiento del CONACULTA la nueva conciencia que, después de la noción de cultura nacional partió en el siglo XX de la diversidad en busca de la unidad, se nos proponía, ya cerca del XXI, era entender a México como unidad en la diversidad (Tovar 2015:20).

La reestructuración de la administración cultural y la creación del CONACULTA fueron novedosas, sin embargo, la sustitución de una Subsecretaría con mayores facultades administrativas y legales por un Consejo desprovisto de una definición jurídica clara, en el mediano plazo, también limitó la responsabilidad del gobierno federal ya que el CONACULTA, al ser definido como un órgano desconcentrado de la SEP, quedó separado de los vínculos previamente equitativos entre educación y cultura, e incluso se relegó a la cultura a un segundo lugar o se le mostró como “prescindible”.

(Hay) una división tajante e inoperante entre educación y cultura, lo que deja a los alumnos a partir de la educación elemental con la certeza: cultura es lo prescindible (Monsiváis 2008:24).

Otros aspectos que se enmarcan dentro de la reorganización del sector cultural durante el salinismo fueron el establecimiento del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA); la reinauguración del Auditorio Nacional con sus actuales características arquitectónicas (Auditorio *Ref.*2016) y su fideicomiso (Tovar 1994:154); la creación del Sistema Nacional de Creadores de Arte (1993) con la finalidad de “estimular, fomentar y apoyar la creación artística individual y su ejercicio en condiciones adecuadas (FONCA. *Ref.*2016)” y el establecimiento del Canal 22 UHF de televisión abierta. Las modificaciones no sólo buscaban eliminar, sustituir o crear dependencias culturales, sino hacer más cosas con menos recursos, eliminar la designación de recursos arbitrarias y dar voz a los distintos sectores del ámbito cultural (Tovar 1994:57-61).

No existía un esquema para la entrega de estímulos a la creación intelectual y artística. La creación del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes ordenó y transparentó la entrega de estímulos y, en 25 años, ha entregado más de 17 mil. Actualmente las instituciones federales del subsector en su conjunto entregan al año más de 3,500 estímulos en 32 disciplinas culturales y artísticas (Tovar 2015:21).

La descentralización no sólo contempló llevar oficinas administrativas a los estados, sino también infraestructura: escuelas de arte, casas de cultura y museos; un ejemplo fue la construcción del Museo de Historia Mexicana de Monterrey, el cual fue inaugurado el 30 de noviembre de 1994 (3 Museos. *Ref.* 2019). Se rehabilitaron espacios, restauraron obras, adecuaron instalaciones, modernizaron los sistemas de seguridad y comunicaciones, y se combatió el tráfico ilícito de bienes culturales.

En los meses recientes, se han concluido proyectos de rehabilitación en los Museos, Históricos de San Miguel Allende; Regional de Querétaro; Histórico de Ciudad Juárez, Las Joyas del Pescador de Veracruz, Arqueológico de Ciudad Guzmán; Casa Agustín Rivera de Jalisco; Pomona y Comalcalco de Tabasco; el Tajín; Regionales de Nayarit, Aguascalientes y Tlaxcala; Arqueológico de Comitán; Eusebio Dávalos en Santa Cecilia (Estado de México); Compostela; Fuerte de San Miguel (Campeche) y Tenayuca (Tovar. 1994:97).

Dentro de estas actividades fue importante el inicio de un inventario nacional, ya que si bien la participación del gobierno en el ámbito cultural puede rastrearse hasta la creación del Museo de Historia Nacional en 1825 (Tovar 2015:17), no se sabía

con certeza qué se resguardaba y dónde estaba. Fue durante en los años noventa, con el uso de las computadoras, que se comenzó la realización de un inventario de los bienes custodiados por el INBA e INAH, el cual fue definido como Sistema Nacional de Información Cultural (Tovar 2015:90-92).

Una de las consecuencias de la descentralización fue que en varios estados de la República se legisló sobre cultura, artes, patrimonio material e inmaterial. Es decir, al menos como supuesto formal, difícilmente se dará nuevamente una concentración de decisiones en la Ciudad de México en el ámbito cultural. Ese fue el inicio, pero aún se requiere de tiempo para crear en los estados la infraestructura e instituciones que puedan ofrecer una cantidad de bienes y servicios culturales similares a los existentes en la ciudad de México (especialmente al sur).

Es de suponerse que la descentralización en el ámbito cultural se ha convertido ya en una tendencia irreversible, al menos a mediano plazo. No obstante, debe ser fortalecida, dado el centralismo que sigue predominando en muchas áreas de la política cultural, como lo demuestra la concentración de actividades y medios en la Ciudad de México y las graves asimetrías en materia de infraestructura cultural que se observan entre los estados y los municipios. Si bien esto se debe en parte al problema que representa la carencia de suficientes medios y de personal calificado, sigue sin resolverse la cuestión fundamental de la falta de ideas y proyectos a largo plazo (Sánchez 2011:345).

En los siguientes gobiernos se siguió trabajando con los parámetros establecidos en materia cultural durante el salinismo. De esta manera cuando Ernesto Zedillo en 1994 ratificó a Rafael Tovar y de Teresa, quien había asumido la presidencia del CONACULTA en 1992, se entendió como un voto de confianza para dar continuidad al trabajo iniciado en 1988.

Siguiendo el objetivo de descentralizar funciones, por ejemplo, se llevaron instituciones de educación artística a distintas regiones del país retomando el diseño pedagógico y administrativo del CENART, ubicado al sur de la Ciudad de México e inaugurado en 1994, para fundar cuatro Centros Estatales de Artes en San Luis Potosí, Colima, Zacatecas y Cuernavaca. Y más adelante, a partir del año 2000, con

los gobiernos federales encabezados por el Partido Acción Nacional (PAN), se fundaron otros 13 Centros Estatales de las Artes.

En términos generales se puede decir que los principios de trabajo establecidos en el sector cultural durante el salinismo tuvieron continuidad en los sexenios de Ernesto Zedillo (1994-2000), Vicente Fox (2000-2006) y Felipe Calderón (2006-2012); aunque también mantuvieron la incertidumbre en definiciones o delimitaciones de lo que el gobierno entendía por cultura, artes, política cultural, públicos, entre otros. Lucina Jiménez, quien en algún momento ocupó la dirección general del CENART, subrayó tal deficiencia y cuestionó sobre cómo hacer una política con tales ausencias.

En los documentos oficiales la cultura suele ser indefinible. El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 vuelve al discurso etéreo. La cultura es “la suma de lo mejor del pasado y el presente”, o el “colorido de expresiones que distinguen al país del mundo”; pero a pesar de estar ubicada en el rubro de Desarrollo Humano Sustentable. ¿Cómo hacemos política pública para un rico colorido? (Jiménez y Florescano 2008:29).

El siglo XXI trajo consigo el desafío y apoyo, primero, de las computadoras que se instalaron en las casas de los mexicanos y, después, de los dispositivos móviles que acompañan a millones de personas en su vida cotidiana. Desafío porque cada vez es más difícil convencer a las personas de salir de su casa para asistir a una actividad cultural; apoyo porque digitalmente se puede tener acceso a conciertos, exposiciones e información antes inaccesible. Además, las tecnologías han favorecido la mayor visibilidad y participación de la sociedad civil.

La ausencia o menor participación del Estado en distintos ámbitos ha permitido el involucramiento de actores civiles y privados, relacionados o no con las autoridades gubernamentales, para aumentar la oferta de bienes y servicios culturales. Tres son las principales características de estas agrupaciones: a) su localización geográfica y objetivos delimitados a una región; b) su diversidad de temas que van de la preservación de lo prehispánico, pasando por el virreinato, los siglos XIX y XX, hasta el impulso de las nuevas tecnologías y el intercambio cultural al interior y exterior del país; y c) son agrupaciones que rescatan, le dan voz y exaltan las expresiones de

diversidad, además de mostrar que la oposición entre economía y arte puede ser una falacia. Sin embargo, no se puede pasar por alto que la aparición de proyectos culturales de actores no gubernamentales se ha dado de manera diferenciada tanto por regiones como por temáticas.

De esta manera, en varios estados y municipios han aparecido actores no gubernamentales con el objetivo de fortalecer la investigación, documentación, difusión, conservación y aprovechamiento de la riqueza cultural mexicana; se subraya lo regional ya que es a nivel de estados, municipios y colonias, donde es más sencillo identificar las acciones de los actores no gubernamentales plasmadas en proyectos culturales.

En el plano social, las entidades federativas han sido el espacio en donde múltiples organizaciones no gubernamentales se han ido gestando, mismas que interactúan con sus respectivos gobiernos y emprenden conjuntamente programas que expresan la corresponsabilidad en asuntos públicos de interés regional y local. Estas manifestaciones son aún incipientes, pero marcan un proceso que se antoja de ascenso (Moreno 2012:464).

México se encuentra transitando a un modelo más dinámico y complejo en el que tanto los gobiernos estatales y municipales, como algunos actores no gubernamentales, cada vez tienen mayor participación o asumen responsabilidades que antes se concentraban en el gobierno federal. Conceptualmente esta redistribución de las responsabilidades se ha definido como descentralización debido a que hasta los años 80 la división de poderes (ejecutivo, legislativo y federal) y los niveles de poder (municipal, estatal y nacional) se encontraban más cercanos a la formalidad de los documentos que a la práctica cotidiana, pues la mayor parte de las decisiones se tomaban en el centro del país por el presidente en turno o alguien en quien éste delegaba sus tareas. En cuanto al sector cultural, además de la descentralización administrativa, se incorporaron los conceptos de *industrias culturales* y *multiculturalidad*.

Industrias culturales

Contextualizado por la globalización, *industrias culturales* es un concepto que cobró relevancia con el desarrollo de las tecnologías de la información⁷ y la comunicación, el flujo internacional de capital y la interacción de estos elementos con el ámbito cultural y artístico. El término, propuesto por Theodor Adorno y Max Horkheimer (1944) en su texto *La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas* subrayaba la posibilidad de la masificación, homogeneización y empobrecimiento de la cultura; sin embargo, al ser retomado por otros especialistas y con el paso del tiempo se ha desvaneciendo este sentido crítico y se ha resaltado la posibilidad del acceso masivo a bienes y servicios culturales, así como nuevas alternativas para su creación, distribución, acceso y venta.

El término industria cultural se refiere a aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por copyright y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Las industrias culturales incluyen generalmente los sectores editorial, multimedia, audiovisual, fonográfico, producciones cinematográficas, artesanía y diseño (UNESCO 2006:2).

Las industrias culturales, al menos las parte más visibles, se desarrollan alrededor de tiendas de discos, cines, conciertos, turismo cultural, radio y televisión; todo ello aunado al consumo de pantallas planas, computadoras, equipos de audio y video; lo cual lleva a considerar que sí existen restricciones en su acceso y posesión pues no todos los pueden pagar (UNESCO 2000:12-14). Además, debido a su estrecho vínculo con la tecnología, los *mass media* se han convertido en los mayores proveedores de insumos culturales relegando a un segundo plano a instituciones tradicionales como teatros, museos y librerías. Con el concepto se han exaltado las empresas trasnacionales, las formas y contenidos de entretenimiento, las lógicas de

⁷ Primero se les conoció como Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC), posteriormente como Tecnologías para la Información la Comunicación y el Conocimiento (TICC) y actualmente se le conoce como Tecnologías de la Información y el Conocimiento (TIC).

exportación e importación; pero se han dejado de lado y se han puesto en peligro propuestas locales o independientes que no han incrementado sus público (o se los han arrebatado) como las artes escénicas y plásticas, las salas de exposición y las editoriales.

Es preocupante hablar de industrias culturales cuando implícitamente parece aludirse de forma exclusiva a las grandes empresas del entretenimiento. Porque no es lo mismo el restaurante-bar franquiciado Hard Rock Café, que el Foro Alicia, ni el Foro Sol que La Pirámide. /.../ Evidentemente que esta confusión va en detrimento de los proyectos pequeños e independientes, que son los que, además, cobijan iniciativas culturales locales por estar vinculados a *comunidades concretas*, lejos de la abstracción del gran mercado (Paredes 2008:47).

Si bien la reflexión sobre los aspectos negativos ha llevado a la modificación de éste o la propuesta de otros términos, por ejemplo el de *industrias creativas* (que en México se integró en el Programa Especial de Cultura y Artes 2014-2018 (PECA)), no se puede dejar de lado el hecho de que si en 2016 la asignación del presupuesto al sector cultural se encuentra más cercana a una concepción de “inversión” y menos a la de “gasto” se debe, entre otras razones, a la adopción del concepto *industrias culturales* que se incluyó en el PNC durante el sexenio de Carlos Salinas. Esta es una de las razones por las que se ha superado paulatinamente el cuestionamiento sobre la intervención del gobierno en lo que para algunos debiese restringirse a los privados, además de observar al ámbito cultural como una actividad económica dinámica con características propias.

Multiculturalidad

En México, a partir de los años 70 tomó fuerza la idea de que la diversidad cultural es una de las características más importantes de la identidad mexicana, ya que ésta es el resultado de las aportaciones de indígenas, españoles, africanos, minorías europeas, asiáticas y una migración constante; lo cual ha dado como resultado una composición que ha sido descrita como pluricultural, pluriétnica, mosaico

multicromático o tapete multicolor. Gradualmente la multiculturalidad ha sustituido académica, social y políticamente el planteamiento que dómimo por más de medio siglo sobre una identidad mexicana homogénea.

Se transitó así de lo único a lo plural, de lo monolítico a lo múltiple, de 'la' cultura y 'la' identidad a 'las' culturas y 'las' identidades (Blancarte 2010:11).

Se abrieron espacios a las distintas expresiones regionales y locales bajo la denominación de culturas populares, lo cual implicó su investigación, protección, difusión y asignación de recursos. Así, por ejemplo, entre 1988 y 1994 se dio atención al arte rupestre de Baja California Sur, especialmente en la Sierra de San Francisco; las zonas arqueológicas de Calakmul, Cantona, Chichen Itza, Dzinbache, Monte Albán, Palenque, Paquime, Teotihuacan, Tonina; entre otros (Tovar 1994: 285-335). Este es un reconocimiento que se ha mantenido vigente y ha crecido con la inclusión, por ejemplo, de becas como la de *Letras en lenguas indígenas* de la *Convocatoria jóvenes creadores del FONCA*.

A partir de 1992, en el marco del Sistema Nacional de Becas y reconociendo el vigor que ha cobrado la expresión literaria de las lenguas indígenas de México, se otorgaron por primera vez 24 apoyos a escritores en lenguas indígenas, en los géneros de poesía, cuento, teatro y crónica y relatos históricos (Tovar 1994: 243).

Por otra parte, la diversidad no sólo ha considerado al interior del país, sino al exterior. La proyección internacional de México se potencializó durante el sexenio de Salinas al considerar a la cultura como un embajador de buena voluntad en un ambiente de ampliación de los mercados. Además de ser en la interacción con otras naciones como se aprecia de mejor manera la diversidad y la riqueza de la cultura mexicana.

En los últimos años, la apertura de México hacia el mundo ha sido notoria y diversa: cubre desde las relaciones económicas y políticas, hasta la cooperación y el intercambio para el desarrollo social (Tovar 1994: 268).

La multiculturalidad no perdió de vista la identidad nacional; sino que la construye a partir de la inclusión de las culturas locales, regionales e incluso en el contraste con las internacionales, aunque ocasionalmente son opuestas y difíciles de conciliar. El

reconocimiento legal de la diversidad ha estado acompañado de movilizaciones sociales e incluso levantamientos armados como el del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en enero de 1994 con la intención de erradicar una brecha social, política y económica que permanece hasta 2017 porque no ha sido sencillo entender que no existen mexicanos de primera o segunda; y menos aún eliminar el hecho de que los más pobres en México son los indígenas.

En conjunto, la imagen desarrollada hasta este momento en “alto contraste” es severa y en blanco y negro. Hay dos países, uno visible y lo bastante compacto para una fotografía, otro invisible y demasiado masivo para posar (Egan 2004:251).

De esta manera el México actual es el resultado de la conjugación de razas, tradiciones, pensamientos y costumbres; pero su población de manera cotidiana vive los contrastes políticos, económicos, sociales y culturales. Se han dado pasos importantes legal y administrativamente en la aceptación de la diversidad cultural, pero aún se está lejos de una sociedad equitativa.

1.3 La actual administración del sector cultural

La segunda etapa de las políticas culturales comienza a mostrar cambios en su regulación y prácticas alrededor de la administración cultural. Los principales cambios que podrían tener repercusiones significantes en el mediano y largo plazo, son: 1) el trabajo cooperativo entre actores gubernamentales y no gubernamentales empieza a tener casos en los que las tomas de decisión se realizan de manera sistematizada, regulada y conjunta; es decir, el gobierno no sólo cede espacios, sino que comparte la responsabilidad para decidir las líneas de trabajo y acciones en el sector cultural; y 2) el gobierno federal sustituyó al CONACULTA por una Secretaría de Cultura.

No se le considera como una tercera etapa ya que aún se está gestando en el nivel estatal y municipal; es decir, no es una práctica generalizada y aún podría ser reversible. Para mostrar los cambios antes mencionados, a continuación se presenta

un panorama sobre las principales características de la política cultural a nivel nacional durante el gobierno de Enrique Peña Nieto.

La designación en 2012 de Rafael Tovar y de Teresa al frente del CONACULTA, fue leída como acertada por varios especialistas ya que se colocó a una persona con varios años de experiencia en el manejo de la administración cultural (ya que de 1992 al 2000 había ocupado el mismo cargo). Sin embargo, un año después de su designación y con los resultados asentados en el *Primer informe de gobierno 2012-2013*, lo que se había reforzado entre algunos sectores interesados en lo cultural fue la idea de autores como Ernesto Piedras, Ricardo Pérez Montfort, Antonio Machuca y Bolfy Cottom (Amador 2012), sobre la ausencia de una verdadera política cultural en los gobiernos del PAN y su prolongación al actual gobierno surgido del PRI. Lo anterior significaba que cuando regresó Tovar y de Teresa al CONACULTA, 12 años después, la institución era prácticamente la misma que había dejado en el año 2000. Sin embargo, esta ausencia de modificaciones para algunos responsables de la administración cultural, como Sari Bermúdez, formaba parte de una “continuidad”.

Yo sentí que lo hice bien, aunque reconozco que hubo cosas que no se pudieron llevar a cabo. Creo que le di continuidad a la política que había empezado Tovar y de Teresa, que Sergio Vela hizo algo nuevo, y que Consuelo Saizar le está dando también esa continuidad y estoy contenta con su gestión (Bermúdez 2009).

Sin embargo, esta “continuidad” de la política cultural se encontraba más cercana a la implementación de rutinas establecidas hace un par de lustros, a las cuales sólo se agregaban o resaltaban uno o dos objetivos en cada sexenio: fomento a la lectura con Vicente Fox, los festejos del Bicentenario con Felipe Calderón y la reconstrucción del tejido social con Peña Nieto. Una muestra de esta inercia es que la publicación del PECA se realizó después de 14 meses de iniciado el gobierno de Enrique Peña Nieto; es decir, en los catorce meses anteriores las instituciones culturales mexicanas encabezadas por el CONACULTA, INBA e INAH trabajaron siguiendo sus rutinas, sin que pareciera relevante la ausencia de un programa rector pues los resultados fueron similares a los años anteriores.

Una vez publicado el PECA, se observó que éste se encuentra estructurado de manera similar a los anteriores programas de cultura: establece un diagnóstico, plantea objetivos generales y sus estrategias particulares para alcanzarlos, e incluso la mayor parte de los ejes rectores de la política cultural del gobierno anterior, establecidos en el PNC 2007-2013, se pueden ubicar dentro de los seis objetivos generales del PECA, como se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3. Similitudes entre la política cultural de 2007 y 2014

Objetivos PECA 2014-2018	Ejes Pnc 2007-2013
Promover y difundir las expresiones artísticas y culturales de México, así como proyectar la presencia del país en el extranjero.	Promoción cultural nacional e internacional
Impulsar la educación y la investigación artística y cultural.	Formación e investigación antropológica, histórica, cultural y artística
Dotar a la infraestructura cultural de espacios y servicios dignos y hacer un uso más intensivo de ella.	Infraestructura cultural
Preservar, promover y difundir el patrimonio y la diversidad cultural.	Patrimonio y diversidad cultural
Apoyar la creación artística y desarrollar las industrias creativas para reforzar la generación y acceso de bienes y servicios culturales.	Estímulos públicos a la creación y mecenazgo
Posibilitar el acceso universal a la cultura aprovechando los recursos de la tecnología digital.	Esparcimiento cultural y lectura
	Cultura y turismo
	Industrias culturales

En negrillas se marca la sustitución del término industrias culturales por el de industrias creativas. Elaboración propia con información del PNC 2007-2014 y el PECA.

Es decir, aunque en el PNC se encontraban jerarquizadas de distinta manera, seis de sus temáticas se encuentran en el PECA, posiblemente con el objetivo de dar “continuidad” al trabajo. A ello se agrega que el eje de *Cultura y turismo* del PNC que no se encuentra explícitamente dentro de los objetivos generales, sí se incluye transversalmente en el PECA y se le asocia con el programa sectorial de turismo.

Las similitudes continúan al comparar los contenidos de los ejes, las estrategias y los objetivos. Sin embargo, más que las similitudes entre el PECA y el PNC, lo que se desea resaltar aquí son los aspectos novedosos que se incluyeron y generan expectativas de mejores resultados o al menos distintos en la administración cultural. El primer punto es que por primera vez, desde 1988, se han incluido seis indicadores cuantitativos medibles y comparables para el sector cultural:

Tabla 4. Indicadores de medición de la política cultural

Indicadores	Se refieren a:
1.1, 1.2, 1.3	Acceso de la población a bienes y servicios culturales, principalmente de aquellas “zonas de atención del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, y de la Cruzada Nacional contra el Hambre”.
2.1, 2.2	Medición de los resultados de las áreas enfocadas a la profesionalización del sector cultural, por ejemplo escuelas de artes.
3.1, 3.2, 3.3	Red Nacional de Bibliotecas y la profesionalización de su personal.
4.1, 4.2, 4.3	Patrimonio arqueológico, su catalogación y usuarios de los servicios.
5.1, 5.2, 5.3	Estímulos y premios ofrecidos al sector cultural, además del fomento a las industrias de la radio, la televisión y la editorial.
6.1, 6.2, 6.3	Uso de recursos digitales para la preservación digitalización y difusión de los bienes; así como a su acceso por parte de la población.

Elaboración propia con información del PECA.

Para los especialistas en el tema, estos indicadores podrían ser insuficientes e incluso relativos para evaluar las áreas a las que se refieren y menos aún para abarcar los seis objetivos generales; sin embargo, ya que en varias ocasiones se ha hablado de una política cultural que carece de evaluaciones periódicas, lo cual ha contribuido al estancamiento del sector⁸ por un conformismo con valoraciones generalmente subjetivas, la existencia de estos primeros indicadores y su medición periódica podría modificar el trabajo para buscar mejorar los resultados, fomentar el aumento de personas interesadas en los resultados de la política cultural y contribuir para la elaboración de instrumentos más sofisticados.

⁸ Como tesis de maestría realicé una evaluación de la administración del Centro Nacional de las Artes y mostré, entre otros aspectos, que no existían evaluaciones comparables ni periódicas que permitieran hacer valoraciones basadas en números de la organización. El Centro se había establecido en un estado de confort o conformismo en el cual la toma de decisiones buscaban mantener el *estatus quo* en lugar de arriesgarse a implementar nuevas acciones (Pérez. 2012).

Otro punto a resaltar en la redacción del PECA es de carácter teórico. De 1988 a 2012, los programas de cultura retomaron el concepto de *industrias culturales* para destacar el papel económico de la cultura como una fuente de divisas y empleos formales; además del término *multiculturalidad* para hacer referencia a la pluralidad de expresiones artísticas y culturales existentes a lo largo del país. Sin embargo, en el PECA estos conceptos han sido sustituidos por los de *diversidad cultural* e *industrias creativas*.

Con el concepto de *diversidad cultural* no sólo se reconoce la existencia de varias culturas a nivel regional e internacional, sino que se toma en cuenta su interacción y la necesidad de implementar mecanismos para su investigación y conservación. El concepto de *diversidad cultural* es la propuesta política de organismos internacionales para fomentar la interacción armoniosa en un contexto democrático para el desarrollo económico, intelectual, afectivo, moral y espiritual (UNESCO 2001).

Por otra parte, el concepto de *industrias creativas*, mantiene las bases del concepto *industrias culturales* sobre la visión de la cultura como una fuente de divisas, empleos e intercambio mercantil; y en ambos casos se incorpora el término *industria* para hacer referencia a una producción en serie y la incorporación de las tecnologías en cualquiera de las etapas de concepción, creación, distribución, venta o acceso (UNESCO 2006:2). La diferencia es que en *industrias creativas* se agrega la discusión sobre bienes y servicios culturales, libre comercio y comercio internacional. Y si bien por muchos años prescindieron de ello, entidades como la UNESCO sugieren que los eventos, bienes, productos y servicios culturales cuenten con una protección jurídica a través de leyes de propiedad intelectual, copy right o denominación de origen; aunque ello ha decantado en la discusión de quiénes son los responsables de solicitar estos derechos o en quiénes depositarlos (UNESCO 2000:12).

Con el concepto *industrias creativas* se pretende dar mayor visibilidad a creadores individuales, pequeños colectivos, emprendedores y gestores locales, regionales, internacionales y globales; así como poner atención a la diversidad, cooperación y deslocalización de la creación cultural (Weber 2010b).

Tanto el concepto de *industrias culturales* como el de *industrias creativas* se encuentran asociados al reconocimiento de la generación de empleos, el involucramiento del dinero y el entendimiento de la cultura y las artes como un sector económico con implicaciones de rentabilidad y riesgo. Esta es una de las razones por la que los términos son de interés para académicos, creadores, gestores y administradores de arte y cultura; ejemplo de este interés es el involucramiento de organismos internacionales como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Mundial de Comercio (OMC), la Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales y Regionales (CGLU), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Organización de Estados Americanos (OEA), el BID, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), entre otros.

La cercanía de los conceptos *industrias culturales* e *industrias creativas* ha orillado a que algunos especialistas los traten como sinónimos; otros que asocian el de *industrias creativas* a una concepción del Reino Unido; y quienes como la UNESCO consideran que las *industrias culturales* son una especialización de las *industrias creativas*.

El término industria creativa supone un conjunto más amplio de actividades que incluye a las industrias culturales más toda producción artística o cultural, ya sean espectáculos o bienes producidos individualmente. Las industrias creativas son aquellas en las que el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo substancial e incluye sectores como la arquitectura y publicidad (UNESCO 2006:2).

Con lo anterior se observa que los conceptos de *diversidad cultural* e *industrias creativas* son la versión revisada, corregida, detallada y político-administrativa de los conceptos *multiculturalismo* e *industrias culturales*. Es decir, no son conceptos opuestos, sino complementarios. Mientras que las políticas culturales que se asentaron en los conceptos de *multiculturalismo* e *industrias culturales* se diseñaron en un momento histórico en el cual los *mass media*, la tecnología y la globalización comenzaban su expansión; los nuevos términos responden a nuevas demandas en un contexto distinto.

Por otra parte, si bien se incluyeron innovaciones en el PECA, en sentido contrario, prácticamente desapareció la participación de los actores privados y sociales en las labores culturales. Los ejes, estrategias e indicadores prácticamente han omitido la participación de actores no gubernamentales; participación que ha incrementado en el nivel regional con la creación, administración y financiamiento de casas de cultura, festivales, escuelas, encuentros, premios y museos, entre otros. En el PECA se incluye a los actores no gubernamentales casi exclusivamente en la inversión para cine y la cooperación en acciones de política exterior; lo anterior a pesar de que académicos y administradores han subrayado la participación de los actores no gubernamentales como un papel relevante en las distintas áreas del ámbito cultural.

La introducción de indicadores y la sustitución de conceptos en el PECA generan esperanzas para modificar la administración cultural y romper con el seguimiento de rutinas; pues si se opta por continuar en la inercia de la administración cultural los resultados no sólo seguirán siendo los mismos, sino que incluso pudiesen limitar el acceso a bienes y servicios culturales y artísticos, así como perjudicar la producción, del arte mismo, pues sería ingenuo considerar que no existen repercusiones en los públicos, la cantidad, las características, la calidad y el tipo de expresiones artísticas debido a las becas, los maestros, los concursos, la infraestructura, las escuelas y los centros de investigación que se encuentran en manos del gobierno.

1.4 La Secretaría de Cultura

En los meses finales de redacción de este trabajo se produjo la que podría llegar a ser la modificación más importante en la administración cultural durante el sexenio de Enrique Peña Nieto e incluso de las décadas por venir: la sustitución del CONACULTA por una Secretaría de Cultura; ésta asumió las tareas, recursos, patrimonio, expedientes, archivos, acervos y demás documentos, funciones y responsabilidades del Consejo. Si bien la reforma administrativa tiene poco tiempo de haber sido publicada, lo cual dificulta hacer un análisis para señalar las ventajas y desventajas del cambio; se considera que hubiese sido una grave omisión no subrayar algunos aspectos que requieren de atención.

El 17 de diciembre de 2015 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como de otras leyes para crear la Secretaría de Cultura* (Diputados. 2015). Con esta modificación el sector cultural adquirió una mayor jerarquía en el diseño administrativo, lo cual significa que es una función sustantiva del Estado mexicano.

El decreto fue aprobado en el Senado minutos antes de que terminara el periodo de sesiones de 2015 (a las 23:32 horas). Lo anterior se realizó después de la presentación de 13 oradores que discutieron la pertinencia de la creación de una Secretaría de Cultura⁹. La votación de 82 a favor, 2 en contra (Layda Sansores y

⁹ Los oradores, al igual que la mayor parte de las mesas de trabajo que organizaron tanto la cámara de diputados como senadores, se enfocaron en señalar los problemas que enfrentan las personas e instituciones asociadas a la cultura y las artes; pero no en cómo una Secretaría resolvería tales problemas o las características ésta.

En esta sesión, al igual que en las mesas de trabajo, observé por el Canal del Congreso que la pregunta principal era: ¿Está usted de acuerdo con la creación de una Secretaría de Cultura? “Sí, por supuesto que sí”, esa fue y hubiera sido la respuesta de la mayor parte de los interesados en el sector. Los invitados, porque no todos podían asistir y menos participar, hablaban sobre una serie de deficiencias y problemas que enfrentan las instituciones culturales (las mismas quejas que uno puede escuchar en cualquier taller, diplomado o curso en el cual haya creadores de arte); sobre la grandeza de la cultura mexicana y sus personajes como Rufino Tamayo, Frida Kahlo, Elena Poniatowska, Fernando del Paso y González Iñárritu.

Manuel Bartlett) y 2 abstenciones se mostró como el respaldo a una iniciativa del presidente de la República o la aprobación de una iniciativa que suena bien aunque se desconozca el tema, porque, como mencionó Marco Antonio Blásquez (senador del Partido de Trabajo (PT)): “vale más un burro con flauta que una flauta sin burro” (Sánchez 2015). Lo anterior tomando en cuenta que la creación de la nueva Secretaría “fue definitivamente una iniciativa del presidente de la República (Tovar 2016)”, de la cual habló por primera vez durante su Tercer Informe de Gobierno el primero de septiembre de 2015. Posteriormente, el 8 de septiembre se presentó la iniciativa a la Cámara de Diputados; el 14 del mismo mes la Mesa Directiva la turno a la Comisión de Cultura y Cinematografía; el 10 de diciembre el pleno de la Cámara de diputados aprobó el dictamen por mayoría (426 votos a favor, cero en contra y 2 abstenciones); el 11 de diciembre el dictamen se turnó a la cámara de senadores y el 17 del mismo se publicó el decreto (Sánchez 2015).

Si bien la iniciativa fue del presidente, la propuesta fue respaldada por el secretario de la SEP, Aurelio Nuño, quien optó por una postura pragmática que señalaba que la cultura requería de atención y tiempo que él no le podía dar:

La cultura se encuentra atrapada entre el secretario de Educación que no tiene el tiempo para lo que merece y CONACULTA que no tiene la fuerza política que también merece (Nuño 2015).

Esto es importante ya que el secretario pudo haber iniciado una larga discusión de la asociación histórica, administrativa y temática entre lo educativo y lo cultural para evitar o postergar la creación de la nueva Secretaría, pero optó por favorecer la sustitución del CONACULTA por una nueva instancia gubernamental. Aunado a ello, Nuño subrayó su intención de enfocar sus esfuerzos en la reforma educativa del país la cual tiene como objetivo ofrecer una educación de calidad; ésta es una reforma que tiene la intención de dar respuesta a “dos grandes deficiencias: el deterioro de la calidad y el alto nivel de deserción (Solana 2015:12)”.

Pero estuvieron prácticamente ausentes las propuestas de solución o el señalamiento de los cambios significativos para la administración cultural que traería la creación de una Secretaría de Cultura.

La reforma educativa de 2013 estipula, desde el artículo 3º constitucional, que el Estado garantizará la calidad de la educación obligatoria. La Ley General de Educación se modificó en septiembre de ese año para estipular que todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad. Por primera vez se define la calidad como el propósito de la educación que ofrece el Estado y como una característica del derecho a la educación (Schmelkes 2015:89).

Con el nuevo estatus administrativo, la Secretaría de Cultura obtiene la capacidad de negociar directamente con la SHCP y Cámara de Diputados su presupuesto anual, así como impulsar proyectos de ley, reglamentos, acuerdos y órdenes sobre los asuntos culturales. Otra consecuencia que se puede esperar es que en los estados y municipios que no tienen una secretaría de cultura, contemplen la posibilidad de elevar a ese rango a sus consejos, institutos u otras dependencias responsables del sector; a manera de imitación.

Uno de los pocos cuestionamientos para la conformación de la Secretaría fue el expresado por la senadora Layda Sansores y el escritor Humberto Musacchio (2016) al mencionar que lo correcto hubiera sido primero establecer la *Ley de Cultura* con sus reglamentos y, posteriormente, la Secretaría. La ley y reglamentos han quedado pendientes, posiblemente en su redacción sí existan discusiones más amplias sobre las implicaciones de una Secretaría de Cultura ya que en ellas se espera que participen los creadores de arte. Tovar y de Teresa, quien fue nombrado como el primer secretario de cultura¹⁰, esperaba que las discusiones se orientaran a propuestas claras y precisas que abonen en la administración cultural y no en reflexiones filosóficas, por ejemplo de qué es *cultura*, no porque las reflexiones filosóficas no sean importantes, sino porque es el momento de lo administrativo.

En la Ley debe participar el Poder Legislativo y los creadores ¿Qué es en el fondo la Ley de Cultura? Es llevar al papel y del papel a la realidad, hacer valer los derechos culturales que se incorporaron en la Constitución en 2009. No es inventar una nueva temática cultural. Alguien decía en las discusiones de los legisladores que hay que definir qué es cultura. A ver. No. El Programa (Nacional de Cultura) ya lo hicimos, lo

¹⁰ A sólo unos días de entregar la versión final de este trabajo, el 10 de diciembre de 2016, Tovar y de Teresa, aún en el cargo de secretario de cultura, falleció.

Para quienes en algún momento lo hemos leído o platicamos con él, nos ha dejado un gran vacío, porque aún podíamos aprender de su trabajo, conocimiento, experiencia y honestidad.

otro es el reglamento y lo otro era la Secretaría de Cultura. Si hubo polémica en noviembre y diciembre es que hubo confusión porque se mezcló todo. Es algo que tenemos que discutir con los legisladores y nos tenemos que poner un límite de tiempo. Mi propuesta parte de una premisa: escuchar todas voces (Tovar 2016).

Se puede inferir o parecería que la nueva Secretaría, entre otras tareas, desea dar cohesión a las instituciones culturales, evitar duplicación de funciones, reforzar el papel de la cultura como prestigiosa embajadora de México frente al mundo, fortalecer la relación entre lo cultural y turístico, y garantizar el derecho de los mexicanos a la cultura como creadores, investigadores o públicos. Paralelamente, se puede suponer, incrementará el número de especialistas en administración cultural ya que, por ejemplo, habrá abogados con una ley y un código de cultura. Sin embargo las consecuencias sólo podrán analizarse en el futuro.

Capítulo 2. De gobernanza a gobernanza cultural

A nivel internacional, las crisis de los Estados, la descentralización de funciones, la privatización de empresas estatales, el aumento de demandas desde la sociedad, el reconocimiento de limitaciones del Estado y el interés de empresarios y sociedad civil por relaciones cooperativas con el gobierno fueron el preámbulo en los años 70 y 80 para la conformación de relaciones más horizontales entre los gobiernos, grupos empresariales y sociales con el objetivo de atender problemas y demandas de distinta índole. La descripción y análisis de estas relaciones han utilizado el concepto de *gobernanza* en distintos ámbitos (por ejemplo en administración pública Guy B. Peters y Jon Pierre en *¿Gobernanza sin gobierno?: replanteándose la administración pública*; en derecho Martín Shapiro en *Un derecho administrativo sin límites: reflexiones sobre el gobierno y la gobernanza*; o en relaciones internacionales Joan Prats Cataló en *Modos de gobernación de las sociedades globales* (INAPE. 2005)), lo cual le ha conferido a este término una pluralidad de significados que hacen necesario delimitar en qué sentido se le entiende cuando se le utiliza.

Si se le compara con otros conceptos como los de *democracia*, *poder* y *libertad*, el concepto de *gobernanza* es relativamente nuevo ya que sus primeras referencias bibliográficas se encuentran a finales del siglo XX, en textos como *El África Subsahariana: de la crisis al desarrollo sustentable*, de 1989. Es decir, el concepto de *gobernanza* apareció en un ambiente de crisis económica y política internacional (UNESCO. 2014:1).

Es un término emparentado con el de *gobernación* ya que los sufijos -anza y -ción se utilizan para sustantivar una acción, pero sin ser sinónimos. *Gobernación* se refiere a decisiones y acciones verticales del gobierno, Aguilar Villanueva menciona que ésta es “entendida como acción exclusiva del gobierno y como acción que se ejecuta mediante instrumentos de mando y control sobre los sectores sociales, con desviaciones represivas en el pasado (Aguilar 2010:29)”; en tanto que *gobernanza* implica la coordinación del gobierno con actores no gubernamentales. Históricamente no es necesariamente una oposición de términos, sino el paso de un modelo a otro, ya que ambos mantienen la figura central del gobierno aunque modificando los instrumentos y mecanismos de tomas de decisión e implementación de acciones por un modelo más horizontal.

En resumen, gobernanza es un concepto postgubernamental más que antigubernamental de gobernar y quiere significar *un nuevo proceso directivo*, en tanto la definición y efectución de los objetivos sociales es resultado de un nuevo tipo de relación entre gobierno y sociedad, que no es dominado por el gobierno y que, por ello, tampoco puede ser en modo de mando y control, dada la independencia política de los actores sociales y su fuerza relativa en virtud de los recursos que poseen y de los que el gobierno carece (Aguilar 2010:30).

Tomando en cuenta los momentos históricos, el concepto de *gobernanza* también ha tenido modificaciones a lo largo del tiempo: Villanueva, menciona que cuando se comenzó a utilizar el término se hizo de manera descriptiva para caracterizar a los gobiernos que en los años 80 y 90, con el objetivo de prevenir o solucionar las crisis fiscales, empezaron a colaborar y consultar a actores privados y sociales para el diseño y ejecución de políticas. Sin embargo, con el transcurso del tiempo y tomando en cuenta el papel de organismos internacionales para fomentar la *buena gobernanza* varios autores le dieron al concepto una carga prescriptiva sobre las acciones “que debían ser emuladas por los gobiernos de los demás países, particularmente los de mercados emergentes y democracias recientes (Aguilar 2010: 36).”

El término, sobre todo en países en vías de desarrollo, ha recibido el impulso de instituciones internacionales como el FMI, la CEPAL, el BM y la ONU, las cuales han aconsejado o presionando a las élites políticas nacionales para realizar modificaciones en sus estructuras de gobierno (Peters y Jün 2005:37). Sin embargo, la difusión y establecimiento de la gobernanza no sólo ha sido una consecuencia de la presión desde el exterior; al interior de los países los gobiernos regionales, las agrupaciones civiles y económicas han mostrado interés por dar relevancia a espacios geográficos, objetos o temáticas específicas que no se habían atendido o se había hecho mal anteriormente. Lo anterior ha significado la modificación de los roles del gobierno, sociedad civil e iniciativa privada; es decir, se está transitado de un modelo de subordinación a un modelo de negociación.

La complejidad ha provocado una reestructuración en las funciones tradicionales del sistema político-administrativo del Estado, así como del control único de los procesos políticos a una negociación plural con actores públicos y privados. Se desvanece así, cada vez más, la frontera entre lo público y lo privado (Torres Salcido 2008:79).

Esta participación de nuevos actores podría ser entendida como la recuperación o el ejercicio de una parte del poder que los ciudadanos habían confiado a las instituciones para su ejercicio y no como la intromisión en asuntos que no les corresponden. Es un cambio que tiene la intención de mejorar los resultados cuantitativos y cualitativos de los bienes y servicios ofrecidos por el gobierno a través de la coordinación de actores gubernamentales y no gubernamentales. A diferencia del pasado en que la iniciativa privada y sociedad civil se mantenían alejadas del Estado, actualmente existen organizaciones y empresas con amplios rangos de libertad y recursos de distinta índole que les permiten llevar a cabo sus propias iniciativas sociales, culturales, educativas, deportivas, entre otras; así como, en algunos casos, establecer un diálogo con el gobierno en relaciones más horizontales, no de subordinación. Este es el sentido que se quiere rescatar; el de una sociedad propositiva que ha impulsado la gobernanza de abajo hacia arriba; una

sociedad que no acepta la subordinación y que ve en el gobierno a un interlocutor con el que se puede dialogar de cara a cara.

2.1 El concepto de gobernanza cultural

El concepto de *gobernanza cultural* retoma la propuesta de cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales para ofrecer bienes y servicios, pero se le utiliza en el área de la cultura y las artes. En este sentido, Raymond Weber definió la gobernanza cultural como:

(el) conjunto de vías y medios, por los cuales los ciudadanos y las instituciones culturales públicas y privadas, determinan y regulan sus diferentes intereses y comienzan “acciones” cooperativas, en un proceso continuo (Weber 2014:18) (traducción propia).

A esta definición se agrega el hecho de que se hablará de *gobernanza cultural consolidada* en aquellos casos en los que las decisiones relevantes sean tomadas entre actores gubernamentales y no gubernamentales, y coexistan objetivos de desarrollo cultural, social y económico.

Definida de esta manera, la *gobernanza cultural* permite el análisis de las relaciones entre actores gubernamentales y no gubernamentales, la manera en que se llevan a cabo la toma de decisiones e implementación de acciones cooperativas; las regulaciones formales y los beneficios económicos, sociales y estéticos; y las razones, estrategias y limitaciones de las esas relaciones.

Siguiendo los pasos de la gobernanza, el gobierno mantiene un papel relevante como depositario de los intereses de la sociedad y por su capacidad reguladora. Sin embargo, se sustituyen las decisiones centralizadas, comunicadas de manera descendente y con pocas posibilidades de réplica; por un modelo en el cual el gobierno asume un papel de conciliador, mediador y facilitador. Weber menciona que el papel del gobierno es el de:

árbitro entre las diferentes culturas, religiones y diversidad de intereses en una sociedad determinada; mediador entre los creadores y los públicos, entre los artistas y las instituciones, entre el sector cultural y otros sectores, entre los sectores público, privado y asociativo; y como facilitador, debe velar por el desarrollo de una sociedad creativa, el “empoderamiento” de distintos actores (principalmente los más débiles) y la puesta en marcha de sistemas de enseñanza y formación de calidad (Weber 2014:18) (traducción propia).

En la *gobernanza cultural* el papel del gobierno se asocia a evitar que las acciones culturales tiendan a la homogeneización o se desvinculen de lo nacional; además de no dejar el arte y la cultura a la suerte del mercado, no porque el espectáculo se encuentre cargado de aspectos negativos, pues como sostiene Lipovetsky (2012:16), aunque insuficientes y no como una regla, también posee aspectos positivos, como el fomento de la asistencia social en situaciones de desastre, las muestras de generosidad a nivel global, la posibilidad de comparar sociedades o la pluralidad de opiniones. Lo que se subraya es que el espectáculo es insuficiente para el desarrollo de la sensibilidad y sólo el Estado puede garantizar la atención a la diversidad, el respeto y la libre expresión.

Desde el enfoque aquí asumido la toma de decisiones abre espacios para escuchar la opinión de la sociedad como público y origen de la cultura. Son decisiones que ven al dinero depositado como una inversión en la cultura, el fomento de la paz, la apreciación estética, el desarrollo de una cultura democrática, el fortalecimiento de una sociedad crítica, el apoyo a proyectos productivos; y no como un gasto. Se opta por acciones basadas en la crítica y la reflexión que sirvan de contrapeso a aquellos bienes y servicios que ven en la sociedad un mercado cautivo de votos o una masa amorfa. La *gobernanza cultural* indirectamente sustituye el paternalismo por el pensamiento de que cada persona tiene una responsabilidad paralela a su derecho a la cultura.

Por paternalismo se entiende aquí una relación en la que las compañías (pero también las Osc) intentan satisfacer, desde una posición de superioridad, las necesidades de los individuos que piden asistencia dándoles sencillamente (al menos en parte) aquello que piden, o bien proporcionando lo que la empresa considera adecuado sin tener en cuenta lo que necesitan los beneficiarios de la ayuda. En ambos casos (a primera vista tan

diferentes) se trata a la vez de no implicarse en los problemas de los beneficiados y de no implicar a los individuos en la resolución de los problemas. Es decir, no se les ayuda a crecer y ganar autonomía. A menudo, esta es una postura fácil tanto para la empresa como para los beneficiarios, pero no es la mejor manera de crear valor social perdurable (Austin *et al* 2006:70)".

Otro aspecto que se toma del término *gobernanza*, es que si bien la *gobernanza cultural* no se limita a acciones en el nivel local, sí es allí donde se podrían identificar cuantitativa y cualitativamente más casos ya que existe un vínculo entre diversidad cultural, territorio, intereses e interacciones entre los actores; además de que la diferencia entre los contextos económicos, políticos, sociales e históricos puede generar resultados distintos a propuestas similares (Weber 2010:8). En lo local se puede identificar a quienes en la búsqueda de una opción de vida no encuadrada en el mercado, han formado o se han acercado a organizaciones que no buscan una maximización de la utilidad. Estas personas, grupos, micro o pequeñas empresas muchas veces son invisibles en las estadísticas económicas ya que frecuentemente no cuentan con contratos, trabajan medio tiempo, o son *free lance*; recurren a mecanismos tradicionales como el trueque, la cooperación, el canje, o el trabajo colaborativo¹¹; o bien se valen de mecanismos novedosos como el crowdfunding o el crowdsourcing, en los cuales se utiliza el internet para recaudar recursos económicos y materiales para un proyecto cultural o bien encontrar personas que puedan asumir una tarea dentro ese proyecto.

¹¹ Un ejemplo de estos mecanismos es el que observé hace un par de años en un curso que tomé sobre esquizoanálisis en el CENART. Ahí conocí a una pintora que había egresado de la Escuela Nacional de Artes Plásticas *La Esmeralda* y cuyo esposo también es pintor. La pareja tenía un bebé (ahora niña) y me contaban que habían cubierto todos los gastos del embarazo y el parto a través de una decena de pinturas de caballete que les había aceptado un doctor. Todas fueron réplicas de artistas como Tamayo, Anguiano y Toledo.

De este intercambio, me gustaría resaltar dos puntos: uno) no implicó transacciones de dinero, aunque cada obra sí se tomó por un valor monetario específico; lo cual significa que es un intercambio que no se consideró en ninguna contabilidad sobre el mercado de bienes y servicios culturales, lo cual nos dice que los números del *valor del mercado cultural* siguen siendo estimaciones con grandes ausencias; y dos) si bien este intercambio de bienes y servicios está incrementando (ya que me comentaron que de esa manera obtenían asesoría legal y otros servicios), aunque lentamente, la mayor parte de las ocasiones las pinturas son valuadas a precios muy inferiores del real; lo cual demuestra que aún se requiere sensibilizar y educar a las personas para apreciar y tazar el arte. Más aún, mis amigos le ofrecieron al doctor un par de piezas originales propias, pero el doctor no las aceptó; prefirió réplicas de pinturas famosas.

La *gobernanza cultural* facilita el análisis de proyectos que involucran la colaboración de actores gubernamentales y no gubernamentales en distintos escenarios; proyectos que generalmente tienen un enfoque intersectorial, de colaboración o integración con otras temáticas como el turismo, la economía, los derechos humanos y la seguridad; ofrece una respuesta, no la única, a algunos déficits de atención de los asuntos públicos y es un mecanismo a través del cual lograr la participación, inclusión y cooperación del gobierno con los ciudadanos (UNESCO 2010:3).

Más allá de los términos normativos, explicativos y justificativos con los que se describe a la *gobernanza cultural*, en los hechos ésta tiene la ventaja de ofrecer la suma de distintos actores que a pesar de poseer intereses divergentes se coordinan para atender a una mayor parte de la diversidad cultural existente; además es una opción para complementar (no sustituir) los recursos cada vez más escasos en los distintos niveles de gobierno. Las acciones de *gobernanza cultural* facilitan el tránsito de lo uniforme a lo plural; de una administración cultural pensada por el gobierno a una oferta cultural que toma en cuenta a la sociedad; de una cultura entendida como gasto a una entendida como inversión; de una política homogeneizadora a una política de la diversidad. Y una *gobernanza cultural consolidada*, además de los puntos antes referidos, es aquella en la que las decisiones sustantivas son el resultado del diálogo entre actores gubernamentales y no gubernamentales; aunados a objetivos de desarrollo personal, social y económico.

El concepto de *gobernanza cultural* se utiliza para referir un contexto en el cual se observan cotidianamente acciones de actores no gubernamentales en actividades relacionadas a la cultura, las artes, las artesanías y la creatividad; y, a diferencia del pasado que eran opuestos, se consideran como complementarios los conceptos de economía y cultura (aunque una gran parte de los creadores no buscan la maximización de ganancias económicas).

2.2 El concepto de *Cultura*

Más que ofrecer una definición del concepto *cultura*, en el presente apartado se presentan algunas de las características que el término podría mostrar si se le asocia a *gobernanza cultural*. *Cultura* no como un término estable, sino coherente con un contexto en el que los límites espaciales y conceptuales se diluyen o se relacionan con otros; cambiante y adaptable a las nuevas circunstancias, ya que las definiciones delimitan, marcan, establecen fronteras y discriminan, y en el ámbito de la administración cultural eso podría ser dañino al dejar fuera a nuevas expresiones o a otras que no han sido tomadas en cuenta; en cambio, si se enumeran características, se permite que en el futuro se puedan incluir nuevas formas de expresión o aquellas que han sido omitidas.

Inmersos en la globalización, ahora las personas tienen más contacto con la pluralidad, intercambian formas de entender el mundo y se plantean cuestiones sobre exclusión, discriminación, religión, educación y lenguaje. En este contexto, temáticas previamente consideradas como particulares o bien definidas han comenzado a diluir sus límites o interactuar con otras. En lo que respecta al concepto de *cultura*, en su definición conserva los rasgos estéticos y antropológicos vinculados a un tiempo, espacio y sociedad específicos como:

Fuente de identidad, innovación y creatividad; red de significados, relaciones, creencias y valores; inspirada y que a su vez inspira cosmovisiones y formas de expresión; asociada a rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales, distintivos de una sociedad o un grupo social; un recurso renovable, al cual si se le fomenta cuidadosamente se expande y florece; y un recurso irrecuperable cuando se le descuida (UNESCO 2010:2) (Traducción propia).

Sin perder estas características, como un concepto en cambio, ahora es más amplio al incluir la protección de los derechos humanos, la diversidad cultural, la interacción con el mundo, la preocupación por lo local y el desarrollo económico social e individual (Čopić y Srakar 2012:7); y más dinámico al considerar a las industrias creativas, el turismo, las artesanías y el desarrollo. Este concepto de cultura es radicalmente distinto a casi todas las concepciones propuestas hasta

mediados del siglo XX; planteamientos en los cuales la cultura, el desarrollo y la economía eran considerados como opuestos¹² ya que “La cultura era del pasado, mientras que el desarrollo era el futuro”.

Hubo un tiempo en que la cultura y el desarrollo no podían ser pronunciados en la misma frase. La cultura se encontraba asociada con las tradiciones y costumbres, las cuales a veces eran vistas como obstáculos para el desarrollo, o vinculada con el arte elitista y estrechamente definida en sus alcances. La cultura era del pasado, mientras que el desarrollo era el futuro. En el mejor de los casos, la cultura se mantuvo al margen de las políticas de desarrollo; en el peor, fue entendida como retrógrada (Bokova 2013:1) (traducción propia).

En esta propuesta del concepto de cultura parece caber casi todo, y sí, es cierto, ya que lo contrario podría caer en la censura y el arte no lo aceptaría. Es decir, se mantiene la ausencia de una definición de cultura, pero se sustenta en parámetros que establecen líneas de trabajo para el gobierno. Así, al trabajo cotidiano de salvaguarda y promoción se han sumado iniciativas para introducir a las comunidades en actividades que las posibiliten en la obtención de ingresos a través de, por ejemplo, la fabricación de artesanías, la realización de festivales y el turismo cultural. De esta manera, en diversos lugares, de la mano del concepto de cultura se han realizado propuestas innovadoras para superar los déficits en derechos humanos, economía, pobreza e igualdad de género. Sí, posiblemente la cultura alcanza su expresión más refinada en el arte culto, pero desde la nueva perspectiva también es factor de reconciliación entre las comunidades, cohesión social, participación de los jóvenes y fuente de ingresos económicos para las comunidades locales. Y todo ello es compatible con el modelo de gobernanza cultural.

La cultura es una clave para la paz y la seguridad. Como fuente de identidad y fuerza, la cultura es un recurso vital para fomentar en las comunidades una participación plena en los ámbitos social y cultural. El respeto por la cultura facilita la **gobernanza** incluyente y el diálogo a nivel nacional e internacional y puede contribuir a la prevención y

¹² Algunos autores, como Bernié-Boissard, prefieren el uso del concepto de “*Développement culturel (desarrollo cultural)*” para remarcar el objetivo de las acciones culturales como motor del desarrollo. En este trabajo, para enfatizar el papel preponderante del gobierno dentro del vínculo entre cultura y desarrollo, se optó por el de *gobernanza cultural*, además de que “Desarrollo cultural” podría asociarse a una mayor cantidad o calidad de las artes sin que ello implique un beneficio social.

mitigación de conflictos. La experiencia en todo el mundo demuestra que puede ser vital para la reconciliación y la recuperación después de conflictos o desastres. La cultura es crucial para la consolidación de la paz y sentar las bases para una paz duradera (Bokova 2013:14) (traducción propia).

A partir de la nueva propuesta se ha reconocido al sector cultural como un mercado de creación, producción y comercialización que obedece a sus propias racionalidades (o irracionalidades) para establecer el valor de los bienes y servicios, que además de estar generalmente protegidos por el derecho de autor, toman en cuenta aspectos intangibles.

El binomio "cultura/comercio" ha tomado una nueva dimensión estratégica a partir del hecho de que los bienes y servicios culturales no sólo transmiten y construyen mensajes y valores que pueden reproducirse o desarrollar identidades culturales y contribuir a la cohesión social, sino que también son un factor de producción que obedece a su propia lógica dentro de la nueva economía de mercado (UNESCO 2000:) (Traducción propia).

La creciente interacción entre cultura y desarrollo ha ocasionado que distintas instituciones alrededor del mundo busquen cuantificar los beneficios económicos del sector cultural. Irina Bokoba, actual directora general de la UNESCO, por ejemplo, menciona que a partir de la crisis de 2008 varios gobiernos han observado en el sector cultural un fuerte componente del desarrollo ya que se ha convertido en el sector más dinámico y de mayor crecimiento a nivel internacional; o al menos así lo muestran los números.

Las tasas promedio de crecimiento representan un 13.9% en África, 11.9% en América del Sur, 17.6 % en el Oriente Medio, 9.7 % en Asia, 6.9% en Oceanía y 4.3% en Norte y Centro América –cifra superior a las tasas de crecimiento de las industrias de servicios y la fabricación que se ubican entre 3% y 4%– (Bokova 2013:2) (Traducción propia).

De manera similar, Felipe Buitrago e Iván Duque en su libro *La economía naranja* (2013), utilizando estadísticas e información de distintas fuentes demuestran el crecimiento sostenido de los bienes y servicios basados en la propiedad intelectual. Para ello, entre otros ejemplos, se preguntan ¿Cuántos años se tardaría la recaudación en teatro para pagar la construcción de la hidroeléctrica más costosa del mundo (*Tres gargantas en China*), la cual comenzó a planearse a finales de los 80, fue aprobada como proyecto en 1992, inició su construcción en 1994, se terminó en

2012 y requirió una inversión de **25 mil millones de dólares**? La respuesta que nos ofrecen es la siguiente. Durante las tres décadas que se requirieron para planear y materializar la hidroeléctrica, los diez musicales más exitosos en Broadway reunieron una cantidad de dinero similar: **26.9 mil millones de dólares**.

La estimación del valor de la cultura en los niveles nacional e internacional aún enfrenta el problema de delimitar las variables a medir. Así, por ejemplo, la UNESCO, al menos entre 1980 y 1998, incluyó a las actividades y artículos deportivos¹³; los cuales en México también fueron tomados en cuenta en un estudio realizado por el Foro Consultivo, Científico y Tecnológico (FCCYT 2012 Vol.1:35) para calcular el valor del “PIB por estado, sector servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos (2009)”.

Este planteamiento de que la relación entre *cultura* y *desarrollo* es relativamente nueva también es apoyado por Raymond Weber, quien sostiene que la literatura que conjuga los temas de desarrollo, gobernanza, políticas culturales, cooperación y administración ha incrementado desde los años noventa (Weber 2014:69); es un crecimiento paralelo a la participación de más actores, es decir, actualmente la academia, las organizaciones de creadores, el mundo académico y la iniciativa privada juegan un papel relevante en la creación, oferta, promoción y consumo de bienes y servicios culturales; y la pérdida del miedo a relacionar la cultura con el dinero y el desarrollo.

Es una interacción que está mostrando que el sector cultural y sus actividades afines, económicamente pueden dejar muchas ganancias, pero también significa que la cultura cuesta y alguien debe pagar por ella. Lo anterior no implica la imposibilidad de actividades gratuitas, sino que es necesario reconocer simbólica y

¹³ Las estadísticas culturales de la UNESCO incluyen las siguientes categorías de productos: impresos y publicaciones (libros, periódicos y revistas, impresos), música (equipo fonográficos, grabadoras como casetes de vídeo y audio, instrumentos musicales), artes plásticas (pinturas, dibujos y pastel, grabados, estampas y litografías, esculturas y estatuas) películas y fotografía (aparatos fotográficos, cinematográficos y otros), radio y televisión (receptores), juegos y artículos deportivos. (UNESCO. 2000: 17).

económicamente a los todos aquellos involucrados ya que “el acceso libre a la cultura se confunde (muchas veces) con la idea de que la cultura es gratis (Buitrago y Duque 2013:93)”.

Capítulo 3. La gobernanza cultural en México

Como se ha mostrado en el desarrollo histórico, México se encuentra transitando de una política cultural de la homogeneidad a una política cultural de la diversidad y el desarrollo. Muestra de lo anterior es que si bien aún es sutil, en el PECA se asientan rasgos de una cultura entendida como generadora de empleos y detonadora de un desarrollo económico al establecer en su quinto objetivo:

Apoyar la creación artística y desarrollar **las industrias creativas** para reforzar la generación y acceso de bienes y servicios culturales (Diputados 2014:50).

Es un tránsito que ha implicado varios lustros y modificaciones en la administración de los asuntos públicos como: 1) facilitar y regular el involucramiento de actores no gubernamentales; 2) observar el dinero depositado en el ámbito cultural como una inversión y no como un gasto; 3) asumir que el gobierno ha diluido su papel protagonista en la toma de decisiones para permitir y favorecer la incursión de actores no gubernamentales; y 4) delegar responsabilidades a los gobiernos estatales y municipales.

Una característica de la gobernanza cultural (a diferencia de la gobernanza que fue impulsada por organismos internacionales en un modelo up-down) es que una gran parte de los cambios en la manera de entender la cultura, las artes y su creación y difusión no han sido encabezadas en principio por el gobierno (tal vez después la retomó), sino por ciudadanos que se han reunido para influir en la oferta de bienes y servicios culturales como un mecanismo de empoderamiento para expresar sus ideas y la voz de quienes no la tienen. Estas son agrupaciones de la sociedad que han

rechazado ser vistas como un expediente, código o cliente del gobierno; que se han alejado de marchas, plantones o bloqueos para expresar su inconformidad frente al gobierno proponiendo e implementando acciones para atender carencias o deficiencias. Aunque no en el ámbito cultural, estas acciones han sido descritas y analizadas en el contexto mexicano por autores como Luis Aguilar Villanueva (2010, 2013), Ricardo Uvalle (2012), Roberto Moreno (2012) y Gerardo Torres Salcido (2008), sólo por mencionar algunos; es decir, desde la academia también hay un reconocimiento de la existencia de las relaciones entre actores gubernamentales y no gubernamentales para la atención de los asuntos públicos ya que el gobierno incumplió o desatendió sus tareas como Estado benefactor.

Actualmente, sin embargo, ha quedado fehacientemente demostrado que el Estado y su administración no han hecho la tarea o la han hecho mal, por lo que la sociedad civil organizada ha asumido la atención de múltiples asuntos públicos (Moreno 2012:455).

Teóricamente, el concepto de *gobernanza cultural* destaca el carácter propositivo y cooperativo de la sociedad civil para evitar los excesos del gobierno, la iniciativa privada y los órganos internacionales; es un término que define las acciones de grupos que partieron en lo local ofreciendo soluciones y con el tiempo, al menos algunos de ellos, han logrado colocar sus temas en la agenda del gobierno. *La gobernanza cultural* aquí trabajada es en un modelo de abajo hacia arriba.

"Gobernanza" es en sí mismo un término controvertido. Los planificadores y los financiadores del desarrollo lo utilizan a veces para referirse al funcionamiento eficaz del gobierno con respecto a la prestación de servicios o al mantenimiento de un marco jurídico y reglamentario propicio para el crecimiento del sector privado. En un sentido muy diferente, el término también ha sido adoptado por activistas y actores no gubernamentales... para describir el papel de la sociedad civil en la protección contra el abuso por parte del Estado, el sector privado y las agencias internacionales de desarrollo. (Ratner 2003:61)

Un ejemplo destacable de los avances de la sociedad civil es la formalización legal de sus acciones en 2004 con la publicación de la *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil* (Diputados 2004). A través de esta ley el gobierno las reconoció y les proporcionó un estatus jurídico,

derechos y obligaciones, además de crear el *Sistema de Información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil* (SIRFOSC) para elaborar un listado de agrupaciones civiles que trabajan en distintas temáticas y que formalmente cumplen al menos con un acta constitutiva, una cédula de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y un domicilio fiscal; es decir, cumplen con un mínimo de formalidad. No obstante, se debe remarcar que el SIRFOSC sólo muestra una parte de todas las iniciativas no gubernamentales ya que no incluye a aquellas organizaciones, asociaciones o grupos que no lo conocen, no se han registrado o no tienen la intención de establecer vínculos con el gobierno.

Por otra parte, también se debe mencionar que la gobernanza cultural se ha visto favorecida por la delegación de mayores atribuciones a los gobiernos estatales y municipales, ya que son estos quienes a través del diálogo pueden tener un mayor involucramiento con las comunidades, sus intereses, problemas y expectativas; es decir, la conjugación de actores gubernamentales y no gubernamentales en la planeación, toma de decisión e implementación de acciones puede fomentar y resaltar la pluralidad cultural. Sin embargo, también hay que tomar en cuenta que el tránsito a la gobernanza cultural se está dando de manera diferenciada entre las regiones ya que en México, al ser una federación, cada estado tiene la capacidad de regular, o no, los asuntos públicos; es decir, las acciones, regulaciones e incentivos para proyectos culturales cambian de un estado a otro. A pesar de ello, es en los estados, en lo local, donde se observa de manera más sencilla la creciente interacción entre gobierno, sociedad e iniciativa privada.

En el plano social, las entidades federativas han sido el espacio en donde múltiples organizaciones no gubernamentales se han ido gestando, mismas que interactúan con sus respectivos gobiernos y emprenden conjuntamente programas que expresan la corresponsabilidad en asuntos públicos de interés regional y local. Estas manifestaciones son aún incipientes, pero marcan un proceso que se antoja de ascenso (Moreno 2012:464).

Son estas características de territorialidad y federalismo las que orillan a considerar de manera individual cada caso, tomando en cuenta el estado en el que se ubican, su historia, las características de su sociedad y su marco legal. La descentralización y la diversidad han dado pie para que los estados, municipios comunidades y localidades se hayan convertido en el objeto de análisis de distintas investigaciones en distintas materias.

No obstante, desde finales de los noventa y en la presente década, ha crecido el interés por la gobernanza desde la coordinación y la construcción de acuerdos y diálogos locales (Torres Salcido 2008:78).

Esta es la razón por la que en esta investigación se revisan tres proyectos culturales ubicados en tres estados, para mostrar sus diferencias, similitudes e implicaciones para favorecer el incremento de bienes, servicios y públicos para el sector cultural.

3.1 Tres modelos de gobernanza

Se considera que el resultado más importante de esta investigación es la propuesta de tres *modelos de gobernanza cultural*, la ubicación de un caso representativo para cada uno, el desarrollo de variables para su análisis y el comprobar que a partir de ello se puede explicar la situación de distintos proyectos culturales en los que participan actores gubernamentales y no gubernamentales.

La caracterización de los modelos ideales de gobernanza cultural se establece conforme a ocho variables: 1) contexto, 2) marco normativo, 3) actores, 4) proyecto cultural, 5) órganos de gobierno, 6) recursos, 7) públicos y 8) resultados. Dependiendo de cómo se conjugan estas variables se da paso a tres modelos de *gobernanza cultural*:

Gobernanza cultural en formación. Tiene un contexto con baja predisposición a la cooperación; es decir, los actores gubernamentales y no gubernamentales del ámbito cultural generalmente mantienen una situación de alejamiento, oposición o

enfrentamiento; los marcos normativos establecidos por los gobiernos se encuentran en formación o son “letra muerta”; y son pocos los proyectos culturales que pueden consolidarse debido a órganos de gobierno con decisiones lentas o no informadas, además de tener recursos limitados. Por esta razón se pueden observar pocos proyectos culturales desde la sociedad, o bien éstos prefieren mantenerse alejados del gobierno.

Gobernanza cultural en transición. El contexto de estos proyectos muestra condiciones aceptables para la cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales con relaciones establecidas hace varias décadas o de reciente creación, así como abarcar una o varias temáticas. Esta interacción tiene como una de sus consecuencias su formalización en leyes y reglamentos. En cuanto a los proyectos culturales, tanto el gobierno, la sociedad civil y la iniciativa privada están aprendiendo a interactuar, intercambiar información, organizar carpetas y ser transparentes en su información; el cumplimiento de estos requisitos facilita el intercambio de recursos y la legitimidad de los proyectos que de ellos surgen.

Gobernanza cultural consolidada. El ideal al que desearía llegar los proyectos culturales incluye un contexto donde actores gubernamentales y no gubernamentales se han acostumbrado a trabajar en conjunto por distintas causas, no sólo culturales; un marco normativo que observa a la cultura como una responsabilidad compartida entre sociedad y gobierno; y proyectos culturales cuyos recursos son resultados de la suma de varias fuentes o patrocinios. Y, lo más importante, las decisiones son producto del acuerdo entre actores gubernamentales y no gubernamentales; así como se tienen presentes objetivos de desarrollo personal, social y económico a través de la integración de actividades que generen beneficios materiales e inmateriales tanto para los participantes como para sus públicos.

Después de revisar varios proyectos se realizó el análisis más detallado de tres proyectos culturales para que cada uno mostrara las características de cada modelos

de gobernanza cultural; ellos fueron; el Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca (IAGO), el Guanajuato International Film Festival (GIFF) y el Festival Internacional Santa Lucía (FISL).

Tabla 5. Modelos de gobernanza y proyectos culturales.

Proyecto y tipo de gobernanza	IAGO <i>Gobernanza Cultural en Formación</i>	GIFF <i>Gobernanza Cultural en Transición</i>	FISL <i>Gobernanza Cultural Consolidada</i>
Contexto	Predisposición a la cooperación baja o nula	Predisposición a la cooperación aceptable	Predisposición a la cooperación favorable
Marco Normativo	En formación	Consolidado	Consolidado
Actor Gubernamental (Formalidad)	Obstaculiza la cooperación o con poca predisposición.	En transición	Dispuesto la cooperación
Actor no gubernamental (Formalidad)	Con poca disposición para la cooperación	En transición	Dispuesto a la cooperación
Proyecto cultural	Cooperación limitada	Cooperación estable	Amplia cooperación
Órganos de gobierno del proyecto cultural	Facilitador de la cooperación	Facilitador de la cooperación	De gobernanza consolidada
Recursos del proyecto cultural	Fuente limitadas	Diversificación de fuentes	Diversificación de fuentes

- Variables de gobernanza cultural en formación.
- Variables de gobernanza cultural en transición.
- Variables de gobernanza cultural consolidada.

La tabla muestra cómo se caracterizó a cada proyecto de acuerdo a las características de sus variables. Los colores ayudan a observar como el IAGO y el GIFF se encuentran en momentos de transición en los modelos de gobernanza, y el FISL se encuentra en un modelo de gobernanza cultural consolidada. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla gracias a los colores, los proyectos culturales no responden completamente a los modelos de gobernanza en su totalidad, sin embargo sí se encuentran muy cercanos a cumplir con los perfiles. Incluso el FISL que en términos generales muestra todas las características de la gobernanza cultural consolidada, al hacer el análisis de cada variable se observará que aún hay áreas de oportunidad en las que se puede mejorar. La evaluación considero si está “cerca” o “lejos”, de esta manera, aunque no cumpliera completamente con el perfil, si estaba cerca de alcanzarlo, se le ubicaba como cumplida.

Otra nota sobre las variables propuestas es que si bien más adelante ellas pueden ser ampliadas, recortadas o hacerse más sofisticadas, se considera que contribuyen a un área de la *gobernanza cultural*, la cual menciona Raymond Weber, ha sido poco trabajada:

Quedan algunas preguntas más sobre la cuales apenas se está trabajando hoy: ¿cómo evaluar la gobernanza cultural? y ¿Cuáles son sus indicadores? Ya que todavía hay pocas obras precisas al respecto (Weber 2010:18). (Traducción propia)

En ambos casos, los modelos de gobernanza y sus variables, son una propuesta que se deja a la consideración de los lectores, para que sean ustedes quienes juzguen su viabilidad y pertinencia. A continuación se desarrollan las variables.

3.2 Variables para el análisis de proyectos culturales de gobernanza cultural

A partir de la hipótesis se establecieron ocho variables para realizar el análisis de proyectos culturales exitosos y consolidados que reúnen en su desempeño a actores gubernamentales y no gubernamentales. Son variables propuestas tomando en cuenta las sugerencias, experiencia y consejos de distintos autores; aunque la mayor parte de ellas fueron adecuadas al ámbito cultural pues en un inicio fueron pensadas para analizar aspectos de la teoría de las organizaciones y la administración de empresas, por ejemplo.

Para verificar la hipótesis se eligieron tres proyectos culturales consolidados y exitosos, ubicados en tres diferentes estados de la República Mexicana; estos fueron analizados en su implementación durante 2015, pero tomando en cuenta sus antecedentes. Exitosos porque son reconocidos ampliamente en los territorios en que se realizan y “han logrado lo prometido o esperado (Austin *et al* 2006:4)”; y consolidados porque se han adecuado a las distintas situaciones que se les han presentado a través del tiempo para garantizar su permanencia (Austin *et al* 2006:75).

La elección de los casos tomó en cuenta fundamentalmente la existencia de relaciones de cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales; lo anterior, ya que el *concepto de gobernanza* cultural implica la coordinación del gobierno federal, estatal o municipal con actores civiles o privados. También, considerando que estas relaciones no son necesariamente las mismas en un mismo espacio a través del tiempo se proponen tres modelos de gobernanza tomando como referencia las características de las variables: 1) en formación, 2) en transición y 3) consolidada. Aunque se considera esta propuesta se encuentra muy cercana a un planteamiento evolutivo, también se considera que es posible ubicar casos de involución.

Tabla 6. Tipos de gobernanza y variables.

Variables	Gobernanza Cultural en Formación	Gobernanza Cultural en Transición	Gobernanza Cultural Consolidada
Contexto	Predisposición a la cooperación baja o nula	Predisposición a la cooperación aceptable	Predisposición a la cooperación favorable
Marco Normativo	En formación	En transición	Consolidado
Actor Gubernamental (Formalidad)	Obstaculiza la cooperación	En transición	Dispuesto a la cooperación
Actor no gubernamental (Formalidad)	limitado o con poca disposición para la cooperación	En transición	Dispuesto a la cooperación
Proyecto cultural	Cooperación limitada	Cooperación estable	Amplia cooperación
Órganos de gobierno	Poco facilitador de la cooperación	Facilitador de la cooperación	De gobernanza consolidada
Recursos	Fuente limitadas	Fuentes en consolidación	Diversificación de fuentes
Públicos			
Resultados			

Elaboración propia

Variable: contexto

La gobernanza cultural tiene como requisito insalvable la existencia de un trabajo coordinado entre actores gubernamentales y no gubernamentales que privilegian los acuerdos sobre el enfrentamiento. Sin embargo, esta predisposición puede variar

dependiendo de los contextos socioeconómicos e históricos de cada estado o región, no sólo como un antecedente o momento en el cual se ubican los proyectos, sino como parte de la explicación de las relaciones actuales entre los actores. De esta manera:

El contexto donde operan las organizaciones genera limitaciones y oportunidades. El desempeño de un emprendimiento social depende de la capacidad para comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas (Austin *et al* 2006:7).

Tomando en cuenta lo anterior se infiere que existen contextos con mayor o menor grado de predisposición a la cooperación:

- **Predisposición a la cooperación baja o nula.** Es aquella en la que los actores tienen poca interacción entre ellos, su relación es más de enfrentamiento o bien son casi inexistentes los contrapesos a gobiernos que privilegian el centralismo y las órdenes verticales. En estos gobiernos se puede carecer de incentivos fiscales y regulaciones que contemplen la participación de actores no gubernamentales o, de existir, ser imprecisas y con muchas complicaciones burocráticas. En este contexto las propuestas de los actores no gubernamentales son aisladas, sin continuidad e incluso se puede preferir mantenerse al margen de las acciones gubernamentales. El mayor o menor interés del gobierno por el sector cultural dependerá principalmente de las autoridades políticas en turno más que de planeaciones a largo plazo.
- **Predisposición a la cooperación aceptable.** Es un contexto en el que se han dado pasos importantes en la regulación y creación de incentivos para la participación de actores no gubernamentales; sin embargo las leyes y reglamentos pueden no responder del todo a las características locales, por ejemplo, debido a que han sido adoptadas e importadas de otros lugares o carecen de reformas para adaptarse a espacios y tiempos distintos. Aquí los

actores pueden tener complicaciones por no estar completamente familiarizados con las regulaciones, los responsables de cada área de trabajo, el proceso de las políticas públicas y las responsabilidades de cada uno. A pesar de la existencia de regulaciones sobre la participación de actores no gubernamentales y del ámbito cultural, el interés de los políticos en turno seguirá influyendo en la continuidad de proyectos y cantidades de presupuesto asignado. Aquí los proyectos culturales pueden llegar a consolidarse, pero con interacciones inestables a lo largo del tiempo.

- **Predisposición a la cooperación favorable.** Es un contexto en el que tradicionalmente han existido o se han construido relaciones horizontales entre actores gubernamentales y no gubernamentales de manera complementaria para alcanzar distintos fines, no sólo el cultural. Existen incentivos, regulaciones claras y continuidad en los proyectos a pesar de los cambios en los puestos políticos. El gobierno observa en el sector cultural un componente que favorece la satisfacción de bienes materiales e inmateriales de los ciudadanos; comparte y se coordina con actores no gubernamentales, otras dependencias públicas y distintos niveles de gobierno para llevar a cabo proyectos culturales. Este es un contexto en el que distintos actores impulsan distintas acciones y se pueden observar distintos proyectos consolidados.

Los contextos propuestos no son vistos como definitivos, sino más cercanos a procesos evolutivos en los cuales también existe la posibilidad de la involución; es decir, también se puede transitar de un contexto de cooperación favorable a otro de cooperación aceptable o incluso nula; y también podría haber puntos intermedios entre ellos.

Variable: marco normativo

En México, la participación de los gobiernos estatales en los asuntos culturales, legalmente se enmarca en el cumplimiento de distintos documentos, como el artículo

27 de la *Declaración Universal de Derechos Humanos* (UNESCO 2016b), el artículo 4º de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (Diputados 2016:8) y las distintas leyes estatales que garantizan el derecho de los ciudadanos a la cultura. Sin embargo, esta participación puede darse por distintos motivos, de distintas maneras, con distintos enfoques o privilegiando algunas áreas, regiones o actores sobre otros.

La intervención del estado en los asuntos públicos se realiza invocando su carácter de autoridad suprema que tiene la autoridad, las normas, las instancias y las decisiones para favorecer un ambiente idóneo que evite el enfrentamiento de los opuestos. Su papel regulador es esencial para que la vida colectiva sea estable y pacífica (Uvalle 2012:45).

Por otra parte, la participación de los actores no gubernamentales, además de los intereses económicos, políticos y sociales que puedan tener, también se respalda en el artículo 27 de la *Declaración Universal de Derechos Humanos* (UNESCO 2016b) que observa al sector cultural como una tarea compartida entre gobierno y sociedad; participación que ha sido reconocida y regulada en varias legislaciones nacionales y estatales.

Las reglamentaciones pueden incluir la solicitud de un registro y el cumplimiento de estructuras básicas de administración para aquellos actores no gubernamentales que desean acceder a recursos públicos, lo cual funciona como un filtro sobre quiénes pueden dialogar con las autoridades. También se pueden regular las características que norman los comportamientos durante la negociación y el aseguramiento del uso correcto de presupuestos públicos asignados a través de ejercicios de evaluación y rendición de cuentas.

En este trabajo, como marco normativo, se ha tomado en cuenta la existencia o ausencia de *leyes generales, específicas* y aquellas que *facilitan la cooperación* entre actores gubernamentales y no gubernamentales. Las primeras se refieren a las legislaciones de temática cultural o artística que abarcan a todo el territorio del estado, aunque pueden ser monotemáticas, por ejemplo una ley que fomente la

cinematografía a nivel estatal; las segundas se refieren a las legislaciones de temática cultural o artística de alcances regionales limitados, como puede ser las leyes de creación de museos o centros culturales, cuyas acciones pueden ser varias e importantes, pero que se enfocan especialmente al área geográfica en que se localizan; y las terceras se refieren a aquellas leyes que facilitan el acuerdo de voluntades gubernamentales y no gubernamentales dispuestas a entenderse, ya sea sólo para la cultura u que incluyan otras temáticas. Tomando en cuenta la existencia y características de estas leyes, los proyectos culturales se pueden ubicar en tres posibles marcos normativos:

- **En formación:** Son estados en los que la legislación cultural y de cooperación entre actores es de reciente creación, no cubre todas las expresiones artísticas y culturales, no atiende a las distintas cohortes generacionales o hay un marco legal amplio con una implementación deficiente. Ya que frecuentemente la conformación de la parte legal se realiza a través de la imitación o adaptación de marcos jurídicos de otros lugares, no es extraño que al inicio de la implementación se presenten dificultades ya que las características sociales, económicas, políticas y culturales son diferentes; es decir, aún requieren de adecuaciones.
- **Transición.** Son estados que cuentan con una o distintas leyes generales que abarcan el patrimonio material, inmaterial, así como las distintas expresiones culturales y artísticas; leyes específicas que responden a la creación de instituciones o proyectos como museos, universidades, casas de cultura, festivales, congresos, entre otros, cuyo objetivo directa o indirectamente complementan la oferta cultural de una región específica; y leyes que facilitan la interacción entre actores gubernamentales y no gubernamentales con las que se regula, fomenta y formaliza el trabajo coordinado para llevar a cabo distintos proyectos (esta legislación puede ser específica del ámbito cultural o para las distintas labores del gobierno). Además, al revisar su

legislación, ésta generalmente muestra distintas reformas con el objetivo de responder a las características específicas del estado o a los nuevos retos.

- **Consolidado:** Las complicaciones del *marco normativo en transición* aquí ya se encuentran resueltas; además se observa al sector cultural como una responsabilidad compartida entre gobierno y sociedad, por lo cual se han abierto canales a la participación de actores no gubernamentales para la toma de decisiones. Lo legal deriva en que situaciones como la designación del presupuesto y la programación anual sea de incumbencia tanto de actores gubernamentales como no gubernamentales.

La interacción entre actores gubernamentales y no gubernamentales se formaliza en documentos, por ejemplo contratos que establecen las responsabilidades y obligaciones de cada actor; las funciones y aportaciones de cada uno; las sanciones aplicables en caso de omisión; así como la temporalidad a la que se obligan a participar.

Variable: actores

Ya que la gobernanza cultural implica la cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales para la implementación de proyectos, el primer paso es distinguir a cada una de las agrupaciones civiles, privadas y dependencias gubernamentales que participan; así como sus intereses, valores, objetivos y metas. Esto, ya que las esferas de la sociedad civil, política y económica pueden converger en un proyecto, pero cada una produce y se mueve por dinámicas distintas. Por esta razón, en primera instancia se hace una caracterización de los actores y en la siguiente variable (*formalidad*), se realiza una tipología de ellos tomando como referente el grado de predisposición a la cooperación.

En primera instancia, al realizar la distinción entre los actores es necesario tomar en cuenta, por una parte, que los actores no gubernamentales se pueden dividir en empresariales y sociales y, por otra, que los gubernamentales pueden pertenecer al ámbito federal, estatal o municipal.

- **Actores gubernamentales:** Sus funciones se respaldan en su autoridad regulatoria, (principalmente legislativa), su capacidad financiera para capitalizar proyectos y su legitimidad como depositarios de los intereses generales de la sociedad. Es un actor con una estructura jurídica, organizacional y técnica; se encuentra legitimado por su primer mandato que es servir a los ciudadanos. Anteriormente (al menos en el contexto mexicano) era el principal responsable en la educación y proporción de bienes y servicios culturales, sin embargo, con la aparición de nuevos actores interesados en los asuntos públicos, los gobiernos federal y estatal han empezado a compartir distintas tareas y facilitar la cooperación a través de la regulación del conflicto.

Actualmente, los actores gubernamentales no sólo fungen como responsables de las acciones culturales, sino también como colaboradores, patrocinadores o reguladores a través de la asignación de recursos a organizaciones no gubernamentales para atender las demandas sociales, pero procurando evitar la concentración de recursos en un área o temática. Estas asignaciones a ciertos temas, objetivos, proyectos y actores, se vinculan al tipo de gobierno que se desea proyectar; por esta razón el apoyo a un actor no gubernamental o proyecto cultural se encuentra acompañado de la búsqueda de algún tipo de retribución, la cual generalmente se traduce en el fortalecimiento de la legitimidad.

El actor gubernamental se encuentra representado por una instancia especializada en la administración cultural (consejo, instituto, secretaría),

pero también por los políticos en turno, quienes pueden reducir o incrementar el presupuesto de cultura en general o para los distintos proyectos en particular.

- **No gubernamentales:** Son actores con un amplio grado de independencia en su organización, administración y designación de autoridades. Su autonomía les permite decidir qué prácticas y cuándo incorporarlas, los mecanismos de designación de sus integrantes y si desean o no cooperar con otros actores (aunque la gobernanza cultural se basa en la predisposición a la cooperación).

Algunas de sus aportaciones son la posesión de información especializada, la identificación de asuntos focalizados que requieren de atención, así como propuestas de solución. Estos actores, para entrar en contacto con el gobierno frecuentemente se familiarizan con el proceso de formulación e implementación de las políticas culturales; generalmente son personas o grupos privilegiados que cuentan con recursos de distinta índole para establecer un diálogo con el gobierno y dejar fuera a otros actores, temas e intereses, igual o más importantes. Son actores que han crecido cuantitativamente en la proporción de bienes y servicios, y cuyos resultados cualitativos aún son difíciles de medir.

Los actores no gubernamentales pueden desear participar por distintos motivos, pero, se considera que las principales son:

Las empresas tratan de aproximarse a la creación de valor social desde la creación de valor económico. /.../ En cambio, en el caso de las organizaciones de la sociedad civil, donde la misión de la organización es, por definición, algún propósito de transformación social, se observa una relación más estrecha y natural entre la misión de la organización y las políticas y acciones del emprendimiento social (Austin *et al.* 2006:57).

De esta manera, mientras que la participación de los actores sociales puede estar más cercana a compromisos éticos y morales, la de las empresas forma parte de su estrategia comercial cada vez más especializada y orientada a

apoyar temáticas cada vez más específicas y relacionadas a sus públicos target. Otro aspecto de las empresas es su inclinación a respaldar proyectos desarrollados en las cercanías de sus instalaciones ya que de esa manera pueden conocer su entorno, colaboradores, consumidores y, además, mejorar el ambiente laboral, con lo cual obtienen reconocimiento como buenas empleadoras: “Resultaría una contradicción seria encontrar una empresa con altos ideales sociales que no sepa valorar a la persona con la que trabaja (Austin *et al.* 2006: 166)”.

Variable: formalidad

Se refiere a la manera en que se encuentran organizados los actores gubernamentales y no gubernamentales para mantener la integración a su interior, enfrentar el entorno, dividir responsabilidades y coordinar las tareas asignadas. Los primeros como instituciones especializadas en el tema cultural (secretarías, subsecretarías, institutos, consejos, coordinaciones) y los segundos como fundaciones, asociaciones civiles o privadas, por ejemplo. Lo anterior significa un fundamento legal básico que les permite acceder a recursos, emplear personal y establecer contratos. A continuación se caracterizan el tipo de actores que participan en una relación de gobernanza cultural, de acuerdo a su disposición a la cooperación.

Institución del gobierno especializada en el ámbito cultural

Se refiere a los organismos públicos específicos responsables de atender el ámbito cultural, los cuales pueden mostrar distintas atribuciones, responsabilidades, recursos y libertades. También, dependiendo de las características políticas, sociales, históricas y económicas de cada estado o país, pueden existir varias o sólo una. Sin embargo, es importante subrayar que la existencia de más instancias responsables no implica automáticamente mejores resultados, ya que es necesario tomar en cuenta otras variables como población, ingresos y territorio para decidir la pertinencia de más o menos instancias.

En una relación de gobernanza cultural es importante identificar qué parte de la instancia gubernamental, o si toda, es la responsable de participar, de qué manera, con qué motivaciones y por qué se ofrece apoyo a ese y no a otro proyecto cultural. Tomando en cuenta lo anterior se considera que hay tres tipos de instituciones culturales gubernamentales:

- **La institución que obstaculiza los proyectos culturales de coordinación.** Es aquella que asume su papel como principal proveedor de bienes y servicios culturales, dejando poco espacio a la participación de otros actores. Hay una preferencia por estructuras centralizadas, decisiones verticales y poco espacio para el diálogo; es una estructura rígida. La mayor parte de su trabajo lo hace de manera aislada tanto de actores no gubernamentales como de otras instancias gubernamentales. Una razón que puede influir en este aislamiento puede ser la inexistencia, complejidad o desorden de información, lo cual dificulta la interacción con otros actores.
- **En transición.** Reformas legales y administrativas pueden tener como objetivo gobiernos más abiertos a la participación de diferentes actores no gubernamentales en asuntos de gobierno; sin embargo, existen tiempos de adaptación, cambio de rutinas y familiarización. En esta etapa existen dudas en la redacción de contratos, las instancias a las que se debe recurrir y los procedimientos y tiempos administrativos; es un momento de aprendizaje tanto para quienes se encuentran dentro como fuera del gobierno.
- **La institución dispuesta a la cooperación.** Es un actor gubernamental dispuesto a ceder y compartir responsabilidades en la provisión de bienes y servicios culturales; promueve la participación de actores civiles y empresariales; establece y cuida, entre otros aspectos, que se cumplan líneas específicas de un programa, se contemplen las distintas cohortes generacionales, la diversidad cultural, la economía y los antecedentes

históricos. Además de un trabajo cotidiano con actores no gubernamentales, este tipo de instituciones se coordina con otras dependencias gubernamentales del mismo o distinto nivel. Su funcionamiento le permite conformar documentos que facilitan la interacción entre sus integrantes al interior y con actores nacionales y extranjeros. En un modelo de *gobernanza cultural consolidada* se invita a los actores no gubernamentales a participar en la toma de decisiones sobre el sector cultural.

El actor no gubernamental

En primera instancia se les puede dividir en actores de la sociedad civil y actores de la iniciativa privada. Posteriormente, su diversidad es tan amplia como la combinación de temáticas, intereses y espacios en los que participan; así, por ejemplo, con la intención de maximizar los beneficios, se pueden ubicar actores sociales con estructuras empresariales o iniciativas empresariales que asumen el papel de sociedad civil. Esta diversidad de actores no gubernamentales, de manera similar a los gubernamentales, se dividen en tres grupos de acuerdo a su disposición a la cooperación:

- **Actor no gubernamental limitado o con poca disposición para la cooperación.** Actualmente y de manera cada vez más generalizada, los marcos normativos establecen ciertos requisitos a los actores no gubernamentales para interactuar con el gobierno, como por ejemplo un acta constitutiva, una cédula de inscripción al RFC y un domicilio fiscal¹⁴. Sin embargo, la realización de estos trámites y sus implicaciones (como pago de impuestos) pueden ser una limitante o incentivo negativo para la cooperación. Otros factores que influyen pueden ser los alcances espaciales y temporales; es decir, que sea un proyecto de alcances limitados espacial y temporalmente. En esta situación, por ejemplo, se encuentran casas productoras que

¹⁴ Estos son elemento solicitados para poder registrarse en el SIRFOSC.

desarrollan proyectos de cortometraje unitarios, las cuales enfrentan el problema de acceder a recursos económicos que ofrecen las empresas o gobiernos y, su solución, es asociarse a fundaciones o asociaciones civiles que sirven como intermediarios para obtenerlos.

Es importante señalar que así como hay quienes tienen limitaciones o poca disposición para la cooperación, hay personas y grupos que por convicción no se relacionan con los gobiernos.

- **En transición.** El crecimiento, éxito y ampliación de objetivos de propuestas culturales pueden estar acompañados de la búsqueda de recursos gubernamentales, privados, sociales o internacionales; esto implica familiarizarse con requisitos, tiempos, convocatorias y otras formalidades.
- **Actor no gubernamental dispuesto a la cooperación.** Son agrupaciones cuya formalidad les permite la contratación de personal y acceder a recursos de otros actores. Son agrupaciones habituadas a participar en distintas convocatorias para competir por recursos, además de poseer una amplia cartera de posibles patrocinadores.

Variable: proyecto cultural

Son iniciativas que tienen el objetivo de poner al alcance de la población bienes y servicios culturales; pueden abarcar una o distintas expresiones; y presentarse en distintos formatos que van de los tradicionales museos, casas de cultura o galerías a actividades que se llevan a cabo en explanadas, calles y parques, entre otros espacios. Su organización puede provenir de actores gubernamentales, no gubernamentales o la interacción entre ellos; y son una muestra del compromiso social y la sensibilidad de sus organizadores para subsanar las carencias de otros.

Temporalmente, un proyecto cultural puede llevarse a cabo una sola vez en un tiempo delimitado, por ejemplo una exposición de pintura o una temporada de danza; realizarse periódicamente (semestralmente, anualmente, bianualmente) como lo son los congresos o festivales; o desarrollarse a lo largo del año, como por ejemplo, un taller o escuela de pintura. Su consolidación a lo largo del tiempo dependerá de los recursos disponibles, sus resultados, los marcos normativos, las decisiones tomadas, la capacidad de afrontar los retos que se presentan en el día a día y la aceptación de los públicos.

Los proyectos que se toman en cuenta en esta investigación son aquellos cuya ejecución es el resultado de la articulación de intereses políticos y sociales o económicos; es decir, son el resultado de la suma de actores gubernamentales y no gubernamentales. Por esta razón, los proyectos culturales de cooperación en muchos casos compartirán las características de formalidad del actor que los administra. Su desarrollo es consecuencia de los intercambios, relaciones y actividades de actores que comparten un objetivo; también se pueden identificar diferencias en su administración o la manera en que alcanzan sus objetivos asociados a la cooperación.

- **Cooperación limitada.** Generalmente son proyectos cuya administración está a cargo de actores gubernamentales que obstaculizan la cooperación o actores no gubernamentales de limitada o poca disposición a la cooperación; esto no significa que sus acciones sean poco importantes o no puedan alcanzar el éxito ni consolidarse; simplemente la mayor parte de sus recursos y tomas de decisión dependen de sólo un actor. La interacción podría limitarse al cumplimiento de disposiciones oficiales como el pago de impuestos.

- **Cooperación estable.** Corresponde a administraciones dirigidas por actores gubernamentales o no gubernamentales en transición, las cuales han observado en la cooperación beneficios mutuos y que se encuentran adecuando su trabajo diario a la interacción con otros actores.
- **Amplia cooperación.** Corresponde a proyectos dirigidos por actores dispuestos a la cooperación, lo cual no significa que los recursos con que se cuentan son amplios, sino que son suficientes para cumplir con los propósitos establecidos. Si bien las relaciones entre los actores pueden ser estables e incluso realizarse contratos que la garanticen, se mantiene la posibilidad de la ruptura. En estos casos es común que los proyectos cuenten con una cartera amplia de posibles patrocinadores.

En este apartado se ubican los casos de gobernanza cultural consolidada, es decir, aquellos en los que la cooperación es tan estrecha que las decisiones se toman de manera conjunta entre actores gubernamentales y no gubernamentales.

Los proyectos generalmente ajustan sus características (por ejemplo ampliar o focalizar sus objetivos) para ser congruentes con el entorno en el que se desarrollan, garantizar su permanencia y mejorar los resultados. Su importancia radica en ser fundamentales en las aspiraciones de alcanzar una vida cultural dinámica que abarque una diversidad de expresiones a lo largo del año y pensada para las distintas cohortes generacionales que forman a la población.

Variable: órgano de gobierno

El órgano de gobierno es la instancia de mayor jerarquía dentro de los actores y proyecto cultural. Es donde se toman las decisiones estratégicas que no son de rutina ni pueden ser delegadas; decisiones relacionadas con los objetivos, metas, desarrollo, crecimiento, consolidación, elección de los actores con quienes se

coopera, evaluación de resultados, asignación de recursos, protección del patrimonio, cambio de nombre, permanencia e incluso la posible desaparición del proyecto. A través del órgano de gobierno se distribuye la autoridad y las responsabilidades en relación a las tomas de decisión.

La función de los órganos de gobierno comprende la toma de decisiones fundamentales que determinan los fines, estrategias y objetivos de una organización y que permiten afectar sus recursos colectivos a dichos propósitos. En tal sentido, los órganos de gobierno deberían enfocarse en las políticas generales, amplias y fundamentales, y no en las decisiones operativas de menor trascendencia para la organización en su conjunto (Austin *et al* 2006:226).

Más allá del número de integrantes que toman las decisiones estratégicas en el proyecto, lo relevante es la atención pronta y adecuada de los asuntos de manera que no se entorpezca el funcionamiento del proyecto. Aunque se podría suponer que la toma de decisiones descentralizada es el ideal para un mejor funcionamiento de los proyectos de gobernanza, en el libro *Gestión efectiva de emprendimientos sociales* se muestra que esto no es cierto en aquellos casos en que existe “una fidelidad casi mística al fundador (Austin *et al.* 2006:119)” o bien al inicio de los proyectos, momento en el que generalmente la figura del fundador “ejerce una función significativa (Austin *et al.* 2006:131)”. Es decir, tanto las decisiones centralizadas como descentralizadas son adecuadas para la toma de decisiones en tanto se privilegie la prontitud y responsabilidad para alcanzar los objetivos. La descentralización en la toma de decisiones puede ir acompañada del crecimiento de los actores y la experiencia adquirida.

Un órgano de gobierno enmarcado en la cooperación requiere proyectar confianza y apertura a la interacción con otros actores; además de capacidad para entender los cambios políticos, económicos y sociales del entorno con la intención de consolidar e incluso ampliar el proyecto cultural. Los integrantes del órgano de gobierno asumen y enfatizan su papel como principales tomadores de decisión; resaltan su conocimiento del tema cerrando espacios a las dudas sobre la efectividad de las decisiones; crean condiciones para el desarrollo, cambio y crecimiento del proyecto;

y facilitan la coordinación de quienes participan para llevar a cabo el proyecto cultural. Tomando en cuenta lo anterior se sugieren tres tipos de los órganos de gobierno:

1. **Poco facilitador de la cooperación.** Se puede dar en aquellos órganos de gobierno conformados por personas que han sido designadas por un tercero por razones ajenas al mérito o conocimiento en la materia. Éstas pueden ser personas que no están completamente familiarizadas con el tema y los involucrados, lo cual puede retrasar o impedir la cooperación y, en el mejor de los casos, si se tiene el deseo de aprender, su familiarización requiere una inversión de tiempo. Aquí también pueden enmarcarse administradores no gubernamentales de la “vieja guardia” que consideran que lo cultural es propio de lo social y que la interacción con actores privados o gubernamentales es igual a una “prostitución del arte”; es decir, existe desconfianza en la cooperación.
2. **Facilitador de la cooperación.** Son órganos de gobierno en los que las decisiones son tomadas con la colaboración de distintas áreas del proyecto (coordinaciones, subdirecciones); sin embargo, uno de los actores no tiene derecho a voz ni voto. Estos son órganos conformados por personas que tienen conocimiento del tema, las regulaciones y otros actores involucrados; personas cuyas relaciones sociales les permiten armonizar lo cultural, político y comercial con el objetivo de materializar el proyecto cultural; no sólo eso, su capacidad de relacionarse con distintos estratos y sectores sociales facilita la integración de redes que favorecen la obtención de distintos recursos para el proyecto cultural.

Esta visión facilita que él pueda movilizarse tanto a nivel vertical (entre diferentes estratos sociales) como horizontal (entre los sectores privado, público y civil), superando las diferencias de clase o prejuicios ideológicos que pueden obstaculizar el desarrollo exitoso del emprendimiento social (Austin *et al.* 2006:37).

La permanencia prolongada de los integrantes del órgano de gobierno garantiza un conocimiento profundo del tema, estabilidad y continuidad de las acciones; aunque en sentido contrario se corre el riesgo de la pérdida de innovación si no se incorporan estrategias o personas que permitan la familiarización con nuevas ideas.

3. De gobernanza consolidada. Las decisiones son tomadas en común acuerdo entre representantes gubernamentales y no gubernamentales que conforman los proyectos culturales. Es un órgano conformado por expertos que se formaron en la academia o en el trabajo diario y que están abiertos al diálogo. Si bien algunos de ellos pueden ser dirigentes permanentes, vitalicios u honorarios, para tomar las decisiones se rodean de consejeros que traen consigo nuevas perspectivas.

Finalmente, especialmente en el campo de la administración y la gestión cultural, si bien varios de los tomadores de decisiones se han formado a través de la práctica del trabajo diario, a nivel internacional existe una tendencia a su profesionalización a través de cursos, licenciaturas y posgrados en gestión y administración cultural; profesionalización que no siempre es bien recibida.

La administración no siempre es popular entre los profesionales de la cultura o los empleados del sector público; hay una fuerte división entre los que ven el MBA (Master of Business Administration) en administración cultural como una inyección vital de profesionalismo, y los que lo ven como irritante de moda. /.../ Este punto de vista es común en las artes y servicios culturales, especialmente cuando los gerentes a menudo parecen estar mejor pagados que los actores o músicos de cuyo trabajo dependen (Matarasso y Landry 1999:56).

Variable: recursos

En este trabajo los recursos se encuentran agrupados en materiales, humanos y simbólicos; y se toman en cuenta ya que su posesión, actualización, incremento y correcta administración facilitan el establecimiento de un diálogo entre actores gubernamentales y no gubernamentales, además del logro de los objetivos planteados.

Materiales: La posesión de recursos materiales y su correcta administración facilita en gran medida la realización de un proyecto. Dentro de los recursos materiales, si bien el financiamiento económico podría ser el más buscado, éste no es el único, también se encuentran bienes muebles, inmuebles y productos en especie; así como las facilidades para acceder a otros recursos como el arrendamiento de espacios, transporte, espectaculares, equipo de audio, video e iluminación a precios preferentes; venta de consumibles, boletos, escenografía a precios de mayoreo; aportaciones en especie como botellas de agua, playeras y productos promocionales (Austin *et al.* 2006:53-79).

Ya que se mantienen opiniones que observan el sector cultural como un gasto, los órganos de gobierno de los proyectos culturales tienen la tarea de mostrar los beneficios en reconocimiento, impuestos, infraestructura, seguridad, alumbrado público, remozamiento, educación u otros (directos e indirectos), a los que se está apoyando con las contribuciones personales, privadas, sociales o públicas.

Contribuciones personales. Se hacen aportaciones a título personal a un proyecto. Estas van de los pesos y centavos que se reúnen en “boteos” o el dinero que se recibe de familiares o amigos (generalmente no fiscalizado); a los millones de pesos que aportan algunas personas a través de fundaciones propias o cuando se ceden, prestan o rentan espacios a bajos precios.

Iniciativa privada. Son aportaciones económicas, en especie o de espacios que pueden provenir de empresas de distinto tamaño y dedicadas a diferentes ámbitos. Si bien aún existen aportaciones altruistas que sólo buscan ayudar, lo que se está generalizando es una especificación de los apoyos; es decir, enmarcarlos en una estrategia de campaña o marketing. La tendencia es apoyar causas cuyos objetivos sean afines; que exista un beneficio fiscal o de posicionamiento de marca; o que las actividades se realicen en espacios cercanos, identificados o pertenecientes a la empresa. Un ejemplo son las actividades apoyadas por Coca-Cola de México; después de fuertes críticas por el alto valor calórico de la mayor parte de sus productos, se comenzó a involucrar en patrocinar actividades deportivas en las que se compensa el alto consumo de calorías con su quema a través del ejercicio.

Organizaciones sociales. Son aportaciones de distinta índole que provienen de agrupaciones sin fines de lucro. Estos recursos pueden venir de terceras organizaciones sociales o generados al interior del proyecto. Al interior se pueden generar recursos ofreciendo bienes y servicios asociados a la temática que se atiende, pero no asociados al proyecto, como por ejemplo, consultorías, conferencias, talleres y cursos; o la venta de bienes y servicios directamente asociados al proyecto cultural, por ejemplo, boletos, bolsas, libros, programaciones, playeras, mochilas, plumas y libretas conmemorativas.

Recursos públicos. Son todos aquellos recursos que se encuentran asociados de manera directa o indirecta a presupuestos gubernamentales. Lo regular para el acceso y uso de este tipo de recursos es el cumplimiento de trámites y requisitos previos. Además, el apoyo de los actores gubernamentales se amplía a los estímulos legales y fiscales que puede ofrecer, el asesoramiento y la creación de espacios para el encuentro de interesados en temáticas específicas como ferias o congresos (Matarasso y Landry 1999:27).

Internacionales. Existen organizaciones, como la UNESCO, cuya labor apoya o crea proyectos de distinta índole en diferentes partes del mundo; generalmente para acceder a este tipo de recursos se debe participar en convocatorias.

Recursos humanos. Se refiere a las personas que participan en el proyecto cultural; sin embargo, el modo en que se incorporan parece tener aún grandes diferencias: a grandes rasgos, mientras que en los actores privados la contratación se relaciona frecuentemente a méritos, en la sociedad civil domina el ingreso por contactos o confianza, y en el gobierno parecería que se está transitando del amiguismo a la meritocracia (al menos en el caso mexicano). Por otra parte, mientras que los trabajadores del gobierno parecen más propensos a labores administrativas, quienes laboran para un actor social prefieren actividades que los pongan en contacto con las personas.

Son individuos interesados en el trabajo voluntario o asalariado que desean estar en contacto directo con la población en la que focalizan su acción, ya sea en un trabajo de campo o en una actividad específica del proyecto, pero que se niegan a ocuparse de tareas administrativas y de gestión (Austin *et al.* 2006:107).

Asociado también a los recursos humanos y los proyectos de gobernanza cultural se encuentra la flexibilidad en tamaño; es decir, pueden crecer con voluntarios, freelance o empleados temporales para la realización de una actividad (por ejemplo la realización de un festival) y, posteriormente, regresar a la estructura de un grupo central estable. En todos los casos y como prácticamente cualquier organización con recursos humanos el desafío es identificar a los mejores cuadros con capacidades, habilidades y talentos bien definidos, pero con la posibilidad de desarrollarse y especializarse a través de la experiencia (Austin *et al.* 2006:177).

Recursos simbólicos. Son recursos no tangibles, pero sin los cuales difícilmente se podría llevar a cabo un proyecto cultural. El primero y más importante es la idea del proyecto mismo: el conocimiento que se tiene de una temática y la iniciativa para

realizar una propuesta que frecuentemente se traduce en derechos de propiedad intelectual. De la mano de lo anterior se encuentra el trabajo de reflexión en el cual se consideran los problemas que se resolverán, sus consecuencias en el mediano y largo plazo, y el diagnóstico; en todo ello juega un papel importante la información, la cual puede no estar completamente en manos de quienes conforman el órgano de gobierno, pero que se puede obtener por terceros:

Si el líder no tiene los conocimientos o la experiencia para realizar el diagnóstico personalmente, puede recurrir a un experto en el área (Austin *et al.* 2006:27).

Lo simbólico también se relaciona con los lazos familiares, sociales, políticos y económicos que pueden establecer los integrantes del proyecto; es decir, ser nodos de interacción entre los distintos actores para acceder a recursos.

Aquí también se localizan los acuerdos no formales, las reglas que se siguen pero que no están escritas. Son muchas veces estos sistemas de reglas informales las que permiten el logro de acuerdos o, en sentido contrario, evitan la obtención de recursos e incluso el desarrollo de un proyecto cultural.

Por otro lado, la gobernanza implica aplicar sistemas de reglas formales o informales que marcan pautas de interacción en los escenarios públicos, con la participación de actores del ámbito de los poderes públicos, sociales y económicos (Torres Salcido 2008:79).

Una de las ventajas más importantes de la gobernanza cultural es la posibilidad de reunir los recursos antes mencionado por distintas fuentes, lo cual incrementa las posibilidades de realización, continuidad, consolidación y éxito de un proyecto. Tomando en cuenta las fuentes de las que provienen, los recursos pueden ser:

- 1. Fuentes limitadas.** Un actor proporciona la mayor parte de los recursos que se requieren, pero de manera inestable a través del tiempo; lo cual pone en peligro la existencia del proyecto. Aunque es importante señalar la existencia de proyectos consolidados y exitosos que son financiados por una persona, gobierno o privado y que se encuentran consolidados.

2. **Fuentes en consolidación.** Es el momento en que un proyecto cultural para evitar su desaparición o con la intención de crecer, busca recursos adicionales. Esto implica la búsqueda, negociación y adaptación a modos de cooperación más amplios. La cooperación puede ser entre un actor gubernamental y no gubernamental (gobernanza cultural), pero también sólo entre actores gubernamentales, privados o sociales.
3. **Diversificación de fuentes.** Si bien hay actores gubernamentales y de la iniciativa privada que pueden financiar sus proyectos, la sociedad civil generalmente requiere de otros actores, lo cual implica el desarrollo de estrategias de negociación para garantizar el financiamiento. En un modelo de *gobernanza cultural consolidada* los recursos provienen de actores de distinta índole, se cuenta con una cartera amplia de patrocinadores, son apoyos relativamente estables a través del tiempo (ya que una crisis puede afectar la provisión de recursos) y se generan recursos propios.

Si bien la cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales ayuda a reunir recursos, el reto de los órganos de gobierno es evitar que el acceso a ellos desvirtúe los objetivos; así como buscar financiamiento más allá del ámbito cultural, es decir, por ejemplo, explicar los beneficios asociados al bienestar familiar, la disminución de la discriminación y la violencia para aplicar en apoyos sociales.

La diversidad de fuentes de fondos en una organización es un factor que permitirá tener asegurada la marcha de los programas. Depender de una sola fuente de fondos implica que, cuando existe un recorte, se tiene que ajustar el número y calidad de los programas; o bien, se tienen que idear estrategias a todo vapor para asegurar mayores recursos (Gras 2005:71).

Si bien en el ideal de la *gobernanza cultural consolidada* un proyecto, además de generar recursos propios, contaría con diferentes fuentes de recursos; ello no podría evitar que frente a una crisis económica generalizada las aportaciones fueran drásticamente reducidas o incluso eliminadas. La carencia, rezago y deficiencia de

recursos se traduce en un obstáculo; sin embargo, cualquier recurso es secundario cuando no hay propuestas (Matarasso y Landry 1999:54-55).

Variable: públicos

Población beneficiada/públicos/usuarios. Es la población y la aceptación de ésta la que justifica la existencia de un proyecto de gobernanza cultural, es por esta razón que es importante saber para quién se está trabajando y de qué manera se tiene planeado resolver una necesidad. Es decir, la creación, continuación y consolidación de un proyecto dependerá de conocer a sus públicos.

Para conocer a los públicos a los que se atiende es importante ubicar si se recoge su opinión, en qué momentos (antes, durante o después del proyecto) y los mecanismos que se utilizan. La interacción entre el proyecto cultural y los públicos también se observa en la rendición de cuentas sobre los resultados que se obtuvieron. El involucramiento y satisfacción de los beneficiarios se traduce en legitimidad tanto para los actores gubernamentales como no gubernamentales y sirve de base para justificar la continuidad del proyecto.

Aportaciones de los proyectos culturales son la atención de grupos desatendidos, la creación de nuevos públicos y el escuchar la voz de quienes habían sido ignorados. La interacción entre proyecto y públicos favorece la permanencia; el alejamiento puede decantar en la desaparición.

Variable: resultados

Los resultados de las actividades culturales y artísticas siguen siendo difíciles de medir, sobre todo, porque muchos de estos son indirectos, en el largo plazo o completamente intangibles. Los reportes sobre la entrada y salida de bienes materiales, así como la labor de los recursos humanos es relativamente sencillo de reportar cuantitativamente. ¿Cuántas botellas de agua se utilizaron en una conferencia; o cuántas horas laboraron los voluntarios? Lo complicado es medir

otros aspectos que influyen para que un estudiante de la ciudad de Querétaro se traslade a la Ciudad de México para escuchar una conferencia; el transporte, hospedaje, alimentos y, lo más importante, las palabras que escuchó qué implicaciones tendrá en su formación. Cómo cuantificar el hecho de que los voluntarios quieran participar nuevamente para aprender de quienes admiran, conocer a personas con las mismas aficiones o intentar llevar a sus localidades lo que han visto.

Los impactos no son sólo difíciles de cuantificar —algunos pueden abordarse exclusivamente por medio de métodos cualitativos—, sino que además puede pasar mucho tiempo antes de que se manifiesten. Frecuentemente, están determinados por muchos otros factores que se suman a las acciones del emprendimiento social, por lo que la atribución puede no ser clara: posiblemente resulte difícil establecer “qué causó qué (Austin *et al.* 2006:2006:256)”.

Bajo el concepto de *gobernanza cultural* se ha hecho referencial al valor económico de la cultura, a sus aportaciones a indicadores de bienestar, salud y seguridad, entre otros. El número de asistentes, las horas trabajadas, las obras producidas, presentadas o vendidas favorecen la justificación de la existencia de los proyectos diciendo cómo se está atendiendo una problemática; sin embargo, en primera instancia, la creación de arte y cultura tienen un fin emocional e intelectual, y esos aún escapan de las mediciones cuantitativas.



Capítulo 4. Gobernanza cultural en Formación: Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca

El Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca (IAGO), el cual en septiembre de 2018 cumplirá 30 años ofreciendo acceso a su amplia colección gráfica, bibliográfica y hemerográfica, es un proyecto fundado por el artista plástico Francisco Toledo. El proyecto ofrece la posibilidad de consultar, de primera mano, un acervo que en otros lugares estarían en una vitrina; es decir, el IAGO guarda un poco de museo por la originalidad y rareza de varias de sus piezas, pero es una museografía que se puede manipular.

El IAGO a lo largo del tiempo ha mostrado distintas dificultades para su continuidad, la mayor parte de ellas asociadas a los desencuentros con los gobiernos estatales. Es un proyecto que ha servido en varias ocasiones como foro para que Toledo exprese su desacuerdo contra distintas acciones de los gobernadores y presidentes municipales. El dinero es limitado, pero con la ayuda del INBA y el esfuerzo constante de Toledo y su equipo, el acervo ha crecido hasta ocupar dos casas de estilo virreinal en el centro de la ciudad de Oaxaca y ahora se prepara para una administración de mayor corresponsabilidad con el gobierno federal.

Contexto

En Oaxaca existen regulaciones formales y discursos que favorecen el establecimiento de relaciones entre actores gubernamentales y no gubernamentales para el desarrollo de proyectos culturales; sin embargo, estas relaciones han sido inestables a lo largo del tiempo debido a la posición de enfrentamiento que

frecuentemente adoptan los actores; es decir, gobierno y sociedad no siempre comparten una misma idea sobre el tratamiento de los asuntos públicos. Esto se encuentra relacionado a una sociedad oaxaqueña que desde hace cientos de años está vinculada a sus tierras, creencias, tradiciones, mitos, rituales; y se opone, o en el mejor de los casos se adapta, a las ideas y acciones que las amenazan. Lo anterior conduce a ubicar al estado de Oaxaca como un contexto con una baja predisposición a la cooperación.

A diferencia de los territorios que actualmente son ocupados por los estados de Guanajuato y Nuevo León (que más adelante se revisarán), cuyos principales asentamientos sociales comienzan en la Nueva España y México independiente respectivamente, Oaxaca ha sido un sitio importante para las interacciones sociales desde hace más de 2,000 años; un lugar de encuentro y “paso para los pueblos del norte y para los del sur (Dalton 2004:77)”, los cuales han cruzado una orografía agreste en la que convergen las sierras Madre Oriental y Occidental; orografía que ha sido utilizada por varios políticos como justificación de la ausencia de vías de comunicación.

La diversidad cultural del estado es palpable en los pueblos asentados en su territorio cientos de años antes de la llegada de los españoles; de esta manera se pueden observar zapotecos, mixtecos, mazatecos, mixes, chinantecos, huaves, chatinos, triquis, chontales, amuzgos, nahuas, ixcatecos, cuicatecos y chocholtecos; cada uno con su propia manera de pensar y concebir al mundo. La ciudad de Monte Albán es un ejemplo del esplendor que alcanzaron las sociedades prehispánicas, no sólo en Oaxaca, sino en todo Mesoamérica. La abundancia de vegetación y fauna, la disponibilidad de agua y un clima favorable, menciona Margarita Dalton, propiciaron que en este espacio surgieran sociedades con características propias en su arquitectura, gastronomía, creencias y costumbres. Es decir, lo social y cultural en Oaxaca se ha construido a través de miles de años.

Si se piensa en la historia como un proceso de larga duración, se puede imaginar que para los pueblos mesoamericanos aquellos 300 años del periodo colonial, frente a su historia de más de 2,000 de civilización, en realidad es un tiempo corto, tiempo durante el cual hubo una resistencia que consistió en sumar conocimientos nuevos a los viejos, interiorizar creencias y representar su idea de lo sagrado en los templos, esculturas, pinturas y códices (Dalton 2004:99).

En esos más de 2,000 años, los pobladores de Oaxaca han aprendido y se han adaptado a las circunstancias. Durante el virreinato se hicieron carpinteros, canteros, albañiles, ebanistas, doradores y pintores; construyeron casas, templos y edificios de gobierno; y le tomaron cariño al resultado colectivo de sus manos: la tierra trabajada, las iglesias y las ciudades. Ya en el México independiente han aprendido a utilizar los mecanismos legales y de movilización social para defender sus tierras, costumbres y tradiciones. De todo eso es heredero el Oaxaca contemporáneo.

En cuanto a la participación del gobierno en las actividades artísticas y culturales, fue durante el gobierno de Porfirio Díaz cuando se observaron los primeros cambios significativos en la vida administrativa cultural oaxaqueña, cambios que pueden ser mejor entendidos si se toma en cuenta que Díaz era originario de la provincia de Antequera, hoy ciudad de Oaxaca. Así, la construcción de vías de ferrocarril, caminos, veredas y puertos, fue acompañada por una alta sociedad que se arreglaba para asistir al teatro con la intención de observar las propuestas traídas desde el viejo continente, especialmente París.

Desde 1906 ya habían llegado a Oaxaca compañías de teatro, de ópera y artistas muy reconocidos. Todo esto era auspiciado por la generosidad de algunos cultos empresarios y por el gobierno. La idea era hacer partícipe a Oaxaca de la “cultura”, llevarla a la tierra del presidente Díaz. Así llegó la famosa soprano Luisa Terrazzini a presentarse en el Teatro Principal (Dalton 2004:199).

Sin embargo, antes y después de Díaz, los distintos proyectos educativos (y culturales) en Oaxaca se han enfrentado a los difíciles accesos a las poblaciones, la ausencia de maestros bilingües y la oposición de las familias indígenas a la educación como una manera de manifestar su desacuerdo con las acciones del gobierno; aunque también, o incluso más, ha pesado el hecho de que pocos maestros

desean laborar en lejanas poblaciones indígenas, que algunos padres de familia prefieren (o se ven orillados a) tener a los hijos trabajando en el campo o el hogar y que por décadas muy pocos municipios pudieron solventar los gastos en educación. Así, mientras que para los mestizos la educación ha sido una necesidad, para los indígenas ésta se ha mantenido como un servicio limitado; un lujo inaccesible. Los indicadores han mejorado a través de los años en el nivel básico, en el Censo de Población de 2010, el 90% de la población entre 12 y 14 años asistía a la escuela; sin embargo, de la población entre 15 y 24 años sólo el 38% asistía a una institución educativa (INEGI 2011Vol.I:29) (y se puede inferir que son menos los indígenas que los mestizos los que asisten al nivel superior). Es decir, la mayor parte de la población se encuentra preparada como mano de obra no calificada pues abandona los estudios antes de ingresar al nivel medio superior. Este problema sobre educación en la población indígena se encuentra presente en todo el país, pero se intensifica en Oaxaca debido a que su proporción de población indígena es mayor.

Qué decir de los indígenas, entre los integrantes de nuestras culturas originarias el 79% está en condición de pobreza extrema, y sólo el 1% de los jóvenes accede a la educación superior (Narro y Navarro. 2015:35).

Se han planteado soluciones a los problemas de educación, vivienda, pobreza y salud desde el centro del país, aulas de las grandes universidades e instituciones internacionales como el BID o el BM, pero generalmente sin tomar en cuenta la opinión de los supuestos beneficiarios: los oaxaqueños. Son soluciones que frecuentemente se distorsionan con colores partidistas o personales para mantener un sistema de clientelismo y paternalismo entre los oaxaqueños; son acciones que difícilmente cambiarán su situación de pobreza.

El desarrollo no puede ir desligado de la sociedad. Uno de los grandes problemas en relación con los planes de desarrollo para Oaxaca es que es que han sido elaborados en los grandes laboratorios de las grandes ciudades o países sin conocer a fondo las características específicas de los pueblos (Dalton 2004:251).

A partir de los años cuarenta el estado de Oaxaca comenzó a dar sus primeros pasos a una industria incipiente que producía jabones, zapatos, cerveza, refrescos, textiles, velas, entre otros productos. La capital comenzó a convertirse en un atractivo turístico de la mano de sus sitios prehispánicos vecinos de Monte Albán y Mitla, su arquitectura colonial y la vocación artesanal que daba fruto a artículos de barro, cestería y bordados. Es también en estos años cuando aparecen instituciones con una vocación educativa y cultural: la Escuela Oaxaqueña de Música y Declamación, y la Universidad Benito Juárez. La primera creada 1948 por decreto del entonces gobernador interino Eduardo Vasconcelos (1947-1950) y que en 1950 se convirtió en la Escuela Oaxaqueña de Bellas Artes. En tanto que el Instituto de Ciencias y Artes de Oaxaca (fundado en 1821) se convirtió en la Universidad Benito Juárez por decreto el 17 de enero de 1955 durante el gobierno del general Cabrera Carrasquedo (Bailón 2011:239). Ambas instituciones potencializaron la capacidad creadora de los oaxaqueños.

Esas fueron las décadas en las que el PRI mantenía el control de las elecciones para gobernador, diputados y senadores; aunque no así, para los presidentes municipales, quienes en la mayor parte de los municipios eran elegidos a través de usos y costumbres, y, posteriormente, quien había sido elegido se le registraba como parte del PRI. Esto, menciona Jaime Bailón, funcionó como una válvula de escape en la que a nivel local se resolvían o postergaban conflictos sin la injerencia de terceros, además de garantizar la preservación de las características propias de la multiplicidad, mientras que a nivel estatal el PRI mantenía una imagen de fuerza única. Esta fue la dinámica política que dominó en Oaxaca hasta casi el siglo XXI.

En octubre de 1997, otra reforma permitió avanzar más al eliminar la ambigüedad que establecía que las autoridades electas por el sistema de usos y costumbres podían ser o no registradas como planilla de algún partido. Ahora se mandaba claramente que los ayuntamientos electos bajo normas de derecho consuetudinario no tuvieran filiación partidista (Bailón 2011:277-278).

También son las décadas en las cuales las relaciones entre actores gubernamentales y no gubernamentales eran de enfrentamiento entre políticos habituados al centralismo, represión, amiguismo e imposición de gobernadores; frente a una sociedad acostumbrada a defender simbólica, material y (en caso de ser necesario) con las armas sus tierras, festividades, lenguas, usos, costumbres y elección de autoridades; es decir, su identidad. Estas relaciones mejoraron brevemente durante el sexenio de Heladio Ramírez López (1986-1992), gobernador de origen mixteco, que promovió una serie de reformas que reconocieron jurídicamente la pluralidad étnica del estado; las formas de organización ancestrales como el tequio¹⁵; y la necesidad de procuradores, jueces o traductores de lenguas indígenas para llevar a cabo los juicios.

Su sucesor, Diódoro Carrasco (1992-1998), comenzó su trabajo con una actitud similar ya que además el levantamiento armado de 1994 en el estado vecino de Chiapas originó una presión que lo orilló a estrechar vínculos con los pueblos indígenas ofreciendo mayores recursos a los ayuntamientos, liberando presos indígenas y creando consejos indígenas para evaluar las acciones del gobierno.

Con el cambio de gobernador (José Murat Casab 1998-2004) la política siguió una posición de enfrentamiento y eliminación de apoyos contra las agrupaciones no priistas.

Murat deshizo una red de alianzas y acomodados políticos que los gobiernos anteriores habían creado para mantener la estabilidad y la legitimidad del sistema regional después del gobierno de Zarate Aquino (Bailón 2011: 283).

¹⁵ Trabajo colectivo gratuito que los pueblos acuerdan en asamblea para llevar a cabo distintas obras que beneficien a la comunidad.

El siguiente gobernador, Ulises Ruiz (2004-2010), optó por continuar con acciones de represión a los grupos opositores. Además, para apoyar la campaña del priista Roberto Madrazo a la presidencia, cambió la sede del gobierno estatal a un sitio cercano a un aeropuerto para poder ausentarse y optó por la represión en lugar del diálogo.

En 2006 el gobierno violentó garantías, reprimió al magisterio y a organizaciones sociales y propició, directa o indirectamente a raíz de la ingobernabilidad de la entidad, una veintena de muertes, entre éstas la del periodista estadounidense Brad Will, que sigue sin aclararse. Con ello preparó el terreno para que surgiera la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca (APPO) (Bailón 2011:284).

El resultado visible en 2016, es que si bien existe una pequeña población privilegiada, la vida cotidiana en Oaxaca se desarrolla de la mano de la pobreza, es decir, el acceso deficiente o carencia completa de servicios de salubridad, educación, seguridad social, vivienda, alimentación y un ingreso inferior a la línea de bienestar¹⁶. Sin embargo, la sociedad oaxaqueña ha buscado alternativas trabajando la tierra, los bosques, los ríos y playas, los agaves, tejiendo la palma, moldeando el barro e incluso saliendo al extranjero; pero siempre manteniendo sus lazos de comunidad. Sí, la población tiene condiciones de pobreza, pero esos números no toman en cuenta otros modos y mecanismos para la obtención de bienes y servicios como lo son el trueque, el tequio, las huertas familiares de autoconsumo, la recolección, la pesca y la caza.

En Oaxaca no hay una, sino varias economías, desde el trueque hasta el comercio exterior de alta competitividad (Dalton 2004:13).

¹⁶ De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), la población en situación de pobreza se divide en: 1) pobres moderados en zonas urbanas, con un ingreso mensual entre \$978.00 a \$2,114.00; 2) pobres moderados en zonas rurales, con un ingreso mensual entre \$684,00 y \$1,329; y 3) pobres extremos, cuyos ingresos son inferiores a los pobres moderados. Un ejemplo de los niveles de pobreza es la presencia de Oaxaca con el mayor número de municipios en la lista de los quince con mayor porcentaje de pobreza extrema en México: Oaxaca, siete; Guerrero, dos; Chiapas, cuatro; Veracruz, dos. (Coneval 2010).

A pesar de la incertidumbre política y gracias a su herencia milenaria, Oaxaca es uno de los estados en los que se asienta gran parte del discurso de diversidad cultural que tiene México; se encuentra dividido en ocho regiones y 570 municipios¹⁷. Tomando en cuenta que el estado es heredero de al menos 16 grupos etnolingüísticos que habitaron su territorio antes de la conquista española, tradicionalmente se había dividido al estado en siete regiones tomando como referencia los grupos que se reúnen en la Guelaguetza para mostrar su música, indumentaria, danzas, gastronomía y artesanías¹⁸. Sin embargo, por decreto constitucional a partir 2009, durante el gobierno de Ulises Ruiz, se reconocen oficialmente ocho regiones: 1) la costa; 2) la región mixteca; 3) la sierra sur; 4) la sierra norte¹⁹; 5) los valles centrales; 6) la cañada; 7) Papaloapan; y 8) el istmo.

Por otra parte, los municipios si bien son una división político-administrativa, su conformación se encuentra asociada a lo social y cultural. En uno de sus textos, Edgar Mendoza muestra que esta división es el resultado de contradicciones y ambigüedades que existieron en la *Constitución Política Estatal* que se redactó en 1857 y que se confirmaron en la *Ley de Ayuntamientos* de 1889, en las cuales se concedía la posibilidad de fundar municipios a aquellas poblaciones con más de 500 habitantes, lo cual fue aprovechado por las poblaciones para delimitar sus territorios, obtener una mayor jerarquía jurídico-administrativa, establecer sus propias autoridades y distinguirse de los otros tomando como referencia el territorio (Mendoza 2011:126).

Oaxaca no sólo es base de un discurso de diversidad por su pasado, también lo es por su presente y la riqueza que se palpa en sus creadores de arte:

¹⁷ Oaxaca es el estado con más municipios en México.

¹⁸ La Guelaguetza, festividad cultural de mayor relevancia, tiene un origen asociado a lo político: “Una tarde de abril de 1932 se celebró el cuarto centenario de la elevación de la capital al rango de ciudad. Por primera vez tuvo lugar el ‘homenaje racial’, con el cual las distintas regiones del estado celebran a la ‘sultana del sur’; su éxito fue tal que se repitió al año siguiente con motivo del arribo del presidente de la República, Abelardo L. Rodríguez, quien por cierto fue el primer mandatario que visitaba la ciudad en lo que iba del siglo XX”. (Ruiz 2011:216).

¹⁹ La región de la Sierra se dividió en Sierra Norte y Sierra Sur.

La entidad es hoy uno de los pilares fundamentales de la cultura mexicana en artes plásticas; Toledo, Tamayo, Rodolfo Morales, Luis Zárate, Nieto, León Zurita, Sergio Hernández, sólo son un puñado en el canasto repleto de paletas que no alcanzamos a nombrar; en música destacan Eduardo Mata, Chuy Rasgado, Álvaro Carrillo, Amador Pérez, siguiendo la veta de Macedonio Alcalá y José López Alavés, los de *Dios nunca muere* y la *Canción mixteca*, al lado de la infinidad de bandas de viento, grupos de cuerda y otros ensambles que abundan en las montañas, las costas, los valles y la ciudad capital. Entre la literatura oral y escrita destacan obras como la de Andrés Henestrosa, que fue una figura nacional en todo el siglo XX y en parte del actual, así como las revistas culturales y científicas que ya se publican son pruebas del desarrollo intelectual. Sobre la gastronomía baste mencionar el taco de tortilla de mano con tasajo asado y chile de agua, y la taza del prehispánico chocolate, atole cuyo cacao se tiene que añejar un año enterrado para que genere la abundante espuma. Las fiestas, las costumbres, las artesanías son conservadas por miles de familias campesinas. Por encima de todas las celebraciones, sin lugar a dudas, está la Guelaguetza, que se realiza en el mes de julio, cuando la música, la danza, los vestidos y sobre todo la gente muestran el Oaxaca profundo (Bailón 2011:285-286).

Aquí, en medio de tantas diferencias, asimetrías y adversidades ha destacado desde mediados de los años ochenta el trabajo de gestión cultural realizado por el pintor Juchiteco y activista social Francisco Toledo.

Marco normativo

Al revisar el marco normativo del estado de Oaxaca se puede observar un amplio marco jurídico alrededor de la cultura, las artes, la participación de actores no gubernamentales e incluso la asociación entre cultura y desarrollo económico; sin embargo en los hechos, este es un marco con obstáculos frecuentemente insalvables debido a los políticos en turno. También parecería que las poblaciones oaxaqueñas se han acostumbrado a un gobierno autoritario, a la corrupción de la policía, el enfrentamiento entre actores, la impunidad, la delincuencia organizada, las disfunciones institucionales; anormalidades que por su cotidianidad se han convertido en normalidad. Con el correr de las generaciones se ha afianzado un sistema de mando y obediencia (caciquismo) en el cual no se permite el involucramiento de la sociedad en los asuntos públicos.

En esta entidad, el autoritarismo se ha convertido en norma, rigiendo largos periodos de inestabilidad, de concentración del poder público en estructuras locales rígidas, favorables al ejercicio patrimonial y rapaz de los gobernantes en turno (Bautista 2011: 26).

De esta manera, si bien la diversidad cultural y las distintas expresiones artísticas de Oaxaca han implicado la creación de un marco jurídico desde los años 70, éste generalmente se ha quedado en letra muerta y sin reformas que respondan a las nuevas necesidades o subsanen las deficiencias. Lo de reciente creación busca reconocer la participación de actores distintos al gobierno en la provisión de bienes y servicios culturales, pero, siendo optimistas, aún requieren de su familiarización tanto del gobierno como de actores no gubernamentales; siendo más realistas, es una cooperación pensada con grandes inversionistas privados, pues la población sigue siendo observada como un receptor con pocas posibilidades de participación en la toma de decisiones en el ámbito cultural y del gobierno en general. Todo lo anterior lleva a pensar en un marco normativo en formación a pesar de contar con *leyes generales, leyes específicas y leyes que facilitan la cooperación*.

Las **leyes generales** de Oaxaca, sobre el ámbito cultural, subrayan la vinculación entre distintos sectores, del papel de la cultura como motor de la economía, de cómo promover su desarrollo y el de sus creadores.

- *Ley de Desarrollo Cultural para el estado de Oaxaca*. De ella se destaca la intención de relacionarse con actores no gubernamentales al implementar “mecanismos de participación social (Congreso Oaxaca 2016b:12)”, y la vinculación de la cultura con procesos de “desarrollo cultural sustentable (Congreso Oaxaca 2016b:11)”, especialmente a través de la coordinación con la Secretaría de Turismo (Congreso Oaxaca 2016b:5). Es una ley que prácticamente no ha tenido ninguna modificación desde su publicación en 2010.

- *Ley de fomento a las actividades artesanales*. Tiene “por objeto el desarrollo e impulso a las actividades artesanales y la artesanía oaxaqueña en lo económico, cultural, educativo, ecológico, comercial y turístico (Congreso Oaxaca 2016c:1)”. Para ello establece como mecanismos el financiamiento, capitalización y entrega de créditos a artesanos; así como la creación del “Premio artesanal (Congreso Oaxaca 2016c:7)”, “capacitación (Congreso Oaxaca 2016c:7)” y creación de un “registro (Congreso Oaxaca 2016c:8)” de los artesanos y asesoría para la comercialización (Congreso Oaxaca 2016c:11). Establece definiciones sobre actividad artesanal, artesanía, artesanía indígena, artesanía tradicional, artesanía contemporánea, artesano, producción artesanal, recursos naturales, sector artesanal y sustentabilidad. Es una ley sin modificaciones desde su publicación en abril de 2013.
- *Ley que crea el patronato de las unidades de servicios culturales*. Publicado el 21 de noviembre de 2001 y modificaciones en 2006. Tiene el objetivo de “Aprovechar plenamente los recursos culturales y turísticos con la finalidad de coadyuvar adecuadamente en su conservación, preservación y difusión, orientados a lograr su administración de manera sustentable (Oaxaca Congreso 2016h:2)”. El patronato es un organismo que busca vigilar la administración a las distintas dependencias de cultura.
- *Ley que crea el Instituto Oaxaqueño de las Artesanías*. Con esta ley, publicada el 4 de diciembre de 2004, se sustituyó *Artesanías e Industrias Populares de Oaxaca* (creado en marzo de 1981 por el Instituto Oaxaqueño de las Artesanías). Su objetivo es “Impulsar el desarrollo artesanal, por medio de programas de investigación, desarrollo, abasto de materias primas e insumos, capacitación, financiamiento, promoción, comercialización y difusión, que signifiquen un impulso al mejoramiento de las condiciones de

vida de las familias de los artesanos (Oaxaca Congreso 2016g:1)”. Esta es una ley sin modificaciones; excepto por una fe de erratas del 18 de junio de 2005.

En cuanto a las **leyes específicas**, éstas son limitadas ya que no atiende a las necesidades de los 570 municipios que conforman al estado; es un aparato normativo crea infraestructura e instituciones centralizadas:

- *Ley de la Casa de la Cultura Oaxaqueña*. Esta ley dio origen a la Casa de la Cultura Oaxaqueña el 8 de junio de 1971 y su última reforma fue en enero de 2005; tiene “por objeto difundir la cultura en todas sus manifestaciones en la Ciudad de Oaxaca y sus municipios conurbados (Oaxaca Congreso 2016d:1)”.
- *Ley del Museo de Oaxaca*. Esta ley, publicada el 28 de enero de 1989, sustituyó el decreto estatal que creó al Museo de Oaxaca el 21 de diciembre de 1985, el cual tiene como objetivo “contribuir a rescatar, preservar y difundir el patrimonio histórico, artístico y cultural del estado de Oaxaca (Oaxaca Congreso 2016a:1)”.
- *Ley que crea la Academia de la Cultura Oaxaqueña*. Con esta ley, publicada el 28 de noviembre de 1970, se constituyó la Academia de la Cultura Oaxaqueña “que tendrá por objeto su estudio, conservación, definición y acrecentamiento (Oaxaca Congreso 2016i:1)”. Se le hizo una reforma en julio de 1971.

Las **leyes que facilitan la interacción** entre actores gubernamentales y no gubernamentales están pensadas principalmente para el ámbito político y los grandes empresarios. La sociedad civil y proyectos locales o de menos escala se encuentran ausentes:

- *Ley de participación ciudadana para el estado de Oaxaca*. Su objetivo es “Establecer y garantizar el derecho de la ciudadanía a participar directamente en la toma de decisiones públicas fundamentales por medio de los mecanismos de consulta popular que al efecto se reconocen en la presente legislación, de conformidad con la Constitución Estatal y demás leyes aplicables (Oaxaca Congreso 2016e:1)”. Los mecanismos de participación reconocidos son: plebiscito, referéndum, revocación de mandato, audiencia pública, el cabildo en sesión abierta y los consejos consultivos ciudadanos; como se observa son mecanismos muy alejados de las decisiones del ámbito cultural.
- *Ley de asociaciones público privadas*. Publicada en febrero de 2013. “tiene por objeto regular la preparación, validación, desarrollo, aprobación, contratación y ejecución de los proyectos de infraestructura o de prestación de servicios públicos mediante asociaciones público privadas con el fin de aumentar el bienestar social y los niveles de inversión en la entidad (Oaxaca Congreso 2016a:1)”.

Como se observa, Oaxaca cuenta con un marco normativo amplio y muy detallado sobre el ámbito de las artesanías, arte, cultura e incluso de coordinación con actores no gubernamentales. Sin embargo es una normatividad, como cualquier otra en el estado, que se aplica de manera parcial y en beneficio de intereses particulares.

Actor gubernamental

El estado de Oaxaca administrativamente cuenta con una Secretaría de las Culturas y las Artes; así, en plural, “de las Culturas” para reconocer la diversidad existente. En su plan de trabajo destacan cuatro puntos: 1) salvaguarda del fortalecimiento del patrimonio cultural material e inmaterial, 2) promoción y difusión de la diversidad cultural, 3) fortalecimiento de la formación y capacitación artística y cultural, y 4) fomento del desarrollo cultural sustentable. Sin embargo es un actor gubernamental

que no se revisará a fondo por dos razones: la primera es que si bien es un actor innovador en el papel, en los hechos el gobernador es la persona que realmente toma decisiones sobre cuál es el papel que juega la cultura en su gobierno; la segunda y más importante, es que el IAGO (caso analizado en esta investigación) ha mantenido una relación de cooperación con el INBA, organismo federal, y no con el estado.

En Oaxaca el patrimonio tangible e intangible, como otras áreas de gobierno, es de importancia para el gobierno en turno de acuerdo al tiempo y los beneficios que pueda sacar de ellos; del grado de legitimidad con el que pueda respaldar al gobierno; de la lealtad, obediencia, servilismo y favores que se puedan ofrecer. Las leyes y reglamentos han pasado a un plano de “simulación”. Quienes se oponen a los intereses del gobierno son ignorados, se les aplica la ley discrecionalmente o se les reprime.

En torno a esta pirámide de jerarquías se ha amalgamado una cultura política patrimonial y corporativa, nutrida de intercambios clientelares, de lealtades no hacia instituciones o reglas, sino hacia los parientes, amigos, padrinos, compadres, quienes en generosa reciprocidad distribuyen dádivas y favores con factura siempre cobrable entre la población empobrecida. Estas relaciones fueron naturalizando la protección y el reparto a cambio de la obediencia y la lealtad personal. El cemento de estas relaciones es el servilismo hacia los jefes, no los derechos ni las obligaciones constitucionales con los gobiernos y de los ciudadanos. La legalidad ha derivado en simulación (Bautista 2011: 27).

Un ejemplo de este interés temporal es el templo dominico aunado al ex-convento de Cuilapán de Guerrero. Este es un edificio construido en el siglo XVI que no fue concluido en su momento, pero que es considerado de relevancia histórica debido al momento de su construcción, sus características arquitectónicas y decorativas, sus enormes dimensiones y que ahí fue fusilado el héroe de la Independencia Vicente Guerrero el 14 de febrero de 1831. Los habitantes y guías de turistas mencionan que ha sido un espacio utilizado para bodas fastuosas, recepciones sociales, pasarelas de moda, grandes fiestas, ceremonias periódicas en honor a Vicente Guerrero y bodega

del INAH y CONACULTA; pero sin recibir el cuidado que se merece. Ahí en 2003 se realizó la boda de Jimena Murat Hinojosa (Proceso 2003). Su padre era el gobernador del estado y a mediados de año se estaban llevando a cabo los trámites para obtener los permisos del INAH para realizar el enlace matrimonial en el templo (los cuales se puede suponer que se obtuvieron porque finalmente ahí se realizó la ceremonia).

El cuestionamiento que se plantea aquí no es sobre la realización de la boda ya que en este trabajo se ha mencionado que la restauración y protección de bienes materiales puede ir acompañada de un beneficio monetario, pero con reglamentaciones que definan los usos y privilegien el cuidado de los inmuebles sobre lo económico. El cuestionamiento es que en Cuilapán esto no ha sucedido. Los pobladores y guías de turistas dan fe de cómo se destruyeron vestigios prehispánicos que había a un lado del templo; de una restauración del templo sin supervisión ni apoyo del INAH; y de que no se ha tomado en cuenta a la sociedad:

Un día Ximena fue a ver a su papá y le dijo: “papá, quiero que mi boda sea en el templo de Cuilapán”. Y su papá le dijo que no había problema. Entonces pusieron lonas sobre los pilares y paredes que se encuentran dispuestos para un techo que seguramente nunca será construido; limpiaron, adornaron, colocaron mesas, flores y lo dispusieron todo; pero en esos arreglos, Ximena se dio cuenta de la falta de baños. Obvio no rentarían baños portátiles para la gente de la alta sociedad; entonces fue con su papá y éste le dijo: “no te preocupes hija, mando máquinas y que te construyan los baños a un lado del templo”. Y así sucedió. Quitaron los vestigios antropológicos que había y construyeron los baños²⁰.

En cuanto a los alrededores, los beneficios de la boda se tradujeron en luminarias que se pusieron en funcionamiento dos días antes de la boda de la hija de José Murat para que los invitados pudieran llegar; después de eso, no tuvieron mantenimiento.

²⁰ La narración es una reconstrucción de varios diálogos con habitantes y guías de turistas de Cuilapán de Guerrero. Es cuestionable que incluso conozcan los diálogos de José Murat y su hija, pero los hechos son ciertos. A un lado del templo hay unos baños que ahora no dan servicio.

En cuanto a la restauración, el visitante puede darse cuenta de que varios de los acabados, pisos y plafones no corresponden con los materiales ni estilos del siglo XVI ni XVII, siglos en los que se construyó el templo. La razón, explican, es que los sacerdotes que se encuentran en el templo han pedido ayuda al gobierno federal, estatal y municipal para la restauración, pero sólo han obtenido negativas; entonces para reunir los recursos piden la colaboración de los pobladores, organizan kermeses, rentan el espacio como salón de fiestas y convencen a los pobladores para que trabajen los fines de semana o cobren menos de lo que acostumbran; eso ha funcionado, pero lo hacen sin asesoría del INAH, utilizan materiales y estilos contemporáneos, hacen “hasta donde alcanza y parchado”.

Lo anterior es una muestra de la situación del ámbito cultural en Oaxaca. Si se desea tener apoyos se debe estar con el gobierno con una actitud servil; de lo contrario, los recursos irán a otras áreas o personas. El mismo IAGO es un ejemplo de ello: al iniciar el proyecto, el gobierno estatal (Heladio Ramírez) firmó un acuerdo para apoyarlo y se renovó con Diódoro Carrasco; pero en el instante en que Toledo criticó al gobierno, éste retiró su apoyo.

El Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca

El Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca es un proyecto cultural ideado, fundado y auspiciado por el creador de arte Francisco Toledo. Toledo es un luchador social, promotor cultural, ambientalista, maestro, defensor del patrimonio tangible e intangible de Oaxaca; un creador comprometido con su sociedad, sus raíces y su tierra; el ejemplo de un artista comprometido con su sociedad, su tiempo y las circunstancias que le rodean. Pero Toledo no utilizaría ninguno de estos adjetivos para describir su vida o labor; la fundación del IAGO en septiembre de 1988, por ejemplo, él lo considera como una respuesta a las “carencias” que el observó, no más.

No me gusta pensarlo como un *compromiso*; no. Son cosas que uno hace al ver las carencias que hay; *compromiso*, eso no se encuentra en mi lenguaje. Me refiero a que mi intención era poner a disposición de la gente libros y colecciones, pero sin ningún compromiso porque yo nunca dije “me comprometo”. Es algo que fui haciendo y se fue creando poco a poco a pesar de las carencias (Toledo 2016: entrevista).

Toledo se ha caracterizado por un activismo que lo llevó a organizar en 2002, entre otras actividades para demostrar su oposición, una tamaliza en frente del espacio que sería utilizado por un famoso restaurante americano de comida rápida en el centro histórico de Oaxaca; y ganó, en 2016 se puede visitar el centro histórico y no hay McDonald's. En 2015, se opuso a la construcción del Centro Cultural y de Convenciones de Oaxaca en el cerro del Fortín; y el gobierno del estado anunció que el proyecto será reubicado (Pérez 2015:2). En 2014, para exigir justicia por el caso de los estudiantes desaparecidos, “elaboró con la ayuda de trabajadores del Taller ‘Arte y Papel’ de San Agustín Etlá, 43 papalotes con los rostros de los estudiantes de la Escuela Normal Rural, Raúl Isidro Burgos de Ayotzinapa (Pérez 2015:2),” y los voló en el andador turístico de la calle de Macedonio Alcalá.

Sin embargo sus esfuerzos no se han limitado a movilización en las calles; ha participado en la fundación, promoción o respaldo de instituciones como la Casa de la Cultura de Juchitán, Ediciones Toledo (1983), la Biblioteca Francisco Burgoa, el Centro de las Artes de San Agustín (2006), el Taller Arte Papel Oaxaca (1997), la Biblioteca para Invidentes Jorge Luis Borges, el Jardín etnobotánico, el Centro Fotográfico Manuel Álvarez Bravo, el Museo de Arte Contemporáneo de Oaxaca, el Cine Club El Pochote, el Patronato Pro Defensa y Conservación del Patrimonio Cultural y Natura, entre otros.

El IAGO nació de la cooperación entre el INBA, Francisco Toledo y la asociación civil José F. Gómez. Desde sus inicios y de manera ininterrumpida el proyecto ha recibido el respaldo del INBA, primero en la figura del entonces director Víctor Sandoval y más adelante de sus sucesores. Al inició, cuando Toledo albergó dudas

sobre el proyecto, fue Sandoval quien lo alentó a la creación del Instituto y facilitó la designación de recursos económicos para el acondicionamiento de varios espacios de la casa.

Esta cooperación, la cual ha mantenido una distancia saludable, influyó en la decisión de donar el IAGO cuando el gobierno de Oaxaca intervino la cuenta bancaria perteneciente a la Asociación Civil Amigos del Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca para saldar un adeudo de 863 mil y 43 pesos, lo cual fue definido por Toledo como “terrorismo fiscal”. Debido a esta donación el IAGO se encuentra en un tránsito en el que la administración pasará de actores no gubernamentales al INBA.

A la ceremonia de donación asistieron Gabino Cué (gobernador del estado de Oaxaca y responsable del gobierno del “terrorismo fiscal”), Rafael Tovar y de Teresa (Presidente del CONACULTA y posteriormente primer secretario de cultura) y María Cristina García Cepeda (Directora del INBA), quien mencionó “Es un gesto de amor, no cabe duda y también nos enseña que es posible confiar en las instituciones de nuestro país (Grañen 2015)”. Toledo no comparte este punto de vista y menciona que fueron las circunstancias las que lo llevaron a esta decisión pues él sigue desconfiando del gobierno; no en vano fue el estatal quien intervino la cuenta bancaria.

Yo sigo criticando al gobierno. Sin embargo, a pesar de mi desconfianza, no encuentro a quién dejarle esto; si se lo dejo a mi familia podría haber problemas de separación o divisiones y no quiero arriesgarme a eso. Las circunstancias me han llevado a la conclusión de que es el único que puede. Mi desconfianza, considero que tiene un sustento porque, por ejemplo, Petróleos Mexicanos es del gobierno y se van a deshacer de él (Toledo 2016: entrevista).

Aunque desde otro punto de vista sí, es un gesto de amor a su familia, a la cual no quiere ver separada; a la gente de Oaxaca, la cual espera siga teniendo acceso a los servicios; al IAGO, el cual espera se mantenga y crezca; y a la colección, la cual espera no se disperse. En cuanto a la donación al gobierno federal, esto muestra la existencia de bajas condiciones de cooperación con el nivel estatal.

Sin embargo se cede al federal, no al estatal, porque el INBA y el INAH tienen varias décadas de existencia; son instituciones que con aciertos y errores han llevado la cultura en México, entonces no veo a quién podría dejar el IAGO. Se lo podría haber dado a los banqueros, se lo podría haber dado a los industriales, se lo podría haber dado al gobierno del estado; pero bueno, después de pesar, sopesar, llegué a la conclusión del INBA (Toledo 2016: entrevista).

A la pregunta de los periodistas de qué ganaba Toledo con la donación del IAGO, este contestó: “Un peso, un peso y no es deducible de impuestos. Este peso es efectivo y me lo voy a gastar yo solito, no tengo que pagar impuestos de ese peso (Pérez 2015:31)”; lo anterior haciendo alusión al “terrorismo fiscal” del gobierno del estado. En un ambiente de tristeza familiar, Toledo mencionó que mientras él viva estará al cuidado del IAGO, que espera sus familiares también se mantengan al pendiente y el INBA lo lleve por buen camino.

Formalidad

El IAGO se encuentra establecido como una asociación civil que cuenta con dos inmuebles en el Centro de la ciudad de Oaxaca en los cuales se ubican las oficinas administrativas y simultáneamente ofrecen sus servicios. Se le considera como un actor no gubernamental limitado o con poca disposición para la cooperación ya que generalmente los apoyos y donaciones que recibe llegan; es decir, es prácticamente inexistente una política de búsqueda de recursos.

Esta formalidad del IAGO depende de tres factores:

1. Al momento de su fundación, en noviembre de 1988, era prácticamente inexistente una regulación sobre la participación de actores sociales en el ámbito cultural; por lo cual, varias de las transformaciones administrativas en el Instituto son soluciones reactivas o de adaptación a los requisitos y condiciones que se han establecido en el contexto.

2. El IAGO se encuentra estrechamente asociado a su fundador, lo cual tiene como consecuencia que las críticas que Toledo le hace al gobierno estatal deriven en la ausencia de apoyos al Instituto, es decir, frecuentemente se les considera como un solo actor. Aunque también es cierto que por varios años el Instituto ha mantenido una posición de no acercamiento con el gobierno estatal y variable con otros actores sociales.
3. Información no organizada para compartir; es decir, carpetas incompletas o inexistentes sobre propuestas, catálogos y principales resultados (exposiciones, presentaciones, asistentes). Ejemplo de ello es la ausencia de un catálogo preciso del acervo que resguarda el Instituto, lo cual se ha convertido en una limitante para llevar acuerdos con otras instituciones y ha postergado la completa cesión del IAGO al INBA.

No se acaban de hacer las fichas de los grabados, los libros también se están clasificando de la manera en que el INBA quiere, entonces de algún modo todavía está en el aire la donación, pero yo ya lo hice, y recibí un peso a cambio de todo (Toledo 2016: entrevista).

Varias de estas deficiencias podrían ser superadas una vez que termine de realizarse el traspaso administrativo al INBA.

Órganos de gobierno

El IAGO cuenta con un órgano de gobierno que facilita la cooperación para la toma de decisiones ya que tiene un director responsable de la parte administrativa, la cual incluye el pago de mantenimiento, seguridad y trabajadores, cuidar el acervo, elegir los talleres y exposiciones que conforman su programación; en tanto que las decisiones más significativas son tomadas entre Toledo, sus familiares y el director del Instituto. Este es un mecanismo que ha funcionado desde que se abrieron las puertas del IAGO, pero que con el cambio de administración requerirá un ajuste para que la responsabilidad sea asumida por el INBA, pero dando un espacio para que Toledo y su familia tengan derecho a voz y voto en las decisiones sustantivas.

Entonces mi injerencia es hacer que se hagan las cosas; hacer lo que se deba hacer para que toda la responsabilidad quede en manos del INBA; toda, pero vigilada por mi familia. De esa manera, si yo ya no voy a tener injerencia cuando me muera, porque los muertos no tienen injerencia, mi familia sí; porque queremos que se le dé un buen uso, que no se disperse, que no se desaparezca el IAGO de la noche a la mañana, queremos saber que se está cuidando (Toledo 2016: entrevista).

Este mecanismo en el que Toledo y sus familiares acuerdan un director responsable de lo administrativo, y entre todos toman las decisiones más relevantes del IAGO ha funcionado para tener respuestas prontas.

Recursos

El IAGO es un proyecto con fuentes de recursos limitadas, ya que Toledo es quien proporciona la mayor parte de los recursos y su ausencia podría poner en riesgo la existencia del proyecto. Consciente de esto, a finales de 2015 Toledo decidió ceder el Instituto al INBA, dependencia federal que ha apoyado económicamente desde su creación al proyecto, para que sea este quien más adelante se haga responsable de los gastos.

De los recursos que posee el IAGO, lo simbólico adquiere relevancia a partir de que es gracias al reconocimiento internacional que Toledo adquirió como artista, una plática con Rufino Tamayo y la relación que estableció con Víctor Sandoval lo que permitió que el Instituto se materializara. El proyecto nació en una plática con Tamayo en la que Toledo le ofreció su casa para hacer un museo de su obra; sin embargo, muchas cosas sucedieron que orillaron a Toledo a pensar en la inviabilidad del proyecto, es cuando Sandoval intervino y finalmente nació el IAGO.

Sandoval me hizo hincapié en hacerlo, en no desanimarme y lo empezamos a hacer. Después vinieron Tovar y de Teresa y posteriormente Gerardo Estrada como directores del INBA, y de ambos recibí apoyo para continuar el proyecto de convertir mi casa en el IAGO (Toledo 2016: entrevista).

La idea misma del IAGO es un recurso simbólico porque fue una respuesta innovadora a los déficits de instituciones culturales en la ciudad de Oaxaca y el resultado de una plática con otro de los pintores mexicanos más reconocidos,

además del respaldo que ofreció Sandoval desde su posición como director de Bellas Artes. El resultado no fue el museo, sino abrir las puertas a una colección de obra gráfica (material) que (simbólicamente) se ha convertido en una de las más importantes a nivel internacional.

El IAGO es principalmente un acervo en el que se reúnen más de 125 mil objetos que incluyen, entre otras, obras de Pablo Picasso, Francisco Goya, José Guadalupe Posada, Marc Chagall, Alberto Durero, Lucas van Leyden, Giambattista Piranesi, Joan Miró, Rufino Tamayo; un fondo reservado de libros (50,462) en el cual se puede encontrar, por ejemplo, un ejemplar de *El ingenioso Don Quixote de la Mancha* publicado alrededor de 1780; videograbaciones, archivos sonoros, esculturas y grabados.

Este es un acervo que ha sido reunido casi completamente por Toledo y que en este momento sería muy complicado tazar económicamente ya que en principio no se tiene un registro completo de lo que hay. Son objetos que Toledo compró, se los obsequiaron a título personal o se los donaron al IAGO; es una colección en la que, como cualquier otra persona, se reunieron objetos hasta que llegó un momento en el que no se sabe con certeza lo que hay. En la conformación de este acervo poco o nada ha participado el actor gubernamental.

Algunas son donaciones de amigos, de galerías, pero la mayor parte es lo que yo pongo. Porque la federación no tiene ninguna política de adquisición de obra de artistas; en realidad no sé cuándo habrán hecho las últimas, así por ejemplo, las obras importantes que se encuentran en el Museo de Arte Moderno en México, no sé hace cuánto tiempo se habrán hecho (Toledo 2016: entrevista).

Si bien en su fundación el IAGO reunió a actores del gobierno federal, estatal y la figura de Toledo para reunir y mantener los recursos necesarios, pronto el gobierno estatal retiró su apoyo y Toledo asumió la mayor parte de los gastos.

Al principio del trabajo nos dividimos los gastos entre gobierno estatal, con Diódoro²¹, la federación y yo. Entonces los gastos se dividían en tres partes; además yo compraba libros, grabados, muebles y otras cosas. Pero después por otros motivos se dio un distanciamiento e incluso fricciones con el gobierno estatal y ellos retiraron su apoyo (Toledo 2016: entrevista).

En cuanto a la cooperación con el gobierno federal, el INBA apoya económicamente al IAGO depositando en una cuenta a nombre de la Asociación Civil Amigos del Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca, la misma en la que deposita Toledo, y el IAGO cuenta con un director que funge como responsable de toda la parte administrativa; no Toledo. Esta es la razón por la que Toledo no sabe con precisión cuánto recibe el Instituto y en qué se gasta. Sin embargo, a partir de esta cooperación Toledo también le ha donado algunas obras a varias instituciones gubernamentales las cuales, como mencionó el pintor Juchiteco, no cuentan actualmente con mecanismos para comprar obras de arte.

En cuanto al dinero de la federación, ese es dinero que yo nunca tocó; no sé cuántos pesos da la federación. Sin embargo, la federación hizo una institución parecida a la nuestra, posterior a la nuestra, que es el Museo de la Estampa que se encuentra en México y yo les he correspondido obsequiándoles obra para el museo (Toledo 2016: entrevista).

Como se observa, la estabilidad o inestabilidad de los recursos depende en gran parte de la situación en la que se encuentre Toledo. En parte por ello es que Toledo decidió donar el IAGO al INBA.

Públicos

El momento en que el IAGO abrió sus puertas la ciudad y sociedad de Oaxaca era completamente distintas, tan distintas que la propuesta buscaba ofrecer materiales y espacios a todos aquellos interesados en las artes porque prácticamente no los había y menos de manera gratuita. 28 años después la ciudad de Oaxaca tiene una oferta cultural dinámica que incluye museos, galerías, talleres, mercados, casas de cultura y centros de arte. A finales de los 80 el IAGO tenía una sede, su acervo era más

²¹ Diódoro Carrasco, gobernador del estado de Oaxaca en el periodo 1992-1998.

pequeño y no había una cafetería; sin embargo poco a poco ha crecido de manera paralela a sus usuarios. Ahora llegan visitantes a sus galerías y exposiciones; participantes de los talleres; comensales que acuden a la cafetería; artistas que buscan un espacio para exponer su obra o realizar presentaciones de libros; estudiantes interesados en consultar el acervo gráfico, textos, audios o videos; o turistas que entran para esconderse del sol.

Actualmente la oferta del IAGO se desvanece frente a la creciente oferta de opciones culturales, lo cual hace evidente que bajo la responsabilidad del INBA las decisiones que se tomen deben ir dirigidas a darle mayor proyección para mantener y en lo posible incrementar tanto el acervo como sus usuarios. “Es cosa de entregar lo que uno ha acumulado, pensando en que el Estado lo va a cuidar, lo va a acrecentar (Toledo 2016: entrevista)”.

Resultados

Sin pasar por alto toda la riqueza cultural de la que son herederos los habitantes de la ciudad de Oaxaca, la ciudad que se puede ver hoy, con la restauración de bienes muebles e inmuebles, el embellecimiento de sus calles, el reordenamiento vehicular, los miles de turistas, prácticamente todo, de manera directa o indirecta puede tener como referencia el momento en que Francisco Toledo abrió las puertas de su casa. El IAGO fue la primera institución que atrajo públicos y tuvo un crecimiento continuo a partir del cual otras personas se dieron cuenta o tuvieron la confianza de llevar a cabo sus propias iniciativas. María Isabel Grañén Porrúa, en una carta dirigida a Francisco Toledo, con motivo de la cesión del IAGO al INBA escribió:

El IAGO ha sido el motor de la vorágine cultural que vivimos hoy en día en Oaxaca. Fue el origen del Museo de Arte Contemporáneo de Oaxaca, abriga al Centro Fotográfico, el Taller de Papel, la Biblioteca de Invidentes Jorge Luis Borges y sigue siendo el imán del Centro de las Artes de San Agustín Etlá. Fue gracias a ti que logramos rescatar el fondo bibliográfico de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, hoy Biblioteca Francisco Burgoa y también el jardín etnobotánico del exconvento de Santo Domingo. Además, el IAGO fue el modelo inspirador del Museo de Filatelia de Oaxaca, la Biblioteca Henestrosa, la Biblioteca Infantil BS, y la Biblioteca de la Casa de la Cacica,

y tu generosidad fue clave para la creación del Museo Textil. Por supuesto, hoy en día, los miles de visitantes que llenan los eventos de San Pablo se deben sin duda a los 26 años del IAGO. Estoy segura de ello: es un público sensible (Grañén 2015).

Incluso Toledo, sin dejar de lado su habitual modestia, aceptó que gran parte de esta “vorágine cultural” en la ciudad de Oaxaca tiene su origen en el IAGO:

.../ El IAGO fue la primera institución con cierta seriedad; y fue nuestra. Después de esto vinieron el Museo de Arte Moderno, el Centro Fotográfico Manuel Álvarez Bravo, el Cineclub el Pochopo, San Agustín Etla y muchas otras iniciativas. Todo esto se ha hecho en aproximadamente veinte años. Antes de IAGO sí había cosas, pero limitadas, por ejemplo en la Universidad había una oferta dedicada a los universitarios. Entonces lo que se hizo con el IAGO fue dar un paso (Toledo 2016: entrevista).

Los esfuerzos de Toledo han encontrado eco en personajes que se han sumado, especialmente Alfredo Harp Helú. Sin embargo, incluso en este caso Toledo tuvo indirectamente una intervención fortuita ya que la señora María Isabel Grañén Porrúa, esposa de Harp Helú, llegó a Oaxaca a trabajar por invitación de Toledo para rescatar un acervo de libros de la Universidad, el cual ahora se resguarda en el restaurado templo de Santo Domingo. Grañén Porrúa fue directora del IAGO, después se casó con Alfredo Harp Helú y ahora es un punto de referencia sobre las decisiones que se toman en la Fundación Alfredo Harp Helú Oaxaca.

Para su información, la esposa de Alfredo Harp Helú fue directora del IAGO. Vino a trabajar a Oaxaca como la experta en libros que es; nosotros la contratamos porque había un patrimonio descuidado desde que yo era estudiante en el Instituto de Ciencias y Artes de Oaxaca; era un patrimonio del que no se sabía muy bien qué valor tenía (Toledo 2016: entrevista).

De esta manera, se considera que el principal resultado del IAGO es haberse convertido en el motor del cual se desprendieron más proyectos culturales en la ciudad de Oaxaca. Se puede proponer que incluso gran parte de ellos se hubieran llevado a cabo con o sin el IAGO, pero éste al menos sirve como referente temporal de la vida cultural institucional de la ciudad de Oaxaca.

La fundación del IAGO aprovechó la coyuntura en la que el gobernador Heladio Ramírez promovió y reconoció varios de los usos y costumbres indígenas; e incluso recibió el respaldo económico estatal, aunque años más tarde, en un contexto dominado por el enfrentamiento, el IAGO perdió el apoyo estatal.

El estado de Oaxaca promueve, protege y difunde la cultura a través de un discurso conciliatorio y leyes que se pueden considerar innovadoras sobre el tema; sin embargo, en los hechos, es la sociedad la principal responsable de la vitalidad y diversidad del estado; es ella la que se ha encargado de proteger su herencia a través de distintas propuestas, el IAGO sólo es un ejemplo, con la intención de dar solución al déficit de acciones desde el gobierno. No sólo en lo cultural, en la economía, la salud y otros ámbitos, son los habitantes de Oaxaca quienes con o a pesar del gobierno en turno han resuelto diversos problemas.

En lo que respecta al IAGO, este se encuentra en un proceso de reestructuración en el cual su financiamiento dependerá principalmente del INBA y administrativamente será una responsabilidad compartida entre la dependencia federal y el grupo de Toledo. Lo anterior significa que la cooperación entre gobierno y sociedad será más estrecha. Quedará pendiente revisar en el mediano y largo plazo si la mayor participación del gobierno se traduce en una cooptación en la que el IAGO se subordine, si el IAGO adopta una posición de conformidad al asegurar un ingreso anual, o si el gobierno federal toma en cuenta el modelo del IAGO para compartir la responsabilidad y los gastos de proyectos regionales para ser replicados en otros estados.



giff®

GUANAJUATO
INTERNATIONAL
FILM FESTIVAL

POWERED BY **expresionencorto**

Capítulo 5. Gobernanza cultural en transición; Guanajuato International Film Festival

El Festival Internacional de Cine de Guanajuato (GIFF²²) se ha convertido en una ventana para ver el cine extranjero y para que los extranjeros vean a México; un imán para la renta de habitaciones, la venta de playeras y momias de caramelo a los extranjeros; y un lugar en el que pueden nacer, alimentarse o fortalecerse ideas asociadas al séptimo arte.

El surgimiento del GIFF representó una oportunidad para los creadores mexicanos para exhibir y reconocer los cortometrajes hechos en video digital ya que anteriormente los circuitos comerciales y oficiales sólo tomaban en cuenta las producciones filmada en 16 y 35 milímetros. Desde su primera edición se vio favorecido y ha contribuido a un contexto en el cual las relaciones horizontales entre gobierno y sociedad son cada vez más comunes.

Fue una idea de la sociedad civil que ha crecido hasta convertirse en uno de los más importantes en México y capaz de establecer relaciones con festivales como Cannes y Berlín; a estos resultados se suma el haberse convertido en una escuela no formal para la formación de gestores culturales que han llevado propuestas similares y en otros ámbitos a distintas partes del país.

²² Los organizadores prefieren utilizar la abreviatura GIFF (Guanajuato International Film Festival) ya que el festival en su crecimiento se ha ligado a asociaciones y públicos extranjeros que prefieren identificarlo con su nombre en inglés.

Se considera que el GIFF se encuentra en un modelo de gobernanza en transición debido a las facilidades existentes para la cooperación de quienes laboran al interior y el desempeño del proyecto; pero se encuentra inmerso en un contexto en el cual persisten tomas de decisión centralizadas en una persona y asociadas a los beneficios materiales (en lugar de un equilibrio con lo simbólico).

Contexto

Se considera que las ciudades de San Miguel Allende y Guanajuato cuentan con condiciones sociales favorables que facilitan la cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales para llevar a cabo proyectos de gobernanza cultural; es decir, hay una gobernanza cultural en transición. Estas son condiciones que se han formado y consolidado a lo largo del desarrollo histórico del estado, y que en las últimas dos décadas se han potencializado (especialmente en San Miguel Allende) con el ingreso de americanos que están participando desde el ámbito de la sociedad civil.

Hasta donde yo sé la densidad asociativa del municipio de San Miguel de Allende es muy alta, y parte de la explicación sí está en el activismo de ciudadanos extranjeros. Que conocen, que están familiarizados con ese tipo de figuras asociativas. Están familiarizados con el asociacionismo de los Estados Unidos desde muy pequeños; y aquí es mucho más, para los mexicanos podría ser más extraño la figura de la asociación civil, de las organizaciones no lucrativas; y allá en los Estados Unidos es el pan de todos los días (Cordourier 2016: entrevista).

Para entender las actuales relaciones entre actores gubernamentales y no gubernamentales dentro de una sociedad mestiza, católica y migrante de Guanajuato, se requiere tomar en cuenta distintas variables económicas, sociales y políticas; variables que al conjugarse, por ejemplo, dieron pie al movimiento iniciado por Miguel Hidalgo en septiembre de 1810, el cual culminó con la Independencia de México y ahora define a Guanajuato como *Cuna de la Independencia*.

Mestizaje y migración se encuentran asociados desde la fundación de la ciudad. Antes de que los españoles llegaran al territorio que ahora se encuentra definido como Guanajuato, éste estaba habitado principalmente por personas semi-nómadas, motivo por el cual los primeros centros de población sedentaria importantes se dieron durante el virreinato español con personas llegadas de distintos lugares, dando lugar a una sociedad de origen migrante, mestiza y más adelante en defensa de la soberanía estatal frente al centralismo.

El auge y articulación de la minería, agricultura e industria, se manifestó en el aumento de población que experimentó la ciudad de Guanajuato entre 1793 y 1803, cuando pasó de 28,963 habitantes a 41,000, lo que equivale a un incremento del 43% en diez años. Para esa época, sólo el 20% de la población era de indios autóctonos; el 25% era de españoles; el 43% de indios libres o gañanes; y el 11% de negros y mulatos, esto es, cuatro quintas partes de la población provenían de las migraciones a los poblados y centros mineros que tuvieron lugar a lo largo de dos y medio siglos, entre 1526 y 1803 (Valencia 1998:18).

Al principio, las minas fueron el principal imán para atraer personas a la ciudad de Guanajuato, sin embargo, pronto la gente comenzó a llegar debido a las actividades que la complementaban: el transporte, la agricultura, la ganadería, los textiles, entre otras. De esta manera, cuando se introdujeron las reformas borbónicas en 1760 con la intención de centralizar la economía, reducir el poder de los criollos y mestizos, aumentar impuestos y controlar estrictamente los distintos ámbitos de la vida (incluyendo el religioso), en Guanajuato surgió una fuerte oposición. Oposición asentada en una sociedad de características ya entonces homogéneas, la cual no deseaba perder muchos de sus privilegios y que se organizó en un levantamiento armado que decantó en el nacimiento de un nuevo país: México (Valencia 1998:19).

Actualmente en Guanajuato la migración sigue siendo un tema importante al momento de pensar en su población. De acuerdo con el Censo de Población 2010, Guanajuato posee el quinto lugar (INEGI 2016) de los estados mexicanos cuya población viaja a los Estados Unidos en busca de mejores condiciones de vida; y, en sentido contrario, en las últimas dos décadas se ha incrementado el número de

extranjeros que llegan a radicar a ciudades como San Miguel Allende, Guanajuato, León, Salamanca y Celaya, ya sea para una iniciar una vida de retiro laboral o para acompañar a las empresas internacionales que se han instalado en el bajío.

Si bien no siempre se establecen relaciones de cooperación con los extranjeros que llegan al estado, pues algunos de ellos se encierran en sus propias comunidades, hay una parte que se integra de distintas maneras y con resultados diversos. Brevemente, tres ejemplos son: a) las acciones de estos inmigrantes colocaron en 2014 a Guanajuato como el estado con mayor número de adopciones de niños (SRE 2016) por extranjeros; b) en San Miguel Allende “Una broma común es que cuando tres o cuatro personas recién llegadas de Estados Unidos se reúnen en la biblioteca de San Miguel, se dice que es para crear una organización sin fines de lucro para atender un problema, real o imaginario, como el cuidado de los gatos callejeros o el riego de las plantas (Millán 2012:9)”; y c) Vicente Fox, presidente de México del año 2000 al 2006, nació en el seno de una familia migrante: su madre, originaria de España se mudó a México; y su padre, nacido en Guanajuato, era nieto de alemanes que se mudaron a Estados Unidos e hijo de americanos que migraron a México.

También tradicionalmente es una sociedad que se ha mantenido estrechamente vinculada al catolicismo, lo cual ha tenido como consecuencia que varios de los acontecimientos históricos sucedidos en el estado sean el fruto de acciones llevadas a cabo por la conjugación de actores del ámbito social, político, económico o religioso. Muestra de ello son los inicios del movimiento independiente, el cual en su planeación contó con la participación del sacerdote Miguel Hidalgo; los movimientos cristero y sinarquista, a inicios del siglo XX, “para salvar a la patria de los peligros de la Revolución (Valencia 1998:36)” (los cuales eran quitar el papel protagónico de la iglesia en los asuntos públicos y educativos, la reforma agraria y la imposición de una educación socialista); y el voto creciente a favor del PAN por asociarlo a la iglesia católica.

Esta participación de la iglesia en los procesos políticos y electorales no sólo ha sido indirecta, sino también directa, en 1994, por ejemplo, “La Diócesis de León organizó los ‘Talleres de fe y política’ para promover la reflexión ciudadana en torno a la política y los comicios (Valencia 1998:132)”. El contenido de los talleres se encontraba muy cercano a los principios del PAN estatal, el cual más adelante logró obtener la gubernatura con su candidato Vicente Fox; es decir, la iglesia católica “Constituye, así, un componente importante de la identidad guanajuatense: una racionalidad que permea su procesos sociales, políticos y de poder (Valencia 1998:149)”. De la mano de lo anterior, también se puede resaltar la importancia de que estos talleres hayan sido organizados en la ciudad de León, ya que si bien la ciudad de Guanajuato es la capital administrativa, gran parte de las decisiones económicas son tomadas en la ciudad de León ya que en ésta hay una mayor industria y población.

A diferencia de otros estados, que son pocos, en los que se reproduce este sistema, Guanajuato capital no es el centro económico del estado, el centro económico es León, y después hay otras ciudades que son mucho más poderosas económicamente como Irapuato, Silao, Salamanca o Celaya. Guanajuato capital es un centro administrativo en el cual están no sólo las principales oficinas gubernamentales estatales, sino que están todas las delegaciones federales, de todas las secretarías de estado federal. Esto lleva a que las decisiones administrativas se tomen en Guanajuato capital y las económicas en los otros municipios (Barrientos 2016: entrevista).

La victoria de Vicente Fox colocó a Guanajuato como uno de los primeros estados en vivir procesos de alternancia de partidos tanto en sus gobiernos municipales como estatal, lo cual le dio la oportunidad a los guanajuatenses de comparar entre gobiernos encabezados por políticos y gobiernos encabezados por empresarios. No en vano, los empresarios locales han jugado un papel relevante a lo largo de la historia de Guanajuato y a ellos, en las últimas décadas, se han sumado empresarios extranjeros. Lo anterior ha derivado en que en muchos casos se hayan establecido puentes de interacción entre la clase política y los empresarios, e incluso algunos empresarios hayan incursionado en la política, además de establecerse relaciones de afinidad entre estos actores.

Con la iniciativa privada la relación es mucho más cercana incluso, derivado de que de las políticas económicas de los últimos años, y yo diría de los últimos quince años en Guanajuato, están orientadas a fortalecer los sectores económicos medios y altos; entonces la clase empresarial está en muy buenos términos con el gobierno. Ahora hay que tomar en cuenta eso, la clase política y la clase empresarial están estrechamente relacionadas por vínculos familiares, por vínculos de amistad, por vínculos profesionales; entonces esto hace que la relación entre la clase empresarial y los diversos actores económicos, junto con la clase política o los partidos políticos sea muy tersa, porque al fin y al cabo son del mismo grupo; no hay muchos problemas ahí (Barrientos 2016: entrevista).

Esta suma de actores ha tenido como consecuencia la diversificación de actividades económicas y el incremento de exportaciones que han beneficiado a un sector de la población; en realidad a un pequeño sector porque en Guanajuato conviven un agro de grandes empresarios con otro de campesinos sin recursos. Los primeros con grandes superficies de tierra de riego dedicadas a la agroindustria de exportación; y los segundos, sin recursos y con tierras de temporal, orillados a rentar su mano de obra y tierras, a trasladarse a las ciudades para trabajar en la industria de la construcción o migrar a los Estados Unidos. Estas disparidades se repiten en la mayor parte de los bienes y servicios que conforman una economía guanajuatense de buenos resultados macroeconómicos, pero aún insuficientes para la economía familiar.

Por otra parte, los índices y promedios estatales, bajo los cuales es posible dar cuenta del desarrollo regional, tienden a esconder las situaciones de polarización social que allí, como en todo el país, confirman que la inequidad sigue siendo la realidad más lacerante (Valencia 1998:46).

Finalmente, otro elemento relevante de la sociedad guanajuatense y que contribuye al establecimiento de relaciones de cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales es la sobrevaloración de lo local frente al centralismo político, económico y cultural ejercido por el Distrito Federal (ahora Ciudad de México). Es la idea de depender lo menos posible del centro del país, de encontrar en el estado las soluciones a los problemas y de adaptarse a los nuevos tiempos de acuerdo a sus propias características.

La defensa de la soberanía estatal frente al centralismo político se finca en una historia más cercana. La de la revolución y la contrarrevolución que incluyó como ingrediente fundamental un sentimiento localista arraigado (Valencia 1998:169).

Guanajuato, visto como un contexto, es un espacio en el cual existen y es posible establecer nuevas relaciones entre los actores gubernamentales y no gubernamentales con la intención de alcanzar distintos objetivos culturales que beneficien a la población; es un contexto con predisposición a la cooperación.

Marco normativo estatal

Se considera que el marco normativo de Guanajuato se encuentra consolidado para favorecer las relaciones de cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales con la intención de llevar a cabo proyectos culturales ya que cuenta con **leyes generales** aplicables a todo el estado en materia cultural, como lo son la *Ley de Fomento a la Cultura*, *Ley de Patrimonio Cultural* y *Ley para el Fomento de la Industria Cinematográfica*; **leyes específicas** sobre museos, universidades e instituciones culturales, como lo es la *Ley de Creación del Instituto Regional de Antropología*; y una ley que **facilita la cooperación** entre actores gubernamentales y no gubernamentales: *Ley de Participación Ciudadana*. A este marco jurídico en 2013 se sumó la *Ley de protección de los pueblos y comunidades indígenas*, con la cual se atiende al 1% de la población que habla alguna lengua indígena. Además legalmente se hace explícita la responsabilidad del tema cultural para actores gubernamentales, privados, sociales y la población en general.

Dentro de las **leyes generales** que aplican para todo el estado en materia de cultura, además de establecer a este sector como una responsabilidad compartida entre gobierno y sociedad se ubican:

- *Ley de Fomento a la Cultura*, publicada en diciembre de 1992 y con reformas en 2013, establece el acceso a bienes y servicios culturales como un derecho de los guanajuatenses y especifica que el gobierno no es el único responsable

de proporcionarlos, sino que es una tarea compartida entre los distintos niveles de gobierno y la sociedad:

La cultura es patrimonio de la sociedad y su preservación, promoción, difusión e investigación en la entidad, corresponde a las autoridades, a las instituciones públicas y privadas y en general a todos los habitantes del estado, conforme a lo previsto en esta ley (Guanajuato Congreso 2016a:1).

- *Ley de patrimonio cultural.* Tomando en cuenta la protección, conservación y restauración del patrimonio cultural del estado, en agosto de 2006, se publicó la *Ley de Patrimonio Cultural*. En esta se establece que los guanajuatenses no sólo son receptores de las acciones, sino participantes que pueden “Aprender, acrecentar, renovar, preservar, proteger, defender y transmitir los valores culturales de su comunidad (Guanajuato Congreso 2016c:10)” con el objetivo de incrementar las acciones encaminadas al acervo histórico, contemporáneo y la incorporación de nuevas expresiones culturales.

Tomando en cuenta lo anterior, para delimitar y facilitar la participación de actores no gubernamentales que desarrollan proyectos culturales se han realizado adecuaciones legales que les permiten, por ejemplo, acceder a financiamiento o subsidio estatal:

Todas aquellas personas, organizaciones o empresas que promuevan el desarrollo cultural en el estado, serán beneficiarios de subsidios o apoyos en los términos que permitan los ordenamientos legales aplicables y los presupuestos de egresos correspondientes (Guanajuato Congreso 2016c:10)”.

- *Ley para el fomento de la industria cinematográfica y audiovisual del estado de Guanajuato.* Publicada en junio de 2014 muestra el interés e importancia que ha adquirido el ámbito cinematográfico en el estado. Esta es una ley en la cual el estado no se muestra como el principal responsable, sino como un coadyuvante al “Apoyar las acciones tendientes al fomento, promoción y desarrollo de la industria cinematográfica y audiovisual en el estado (Guanajuato Congreso 2016e:1)”. Es de resaltar que el ejercicio de las

principales acciones en materia de cinematografía quedan bajo responsabilidad de la Secretaría de Turismo del estado (Guanajuato Congreso 2016e:5).

Dentro de las **leyes específicas**, dirigidas a atender territorios al nivel de los municipios se encuentran:

- *Ley para la creación del Instituto Regional de Antropología e Historia del estado de Guanajuato*. Publicada en enero de 1960, tiene el objetivo de crear una dependencia gubernamental cuya responsabilidad es la administración del Museo de Guanajuato, la Casa de Hidalgo de Dolores Hidalgo, el convento de los Agustinos en la ciudad de Yuriria y los edificios e instituciones que determine en gobierno del estado (Guanajuato Congreso 2016f:1).

Se definió como una ley específica ya que cada una de las instituciones a su cargo presta bienes y servicios limitados a los espacios geográficos en que se encuentran.

Finalmente, aún con limitaciones para el ámbito cultural se puede ubicar una **ley que facilita la cooperación**.

- *Ley de participación ciudadana para el estado de Guanajuato*. Fue publicada en octubre de 2002 y cuenta con reformas de 2013.

Tiene por objeto establecer, consolidar y fomentar los mecanismos que permitan regular el proceso democrático de participación ciudadana en el ámbito de competencia del Estado y de los Municipios (Guanajuato Congreso 2016b:1).

Es una ley enfocada a dar mayor participación a la ciudadanía en el ámbito político más que en el de la administración o de tomas de decisión. Entre los mecanismos de participación ciudadana se establecen: iniciativa popular, plebiscito, referéndum y referéndum constitucional.

Este es un marco normativo que busca ofrecer certeza sobre la propiedad de los bienes inmuebles e inmuebles, el rol de los actores no gubernamentales interesados en participar y el procedimiento de negociación con los habitantes involucrados o beneficiados por las políticas dando forma a *leyes generales, específicas* y que *facilitan la cooperación*. Este aparato jurídico asociado a lo cultural se considera consolidado porque algunas de sus leyes cuentan con más de quince años, además su ejercicio ha permitido una familiarización tanto de actores gubernamentales como no gubernamentales y, finalmente, con las reformas o expedición de nuevas leyes se pretende responder a las nuevas necesidades que se presentan en el contexto.

Actor gubernamental

Se considera que el actor gubernamental en Guanajuato aún se encuentra en un momento de transición ya que si bien existe disposición para cooperar con actores no gubernamentales sigue influyendo la figura del gobernador para dar continuidad a las políticas, proyectos, presupuestos y acciones culturales.

Legalmente se encuentra establecido que el estado comparte la responsabilidad de la cultura con actores privados, agrupaciones civiles y la población en general; es decir, los ciudadanos no son sólo depositarios de las políticas, sino origen de los usos y costumbres y participantes en la implementación de las acciones culturales. De esta manera, la mayor parte de las actividades que se llevan a cabo desde el gobierno son en colaboración con actores no gubernamentales, por ejemplo:

Hoy cada restauración que realiza el Instituto de la Cultura del Estado, tiene que ser avalada por alguna asociación civil o un grupo organizado de ciudadanos que responda por el inmueble que se repara ya que resultaría absurdo reparar cualquier inmueble si a nadie le interesara (IEC Guanajuato. 2016).

Administrativamente el sector cultural es una responsabilidad tanto del Instituto de la Cultura y la Secretaría de Turismo del estado. En la revisión de documentos y las entrevistas realizadas no hay una delimitación clara que defina o separe las tareas que cada uno asume en el ámbito cultural; sin embargo, al observar las acciones en

las que participan parecería que los proyectos que implican grandes inversiones económicas, coordinación de infraestructura, atención de turistas o públicos masivos y proyectos desarrollados en lapsos breves de tiempo se encuentran bajo la responsabilidad de Turismo; en tanto que las acciones que buscan un impacto más limitado espacialmente y en públicos guanajuatenses, pero que implican largos periodos de tiempo son una responsabilidad del Instituto. De esta manera, por ejemplo, es la Secretaría de Turismo la que se coordina con el Festival Internacional Cervantino (FIC) y el GIFF para ofrecer respaldo económico y renta o préstamo de infraestructura; en tanto que el Instituto se encuentra a cargo de cursos, talleres, edición de libros, casas de cultura y restauración de bienes muebles e inmuebles. Sin embargo esto sólo es una inferencia. Por otra parte, como señala Cordourier, la posición que ocupa el tema de la cultura en el organigrama gubernamental de Guanajuato no refleja su importancia en los hechos. Sin embargo un instituto sí podría ser políticamente útil al no ser un contrapeso frente a la figura del gobernador y sus decisiones.

No creo que necesariamente la importancia de un ámbito esté relacionada con la figura administrativa que tengas; es decir, no podemos llegar a la conclusión de que es más o menos importante para un gobierno un área por tener un instituto, consejo o secretaría; o no puede ser tan mecánica la conjetura (Cordourier 2016: entrevista).

En lo que respecta al proyecto aquí analizado, el GIFF, éste ha mantenido una relación de cooperación desde su primera edición con la Secretaría de Turismo del estado para el acceso a recursos materiales y de asesoría. Así por ejemplo, fue por consejo de la responsable de turismo que el GIFF primero se mudó a Guanajuato capital y después volvió a San Miguel para tener dos sedes; más aún, fue también por la sugerencia y apoyo de turismo que el festival se formalizó como una AC.

Menciono a la Secretaría de Turismo del estado porque fue esta la que en algún momento arrancó oficialmente la Comisión Fílmica; es la que abrió mi plaza; y la que promovió la *Ley de Cine*. Fue mi jefa quien me aconsejó “este festival lo vas a perder porque alguien lo va a querer; regístralo para que esté en el sector privado”. Y es entonces cuando se creó la Fundación Expresión en Corto con la asesoría jurídica del estado (Hoch 2016: entrevista).

La relación entre cine y turismo derivó en la publicación de la *Ley para el fomento de la industria cinematográfica y audiovisual del estado de Guanajuato*, la cual, como mencionó Sarah, fue impulsada por la Secretaría de Turismo. Además, esta ley no podría haber sido impulsada por el Instituto ya que éste legalmente no cuenta con atribuciones legales para promover una iniciativa de ley.

Como se observa, el sector cinematográfico en Guanajuato ha crecido de la mano del GIFF y su vinculación con Turismo, además de resultados cuantitativos como el número de cortos y largometrajes filmados, habitaciones de hotel rentadas, entradas vendidas y visitantes no guanajuatenses.

Lo anterior muestra que en Guanajuato el actor gubernamental toma en cuenta dos aspectos para tomar decisiones sobre la administración cultural: 1) la asociada al turismo, los públicos masivos, la atracción de visitantes, la derrama económica, las grandes inversiones y la importancia de los resultados numéricos y 2) la pensada en públicos estatales, en acciones delimitadas a espacios y cuyos resultados más importantes son los simbólicos. En ambos casos la responsabilidad se encuentra compartida entre actores gubernamentales y no gubernamentales.

También a considerar como parte del actor gubernamental es la figura del gobernador en turno, quien sigue siendo relevante al tomar decisiones sobre la continuidad de proyectos, presupuestos y acciones culturales.

En lo que se refiere a la estructura que aprueba los proyectos, todavía, hasta hace muy poco era principalmente o recaía principalmente en el ejecutivo del estado, a través del secretario de finanzas e incluso a través del secretario particular del propio gobernador; institucionalmente es un riesgo porque se vuelve muy discrecional la asignación de dinero público (Cordourier 2016: entrevista).

La designación discrecional de recursos o capacidad del gobernador de dar su “sello personal” a su sexenio, apoyando a unos y no otros proyectos, tiene el problema de establecer un trabajo de planeación de corto plazo; mediano en el mejor de ellos; además de que el gobierno estatal privilegia la interlocución con los empresarios sobre la sociedad civil.

El Guanajuato International Film Festival

Instaurado en 1998, el GIFF se lleva a cabo durante la segunda quincena del mes de julio en las ciudades de San Miguel Allende y Guanajuato. Las tareas del GIFF actualmente son la promoción y difusión del cine, así como el impulso de una nueva generación de creadores y públicos del séptimo arte. En este proyecto el cine es visto como una industria estrechamente vinculada a la formación de cuadros especializados, generación de productos atractivos, desarrollo de conocimiento y tecnología, exhibición, distribución y consumo, y un arte en el que de distintas maneras pueden participar todas las personas.

El objetivo del Festival, además de la promoción y difusión del cine de México y el resto del mundo, es consolidar la industria cinematográfica a través de mecanismos que faciliten la producción. Para el GIFF es primordial que los proyectos cinematográficos se materialicen. Por ello fomentamos el desarrollo de guionistas y de realizadores filmicos y audiovisuales, a fin de que en el corto plazo logren el apoyo financiero necesario de diferentes instancias para la consecución de sus obras (Giff Ref.2016).

A casi veinte años de su fundación, el GIFF se ha consolidado como el proyecto más importante de exhibición, difusión, premiación y ahora producción de cine en el estado de Guanajuato y uno de los más importantes de América Latina. Su aparición y crecimiento se encuentra asociado a la innovación, la adaptación de ideas exitosas y la propuesta de nuevas actividades; es un Festival pionero en varias actividades relacionadas al cine en Guanajuato y México.

Somos el primer festival de industria, el primer festival de coproducción, el primer festival de nuevas tecnologías, seremos el primer festival en producir realidad virtual. Produzco seis documentales al año que es el rescate guanajuatense. Tenemos la primer y posiblemente más importante ventana al cine que es el rally universitario (Hoch 2016: entrevista).

El GIFF es la continuación del trabajo iniciado como *Festival Expresión en Corto* bajo el amparo de Sarah Hoch. En 1997 Sarah se encontraba desarrollando el proyecto de la Comisión Fílmica de Guanajuato (en ese entonces gobernado por Vicente Fox) con la intención de atraer producciones nacionales y extranjeras al estado, trabajaba en una casa productora y ofrecía apoyo al *San Miguel Cinema Fest*

organizado por Gabriela Green. En 1998 el gobierno estatal se comprometió a apoyar a MTV en la grabación de un capítulo del programa *Road Rules Mexico*, el cual tuvo la idea de filmar, editar y presentar un cortometraje en México:

...vamos a filmar un corto en Durango, vamos a editarlo en San Luis y vamos a presentarlo en ese pequeñísimo festival de cine que se realiza en San Miguel de Allende; porque queremos pasarla bien en San Miguel (Hoch 2016: entrevista).

Sin embargo el *San Miguel Cinema Fest* se canceló y Sarah retomó la propuesta de apoyar a MTV organizando un festival que en su casa productora ya estaban planeando, pero enfocado a la exhibición de cortometrajes.

En el camino, se subieron al barco Kodak y los Estudios Churubusco, que sugirieron realizar un concurso. La muestra se convirtió en competencia (se recibieron 38 cortos). Y así, nació *Expresión en Corto* (Hoch 2012:34).

Como se puede observar, desde su primera edición el Festival incorporó actores gubernamentales y no gubernamentales para su realización; además de los ya mencionados se sumaron Mexicana de Aviación, Coca-Cola, Corona, Incine y el estado de Guanajuato.

Expresión en Corto fue una respuesta de último momento al compromiso con MTV; pero también coincidió con la necesidad de exhibir cortometrajes mexicanos cuya filmación crecía exponencialmente, pero sin espacios para su presentación. A finales de los años 90 la producción de largometrajes estaba colapsada y el corto se mostraban como una alternativa a través de la cual algunos directores mexicanos obtenían reconocimientos y daban a conocer su capacidad técnica y creativa en los escaparates internacionales; ejemplo de ello son *El último fin de año* (1991), de Javier Bourges; *Me voy a escapar* (1992), de Juan Carlos Llaca; y *El héroe*, de Carlos Carrera (1993).

A lo anterior se sumaba que en México los espacios más importantes en los que había probabilidades de presentar cortometrajes eran la *Muestra de Cine Mexicano de Guadalajara*, la cual en el 2000 se convirtió en el *Festival Internacional de Cine*

de Guadalajara, y las *Jornadas de Cortometraje Mexicano* de la Cineteca Nacional, organizadas por Daniela Michel en 1994²³, las cuales son el antecedente directo del actual *Festival Internacional de Cine de Morelia*. Sin embargo tanto en Guadalajara como en Morelia para ser programados se solicitaban trabajos en 35 milímetros o haber contado con el apoyo de IMCINE, por lo que *Expresión en Corto*, al decidir abrir las puertas al formato de video y digital, pronto se convirtió en uno de los escaparates más importantes para el cortometraje mexicano.

A partir de entonces el GIFF se ha consolidado como una puerta grande, pero accesible, para los nuevos talentos latinoamericanos. Los jóvenes recorren los “caminos de Guanajuato” en camión, camioneta o bocho con la expectativa real de aprender y crear vínculos con personalidades que “arrastran prestigio, premios, aprendizaje (Aranda 2012:202)”. Y es que en el GIFF los jóvenes son vistos como el presente y futuro de México, y del cine mexicano.

Yo amo a cada joven cuando llega y veo en sus ojos una esperanza para México. Desde el festival tengo la oportunidad de ver a tantos jóvenes tan inspirados, tan honestos, tan rectos, tan apasionados por lo que hacen; por eso me he comprometido con un trabajo consciente y constante, para no perderlos (Hoch 2016: entrevista).

Durante el Festival se proyectan metrajes, se fortalece la formación de cineastas, se hacen homenajes, se reflexiona sobre los distintos ámbitos vinculados al cine y se revisan las nuevas tendencias; pero también hay una parte comercial y lúdica en la que se puede convivir con los amigos, hacer contactos e ir a fiestas. Inmersos en un ambiente de amabilidad y calidad, el reto para los asistentes es elegir anticipadamente a qué asistir para no perderse en la vorágine de actividades. Es “un festival que no se repite ni se estanca (Aranda 2012:202).” El equipo de trabajo ha innovado y maximizado el potencial de las ciudades en que se realiza. Ejemplo de lo anterior ha sido cerrar los túneles de Guanajuato por la noche para la proyección de

²³ Daniela Michel llevó su proyecto a Morelia bajo el cobijo de la empresa Organización Ramírez, la cual incluye los complejos Cinépolis. En 2016, Michel se mantenía como directora general del festival.

películas con temáticas GLTB, o hacer uso del panteón para la exhibición de metrajes en medio de las tumbas.

El GIFF, a pesar de los altibajos que ha tenido a lo largo de los años, se encuentra consolidado dentro de los tres mejores Festivales de Cine de México (junto con los festivales de Morelia y Guadalajara) para la exhibición, premiación y fomento de metrajes, especialmente realizados en México.

Formalidad

Con el objetivo de facilitar la continuidad del proyecto, reunir recursos y contratar bienes y servicios, el GIFF cuenta con la *Fundación Expresión en Corto, Asociación Civil*, la cual posee un registro ante la SHCP. La Fundación es una agrupación social sin fines de lucro cuyo objetivo principal es la planeación, organización y ejecución del GIFF. Las oficinas de la Fundación se encuentran en el municipio San Miguel Allende, Guanajuato, y su creación se remonta al año 2000 retomando el modelo del *Sundance Film Festival and Foundation* para crear una organización responsable de reunir fondos que garanticen la realización de talleres, conferencias, premios, vinculación y todo lo que implica la realización del Festival de Cine. Para ello, un elemento indispensable es la celebración de acuerdos con actores gubernamentales y no gubernamentales que le permitan recaudar fondos. Tomando en cuenta lo anterior se considera que el GIFF es un actor no gubernamental dispuesto a la cooperación.

En el GIFF desde la planeación de su primera edición se tomó en cuenta la realización de carpetas para tener una memoria del trabajo y los resultados, así como para solicitar apoyos gubernamentales y no gubernamentales.

Es un festival que está haciendo carpetas, que seguimos procesos porque queremos que nos sobreviva. Esto no es un capricho para nosotros, es algo que creemos que le hace un bien a la comunidad. Entonces, ahí sí creo que somos el único festival que tiene una documentación y tiene una evaluación permanente de sus actividades. No creo que haya otro que tenga eso (Herrera 2016: entrevista).

La formalidad del Festival se puede observar en aspectos como: uso de playeras de voluntarios y gafetes de identificación durante el festival²⁴, papelería, página web y correo institucional. Cabe subrayar que uno de los elementos más destacables es su imagen corporativa: cambiante, detallada, cuidada y útil para destacar al festival:

El festival del Bajío mexicano, además de su trazo conceptual y de la conformación de su agenda de actividades, ha sido especialmente destacado por su cuidado, inventiva y preciosismo de la imagen corporativa regada por sus anuncios, logotipos, tipografías, ediciones, cineminutos y, sobre todo, en esas imágenes anuales que nos hacen volar la imaginación (López 2012:96).

Se podría considerar como una desventaja la ausencia de un organigrama y un manual de las responsabilidades por coordinación, sin embargo cada área hace lo que “le toca” porque saben las funciones que le corresponden debido a los acuerdos tomados en las reuniones o porque es implícito lo que a cada uno le corresponde; esto quedó reforzado con la contratación definitiva de coordinadores. Sin embargo, ocasionalmente eso no evitaba algunos excesos de confianza como el “otro lo hará”; por ejemplo, los personalizadores de las conferencias: el área de diseño es la responsable de realizarlos, imprimirlos y resguardarlos hasta que se les pidan; sin embargo, en alguna ocasión el área de conferencias esperaba que también se los llevaran a las sedes, pero por no ser ésta una tarea de diseño, los voluntarios tuvieron que correr y tomar taxi para contar con ellos a tiempo. Lo mismo sucede con artículos como botellas de agua, cuadernos, libros, plumas y otros insumos que se utilizan en los talleres y conferencias. Sin embargo, los voluntarios con mayor experiencia tienen la oportunidad de improvisar o tomar la iniciativa, de asumir responsabilidades, aprender y llevar ese conocimiento a otros lugares. Es decir, esta desventaja se convierte en una posibilidad de aprendizaje para los voluntarios.

En las ediciones de 2014, 2015 y 2016 el Festival ha tenido recortes de presupuesto que orillaron a Sarah a prescindir de sus trabajadores definitivos, lo cual es una desventaja; sin embargo, ello significa que se abren posibilidades para que los

²⁴ Se utilizan distintos colores para saber a qué grupo de personas pertenece el participante del Festival: blanco para voluntarios; verdes; rojos para realizadores; negros para invitados VIP.

voluntarios asuman responsabilidades y tomen experiencia en el ámbito de *la vida real* poniendo en práctica lo que algunos aprendieron en sus escuelas, universidades o en ediciones anteriores del GIFF.

Para solventarlo tenemos planeado apoyarnos en los voluntarios que sí conocen el festival, que han venido y por lo menos conocen la logística y pueden apoyar a mis nuevos directores que sólo van a venir tres, dos o un mes (Hoch 2016: entrevista).

Esta dinámica de dar responsabilidades a los voluntarios ofrece al GIFF un formato de escuela de gestores culturales.

Órganos de gobierno

El órgano de gobierno del GIFF se encuentra dirigido por el matrimonio de Sarah Hoch y Ernesto Herrera, quienes a través de los años han establecido redes que les permiten interactuar con personas del ámbito político, económico y social. La pareja se encuentra completamente comprometida con el proyecto y, como sus fundadores, conocen cada una de las áreas y se han vuelto expertos en el tema del cine mexicano. Es un órgano que toma decisiones de manera centralizada la mayor parte del tiempo, pero que son oportunas y eficientes para resolver los problemas, e incorporar ideas y consejos de los coordinadores de las distintas áreas del festival. En este órgano de gobierno los otros actores gubernamentales y no gubernamentales que apoyan al Festival no participan en el proceso de toma de decisiones, aunque también es necesario decir que la mayor parte de ellos tampoco desea involucrarse más allá de ofrecer un recurso y recibir un reconocimiento a cambio. Todo ello establece un órgano de gobierno facilitador de la cooperación.

El órgano de gobierno del GIFF facilita y promueve las relaciones de gobernanza cultural para obtener recursos y, en consecuencia, incrementar y consolidar las actividades del festival, las cuales están dirigidas a impulsar nuevos talentos y proyectos del cine mexicano a través de educación, intercambio internacional, creación de conocimiento, financiamiento y proyección de su trabajo.

Bajo el amparo de Hoch y Herrera el GIFF nació y se ha consolidado. Ellos, en un contexto de crisis en la producción de largometrajes mexicanos y falta de infraestructura, crearon el *Festival Expresión en Corto* con el objetivo de alentar y premiar la realización de cortometrajes mexicanos.

El empuje de esta dupla (Sarah y Ernesto) ha sido fundamental, a pesar de los vaivenes electorales y la miopía de quienes no ven los enormes beneficios que ha traído a Guanajuato este evento anual, tan sólo en el posicionamiento como destino turístico (García 2012:208).

El crecimiento del Festival ha ido de la mano de las decisiones de incorporar, innovar y realizar nuevas actividades cada año. Así, por ejemplo, a partir de la segunda edición, una de las tareas que se propuso el festival fue alentar la producción de cortometrajes a través de la realización de talleres y conferencias en universidades que impartieran las carreras de Comunicación y Diseño Gráfico. Se recorrieron universidades del Bajío y otros estados con la convicción de que el talento no sólo se encuentra en la Ciudad de México y que el cine pertenece a todo aquel que tiene una historia que contar en cualquier formato.

Las decisiones tomadas y los buenos resultados ocasionaron que el Festival creciera y se mudara a Guanajuato, posteriormente se realizó de manera simultánea tanto en Guanajuato capital como en San Miguel de Allende, para finalmente decidir organizarlo la primera semana en San Miguel y la segunda en la capital. En estos cambios, nuevamente Sarah y Ernesto fueron quienes tomaron las decisiones, pero atendiendo a los consejos de terceros.

Nosotros crecimos al grado de que ya no cabíamos en San Miguel y la secretaria de turismo, la misma que me ayudó a crear la asociación civil me dijo: Sarah, si el Cervantino cabe en Guanajuato, ustedes pueden crecer en Guanajuato; somos dueños de todos los edificios, te podemos ofrecer precios preferenciales en la renta, ve a Guanajuato; y entonces me fui a Guanajuato (Hoch 2016: entrevista).

Sarah Hoch Delong es la principal tomadora de decisiones o quien funge como última instancia para el voto de calidad, sus funciones incluyen su participación como representante y publicirrelacionista del GIFF en otros festivales; así como rostro

del Festival frente a actores gubernamentales y no gubernamentales para la concreción de acuerdos. Este es un órgano de gobierno con decisiones centralizadas, pero eficientes y oportunas.

Recursos

Después de casi 20 años de trabajo, posiblemente uno de los mayores logros del GIFF es lograr contar con una amplia cartera de patrocinadores. En 2015, para la realización del festival se sumaron actores gubernamentales estatales (Secretaría de Turismo e Instituto de la Cultura) y federales (CONACULTA, Cámara de Diputados); actores privados (Mazda, Cerveza Dos Equis, Coca-Cola Light, Cinemex, ICI seguros, AMTEC, Terza, Chemistry, Converse, New Balance, Jaral de Berrio, Tequila Corralejo, Labodigital, Agavideo, EFD, Fondadora, Eventival, Encoresound, Talent on the road, Mac, Mac Trainee, Estudios Churubuco, Quarry Studios, Cinecolor, ND Mantarraya, Pond5, Centre National de Cinéma et de l'image animée, Juventud Guanajuato Capital, Final Draft, Dozagency, E dot studios, Eventos y Convecciones La Casona de San Miguel Allende, Centro Internacional de Exposiciones de San Miguel Allende, Megacable, Studio Universal, SYFY, Vizio, Film Drop, Matilda, Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y alimentos Condimentados) y otros (Casa de Cultura BANAMEX; Embajadas de España, Francia, Dinamarca, Israel, Colombia, Suecia, Países Bajos; Torino Film Lab Rotterdam; Cinemart; Goethe Institut; y Norwegian South Film Found). Si bien en nuevas ediciones a estos actores se pueden sumar otros o bien que de los ya existentes algunos se retiren o disminuyan la cantidad de recursos, su número muestra la confianza que genera el GIFF como proyecto de gran alcance.

La contribución de numerosos actores gubernamentales, civiles y privados para recaudar fondos asegura el funcionamiento administrativo y la realización de las actividades del GIFF, sin embargo, dependiendo de los montos recaudados estas

actividades pueden dirigirse a más o menos públicos, utilizar unos u otros espacios, invitar o no a personalidades internacionales, e incorporar o no nuevas actividades.

Una muestra de las consecuencias en la reducción del presupuesto se observó en la edición de 2015 cuando el gobierno de Guanajuato decidió reducir de 13 a 5 millones (Congreso Guanajuato 2016d:29) su financiamiento al festival. A causa de ello no se contrató el Auditorio estatal ni el Centro de Convenciones, lo cual afectó la organización ya que las oficinas y bodegas temporales necesarias para llevar a cabo el festival se instalaron en hoteles, pues anteriormente se usaban los espacios del Auditorio. Se utilizaron sedes alternas y se prescindió tanto del Auditorio como del Centro de convenciones, espacios que ya se encontraban asociados al Festival; más aún, fue infraestructura del gobierno que no fue utilizada en esos días, ni generó recursos.

La ausencia de esos recursos no significó muchos cambios. Seguimos creciendo un poco, no crecimos tanto; y ya no podemos crecer mucho porque ya estamos en todas las sedes de Guanajuato. Quitó la sede del Auditorio Estatal, que me costaba muchísimo, entonces podríamos decir que sí perdí mi sede; pero también esto afecta al gobierno al tener un espacio vacío que la gente asociaba al festival (Hoch 2016: entrevista).

Otro aspecto que se modificó fue la reducción del presupuesto de invitados internacionales, sobre todo para traer directores o actores que daban conferencias magistrales, mostraban sus películas y daban *glamour* al festival, como en ediciones pasadas sucedió con los directores Tim Burton (*Batman*, *The Nightmare before Christmas*, *Beetlejuice*), Danny Boyle (*Trainspotting*, *Slumdog Millionaire*, *28 días después*) o Darren Aronofsky (*Pi* *El orden del caos*, *Réquiem por un sueño*, *Black Swan*).

La decisión de disminuir el apoyo estatal fue responsabilidad en gran parte del gobernador Miguel Márquez Márquez, quien realizó declaraciones que muestran su interés por lo cultural como un producto turístico cuya importancia se encuentra en relación a lo económico, dejando en segunda instancia su valor estético, educativo y social. En una entrevista en la que se le cuestionó sobre los motivos por los que su

administración decidió recortar el presupuesto del Festival, el gobernador ofreció una respuesta en la que destaca la relación de dinero invertido contra turistas recibidos:

Imagínese, yo no creo que deje más que el Rally, yo no creo que deje más que el Festival del Globo y muchos otros festivales... ¡el Cervantino!, es la mitad del Cervantino y no deja mano, ustedes saquen la conclusión (Márquez 2015).

La declaración del gobernador muestra dos características de la administración cultural en el estado de Guanajuato: uno, la relación entre cultura y dinero; relación que autores como Ernesto Piedras (2004) y Arturo Sastré (2015) abogan por reconocer, pero como una variable que se suma a los beneficios incuantificables; en cambio, las palabras de Márquez Márquez establecen a lo económico como la variable más importante en el ámbito cultural. Dos, se observa que el sector cultural en Guanajuato aún depende fuertemente del gobernador en turno, sus proyectos, sus intereses y el sello personal que le quiera dar a su gobierno.

Por otra parte, la estructura de los recursos humanos del GIFF es flexible, cuenta con un núcleo de personas que laboran a lo largo del año y crece conforme se acerca la realización del festival, momento en el cual laboran casi 200 personas. En el núcleo se encuentran Sarah Hoch como directora y fundadora del Festival, y Ernesto Herrera como cofundador y director de imagen y promoción. Hasta 2015, y por cerca de cinco ediciones, el festival contó con personal de planta en las coordinaciones, sin embargo con el recorte presupuestal algo que se perdió fue ese equipo base; un equipo con memoria. En su lugar, para la edición 2016, se formó un equipo de trabajo contratado por proyecto.

Eso sí perdí: todo mi equipo de base. Entonces ahora sólo tengo a dos o tres personas de base: una contadora, un asistente; y estamos contratando gente por proyecto, que viene al festival por proyecto. El problema es que cuando tengan un trabajo permanente el año que entra ya no podrán venir; y entonces estoy perdiendo gente con memoria, con conocimientos (Hoch 2016: entrevista).

Antes y ahora, las coordinaciones han sido ocupadas en su mayoría por personas que se han formado en el festival, es decir, en un primer momento recibieron la tarea por conocer a Sarah o Ernesto y a partir de ello han acumulado la experiencia que les ha permitido cumplir con las tareas a su cargo, o participaron varios años como voluntarios y con la salida de un coordinador o la creación de una coordinación se les contrató. Aunque pocos, también hay casos de quienes por su experiencia profesional o contactos han sido contratados para ocupar una coordinación sin haber tenido experiencia previa directa en el Festival.

A este equipo se suma el equipo de voluntarios, el cual se encuentra conformado principalmente por jóvenes de entre 18 y 25 años de edad provenientes de casi todos los estados del país e incluso algunos extranjeros. Ellos apoyan en prácticamente todas las tareas del festival. El principal estímulo para ser voluntario es la posibilidad de acercarse a actores, directores, realizadores y demás personas que conforman el mundo del cine; aunque en algunos casos también existe la posibilidad de liberar el trámite de *servicio social* que les solicitan sus universidades.

Con las nuevas condiciones Sarah y Ernesto requieren tener más cuidado con las decisiones que toman sus coordinadores, tienen mayor responsabilidad y presión al trabajar con personas que aún no han consolidado su trayectoria como gestores de proyectos culturales; sin embargo el regreso del Festival a su formato de “escuela Expresión en Corto” le abre las puertas a los voluntarios para que puedan asumir mayores responsabilidades, aprendan, más adelante sean contratados en el GIFF e incluso lleven a sus localidades proyectos similares.

Entonces ya decidimos que vamos a regresar a la escuela Expresión en Corto y vamos a hacer lo que hacen todos los festivales de cine: son cuatro, luego son seis y luego son ocho y luego son diez y luego llegan todos los voluntarios y ya seremos 160 (Hoch 2016: entrevista).

Esta escuela “Expresión en Corto” podría ser tan valiosa o más que los números cuantitativos ya que en el GIFF el conocimiento es un recurso simbólico que se comparte y se construye a través de la edición de libros, la organización de talleres y conferencias, la premiación y asesoría legal de iniciativas en desarrollo de software o hardware para el cine (en las actividades de *Hack*), la realización de foros de expertos en material legal, administrativa y financiera (en *Think Tank*); actividades plenamente identificadas, planeadas y con un seguimiento. Pero también es un conocimiento del cual parten, se fortalecen o consolidan proyectos de vida de quienes se encuentran interesados en la gestión cultural; es una escuela en la que se fortalece en la práctica la formación de recursos humanos de los cuales se dan cuenta sus organizadores, pero no llevan un seguimiento.

Aunque sí, el festival ya es una escuela, no sabes cuántos voluntarios han comenzado sus propios festivales; y nos convertimos en los padrinos o madrina del festival por ejemplo de Oaxaca. Los de Oaxaca eran voluntarios nuestros. Inmaterialmente ya hemos hecho escuela (Hoch 2016: entrevista).

A diferencia de Morelia y Guadalajara, festivales de cine en los que gran parte de las exhibiciones tienen un costo, en Guanajuato todas las actividades son gratuitas y la dependencia de los patrocinios es total. Sin embargo, la innovación, el trabajo diario y los buenos resultados han logrado que el GIFF demuestre que es un festival consolidado y con una diversificación de fuentes de recursos económicos que le permite un trabajo administrativo y la realización de las actividades a pesar de las limitantes.

Públicos

Los públicos del GIFF son todos aquellos interesados en participar del cine ya sea como directores, actores, guionistas, realizadores o asistentes (todos igual de importantes); y para ello, prácticamente todas las actividades son gratuitas. Los asistentes son de todas las edades con el deseo de ver cortos y largometrajes nacionales e internacionales que difícilmente llegarán a las salas comerciales o que

se estrenarán en meses o años posteriores; reporteros en busca de una entrevista exclusiva; críticos, especialistas, investigadores, programadores y administradores interesados en la historia y nuevas tendencias en el cine; guionistas, productores, actores, directores, musicalizadores, distribuidores. Asisten incluso los interesados en señalar las fallas del festival o para compararlo con otros. Los servicios del festival están orientados a la conformación de un círculo virtuoso de creadores y públicos para el cine.

Me encuentro comprometida con la creación de públicos para el cine mexicano. No estoy con un brazo acercando chavos al cine, produciendo sus películas, consiguiendo coproducciones para sus largos; para que al final no tengan quien vea su cine. Es un círculo virtuoso; uno da al otro.

/.../

Tengo un concurso de guion porque quiero conocer todas las historias que hay, quiero llevarlos a *Incubadora* para prepararlos, quiero llevarlos a *Pitchin Marketing* para que posteriormente tengan accesos a posproducción, quiero darles seguimiento y tener la premier. Quiero mandarlos a residencias a Berlín, Vancouver, Torino a Cannes; que es a donde los he estado enviando. Pero es un círculo (Hoch 2016: entrevista).

Para los niños hay talleres de cine impartidos por *La Matatena A.C.*; para quienes buscan información especializada hay conferencias sobre temas específicos y magistrales. También están el concurso universitario de documental *Identidad y Pertenencia* (para universitarios de Guanajuato), el *Rally Universitario* (abierto a los alumnos de universidades de México y una universidad del país invitado); exhibición de películas en las Escalinatas de la Universidad de Guanajuato, en los túneles de Guanajuato y en los panteones de San Miguel Allende y Guanajuato.

La oferta es amplia, variada y gratuita; además de que se cuida que sea una oferta de calidad para todos los asistentes al festival.

Resultados

Los resultados de GIFF son compartidos; son consecuencia de la colaboración de actores gubernamentales y no gubernamentales que por distintos motivos han

apoyado al Festival. Varios de los resultados son cuantificables, pero la mayor parte son incuantificables; algunos son directos y se reflejan directamente en el Festival, otros son indirectos y se observan en la industria del cine.

La idea inicial de *Expresión en Corto* de ofrecer un espacio de exhibición y reconocimiento a los cortometraje filmados en México se alcanzó y se ha ampliado en sus objetivos y actividades. En la edición de 2015, como ha sucedido año con año, el Festival no sólo exhibió, también participó en la formación de recursos humanos para el cine y la gestión de proyectos culturales e incentivó la producción de cortometrajes:

Es bien sabido que este festival fue el factor fundamental para la aparición del ‘boom’ del cortometraje en el cine mexicano que tanta presencia nos ha dado en los festivales del mundo (Hörner 2012:92).

Entre los resultados cuantificables se encuentran el número de asistentes y la derrama económica que deja el GIFF. El Festival menciona que “Tan sólo en 2014, se dieron cita 125,229 personas provenientes de 37 países y 30 estados de la república para presenciar la XVII edición del Festival y recibimos un total de 3,421 cintas provenientes de 118 países (GIFF *ref*2016).” El gobierno de Guanajuato, tomó estos números para reducir el presupuesto destinado.

Dentro de los asistentes se encuentran todos aquellos que pueden observar tanto cine de autor como comercial; por ejemplo, casi un año antes de su estreno comercial, en el GIFF se exhibieron *Bajo la misma luna*, con Eugenio Derbez y Kate del Castillo; *El fantástico mundo de Juan Orol* con Roberto Sosa y Gabriela de la Garza; *Año bisiestro* del director Michael Rowe; *Miss Bala* del director Gerardo Naranjo; y *El Jeremías* de Anwar Safa. Por otra parte, se favorece la formación de nuevas generaciones de realizadores con la entrega de becas, realización de talleres y conferencias magistrales.

En la parte no cuantificable, la cual podría ser más relevante se encuentra, por ejemplo, el conocimiento, la experiencia y la confianza que adquieren los participantes que son asesorados por el GIFF en la redacción de un guion, iluminación, musicalización, edición (todo enfocado a cine) para realizar un corto o largometraje. El proyecto GIFF, aunado a los festivales de Guadalajara y Morelia, se ha convertido en un contrapeso del cine norteamericano que monopoliza las salas de exhibición en México. El festival de Guanajuato se ha consolidado como una plataforma para los nuevos valores al ofrecerles becas y propiciar la creación de encuentros entre principiantes y expertos de la industria cinematográfica a través de la organización de actividades formales e informales.

El GIFF es un espacio de exhibición para el trabajo realizado por cineastas mexicanos y extranjeros, vínculo de intercambio de estudiantes y plataforma para la coproducción con otros países. Un ejemplo de la aportación indirecta del GIFF al cine mexicano son los premios recibidos en Cannes por el director Michel Franco: en 2015 al mejor guion por *Chronic* y en 2012 a mejor película, en la categoría Una Cierta Mirada, por *Después de Lucía*.

En México tenemos una responsabilidad de preparar nuestro cine, a nuestros cineastas, de fomentar la industria y con ese posicionamiento tenemos una responsabilidad de compartir nuestros conocimientos, inspiración y talento con el mundo. Cada cierre o intercambio que hacemos tenemos la exclusividad en Latinoamérica, y eso nos ha traído coproducción; creo que Michel Franco es un excelente ejemplo de este intercambio, a él lo invitamos a la residencia de Cannes en Guanajuato que se llama Mexicannes y después Cannes lo invitó a la residencia en París con su película *Después de Lucía*, por eso fue a Cannes y ganó, y luego empezó un posicionamiento y relación cercana con Cannes que tiene como resultado que Franco este año tenga la única película mexicana en competencia (*Chronic*); y Michel llegó a Cannes por medio de Guanajuato, entonces creo que eso es muy importante y es un apoyo a nivel nacional, regional y la mejor alianza es la alianza del pabellón Next (Hoch 2015).

Otra aportación del GIFF al cine nacional son sus propuestas y espacios de análisis sobre diversos temas, como el legal. A nivel estatal la creación de la Comisión Fílmica y la *Ley para el Fomento de la Industria Cinematográfica* se encuentran asociadas a la relación de la Secretaría de Turismo de Guanajuato con el GIFF. A

nivel federal, la búsqueda de alternativas para dar financiamiento al cine mexicano y las relaciones con personas de otros países, llevó a los integrantes del GIFF a estudiar el caso de la legislación brasileña que destinaba una parte de las ganancias de venta de boletos en las salas de exhibición a la producción cinematográfica nacional, obliga a las exhibidoras a proyectar cine brasileño 62 días al año y fomenta la producción de metrajes a través de exenciones o deducciones fiscales a quienes invirtieran en ellos. El caso de Brasil fue estudiado durante las negociaciones y en su participación como país invitado en 2005. Consecuencia de lo anterior, sumado a otras acciones, es que en 2006 en México se modificó el artículo 226 de la ley del Impuesto Sobre la Renta, lo cual hizo deducible las inversiones de privados en producciones cinematográficas mexicanas.

Los buenos resultados del GIFF han derivado en la ampliación de sus objetivos iniciales; pasó de planearse como una muestra de cortometrajes a ser una de las plataformas más importantes en América Latina para la proyección de cortos y largometrajes, de formación de talentos, y punto de encuentro para todos los interesados en la industria del séptimo arte. La negativa a quedarse con los mismos resultados y siempre buscar más ha hecho que el GIFF sea el único aliado en América Latina de otros festivales como Cannes para desarrollar actividades como intercambio de residencias de cineastas. ¿Cuánto puede crecer más el Festival? Sarah, Ernesto y su equipo de trabajo cada año sorprenden a sus públicos; por ahora ya están trabajando en la Fábrica GIFF, una escuela especializada en musicalización, iluminación, dirección, edición, guion y todo lo referente al cine.

Y la única cosa que me falta para cerrar ese círculo perfecto es la infraestructura porque ahora la estamos pagando y haciéndolo donde podemos. Para las residencias de quienes vienen le pido a mis amigos de San Miguel, a los gringos, que me presten su guest house, su departamento; les pido que por favor no pongan su casa en Airbnb, “mejor facilítamela por dos meses para mi residente (Hoch 2016: entrevista)”.

El Festival Internacional de Cine de Guanajuato es un proyecto de gobernanza cultural en transición que pide y ofrece una respuesta a su eslogan de lucha: “Más cine por favor”.



Capítulo 6. Gobernanza cultural consolidada; Festival Internacional Santa Lucía

El Festival Internacional Santa Lucía (FISL) es un proyecto resultado de esfuerzos de distintas instituciones gubernamentales, sociales, privadas y educativas para ofrecer bienes y servicios culturales. En él se plasma el crecimiento estable que han tenido las artes y sus públicos en una sociedad que hasta mediados del siglo pasado carecía de museos, galerías y escuelas de arte de gran tradición.

El festival, y otras acciones a su alrededor, muestran como la cooperación entre distintos actores puede complementar tareas del gobierno que por falta de recursos o ideas han sido desatendidas. Así, por ejemplo, frente a la ausencia del gobierno de una política para la adquisición de arte, los privados han creado colecciones que han dado paso a museos privados o que complementan la curaduría de los museos públicos.

Quienes se encuentran involucrados en el FISL aún siguen aprendiendo sobre su administración y ejecución; sin embargo ya tienen claro que la cooperación y las decisiones compartidas favorecen la consolidación y éxito de un proyecto cultural, del cual otros pueden aprender.

Contexto

Se considera que en Monterrey existen altos grados de predisposición a la cooperación ya que los roles político, económico y social pueden ser llevados a cabo por las mismas personas en distintos momentos o incluso de manera simultánea

cuando se tiene la intención de llevar a cabo algún proyecto social, empresarial, educativo o de otro tipo.

La aparición del interés por el ámbito cultural se da después de la consolidación de la economía de la ciudad a inicios del siglo XX y es el resultado de los esfuerzos combinados de actores públicos, privados y sociales. Especialmente en Monterrey, fueron los intereses personales y familiares los que dieron paso al coleccionismo y posteriormente a centros culturales, casas de cultura e incluso museos; acciones que colocaban al gobierno en un papel secundario; de esta manera, como menciona Beatriz de la Torre, “Monterrey es una ciudad que despierta a la cultura hace relativamente poco tiempo (2016: entrevista)”, con obras y artistas ubicados después del México de Porfirio Díaz. Un ejemplo de lo anterior son los objetos y espacios ofrecidos en los museos al arte de la ciudad: reducidos para lo creado en la región durante la época prehispánica, colonial y siglo XIX, en comparación con las grandes salas dedicadas al Nuevo León posterior a Díaz.

Otro actor importante en la consolidación de lo cultural han sido las universidades. Autores como Xavier Moysén (2000:67-109) destacan, por ejemplo, que en 1948 en la Universidad de Nuevo León, institución pública, se fundó el Taller de Artes Plásticas bajo el impulso de la pintora Carmen Cortés; y que en 1955, ligado al ITESM, institución privada, se formó ARTE A.C bajo el impulso del pintor Jorge González Camarena.

A estos esfuerzos es necesario sumar los de las esposas de prominentes empresarios que se reunían frecuentemente para organizar cursos de historia del arte; señoras que compartían o contagiaban a sus familias de un nuevo discurso e interés: la cultura. Debido a este interés se conformaron las primeras colecciones privadas de arte de Monterrey en el seno de las familias que encabezaban el sector industrial; además de que los empresarios se comenzaron a sumar a iniciativas culturales.

El tema del arte en sus manifestaciones plásticas fue encontrando cada día un mayor espacio dentro de la conversación general de la ciudad de Monterrey. A partir de la década de los setenta algunos empresarios y ejecutivos de alto nivel, en gran medida impulsados por sus esposas, fueron invitados a integrarse como miembros del Consejo Directivo de alguna institución con fines culturales y esto los hizo poner la mirada en el universo de las artes plásticas y les despertó el deseo de adquirir obras de arte (Rubio 2000:158).

A partir de los años setenta los proyectos e infraestructura asociada a lo cultural de Monterrey aumentó. “Llegó un momento en que el regio pensó que había que crecer también para otro lado, porque tenemos dinero, pero somos los ‘rancherines’. Y entonces hemos crecido en el ámbito cultural en sólo 30 o 35 años (De la Torre 2016: entrevista)”. Este incremento fue protagonizado, en un primer momento, por actores no gubernamentales, hasta que se presentaron las crisis de los años ochenta; y con los problemas económicos que enfrentaron las grandes empresas, éstas disminuyeron sus participaciones. Sin embargo, en ese momento el gobierno estatal incrementó su participación con la intención de complementar o sustituir recursos y funciones que venían haciendo actores no gubernamentales. Ejemplo de lo anterior son el Museo del Centenario y Plaza Fátima, la Casa de la Cultura de San Pedro y el Auditorio San Pedro, los cuales dependían de la Sociedad Cultural de San Pedro que era presidida por Francisco Zertuche y, cuando en 1988 fue disuelta la Sociedad, el Municipio de San Pedro se hizo responsable de ellos.

Lo anterior muestra un tránsito de un momento en el cual los proyectos eran realizados principalmente por la iniciativa privada a otro en el que se coordinan los esfuerzos de actores gubernamentales y no gubernamentales. El primero arraigado al seno de las familias industriales y sus colecciones iniciadas a mediados del siglo XX, y el segundo ubicado temporalmente a finales de los años ochenta. De la primera etapa, tres casos que muestran claramente la preponderancia de los actores privados en el sector cultural en la Ciudad de Monterrey son los siguientes:

- **La colección del Grupo Alfa y el Planetario Alfa.** El interés por el arte que compartían Don Roberto Garza Sada y su hija, Doña Margara Garza Sada de Fernández, condujo a la designación de una cantidad mensual a Doña Margara con la intención de adquirir obras de arte a título del grupo Alfa. De esta manera, entre 1975 y 1980, se conformó la colección del Grupo Alfa integrada por 177 obras, entre las que se encontraban trabajos de Diego Rivera, David Alfaro Siqueiros, María Izquierdo, Gerardo Murillo “Dr. Atl”, Francisco Toledo, Manuel Felguérez, Vicente Rojo, Rufino Tamayo, Carlos Mérida y Rafael Coronel, entre muchos otros; pero que se disolvió durante la inestabilidad económica.

Para desgracia de todos, en los primeros años de la década siguiente la situación de la empresa entró en una severa crisis económica en resonancia de todo lo que acontecía en el país, y no sólo se tuvieron que suspender las adquisiciones sino que se tuvo que sacar a la venta una buena parte de la colección, truncándose así el sueño de crear un museo a partir de ella (Rubio 2000:160).

Por otra parte, el Planetario Alfa fue inaugurado en octubre de 1978 y mantiene sus puertas abiertas hasta la fecha. Fue pionero en establecer un proyecto de museo interactivo. “Sus objetivos son coadyuvar –a través de la ciencia. La tecnología y el arte- a que cuantos visiten el Centro Cultural se interesen en el aprendizaje y desarrollen su potencial intelectual, emocional y estético, a través del entretenimiento, la experimentación y la interacción (Alfa. Ref.2016)”.

- **El Centro de Arte Vitro.** Como parte de sus actividades sabatinas Enrique Canales, Rogelio Sada y Eduardo Padilla, integrantes de Fomento de Industria y Comercio (ahora Grupo Vitro), se reunían para pintar. Con esta afición y el objetivo de ofrecer un espacio para que cualquier pintor pudiera exponer su trabajo, en 1974 se creó el Centro de Arte Vitro, éste convocaba anualmente a un concurso de pintura en el que los premios principales consistían en la compra de las obras. Fue importante porque fue una

alternativa a la Ciudad de México y por fomentar la creatividad en Nuevo León.

Tal vez una de las aportaciones más valiosas del Centro de Arte Vitro fue la estimulación de la creatividad de nuestro medio, pues al no contar la ciudad con academias de arte de gran tradición como las de la Ciudad de México, la inmensa mayoría de los participantes eran amateurs, autodidactas que deseaban sobresalir gracias a la búsqueda de un lenguaje personal, por lo general realizando trabajos de baja calidad en cuanto a su factura (Rubio 2000:174).

- **Museo de Monterrey.** Auspiciado por la cervecería Cuauhtémoc inició sus actividades en 1977 y las concluyó en el año 2000. Sus instalaciones estaban en el antiguo edificio de la cervecería Cuauhtémoc, un edificio de finales del siglo XIX. Se convirtió en uno de los espacios más importantes de la ciudad para la exhibición de arte.

El inicio de la segunda etapa, en la cual hay una mayor interacción entre los actores gubernamentales y no gubernamentales, podría establecerse en las negociaciones y entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Magolo Cárdenas, directora de 3 Museos, menciona que el proyecto del Museo de Historia Mexicana, fundado en noviembre de 1994, formaba parte de un plan que contemplaba la formación de una barrera cultural en la frontera mexicana como contrapeso a las influencias culturales norteamericanas que acompañarían lo económico e industrial a partir del TLCAN.

Se pensó entonces en cómo construir espacios museográficos dedicados a la exaltación de la identidad e historia nacional en la zona fronteriza del país como una “barrera” cultural ante lo que se veía venir con la firma del TLC y la globalización; se estaba contemplando no sólo lo comercial, sino también la globalización de la mentalidad, de los lenguajes y de las identidades (Cárdenas 2016: entrevista).

El Museo de Historia Mexicana de Monterrey fue planeado y financiado casi completamente por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, pero se dejó en manos del gobierno estatal. Meses después de su inauguración, en junio de 1995, el gobierno estatal decidió sustituir su subsecretaría de cultura por un Consejo, el cual quedó conformado por representantes de los sectores gubernamental, artístico,

empresarial y académico para dar voz y voto a cada actor interesado en la vida cultural del estado.

CONARTE, el cual es un modelo único, surge precisamente de la idea de que se establezca un vínculo ya institucionalizado entre los representantes de gremios o de asociaciones no vinculadas al gobierno, pero que tienen ahí un foro para expresar sus iniciativas (Zúñiga 2016: entrevista).

El Consejo, en colaboración con el sector empresarial, desarrolló el proyecto *Parque Fundidora* ubicado en lo que era un terreno abandonado, en el cual se establecieron centros de convenciones y espectáculos, escuelas de arte, restaurantes y espacios de recreación. Con la propuesta de la remodelación del Paseo Santa Lucía y la construcción del Museo del Noreste, la ciudad de Monterrey se postuló y obtuvo la designación de sede del Fórum Universal de las Culturas en 2007.

Por lo anterior, actualmente es relativamente sencillo ver a actores gubernamentales y no gubernamentales cooperando de distinta manera en gran parte de los proyectos culturales de la capital regia; un ejemplo de ello es la colección de castas que alberga el Museo de Historia Mexicana de Monterrey:

- **Colección de pinturas de castas.** La señora Lydia Sada de González junto a su padre inició la colección de cuadros de castas; es decir, pinturas realizadas principalmente entre 1710 y 1810 que dan cuenta de las mezclas raciales que existieron en la Nueva España. Esta colección se encuentra bajo la figura de comodato en el Museo de Historia Mexicana de Monterrey. Es una colección con un gran valor histórico, estético e incluso económico; y sigue creciendo.

Al respecto la directora del Museo, mencionó:

Nosotros nos encargamos de su cuidado y mantenimiento; es parte del compromiso para mantener su acceso al público. El hijo de Doña Lydia, Don Tomás, está muy pendiente de ella: en visitarla, en traer gente, en incrementarla, en apoyarnos en mover piezas, en cosas de este tipo. Él está involucrado, pero nosotros debemos cuidar la seguridad, humedad, temperatura y luz. Todo lo que se requiere para su conservación (Cárdenas 2016: entrevista).

Este breve panorama muestra cómo Monterrey es una tierra en la que proyectos de distinta índole pueden germinar, crecer y consolidarse ya que frecuentemente se suman esfuerzos de actores gubernamentales y no gubernamentales. Sin embargo, en la capital y el estado en general, los proyectos más importantes son promovidos o respaldados por personas que pertenecen a la élite económica regiomontana, lo cual no es visto negativamente por la sociedad:

Los empresarios aquí gozan de un muy altísimo prestigio, la gente los considera modelos ciudadanos. El gobernador tiene una importancia minúscula comparada con ellos; los gobernadores duran seis años y se van, pero los empresarios son permanentes (Zúñiga 2016: entrevista).

Esta es una sociedad acostumbrada a que los políticos y sus proyectos cuenten con el respaldo del sector económico; si no se cuenta con este respaldo es muy complicado llevar adelante un proyecto cultural o de cualquier índole.

Marco normativo estatal

Se considera que el marco normativo del estado de Nuevo León, relacionado a la cultura y las artes, se encuentra consolidado ya que cuenta con **leyes generales**, **leyes específicas** y una que **facilita la interacción** entre actores gubernamentales y no gubernamentales para llevar a cabo proyectos culturales. Este es un marco normativo que favorece el establecimiento de una gobernanza cultural consolidada ya que son leyes que contemplan las labores de cultura y arte como una responsabilidad tanto del gobierno como de la sociedad; y, principalmente, que establecen las tomas de decisión del ámbito cultural como resultado de la interacción entre gobierno y sociedad.

Dentro de las **leyes generales**, es decir, que tienen alcance estatal se ubican:

- *Ley del patrimonio cultural*. Fue publicada en diciembre de 1991 y se le hicieron reformas en 1995 y 2010. Es una ley con alcance estatal cuya principal preocupación son los bienes muebles e inmuebles que se encuentran

en el estado: “Constituye el objeto de esta ley, la protección, conservación, restauración, recuperación y enriquecimiento del patrimonio cultural de la Entidad (Congreso Nuevo León 2016d:1)”. Para cumplir con su objetivo esta ley prevé el trabajo coordinado con la Secretaría General de Gobierno, la Secretaría de Desarrollo Social, la Secretaría de Educación, la Secretaría de Obras Públicas y los municipios, así como con actores no gubernamentales organizados en patronatos, comités, juntas vecinales y asociaciones civiles.

Los Ayuntamientos promoverán la formación de asociaciones civiles y juntas vecinales, así como la organización de representantes de los sectores más significativos de la población, como órganos auxiliares para impedir el deterioro o destrucción del patrimonio y promover su enriquecimiento (Congreso Nuevo León 2016d:1).

- *Ley que crea al CONARTE*. Publicada en 1995. La ley establece legalmente la figura del CONARTE como el principal responsable a nivel estatal en materia cultural, sus objetivos, patrimonio, integrantes y responsabilidades. La experiencia adquirida a lo largo de los años ha ocasionado modificaciones en la mayor parte de los artículos en 1998, 2000, 2002 y 2006. De esta manera CONARTE se ha consolidado como un espacio de encuentro y un facilitador de los proyectos culturales, aportando recursos materiales y logísticos, propuestos por los ciudadanos (Congreso Nuevo León 2016a).

Un área de oportunidad para crecer en el ámbito cultural en el estado de Nuevo León es la posibilidad de redactar más **leyes específicas** con la intención de atender a poblaciones focalizadas más allá de la capital y su área conurbada, ya que actualmente sólo cuenta con una:

- *Ley que crea el organismo público descentralizado denominado Museo de Historia Mexicana*.

Esta ley tiene el objetivo de “Consolidar, preservar y difundir testimonios de la Historia Mexicana, contribuyendo con la educación a través del conocimiento de los elementos históricos básicos de nuestra cultura (Congreso Nuevo León 2016e:2)”.

De manera similar al CONARTE, el Museo de Historia Mexicana cuenta con una junta de gobierno en la que participan actores de distintos ámbitos: el gobernador del estado, el presidente del fideicomiso del museo, el director del museo, cuatro personas destacadas por sus actividades sociales, económicas o culturales, los secretarios estatales de desarrollo social, educación y finanzas, un representante del INAH y el Presidente de la Sociedad Neoleonesa de Historia.

Finalmente, Nuevo León cuenta con una **ley que facilita la cooperación** entre actores gubernamentales y no gubernamentales y que no se limita al ámbito político:

- *Ley de asociaciones público privadas para el estado de Nuevo León* (publicada en 2010), la cual tiene por “objeto regular y fomentar los esquemas para el desarrollo de proyectos de asociación público privada que realicen el Estado o los Municipios con el sector privado o con otras Entidades gubernamentales, sector social e intermedias (Congreso Nuevo León 2016c:1).” A través de esta ley se hace una convocatoria, se evalúan y se eligen proyectos de distinta índole que son susceptibles de recibir financiamiento del estado (no sólo culturales); también se puntualizan las características de los proyectos, participantes y contratos. Los proyectos elegidos reciben apoyos presupuestales del estado para llevarse a cabo.

Como se puede observar, las reformas en la normatividad muestran el interés por responder a un contexto cambiante, aunque aún pueden hacer crecer su infraestructura y programas de actividades en los municipios más alejados de la capital; aunque esa es una característica compartida por prácticamente todos los estados de la República Mexicana.

La cualidad que más se resalta en este trabajo es el hecho de que las decisiones del ámbito cultural son tomadas con representantes de distintos ámbitos de la vida regia; eso le da un carácter de gobernanza cultural consolidada al marco normativo.

Actor gubernamental

En el estado de Nuevo León la institución gubernamental responsable del sector cultural es el CONARTE, el cual se ha convertido en un espacio de interacción para representantes de distintos grupos interesados en el ámbito cultural tanto para expresar sus puntos de vista como para incidir en las decisiones. Además de los proyectos que son planeados, financiados e implementados a su interior, CONARTE ofrece respaldo logístico, material y económico a proyectos culturales no gubernamentales. En cuanto a recursos, no sólo se limita a los que le son asignados por el Congreso del estado, sino que gestiona la obtención de adicionales ante el gobierno federal e instituciones internacionales. Este es un actor dispuesto y que promueve la cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales, traduciendo en acciones los ordenamientos normativos, incluyendo, las tomas de decisión compartidas.

En su momento, hace 20 años, estamos cumpliendo 20 años, se llegó a la decisión, después de darle muchas vueltas, que había que constituir una figura gubernamental o de la administración pública que de verdad pudiera ser la guía que llevará y administrará los procesos culturales del estado; y es como nació CONARTE. Con la intención de que fuera una institución descentralizada que pudiera tener la máxima autonomía posible, que no dependiera de los avatares políticos ni de los intereses de los gobernantes en turno; sino que pudiera lograr de verdad una continuidad en el quehacer cultural; en el proyecto cultural del estado (López 2016: entrevista).

Legalmente CONARTE se encuentra definido como un “organismo público descentralizado del Gobierno del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios y con domicilio legal en la ciudad de Monterrey (Congreso Nuevo León 2016a:1)”. Su funcionamiento se subordinó a la idea de incrementar la oferta de bienes y servicios culturales proporcionados desde el gobierno, pero abriendo un espacio para escuchar a los actores no gubernamentales ya involucrados o que deseaban participar; de ese modo, en junio de 1995, CONARTE sustituyó a la entonces subsecretaría de cultura.

CONARTE es como un foro, es un foro semipúblico, entonces el que trae la idea que la defiende.

/.../

Y CONARTE, el cual es un modelo único, surge precisamente de la idea de que se establezca un vínculo ya institucionalizado entre los representantes de gremios o de asociaciones no vinculadas al gobierno, pero que tienen ahí un foro para expresar sus iniciativas (Zúñiga 2016: entrevista).

Este Consejo, se encuentra integrado por un presidente, un secretario técnico, dos personalidades del ámbito cultural, tres promotores, tres personalidades académicas, doce representantes de la comunidad artística, los titulares de la radio y televisión del estado, el secretario de educación estatal y un representante de la sociedad civil. Los cargos son asumidos por distintos periodos y no necesariamente coinciden con el cambio de administración del gobierno estatal, lo cual se traduce en un “blindaje” frente a los cambios políticos. Es decir, el proyecto cultural adquiere estabilidad y continuidad a pesar de los cambios de personas o partidos en la administración gubernamental.

Quien llega a la presidencia y quien llega a la secretaria técnica tienen que sentarse con el Consejo y darle continuidad a los proyectos. Entonces ahí es donde ha estado mucha de la fortaleza de esta estructura (López 2016: entrevista).

Esta estructura, en la cual hay representantes de distintos sectores, le ofrece a CONARTE mayores niveles de legitimidad a sus decisiones ya que cada participante tiene voz y voto y, sólo en caso de empate, el presidente cuenta con un voto de calidad. Además, para garantizar decisiones oportunas, rápidas e informadas, el Consejo tiene sesiones ordinarias cada mes y extraordinarias si fuese necesario. Las decisiones incluyen el ejercicio del presupuesto, la elección y programación de actividades, y los planes y programas de trabajo, entre otras.

Se sesiona el último miércoles de cada mes. Ésta es una actividad muy disciplinada; y este consejo sí es un órgano de control; sí es normativo. Porque ligeramente te puedo decir que dentro de esa mesa nos sentamos tanto el maestro Katzir Meza, como presidente de CONARTE, y yo en mi calidad de secretario, pero somos un voto más. Porque todo lo que sea proyectos estratégicos, no operativos, aunque te voy a decir que en el nivel operativo también, por ejemplo el presupuesto anual, ellos son quienes lo

aprueban. Administrativamente nosotros somos quienes lo ordenamos, pero se lleva, es lo que se hizo en la reunión pasada, se presenta el presupuesto anual con un desglose muy detallado y ellos son quienes lo aprueban o no. Ha habido momentos en la historia de CONARTE en que no se ha aprobado el presupuesto y se ha tenido que revisar, revisar y revisar una, dos o tres veces hasta que lo aprueba el Consejo y entonces sí ya se empieza a ejecutar. Entonces sí es efectivo, es un consejo muy activo, muy involucrado y que las decisiones que se toman son de acuerdo al consenso como grupo. Esto le proporciona una garantía de permanencia tanto a CONARTE como al proyecto cultural (López 2016: entrevista).

Asimismo, tomando en cuenta que en Nuevo León existen varios actores no gubernamentales que participan en lo cultural, CONARTE ha significado un punto de encuentro para la organización de festivales, congresos, conferencias, exposiciones, talleres, coloquios u otras actividades. Quienes se acercan a CONARTE, además de la posibilidad de obtener espacios o recursos económicos, reciben una orientación logística sobre los mejores espacios, fechas y condiciones para llevar a cabo la actividad, esto con la intención de ordenar una programación que abarque territorial y poblacionalmente la mayor parte posible de la demanda. Ana Laura Santamaría, representante del área de literatura y directora asociada de la Cátedra Alfonso Reyes mencionó:

Festivales de música, festivales de teatro, festivales de danza, etcétera, que no somos nosotros propiamente los organizadores; son los gremios, son los artistas los que los van generando y nosotros tenemos el recurso para que puedan suceder las cosas (Santamaría 2015: entrevista).

Esta interacción entre distintos actores ha tenido como una de sus consecuencias que tanto actores gubernamentales como no gubernamentales cada vez menos tengan la tentación de afirmar que sólo ellos tienen las respuestas al ámbito cultural y su administración.

La ventaja de CONARTE es que no hay una definición monolítica de lo que se entiende por cultura para el estado de Nuevo León; sino que están en competencia distintas visiones, probablemente todas estas visiones son igualmente miopes, pero el resultado es que muchas visiones miopes del papel que deben tener las políticas culturales del estado, es una visión menos ciega que la que tiene una persona (Zúñiga 2016: entrevista).

El trabajo cotidiano de CONARTE con personas relacionadas al ámbito empresarial ha influido de manera positiva en la coordinación de los distintos actores al establecer informes periódicos, precisos y sintetizados. Además de los informes detallados de trabajo, se han hecho frecuentes las “presentaciones ejecutivas” que facilitan el intercambio de información relevante para la toma de decisiones y valoración de los resultados; para determinar los requerimientos mínimos en la entrega de apoyos; e incluso para facilitar la gestión de recursos adicionales provenientes del gobierno federal u otras instituciones nacionales e internacionales.

Al final de la historia lo que vemos aquí reflejado es el mismo modelo que se tiene para la parte de trabajo de la industria, la empresa. Esa visión empresarial se aplica también aquí (López 2016: entrevista).

En Nuevo León el marco normativo y el actor gubernamental se están sumando a una oferta cultural que a mediados de los años 50 del siglo pasado comenzaron los privados. A 20 años de la fundación de CONARTE el interés por lo cultural se refleja en acciones como la postulación y obtención del Fórum Internacional de las Culturas en 2007, la presentación del *Programa Nuevo León, Polo Cultural del México 2014* y el desarrollo anual del Festival Internacional Santa Lucía.

El Festival Internacional Santa Lucía

El Festival Internacional Santa Lucía (FISL) es una propuesta del gobierno del estado de Nuevo León cuya administración comparten actores gubernamentales y no gubernamentales. Es un espacio que se ha consolidado como foro para la presentación de distintas expresiones artísticas en la segunda quincena de septiembre y primera de octubre al norte de la República Mexicana; también sirve para conmemorar la Fundación de la Ciudad de Monterrey, el 20 de septiembre.

El FISL, comentan sus organizadores, tiene dos antecedentes: el primero es el Festival del Barrio Antiguo, el cual se realizó por casi una década en el centro de la Ciudad de Monterrey, pero cuyas actividades se fueron diluyendo al mismo tiempo que se modernizó esa parte de la ciudad y se dio un ambiente de violencia. En el año

2007 no se realizó este festival ya que se llevó a cabo el Fórum Internacional de las Culturas. El segundo antecedente es precisamente el Fórum Internacional de las Culturas, el cual se llevó a cabo del 20 de septiembre al 8 de diciembre de 2007 en la Ciudad de Monterrey. Para obtener la sede el estado de Nuevo León postuló su ciudad capital, presentó un proyecto y resultó elegido para realizar el primer Fórum que se llevó a cabo fuera de España. Para obtener la sede, uno de los requisitos era el rescate de un espacio con el objetivo de ofrecer un servicio permanente a la comunidad aún después de realizado el Fórum, para ello se pensó en un proyecto que uniera dos sitios emblemáticos de la ciudad: la Macroplaza y el parque fundidora; es decir, el Paseo Santa Lucía.

El Parque Fundidora ya estaba, pero había un espacio donde había sido Peñoles que no se había recuperado; en él había acumulación de desechos de acero o hierro, no podría precisarlo. Y no existía el Paseo de Santa Lucía. Entonces se tenía un área muy hermosa que era el centro de Monterrey con la Macroplaza, la explanada de los héroes, los tres museos; y por otra parte el Parque Fundidora, pero no existía conectividad entre los dos espacios. Fue entonces que se desarrolló el espacio de Santa Lucía (Moreno 2016: entrevista).

Al iniciar el año 2008 el Fórum se había ido, pero Monterrey se quedó con la infraestructura, los recursos humanos y la experiencia que se depositó en la creación del FISL. El gobernador en turno, José Natividad González, tomó la iniciativa de organizar un festival que aprovechara todos los recursos ya existentes, pero dejando una parte importante de la responsabilidad en la sociedad civil. A partir de ese momento el FISL comprende expresiones artísticas nacionales e internacionales que hacen uso de espacios como la Macroplaza, el Paseo Santa Lucía y el Parque fundidora, entre otros.

Entonces sí debo dar honor a quien honor merece, yo era la presidenta del patronato y él presidente de la junta directiva (José Natividad), cargo que es ocupado por el gobernador en turno; pero en realidad el primer festival, fue él quien lo llevó a cabo porque venía terminando el Fórum y él tenía toda la experiencia que le había dejado; y nosotros empezamos a aprender; Paulette y yo (Melo de Sada 2016: entrevista).

Más del 90% de las actividades del FISL son gratuitas; y en los casos en los que hay un costo, el precio es simbólico y más con objetivos de control de acceso en los recintos para cumplir con las normas de Protección Civil que con la idea de una recuperación monetaria.

Sin embargo, el hecho de que cualquier paseante o visitante pueda estar caminando en este entorno y encontrar una serie de manifestaciones culturales o de expresiones y el 95% o el 98% de nuestra programación es totalmente gratuita; y donde se llega a cobrar un boleto es quizá un boleto de ochenta pesos o cuarenta pesos que en realidad es un costo de recuperación mínimo y que más bien es un costo de control que a veces nos exigen los teatros cerrados, entonces es más bien una cuestión de control, pero el costo no representa lo que verdaderamente costaría un espectáculo de esa calidad o de esas dimensiones. Y la otra cosa que hacemos es a través de redes sociales o de medios de comunicación damos todas las cortesías que se puedan para que tengan acceso quienes no tuvieran la oportunidad de pagar ese costo mínimo (Moreno 2016: entrevista).

La oferta privilegia lo estatal, nacional e internacional, en ese orden, y en todos los casos la elección de las actividades tiene el propósito de reflejar las principales características de su región de origen: la ropa, la música, los colores, el pensamiento, las tradiciones. Se busca la mayor autenticidad posible.

Hacemos el mayor de los esfuerzos para que con el recurso se pueda traer lo mejor de cada uno de los países a los que se invita y se representa; lo anterior, no sabría cómo definirlo para expresar esto que buscamos; que sea purista, auténtico.

/.../

Queremos encontrar un nicho de programación que aún para la gente que puede pagar encuentre una diferencia, pero también para las personas que no pudiesen pagar los boletos de abuelos, padres e hijos tengan acceso a algo de mucha calidad (Moreno 2016: entrevista).

El FISL tiene la tarea de acercar al público de Monterrey con las expresiones creativas originarias del estado y aquellas actividades elegidas como representativas de un país o región; es la ventana más importante para exaltar los esfuerzos que se están haciendo en Nuevo León para impulsar la cultura y las artes en un trabajo de colaboración entre gobierno, sociedad civil e iniciativa privada; trabajo que a través de los años ha dado lugar a proyectos como el MARCO, el Planetario Alfa y el Paseo Santa Lucía. El FISL es un ejemplo de Gobernanza cultural consolidada ya que la

toma de decisiones, organización, implementación y resultados son una responsabilidad compartida.

Formalidad

El FISL es un fideicomiso creado por el gobierno del estado de Nuevo León a través de un Decreto. Es un espacio de amplia cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales en la toma de decisiones; está es una relación cuyas características se encuentran asentadas en el documento de creación del Festival, en el cual se destacan las características de los responsables de las decisiones y el cómo llegar a éstas a través del diálogo, más que a la descripción de rutinas o procesos de trabajo.

Para evaluar la formalidad del FISL es necesario tomar en cuenta dos cuestiones: es una propuesta del gobierno de Nuevo León que para su organización, administración y toma de decisiones reúne a actores gubernamentales y no gubernamentales; dos, nace en una ciudad en la que actores gubernamentales y no gubernamentales viven asociados a la iniciativa privada, la industria, la producción y la comercialización. La consecuencia de estos dos factores es que al crearse el Festival se recogió la experiencia de la iniciativa privada, la sociedad civil y los políticos para crear un documento que puntualiza qué tiene que hacer cada uno de los involucrados, de qué manera y en qué tiempos; pero con flexibilidad para cambiar de acuerdo a los tiempos y delegar en ellos las toma de decisiones que consideren más adecuadas. El decreto de creación del Festival fue publicado el 30 de junio de 2008. También como una consecuencia del entorno empresarial, para tomar decisiones oportunas e informadas o reportar acciones la mayor parte de la información se encuentra en distintos formatos: carpetas, archivos escritos, presentaciones de Power Point, presentaciones ejecutivas, memorias, recuentos detallados o videos.

Para la formalidad, el documento más importante del FISL es su Decreto de creación, el cual establece una estructura de pesos y contrapesos que obliga a la toma de decisiones de especialistas en su ámbito, pero siempre por consenso.

Por otra parte, a pesar del cuidado que se ha dado a la parte administrativa, otorgándole una figura legal, órganos de gobierno y recursos; el Festival tiene un propósito que por su amplitud podría considerarse por algunos como ambiguo:

Tiene como propósito impulsar el talento local, aunado a la presencia de expresiones artísticas y culturales de otros países. (FISL *ref.* 2016).

Este es un objetivo que no se encuentra establecido en su Decreto de creación, sino en la presentación de lo que es el Festival en su portal de Internet y está redactado de manera dispersa junto a la visión, antecedentes, resultados y actividades. Es decir, es un objetivo que puede cambiar de un momento a otro.

Órganos de gobierno

La administración y decisiones en el FISL se encuentran a cargo de un Fideicomiso, el cual es responsabilidad de la Tesorería del estado; una junta directiva, la cual preside el gobernador en turno; y un patronato, en el cual participan personas e instituciones de la sociedad civil.

Se considera que el órgano de gobierno del FISL es de gobernanza consolidada ya que la toma de decisiones en la planeación, organización y administración del festival es una tarea compartida entre actores gubernamentales y no gubernamentales; ésta es una característica planteada desde la creación del Festival.

Que el “Festival Internacional Santa Lucía” se plantea como un esfuerzo de organización de los gobiernos federal, estatal y municipal, con la participación relevante de la sociedad civil, para orientar y conjuntar actividades culturales, a fin de que se desarrollen en los meses de septiembre y octubre (Congreso Nuevo León 2016b:11).

El documento de creación del Festival también describe las funciones y características de las personas que ocupan los cargos de la junta directiva (Congreso Nuevo León 2016b:12-13), fideicomiso (Congreso Nuevo León 2016b:13-14), y patronato (Congreso Nuevo León 2016b:14-15); los cuales son los órganos de gobierno del festival. Con la intención de tener decisiones imparciales y no unilaterales en los tres casos se contemplan la participación de actores gubernamentales y no gubernamentales; además de contemplar espacios para el CONACULTA (ahora Secretaría de Cultura), INAH e INBA, aunque, en la entrevistas se mencionó, estos actores federales escasamente asisten a las reuniones.

El órgano más amplio y responsable de las decisiones sobre el funcionamiento cotidiano del festival y su programación (el fideicomiso se enfoca principalmente a lo económico y la junta directiva a las no rutinarias) es el patronato, el cual en su edición 2015 incluía a 22 personas:

Tabla 7. El patronato del FISL

Nombre	Cargo
Sra. Liliana Melo de Sada	Presidenta del patronato del FISL
Lic. Claudia Yarte de Fernández	Presidenta del Consejo del Museo de Historia Mexicana
Lic. Carmen Junco de	Ex presidenta de CONARTE
Dra. Julia Moreira de la Garza	Directora del Planetario Alfa
Dr. Antonio José Dieck Assad	UDEM (Lic. Arnoldo Nerio, suplente)
Mtro. Salvador Alva Gómez	ITESM (Lic. Hugo Garza Leal, suplente)
Dr. Rogelio Garza Rivera	UANL (QSB. Emilia Edith Vázquez Farías, suplente)
Act. Ángel Casán Marcos	URRE. (Dra. Leticia Treviño Rodríguez, suplente)
Dr. Héctor Escamilla Santana	Tec Milenio (Ing. Juan Manuel Ruiz Acosta, suplente)
Lic. Magdalena Cárdenas García	Director de 3 Museos (Lic. Luis Felipe Ibarra, suplente)
Lic. Ernestina Lozano de Villarreal	Directora del Museo San Bernabé de las Casas
Sra. Lolita de la Garza Benitez	Ex presidenta de las damas de la Cruz Roja de Monterrey
Ing. Sergio Gutiérrez Muguera	Parque Fundidora (Lic. Francisco Morales Purón, suplente)
Mtra. Myrthala Salazar Dávila	Presidenta de Parnassos
Lic. Gilberto Gerardo Villarreal Guzmán	Canaco Monterrey (Lic. Oralia Guerra Rodríguez, suplente)
Lic. José Farías Chapa	Director general de Alfaventus
Lic. Enrique Osorio López	Tesorero del Patronato del Festival

Lic. Marco Antonio Sotomayor	Comisario del Patronato del Festival (Lic. Tomás Cantú, suplente)
Lic. Adrián de la Garza	Alcalde de Monterrey
Dr. Enrique Vogel	Director de eventos de valor mundial
Lic. Luis Yermak Torres Valera	Director de radio y televisión de Nuevo León
Lic. Guillermo Terán Calderón	Presidente de la asociación de hoteles de Nuevo León (Lic. José Manuel Ortiz Vázquez, suplente)

Tabla retomada de la carpeta de presentación del Festival Internacional Santa Lucía. No pública.

En este patronato se reúnen representantes de distintas instituciones públicas, académicas, privadas y sociales. También es importante subrayar que el festival es un espacio donde se refuerzan o crean lazos políticos y económicos entre las familias más influyentes de Nuevo León; por ejemplo en la lista se pueden encontrar los apellidos Sada y Garza, los cuales pertenecen a las familias más importantes en Monterrey.

Otro aspecto que se toma en cuenta para tomar decisiones informadas o documentadas es la posibilidad de invitar a asesores externos públicos, privados, sociales o internacionales, quienes tienen derecho a voz y no a voto en la sesión o sesiones correspondientes (Congreso Nuevo León 2016:12). Esta es una estructura planeada para escuchar las voces de representantes de intereses sociales, económicos, políticos, artísticos, académicos y de cualquier interesado en aportar al Festival; y una vez expresados y defendidos los distintos puntos de vista, las decisiones se toman por votación y sólo en caso de empate, “el Presidente de la Junta directiva contará con el voto de calidad (Congreso Nuevo León 2016:13)”.

Como todo órgano de gobierno, el de este festival ha tomado decisiones cruciales durante sus ocho años de existencia. Una de las primeras fue la adopción del nombre de Santa Lucía en lugar del de Barrio Viejo con la intención de resaltar un espacio nuevo y buscar colocarlo en el imaginario social como un lugar de reunión y convivencia; aunado a ellos se optó por incluir la palabra “internacional” para resaltar la presencia de un país invitado y de distintas agrupaciones extranjeras durante el Festival.

Sin embargo, el reto más importante que ha enfrentado el festival, y todas las instituciones culturales de Monterrey, fue la violencia que vivió el estado entre 2009 y 2011. Durante esos años el área cultural se esforzó por mostrar a los regios un mundo más allá de la violencia; una alternativa de actividades familiares en ambientes seguros.

Y fue cuando con más énfasis se estuvo trabajando con públicos específicos para que vinieran durante el día Marco, porque había que darle a la gente otra visión del mundo, es decir, no sólo existe la violencia; a pesar de la violencia existen muchas cosas (De la Torre 2016: entrevista).

Ello implicó, aunque en distintos grados, el miedo de los patrocinadores para invertir, evitar programar actividades en la noche o en municipios alejados de la zona metropolitana, la preferencia de los públicos a resguardarse en sus hogares, el trabajo de convencimiento para contratar artistas foráneos y la búsqueda de iniciativas artísticas que le dieran al regio una visión del mundo distinta a la violencia. El personal del FISL en esos años aplazó su intención de llegar a los públicos del resto del país y sur de Texas para dedicarse exclusivamente a la gente de Nuevo León, y casi exclusivamente al municipio de Monterrey y su área metropolitana.

Realmente cada año nos ha traído nuevos retos, entonces en un periodo de siete años existió un periodo que se complicó por la seguridad y entonces decidimos enfocarnos en Monterrey; el resto del país y el sur de Texas ya no, al menos en esa etapa, ya no fueron un tema para el festival. Sin embargo, una vez superada esa etapa, ahora estamos analizando la manera de captar esos públicos que desde un principio se habían contemplado (Moreno 2016: entrevista).

Como se observa, el FISL cuenta con un órgano de gobierno en el que participan actores gubernamentales (como el gobernador y los secretarios de gobierno) y sociales que tienen relaciones con actores privados, como lo es la señora Liliana Melo de Sada, presidenta de Patronato del Festival. Sin embargo, al involucrar a tantos sectores y personas el reto es encontrar los puntos de acuerdo entre actores con intereses distintos; el mecanismo, mencionaron los entrevistados, es respetando

los tiempos marcados y no aplazando las decisiones. El resultado es un festival con amplios márgenes de legitimidad en sus decisiones.

Recursos

El FISL tiene garantizados un mínimo de recursos que posibilitan su administración y realización de actividades. Estos son recursos económicos que provienen especialmente de actores gubernamentales (gobierno estatal y CONACULTA), a los cuales se suma el apoyo en especie de otras empresas, universidades y agrupaciones civiles. Es por esta razón que se le considera como un proyecto con una diversificación de fuentes para la obtención de sus recursos.

El Festival Internacional Santa Lucía surge y permanece gracias al compromiso del Gobierno del Estado de Nuevo León de cultivar el aprecio y disfrute de las actividades culturales de alto nivel para toda la población. Es bajo este liderazgo que 53 instituciones públicas y privadas y algunos particulares que formamos parte del Consejo nos unimos en este loable esfuerzo y con gran gozo trabajamos para hacerlo posible (Melo de Sada 2016: entrevista).

En lo que se refiere al aspecto económico, los recursos durante las ocho ediciones han procedido principalmente del gobierno del estado de Nuevo León, CONACULTA y la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados. El gobierno del estado de Nuevo León tiene una cantidad asignada y autorizada en el Congreso local para el Festival; además facilita infraestructura, difusión y seguridad. Por su parte el CONACULTA (ahora Secretaría de Cultura) y la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados han apoyado al Festival asignándole recursos del presupuesto federal. Sin embargo, mencionó Melo de Sada, no se trata sólo de recibir el recurso asignado, es necesario realizar una tarea de cabildeo para convencer a los diputados de no reducir y en la medida de lo posible incrementar el financiamiento.

Los recursos provienen prácticamente mitad y mitad: gobierno federal y estado. A veces unos más a veces otros menos. Sin embargo no es tan sencillo, no se trata sólo de que cada año nos llega el dinero y ya; nosotros cada año debemos hablar con todos los diputados; si nosotros no hacemos ese trabajo, no funciona. Nosotros debemos ir a explicarle a cada nueva administración, porque cambian cada tres años, cómo funciona, de qué se trata; mostrarles la cara, los números y la transparencia con que se utilizan los

recursos; vamos y les decimos del impacto que tenemos en la sociedad, de la transparencia en el manejo de cada área del festival. Nosotros con el mismo recurso que recibimos, por decir un número, 25 millones de pesos, hacemos lo mismo que otros que reciben 150 millones de pesos (Melo de Sada 2016: entrevista).

En esta gestión de recursos la señora Liliana Melo de Sada juega un papel importante, como un recurso simbólico, ya que su posición social, familiar y económica le permite tener en varios casos el definido “derecho de picaporte” para hablar con diputados estatales y federales con la intención de cabildear los recursos del Festival. Por otra parte, al mencionar que realizan más actividades con menos dinero que otros, se refiere a las asignaciones gubernamentales; ya que a éstas es necesario sumar todos los apoyos provenientes de personas, agrupaciones sociales, universidades y empresas que apoyan al festival en especie, pero no se han integrado en la contabilidad.

El dinero que se recibe se utiliza principalmente en los gastos que conlleva la contratación de escenarios, equipo de audio e iluminación, artistas y agrupaciones, tanto nacionales como extranjeras. En lo que se refiere a los gastos por infraestructura, una gran parte de ésta no se paga ya que es facilitada por las instituciones que se suman al Festival; de esta manera se hace uso de instalaciones gubernamentales, sociales y privadas existente en la ciudad de Monterrey, como por ejemplo: el Parque Fundidora, la Explanada Santa Lucía, el Museo de Historia Mexicana, el Museo del Noreste, el Planetario Alfa, el Centro de las Artes, el Teatro de la Ciudad, el Centro de Convenciones, instalaciones de la UDEM, UANL e ITESM; y muchas otras.

La infraestructura es extraordinaria realmente. Nos centramos en la explanada Santa Lucía, la Explanada de los Héroes, los tres museos que están en el centro de la Ciudad; nos unimos con el Planetario Alfa, quienes tienen su agenda, y se suman muchos otros. El Museo del Centenario, el Museo del Obispado, el cual se encuentra más alejado del centro, pero todos estamos dentro de la misma dinámica del Festival Santa Lucía (Moreno 2016: entrevista).

En cuanto a los recursos humanos, como se ha visto, la toma de decisiones involucra a muchas personas; sin embargo la ejecución se encuentra a cargo principalmente de la señora Liliana Melo de Sada, la licenciada Paulette Moreno de Alanis y la licenciada Erika López. Este es un grupo que se formó desde el inicio del Festival (la señora Liliana Sada y Paulette Moreno trabajaban anteriormente juntas desde el Patronato de la Escuela de Bellas Artes de Monterrey) y al cual se han sumado personas principalmente por la confianza, el conocimiento sobre distintos temas y las relaciones profesionales o personales que tienen con el grupo que toma decisiones. Destaca que el Festival es organizado principalmente por mujeres, aunque retomando principios de la administración de empresas de Monterrey.

¿Por qué? Bueno, al inicio yo pensaba porque somos mujeres, porque también soy feminista. Pero creo está más asociado a que somos muy efectivos, a que es una forma norteña de trabajar; no andamos gastando dinero en cosas innecesarias; somos demasiado prácticos. Creo que somos muy eficientes, muy honestos en los recursos, muy transparentes y buscamos siempre por todos lados (Melo de Sada 2016: entrevista).

A este grupo de mujeres se suman trabajadores y voluntarios que van creciendo en número conforme se acerca el Festival. En la edición 2015 participaron 172 voluntarios: 70 en servicio social, 80 de la sociedad civil y 22 de comunicación y prensa²⁵.

Públicos

Tradicionalmente se había asociado al estado de Nuevo León con su amplia infraestructura industrial, deportiva y educativa, pero no cultural. También en el pasado coincidía la existencia de pocos espacios y una oferta limitada de bienes y servicios culturales con una baja demanda; sin embargo, esto se está modificando debido a los esfuerzos de las últimas tres décadas por dotar al estado, principalmente a la ciudad de Monterrey, de espacios dedicados a las artes.

²⁵ Carpeta de resultados 2015. No pública, pero con acceso por entrevistas.

De esta manera, una tarea común para todas las iniciativas culturales que se llevan a cabo en el estado es la creación de públicos. El caso del FISL muestra un crecimiento del proyecto de manera paralela al incremento de públicos, bienes, servicios e infraestructura para las artes en Monterrey; de que la gente se ha familiarizado, apropiado e identificado con el festival y de que lo espere año con año.

Obviamente al principio la gente no sabía qué era el festival porque al nacer como Festival Internacional Santa Lucía no se sabía si era un festival público o privado, o si sería un festival que permanecería. Por ello, lo que hemos querido es que en estos años el público sienta el festival como propio; que la gente diga “es mi festival porque es de mi estado de Nuevo León”, que la gente diga “es mi festival, voy a asistir, porque es mío, es de mi estado”. Ahora, siento que la gente ya lo tiene identificado, entiende que no era una iniciativa de sólo un año; a siete años se han dado cuenta que todos estamos trabajando para que permanezca, para poder posicionar a Nuevo León como una capital cultural dentro de toda la oferta que México puede tener. Entonces yo siento que la gente lo tiene mucho más claro, ya saben qué encontrar, ya saben qué ofrece el festival y ya lo han hecho suyo (Moreno 2016: entrevista).

En Monterrey, la creación de públicos para las artes no se inició con el FISL, éste se sumó a un trabajo que venían realizando otros proyectos; un trabajo que ha requerido paciencia, tiempo, constancia, inversiones y trabajo diario. Sin embargo, sí es en el FISL donde se puede observar como con el tiempo y las comparaciones de los resultados a través de los años hay un resultado positivo en el incremento de una demanda que ahora ocasionalmente sobrepasa a la oferta, además de que la sociedad ha desarrollado una sensibilidad que está dispuesta a posponer el descanso a cambio de satisfacer una expectativa artística.

El trabajo de creación de públicos ha sido impresionante, impresionante. Nos ha asombrado y cada vez nos sobrepasa y nos sobrepasa. Porque ha sido impactante. Hay que ser muy claros en que el tiempo te ayuda a consolidarte; es decir, no hay manera de hacer una mención si no es porque ya pasó un periodo de tiempo, y ese periodo de tiempo te arroja ciertos números, cierta sensibilidad; y también a través de la observación y lo que uno experimenta al estar ahí es que ya puedes tener una valoración. Sí, hemos visto que se ha ido consolidando un público que ya cree en el festival, espera el festival, cree en su contenido y están dispuestos en la noche a no irse a su casa a descansar a pesar del cansancio del trabajo y mejor decidir irse al festival (Moreno 2016: entrevista).

Liliana Melo de Sada y Paulette Moreno saben que no sólo se trata de convencer a las personas de ir a una actividad cultural en lugar de quedarse en casa o decantarse por el fútbol (tan popular en Monterrey), no sólo es tener butacas llenas; sino mostrarle a la ciudadanía distintas posibilidades de lo que pueden hacer en su tiempo libre o las actividades en las que pueden involucrarse. No es extraño entonces que después del festival haya niños que quieran aprender a tocar el piano, bailar *El Cascanueces*, esculpir, pintar; preguntarse si ellos mismos podrían hacer lo mismo y terminar en clases de iniciación artística.

Te menciono lo anterior porque nos llegan correos muy lindos de mamás y papás que nos dicen “mi niño fue a ver los *Tambores de Yamato* y ahora es percusionista; mi niño fue a ver..., mi niña fue a ver los bailarines y se metió a clases de baile”. Y pues es lógico que cuando no has tenido la oportunidad de ver algo, pues es muy difícil que lo ames; por eso en el festival les ofrecemos la oportunidad de que lo conozcas y si te gusta que lo ames (Melo de Sada 2016: entrevista).

A nivel estatal el festival es un eslabón en el crecimiento continuo que ha tenido la oferta y demanda de la cultura y las artes. Se traen propuestas como los *Tambores de Yamato*, pero también aparecen academias que ofrecen la posibilidad de aprender percusiones. Todo ello tiene relación con la posibilidad de ver e interesarse en algo; en este sentido el festival es el escenario en el que se muestra una oferta amplia y diversificada de expresiones artísticas tomando en cuenta a personas de todas las edades; una oferta cuya calidad sea atractiva; y un espacio seguro al que pueden asistir las familias completas.

Otro de los objetivos fundamentales del festival es que sea un festival cien por ciento familiar. Eso es básico; en ninguna de nuestras actividades hay venta de alcohol, lo cual ayuda a que los ambientes sean muy controlados. Si las personas van, se darán cuenta de que la mayoría o un porcentaje de la gente muy alto va con sus hijos, desde bebés hasta niños en su primera etapa de infancia, de cero a seis años y de ahí en adelante. Se puede observar que la gente se siente con mucha confianza, con la certeza de que el ambiente es cien por ciento propicio para que tú puedas llevar un infante y también el infante pueda encontrar un contenido que sea apto para él. Siempre hacemos énfasis para que el artista contemple la existencia de un público infantil presente y que de esa manera siempre sea apto. Lo que se desea es que los padres no puedan decir “es que no puedo ir

porque no tengo con quien dejara mis hijos”, sino al contrario, que los puedan llevar; y hemos visto niños que están viendo al violinista, que están viendo al ballet, que están viendo la sinfónica y lo están disfrutando, y quizá es la primera vez en su vida que están teniendo accesos o contacto con expresiones de este nivel (Moreno 2016: entrevista).

De esta manera, sólo el incremento de asistentes y el aumento de la demanda han justificado el crecimiento y consolidación del festival; por ello la importancia del trabajo en la creación de públicos. El FISL nació como una propuesta focalizada al centro de la ciudad de Monterrey, de ahí se ha ampliado a su área metropolitana y ahora tienen planeado llegar a municipios más alejados, e incluso está en sus consideraciones los posibles turistas nacionales y del sur de Texas que pueden atraer. El Festival Internacional Santa Lucía es un proyecto de gobernanza cultural que respaldado en decisiones tomadas en acuerdo por actores gubernamentales y no gubernamentales no ha cedido al conformismo de los buenos resultados y ha sido impulsado a un crecimiento sostenido desde su aparición.

Resultados

Como proyecto de gobernanza cultural consolidada, en el cual las decisiones son tomadas por acuerdo de actores gubernamentales y no gubernamentales, el resultado más importante del FISL es su crecimiento y consolidación a pesar de las diferencias de intereses que puedan existir entre quienes participan en sus órganos de gobierno; más aún si se toma en cuenta que Nuevo León históricamente no se asociaba al arte.

Otro aspecto relevante es la adopción de parámetros de la administración de empresas para la creación de carpetas de información sobre el festival, asistentes, actividades, ingresos y egresos, actividades realizadas; son carpetas que no siempre se encuentran en plataforma o documentos públicos, pero a las cuales se pueden acceder a través de la solicitud en persona.

Una de estas carpetas menciona los “Beneficios a la ciudad, al estado y al país” que ha dejado el festival a Monterrey y Nuevo León²⁶, en ella se puede leer:

- Creación de públicos.
- Convivencia y recuperación de espacios públicos.
- Derrama económica al generar turismo nacional y extranjero.
- Plataforma para las nuevas generaciones de artistas que egresan de las diferentes escuelas formales de música, danza y teatro, de alta calidad del estado y del país.
- Transmisión de valores.
- Generar el arraigo del público local provocando un sentido de pertenencia y de identidad, son los propios nuevoleonenses los anfitriones.

En tanto que los resultados del 2015 son:

- Representación de 43 países
- 17 días de festival
- 170 expresiones culturales
- 54 instituciones participantes
- 56 diálogos
- 26 exposiciones
- 252 actividades en total
- 2 presentaciones en el Centro de Readaptación Social (CERESO) Apodaca
- 2,314 artistas en escena
- 172 voluntarios
- 18 clases magistrales
- 5 producciones internacionales
- 685,700 asistentes

Los buenos resultados del festival han sido tomados en cuenta para colocar al FISL como una de las actividades relevantes para proponer a Nuevo León como Polo cultural de México en 2014; para transitar de una definición de cultura como gasto, imagen y embellecimiento de la ciudad; a una idea de inversión, desarrollo social, identidad y diálogo.

²⁶ Carpeta no pública, pero con acceso a través de entrevistas.

Conclusiones

Si bien es cierto que la literatura sobre el concepto de gobernanza muestra distintos matices en su definición, la mayor parte de ella coincide en la descripción de relaciones más horizontales entre gobierno, sociedad civil e iniciativa privada; la responsabilidad compartida por las acciones, resultado de esta interacción; y el tratamiento de los asuntos públicos. Es un concepto que se presenta más asociado a la manera o estilo de gobernar y menos como un mecanismo para alcanzar el poder; es decir, más asociado a la administración de los asuntos públicos que a la ciencia política. En este trabajo, al proponer el concepto de *gobernanza cultural*, se retoman las características antes mencionadas para llevarlas al ámbito de los asuntos culturales y se extiende para hablar de *gobernanza cultural consolidada* en los casos en que hay una toma de decisiones compartidas entre los actores y el papel de la cultura se observa como un factor de desarrollo.

Por otra parte, la literatura sobre *gobernanza* resalta el papel que jugaron organismos internacionales, como el BM y el FMI, para que los gobiernos nacionales establecieran mecanismos de “buen gobierno” y una mayor interacción con actores no gubernamentales; sin embargo, en sentido contrario, en este trabajo se observa que al interior de México, con un enfoque de abajo hacia arriba, tanto la iniciativa privada como la sociedad civil también presionaron para establecer relaciones menos verticales y subordinadas con los gobiernos, al menos en el área cultural.

Una consecuencia de la aplicación de esas acciones de “buen gobierno”, en México implicó la *descentralización de funciones del Estado* a través de la cual el gobierno desincorporó la mayor parte de empresas de su propiedad y abrió o cedió espacios a actores sociales y privados. En el área de la cultura se vendieron teatros, salas de

cine, así como la red de Imevisión y se liberó el precio de los boletos de cine, entre otras acciones; sin embargo en ningún momento el gobierno ha dejado el sector cultural completamente en manos del mercado y mantiene un papel importante en todos los ámbitos de su distribución, creación, enseñanza, investigación y preservación. Desde la propuesta de la *gobernanza cultural* se considera que si bien el papel del gobierno ya no es el mismo del que desempeñó anteriormente, sigue siendo preponderante para garantizar la igualdad, propiedad intelectual, libre expresión, preservación, producción e investigación de una vocación creadora que tienen los mexicanos; vocación que queda patente en sus artistas y artesanos.

Si bien, no es el objetivo de este trabajo ofrecer enunciados conclusivos sobre lo que es o no es *gobernanza cultural*, sí se desea ubicar y dejar abierta en el contexto mexicano una discusión que se ha comenzado en otros países sobre las implicaciones derivadas de las relaciones de cooperación que están estableciendo los gobiernos de distintos niveles con la sociedad civil e iniciativa privada; hacer notar términos como los de *industrias creativas*, *industrias culturales*, *economía naranja*, *cultural hubs* para explicar la novedosa relación de los sectores económico y cultural; relación prácticamente inexistente hasta los años ochenta. Sí, se recoge una propuesta del concepto *gobernanza cultural* y se proponen variables para su evaluación, pero sólo como el inicio de una discusión en la que las alternativas de administración pública tengan como su elemento más relevante el beneficio a la sociedad; una sociedad que en el caso mexicano sólo podría competir como mano de obra no calificada al reducir sus condiciones laborales y de vida, pero que por sus habilidades cognitivas, creativas, artesanales y artísticas podría tener ventajas en el apartado de la economía cultural.

Se considera que la *gobernanza cultural* tiene a su favor la coordinación de actores gubernamentales y no gubernamentales, sobre todo a nivel local; el incremento de la oferta de bienes y servicios culturales; y el mayor acceso de los ciudadanos a la oferta cultural. Y cuando se habla de una *gobernanza cultural consolidada*, ésta

contribuye al establecimiento de una manera distinta en la que participan actores gubernamentales y no gubernamentales para conformar la agenda pública, la toma de decisiones, el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas.

Por el trabajo aquí realizado, se considera que la *gobernanza cultural* sí es una posibilidad para la administración de la cultura y las artes en México, y se presentan variables para realizar un análisis de proyectos que pudiesen ser enmarcados dentro de esta relación de cooperación; aunque en sentido contrario, no se puede sostener que la *gobernanza cultural* es el camino hacia donde se dirige la administración en este país, tal vez ni siquiera a nivel estatal ni municipal.

Aquí se analizaron tres proyectos culturales que se consideran son importantes porque están dispuestos a establecer relaciones de cooperación con los gobiernos, además de compartir su experiencia con la intención de que otros puedan aprender. Sin embargo, por las características de delimitación de este trabajo, quedaron fuera aquellos proyectos impulsados por una persona o grupos organizados que no desean tener una relación con el gobierno (frecuentemente por convicción), la de proyectos que están en planeación o no se han consolidado y la de proyectos que con pocos o muchos años han desaparecido; de ellos también se podría aprender. Tomando en cuenta lo anterior se refuerza el argumento de que la *gobernanza cultural* es sólo una de las varias posibilidades para la proporción de bienes y servicios culturales, pues también se pueden observar iniciativas personales, grupos independientes, proyectos completamente privados o colectivos.

En lo que respecta al concepto de *cultura*, se apoya una definición amplia en la cual se pueda incorporar prácticamente todo para evitar señalamientos de censura, pero estableciendo categorías y resaltando su asociación con la economía y el desarrollo que podrían establecer líneas de trabajo en la administración pública; como lo ha propuesto la UNESCO.

Con la revisión de la literatura y el análisis de los casos se observa que la *gobernanza cultural* es compatible con aquellos contextos en los que existen agrupaciones sociales propositivas y formalmente organizadas alrededor de objetivos; así como gobiernos con regulaciones y presupuestos que contemplan la cooperación con actores no gubernamentales. Cada uno de ellos con información y capacidad para la toma de decisiones, así como la responsabilidad para asumir los buenos o malos resultados.

Las diferencias históricas, políticas, legales, sociales y económicas de los estados aquí analizados demuestran que sería hasta cierto punto ingenuo querer aplicar una misma política cultural para los tres, como de hecho sucedió en todo el país hasta por lo menos 1988, y que lo que se requiere son políticas culturales específicas capaces de responder a tres realidades distintas.

Una vez concluida la investigación²⁷ y aplicadas las variables propuestas a tres casos se tienen elementos para argumentar que los proyectos analizados muestran rasgos de *gobernanza cultural*, aunque en etapas distintas: el FISL, en Monterrey, se encuentra más cercano a una *gobernanza cultural consolidada*; el GIFF, en Guanajuato, a una *gobernanza cultural en transición* y; el IAGO, en Oaxaca, a una *gobernanza cultural en formación*; debido, en parte, a las características de la población de cada ciudad. Se menciona lo anterior ya que aquí se revisaron las condiciones para la oferta de bienes y servicios culturales, sin embargo, en esos mismos contextos que son favorables para la cultura pueden mostrar restricciones para otros temas; así, por ejemplo, en Guanajuato, con un ambiente conservador, agrupaciones en favor del matrimonio entre personas del mismo sexo y el aborto pueden no contar con mucho apoyo.

²⁷ Si bien me han surgido nuevas preguntas asociadas al tema, en algún momento se debe decidir poner punto final para cerrar ciclos y comenzar otros. En mi caso, considero que este es el momento en que debo cerrar un ciclo para empezar otro.

La administración del sector cultural en Monterrey es una responsabilidad compartida entre gobierno y sociedad; tiene un actor gubernamental (CONARTE) y un festival en los cuales hay acuerdos entre representantes de distintos sectores artísticos, académicos, sociales y gubernamentales para la toma de decisiones; y tanto la oferta como la demanda de bienes y servicios culturales está aumentando en un territorio que hasta mediados del siglo anterior no sobresalía ni por sus creadores, ni por sus públicos para el arte. Lo anterior muestra que Monterrey se encuentra cerca de alcanzar, una *gobernanza cultural consolidada* debido a la conjugación de actores de las distintas esferas económicas, políticas y sociales para impulsar proyectos culturales de diversa índole; actores que hoy son industriales, mañana son políticos y el fin de semana sociedad civil; es decir, lo cultural se está sumando a una red de interacciones que ya funcionan en otras áreas de la sociedad regiomontana, la cual destaca por su empuje económico. Como contexto, Monterrey es una ciudad pionera en el involucramiento de las grandes empresas en el arte; hace unas décadas fueron los empresarios quienes consideraron que una ciudad con el desarrollo económico que tenía, requería ampliar sus horizontes, y ahora empiezan a observar los beneficios materiales y sociales que también se involucran.

Ya lo dije; sí es de los primeros. Esta Alfa con su Centro Cultural, está FEMSA con su museo; FEMSA en el momento en que cierra su Museo de Monterrey, pues se queda con la colección FEMSA, la hace crecer y la traen de gira no sólo en México, en todo el mundo. Acaba de estar en Indonesia y ahora se irá a Azerbaiyán; entendieron finalmente esa alianza que puede haber muy padre entre la cultura y el negocio (De la Torre 2016: entrevista).

Por otra parte, en Guanajuato, sí hay una asociación bien definida entre cultura y desarrollo, orientado principalmente al turismo, pero la variable del dinero ocasionalmente se sobrepone a los aspectos incuantificables; legalmente se establece a la sociedad como origen, fin y participante de la política cultural, aunque aún hace falta abrir canales para escuchar su voz y darle voto en la toma de decisiones; la participación de la sociedad se potencializó con el arribo de ciudadanos norteamericanos acostumbrados al trabajo de las *non profit*, pero es una

participación casi focalizada a San Miguel de Allende y Guanajuato; y cuenta con la experiencia de más de quince años de un amplio marco normativo que impulsa el sector cultural y las relaciones de cooperación, pero se mantiene al gobernador en turno como una figura central en la toma de decisiones sobre el rumbo de las políticas culturales poniendo en entredicho la continuidad de los proyectos. En este sentido, su marco normativo podría mejorar si amplía las leyes que facilitan la cooperación a distintos ámbitos de la administración ya que actualmente la participación de la ciudadanía se limita prácticamente al ámbito político. Todo ello permite ubicar a Guanajuato dentro de una *gobernanza cultural en transición*.

Finalmente, el estado de Oaxaca es por mucho el estado con mayor diversidad cultural de los tres estados revisados debido a su pasado mesoamericano y uno de los más importantes a nivel nacional; sus habitantes cuentan con formas de organización como el tequio, las mayordomías o las asambleas, las cuales ocasionalmente se encuentran alejadas del gobierno o asumen una posición de enfrentamiento frente a éste. En la capital hay un ambiente de desacuerdo entre actores gubernamentales y no gubernamentales (especialmente reflejado en los enfrentamientos entre organizaciones magisteriales y gobierno), pero ello no ha evitado la aparición de importantes iniciativas abocadas al arte y la cultura como lo son la Fundación Alfredo Harp Helu y el pintor Francisco Toledo. A Oaxaca se le podría ubicar dentro de una *gobernanza cultural en formación* pues por una parte cuenta con una amplia y novedosa legislación sobre las “culturas” y la cooperación, pero la mayor parte de ellas son letra muerta y el gobernador se mantiene como el principal tomador de decisiones verticales. Hay distancia y enfrentamiento entre los actores, ausencia de decisiones compartidas y protagonismo del gobernador en turno. En Oaxaca, discursiva y legalmente se puede encontrar un ambiente ideal para la enseñanza, creación, investigación y difusión de las artes; sin embargo los hechos van en sentido contrario.

A pesar de estos incentivos negativos, la ciudad y el estado de Oaxaca también son una muestra de que la *gobernanza cultural* no es el único camino con posibilidades de éxito; también lo pueden ser iniciativas personales o grupales que se respaldan poco en el gobierno, o a pesar de éste. La capital y sus alrededores cuentan con galerías, mercados y tiendas de arte, salas de exposición, talleres artesanales, escuelas y otras tantas iniciativas cuya libertad, autonomía y creatividad les ha permitido, y están en su derecho, mantenerse al margen del gobierno para alcanzar sus objetivos.

Los tres proyectos culturales analizados muestran la diversidad de objetivos culturales que pueden existir, así como las distintas posibilidades administrativas para alcanzarlos, resolver problemas y crear nuevas oportunidades. El IAGO, GIFF y FISL han enfocado sus esfuerzos en una región o localidades bien delimitadas; promueven el desarrollo cultural, la diversidad y arraigamiento con su territorio; toman en cuenta los beneficios económicos y políticos, pero sin dejar que sea la maximización de utilidades lo que los guíe. En lo que se refiere a los actores gubernamentales, estos también muestran diferencia en su jerarquía y administración de la cultura: Oaxaca cuenta con una Secretaría, lo cual en teoría le da una mayor jerarquía y capacidades al sector, aunque en los hechos no suceda así; Nuevo León en 1994, siguiendo el ejemplo del nivel federal que en 1988 sustituyó una subsecretaría por el CONACULTA, constituyó un Consejo para ofrecer un espacio de diálogo a los distintos involucrados en el área cultural; y Guanajuato, debido al buen funcionamiento o la ausencia de innovación administrativa, mantiene la figura de un Instituto que comparte sus tareas con la Secretaría de Turismo del estado.

El IAGO, GIFF y FISL confirman que su éxito y consolidación son consecuencia de distintas variables, no sólo de una, aunque quienes los encabezan coinciden en que su permanencia y éxito dependen del trabajo diario, el no quedarse en una zona de confort o confiarse a los buenos resultados. Suena sencillo, pero son tomadores de decisión que no se dejan llevar por la trampa de los buenos resultados y cada día

están pensando en cómo mejorar, innovar o ampliar su oferta. Aunque tampoco se puede pasar por alto que estas personas forman parte de una élite: Francisco Toledo es un reconocido creador de artes plásticas, la señora Liliana Melo de Sada forma parte de una de las familias más importantes de Nuevo León, y Sarah Hoch desde el inicio de su proyecto entendía la manera en que trabajaba la administración del estado de Guanajuato para obtener recursos. Cada uno de ellos representa intereses que han logrado llevar sus temas a la agenda pública en las mesas de las administraciones estatales, aunque en sentido contrario evitan que lleguen otros asuntos, personas no organizadas o que carecen de intermediarios con el gobierno.

Si bien estas relaciones entre actores gubernamentales y no gubernamentales no son nuevas; sí en cambio lo son su formalización legal y regulación. De hecho en la parte de su regulación quedan abismos y ausencias, por ejemplo, requiere ser tomado en cuenta el seguimiento de los recursos asignados ya que si bien la reorganización administrativa del área cultural durante el gobierno de Carlos Salinas creó el FONCA con la intención de eliminar los repartos discrecionales e incluir mecanismos de evaluación de los proyectos por sus pares; a partir de que la Comisión de Cultura y Cinematografía de la Cámara de Diputados ha hecho una oferta de apoyos económicos para “el fortalecimiento de los diversos actores en la consolidación de las Políticas Culturales (Cámara de Diputados 2016c:1)”, existen indicios de que las asignaciones discrecionales han vuelto. Lo anterior, ya que son los diputados que conforman la Comisión quienes deciden cuáles serán los proyectos apoyados: “La Comisión de Cultura y Cinematografía aplicará criterios de selección utilizados para clasificar los proyectos en ‘elegibles’ y ‘no elegibles’ (Cámara de Diputados 2016c:6)”.

A través de las entrevistas se puede inferir, no probar con números, que la mayor proporción de las asignaciones de la Comisión benefician especialmente a las regiones o gobiernos de origen de los diputados que forman parte de la Comisión de Cultura; que posiblemente existen proyectos de amigos, familiares o compañeros de

partido o creados para obtener rentas por lapsos breves de tiempo; que el ejercicio de recursos implica la contratación de bienes y servicios que conllevan conflictos de interés; o la asignación implica favores, obediencia o lealtad; en otras palabras, se mantienen criterios alejados de la calidad y los méritos. Incluso existe la posibilidad de que algunas organizaciones no gubernamentales jueguen el papel de beligerantes para construir una imagen gubernamental de apertura aunque en realidad su financiamiento y apoyo depende del gobierno en turno; éstas podrían ser organizaciones con visibilidad en sus regiones, pero con una escasa base social.

La asignación de recursos de las instancias gubernamentales y el acceso a ellos a través de organizaciones de la iniciativa privada o sociedad civil se encuentra asociado a la formalidad de los proyectos; aunque también existen proyectos que no cuentan con un registro ante la SHCP u otra instancia oficial y no pueden o no quieren participar en las convocatorias. Sin embargo, la parte más importante de los marcos normativos y la formalidad de los actores no son su reconocimiento y reglamentación, sino el abrirles las puertas a recursos de distintas fuentes (nacionales, internacionales, públicas, privadas y sociales), así como facilitar su trabajo al posibilitarles el acceso a recursos tan básicos como la contratación de personal, líneas telefónicas o la renta de espacios a nombre de personas morales y no a título personal.

A través de esta investigación se ha observado que tanto actores gubernamentales como no gubernamentales del área cultural apenas están empezando a documentar su trabajo en carpetas u otros formatos y se están acostumbrando a la interacción con el otro; es decir, se mantiene una baja profesionalización en los procesos. Este es uno de los motivos que explica una parte del por qué en los resultados de las convocatorias son los mismos proyectos los beneficiarios; no por favoritismos, sino porque son estos los que han aprendido cómo realizar el seguimiento y presentación de su labor; mientras que una gran parte aún desconoce los mecanismos de gestión cultural.

Por una parte hace falta una profesionalización del sector no gubernamental para aprender a presentar proyectos, a hacerlo en fechas y cumpliendo los parámetros establecidos en convocatorias. (Cordourier 2016: entrevista).

Otro aspecto que se puede inferir es que si bien los recursos recibidos son justificados generalmente con facturas fiscales, no existen criterios para la contratación de bienes y servicios que hacen los proyectos culturales. Es decir, los proyectos tienen la libertad de contratar a quienes ellos quieran, sin que ello signifique que los contratados sean la mejor opción en calidad o en una relación de costo-beneficio, esto abre la posibilidad a conflictos de interés al contratar a amigos, familiares o empresas de las que ellos mismos son dueños. No sólo eso, la transparencia limitada en el ejercicio de los recursos provenientes de distintos actores puede prestarse a que recursos de los privados se utilicen para rentar espacios y esas facturas sean mostradas en la contabilidad de los recursos provenientes del gobierno, u otros mecanismos como sobrepuestos y creación de empresas o proyectos culturales para acceder a recursos sin realmente cumplir con objetivos preestablecidos.

Un aspecto que se desea resaltar es el económico. Los proyectos revisados mostraron que si bien en la literatura la relación entre economía y cultura puede generar beneficios mutuos, ésta no es una asociación que se pueda observar en el corto tiempo; sino, como cualquier proyecto redituable, en los hechos sólo el tiempo y su consolidación son los que han convencido a los inversionistas en apoyar iniciativas de este tipo. Sí, hay actores no gubernamentales que financian proyectos culturales con la intención de acceder a descuentos fiscales, legitimación frente a la sociedad (como empresas socialmente responsables) o posicionamiento de la marca (marketing); pero también es cierto que la iniciativa privada no se encuentra impaciente por participar. Los privados desean obtener un beneficio a cambio de sus asignaciones monetarias o en especie y, como menciona Beatriz de la Torre, cuando el beneficio se considera suficientemente atractivo el apoyo puede formar parte de sus gastos de mercadotecnia y no como la búsqueda de beneficios fiscales.

Hay empresas que ya lo meten como un gasto dentro de su plan de mercadotecnia. No entra como un apoyo a la cultura, no entra dentro de este donativo, lo meten como un gasto (De la Torre 2016: entrevista).

En Monterrey se ubicó una sofisticación o especialización en el apoyo de la iniciativa privada a las actividades sociales y culturales; es decir, el tránsito de una iniciativa privada que apoyaba proyectos de diversas temáticas a apoyos dependientes de la coherencia de las iniciativas con el pensamiento e interés de la empresa; de la imagen que se quiere proyectar y la mercadotecnia que se está utilizando. Así por ejemplo, FEMSA de apoyar iniciativas de la sociedad civil con diferentes objetivos, ahora se ha enfocado a respaldar proyectos asociados a la disminución de la obesidad y el cuidado del medio ambiente.

Entonces la labor de búsqueda de esos patrocinios se hace un poco más compleja y sofisticada porque a veces tocas esas puertas y a veces te dicen que no entran dentro de sus políticas el otorgar apoyo a estas causas, entonces automáticamente te dejan fuera (Moreno 2016: entrevista).

Económicamente, se muestra en el recorrido histórico, la cultura y las artes son importantes no sólo por lo que pueden generar por la venta de bienes y servicios, sino porque acompañan y facilitan contextos económicos: la homogeneidad cultural acompañó a una economía más cerrada, de pocas importaciones y el desarrollo al interior; la presencia de la diversidad cultural ha sido paralela al establecimiento de mercados abiertos, exportaciones, importaciones e interacción internacional.

Por otra parte, los políticos también se encuentran en una transición en la que cada vez observan más el área cultural como una plataforma para impulsar la imagen de una persona o partido positivamente. Proyectos culturales consolidados con públicos masivos pueden ser grandes escaparates para difundir una imagen o una idea. El reto es y será evitar que estos proyectos culturales se conviertan en clientelas de los políticos y sus partidos o modifiquen sus decisiones para beneficiar a unos cuantos.

En cuanto a la participación de la sociedad civil, en estos proyectos se observó que la generación de recursos económicos a través de la venta de bienes y servicios no es

el objetivo principal; al contrario, intentan hacer llegar de manera gratuita su oferta. La recompensa material se ubica en la garantía de contar con un trabajo estable asociado al proyecto o la creación de actividades paralelas al proyecto, lo cual pudiese ser cuestionado como conflicto de intereses, pero también es cierto que un trabajo especializado, de tiempo completo y compromiso total como el que realizan estos tres proyectos merece una compensación económica. Puede e incluso se requiere de una oferta de calidad y gratuita para la población de escasos recursos, sin embargo la cultura tiene un costo y por lo tanto se debe pagar a sus creadores y gestores. El pago, como en cualquier profesión, se encuentra asociado al conocimiento sobre una temática; la especialización obtenida a través de la experiencia, el trabajo diario; el resolver problemas; conocer las leyes e innovar en la proporción de bienes y servicios.

Si los proyectos culturales se observan como fuentes de trabajo para quienes los llevan a cabo, entonces se entiende el compromiso, involucramiento y deseo de hacerlos crecer aunque eso implique no dormir, cargar sillas o pasar frío; es un compromiso con el proyecto porque éste les reditúa satisfacciones materiales e inmateriales a sus organizadores, aunque los beneficios no son sólo para ellos sino que alcanzan a grandes sectores de la población.

Los proyectos GIFF y FISL se han convertido en espacios atractivos para la exhibición de empresas privadas, pero también en plataformas para impulsar o amplificar positivamente la imagen de personas o grupos asociados a la política. Sin embargo, como se observó en Oaxaca, la promoción de los atractivos culturales, naturales y turísticos del estado, también pueden tener la intención política de ocultar realidades de marginación, pobreza y restricciones a la libertad; es decir, intentar dar una imagen positiva al exterior aunque al interior la realidad es distinta.

El presente trabajo muestra el creciente interés del sector privado por lo social, el creciente interés de lo social por lo económico; y la relación que estos actores han establecido con distintos niveles de gobierno para participar en la realización de proyectos culturales. Aquí se ha tratado el sector cultural, pero lo cierto es que las empresas y sociedad civil se encuentran participando en áreas tan diversas como salud, vivienda, ecología, educación, atención a desastres, entre otras, estableciendo frecuentemente vínculos con el gobierno para llevar a alcanzar sus metas y objetivos.

El concepto de *gobernanza cultural* es una propuesta para realizar el análisis de la cooperación entre dos o más actores (uno de ellos el gobierno) para reunir recursos con la intención de ofrecer bienes y servicios culturales a través de proyectos, los cuales son la respuesta a una carencia y al mismo tiempo fomentan la igualdad, conciliación entre grupos sociales y diversidad. Aquí los actores comparten el reconocimiento y responsabilidad por los buenos o malos resultados, ejercicios de rendición de cuentas y transparencia. La *gobernanza cultural* es una posibilidad para incrementar la oferta de bienes y servicios culturales, así como su demanda y públicos; y los tres modelos de gobernanza cultural son capaces de explicar la administración de los proyectos culturales en los que actores gubernamentales y no gubernamentales se encuentran.

Fuentes de referencia

- Adorno, Theodor; Horkheimer, Max (1944). “La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas”. En: *Dialéctica de la Ilustración*. Fragmentos filosóficos. Ed. Trotta 2009. España.
- Aguilar Camín, Héctor; Meyer, Lorenzo (1995). *A la sombra de la Revolución Mexicana*. Ed. Cal y Arena. México.
- Aguilar Villanueva, Luis F. (2010). *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. Fundación Friedrich Naumann. México.
- Aguilar Villanueva, Luis F. (2013). *Gobierno y administración pública*. CONACULTA-FCE. México.
- Amador Tello, Judith (2012). “Cultura: especialistas reprueban la era panista”. En: *Proceso*. 06 de diciembre de 2012. Disponible en: <http://www.proceso.com.mx/?p=327121> Último acceso: 09 de mayo de 2013.
- Aranda López, Alfonso (2012). “Memorias de un crítico en el GIFF”. En: *Partículas de Luz. El cine se encuentra en Guanajuato*. Fundación Expresión en corto. México.
- Arizpe, Lourdes (1978). *El reto del pluralismo cultural*. Instituto Nacional Indigenista. México.
- Arreola, Juan José (1961). *Confabulario*. Booket 2005. México.
- Austin, James; Gutiérrez, Roberto; Ogliastrri, Enrique; Reficco, Ezequiel (Comité editorial) (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bailón Corres, Jaime (2011). “Oaxaca frente al nuevo federalismo. (1940-1970)”. En: Romero Frizzi, María de los Ángeles (Otros). *Oaxaca, Historia Breve*. FCE/Colmex.
- Bautista Martínez, Eduardo (2016). *La política y las calles. Resistencia y continuidades en Oaxaca*. Ed. Miguel Ángel Porrúa.
- Bermúdez, Sari (2009). En: Anabitarte, Ana. “Los partidos le hacen daño a la cultura”. *El Universal*. 03 de noviembre. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/cultura/61120.html> Último acceso: 09 de mayo de 2013.

- Blancarte, Roberto (2010). *Culturas e identidades*. En: Blancarte, Roberto (Coord.) *Los grandes problemas de México* Vol. XVI. Colmex. México.
- Bokova, Irina (2013). *The power of culture for development*. UNESCO.
- Britton, John A (1972). “Moisés Sáenz: Nacionalista Mexicano”. En: *Centro de Estudios Históricos*. Julio-septiembre. El Colegio de México. México.
Disponible en:
http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/K3LBY4P_SRC7EVMALNMPJTBX9G3DA2R.pdf último acceso: 26 de septiembre de 2016
- Buitrago Restrepo, Felipe; Duque Márquez, Iván (2013). *La economía naranja. Una oportunidad infinita*. BID, 2013.
- Castellanos, Rosario (1957). *Balún Canán*. Fondode Cultura Económica 2007. México.
- Čopič, Vesna; Srakar, Andrej (2012). *Cultural governance: a literature review. European expert network on culture*. Disponible en: <http://www.e-revistas.uji.es/index.php/kult-ur/article/view/1253>
- Dalton, Margarita (2004). *Breve historia de Oaxaca*. Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México. México.
- Egan, Linga (2004). *Carlos Monsiváis. Cultura y crónica en el México contemporáneo*. Fondo De Cultura Económica. México.
- Estrada Rodríguez, Gerardo (2010). “Apuntes para una historia de la cultura mexicana en el siglo xx”. En: Blancarte, Roberto (Coord.) *Los grandes problemas de México* Vol. XVI. Colmex. México.
- Florida, Richard (2007). “La era de la creatividad necesita desarrollar el potencial creativo de todos los trabajadores, desde el oficinista hasta el informático”. En: *Harvard Deusto Business Review*. Disponible en: <http://burgosciudad21.org/adftp/entrevista%20florida.pdf>
- Fuentes, Carlos (1958). *La región más transparente*. Alfaguara 2008. México.
- García, Gustavo, Rafael Aviña (1997). *Época de oro del Cine mexicano*. Clío. México.
- García, Juan Manuel (2012). “Entre gozo, cine y festivales”. En: *Partículas de Luz. El cine se encuentra en Guanajuato*. Fundación Expresión en corto. México.
- Gonzáles Torres, Armando (2010). “La política cultural y sus reyertas”. En: *Revista Letras Libres*, número 137. Mayo.

- Grañén Porrúa, María Isabel (2015). En: “Carta a Francisco Toledo”, *Periódico El imparcial*. Miércoles 21 de enero. Disponible en: <http://imparcialoaxaca.mx/arte-y-cultura/2oM/carta-a-francisco-toledo> Último acceso: 22 de enero de 2015.
- Gras, Aline (2005). *Procuración de fondos para la promoción cultural*. CONACULTA-Instituto mexiquense de cultura. México, 2005.
- Hoch De Long, Sarah (2012). “Un largo camino sin atajos”. En: *Partículas de Luz. El cine se encuentra en Guanajuato*. Fundación Expresión en corto. México.
- Hoch De Long, Sarah (2015). En: Crespo Arrona, Juana. “Catapulta GIFF a Michel Franco”. *Am*. 17 de mayo. Disponible en: <http://www.am.com.mx/leon/espectaculos/catapulta-giff-a-michel-franco-202782.html> último acceso: 17 de noviembre de 2015.
- Hörner, Gabriel (2012). “Elegía del corto”. En: *Partículas de Luz. El cine se encuentra en Guanajuato*. Fundación Expresión en corto. México, 2012.
- Jiménez, Lucina; Florescano Enrique (2008). “El Estado y la cultura”. En: *Revista Nexos*. Febrero.
- Knight, Alan (2013). *Repensar la Revolución Mexicana*. Vol. I. El Colegio de México. México.
- Knight, Alan (2013). *Repensar la Revolución Mexicana*. Vol. II. El Colegio de México. México.
- Krauze, Enrique (2016). *Lamentación por Rafael Tovar*. 18 de diciembre de 2016. Disponible en: <http://www.enriquekrauze.com.mx/joomla/index.php/biogr-retrato/93-biogra-critica-social/1005-lamentacion-por-rafael-tovar.html>
- Lipovetsky, Gilles (2012). En: Vargas Llosa, Mario; Lipovetsky, Gilles. “¿Alta cultura o cultura de masas? Conversación entre Mario Vargas Llosa y Gilles Lipovetsky”. *Revista Letras Libres*, julio.
- López, Sergio Raúl (2012). “Amor a primera vista”. En: *Partículas de Luz. El cine se encuentra en Guanajuato*. Fundación Expresión en corto. México.
- Márquez Márquez, Miguel (2015). En: “Justifica Márquez recorte de apoyo a GIFF: ‘es un Festival que no deja’”. *Zona franca*. Disponible en: <http://zonafranca.mx/justifica-marquez-recorte-de-apoyo-al-giff-es-un-festival-que-no-deja/> Último acceso: 11 de noviembre de 2015.
- Matarasso, François; Landry, Charles (1999). *Balancing act: twenty-one strategic dilemmas in cultural policy*. Council of Europe Publishing.

- Mendoza García, Edgar (2011). En: Romero Frizzi, María de los Ángeles (Otros). *Oaxaca, Historia Breve*. FCE/Colmex.
- Meyer, Lorenzo (2000). “De la estabilidad al cambio”. En: Centro de Estudios Históricos. *Historia General de México*. El Colegio de México. México.
- Millán Agudo, Javier (2012). “El embrujo de Guanajuato”. En: *Partículas de Luz. El cine se encuentra en Guanajuato*. Fundación Expresión en corto. México.
- Monsiváis, Carlos (2000). “Notas sobre la cultura Mexicana en el siglo XX”. En: Centro de Estudios Históricos. *Historia General de México*. El Colegio de México. México.
- Monsiváis, Carlos (2008). *Tres aproximaciones a la cultura (si ésta se deja)*. En: *Revista Nexos*, febrero.
- Monsiváis, Carlos (2010). *Historia mínima de la cultura mexicana del siglo XX*. El Colegio de México. México.
- Moreno, Roberto (2012). “Gobernabilidad y gobernanza en la administración local”. En: Lerner, Bertha; Uvalle, Ricardo; Moreno, Roberto. *Gobernabilidad y gobernanza. En los albores del siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo* UNAM-ISS-IAPEM. México.
- Moysén L., Xavier (2000). “El jardín en la estepa o una ciudad ilusionada con el arte”. En: *Museo de Monterrey. Artes plásticas de Nuevo León. 100 años de historia. Siglo XX*. México, 2000.
- Musacchio, Humberto (2016). “Columna: República de las letras”. En: *Excelsior*. 01 de febrero. Disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/opinion/humberto-musacchio/2016/02/01/1072245>
- Narro Robles, José; Moctezuma, Navarro David (2015). En: Martínez Almazán, Raúl (Coord.). *Los avances del México contemporáneo: 1955-2015. Vol. IV La educación y la cultura*. Cámara de Diputados/INAP. México.
- Nuño, Aurelio (2015). Citado en: Garduño, Roberto. “Aurelio Nuño, ‘sin el tiempo’ suficiente que merece la cultura”. *La jornada*. 5 de diciembre. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2015/12/05/politica/006n1pol> Último acceso: 01 de febrero de 2016.
- Paredes Pacho, José Luis (2008). “Un país invisible. Autogestión, colectivos, cooperativas, microempresas y cultura alternativa”. En: *Revista Nexos*, febrero.
- Paz, Octavio (1950). *El laberinto de la soledad*. Catedra 2015. México

- Paz, Octavio (1956). *La estación violenta*. Fondo de Cultura Económica. México 1990.
- Pérez Alfonso, Jorge (2014). “Vuela Toledo 43 papalotes con rostros de los estudiantes desaparecidos”. En: *La Jornada*. 15 de diciembre. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/12/15/volaron-43-papalotes-de-francisco-toledo-con-los-rostros-de-los-estudiantes-desaparecidos-7474.html> Último acceso: 03 de mayo de 2016.
- Pérez Alfonso, Jorge (2015). “Desiste Gabino Cué de centro cultural en el cerro del Fortín”. En: *La Jornada*. 21 de octubre. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/10/21/gobierno-de-oaxaca-suspende-construccion-de-centro-cultural-en-fortin-2751.html> Último acceso: 03 de mayo de 2016.
- Pérez Alfonso, Jorge (2015b). “Toledo culmina donación del IAGO; ‘multiplicarlo’, deber del INBA”. En: *La Jornada*. Miércoles 21 de enero.
- Pérez López, Román (2012). *El CENART: una organización de la política cultural*. Tesis de maestría. UNAM. México. Disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2013/Presenciales/0693609/Index.html>
- Peters, Guy B.; Pierre, Jün (2005). “¿Por qué ahora el interés por la gobernanza?” En: Instituto Nacional de Administración Pública (de España). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. INAP. España.
- Piedras, Ernesto (2004). *¿Cuánto vale la cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el derecho de autor en México*. Sogem/CONACULTA. México.
- Presidencia de la República (1994). *Crónica del gobierno de Carlos Salinas de Gortari*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Puga, Cristina; Torres, David (1995). *México: la modernización contradictoria*. Alhambra Mexicana. México
- Ramos, Samuel (1934). *El perfil del hombre y la cultura en México*. Espasa libros 2012.
- Ratner (2003). Citado en: Bené, Christophe; Neiland, Arthur E. *From participation to governance: A critical review of the concepts of governance, co-management and participation*. World Fish Center-CGIAR Challenge program on water and food. Malasia. Disponible en: pubs.iclarm.net/resource_centre/GovernancePaper.pdf
- Rubio Elosúa, Eduardo (2000). “De promotores, instituciones y políticas culturales”. En: *Museo de Monterrey. Artes plásticas de Nuevo León. 100 años de historia. Siglo XX*. México.

- Ruiz Cervantes, Francisco (2011). “La institucionalización de la Revolución (1920-1940)”. En: Romero Frizzi, María de los Ángeles (Otros). *Oaxaca, Historia Breve*. FCE/Colmex.
- Rulfo, Juan (1953). *El llano en llamas*. Catedra 2016. España.
- Rulfo, Juan (1955). *Pedro Páramo*. Catedra 2015. España.
- Sánchez de la Barquera y Arroyo (2011). *La federalización de la política cultural en México. ¿Alemania como modelo?* IIJ- UNAM. Serie: Estudios jurídicos, No. 90. México.
- Sánchez Medel, Leticia (2015). “Al cuarto para las doce el Senado aprobó la Secretaría de Cultura”. En: Milenio. 16 de diciembre de 2015. Disponible en: http://www.milenio.com/politica/Secretaria_de_Cultura_senado-aprobacion_Secretaria_de_Cultura-Cultura_Senado_0_646735689.html Último acceso: 04 de noviembre de 2016.
- Sastré Blanco, Arturo; Azouri Miranda, Eduardo (2015). *Arts and Marketing. Teoría de mercadotecnia de las artes*. CONACULTA/FONCA. México.
- Schmelkes del Valle, Silvia Irene (2015). “Reforma de la Educación”. En: Martínez Almazán, Raúl (Coord.) *Los avances del México contemporáneo: 1955-2015. Vol. IV La educación y la cultura*. Cámara de Diputados/INAP. México.
- Solana Morales, Rafael (2015). “Sentido del desarrollo y política educativa”. En: Martínez Almazán, Raúl (Coord.) *Los avances del México contemporáneo: 1955-2015. Vol. IV La educación y la cultura*. Cámara de Diputados/INAP. México.
- Torres Arroyo, Ana María (2010). “Arte”. En: Molano Nucamendi, Horacio. *Estudios Mexicanos: Historia, arte y literatura. Siglo XX (1910-1968)*. CEPE- UNAM. México.
- Torres Salcido, Gerardo; Ramos Chávez, Héctor Alejandro (2008). “Gobernanza y territorios. Notas para la implementación de políticas para el desarrollo”. En: *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. Mayo-agosto. UNAM. México.
- **Tovar y de Teresa, Rafael (1994).**
- Tovar y de Teresa, Rafael (2015). “La cultura”. En: Martínez Almazán, Raúl (Coord.). *Los avances del México contemporáneo: 1955-2015. Vol. IV La educación y la cultura*. Cámara de Diputados/INAP. México.

- Tovar y de Teresa, Rafael (2016). En: “En Secretaría, sólo respeto a derechos de Ley”. *El Universal*. 08 de enero. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cultura/patrimonio/2016/01/8/en-secretaria-respeto-solo-derechos-de-ley>
- Uvalle, Ricardo (2012). Sociedad abierta, gobernabilidad y gestión pública. En: Lerner, Bertha; Uvalle, Ricardo; Moreno, Roberto. Gobernabilidad y gobernanza. *Albores del siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo* UNAM-IIS-IAPEM. México.
- Valencia García, Guadalupe (1998). “Guanajuato. Sociedad. Economía. Política. Cultura”. En: González Casanova, Pablo; Cazés Menache, Daniel (coords). *Biblioteca de las entidades federativas*. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. México.
- Vasconcelos, José (1916). *Pitágoras: una teoría del ritmo*. Ed. Trillas 2012. México.
- Vasconcelos, José (1925). *La raza cósmica: Misión de la raza iberoamericana*. Ed. Trillas 2009. México
- Vasconcelos, José (1927). *Indología: Una interpretación de la cultura iberoamericana*. Agencia Mundial de librería. España.
- Vasconcelos, José (1995). “El desastre”. En: Ramos, Raymundo. *Memorias y autobiografías de escritores mexicanos*. México.
- Weber, Raymond (2010). *Quelle gouvernance pour la culture et le secteur culturel?* Disponible en: <http://www.oei.es/euroamericano/RaymondWeber-QuellegouvernanceFR.pdf> Último acceso: 24 de noviembre de 2014.
- Weber, Raymond (2010-2). What governance for culture and cultural sector? Disponible en: http://www.oei.es/euroamericano/governance_Raymond_Weber.pdf.

Entrevistas

- Barrientos del Monte, Fernando (2016). Investigador de la Universidad de Guanajuato. Entrevista realizada el 4 de abril de 2016.
- Cárdenas Margarita, Magolo (2015). Directora de Tres Museos. Entrevista realizada el día 20 de febrero de 2015.
- Cordourier Real, Carlos Román (2016). Investigador de la Universidad de Guanajuato. Entrevista realizada el 8 de abril de 2016.
- De la Torre, Beatriz (2016). Gerente de relaciones públicas del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey (MARCO). Entrevista realizada el 19 de febrero de 2015.
- Herrera, Ernesto (2016). Co-fundador del Guanajuato International Film Festival y Director de imagen y promoción. Entrevista realizada el 5 de abril de 2016.
- Hoch, Sarah (2016). Fundadora y directora del Guanajuato International Film Festival. Entrevista realizada el 5 de abril de 2016.
- López de Arriaga, Javier (2015). Secretario técnico de CONARTE. Entrevista realizada el 17 de febrero de 2015.
- Melo de Sada, Liliana (2016). Presidenta del patronato del Festival Internacional Santa Lucía. Entrevista realizada el día 18 de abril de 2016.
- Toledo, Francisco (2016). Creador de arte y fundador del IAGO. Entrevista realizada el día 25 de abril de 2016.
- Zúñiga, Víctor (2016). Investigador del Instituto de Estudios Superiores del Tecnológico de Monterrey. Entrevista realizada el 20 de abril de 2016.

Otras fuentes

- 3 Museos (2016). *Museo de Historia Mexicana. Más de 20 años de compartir historia*. Disponible en: <http://www.3museos.com/sobre-3-museos/museo-de-historia-mexicana/> Último acceso: 14 de octubre de 2016
- Alfa (2016). Planetario Alfa. *Acerca de nosotros*. Disponible en: <http://www.planetarioalfa.org.mx/acerca-de-nosotros.htm>
- Auditorio (2016). *Historia del Auditorio Nacional*. Disponible en: <http://www.auditorio.com.mx/recinto/> Último acceso: 18 de octubre de 2016.
- BANXICO (2016). Banco de México. Inflación. Disponible en: <http://www.banxico.org.mx/dyn/portal-inflacion/index.html> Último acceso: 19 de noviembre de 2013.
- Colmex (2016). *La historia del Colegio de México*. Disponible en: http://colmex.mx/informacion_general/historia?locale=sp Último acceso: 25 de septiembre de 2016.
- CONALITEG (2016). *Historia de 1944 a 1982*. Disponible en: <http://www.conaliteg.gob.mx/index.php/inicio/historia> Último acceso: 11 de octubre de 2016.
- Coneval (2010). *Medición de pobreza en los municipios de México, 2010*. Disponible en: http://www.coneval.gob.mx/informes/Pobreza/Pobreza_municipal/Presentacion/Pobreza_municipios.pdf último acceso: 10 de febrero de 2015.
- Congreso Constituyente (1917). “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”. En: *Diario Oficial*. Lunes 5 de febrero de 1917. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum/CPEUM_orig_05feb1917_ima.pdf).

- Congreso Constituyente (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (de 1917; original). En Diario Oficial. Lunes 5 de febrero de 1917. Disponible en:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum/CPEUM_orig_05feb1917_ima.pdf
- Congreso Guanajuato (2016a). Congreso de Guanajuato. *Ley de Fomento a la Cultura*. Disponible en:
http://www.congresogto.gob.mx/uploads/ley/pdf/26/Ley_de_Fomento_a_la_Cultura_para_el_estado_de_Guanajuato__TEXTO_VIGENTE_.pdf. Último acceso: 02 de octubre de 2014. p1.
- Congreso Guanajuato (2016b). Congreso de Guanajuato. *Ley de participación ciudadana para el estado de Guanajuato*. Disponible en:
http://www.congresogto.gob.mx/uploads/ley/pdf/43/Ley_de_Participacion_Ciudadana_para_el_estado_de_Guanajuato__TEXTO_VIGENTE_.pdf Última verificación: 13 de mayo de 2016.
- Congreso Guanajuato (2016c). Congreso de Guanajuato. *Ley del patrimonio cultural*. Disponible en:
http://www.congresogto.gob.mx/uploads/ley/pdf/63/Ley_del_Patrimonio_Cultural_del_estado_de_Guanajuato__TEXTO_VIGENTE_.pdf Último acceso: 02 de octubre de 2014.
- Congreso Guanajuato (2016d). Congreso de Guanajuato. *Ley del presupuesto general de egresos del estado de Guanajuato para el ejercicio fiscal 2015*. Disponible en:
http://www.congresogto.gob.mx/uploads/ley/pdf/135/Ley_del_Presupuesto_General_de_Egresos_del_estado_de_Guanajuato_para_el_Ejercicio_Fiscal_2015_P.O._26_DIC_2014.pdf último acceso: 09 de noviembre de 2015.
- Congreso Guanajuato (2016e). Congreso de Guanajuato. *Ley para el fomento de la industria cinematográfica y audiovisual del estado de Guanajuato*. Disponible en:
http://www.congresogto.gob.mx/uploads/ley/pdf/119/Ley_para_el_Fomento_de_la_Industria_Cinematografica_y_Audiovisual_del_estado_de_Gto._Decreto_179_P.O._27_JUN_2014.pdf último acceso: 13 de mayo de 2016.

- Congreso Guanajuato (2016f). Congreso de Guanajuato. *Ley para la creación del Instituto Regional de Antropología e Historia del estado de Guanajuato*. Disponible en: http://www.congresogto.gob.mx/uploads/ley/pdf/82/LEY_PARA_LA_CREACION_DEL_INSTITUTO_REGIONAL_DE_ANTROPOLOGIA_P.O._24_ENE_1960.pdf última verificación: 13 de mayo de 2016.
- Congreso Nuevo León (2016a). Congreso del estado de Nuevo León. *Ley que crea el Consejo para la Cultura y las Artes de Nuevo León*. Disponible en: <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/648.pdf> Último acceso: 25 de marzo de 2015
- Congreso Nuevo León (2016b). Congreso del estado de Nuevo León. *Decreto por el que se crea el “Festival Internacional Santa Lucía”*. Periódico Oficial, 30 de junio de 2008. Disponible en: http://sgi.nl.gob.mx/Transparencia_2009/Archivos/FISL_0001_0019_20080617_V00_000001.pdf Último acceso 23 de noviembre de 2015.
- Congreso Nuevo León (2016c). Congreso del estado de Nuevo León. *Ley de asociaciones público privadas*. Disponible en: http://sgi.nl.gob.mx/Transparencia_2009/Archivos/AC_0001_0002_0056918-0000001.pdf
- Congreso Nuevo León (2016d). Congreso del estado de Nuevo León. *Ley del patrimonio cultural del estado de Nuevo León*. Disponible en: http://sgi.nl.gob.mx/Transparencia_2009/Archivos/AC_0001_0002_0056918-0000001.pdf
- Congreso Nuevo León (2016e). Congreso del estado de Nuevo León. *Ley que crea el organismo público descentralizado denominado Museo de Historia Mexicana*. Disponible en: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/pdf/LEY%20QUE%20CREA%20EL%20ORGANISMO%20PUBLICO%20MUSEO%20DE%20HISTORIA.pdf Último acceso: 20 de mayo de 2015.
- Congreso Oaxaca (2016a). Congreso del estado libre y soberano de Oaxaca. *Ley de asociaciones público privadas*.
- Congreso Oaxaca (2016b). ConOax02. Oaxaca; Congreso del estado libre y soberano de Oaxaca. *Ley de Desarrollo Cultural para el estado de Oaxaca*.
- Congreso Oaxaca (2016c). Congreso del estado libre y soberano de Oaxaca. *Ley de fomento a las actividades artesanales*.

- Congreso Oaxaca (2016d). Congreso del estado libre y soberano de Oaxaca. *Ley de la Casa de la Cultura Oaxaqueña*.
- Congreso Oaxaca (2016e). Congreso del estado libre y soberano de Oaxaca. *Ley de participación ciudadana para el estado de Oaxaca*
- Congreso Oaxaca (2016f). Congreso del estado libre y soberano de Oaxaca. *Ley del Museo de Oaxaca*.
- Congreso Oaxaca (2016g). Congreso del estado libre y soberano de Oaxaca. *Ley que crea el Instituto Oaxaqueño de las Artesanías*.
- Congreso Oaxaca (2016h). Congreso del estado libre y soberano de Oaxaca. *Ley que crea el patronato de las unidades de servicios culturales*.
- Congreso Oaxaca (2016i). Congreso del estado libre y soberano de Oaxaca. *Ley que crea la Academia de la Cultura Oaxaqueña*.
- Diputados (1988). “Decreto de creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes”. En: *Diario Oficial de la Nación*. Miércoles 7 de diciembre de 1988. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=206408&pagina=13&seccion=0 Último acceso: 02 de noviembre de 2016.
- Diputados (1992). Decreto para la celebración de convenios en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. *Diario Oficial de la Federación*. 9 de mayo. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4666809&fecha=19/05/1992 Último acceso: 20 de enero de 2017.
- Diputados (2004). *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf> último acceso: 26 de marzo de 2014.
- Diputados (2014). PECA 2014-2018. En: *Diario Oficial de la Federación* (edición vespertina). Lunes 28 de abril de 2014.
- Diputados (2015). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como de otras leyes para crear la Secretaría de Cultura*. En: *Diario Oficial de la Federación* . 17 de diciembre de 2015. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5420363&fecha=17/12/2015 Último acceso: 04 de noviembre de 2016.
- Diputados (2016a). *Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos*. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_29ene16.pdf Último acceso: 21 de enero de 2013.

- Diputados (2016b). *Criterios generales para la recepción de proyectos culturales susceptibles de financiamiento para el ejercicio fiscal 2016*. Disponible en:
<http://www.diputados.gob.mx/documentos/tem/cultura/Criterios.pdf>
- Diputados (ref.2017). *Evolución jurídica del artículo 3 constitucional en relación a la gratuidad de la educación superior*. Disponible en:
<http://www.diputados.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polint/cua2/evolucion.htm>
- FCCyT (2012). *Estadísticas de los sistemas estatales de innovación 2012*. Vol. 1. FCCyT. México.
- Fisl (2016). ¿Qué es? Disponible en:
<http://www.festivalsantalucia.gob.mx/festival.html> último acceso 14 de septiembre de 2016.
- FONCA (2016). *Sistema Nacional de Creadores*. Disponible en:
<http://fonca.cultura.gob.mx/programa/sistema-nacional-de-creadores-de-arte/>
Último acceso: 18 de octubre de 2016
- GIFF (2016). *Quiénes somos*. Disponible en:
http://www.giff.mx/?page_id=7213 último acceso: 28 de octubre de 2015.
- Iec (2016). Instituto Estatal de Cultura del estado de Guanajuato. Disponible en: <http://cultura.guanajuato.gob.mx/conocenos.php>
- INAH (2016). *Quiénes somos*. Disponible en:
<http://www.inah.gob.mx/es/quienes-somos> último acceso: 14 de octubre de 2016.
- INAPE (2005). Instituto Nacional de Administración Pública (de España) (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. INAP. España.
- INEGI (1990). Censo General de Población y vivienda 1990. Disponible en:
http://www.inegi.org.mx/est/lista_cubos/consulta.aspx?p=pob&c=5 último acceso: 14 de octubre de 2016.
- INEGI (1996). *Estados Unidos Mexicanos. Cien años de Censos de Población*. Ed. INEGI. México.
- INEGI (2011). *Panorama sociodemográfico de Oaxaca*. Tomo I.
- INEGI (2016). “Emigración Internacional”. En: INEGI. *Cuéntame*. Disponible en:
http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/m_migratorios.aspx?tema=me

- IPN (2016). *Historia*. Disponible en: <http://www.ipn.mx/Acerca-del-IPN/Paginas/Historia.aspx> último acceso: 12 de octubre de 2016.
- Proceso (2003). “El INAH, responsable del uso de los monumentos (Redacción)”. En: *Revista Proceso*. 17 de mayo de 2003. Disponible en: <http://www.proceso.com.mx/252800/el-inah-responsable-del-uso-de-monumentos-francisco-toledo> Último acceso: 03 de mayo de 2016.
- SRE (2016). Secretaría de Relaciones Exteriores. *Adopciones internacionales por estado de origen*. Disponible en: https://www.sre.gob.mx/proteccionconsular/images/stories/documentos/DF_PA/AE1606.pdf último acceso: 18 de agosto de 2014.
- Televisa 2016. *Televisa Corporativo. ¿Quiénes somos?* Disponible en: <http://www.televisa.com/corporativo/quienes-somos/historia/> Último acceso: 04 de octubre de 2016.
- UNESCO (2000). *Culture, commerce et mondialisation questions et réponses*. UNESCO.
- UNESCO (2001). *Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural*. Disponible en: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html último acceso: 21 de mayo de 2014.
- UNESCO (2006). *Comprender las industrias creativas. Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas*. Disponible en: http://portal.unesco.org/culture/es/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf Último acceso: 16 de enero de 2016.
- UNESCO (2010). *The power of culture for development*. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001893/189382e.pdf> último acceso: 16 de julio de 2016.
- UNESCO (2011). *Un nouvel agenda de politiques culturelles pour le developpement et la compréhension mutuelle*. Unesco. Francia
- UNESCO (2014). *Culture, Creativity and Sustainable Development. Research, Innovation, Opportunities. Florence Declaration*. Italia.
- UNESCO (2016). *Directores generales. Jaime Torres Bodet*. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/unesco/about-us/who-we-are/history/directors-general/jaime-torres-bodet/> Último acceso 14 de octubre de 2016.
- UNESCO (2016b). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Disponible en: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=26053&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html último acceso: 05 de noviembre de 2016.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales

Gobernanza en el ámbito cultural: análisis en los estados de
Guanajuato, Nuevo León y Oaxaca (México, 2015).

TESIS

que para optar por el grado de:
Doctor en Ciencias Políticas y Sociales

Presenta:

Mtro. Román Armando Pérez López

Tutor principal:

Dr. Gerardo Estrada. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Comité tutor:

Dra. Cristina Puga. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Dr. Alejandro Navarro. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

México, Ciudad de México. Febrero de 2016

ENTREVISTAS

Toledo, Francisco. (Creador de arte y fundador del IAGO). Entrevista realizada el día 25 de abril de 2016.

Oaxaca

La diferencia de Oaxaca con otros estados es su riqueza cultural. Oaxaca se encuentra entre el mundo Maya y el altiplano, por ello siempre hubo un intercambio. De los españoles se heredó una gran arquitectura, especialmente la proveniente de los dominicos; cosa que en el norte no sucedió. La particularidad es que en Oaxaca se hablan 16 lenguas diferentes. Hay una variedad de culturas que no hay en el norte, que no hay en el centro, y que no hay en ningún otro lado de la República. También es uno de los estados con mayor biodiversidad. Todo esto hace de Oaxaca un estado muy especial.

El papel del gobierno en la cultura

El gobierno es una burocracia que brinca de puesto en puesto, entonces en cultura a veces hay personas que estuvieron en natación o deportes; que son periodistas, sociólogos u algo distinto, pero generalmente ajeno al mundo de la cultura. Entonces cuál debería ser el papel del gobierno, pues yo diría que con pagar los sueldos sería suficiente.

Hay que considerar que en ningún lado el gobierno cumple completamente con su tarea; por ejemplo, los museos que están en manos del gobierno para cuidar el patrimonio, tienen muchas quejas sobre cómo es protegido y usado este patrimonio; por poner un caso, Monte Albán ha sido invadido ante la indiferencia de los funcionarios del gobierno. De esa manera, no cuidan lo que tienen que cuidar, a pesar de tener el dinero para cuidar y proteger las zonas arqueológicas.

De su relación con Alfredo Harp Helú

Para su información, la esposa de Alfredo Harp Helú fue directora del IAGO. Vino a trabajar a Oaxaca como la experta en libros que es; nosotros la contratamos porque había un patrimonio descuidado desde que yo era estudiante en el Instituto de Ciencias y Artes de Oaxaca; era un patrimonio del que no se sabía muy bien qué valor tenía. Posteriormente el

Instituto se volvió Universidad y la vida de la Universidad ha sido muy agitada, como en la mayor parte de las universidades, y al parecer muchos libros desaparecieron, joyas bibliográficas, joyas que valen mucho dinero, pero que nunca les tomaron ningún aprecio.

Hubo una época en que fue rector un amigo mío, porque fuimos compañeros en la escuela, y le propuse que cuidáramos ese patrimonio, pero siguieron las luchas sindicales y otro tipo de problemas en la universidad y se quedó pendiente. Sin embargo, una vez Tovar y de Teresa, el hermano del actual secretario de cultura vino a Oaxaca y me comentó sobre ese tesoro que estaba ahí tirado y empezamos a trabajar para recuperarlo. Entonces, como soy maestro emérito, contaba con un dinero mensual que me proporciona el Conaculta, gobierno, y con ese dinero yo le propuse a la Universidad que salváramos ese patrimonio, que se restaurara, que se clasificara y entonces es cuando llamaron a la señora Ana Isabel Grañén Porrúa, quién es la actual esposa de Alfredo Harp Helú.

Cuando la señora Porrúa vino a ayudarnos a salvar el patrimonio bibliográfico, se creó la Biblioteca Francisco Burgoa, de la cual ella es la actual directora, pero al inicio nosotros con un dinerito ayudamos para la realización de varias presentaciones, el sueldo de algunas personas; y ya posteriormente Harp entró y se instalaron en Santo Domingo, compró los muebles y se casó con ella.

Por supuesto, hay una diferencia abismal de millones de pesos entre lo que hace Harp y yo. Pero yo empecé antes que él en el trabajo de rescate de Oaxaca; aunque reconozco que de la mano de María Isabel, Alfredo ha empujado muchos proyectos; de hecho, detrás de la Fundación está ella.

La idea que se hizo IAGO

Debo decir que estuvimos ensayando varios nombres y había uno, pero que era un poco vulgar: “CAGO, Centro de Artes Gráficas de Oaxaca”. Entonces decidimos que era mejor IAGO que CAGO.

Le voy a decir cómo nace el IAGO. Yo tenía una casa, donde actualmente se encuentra el IAGO, que al separarme de mi familia quedó en mis manos, pero que permaneció vacía por muchos años. Un día vino Rufino Tamayo a Oaxaca y me visitó. Entonces me dijo “oiga

qué hace usted en esta casa tan grande, solo; da un poco de tristeza; da miedo”. Y en la plática yo le propuse hacer un museo de arte gráfica “de su obra; yo sé que usted tiene un archivo” y me dijo “sí, déjeme ver”. Después yo me fui a Europa y a mi regreso el director de Bellas Artes, Víctor Sandoval, tomando en cuenta el antecedente de la Casa de la Cultura de Juchitán que también promoví, que durante mi estancia en Europa estuve mandando libros y otras cosas, y que cuando regresé le platiqué de un proyecto con Tamayo, Sandoval me dijo “yo lo retomo, voy a platicar con Tamayo y lo voy a convencer”. Sin embargo, se dieron varias circunstancias que obstaculizaron el proyecto y yo pensé que no se podría llevar a cabo, pero Sandoval me hizo hincapié en hacerlo, en no desanimarme y lo empezamos a hacer. Después vinieron Tovar y de Teresa y posteriormente Gerardo Estrada como directores del INBA, y de ambos recibí apoyo para continuar el proyecto de convertir mi casa en el IAGO. Entonces, la primera intención era realizar un museo de artes gráficas, pero los esfuerzos decantaron en una de las colecciones de obra gráfica más grande de todo el mundo, hechas con una variedad de técnicas y con su propia biblioteca de arte.

El compromiso con la educación

No me gusta pensarlo como un *compromiso*; no. Son cosas que uno hace al ver las carencias que hay; *compromiso*, eso no se encuentra en mi lenguaje. Me refiero a que mi intención era poner a disposición de la gente libros y colecciones, pero sin ningún compromiso porque yo nunca dije “me comprometo”. Es algo que fui haciendo y se fue creando poco a poco a pesar de las carencias.

Oaxaca en 1988, el año en que abre las puertas de su casa

No había nada. En cierto modo el IAGO es la primera institución que alcanzó proyección. Le voy a decir qué había: una pequeña biblioteca de bellas artes, la cual en parte yo contribuí a crearla, que era muy limitada y muy saqueada debido a los tiempos tan irregulares que vivió la Universidad de cerrar-abrir, abrir-cerrar, de llevarse los libros, de atrincherarse entre los libros. Había un museo arqueológico que si no me equivoco estaba donde ahora se encuentra el museo de los pintores oaxaqueños, el museo de la ciudad que

tal vez tenía una bacinica de Don Porfirio o Don Benito¹ y cuyo espacio ahora es ocupado por el Museo de Arte Contemporáneo de Oaxaca. Santo Domingo no existía como ahora se ve. Realmente no había una biblioteca de arte sólida, ni un museo importante; sí había una galería que alguien abrió por el rumbo de La Soledad, pero por ser el rumbo de la soledad, pues estaba solo. Y a poca gente le importaba, no había un mercado del arte como ahora lo hay; es increíble que tengamos tantos pintores, tantas galerías y ventas.

Y entonces nosotros abrimos las puertas de mi casa.

IAGO, el resultado de la suma de una Fundación, Toledo y el INBA

Yo soy José F. Gómez, yo me escondí detrás de este revolucionario juchiteco que es pariente de mi padre. Mis familiares han participado, pero nunca hemos sido ordenados para nada, registramos el nombre de esta asociación al principio, pero bueno...

En cuanto al INBA, en ese momento yo no vivía en Oaxaca, entonces no sé bien, pero me parece que el INBA dio dinero para el acondicionamiento de las instalaciones. Mientras tanto yo estaba en México trabajando para conseguir dinero para invertirlo en el Instituto.

Al principio del trabajo nos dividimos los gastos entre gobierno estatal, con Diódoro², y la federación y yo. Entonces los gastos se dividían en tres partes; además yo compraba libros, grabados, muebles y otras cosas. Pero después por otros motivos se dio un distanciamiento e incluso fricciones con el gobierno estatal y ellos retiraron su apoyo.

Al principio, cuando yo regresé de París, como le mencioné, el maestro Sandoval me dijo “vamos a sacar adelante este proyecto”, que el gobierno del estado podía ayudar y había un gobernador que decía conocerme. Entonces fuimos a comer y el gobernador apoyó al IAGO. Este trato que se hizo con Heladio³ se renovó con Diódoro; pero rompimos por asuntos ajenos al IAGO y me quedé sólo con la federación. Entonces yo asumí los gastos que le correspondían al estado.

Un acervo que crece

¹ Esto lo dice en un tono de broma para resaltar que eran pocas las cosas asociadas a la cultura y las artes.

² Diódoro Carrasco, gobernador del estado de Oaxaca en el periodo 1992-1998.

³ Heladio Ramírez, gobernador del estado de Oaxaca en el periodo 1986-1992.

Algunas son donaciones de amigos, de galerías, pero la mayor parte es lo que yo pongo. Porque la federación no tiene ninguna política de adquisición de obra de artistas; en realidad no sé cuándo habrán hecho las últimas, así por ejemplo, las obras importantes que se encuentran en el Museo de Arte Moderno en México, no sé hace cuánto tiempo se habrán hecho.

En cuanto al dinero de la federación, ese es dinero que yo nunca tocó; no sé cuántos pesos da la federación. Sin embargo, la federación hizo una institución parecida a la nuestra, posterior a la nuestra, que es el Museo de la Estampa que se encuentra en México y yo les he correspondido obsequiándoles obra para el museo.

La cesión del IAGO al INBA

Bueno, yo tengo 76 años, entonces pienso que me iré antes que usted. Entonces llega un momento en el que uno piensa “qué hago con lo que yo tengo; que va a pasar si me muero” y yo tengo hijos de diferentes familias, “¿entonces se van a pelear por este patrimonio, se lo van a querer llevar, será la causa de desunión?”. Entonces por esa razón decidí ceder el IAGO. Es cosa de entregar lo que uno ha acumulado, pensando en que el Estado lo va a cuidar, lo va a acrecentar.

Yo sigo teniendo una injerencia, mi familia también, no hemos acabado de entregar formalmente nada porque por ejemplo no es una sola propiedad, sino que se fueron comprando por separado; son varias propiedades juntas. No se acaban de hacer las fichas de los grabados, los libros también se están clasificando de la manera en que el INBA quiere, entonces de algún modo todavía está en el aire la donación, pero yo ya lo hice, y recibí un peso a cambio de todo.

Por ejemplo, hay una bodega donde hay obras de arte; esa bodega se entregó, pero no se ha hecho el cambio. ¿Por qué? Porque es una bodega que también se seccionó, entonces es una bodega a la que hay que hacerle papeles en el municipio, todavía yo aparezco como dueño; soy el dueño. Entonces mi injerencia es hacer que se hagan las cosas; hacer lo que se deba hacer para que toda la responsabilidad quede en manos del INBA; toda, pero vigilada por mi familia. De esa manera, si yo ya no voy a tener injerencia cuando me muera, porque los muertos no tienen injerencia, mi familia sí; porque queremos que se le dé un buen uso, que

no se disperse, que no se desaparezca el IAGO de la noche a la mañana, queremos saber que se está cuidando. Este lugar en el que está la bodega no tiene aire acondicionado, entonces yo debo estar me moviendo; soy yo quien está viendo esas cosas. La seguridad, “yo tenía una alarma, la pagaba yo, pero ahora que ustedes son dueños, pues ahora páguenla ustedes”. Todavía hay muchas cosas.

Toledo y el gobierno

Yo sigo criticando al gobierno. Sin embargo, a pesar de mi desconfianza, no encuentro a quién dejarle esto; si se lo dejo a mi familia podría haber problemas de separación o divisiones y no quiero arriesgarme a eso. Las circunstancias me han llevado a la conclusión de que es el único que puede. Mi desconfianza, considero que tiene un sustento porque, por ejemplo, Petróleos Mexicanos es del gobierno y se van a deshacer de él.

Sin embargo se cede al federal, no al estatal porque el INBA y el INAH tienen varias décadas de existencia; son instituciones que con aciertos y errores han llevado la cultura en México, entonces no veo a quién podría dejar el IAGO. Se lo podría haber dado a los banqueros, se lo podría haber dado a los industriales, se lo podría haber dado al gobierno del estado; pero bueno, después de pesar, sopesar, llegué a la conclusión del INBA.

¿Fue difícil la decisión de ceder el IAGO al INBA?

No porque ya el tiempo apremia, hay que hacer las cosas. No había que pensarlo mucho.

Un paso: IAGO

El IAGO fue la primera institución con cierta seriedad; y fue nuestra. Después de esto vinieron el Museo de Arte Moderno, el Centro Fotográfico Manuel Álvarez Bravo, el Cineclub el Pochopo, San Agustín Etla y muchas otras iniciativas. Todo esto se ha hecho en aproximadamente veinte años. Antes de IAGO sí había cosas pero limitadas, por ejemplo en la Universidad había una oferta dedicada a los universitarios. Entonces lo que se hizo con el IAGO fue dar un paso.

A Francisco Toledo le guardo un enorme respeto y admiración como activista social y artista. Sabía que esos elementos podían echar a perder todo por preguntarle cosas ajenas al tema de investigación o no saber qué preguntar. Es evidente que la diferencia de proyectos, de personalidades

Me hablaba de usted. Generalmente le pido a las personas que no me hablen de usted, es algo con lo que no me siento cómodo; a Toledo no se lo pedí; cómo me iba a atrever a pedirle a un maestro tan importante cambiar su forma de hablar; él tenía todo el derecho de hablar como él gustará y yo adaptarme a sus parámetros.

Llamo mi atención su sencillez. Ya Elena Poniatowska, Monsiváis y otros que han escrito sobre Toledo han mencionado su convicción a no aceptar premios ni reconocimientos, y cuando lo hace es a regañadientes. También eso lo vi. Los resultados positivos, el impacto del IAGO, en lo que ha ayudado, todo lo positivo lo pone en tercera persona plural: nosotros apoyamos, nosotros hicimos, nosotros abrimos. Pero es él; solo Toledo.

Liliana Melo de Sada. Presidenta del patronato del Festival Internacional Santa Lucía. Entrevista realizada el día 18 de abril de 2016.

La participación de la Señora Liliana en temáticas diversas

Liliana Melo

La ecología ha sido para mí la inspiradora de las artes. Creo que tanto la pintura, la música y la escultura, como cualquier otra de las bellas artes, se inspiran en la naturaleza o en el amor: esas son las bases. Por muchos años había trabajado en ambas cosas de manera simultánea; y ahora lo estoy retomando ya que este año el festival será verde, ecológico.

Es verdad, ahora me encuentro más dedicada a la música. Paulete⁴ y yo trabajamos juntas, y ahora estamos más dedicadas a la música; y si bien en el festival hay exposiciones, diálogos, baile y otras expresiones, la base es la música. Pero por música también me refiero a la danza, el teatro y todo lo que tenga una relación con lo musical.

¿Por qué me dedico ahora más a la música que a otras expresiones? Porque también soy presidenta de la Escuela Superior de Música y Danza, la cual es del Instituto Nacional de Bellas Artes; porque creo que soy una persona dócil; porque a mí lo que más me ha llamado la atención en la vida, además de la naturaleza, ha sido el arte. De niña pinté mucho, empecé a los once años y dejé de pintar como a los 35 años y luego, como a los 40 años, lo retomé por un tiempo. Pero no es sencillo porque la pintura es celosa y siempre debes pintar; te debes sentar varios días y pintar; no puede ser de “me voy a sentar el sábado en la mañana a pintar un ratito”.

Y la vida me fue llevado, primero fue con el ballet, luego la Escuela Superior, y gracias a la Escuela Superior me invitaron a participar en el Festival Internacional Santa Lucía.

Sí, tengo que hacer varios comentarios acerca de las bellas artes. Creo que la más fuerte de todas es la música, porque la música trasciende, ni siquiera puedes dejar de no oírla, te traspasa, la sientes, te vibra; no necesitas traducción, nadie te la tiene que explicar, tú puedes tener tu propia interpretación; claro que si te la explican es un plus, pero si no, no importa. Es muy fácil de escucharla, ahora puedes escucharla hasta en un aparatito que mide dos centímetros por dos centímetros, entonces no tienes que ir a un concierto o a un auditorio. Por ello la música es muy noble dentro de las bellas artes.

⁴ Paulette Moreno. Secretario Técnico del patronato del Festival Internacional Santa Lucía.

Me ha sucedido algo muy curioso con la música, a través de la Escuela Superior he observado la transformación que provoca en un ser humano; es una transformación radical; un niño que empieza con música y la sigue escuchando hasta su adolescencia, es una persona completamente distinta a quien crece sin música. Y ahora que se ha comprobado que la música te ayuda a desarrollar el intelecto en todos los sentidos, entiendes el impacto benéfico que tiene en el ser humano.

La música es muy noble, pero además muy agradecida. Yo tengo una teoría un tanto esotérica, pero la tengo que decir: a mí me ha pasado con la música, por trabajar para la ella, que se me ha agradecido haciéndome sentir cosas que jamás pensé que pudiera sentir. La música me ha llevado de viaje en una silla simplemente escuchando, he derramado algunas lágrimas y experimentado todas las emociones; y le agradezco porque realmente he hecho viajes a otros mundos a través de la música. Mi teoría esotérica es esa, que la música me ha pagado con nuevas experiencias por los años que yo le he dedicado de mi vida; porque yo no soy música, yo no soy artista; yo soy promotora. Ser artista implica otras cosas y yo ni siquiera toco algún instrumento, pero entonces, el que haya podido sentir eso, para mí es el regalo más grande que he podido recibir.

Cómo llega al FiSL

Me buscaron porque yo era presidenta del patronato de la Escuela Superior de Música. Cuando me invitó el gobernador⁵ a presidir el patronato del Festival yo le pregunté “y por qué yo”. Es de lo primero que preguntas “por qué no fuiste con otra persona”. Él me contestó “porque eres presidenta del patronato de la Escuela Superior de Música y Danza y porque antes fuiste presidenta del Ballet de Monterrey”. Yo le comenté que era muy diferente ser presidenta de un patronato, en una escuela en la que hay un reglamento muy puntual establecido por el Instituto Nacional de Bellas Artes, a inventarte un festival del que no tienes idea. No puedes pensar que porque estás en la música todo es igual; de eso yo estaba muy consciente. Y entonces Paulette empezó en este proyecto conmigo desde cero, empezamos a aprehender porque no teníamos idea. Es como cuando te hablan en otro idioma: “qué quiere decir eso”. Yo no sé por qué la gente cree que porque estás en una institución de música, sabes absolutamente todo lo que conlleva la música y menos aún de todas las artes.

El Festival nació como un legado del Fórum de las Culturas. Natividad es una persona muy intelectual y fue un gobernador que le puso muchas ganas a la cultura del estado; le invirtió en serio; y a él le daba mucha pena que toda la

⁵ José Natividad González Parás; gobernador del estado de Nuevo León del 2003 al 2009

infraestructura en la que se habían invertidos cientos de millones de pesos del nivel federal quedaran como elefantes blanco. El gobierno de Fox mandó el dinero para que se hiciera, pero Natividad lo había pedido y utilizado; por eso quería que se hiciera algo más. Y cuando el gobernador habló conmigo, me preguntó “tú qué harías si estuvieras en mi lugar. Ya terminó el Fórum y fue una maravilla con las miles de personas que lo visitaron en los 80 días. Pero qué vamos a hacer con todo”. Yo le dije que todo estaba precioso: el Paseo, el Parque, las hectáreas rescatadas y todo lo que había quedado. Y él me preguntó “¿Y con la cultura qué hacemos? ¿Por qué no hacemos un festival?”. Nos invitó y lo empezamos desde el principio. Entonces sí debo dar honor a quien honor merece, yo era la presidenta del patronato y él presidente de la junta directiva, cargo que es ocupado por el gobernador en turno; pero en realidad el primer festival, fue él quien lo llevó a cabo porque venía terminando el Fórum y tenía toda la experiencia que le había dejado; y nosotros empezamos a aprender, Paulette y yo.

La permanencia de un proyecto

Con trabajo; con mucho trabajo. Esa es la verdad.

Recursos

Los recursos provienen prácticamente mitad y mitad: gobierno federal y estado. A veces unos más a veces otros menos. Sin embargo no es tan sencillo, no se trata sólo de que cada año nos llega el dinero y ya; nosotros cada año debemos hablar con todos los diputados, si nosotros no hacemos ese trabajo, no funciona. Nosotros debemos ir a explicarle a cada nueva administración, porque cambian cada tres años, cómo funciona, de qué se trata; mostrarles la cara, los números y la transparencia con que se utilizan los recursos; vamos y les decimos del impacto que tenemos en la sociedad, de la transparencia en el manejo de cada área del festival. Nosotros con el mismo recurso que recibimos, por decir un número, 25 millones de pesos, hacemos lo mismo que otros que reciben 150 millones de pesos.

¿Por qué? Bueno, al inicio yo pensaba porque somos mujeres, porque también soy feminista. Pero creo está más asociado a que somos muy efectivos, a que es una forma norteña de trabajar; no andamos gastando dinero en cosas innecesarias; somos demasiado prácticos. Creo que somos muy eficientes, muy honestos en los recursos, muy transparentes y buscamos siempre por todos lados.

También hay muchas universidades que nos ayudan; el año pasado tuvimos 54. Empezamos como con 20 y ahora tenemos 54. Son universidades, escuelas de artes, o tienen algo que se asocia al arte; y ellos no nos cobran. Ellos nos dicen “qué necesitas” y nosotros les preguntamos qué van a tener Octubre; la

Universidad de Monterrey, por poner un ejemplo, “vamos a tener presentaciones del ensamble de la UdeM”, “Y qué van a presentar”, “pues tal obra”. Los invitamos y hacen presentaciones que de otra forma sólo harían en su universidad; y entonces van sus papás, porque los padres siempre somos el mejor público, los papás y los abuelos somos la mejor porra. Entonces aquí los sacamos de sus espacios educativos y los ponemos en espacios abiertos donde pueden asistir mil personas, diez mil o veinte mil, dependiendo del día, de la hora, del mismo espacio y de la fama del grupo que se presenta; todo eso cuenta. Eso nos aligera muchos gastos.

Consolidación del proyecto

Liliana Melo de Sada

Quisiera pensar que sí, que este es un proyecto consolidado. En cuanto a su reconocimiento, me parece que entre la mayoría sí; en una élite, no creo.

En la élite no porque la gente que puede viajar, por la idea errónea de ver mejor teatro a otras partes, se van a otras ciudades pensando que es mejor. Y van por una creencia que me parece es absurda porque nosotros también tenemos calidad, y del mundo traemos lo mejor. Pero nuestra misión no se encuentra en atraer al que puede pagar boletos de avión o teatro; queremos que asistan quienes no pueden pagar un boleto de teatro para que de esa manera puedan vivir experiencias que de otra manera sólo hubieran podido vivir con los viajes.

El crecimiento del festival

Esto se ha dado de forma natural. Hay universidades que nos han llamado. Empezamos con cuatro: la Universidad Autónoma de Nuevo León, el Tecnológico de Monterrey, la Universidad de Monterrey y la U-ERRE⁶; y a esas se fueron sumando muchas otras que siendo honesta, yo como regiomontana no conocía porque son universidades jóvenes, muy nuevas. Pero hay universidades que además llevan el tema cultural en su academia; y entonces ellos nos han ido buscando, lo cual nos da mucha alegría porque eso habla bien del festival. Porque si te buscan y se mantiene el respaldo de instituciones culturales que son muy formales y serias, eso significa que el festival tiene buena reputación.

Presencia del Festival.

Nosotros tuvimos una racha muy complicada en Nuevo León, como otras ciudades. Una situación grave asociada a asesinatos por el narcotráfico; si tú querías salir a Laredo, te ibas como a las once de la mañana con el calor de aquí; porque aquí

⁶ Universidad Regiomontana

llueve lumbre; aquí no llueve lluvia, ¡llueve lumbre! Entonces la gente se iba a las once para que a plena luz del día no la fueran a matar en la carretera. Y cuando inicio el festival estaba peor que nunca; no había manera de que nosotros pudiéramos sacar a los artistas, cómo íbamos a arriesgar a unos rusos o unos italianos a llevarlos a ciudades en las cuales corrían peligro en el trayecto de carretera. Entonces nos concentramos en la ciudad, en los puntos que podíamos controlar; es decir, donde la policía nos decía “aquí estamos”. En el paseo Santa Lucía y la explanada con la seguridad proporcionada por el gobierno, en el Parque Fundidora con la seguridad privada que tienen para evitar incidentes.

De hecho, este es nuestro noveno año y tenemos saldo blanco; y hemos tenido 500 o 600 mil asistentes en veinte días. Entonces es una cosa que de plano muestra que Dios Nuestro Señor nos quiere. Cuando empiezan a llamar con el micrófono “aquí está el niño Marco Antonio Gonzales que busca a su mamá”, yo pienso “Dios, por favor, por favor, por favor que aparezca la mamá” y aparece la mamá. ¡Porque en esas multitudes!, pero hasta ahora se han encontrado todos. Esto es mucha responsabilidad.

Este año, el gobierno del estado nos pidió que saliéramos a los municipios, pero no a los conurbados; fuera. Nos sentamos con el gobernador y vimos el plan de trabajo que aquí Paulette te puede platicar.

Paulette Moreno

El estado se ha dividido en norte, sur y la zona citrícola. Chihuahua, Coahuila o Guanajuato tienen opciones; éste último por ejemplo tiene la opción de León, Guanajuato u otras ciudades que tienen la infraestructura y rutas de acceso que les permite convertirse en sede. Pero aquí, todo está muy concentrado alrededor del municipio de Monterrey, entonces geográficamente y por la naturaleza del estado no se da de forma natural la apertura; y si a eso le sumamos lo que comentaba Liliana sobre el periodo de inseguridad, entonces eran variables muy importantes a tomarse en cuenta al planear una ampliación del proyecto a otros municipios.

La idea este año es que sí podamos seleccionar un municipio de la zona norte, que sea el más representativo, el que tenga la mejor conectividad con otros municipios para que las personas puedan concentrarse, y ahí vivir un fin de semana. El festival dura tres fines semana, aunque también entre semana hay actividades, pero durante tres fines de semana está vigente. El plan es que el primer fin de semana haya presencia en un municipio, ya sea del norte o del sur; el segundo fin en el que no hubo y el tercero en la zona citrícola, y los 17 días del festival con presencia aquí en el área metropolitana. Entonces, además de lo que

se pueda lograr crecer a través de ese movimiento, también se quiere crecer en escenarios, en estar en espacios del municipio de Monterrey donde no nos habíamos presentado, y en San Pedro. Se está haciendo una colaboración con el municipio de San Pedro de tal manera que también tengan presencia del festival. Ya la ha habido, pero ha sido muy incipiente.

Liliana Melo de Sada

Y también en San Nicolás, donde el alcalde es un apasionado y promotor de la cultura; a él le interesa que llevemos al menos diez eventos del festival a sus espacios; a sus plazas públicas y a sus conchas acústicas, de las cuales tienen siete. De hecho ya tuvimos una junta con él aquí; donde te encuentras sentado tú, la semana pasada estaba él.

Recursos de iniciativa privada

Liliana Melo de Sada

Fíjate que cuando el gobernador invita, como fue el caso de Natividad, las empresas apoyan; pero cuando no hay una invitación directa del gobierno, las empresas no apoyan.

Esto es porque cada una de las empresas o grupos empresariales tienen sus fundaciones y entonces cuando vas ellos te dicen “mira, yo me dedico al deporte; o yo me dedico a la educación” y aunque tú les digas que esto es educación ellos te dicen “no, yo hago escuelas o doy becas para estudiar en el extranjero”. Entonces aquí las fundaciones, a diferencia de otros estados de la República y eso sí lo sé a través del Centro para la Filantropía, aquí las fundaciones son super efectivas, pero están bien encausadas, a diferencia de otros estados que dicen que son fundaciones pero no lo son y no quiero demeritar, o que dicen que ayudan y no ayudan; aquí sí ayudan de verdad, pero ayudan en los temas que ellos desarrollan. No puedes venirles a justificar sólo con la idea de que es un festival porque ellos te dicen “mira, si cumple con tales reglas entras; si no, no entras”. Por esa razón los apoyos que conseguía el gobernador se consideraron como extras, pues no eran de los que las empresas acostumbran hacer dentro de sus fundaciones.

Paulette

Yo creo que otro factor que tomaban en cuenta era el hecho de que era un festival joven. Empresas interesadas en ser patrocinadoras, quizá todavía no tenían tan claro el concepto del Festival cultural de Nuevo León, pues apenas estaba surgiendo; o no tenían certeza de los resultados. Pero eso está cambiando, justo

este año recibimos la llamada de una empresa, la empresa nos buscó, para ofrecernos y preguntarnos si estaríamos interesados en su patrocinio.

Entonces es una combinación de los años y que ya está un poquito más tranquilo en cuestión de seguridad...

Liliana Melo de Sada

Eso ayuda mucho.

Paulette

...entonces ya este año y seguramente el siguiente, yo siento que se van a abrir puertas para efectos de patrocinios empresariales.

Liliana Melo de Sada

Ahora, aquí hay una cosa bien fuerte. Que nosotros somos una asociación civil; y aunque no se dice los festivales son negocios; todos. Buenos negocios y malos negocios, porque a algunos les va de la patada, pero son con la finalidad de hacer negocio y pues aquí esa es la única finalidad que no está dentro de nuestras expectativas, ni dentro de nuestra manera de actuar. Aquí la tarea es llevar la cultura a las mayorías, por lo que te dije, por acercar a las artes al que no pueda viajar y el que no sepa que es artista lo detecte también.

Te menciono lo anterior porque nos llegan correos muy lindos de mamás y papás que nos dicen “mi niño fue a ver los *Tambores de Yamato* y ahora es percusionista; mi niño fue a ver..., mi niña fue a ver los bailarines y se metió a clases de baile”. Y pues es lógico que cuando no has tenido la oportunidad de ver algo, pues es muy difícil que lo ames; por eso en el festival les ofrecemos la oportunidad de que lo conozcas y si te gusga que lo ames. Cuando tienes la oportunidad de conocer algo, entonces te puedes preguntar “¿oye, por qué yo no podría llegar a hacer eso?”. Y eso se observa cuando recibimos unos mensajes muy lindos, pero muy, muy, lindos.

La cultura como legitimador

Liliana Melo de Sada

Pues unos sí lo entienden y unos no. Para acabar pronto; así como decimos en el norte. Tal vez en la Ciudad de México te hubieran echado un rollaso. Aquí “unos lo entienden y otros no”.

Los que le entienden son muy abusados. El político que le entiende a estas cosas es porque tiene mucha visión. El festival es una plataforma política, pero yo no

puedo decir eso porque yo no vengo de la clase política y no tengo porque enseñar, ni pretender enseñarle a nadie, de nada. Pero a mí a veces sí me desespera el que no se den cuenta de la plataforma política tan importante que podría ser en sus vidas. Y digo, “pues si no le entienden, pues yo qué culpa”. Nosotros qué culpa tenemos si vamos y los invitamos, y se nos quedan viendo como “y estas marcianas qué” o cuando te dicen que sí van y nunca llegan. Pues ellos se lo pierden porque no salieron en la foto; porque además iban a salir en la foto completamente gratis; porque no había que hacer nada, más que estar en la foto. Y la gente relaciona, hace su asociación de ideas, y si te veo en la foto es porque estás apoyando. Pero si no le entienden, como diría una amiga mía, “ni cómo ayudarles”.

Paulette

Y luego están quienes no entienden la cultura como tal; no sólo el proyecto. Hay quienes consideran a la cultura como algo elitista y no pueden visualizar la trascendencia desde el punto de vista educativo, de transformación social, de cohesión, progreso, etcétera.

Liliana Melo de Sada

Y se los explicas y no lo entienden

Paulette

Sí.

Liliana Melo de Sada

Porque tú lo sabes muy bien Paulette.

Paulette

Sí claro

Liliana Melo de Sada

Por qué cuántas veces lo hemos explicado; a veces hasta la desesperación. Mira, yo de repente me canso y digo que ya voy a aventar la toalla, pero no la aviento. Pero sí amenazo: “ya la voy a aventar, ya la voy a aventar”; porque cuando tenemos el cambio de gobierno hemos tenido que llegar al nivel de explicarles “mira, esto se toma en botella; esto lo tomas en un vaso; y esto te lo comes en un taco”; y aun así se te quedan mirando. Entonces dices “ya vinimos, con todo el corazón; les explicamos; les mostramos que es de forma desinteresada; les

decimos que es una plataforma política; y a pesar de eso no hay interés". Ahí es cuando te digo que es como decía una amiga: "ni cómo ayudarlos".

En eso sí me canso mucho, porque se me hace mucha perdedera de tiempo.

Paulette

Además, tal vez no logran diferenciar entre un espectáculo y cultura. No es lo mismo que se paren...

Liliana Melo de Sada

Luis Miguel; no es lo mismo ver a Luis Miguel que ir a ver a la Orquesta Sinfónica de Moscú. ¿Vedad?

Paulette

Entonces si ellos no logran hacer esa diferenciación pueden pensar "¡ah, me van a ver en un espectáculo!"; deben aprender que están invirtiendo y no gastando su tiempo. Cuando toda la concepción desde su origen está bien entendida y establecida, entonces se puede concebir como una inversión, educación y con fundamentos; entonces podrían asistir con una lógica distinta a "vengo a pasar un rato con la gente".

Liliana Melo de Sada

Hay una gran diferencia entre matar el tiempo o que me vea la gente, a un estoy contribuyendo en la sociedad.

Paulette

Y otra cosa en la que Liliana siempre nos ha ayudado a abrir los ojos con respecto a esto son sus explicaciones de cómo la música en particular y el arte en general pueden ser apreciados por cualquier persona. Pero aún hay quienes no entienden eso y piensan que sólo los educados, los conocedores y universitarios pueden interesarse por la cultura y pueden apreciarla, valorarla o pasar un rato agradable; y entre ellos se encuentran quienes piensan "para qué invierto si no lo van a entender y no lo van a valorar, y no lo van a apreciar, y no van a ir". Y por ejemplo en eso Liliana también lucha, en decir "no es cierto". Y por ejemplo si hablaba de naturaleza, el arte inspirado en naturaleza, a quién no le conmueve una imagen, una vista, un paisaje, una escultura; puede producirte hasta disgusto, y eso es válido porque es el fruto de un estímulo.

Liliana Melo de Sada

La apreciación es algo que se encuentra intrínseco. Ellos creen que es educación, pero no es educación. El ser humano; todos nacemos con eso. Siento igual yo que el chino, el hindú y el francés; y no tenemos ni las mismas raíces, ni nada que ver, ni hablamos el mismo idioma. Pero la gente cree que debes tener un nivel de educación para entender. No; cuando tú ves las caras de los niños, te das cuenta que ellos sí entienden; porque están limpios, puros y entonces ellos sí pueden entender; con sus rostros puros lo ven todo como si todo fuera magia y dices “ellos le están entendiendo”, porque la pureza del alma de un niño lo entiende todo.

Los adultos nos vamos rebuscando mucho y nos vamos complicando mucho, y vamos encasillando en cuartitos: esto es cultura, esto es educación, esto.... Pero todo es todo.

Y batallamos mucho para explicar esas cosas, para explicar que no es para una clase social, es para llegar a mucha gente.

El festival y los posibles patrocinios

Yo no sé cómo resolver eso, y lo hemos intentado.

En Monterrey tomamos Coca-Cola y también somos muy cerveceros. A la gente le fascina la cerveza, esas son como las dos cosas que se consumen más, aquí en la ciudad, y en el estado, yo creo. Entonces me encantaría que la cervecería participara, pero ya los hemos buscado en algunas ocasiones sin buenos resultados. Ahora vamos a ver porque tal vez en este año se dé algo, pero hemos ido varias veces con Coca-Cola; yo personalmente he ido, porque no es que mandemos a alguien a negociarlo, pero nos dijeron que ellos patrocinaban el deporte.

Otros recursos

Paulette

Para esta edición lo que obtuvimos fueron, vamos a poner un ejemplo, 30 millones en inversión y en especie unos 15 millones adicionales, estos son en los que el festival no desembolsa, pero sí hay una inversión real, ya sea en espacio, en espectáculos...

Liliana Melo de Sada

Que sí los pagáramos, en pocas palabras, que si los pagáramos nos costaría eso.

Paulette

Y apoyo en difusión, en transmitir nuestra información, en publicarla, etcétera; por acuerdos de colaboración.

Sobre la oferta del festival

Liliana Melo de Sada

Los norteros somos una cultura americanizada, desde Tamaulipas hasta Baja California, porque somos fronterizos, y eso no lo puedes evitar; estamos muy cerca del vecino. Nuestra manera e idiosincrasia de trabajar está más cercana a la americana que a la mexicana, pero evitamos caer en la americanización. Lo que nosotros queremos es traer culturas diferentes, no una cultura. Por eso nos vamos mucho por el folclor.

El folclor ha sido algo muy importante de los países porque yo pienso que un buen folclor, un folclor auténtico, te dice más de un país que cualquier otro tipo de expresión cultural. La gente menosprecia al folclor, lo ven como cultura de nivel bajo y se les olvida que es la expresión más pura de la cultura de un país. El folclor te puede hablar más de la cultura de un país que el pintor super sofisticado. El folclor de un país te dice la esencia de un país.

Pero también somos bien cuidadosos en el folclor, porque luego el folclor puede ser muy comercial. Hay folclor que es tipo Las Vegas, que te lo llenan de plumas y lentejuela o te lo hacen al estilo Broadway, lo cual no está mal, está bien para ciertos públicos, pero si tú quieres transmitir una cultura, lo más puro y lo más esencial, el folclor hecho para Las Vegas no lo transmite. Entonces si somos de que "va a venir un grupo de Rumania", a ver, primero vamos a ver el video; no vayan a llegar aquí llenos de plumas porque en Rumania ni hay plumas. Ya una vez que los vemos con unos vestidos rarísimos bordados a mano, con unos bordados que nos hablan de su cultura y bordados que son una poesía; cuando vemos sus vestidos, el calzado, el instrumento musical, entonces dices "esto es lo más puro que hay de ahí" y los traemos. Buscamos mucho eso. O los instrumentos exóticos, ¿verdad Paulette?

Paulette

Sí, claro

Liliana Melo

El otro día vimos unos instrumentos que bueno, ni sacados de un cuento. Pero te dicen "no, este instrumento tiene mil años", "¿cómo mil años?" "Sí, tiene mil años de su uso en el país". Pues nosotros no lo habíamos visto nunca en ninguna

fotografía; ni en *National Geographic*. Entonces eso llama nuestra atención para traer a los grupos porque dices “esto no lo van a ver en ningún lado”.

Paulette

Hay un comité de selección. Pero nosotras también primero vamos a ver y luego lo traemos. Al principio parte de los que participábamos no sabíamos ni por dónde empezar porque la oferta es bárbara, lo que se te ocurra existe y lo que no, lo van a inventar el año que entra, porque así de un año al otro hay novedades. Y cuando vas y ves algo tan original, y a un lado hay otras opciones, pues nosotros optamos por lo original.

El año pasado

Liliana Melo de Sada

Nos fue bonito. Mira, acabamos Paulette, yo y todos con lágrimas. El día de clausura, cuando acabo la actividad, llorábamos de la belleza. Demasiado hermoso; sobre todo lo que te conmueve es la gente. La gente se vuelca.

Yo batallaba mucho para entender los espectáculos, a los que yo les llamo de llamarada de petate; es decir, a mí me gusta más la escuela. Si me preguntas cómo hacer para transformar; pues a través de la escuela. Pero las artes escénicas jalan a todo el mundo, entonces tiene una magia las artes escénicas que aunque duren un segundo porque cuando parpadeaste ya se acabó, te fuiste con la magia. Entonces, después de nueve años creo que ya le entendí que es ir a ver magia.

De la Torre, Beatriz. Gerente de relaciones públicas del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey (Marco). Entrevista realizada el 19 de febrero de 2015.

Marco

El Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey, como su nombre lo dice, tiene una vocación como espacio hacia el arte contemporáneo sin dejar de lado la modernidad que es necesaria para entenderlo.

Se encuentra principalmente dedicado a las artes visuales y se han sumado otras manifestaciones artísticas como la música, la literatura; esto a través de distintas actividades, tanto buscando su vinculación con la exposición como a través de cursos y talleres que también se ofrecen. Obviamente nuestra misión es presentar lo mejor del arte contemporáneo, principalmente a nuestra comunidad, la formación de públicos y esto se proyecta a nivel nacional y se va generando un prestigio internacional.

La selección de la programación

En nuestro quehacer principal que es presentar exposiciones existe un departamento de curaduría con un curador en jefe, ellos, apoyados por un comité externo de especialistas y la dirección del museo seleccionan qué se exhibe, pero respetando una línea. El museo con cierta periodicidad revisa cuáles son las líneas de investigación que se están llevando a cabo y de ahí los proyectos que vayan de acuerdo con esa línea y que se vinculen entre sí son los elegidos. Buscamos siempre que haya una vinculación para mantener esta visión de interrelación que existe en todo. Básicamente es de esta manera: es interno con apoyo de asesores externos; un comité de asesores externos en donde se hace esa selección con la constante revisión de qué es lo que queremos mostrar.

La cooperación con otros museos para la curaduría

Desde luego que la hay de dos maneras: una es que nosotros generemos el proyecto; digamos que nos interesa organizar esta exposición porque no hemos encontrado algo similar o nos parece interesante, entonces ya desde ahí hay una propuesta curatorial que puede venir del curador en jefe interno de Marco o a veces se invita algún curador externo; y a veces también, desde el inicio del proyecto, se genera sinergia con algún otro museo que quiera coparticipar. Un caso reciente fue la exposición Fascinación Modotto-Weston, en la que se pusieron de acuerdo tanto Marco como el Museo de Arte Moderno de la Ciudad de México para llevar este proyecto conjuntamente; ahí la curaduría estuvo a cargo de Silvia Navarrete que es la directora del Museo de Arte Moderno de la Ciudad

de México, que a propósito se le había contratado aquí como curadora antes de que asumiera la dirección. Entonces se le dio continuidad y se presentó aquí el año pasado y acaba de terminar su exposición en la Ciudad de México. Entonces esta es una manera de que nosotros seleccionemos la exposición, la podamos trabajar conjuntamente con otra institución u otras instituciones. La segunda manera es retomar algo que ya ha sido organizado por otra institución, pero que a nosotros nos interesa presentar aquí, como es el caso, siguiendo hablando de fotografía y de un cierto período, sería el caso de la exposición que actualmente tenemos en alguna de nuestras salas que es la de Kati Horna. Aquí la exposición fue organizada por el Museo Amparo de la Ciudad de Puebla y un museo de París; ellos arrancaron, hicieron todo el proyecto y cuando ya estaba lista les dijimos que a nosotros también nos interesaba. Y si estamos hablando de la de Tina Modotti pues hay una relación, aunque a Tina ya no le toca trabajar en la década de los treinta como fotógrafa; en ese sentido también es darle una continuidad al panorama de la fotografía aquí en México con la llegada de Kati Horna a finales de los años treinta y pues siempre hay esa interrelación.

Hay exposiciones como la que estamos a punto de inaugurar que es la de Stanley Kubrick que ya viene curada, viene organizada, con casi ocho años de itinerancia en el mundo, pero que nos pareció super pertinente porque el cine es una manifestación del arte contemporáneo pues importantísima. Hemos tenido algunas exposiciones de cine previamente; básicamente “Una década de cine mexicano” organizada totalmente por Marco y ahora viene esta con la idea de dar continuidad como lo hemos venido haciendo con la arquitectura. La arquitectura ha tenido una presencia permanente, cada dos o tres años tenemos una exposición de arquitectura ya sea organizada por nosotros (vuelve a pasar lo mismo), como fue recientemente la de Mario Pani o que vienen ya curadas como ha sido la de arquitectos internacionales contemporáneos como ha sido el caso de este inglés de quien he olvidado el nombre.

Los públicos y su cambio

Después de casi veinticinco años claro que hay un cambio. Monterrey es una ciudad que despierta a la cultura relativamente hace poco tiempo, estamos hablando de tres o cuatro décadas; 35 años que se estableció el primer museo de arte moderno en la ciudad. Ya después en 1991 viene Marco. Desde luego hay otras instituciones, algunas como pioneras que llegaron a constituirse como museo, como promoción de las artes, como fue el Centro Cultural Alfa que empezó una colección con diferentes mecanismos. Pero sí ha habido un cambio.

Marco ha trabajado muchísimo estos veinticinco años en la formación de públicos. Tenemos programas educativos que no sólo han permanecido vigentes, sino que

han modificado muchísimo, se han ampliado, precisamente con el afán de formar públicos desde pequeños. Esta el programa de visitas escolares permanentes con el que recibimos cerca de tres mil niños semanalmente con acuerdos tanto con la Secretaría de Educación del estado como con un constante trabajo de contacto que hay con las escuelas privadas. La idea es hacer que los niños se vayan adentrando en el museo, que vea el museo como un espacio de aprendizaje, de experiencias significativas. Ha sido mucho cambiar el concepto del museo que prevalecía como un lugar estático, casi un templo, para convertirlo en un vehículo de aprendizaje; para esto están estos programas de visitas escolares que tienen su réplica a nivel universitario.

Siempre hay una concordancia con el programa académico de las escuelas para que vea cómo es muy práctico, cómo se relaciona lo que se puede ver en el museo con lo que ellos están aprendiendo. Esto es un programa específico del que te estoy hablando que tiene que ver con las escuelas. Con el público general en cada exposición se lleva a cabo una serie de actividades paralelas para ampliar la información o el tema de una exposición, por ejemplo, contextualizarlo más ampliamente. En ese sentido, a Marco vienen muchos jóvenes que llegan desde muy pequeños a través de estos programas, entonces yo creo que sí ha habido un crecimiento en cuanto a los públicos.

Por otra parte también se atiende a públicos muy específicos. Tenemos programas para personas con capacidades y vulnerabilidades sociales, no sólo las discapacidades físicas, sino también todas estas vulnerabilidades sociales, como gente que vive en situación de violencia, que están siendo violentados y que pueden ser desde niños hasta adultos.

El contexto en que surge Marco

Estaba el Museo de Monterrey que fue el primer museo de arte en la ciudad fundado en 1977 casi a la par que el Centro Cultural Alfa. El Centro Cultural Alfa, desde luego, más dedicado a la Ciencia y la Tecnología y auspiciado por el grupo Alfa. El Museo de Monterrey auspiciado por la cervecería Cuauhtémoc que era un museo cuyas instalaciones estaban en el antiguo edificio de la cervecería Cuauhtémoc, un edificio de finales del siglo XIX y que inicia en 1977 y concluye en el año de 2000 su labor. Fue una labor muy importante en cuanto a presentar en Monterrey exposiciones de Arte en ese tiempo. En 1981 recuerdo que estuvo Moore, por ejemplo, exposiciones muy interesantes, obviamente, exposiciones de Diego Rivera, por ejemplo; más tarde de Manolo Valdés, un artista español que posteriormente alcanza un posicionamiento super reconocido. Se hicieron muchas cosas, pero fue el primer museo de arte.

¿Qué había antes de estos dos espacios de 1977? Hubo un trabajo super arduo de gente que fueron verdaderos apóstoles del arte. Yo creo que podemos hablar del caso de ARTE AC, una institución que crea Doña Rosario Garza Sada para la promoción, muy orientada al arte. Un instituto abierto básicamente a las damas, pero que fue un semillero en el que participaron maestros muy interesados en el arte. El Tecnológico de Monterrey también tenía un grupo de intelectuales humanistas que hacían ruido dentro de lo que cabe. Básicamente esos fueron.

Ya un poquito antes de la apertura del Centro Cultural Alfa la Señora Margara Garza Sada abrió un espacio llamado *Promoción de las artes* que estaba en el edificio de la institución, mismo que ya no existe, en donde funcionaba como una especie de galería y ella mostraba exposiciones de arte. Tenía su gente de registro; con todo el cuidado y profesionalismo; y nos mostró cosas maravillosas en exposiciones pequeñas pues el espacio no era propiamente un museo. Pero fue muy importante porque también hicieron está labor de traer estudiantes, niños y demás.

Entonces, estos serían básicamente; aunque hay mucho más, instituciones que podríamos nombrar, pero ya la presencia contundente es la aparición de estas dos instituciones que son el Museo de Monterrey abierto a todos los periodos y manifestaciones por lo que se podía ver una exposición de jade o de marfiles, la exposición de marfiles que actualmente tiene en comodato el Museo de Historia Mexicana, pues se exhibió en el Museo de Monterrey como una exposición maravillosa. Vinieron exposiciones de jade, una de las más importantes del mundo; y había cosas tan modernas como Lichtenstein pocos meses después de su muerte, ya no alcanzó a llegar él personalmente, pero sí su exposición de Roy Lichtenstein. Armand neorrealista francés; entonces era muy variado el diapasón de lo que se mostraba en el Museo de Monterrey que cierra en el año 2000. Y el Centro Cultural Alfa con una vocación hacia la ciencia y la tecnología.

Los promotores de Marco

Desde Luego Doña Margara Garza Sada y Diego Sada que fue su primer presidente de consejo, fueron las puntas de lanza, pero con ellos estuvieron muchos otros, básicamente empresarios que querían dotar a la Ciudad de Monterrey: una ciudad tan importante, en términos económicos en México, necesita tener un gran museo, y se dieron a esta tarea. Estaba Don Carlos Manuel Guajardo, estaba Lorenzo Zambrano y algunos otros empresarios que se decidieron a impulsar este proyecto en colaboración con el gobierno del estado; digamos que la aportación fue mixta, pero si fue una iniciativa que, vaya la redundancia, venía de la iniciativa privada.

Antes de Marco en este terreno sólo había casas y es el estado quien ofrece el espacio.

Sobre la infraestructura

Es una colaboración, pero con una aportación muy muy fuerte de la iniciativa privada. Este es un sitio creado específicamente para museo. En ese tiempo en México, pocos museos, excepto por la ciudad de México tenían espacios creados con este fin. Lo que había aquí en Monterrey era, si hablamos del Museo de Monterrey, era un espacio adaptado para museo con las ventajas y desventajas que ello tiene; de las ventajas es que son espacios únicos por un lado y las desventajas es que en los espacios a veces hay que quebrarse la cabeza para la adaptación museográfica. Pero con talento todo se puede lograr.

Aquí en Marco, como museo de arte contemporáneo, fue visualizado como tal: por la amplitud, la luminosidad de las salas, es un espacio maravilloso para esto. Es un diseño que se le encarga al arquitecto Legorreta, diseño que le hizo ganar dos premios internacionales bastante importantes. El museo está considerado dentro de una exposición de los museos del siglo XXI que ha dado la vuelta al mundo, otorgado por alguna institución que ahora no recuerdo de Europa; pero ha dado la vuelta al mundo. Marco dentro de los museos mexicanos es el que tiene representación dentro de esta exposición de los grandes espacios que ya han sido creados para museos. Definitivamente fue un diseño del arquitecto Legorreta, muy en diálogo con los consejeros, que conformaban este consejo inicial de Marco y bueno, reconociendo la expertise de quien debe opinar en cada cosa.

La Paloma

Simultáneamente había que dotar... se pensó en darle una identidad, y en ese sentido el Arquitecto Legorreta, por ejemplo, para toda la cuestión gráfica y visual de la entidad contrató a Lance Wyman que acaba de tener una exposición en el MUAC de la Ciudad de México. Un destacadísimo diseñador gráfico neoyorkino. Pero aparte de toda esta identidad que es replicado en los señalamientos del museo y demás, pues había que tener un ícono y fue la paloma de Juan Soriano.

La repercusión de Marco

Te podría decir que en todo México. Marco tiene mucho reconocimiento como uno de los museos de arte contemporáneo más relevantes de Latinoamérica. Al ser considerado en Latinoamérica tiene que ser considerado dentro de un escenario mundial. Esto se ha logrado a través de mucho trabajo, muy cuidadoso, que es lo que finalmente sostiene un prestigio.

La participación de las empresas

Actualmente se les ofrece lo que el panorama en ese momento permita. Hay empresas que ya han decidido meter ciertos gastos de apoyo dentro de responsabilidad social, o los meten a través de mercadotecnia; entonces ya es otro mecanismo. Y bueno también está la posibilidad de hacerlo como un apoyo a la cultura, como una donación.

La mercadotecnia

Hay empresas que ya lo meten como un gasto dentro de su plan de mercadotecnia. No entra como un apoyo a la cultura, no entra dentro de este donativo, lo meten como un gasto.

La relación con el gobierno

Ese ya es un tema que yo no conozco porque no me toca verlo directamente pues yo he tenido más experiencia en cuanto a algunas participaciones privadas. Sí hay aportaciones, obviamente gubernamentales, ya el monto no te lo puedo decir, pero han variado, como ha variado todo en este país de acuerdo a que si hubo recorte presupuestal o porque están en el estado o en la federación, también te perjudica. Como nos ha pegado siempre a la cultura, no nada más en el caso de Marco, en el de cualquier institución cultural, son los primeros que les cae el recorte de presupuesto. Pues cuanto más a nosotros que sí nos manejamos como una AC.

El apoyo desde el gobierno puede estar asociado al tipo de gobernador o color de partido en el poder; es algo que no sé a ciencia cierta; pero puedo intuir que sí tiene que ver. Tiene que ver con muchísimas variables. No es un apoyo permanente, fijo; pero yo creo como es el caso de Marco puede ser también en una institución pública, cultural pública. En este país varían mucho las cosas dependiendo de quién está en dónde.

El reto de Marco

Mantenernos como lo que somos actualmente, después de 25 años. Ser uno de los museos más importantes de Latinoamérica, seguir presentando las exposiciones más relevantes y seguir formando públicos; sobretodo acercar a la gente al arte y a la cultura como un vehículo de autoconocimiento que provee de ventanas para tener distintas visiones del mundo, ese es el valor del arte; y que enriquece la vida y que enriquece la visión no sólo como un accesorio de lujo. Estamos convencidos de que la visión del arte o de las manifestaciones artísticas enriquecen nuestra vida en todos los sentidos.

El arte ¿gasto o inversión?

¡Para mí es una necesidad! Definitivamente es una inversión si se quiere ver para quienes quieren apoyar el arte. Definitivamente estamos invirtiendo en una sociedad. Personalmente veo lo que las compañías invierten en el sponsorship deportivo, yo no digo que no sea algo importante, pero más bien invierten en publicidad y no invierten en formar atletas o deportistas. Entonces hay que apoyar el arte.

Estados Unidos siempre ha sido un caso en el cual el arte depende de la iniciativa privada; es otra mentalidad. En Europa ya están entrando al esquema mixto porque con las crisis que ha habido; pero en Europa la cultura siempre estuvo auspiciada por el estado, la reunión de museos en Francia, en Londres han sido maravillas, pero ya le están entrando grandes corporaciones. Aquí en México todavía no se animan, comienzan a tener presencia en México, pero todavía no se animan *porque no tienen así una megaproyección*, pero hay que entrarle esa visión de negocio también con un compromiso social con una comunidad.

Una visión media mixta. Porque si sólo nos vamos por el lado de donación, de apoyo, pues tenemos una competencia muy fuerte porque tenemos todas las instituciones asistenciales y ahí siempre gana el criterio de que siempre tienes que dar primero de comer y ya después piensas en arte. No, hay que ir jalando poco a poquito; si hay que seguir dando de comer, pero a esos que ya están comiendo un poquito hay que darles otro tipo de alimento.

Monterrey pionero de empresas involucradas en el arte

Ya lo dije; sí es de los primeros. Esta Alfa con su Centro Cultural, está Femsa con su museo; Femsa en el momento en que cierra su Museo de Monterrey, pues se queda con la colección Femsa, la hace crecer y la traen de gira no sólo en México, en todo el mundo. Acaba de estar en Indonesia y ahora se irá a Azerbaiyán; entendieron finalmente esa alianza que puede haber muy padre entre la cultura y el negocio.

El ingreso de recursos

Los casos particulares de Alfa y Femsa no sé; en el caso nuestro sí ha variado muchísimo pues los actores que estaban hace 25 años ya no están. Acordémonos que en estos 25 años hemos pasado por varias crisis, la del 94, luego tuvimos algunos periodos más benignos después de esa lentísima recuperación, pero vino el 2008 y también nos dio el megademolición.

La violencia en Monterrey

Sí nos afectó mucho, sí nos afectó en el sentido de que estamos en el primer cuadro de la ciudad. Sabemos muy bien que se nos murió el Barrio Antiguo y se

nos murió todo. La gente dijo ya no vamos a salir. Entonces nosotros dejamos de programar actividades en la noche; pero las cambiamos de horario, no dejamos de hacer cosas. Y fue cuando con más énfasis se estuvo trabajando con públicos específicos para que vinieran durante el día Marco, porque había que darle a la gente otra visión del mundo, es decir, no sólo existe la violencia; a pesar de la violencia existen muchas cosas. Los conciertos se volvieron dominicales, a la una de la tarde “Véngase a la una de la tarde a oír música”, desde luego con un programa; no poníamos música nada más por poner música, hay un programa en el que se busca tener, mostrar distintos géneros de música, distintos periodos dentro de un género, muy variadas expresiones. “Entonces esto no se hace en la noche; se hace a la una de la tarde”.

Todo es resultado de que llegó un momento en que el regio pensó que había que crecer también para otro lado, porque tenemos dinero, pero somos los rancherines. Y entonces hemos crecido en 30, 35 años; en muy poco tiempo.

Pensemos que Monterrey era un páramo. Llegaron los tlaxcaltecas, después llegaron unos judíos y aquí estuvimos 400 años peleándonos con el desierto. En cambio, por ejemplo Guanajuato es otro boleto. Pero aquí cuando la gente se pone las pilas, se pone las pilas. De que sales adelante, básicamente es porque sales adelante; porque sí hay ocasiones en que tienes ganas de aventar la toalla, tanto en Monterrey como en cualquiera de las instituciones por los recortes presupuestales; pero siempre salimos adelante.

Cordourier Real, Carlos Román. Investigador de la Universidad de Guanajuato. Entrevista realizada el 8 de abril de 2016

Relaciones entre gobierno y sociedad

El gobierno del estado tiene fondos que se concursan anualmente para promover las actividades de la sociedad civil. Para el concurso se emiten lineamientos. Uno de los requisitos que estipulan los lineamientos es que las organizaciones de la sociedad civil presenten proyectos relacionados principalmente con el desarrollo social. Al existir esta limitación por parte del gobierno respecto al ejercicio de los recursos públicos, orientados a fomentar las actividades de la sociedad civil, entenderás que muchas organizaciones que tienen como área de incidencia la cultura no son susceptibles de recibir financiamiento público. Ese yo creo que es un factor que puede contribuir a inhibir el desarrollo de proyectos en materia de cultura.

Si nosotros analizamos cuál es el tipo de distribución que se hace del dinero público en las organizaciones que sí son susceptibles de recibir el financiamiento, nos encontraríamos que existe una muy baja profesionalización en sus procesos. A pesar de que se han dado algunos pasos hasta hace muy poco los formatos en los que presentaban las organizaciones sus proyectos, los mecanismos de seguimiento y evaluación eran y siguen siendo, me atrevería a decirlo, muy precarios.

Al ser precarios o no existir estos mecanismos de seguimiento y, deseablemente, de evaluación de impacto; es decir, cómo están transformando la realidad obviamente en la medida o escala de sus posibilidades de las organizaciones, no existe todavía una organización, todavía no existe una estructura que permita medir el impacto de esos recursos.

En lo que se refiere a la estructura que aprueba los proyectos, todavía, hasta hace muy poco era principalmente o recaía principalmente en el ejecutivo del estado, a través del secretario de finanzas e incluso a través del secretario particular del propio gobernador; institucionalmente es un riesgo porque se vuelve muy discrecional la asignación de dinero público. Habría que revisar, porque no lo he hecho para los dos últimos años cuál es la naturaleza de esos lineamientos para acceder a esos recursos en favor de la sociedad civil.

Dos. La relación entre el gobierno y los empresarios pasa muchas veces desde el enfoque que tú quieres analizar, pasa muchas veces por los consejos de participación. Consejos de participación, te pongo un caso, por ejemplo de León, que se han creado en los últimos 20 años, pero en los que el gobierno ha privilegiado la interlocución o la participación con los empresarios que más con organizaciones civiles que puedan tener cierta base. Qué ha pasado; pues que como cualquier órgano deliberativo, si la participación mayoritaria son de empresarios, pues las decisiones favorecen al sector empresario, en detrimento de los intereses públicos. Tengo la impresión de que muchos consejos de participación a nivel

estatal y municipal tienen este sesgo, hay que revisar estos espacios de interlocución, de encuentro. No sé si tú conoces el concepto que desarrolló Ernesto Insulza y un colaborador suyo al hablar de las interfases socioestatales. Y una de las interfaces más obvias son los consejos de participación ciudadana.

En general hay un ambiente de mucha cooperación entre gobierno y sociedad. Obviamente el ámbito de la sociedad civil es el ámbito de la diversidad. Sería muy difícil que todas las relaciones se puedan calificar de la misma manera, pero en general, yo creo que en cuanto a la relación con las organizaciones de la sociedad civil, creo que la relación es de cooperación. Quizá donde existe un poco más de tensión es en la relación del gobierno con algunas organizaciones en defensa y protección de derechos de las mujeres, principalmente por el tema de la violencia de género. Y de manera muy particular por el fenómeno del feminicidio. Obviamente también hay que ponderar la intensidad de esas tensiones, porque también el gobierno del estado, sin que sea tan público, financia estas mismas organizaciones que trabajan en estos temas; pero parte de la función de las organizaciones más beligerantes es construir una imagen de beligerancia, de oposición. Y son organizaciones con visibilidad, pero con escasa base social; con muchas deficiencias en su estructura institucional, muy personalistas, muy autocráticas, lo cual también tiene efecto una legitimidad de las organizaciones civiles. Cuando hay problemas de legitimidad, de eficacia y de transparencia pues las organizaciones civiles van perdiendo su razón de ser y se convierten en grupos de intereses.

En el sector empresarial, me parece que las relaciones son de mucha cooperación y favorece condiciones para esa cooperación el hecho de que en el estado de Guanajuato en los últimos diez años ha crecido a tasas muy superiores al promedio nacional.

Los americanos

Hasta donde yo sé la densidad asociativa del municipio de San Miguel de Allende es muy alta, y parte de la explicación sí está en el activismo de ciudadanos extranjeros. Que conocen, que están familiarizados con ese tipo de figuras asociativas. Están asociados con el asociacionismo de los Estados Unidos desde muy pequeños y aquí es mucho más; para los mexicanos podría ser más extraño la figura de la asociación civil, de las organizaciones no lucrativas y allá en los Estados Unidos es el pan de todos los días. Por eso es muy natural, y no te hablo de una situación hipotética, te hablo de un caso de Guanajuato que es muy natural que muchos estadounidenses vean perritos en la calle y se conmuevan; y al conocer la figura de los Non Profit de las organizaciones civiles puede decir “Ah pues por qué no creamos una organización”. Y eso pasó en Guanajuato, la organización amigos de los animales está fundada por un par de hermanas norteamericanas que les preocupaba el tema de los derechos de los animales y crearon una organización. Y han tenido la capacidad de incorporar a su organización a muchos estadounidenses.

Conozco poco el caso de San Miguel Allende, pero lo que he podido observar con esta organización en particular, quizá hasta soy muy anecdótico, es que sí se han tratado de acercarse al ayuntamiento, pero con una idea de colaboración muy respetuosa; son muy autogestivos en la generación de sus recursos y en la operación de sus programas. Se han acercado al ayuntamiento, pero para promover políticas públicas en este sentido; no dependen de ninguna manera del gobierno municipal, todos sus recursos vienen de donativos de sus propios miembros y hasta donde yo sé es una organización muy profesionalizada. No sé si sería un área de oportunidad para muchos proyectos culturales, no sé si han tenido la iniciativa muchos ciudadanos que construyen organizaciones para promover proyectos culturales, de acercarse a la pequeña comunidad de estadounidenses que viven en Guanajuato y en San Miguel de Allende; porque ellos se benefician mucho de este tipo de actividades. Un día si tú puedes date una vuelta a los conciertos de la Sinfónica de la Universidad y un buen número de asistentes son extranjeros y están pendientes de los conciertos y son consumidores. Entonces creo que ha faltado, y no quiero ser injusto, pero creo que ha faltado imaginación para acercarse a personas que podrían apoyar estos proyectos como miembros permanentes, con cuotas, eventos que puedan hacer. No sé qué tan involucrados están los estadounidenses en proyectos culturales en San Miguel Allende, pero muchos de ellos pintan y les gusta la música. No sé en qué áreas; fíjate, ese sería un dato importante, en qué áreas están participando.

Leyes y reglamentos

Hasta hace muy pocos meses no existía una ley de fomento a las actividades de las organizaciones civiles. Se publicó la ley poco antes de que saliera la legislatura anterior y sé de buena fuente que las organizaciones civiles no estaban de acuerdo con la ley porque no se les consultó, entonces iban a haber una propuesta de reforma, pero pues gran parte del fomento que puede hacer el gobierno es a través de recursos públicos, los cuales como te mencione al principio no se están gestando de manera profesional la asignación de esos recursos.

Guanajuato, capital cultural de México

Yo creo que es parte de una estrategia para darle impulso a una actividad que es muy importante, a un sector que es muy importante en la economía del estado, que es el turismo principalmente. La industria ya lleva su propia inercia, entonces yo supongo que los rendimientos marginales de apostarle a una marca que subrayara la parte industrial ya serían decrecientes. Por qué no, yo supongo y haciendo una conjetura, por qué no apostarle a la segunda o tercera más importante de tal manera que pueda generar mucho mayor rendimiento. Todo lo que es la industria, principalmente automotriz y ahora va empezar la aeroespacial ya lleva su propia inercia, sería hasta como ineficiente.

Yo creo que por eso le están apostando al ámbito cultural; principalmente por lo que se refiere al turismo; está orientado a una actividad económica que es el turismo.

El instituto

No creo que necesariamente la importancia de un ámbito esté relacionado con la figura administrativa que tengas; es decir, no podemos llegar a la conclusión de que es más o menos importante para un gobierno un área por tener un instituto, consejo o secretaría; o no se puede ser tan mecánica la conjetura. Ahora yo creo que la preocupación está principalmente en el turismo y ahí sí no sé qué estrategias tenga la propia secretaría de turismo para promover la marca cultural. Entonces son dos espacios de incidencia distintos. El turismo es una actividad económica que se puede promover con distintas marcas o distintos brands; hay hasta turismo culinario o turismo arqueológico. Quizá lo que haría falta es que hubiera mayor coordinación entre el instituto de cultura y la secretaría de turismo. Ahora recordemos que son ámbitos distintos o uno esperaría que fueran ámbitos distintos el instituto de la cultura y el de la Secretaría de Turismo. Porque un instituto de cultura tiene un abanico de posibilidades para impulsar proyectos, no necesariamente para el consumo de los turistas. No sé qué tan coordinados estén.

El gobernador asociado a la toma de decisiones en el ámbito cultural

Supongo que el gobernador se recarga en muchas personas, incluso en el secretario de finanzas; yo no sé quién esté tomando decisiones del ámbito cultural. Y el recorte presupuestal al Festival de Cine no sé si vino del propio proyecto del ejecutivo; habría que ver si no le metieron tijera los diputados. Y otra conjetura, porque no soy experto en el tema, es que incluso el gobierno del estado podría estarse recargando para la promoción del estado en la Universidad; no sé si esa haya sido la estrategia del gobierno del estado; lo cual no me parece mala idea que encuentre otros actores que lo apoyen en esa área. Me pongo a pensar en proyectos culturales; un proyecto cultural puede ser una orquesta sinfónica, ¿tú que preferirías tener una orquesta sinfónica dependiente del instituto de cultura o de la universidad? Yo en lo particular, y no porque trabaje en la Universidad, pensaría que es mejor en la Universidad. Entonces no sé si está habiendo una reasignación de recursos en materia de cultura en instituciones educativas; habría que revisar el presupuesto.

Proyectos culturales y sociedad

El Festival Internacional Cervantino desde hace un par de años se ha querido llevar a segmentos de la población que antes sólo lo veían pasar. Porque yo creo que se reconoció que los estratos socioeconómicos más vulnerables no asistían a ningún evento, con excepción de los que se presentan de manera gratuita en La alhóndiga. Y creo que la idea y habría que ver si ha tenido éxito; yo tengo mis dudas, si esta idea de llevar al Cervantino a las partes más populares de Guanajuato está funcionando y no es sólo una estrategia, de la dirección del Cervantino, políticamente correcta. Esa es mi impresión. No sé, tal vez este

tipo de eventos en las colonias marginales están vacíos; pero aparece en la foto el director del Festival asociando las clases populares y la cultura.

Las dificultades de las asociaciones civiles para relacionarse con el gobierno

Yo creo la disfuncionalidad se encuentra en las interfaces socioestatales como los consejos. Ese es yo creo el principal problema por una parte. Y, por otra parte, la falta de profesionalización, dirían algunos de capacidades institucionales de los organismos o de las agencias gubernamentales encargadas de asignar los recursos públicos para apoyar las iniciativas ciudadanas.

Relación gobierno y sociedad

La relación entre gobierno y sociedad es necesaria definitivamente. Porque, en materia de cultura, hay muchos proyectos culturales que por la naturaleza de los mismos no los puedes dejar al mercado porque se mueren. Piensa en conceptos muy innovadores, no sé si llamarles extravagantes, pero de mucha avanzada, pues difícilmente van a hacer sustentables si los dejas a la ley de la oferta y la demanda. Quizá una manera muy eficaz de promover la eficacia de las iniciativas ciudadanas es fortalecer las capacidades institucionales de las organizaciones civiles y colectivos.

Hay que recordar que en el tema de la cultura, mucha de la gestión de los proyectos, de la gestión y concepción de los proyectos no es por organizaciones formalizadas, muchas veces son colectivos que ni siquiera tienen una figura legal, es una manera sencilla que puede tener el gobierno, que reconociendo de alguna manera la personalidad de los colectivos para que puedan participar en las convocatorias del gobierno del estado.

Conclusiones

Por una parte hace falta una profesionalización del sector no gubernamental para aprender a presentar proyectos, a hacerlo en fechas y cumpliendo los parámetros establecidos en convocatorias. Pero desde el gobierno también falta una profesionalización para tratar con organizaciones civiles.

Barrientos del Monte, Fernando. Investigador de la Universidad de Guanajuato. Entrevista realizada el 4 de abril de 2016.

Desarrollo económico, social y político en Guanajuato.

Guanajuato desde los años 90 es uno de los estados que ha estado gobernado por el PAN, derivado de que un grupo que estaba encabezado por Vicente Fox y otros miembros destacados del PAN, impulsaron o se involucraron en la política nacional al grado de que ellos llevaron a cabo el proceso de transición, ganando la presidencia de la República.

En los primeros 16 años de este siglo XXI Guanajuato se caracteriza por esta casi hegemonía panista a nivel político, no sólo en la gubernatura sino también en el congreso y los municipios. Muchos municipios han tenido muy baja alternancia. Esta alternancia regularmente se da prácticamente entre el PAN y el PRI; pero el PAN sigue dominando. Esto tiene efectos sobre lo social, económico del estado.

Algo que el estado de Guanajuato con estos gobiernos se puede identificar es que han promovido a gran escala el proceso de inversión extranjera directa. Guanajuato tiene un llamado corredor industrial, que es muy famoso, que es Irapuato, Salamanca, Celaya, León, en el cual se han instalado muchas empresas extranjeras sobre todo de manufacturas y específicamente la del ramo automotriz y también de empresas químicas. Esto en términos económicos.

Sin embargo, esto tiene un efecto sobre el mercado laboral; desafortunadamente y evidentemente efectos sociales. Afortunadamente Guanajuato tiene una alta ocupación, es decir, su población económicamente activa tiene ciertas facilidades de encontrar trabajo, pero es trabajo de muy baja calidad y muy mal pagado; entonces esto tiene consecuencias sociales muy amplias.

Desde finales de los años 80 y 90 Guanajuato era uno de los tres primeros estados que tenía el más alto o de los más altos índices de expulsión de mexicanos hacía el extranjero. Si bien esta tendencia ha disminuido porque otros estados como los de México, Oaxaca y Chiapas han aumentado esta migración, Guanajuato no ha dejado de ser de los principales expulsores, lo que es una paradoja si se toma en cuenta que hay muchas fuentes de trabajo y hay alta inversión extranjera directa, pero el problema es que es un trabajo de baja calidad y muy mal pagado. Otro de los grandes problemas que tiene Guanajuato y de los últimos años, consecuencia también del contexto nacional, es el crecimiento de la inseguridad pública. Guanajuato había estado “blindado”, porque Guanajuato no era un estado que se considerara en el cual hubiera crimen organizado, o al menos las actividades del crimen organizado no eran tan grandes como sucedía en Michoacán, Tamaulipas u otros estado del norte; pero últimamente el crimen organizado ya ha empezado a penetrar varios municipios, sobre todo los municipios aledaños a otros estados como Jalisco y Michoacán, pero por otro lado también y derivado por la alternancia, la baja alternancia en el gobierno o no

alternancia en el gobierno y hegemonía panista, las políticas públicas dirigidas a la seguridad pública no han mejorado la calidad de la seguridad pública en el estado, no tanto la que teóricamente corresponderían al gobierno federal, sino que hay un incremento de inseguridad pública de bajo nivel, es decir, asaltos, asesinatos, y no hay una muy buena coordinación entre las instancias, entonces en los últimos años la inseguridad pública en Guanajuato ha aumentado mucho. Y esta es información que no es bien atendida por el gobierno estatal; el gobierno estatal se sigue colgando de las ideas de que hay crecimiento económico, etcétera, que sí lo hay, aunque de baja calidad, pero no se ha dado cuenta de la inseguridad.

Entonces, resumiendo esto. En términos políticos hegemonía panista, es una hegemonía panista a nivel gubernatura, legislativa y municipios, lo cual genera políticas públicas dirigidas a la economía, las cuales han tenido cierto éxito en la idea de la de la atracción de inversión extranjera directa, pero no ha disminuido a gran escala ni la migración y desafortunadamente ha aumentado la inseguridad pública; en un estado que no tenía problema de inseguridad pública.

El problema de inseguridad público no es sólo una cuestión de falta de policías, sino que hay un alto grado de impunidad, hay muchos delitos que se cometen y no son bien investigados o no son castigados.

Relación gobierno sociedad e iniciativa privada

En Guanajuato hay una situación en la cual gobierno y sociedad civil si bien pueden tener relaciones tensas estas relaciones nunca pasan de ser meramente declarativas, y sobre todo de algunas organizaciones de la sociedad civil que sí realmente logran movilizar en contra del gobierno pero son organizaciones muy pequeñas aunque tienen un impacto muy alto.

Derivado de lo que comentaba anteriormente, de la inseguridad, las organizaciones de la sociedad civil que han comenzado a tomar fuerza son aquellas relacionadas con cuestiones de la defensa de los derechos de las mujeres, entre ello por el alto índice de homicidios y de que sus muertes están relacionados con mujeres, lo que se llaman los feminicidios.

Cuál es el problema o qué explica que no exista relación entre las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno. Creo que es una situación cultural; Guanajuato es la cuna del conservadurismo en México y entonces culturalmente hay una tendencia “al no pasa nada”, es decir, aunque hay problemas la gente tiene muy baja tendencia a la movilización y aquellos que quieren movilizar a la población encuentran poca respuesta. Esto es muy provechoso políticamente para el gobierno porque entonces políticamente tienen muy poca oposición, sí a eso le tomamos en cuenta que las distinciones entre los partidos más importantes que son el PRI Y el PAN prácticamente no modifican mucho sus estrategias, es decir son partidos conservadores, entonces esto se refleja en que organizaciones de la sociedad civil tienen una relación digamos tersa con el gobierno, no hay conflicto y por lo

regular se busca el consenso antes que la confrontación. Esto es derivado de la cultura política guanajuatense.

Con la iniciativa privada la relación es mucho más cercana incluso, derivado de que de las políticas económicas de los últimos años, y yo diría de los últimos quince años en Guanajuato, están orientadas a fortalecer los sectores económicos medios y altos; entonces la clase empresarial está en muy buenos términos con el gobierno. Ahora hay que tomar en cuenta eso, la clase política y la clase empresarial están estrechamente relacionadas por vínculos familiares, por vínculos de amistad, por vínculos de profesionales; entonces esto hace que la relación entre la clase empresarial y los diversos actores económicos, junto con la clase política o los partidos políticos sea muy tersa, porque al fin y al cabo son del mismo grupo; no hay muchos problemas ahí. Por ejemplo, no podría decir que las organizaciones civiles, organizaciones empresariales, las organizaciones de ganaderos, o las organizaciones agricultores, me refiero de alto nivel de agricultores, tengan problemas con el gobierno estatal porque hay una estrecha vinculación. Pongo un ejemplo, el presidente de la asociación de agricultores del municipio tal puede ser que su hermana, su esposa, su prima, su primo, cuñado o colega profesional este en un puesto político; y eso hace que las relaciones entre los sectores empresariales y políticos o económicos y el gobierno sean muy tersas y muy fluidas por decirlo de algún modo.

El caso de Vicente Fox puede ser un ejemplo sí y no. El caso de Vicente Fox hay que entenderlo en términos del contexto nacional y a nivel estatal después de la gubernatura de Fox, este grupo que lo llevó al poder se debilitó, pero se debilitó frente a un grupo interno de Guanajuato, es decir, llegaron los guanajuatenses al poder federal, se llevaron a mucha gente a las instancias federales y los guanajuatenses priistas o panistas se reorganizaron aquí y aquí siguen. Pero sí replican esta relación con los sectores económicos tal cual como lo había hecho Fox. Es decir, la replicaron porque es una relación “sana” para el desarrollo de sus intereses y actividades. Entonces, el grupo de Fox si acaso existió, está disminuido, ha sido destituido o ha sido reemplazado, pero las prácticas de relaciones con la clase empresarial y los sectores económicos, esa forma de interactuar entre la clase política con la clase económica sigue siendo similar.

El valor de lo local frente al centralismo

Sí, permanece este sentimiento, pero se ha ido matizando, yo creo que esta situación de sobrevaloración de lo local, no era exclusivo de Guanajuato, más bien era una tendencia casi nacional observable en los estados de Guanajuato, San Luis Potosí y Jalisco. Yo he tenido la suerte de conocer estos estados un poco más a profundidad y ese mismo espíritu se respiraba en esos estados, pero ahora ha ido cambiando porque también el país ha ido cambiando y las políticas nacionales han ido cambiando. De hecho hay muchas políticas que ya no están centralizadas, de hecho están tendiendo a la descentralización o de hecho ya hay políticas totalmente descentralizadas y esto ha modificado la relación que tiene el

estado, y me refiero a la clase política gobernante y los sectores económicos, con respecto al centro del país, porque Guanajuato se ha convertido en un referente propio, este celo que podía haber existido en décadas anteriores está diluyéndose porque Guanajuato sí ha logrado posicionarse por sí sólo; pero además es cierto que si existía este celo hacia el centralismo, Guanajuato ha sabido responder bien, quizá no sea la mejor estrategia, pero hay una cosa que lo muestra, Guanajuato es uno de los pocos estados que se ha logrado posicionar, con su marca estado, así como existe la marca país cuando México se promociona a nivel internacional, Guanajuato se ha convertido en una marca por sí misma.

Tomas de decisión en el estado

A diferencia de otros estados, que son pocos, en los que se reproduce este sistema, Guanajuato capital no es el centro económico del estado, el centro económico es León, pero después de siguen otras ciudades que son mucho más poderosas económicamente como Irapuato, Silao, Salamanca o Celaya y Guanajuato capital es un centro administrativo en el cual están no sólo las principales oficinas gubernamentales estatales, sino que están todas las delegaciones federales, de todas las secretarías de estado federal. Esto lleva a que las decisiones políticas se toman en Guanajuato capital y las económicas en los otros municipios y no tanto en Guanajuato capital. Guanajuato capital es una ciudad turística, tiene menos de 300 mil habitantes, no tiene el potencial económico que tienen las otras ciudades, por lo tanto no es un referente decisivo, en muchas decisiones a nivel estatal. Ahora, evidentemente, siendo la capital administrativa aquí es donde se reúnen los personajes que toman decisiones. Es un referente en el sentido de que Guanajuato capital es una ciudad patrimonio de la humanidad, Guanajuato capital junto con San Miguel de Allende, son los referentes turísticos por excelencia del estado y por lo tanto debe cuidarse, pero por lo tanto, también como deben cuidarse, tampoco los contaminan con mucho de la política estatal, los mantienen un poco como aislados de la política estatal porque tienen una dinámica interna propia.

Corazón cultural de México

Tiene que ver con una política pública que no nació en este sexenio, del actual gobernador, sino que viene al menos desde el año 2000.

Se observó, y además impulsado a nivel federal desde el gobierno de Vicente Fox, que Guanajuato es un referente cultural por el Festival Internacional Cervantino y eso fue uno de los principales aspectos que llevó a denominarlo *Corazón cultural de México*.

No solamente por eso, las dos ciudades que son patrimonio cultural de la humanidad, que son Guanajuato y San Miguel Allende, atraen todos los años muchos eventos culturales, no solamente el de cine, festivales de órgano y otros.

Guanajuato y San Miguel de Allende, o Guanajuato como estado tiene una infraestructura orientada hacia los congresos, por ejemplo, entonces muchas instituciones, asociaciones nacionales e internacionales eligen Guanajuato para congresos, lo cual atrae mucha inversión turística. Esta es una política que a Guanajuato le ha funcionado bien, aunque a veces tiene problemas incluso de capacidad, hay muchos hoteles, pero les hace falta capacidad.

Desde mi punto de vista ha sido tan bien desarrollado este aspecto que incluso en este sexenio en Monterrey se tomó o prácticamente se copió el modelo de Guanajuato, para atraer congresos. Perdón el estado de Nuevo León, no sólo Monterrey, pero a diferencia de otros estados Guanajuato tiene muchas otras ciudades que son adoc para este tipo de actividades. Entonces el que se haya elegido esto tiene una parte de eslogan, pero evidentemente es observar las capacidades económicas que tenía el estado para promover un tipo de industria; y entonces se promovió la industria turística y creo que es de las pocas cosas que funcionan muy bien.

Por qué un instituto

Eso debe tener una explicación cultural. En Guanajuato, y lo refiero como una situación cultural, en Guanajuato es muy común que muchas cosas permanezcan así porque la respuesta es “así siempre ha sido”, o así ha funcionado bien, entonces la capacidad de innovación gubernamental es muy baja en muchas áreas y en el ámbito del rediseño institucional de lo que significa el gobierno, la capacidad de innovación es nula. Hay ciertas áreas que se les ha beneficiado, una de ellas es la de ciencia y tecnología y evidentemente la de cultura, pero creando instituciones ad hoc para fomentar esta área, pero no se le ha subido a nivel secretarial porque se le considera que no puede ser; aunque en estricto sentido, el instituto de cultura de Guanajuato funciona como una secretaría. Quizá no tiene el rango administrativo, quizá tenga menos recursos, pero quizá tampoco lo necesiten por la razón de que muchas de las cuestiones que se manejan a nivel cultural en Guanajuato, no son exclusivamente del estado.

El ejemplo del Festival Cervantino es muy importante. El Festival Cervantino nace en la Ciudad de Guanajuato, como un evento interno de la Universidad de Guanajuato en los años 70, luego lo adopta el gobierno estatal y la universidad, y ahora es lo que antes era Conaculta, estado y universidad. Pero así como este evento hay muchos más: las zonas arqueológicas de Guanajuato que están bajo el control del Instituto Nacional de Antropología e Historia, las ciudades patrimonio cultural de la humanidad son tripartitas o cuatripartitas en su gestión, son municipio, estado gobierno federal y además a la UNESCO. Entonces quizá por esto no se ha observado la necesidad de crear una secretaria que sustituya al Instituto. Quizá ha sido tal la coordinación que no lo han visto necesario, aunque no sería una mala idea.

El marco normativo cultural

El marco normativo no cumple como pudiera hacerlo en otras instancias por al menos tres razones: una, bueno, el Instituto de Cultura depende del gobierno central, del gobierno estatal, entonces toda iniciativa debe pasar primero por las secretarías y por el gobernador; entonces esto le reduce su capacidad de acción. La segunda es por la propia dinámica del estado de Guanajuato, como comentaba anteriormente, en tanto que hay eventos culturales e instancias y lugares o centros de atracción cultural que ya tienen su propia dinámica; no sólo las ciudades patrimonio de la humanidad, Guanajuato y San Miguel de Allende, sino también los pueblos mágicos, que entran en una categoría del gobierno federal y además de que hay eventos que atraen a muchos turistas de manera cultural y que ya tienen su vida propia, eso también le reduce su capacidad de acción al instituto de cultura; a qué me refiero, a que la capacidad del instituto de cultura es más bien de coordinación, de que las cosas mantengan al menos la calidad.

Una cosa que es muy significativa del Instituto estatal de cultura tiene que ver con la cuestión de las casas de la cultura que funcionan por sí solas, la feria del libro que se hace en León y el Centro de las Artes, pero de ahí en fuera, su margen de acción se limita porque muchos procesos culturales ya tienen vida propia.

Y la tercera es porque hay muchas iniciativas culturales que son propias de la sociedad civil y que no solicitan o que poco solicitan la intervención del gobierno estatal.

A pesar de ello, creo yo que hace falta mucho más, porque a diferencia de otros estados Guanajuato se ha posicionado bien con esta marca de *Corazón cultural de México*, pero que hay otros estados que tienen mucha más oferta cultural, por ejemplo Guadalajara. Cuál es la ventaja que tiene Guanajuato estado frente a otros, y eso sí es una ventaja y que muestra una dinámica propia del estado, que quizá se puede encontrar en otros estados, pero que en Guanajuato es muy específico en ello es que la oferta cultural no está concentrada, hay oferta cultural de calidad en Guanajuato capital, hay oferta cultural de calidad en San Miguel de Allende, en León, en Irapuato o incluso en otras ciudades menos turísticas que uno pueda imaginarse. Es decir, a diferencia de otros estados, por ejemplo Nuevo León no lo tiene porque casi todo se concentra en Monterrey; Jalisco, casi todo se concentra en Guadalajara, San Luis Potosí, casi todo se concentra en la capital y así sucesivamente. Y Guanajuato tiene una virtud, que la oferta cultural como muchas otras cosas están distribuidas a lo largo del estado o en varias ciudades, no en una sola.

Pros y contras de que el gobernado se encuentra íntimamente asociado a las decisiones culturales

Como muchas decisiones, hay que tomar en cuenta que son decisiones de carácter político, y muchos eventos como el propio festival de cine tienen éxito en función de las personas que estén apoyando en ese momento desde el instituto de cultura, la secretaría de educación,

desde la secretaría de gobierno o el propio gobernador en turno. Entonces eso también es una ventaja y una desventaja.

Una ventaja porque cuando se alinean los elementos de que hay una preocupación a nivel personal de quien ocupa un puesto importante por promover determinados proyectos hay una ventaja. La desventaja es que cuando se van esas personas los proyectos también pueden irse abajo y eso es una desventaja de que el gobierno se encuentre tan involucrado en esta área, porque entonces le resta mucha autonomía para decidir a los encargados de las políticas culturales. En este sentido, como en el caso del Festival de Cine no fue una cuestión; ni siquiera fue una cuestión política, fue una cuestión de reasignar presupuestos porque el gobernador tenía la intención o tiene la intención de fortalecer el área de educación, al grado de que acaba de crear una Secretaría de Innovación y Tecnología; y esto lo está haciendo porque existe una demanda de formación de recursos de alto nivel para que se vayan orientando al sector automotriz que es una de las industrias que más está llegando.

Entonces, qué área es la que menos protestaría y puede seguir funcionando aunque tenga pocos recursos; pues el área de cultura. Entonces muchas decisiones posiblemente estén orientadas más por cuestiones de prioridad, más que una cuestión de poco interés; lo cual parece una paradoja, pero así pudo haber sido la decisión.

La otra lectura está en que quizá como muchos proyectos culturales del estado reciben financiamiento del gobierno federal, hay veces que lo que hace únicamente el gobierno estatal es quedarse observando o apoyar el cabildeo para adquirir más recursos pero les sirve más. Pongo un ejemplo que se puede aplicar para otras áreas, no sólo culturales: la propia universidad de Guanajuato; la universidad de Guanajuato es casi una universidad federal porque más del 70% de sus recursos son de carácter federal. El rector anterior de hecho cabildeo por sí sólo, junto con su equipo, para que el presupuesto de la Universidad de Guanajuato prácticamente se duplicara, de esa duplicación, casi todo fue de carácter federal, a nivel estatal casi no se hizo nada; ¿quién es el beneficiario? el gobierno estatal en términos políticos: la Universidad de Guanajuato tiene más recursos, abre más sedes o escuelas en otras áreas, abre más plazas, puede atraer más alumnos; ¿pero quién es el beneficiario; los números a quién benefician? Al gobierno estatal.

Entonces el gobierno estatal tal vez por eso tampoco se involucra o puede quizás “hasta decidir” reducir, porque no lo deja de hacer, reducir el apoyo hacia ciertos apoyos culturales porque considera que el estado tiene la capacidad de quizá gestionar, es decir, si los recursos pueden, que vengan de otras fuentes, no solamente nacionales, sino también internacionales; y eso sería una lectura que explicaría quizá el por qué hay veces que proyectos culturales de alto impacto se les reduce su apoyo.

Diversidad de proyectos organizados por la sociedad civil

Guanajuato tiene un problema en ese sentido, respecto al poder de la organización de la sociedad civil. Hay organización de la sociedad civil en aspectos sobre todo en cuestiones de la beneficencia pública, hay muchas organizaciones que están orientadas a las cuestiones del deporte, pero hay muy pocas organizaciones dirigidas a otro tipo de sectores, por ejemplo de la gestión de proyectos culturales, a pesar de las capacidades que pueden tener hay pocas, la mayoría están concentradas en León o Irapuato; y esto se explica porque hay un bajo nivel de asociatividad en Guanajuato, es decir, no hay tantas asociaciones de la sociedad civil como uno podría suponer. Puede ser que haya muchas etiquetas; uno puede ir a CEMEFI y aparecen, pero otra cosa es que funcionen, y hay muy pocas que funcionan. ¿Cuáles iniciativas de la sociedad civil sí funcionan; pues todas aquellas que se encuentran asociadas a las políticas económicas del estado? Por ejemplo ¿qué sectores son poderosos de la sociedad civil? Pues el sector zapatero que está en León, el sector del cuero que está en León también; el sector de agricultura que se divide en varios municipios, pero que Irapuato es muy importante tanto en agricultura como en ganadería, es decir estos son sectores muy bien organizados que representan intereses específicos y que tienen impacto sobre las políticas públicas del estado. Pero las organizaciones de la sociedad civil fuera de estas que no son empresariales o económicas o de beneficencia, el resto son muy débiles; o nacen y desaparecen muy rápido. Y las culturales desafortunadamente son muy pocas, puede haber muchas pequeñas organizaciones, pero tienen, digamos, una vida intermitente y muy débil.

¿Qué otras organizaciones de la sociedad civil sí funcionan? pero son pocas también, los colegios de profesionistas, por ejemplo los colegios de abogados, pero eso no es exclusivo de Guanajuato, sino de todo el país, los colegios de arquitectos, los colegios de economistas, pero de ahí en fuera prácticamente no hay muchas organizaciones de la sociedad civil que funcionen regularmente y que tengan impacto. Si eso sucede con organizaciones de profesionistas, con las organizaciones culturales es muy bajo; es decir, funcionan de manera intermitente, con pocos recursos o nacen, se presentan, tienen alguna proyección momentánea y luego desaparecen; o quedan ahí olvidadas.

Características de la sociedad civil organizada

Depende del momento. Hay muchas organizaciones que no están vinculadas en la universidad, pero que sí nacen en iniciativas de egresados de la universidad o que digamos la universidad incuba esas organizaciones. La otra cuestión es que solamente hasta que se observa que hay un problema es que se organizan, pero un problema grave. Se organizan más para protestar como muchos casos que para prevenir o para representar intereses. Por ejemplo, las organizaciones de la beneficencia pública, y lo digo porque tengo colegas que trabajan esas áreas, son importantes para canalizar muchos problemas que tiene el estado de Guanajuato, por ejemplo de abandono de niños y de violencia intrafamiliar. Entonces cuando hay denuncias de esta naturaleza, el estado por sí sólo no puede acaparar o atraer a esta gente para protegerla, entonces lo que hace es apoyarse en estas organizaciones de

beneficencia privada, pero no sucede lo mismo con las cuestiones culturales; es decir, las asociaciones culturales viven por sí solas, hay proyectos que pueden aparecer, pero muy pocos son beneficiados por recursos estatales, la mayoría busca recursos federales; y lo que decía, el problema es que desaparecen muy rápido.

¿Qué organizaciones últimamente han tenido mucho éxito, pero que representan la gravedad de un problema? Pues las organizaciones de defensa de derechos de las mujeres, y cuál es el problema que tienen, que apenas salen y se enfrentan con un Guanajuato que culturalmente es muy conservador; entonces literalmente las organizaciones de la sociedad civil que defienden ciertos tipos de derechos como los derechos de homosexuales o las personas del mismo sexo o de las mujeres se topan con pared cultural. Hay un rechazo a ciertas prácticas, entonces esas son las organizaciones que empiezan a tener un éxito; pero porque literalmente nadan contra corriente. Las otras tienden a diluirse. Lo que sí es cierto es que cuando estas organizaciones se vinculan con la Universidad o con las universidades tienden a tener mayor éxito.

Los migrantes que llegan

El sector de organizaciones pequeñas encabezadas por algunos extranjeros o extranjeros que se unen con guanajuatenses con un alto nivel educativo y cultural llegan a tener éxito. El caso del festival de cine es un ejemplo, así como otros. Pero no es una cuestión que se pueda identificar, sino más bien son como proyectos individuales antes que proyectos colectivos de una comunidad en sí.

Hay una paradoja, por ejemplo, ahora que está llegando un alto porcentaje de población japonesa al estado de Guanajuato, la promoción de la cultura japonesa se ha reducido simplemente a la creación de restaurantes y hoteles; es decir, no hay mucho interés.

Lo otro que se está tratando de hacer es como crear una especie de pequeños cursos para entender a la cultura empresarial japonesa, pero no más allá. Es decir, no hay una penetración muy fuerte a pesar de que pareciera que sí. Es decir, uno recorre las carreteras de Guanajuato, sobre todo en el corredor industrial, y muchos de los letrados están en inglés, español y japonés, entonces parecería que uno está llegando a un estado en el cual la gente está muy compenetrada con la cultura japonesa, pero no pasa de ser un chauvinismo de hoteles y restaurantes japoneses. Hay algunos proyectos, eso sí es cierto, pero esos proyectos no han tenido éxito o no los han llevado a cabo o quizá apenas los están incubando y más adelante los vamos a ver, pero por ejemplo la universidad de Guanajuato, aunque no existiera está tendencia de traer empresas japonesas, ya tiene desde hace rato muchos vínculos con Japón, que se han reforzado ahora que han llegado empresas de Japón, al grado de que en la Universidad de Guanajuato, es la primera universidad a nivel nacional de la cual se acaba de egresar un doctorado con doble titulación con Japón. Es decir, hay otras dobles titulaciones con Francia, con Estados Unidos en todas las universidades del

país, estatales y federales, pero con Japón no había existido esta vinculación y acaba de egresar un estudiante de mecatrónica o de ingeniería mecánica, realmente no recuerdo bien, pero es una doble titulación. Y ese ejemplo se ha puesto como uno de los baluartes de qué tanto nos estamos compenetrando con esta nueva comunidad que se está integrando. Creo yo que es más una imagen que una realidad; el caso de este chico aprovechó las ventajas institucionales que le ofrecía tanto la universidad de Japón como la Universidad de Guanajuato, pero no es que haya sido una política estatal que lo haya promovido y la comunidad japonesa no se ha integrado tanto como pareciera que lo hace. Ahora, también es cierto que hay otras comunidades, quizá donde esto sí es más cierto es en San Miguel Allende; en San Miguel Allende las organizaciones civiles en su mayoría son dirigidas por personas estadounidenses, de edad avanzada, y orientados a cuestiones muy específicas: promoción de las artesanías de ahí, promoción cultural; ellos fueron los impulsores de que se rescatará una fábrica que se llama La Aurora y ahora ahí se encuentran concentradas muchas galerías, pero también la defensa de los derechos de los animales; pero San Miguel es un oasis en el resto del estado, no se podría reproducir lo mismo

Cómo llevar la imagen positiva de Guanajuato a la realidad

Guanajuato se está posicionando económicamente, culturalmente e incluso a nivel educativo y de investigación a nivel nacional, pero de una manera extremadamente desigual. Esta población que es el baluarte de lo bien que se pueden hacer las cosas en este estado es una élite. Es una élite en todos los sentidos, la mayoría de la población no tiene acceso a educación, la mayoría de la población en Guanajuato tiene altos índices de pobreza, quizá no hay pobreza extrema, pero sí hay pobreza; y hay mucho empleo, pero hay empleo mal pagado.

Entonces estos proyectos que son baluarte y que posicionan al estado de Guanajuato son proyectos elitistas; la propia Universidad de Guanajuato es una universidad elitista a pesar de que es una universidad pública, solamente, del 100% de las personas que tienen la edad para estar en un universidad, en la universidad pública del estado sólo entre el 27% y el 30% ingresan. Eso quiere decir que la Universidad de Guanajuato siendo una universidad estatal por excelencia absorbe menos del 50% de la demanda y esto ha hecho que proliferen muchas universidades privadas, algunas buenas, pero la mayoría malas. Y eso reduce la capacidad que tiene el estado para impulsar procesos futuros. ¿Qué le haría falta para que estos baluartes culturales, económicos, políticos que posicionan a Guanajuato a nivel nacional sean realmente sostenibles a largo plazo? Es que esto deje de ser elitista y empiece a permear a los otros sectores de la sociedad, porque es algo que no se dice.

Por ejemplo, la propia universidad es un proyecto educativo y cultural muy importante del estado. Como la de cualquier otro estado, o incluso a nivel federal, pero es una élite. Los proyectos culturales igual, son muy elitistas, y no hay proyectos culturales orientados a

permea más gente; ver a la cultura como un proyecto educativo también, o como un proyecto de creación del ciudadano; la cultura puede tener ese impacto.

Y los proyectos económicos son elitistas, sí es cierto que atraen a mucha inversión, pero benefician a un sector muy reducido, y como decía al inicio, la gente que trabaja ahí tiene salarios muy bajos. Estaba olvidando mencionar, esta política que ha posicionado al estado de Guanajuato como uno de los principales estados que atrae inversión extranjera directa es dañina a largo plazo ¿por qué razón? Porque las empresas que han llegado al estado de Guanajuato son las empresas que como en los años 80 y 90 se instalaron en el norte del país que son maquiladoras. Aunque, o es una maquila más sofisticada, contratan a ingenieros, no contratan a cualquier tipo de personas, contratan a ingenieros con maestría e incluso con doctorado, pero sus salarios son muy bajos, quizá cinco o seis más bajos de lo que pagarían en otros lugares; es decir, vienen aquí por el costo laboral que es muy bajo, pero lo más importante es que esas empresas no promueven economía interna, es decir, las empresas automotrices no consumen insumos de Guanajuato, pueden consumir quizá insumos de otros estados, pero la mayoría vienen incluso de otros países; el know how, no es mexicano, sino que sólo han venido a aprovechar de las ventajas institucionales que les pone el estado.

Y lo otro es que no promueven más allá de eso, el ejemplo que ponía de Japón, llegan varias empresas japonesas a Guanajuato, pero se aíslan, no promueven la cultura japonesa para una mayor integración Japón-México; pareciera que sí. Si uno ve la publicidad, si uno ve los letreros parece que sí, pero en estricto sentido es un cascarrón, no tiene nada por dentro.

Entonces hace falta eso: que los proyectos económicos, sociales y culturales del estado de Guanajuato que se convierten en baluarte, penetren al resto de la sociedad porque ahora son proyectos elitistas; no llegan al resto de la población. Y segundo que aquellos proyectos económicos, o políticas económicas, por ejemplo esa de atraer inversión extranjera realmente fuera una relocalización de las economías, pero que beneficiara a más sectores, porque sólo se están aprovechando las capacidades institucionales y laborales del estado, pero a un grado hasta grosero y con esto termino: cuando llegó la Mazda, la armadora que está entre Irapuato y Salamanca, se dice que el gobierno estatal y no tengo los datos específicos, pero es muy posible que así haya sucedido, que los exentó de diez años de impuestos, sobre ciertos impuestos, no todos, pero ciertos impuestos; pero además una cosa muy interesante, en Irapuato-Salamanca hay un campus de la Universidad de Guanajuato que ya tiene muchos años ahí, y durante muchos años los alumnos, profesores y autoridades de la Universidad habían pedido que el estado les construyera un carretera buena para llegar al campus, nunca se les hizo caso, en cambio apenas decidieron que iba a llegar la Mazda hicieron una avenida adhoc para ellos; es decir, se notan las prioridades. Está bien que se instale la Mazda, pero nuevamente, son trabajos mal pagados, no los dejan sindicalizarse, horarios fuera de la norma con 12 o 14 horas de trabajo al día.

Si uno ve los informes de gobierno parece que el estado está muy bien, pero en realidad no está bien.

Una plataforma, un escudo: “Más cine por favor”

Hoch, Sarah (Fundadora y directora del Guanajuato International Film Festival); Herrera, Ernesto (Director de imagen y promoción, y Co-fundador del Guanajuato International Film Festival). Entrevista realizada el 5 de abril de 2016.

Cuando escuchaba a Sarah, al transcribir sus palabras, al revisar la entrevista, siempre me imaginaba al Festival como un hijo alrededor del cual se formó una pareja, una familia y un gran proyecto cultural.

“el Festival era chiquito y el festival venía conmigo, entonces sacaba la charola para ver quién donaba al festival de parte del gobierno. Así es como nos conocimos Ernesto y yo; porque yo iba a buscar apoyos en las secretarías y otras áreas.”

San Miguel de Allende y los americanos: un *hub cultural*

Sara

En México se observa una mayor responsabilidad tanto del gobierno como de la sociedad civil en el fomento de la cultura y las artes. En Estados Unidos, por ejemplo, no hay una secretaría, ni se tiene una dirección, ni hay una sección en nuestras embajadas. El agregado cultural de la embajada de los Estados Unidos está en el sótano, en un cuarto junto a los baños; no los puedes encontrar, y si quieres hacerlo tienes que bajar, bajar, bajar; crees que te están llevando a la bodega, a la zona de tortura y ahí es donde está cultura.

Para mí como norteamericana es una vergüenza que mi país de nacimiento, porque México es ya mi país, prefiere presentarse en el ámbito comercial y de las guerras. Empresa y guerra es lo que lo importante.

En cambio México sí tiene una riqueza artística con la que el gobierno se presenta ante el mundo; arte y artistas. Había un Conaculta dependiente del gobierno y ahora hay una Secretaría que fortalece el compromiso de México; un compromiso que yo siento que siempre ha existido.

Ernesto

Lo que pasa es que en Estados Unidos se ha creado un mecanismo de fundaciones de grandes empresarios que son mecenas de las artes, entonces el gobierno dice: “pues si ya existe ese mecanismo; si te interesa el arte, pues búscale”.

Sarah

Y esas fundaciones se generaron porque no existía el apoyo, no era el branding de mi gobierno. La música no tenía apoyo y se hizo una industria de la música muy fructífera; el cine no tenía apoyos y se hizo una industria del cine. La ausencia de apoyos forzó a hacer una industria del arte, como por ejemplo en la pintura o el teatro.

Ernesto

Y también una de corredores de arte muy potente; muy influyente.

En música eligen a sus cantantes y a esos les dan toda la producción y los convierten en ídolos mundiales.

Sarah

Pero todo eso nace en un país en el que nosotros los gringos somos históricamente lo peor del país de donde veníamos; éramos los pobres y no éramos dueños de propiedades. Excepto por los franceses que sí lo eran, ellos sí eran “la crema y nata de Francia” que llegó a Estados Unidos para no perder su dinero porque se les asociaba con Napoleón. Pero la mayor parte de quienes llegaron a Estados Unidos como éramos lo peor de todo, como nos sentíamos chafitas, como sentíamos que nos veían como muy nacos, entonces al tener dinero compramos la cultura. Fuimos a París y compramos el arte, compramos la cultura y se generó un dicho que decía: “si puedes; cómpralo”, y Estados Unidos compró cultura, y tuvo arte.

De esta manera se generaron estos grandes empresarios que producían teatro; producían y compraban arte, y posteriormente produjeron cine y se integraron a las nuevas tecnologías; eso les daba cierto nivel y clase. Un poco como el porfiriato en México y más o menos en el mismo tiempo.

Ahora, no sé qué cuáles son los alcances del involucramiento de las empresas y la sociedad civil en la cultura en México. Las empresas están creando asociaciones civiles o fundaciones con la idea de apoyar; y no me cabe la menor duda de que sí hay un apoyo de dinero, pero siento que es un porcentaje mínimo lo que recibe el arte; siento que hacen otras cosas con ese dinero, como beneficiar a los proyectos de sus amigos.

Ernesto

Lo que se hacen son cofradías.

Sarah

Es un modelo francés. Como los salones de arte de Francia que eran controlados en su momento por el grupo en el poder, quienes apoyaban a sus cuates porque consideraban que eran buenos pintores.

En Guanajuato, si tú mides el presupuesto asignado a cultura verás que es casi nada; y si piensas en el Cervantino, éste recibe dinero federal. En lo que se refiere a San Miguel, esta es una ciudad de tradición y creación artística asociada al extranjero. San Miguel es un *hub* cultural, pero un poco por accidente; porque así sucede con espacios que tienen una magia que es intangible muchas veces. Aquí creo que es la falta de contaminación, la luz, la altura y porque un exgobernador con su esposa gringa y contactos gringos, tuvo la iniciativa de invitar a todos los artistas exmilitares que tenían que curarse o recuperarse de la guerra: “que lo hagan aquí”. Y es cierto, aquí uno encuentra una curación para el alma.

En San Miguel Allende los políticos promovieron que después de la segunda guerra mundial llegaran muchos artistas, poetas, escritores. Así, todo el militar que se fue a la guerra y no podía regresar a un trabajo de fábrica o ser un abogado, llegó aquí a sanar debido a que un exgobernador de Guanajuato había comprado una hacienda y ahí puso en práctica su idea de darle un sentido al arte; un San Miguel no asociado a la industria, ni a la corrupción porque era un espacio que él amaba; era el pueblo que él amaba.

Sí, ya había algunos extranjeros, pero el boom vino después y llegaron creadores muy locos. Además de la locura de ser artista, la cual ya tienen en sí, venían afectados por una guerra muy cabrona. Existen historias de los presidentes municipales que no sabían qué hacer con los *dealers*, la droga y los hippies. Hubo un presidente municipal que en los años 70 u 80 reunió a todos los gringos en el Instituto Allende, los formó en el jardín principal con dos sillas de peluqueros y le cortó el cabello a todos; pero entre ellos se encontraba un senador de los Estados Unidos que estaba pintando durante el verano con el cabello largo y se hizo un escándalo bilateral porque a la fuerza le habían cortado el cabello junto con todos los hippies pensando que con eso iban a arreglar las cosas.

Pero todo formaba parte de una vibra u una locura que atrajo a más locos; llegaron más artistas, gente que no era aceptada en León, Querétaro, México, Nebraska, en su círculo social, porque muchos sí eran y son gente de dinero o nacieron en buenas cunas. Y sienten que aquí hay gente igual de loca que ellos. Y entonces jalan más gente, y más, y más, y más. Es como la Condesa; tres pintores o actores se fueron y otros se fueron también a rentar porque dijeron “¡ah mira, órale está barato!” y boom, se hace. Nuevamente por condiciones económicas.

A San Miguel llegaron puros locos. No era el gringo normal, ni el gringo empresario, ni el gringo que representa el 90% del país; era el gringo artista, los cuales son más humanos, más sociales. Hay un libro que debes conseguir; es el libro de Leonard Brooks.

Leonard Brooks cumplió cien años antes de morir, eso hace tres o cuatro años. Él llegó aquí en el 42 y forma parte de las primeras tandas que llegaron aquí y no se fueron. Fue un pintor que vivió en San Miguel, pero un pintor famoso; de hecho, cuando lo mandaron a la guerra ya era reconocido.

Ernesto

Él era un relator de guerra, pintaba las batallas y estuvo en la Segunda Guerra Mundial. Era canadiense y aunque Canadá no tuvo una gran participación durante la guerra, él se les pegó a los soldados de Estados Unidos. Al regresar tomó un programa de rehabilitación para vivir en San Miguel de Allende y puso su estudio. Le mandaban una lana mensual, la cual no me acuerdo cuánto era, pero dice él que le alcanzaba para la renta, whisky y tabaco.

Sarah

Él hace su presupuesto. Está en el libro. Y gastaba 5 dólares en la renta, 15 dólares en el Whisky, 15 dólares en droga y un dólar para comida. Esa poca lana que les daban al mes, no llegaba ni a cincuenta dólares, pero vivían como reyes. Y ya nunca se quiso ir.

Ernesto

Un día le mandan una carta de Canadá avisándole que ya debía regresar, que ya se había acabado la beca. Y les responde: Ya no regresaré, punto. Ese es su telegrama.

Sarah

En el libro de Leonard Brooks hay una descripción de esta primera migración narrada por él, la cual es muy interesante.

Y él tocaba el violín, porque también era músico; y como otros gringos, extrañaba la música, entonces organizaron el primer Festival de Música de Cámara, única y exclusivamente para que ellos tuvieran música durante una parte del año.

Ernesto

Pero antes de eso, el director de Bellas Artes se entera que Leonard Brooks toca el violín y le pide que le de clases a los alumnos: a los niños de San Miguel. Pero él se niega. Le insisten y le insisten,

y al final él les dice “lo voy a hacer, no quiero que me pagues, pero quiero que compres veinte violines” y él pensó que nunca los iban a comprar acostumbrado a que en la política no pasaba nada; sin embargo, un día llega un camión de México con los instrumentos y pues se vio obligado a enseñar a los niños. Les enseña a tocar el violín. Todavía existe un grupo formado de esa camada que se llama *Los hermanos Aguascalientes* y que tocan profesionalmente.

Sarah

Ya están viejitos, pero ellos empezaron a tocar con Leonard en los 50. Empezaron a tocar cuando eran niños; y ahora deben tener setenta y tantos años.

Ernesto

Nosotros empezamos a hacer un documental. Bueno, me contrató a mí para hacer un libro y mientras estábamos en su estudio, y mientras él dirigía la obra nos empezó a contar su vida. Entonces le dije “espérate”, nos fuimos por una cámara de video y empezamos a grabar, pero no grabamos mucho, aunque de cualquier manera sí hay partes interesantes en esa historia.

Sarah

Hicimos un mini-video que utilizamos en el altar para la presidencia por el día de muertos el año en que él murió. Fue un pequeño homenaje.

Leonard es un ejemplo de muchos que eran así: era conflictivo, era pintor, era mamón. Ya cuando era de cien años ya no era tan mamón. Yo lo recordaba en los 70 cuando te decían “no le vayas hablar a Leonard Brooks porque es un hígado y no querrás que arruine tu fiesta” o cosas así. Pero ya de cien años se había tranquilizado un poco; porque tenía 98 años cuando hicimos el libro.

Todo eso sí trajo una chispa muy especial a San Miguel Allende.

Ernesto

Sí, porque no todos, pero gran parte de los norteamericanos al llegar a San Miguel Allende se involucraron en la comunidad. Sí, hay un grupo grande que hacen sus fiestas y no van al mercado, ni hablan español.

Sarah

Son los nuevos, los dedicados a los bienes raíces.

Ernesto

Nosotros hemos ido a fiestas de gringos en las que no conocemos a nadie.

Sarah

Y no regresamos, porque están aquí por las razones equivocadas.

Ernesto

Sí claro, están especulando con las inmobiliarias. No sé qué están haciendo. Pero hay un grupo que sí se involucra. Yo pienso que tiene que ver mucho con esta dinámica norteamericana de creación de fundaciones que hace que San Miguel Allende sea probablemente el pueblo con mayor número de fundaciones sociales per capita del país, las cuales se han encargado de alimentar, construir casas y comedores, generar electricidad, desarrollar tecnologías verdes para las comunidades, apoyar las cosechas con agua; y están sin hacer ruido.

Sarah

No quieren la foto, no quieren que venga el gobernador para la inauguración.

Ernesto

Ni quieren saber nada del gobierno porque desconfían.

Sin embargo, producto de esta participación, en San Miguel de Allende, aunque tiene un presupuesto menor comparado con León, Celaya, Guanajuato, Salamanca, lo que es el corredor industrial, se respira una calidad de vida muy superior a todas las demás ciudades. Claro, también es cierto que aquí en San Miguel de Allende están los más ricos y los más pobres.

La mayor brecha social y económica que existe en el estado, está en San Miguel de Allende porque aquí hay muy ricos...

Sarah

Son ultra ricos

Ernesto

...y gente que no tiene para comer. San Miguel tiene 526 comunidades rurales, de las cuales algunas están formadas por sólo diez miembros; una familia en muchos casos.

Sarah

Somos el municipio más grande en territorio del estado.

Ernesto

El segundo, el primero es San Felipe. Entonces, imagínate lo complicado que es llevarle agua a cada familia. Eso es parte de esa gran brecha que existe.

Sarah

Pero llega la comunidad gringa acostumbrada a no tener un gobierno que les dé, que vienen de una sociedad que no tiene un papá gobierno y dicen “tenemos que arreglarlo porque en Estados Unidos así sucede, la comunidad privada resuelve los problemas sociales en su comunidad”.

Ernesto

Y en los festivales este modelo ha sido para bien mientras funciona. Se han gestado festivales como el Festival de Cámara el cual ha sido muy exitoso, con grandes grupos, sin pedirle un peso al gobierno; pero esa también es su debilidad, está en peligro su permanencia porque los que lo iniciaron y los benefactores de ese festival, porque cuesta, se murieron, entonces no hay un legado, no hay carpetas, no hay una vinculación con el gobierno; no hay nada.

Sarah

No saben cómo aplicar para los fondos.

Ernesto

Yo creo nosotros somos de los pocos...

Sarah

Aunque ya están aprendiendo

Ernesto

... fuimos el primer Festival que obligó al gobierno a ser parte del mecanismos del Festival. Y lo platicamos muchas veces con ellos. Es un festival que está haciendo carpetas, que seguimos procesos porque queremos que nos sobreviva. Esto no es un capricho para nosotros, es algo que creemos que le hace un bien a la comunidad. Entonces, ahí sí creo que somos el único festival que

tiene una documentación y tiene una evaluación permanente de sus actividades. No creo que haya otro que tenga eso.

Sarah

Cuando el festival no era famoso, nadie lo quería apoyar, pero Ernesto y yo estábamos adentro del gobierno en nuestras chambas; o bueno, poco después yo obtuve una en el gobierno. En ese momento el Festival era chiquito y el festival venía conmigo, entonces sacaba la charola para ver quién donaba al festival de parte del gobierno. De hecho sí es como nos conocimos Ernesto y yo; porque yo iba a buscar apoyos en las secretarías y otras áreas.

El hecho de que estábamos adentro del gobierno nos permitió jalar más presupuesto y sabíamos cómo funcionaban las cosas.

Ernesto

Yo creo que esa era realmente la ventaja. Estábamos en medio y entendíamos cómo funcionaba el gobierno y sabíamos, y sabemos, que hay una serie de actividades y presupuestos que se etiquetan y que mucha gente ni sabe, porque a los funcionarios no les conviene divulgarlo. Lo que sucede es que no quieren divulgarlo porque esa lana se ahorra y se gasta en otra parte, o también porque implica un trabajo de coordinación para los gobiernos; trabajo que quieren evitar y mejor no dicen nada. Pero nosotros parados en medio podíamos ver el panorama completo y pensábamos: comunicación social me puede ayudar con la promoción, turismo me puede ayudar con hoteles, etcétera, etcétera. Y entonces comenzamos a armar toda la estructura del festival.

Sarah

Nuestro festival nació aquí, en San Miguel de Allende, y luego se extendió a Guanajuato, a una ciudad en la que ya se realizaba un festival del gobierno federal: el Cervantino.

Nuestro festival es fuerte porque somos guanajuatenses, somos de aquí; esta es nuestra comunidad, tenemos que verla todos los días a los ojos, tenemos que reunirnos con los presidentes municipales y todos aquellos de quienes dependemos; los vemos en una cena, en una fiesta; y si no estamos bien con nuestro pueblo en Guanajuato, no estamos bien en nuestras vidas. Y esa es una gran diferencia con el Cervantino, el Cervantino vive en México, tiene sus oficinas...

¿Dónde están sus oficinas, siguen en Insurgentes?

Ernesto

En insurgentes sur

Sarah

...llegan a Guanajuato, contratan gente de toda la República, hacen las actividades y se van. En cambio nuestro festival es guanajuatense.

Cómo nace el Festival Internacional de Cine de Guanajuato

Al inicio yo estaba trabajando en una casa productora aquí en San Miguel de Allende y al mismo tiempo estaba apoyando un festivalito que estaba arrancando, un festival de cine: el Festival Cinema San Miguel. Casi en las mismas fechas también estaba creando un proyecto para presentárselo al gobierno del estado: la comisión filmica; por esa razón me reunía ocasionalmente con Fox.

Es necesario tomar en cuenta que por ser una casa productora no teníamos chamba; de hecho nadie del cine tenía chamba, porque no la había; porque se habían caído el presupuesto de cinematografía y el sistema de distribución; no había nada, nadie tenía trabajo. Entonces nosotros como casa productora estábamos trayendo proyectos filmicos o coordinando los proyectos filmicos de quienes querían filmar en San Miguel o en Guanajuato, ciudades en las cuales los extranjeros querían filmar; esa era la manera en cómo teníamos chamba, porque no había.

Entonces lo que yo estaba haciendo era trabajar en la productora; apoyar al festival que duró uno o dos años, es decir, no duró nada; y escribir el proyecto de la comisión filmica de manera semicoordinada con el gobierno, porque Fox me había dicho que él quería que yo manejara la comisión.

Pero en lo que me dijo “tú lo haces”, se creaba una dirección, se abría una plaza, se le asignaba un presupuesto; pasaron tres años. Y en ese proceso en el que estábamos apoyando al gobierno como casa productora, porque aún no existía la comisión filmica, llegaron unos amigos del equipo de *Road rules*; el cual era un programa de MTV que fue el primer reality show en la historia de Estados Unidos. Ellos habían estado coordinado el *Road rules Mexico* que arrancó en Monterrey, luego bajó, no recuerdo los puntos, pero al llegar a Durango tuvieron una idea: “vamos a filmar un corto en Durango, vamos a editarlo en San Luis y vamos a presentarlo en ese pequeñísimo festival de cine que se realiza en San Miguel de Allende; porque queremos pasarla bien en San Miguel”.

Pero esta mujer canceló su festival por falta de apoyos; porque tenía que atender otras cosas y porque además el organizarlo era un trabajo matado. Entonces como yo estaba apoyando como casa productora tanto al festival como al gobierno dije “ok, voy a hacer una muestra de cortos”, la cual en la productora ya la estábamos planeando de cualquier manera debido a que estábamos apoyando al CCC, al CUEC y a muchos otros en un momento en que no había apoyos, ni nada. Además, nosotros también estábamos produciendo películas sin apoyos y sin que la Muestra de Guadalajara aceptara exhibirlas porque no era una producción de IMCINE, lo cual nos hacía entrar en una discusión absurda: “Sólo tienes cinco películas, y está es mexicana; acéptala”, “no porque no fue apoyada por IMCINE; no pasó por el sistema”. Me molestaba porque para qué vas a pasar por un sistema que no existe; esa más bien era una casa productora privada con fondos federales; eso es lo que era.

Y entonces yo odiaba a IMCINE, odiaba Guadalajara y ya traíamos el pique de crear un festival aquí en San Miguel; abierto, incluyente, animador de la industria cinematográfica; y me cae esa situación de atender a MTV sin un festival. Y entonces digo, no pues le hacemos un festival de cortos. Convocamos a nivel nacional con las instituciones que nos caen mal, con las que nos caen bien, con todo el mundo; y recibimos 30 películas y cortos de todo el país.

Le hablo a Ernesto que lo conozco del gobierno y le digo “échame la mano con el poster, eres diseñador gráfico; ayúdame con la infraestructura de comunicación social”, porque Ernesto sí tenía puesto en el gobierno, yo no; yo apenas estaba creando el proyecto de la comisión filmica. Y pues él se sumó y lo hicimos.

Y MTV, debido a que era MTV, la gente ya conocía *Road Rules* porque ese era su tercer año al aire, eso sumado a los chavos que se invitaban unos a otros: “ve a ver mi película”; tuvo como resultado que se llenó el festival. Y una vez que salió el programa, pues todo mundo sabía del Festival de Cine de Expresión en Corto, porque salió en MTV en 20 países. Entonces vimos un nicho desprotegido, vimos la necesidad de darle otro año, luego un tercer año. Y luego yo ya estaba adentro del gobierno en el tercer año y mi secretaria de turismo me dijo “sabes qué, haz tu asociación civil porque a todos se nos va a olvidar de quién es este festival, porque yo veo éxito en el futuro de este evento, entonces ya regístralo”. Y nos ayudaron, el jurídico nos ayudó a crear la asociación civil porque estábamos utilizando una asociación civil cooperativa de San Miguel, en la cual caían muchos eventos.

Menciono a la Secretaría de Turismo del estado porque fue esta la que en algún momento arrancó oficialmente la Comisión Filmica; es la que abrió mi plaza; y la que promovió la ley de cine. Fue mi

jefa quien me aconsejó “este festival lo vas a perder porque alguien lo va a querer; regístralo para que esté en el sector privado”. Y es entonces cuando se creó la Fundación Expresión en Corto con la asesoría jurídica del estado.

Entonces en las tres o cuatro veces que distintos gobiernos estatales nos han querido quitar el festival, con el argumento de que lo robamos del gobierno, afortunadamente contamos con una memoria y el apoyo de Betsy Yáñez⁷, quien fue secretaria de turismo y aún vive para contar la historia; y ha sido diputada. Entonces siempre hemos ganado cuando quieren quitarnos el festival. Pero sólo no lo quieren quitar cuando tiene éxito.

Porque ha habido gobernadores que quieren dar el festival a alguien y hemos tenido que pasar por los mismos pleitos legales. En esos gobiernos, en los primeros años hay un pleito por decidir de quién es el festival y los últimos tres nos apoyan.

(Sale de la oficina Ernesto Herrera para atender otra cita)

Sobre los recursos del festival

Cómo es el guanajuatense y cómo ve éste al festival

Guanajuato con todo y su religión, con todo y lo mocho que quieran, con todo y la preocupación de seguridad por estar entre Michoacán y San Luis, y con todo lo demás que quieran decir; aquí la gente es muy buena. A pesar de las diferencias que he tenido con Miguel⁸ sé que es una persona buena y sé que debido a que ocasionalmente está asesorado equivocadamente ha disminuido el apoyo. Sin embargo, otros secretarios me han apoyado y han asistido al festival; el secretario de turismo con quien también he tenido diferencias asistió. Todos ellos han sumado. Es un juego de política en el que pierdes y ganas. He tenido, y lo he discutido con el equipo del festival, he tenido que volverme política. He aprendido a tener presencia en los medios, en las redes; he tenido que ser la gringa no controlable, como “¡ah!, yo no entiendo, soy gringa”, pero yo tengo 45 años en México, soy mexicana, pero “no entiendo; qué dijiste, no entendí. ¡Ah! eso no se hace en México, no sabía”, tengo que jugarle a la ingenua; y al mismo tiempo construir una red de seguridad.

Nosotros no hemos comprado a los medios ni a nadie. Nos respaldan porque ven que el festival, como pocos, tiene buenos resultados, que es organizado por gente que es fiel a su palabra, que

⁷ Elizabeth Oswelia Yáñez Robles. Fue diputada federal por el Partido Acción Nacional durante la LIX Legislatura (2003-2006) y Coordinadora de Turismo del estado de Guanajuato de julio de 1996 a septiembre del 2000.

⁸ Miguel Márquez Márquez. Gobernador del estado de Guanajuato en el periodo 2012-2018.

invitamos a la comunidad, que tenemos la actividad de *Identidad y pertenencia*. Saben que hay un antes y un después del cine en Guanajuato, saben que hay un antes y un después del Festival.

Siento que el gobierno y el sector privado ven mucho valor, mucha honestidad y mucha fidelidad en esta plataforma. No estamos aquí porque yo quiera ser gobernador después, no estamos aquí por razones políticas ni económicas, no estamos aquí por razones ajenas a la cultura. La gente sabe que estamos aquí por una pasión, porque amamos al cine; saben que queremos empoderar a los jóvenes; saben que nos preocupa México, por eso tratamos temas sociales que incluso golpean al mismo gobierno que nos patrocina. Todo eso genera un respeto al proyecto que, aunque no sea de manera pública, hace que salgan los que te van a apoyar. Aquí el dinero no fluye. Hay años flacos y otros mejores; luego vienen flacos y otros mejores; entonces ya decidí que así es.

La gente que me ha apoyado me aconseja ya no enfrentarme con el gobierno, pero si no peleas no existes o dejas de existir cuando ya no les sirves. Cada vez que cambia el gobierno habrá un cambio de ideas y de personas que sí están de acuerdo o no están de acuerdo. Por ejemplo el obispo del León diciendo, “¡ese festival que tiene cine gay en los túneles!”. Algún gobernador me decía “¿Sarah, vas a poner tu cine porno en los túneles?”, yo decía “es erótico señor, y sí”; “bueno, entonces a esa proyecciones no me invites”; “no, no te voy a invitar, no te preocupes”. Este es un festival que es golpeado por la iglesia y golpeado por algunas personas; pero nosotros, como el Cervantino, somos una válvula de escape en un estado donde aparentamos ser un estado mocho o muy religioso, y que sí existe una fuerte base con la religión, pero la religión no compite con la cultura y el arte. Y con los festivales se observa que hay un altísimo nivel de tolerancia en Guanajuato.

Los recursos del Festival

Con las empresas la relación es muy complicada. Para nosotros hay varios factores. Uno es que se realiza en San Miguel de Allende y Guanajuato capital; las cuales son dos ciudades pequeñas. Grandes en fama, grandes en reconocimiento, pero son plataformas que las marcas al verlas y hacer sus estudios se dan cuenta que si viven 68 mil personas en San Miguel de Allende y ellos hacen un evento un día en la Ciudad de México, entonces su impacto es mayor en la Ciudad; también si lo hacen en Guadalajara o en Monterrey. Entonces las marcas lo ven como poco impacto. Además el bajío, particularmente Guanajuato, se luce, yo me siento orgullosa de eso, por bajos consumos; no somos un estado de altos consumidores de alcohol por ejemplo. No tenemos que tener el mejor coche del año, tal vez en León sí, pero el estado en general es un estado agricultor y en San Miguel

hay arte y turismo, pero no somos tan consumidores como otros estados. Estamos muy abajo en los niveles de consumo de marca.

Por supuesto hay quienes consideran que el festival sí representan un valor para sus marcas como Ford, por poner un ejemplo, entonces Ford corporativo le dice a Ford Guanajuato y éste trata de convencer a Ford León para entrar al festival, pero ellos son los que venden menos de todos los Fords del país y en consecuencia su apoyo tampoco puede ser tan grande como algunos podrían pensar. Porque, número uno, no necesitas un coche en San Miguel Allende y Guanajuato. En toda mi juventud había coches en las cocheras para ir a México o para manejar a la frontera; pero no lo necesitabas para el pueblo. Todavía, no los utilizamos porque es ir a buscar dónde estacionarnos porque todo está lleno. Entonces eso ha funcionado en contra de las marcas. Con el tiempo esto ha cambiado un poco porque el festival se ha hecho famoso y por la continuidad de grandes invitados, pero tardamos veinte años para eso.

Además yo no soy la hija de un ex-empresario o un empresario de la Ciudad de México ni de un grupo de habidos importantes del país para que el compadre de mi padre, que tiene un compadre en una empresa trasnacional, me pase una lana a través de su fundación. Tampoco tenemos la cuestión política de un dictamen presidencial que de origen al festival de cine; este festival no nació adentro de un gobierno; que yo no creo que esas sean las mejores formas porque los eventos que pertenecen a los gobiernos también se acaban o caen en el conformismo.

El año pasado generamos 17 millones de pesos en patrocinio en especie, lo cual, no sé si has tenido que negociar en especie, pero puedes dedicar tu vida a negociar 17 millones de patrocinio en especie; es un chorro en especie, pero no es liquidez. La liquidez se perdió con el actual gobierno.

Las modificaciones debido al recorte presupuestal

La ausencia de esos recursos no significó muchos cambios. Seguimos creciendo un poco, no crecimos tanto; y ya no podemos crecer mucho porque ya estamos en todas las sedes de Guanajuato. Quitó la sede del Auditorio Estatal, que me costaba muchísimo, entonces podríamos decir que sí perdí mi sede; pero también esto afecta al gobierno al tener un espacio vacío que la gente asociaba al festival. Pero la verdad es que tú, siendo voluntario en el Festival sabes que la gente ya no podía llegar a la sede del Auditorio porque si te bajabas a un evento en el centro tardabas hora y media en regresar al Auditorio; por lo cual las gente debía decidir entre quedarse en el Auditorio o en el Centro. Cada vez que abríamos una nueva sede en el centro histórico, menos gente iba al Auditorio, y aunque programábamos una actividad especial en el Auditorio la gente no iba. Entonces decidí

quitar una sede costosa, latosa, que no se llenaba porque abajo se estaba llenando y agregué más sedes. No ahorré dinero porque agregué todas las sedes de la Universidad y eso incremento o dejó igual el gasto de mi presupuesto.

Hemos tenido que hacer más talacha para conseguir más recursos en especie. He perdido a mi equipo porque no lo puedo pagar y entonces he tenido que comenzar con un nuevo equipo que gané menos porque está empezando. Eso sí perdí: todo mi equipo de base. Entonces ahora sólo tengo a dos o tres personas de base: una contadora, un asistente; y estamos contratando gente por proyecto, que viene al festival por proyecto. El problema es que cuando tengan un trabajo permanente el año que entra ya no podrán venir; y entonces estoy perdiendo gente con memoria, con conocimientos.

Formación de gestores culturales

En este sentido el festival es una escuela para muchos, pero todos los festivales del mundo son así. Los primeros ocho años del festival tuvimos gente diferente para cada área cada año; hasta que un día le dije a Ernesto, “ya se va acabar la Universidad de Expresión en Corto porque a mí ya me dio una embolia durante el festival”.

Y este año estoy preocupada por mí salud, porque tengo miedo de que suceda lo mismo que ese año en el que casi me muero porque no tenía suficiente staff y había responsables que no conocían sus actividades; y este año vamos a estar en una situación similar. Para solventarlo tenemos planeado apoyarnos en los voluntarios que sí conocen el festival, que han venido y por lo menos conocen la logística y pueden apoyar a mis nuevos directores que sólo van a venir tres, dos o un mes.

Pero en ese tiempo, cuando tuve la embolia, pensé, vamos a gastar el dinero en un equipo que no se vaya; en pagarles un poco más. Pero en ese pagarles un poco más, y que ya están aquí permanentemente, y que sus hijos ya están en las escuelas, y que ya están preocupados por mandar a los niños a la universidad; nos enfrentamos a la realidad de que un festival de cine nunca te va a pagar lo suficiente para que esas cosas sucedan, porque además es gente de alta preparación.

Por supuesto que hay una solución. Como Nina⁹ que trabaja en tres festivales, se va a sus festivales y regresa porque es programadora. Eso nos funciona muy bien porque Nina es muy consciente; nunca deja el festival ni de checar sus correos. Le pague o no le pague, nunca deja de estar cerca. Pero algunos de los que ya vivían aquí ya querían ganar mucho más porque querían comprar su casa, lo cual es entendible, pero un festival nunca va a dejar para pagar una casa. Entonces ya decidimos que vamos a regresar a la escuela Expresión en Corto y vamos a hacer lo que hacen todos los

⁹ Nina Rodríguez. Directora de programación.

festivales de cine: son cuatro, luego son seis y luego son ocho y luego son diez y luego llegan todos los voluntarios y ya seremos 160.

Ese es otro punto. Este año voy a traer menos voluntarios porque vamos a tratar de agarrar sólo a quienes ya tienen experiencia aquí. Es una cuestión en la que se considera el pago de 160 comidas, ayudarles a conseguir dónde van a dormir, sus traslados. Son equipos grandes que generan gastos, lugares en las fiestas, su ropa, su patrocinio. Entonces voy a reducirle a esos 160 voluntarios. Entonces este año sí estoy reduciendo sedes y sigo negociando con el gobierno para recuperar recursos para tener mi presupuesto; porque hubo un cambio de diputados y pasamos de tener diputados poderosos a tener diputados que nadie conoce ni en su casa, y entonces ya no mandan; y hay diputados con poder de otras regiones que llevan el dinero a sus estados y no hay quien proteja Guanajuato.

La Fábrica giff

En este momento considero que Miguel necesita un festival de cine y necesita una obra cultural trascendental como lo es La Fábrica GIFF¹⁰; no porque le importe el cine, no porque le importe la cultura; sino porque es el único proyecto ejecutivo terminado del sector privado o social. Nosotros hemos invertido dinero en ese proyecto que nos pertenece. Y si bien es cierto que tampoco podemos garantizar completamente que al final no será un elefante blanco, el hecho de que se encuentre involucrado el sector privado y nosotros que nos hemos mantenido a pesar de los golpes que nos han dado, eso te da una garantía de buenos resultados.

Estamos en un momento en el que la secretaría de obras y sus asesores le están comentando al gobernador que este es el mejor proyecto para ser tomado como el proyecto estandarte del actual gobierno; pero si no se apresura, no le dará el tiempo para inaugurarlos antes de que salga, como tiene planeado salir: como candidato a la presidencia.

Y es que cada posible candidato a la presidencia necesita su festival de cine. Chiapas es un ejemplo de cómo la organización del Festival Internacional de Cine de San Cristóbal de las Casas ha ayudado a posicionarse al gobernador. Es muy posible que alguien le haya comentado a Miguel “Sarah el año pasado tuvo tres películas que fueron nominadas al Óscar; tú hubieras estado al lado

¹⁰ La Fábrica GIFF es un proyecto que incluye la construcción de instalaciones y el uso de recursos tecnológicos para dar forma a un centro educativo especializado en cine; además de espacios que puedan ser usados para exposiciones, conferencias y congresos. El proyecto se dio a conocer en 2013, se consiguió el terreno por una donación, pero la actual administración estatal quitó su apoyo económico; por lo cual no se ha llevado a cabo.

de esos directores para las fotos cuando la prensa comentó: ganó esta película y estuvo en Guanajuato primero; aquí tuvieron su proyección, pero tú no estás en las fotos”.

Si Miguel tiene aspiraciones presidenciales, como supongo, ya no se trata de aparecer en los medios locales, sino de expandirse, sus asesores le deben estar diciendo “tú tienes uno de los festivales más importantes, al que lo único que has estado haciéndole es presionarlo; más aún, Sarah te ofrece el posicionamiento. Platica con Sarah”. Pero sólo el tiempo nos dirá si se logra La Fábrica GIFF.

Hemos estado en contacto con el sector privado y ellos se muestran muy interesados en la Fábrica. Nosotros somos los dueños del proyecto, legalmente es nuestro. Es un proyecto en pausa en el que no hemos descartado que tengamos que esperar al siguiente gobernador. La Fábrica no está muerta.

Hay una parte de mí que considera que si me mato cada año para conseguir recursos para el festival, qué necesidad tengo de complicarme con este proyecto de mayor envergadura con teatros, foros, posproducción, rodaje; porque aquí sí es muchísimo dinero el que se tiene que juntar para sostenerlo con la calidad a la que estamos acostumbrados a hacer las cosas. Tal vez sea un regalo de Dios el tiempo que he tenido para pensar si es lo que quiero hacer en los últimos veinte o treinta años de mi vida; porque ese sí es mucho trabajo. Sin embargo, tengo la certeza que quiero dejar algo permanente. Quiero dejar paredes, puertas, ventanas, espacios: algo permanente. Un festival va y viene; se vuelve costumbre y tradición; pero una estructura con cubículos, con creadores internacionales realizando residencias enamorándose de San Miguel; quiero que San Miguel se convierta en el cruce de grandes talentos en el ámbito de las artes contemporáneas como son los casos del cine, la digitalización del arte y todo lo que envuelve lo audiovisual. Quiero dejar algo que asegure un trabajo al que le he dedicado veinte años de mi vida.

Aunque sí, el festival ya es una escuela, no sabes cuántos voluntarios han comenzado sus propios festivales; y nos convertimos en los padrinos o madrina del festival por ejemplo de Oaxaca. Los de Oaxaca eran voluntarios nuestros. Inmaterialmente ya hemos hecho escuela. Somos el primer festival de industria, el primer festival de coproducción, el primer festival de nuevas tecnologías, seremos el primer festival en producir realidad virtual. Produzco seis documentales al año que es el rescate guanajuatense. Tenemos la primer y posiblemente más importante ventana al cine que es el rally universitario.

No sólo es la reducción del presupuesto por parte del estado, es el hecho de que el gobierno no hizo el depósito de mi último pago, que son dos millones, dejándome endrogada y con convenios firmados por siete millones; y me ha seguido quitando. Pasamos de diecisiete a trece, a siete y el

año pasado me dieron cinco y este año me quieren dar cinco. Estoy en números rojos. Entonces lo que otros hubieran hecho seguramente es quitar Identidad y Pertenencia, quitar el Rally, quitar Industria, quitar el concurso de guion y sólo hacer la fiesta; pero hemos conservado todo.

El crecimiento del GIFF: 2 sedes.

Nosotros crecimos al grado de que ya no cabíamos en San Miguel y la secretaria de turismo, la misma que me ayudó a crear la asociación civil me dijo “Sarah, si el Cervantino cabe en Guanajuato, ustedes pueden crecer en Guanajuato; somos dueños de todos los edificios, te podemos ofrecer precios preferenciales en la renta, ve a Guanajuato”; y entonces me fui a Guanajuato. San Miguel casi se muere del infarto porque los prestadores de servicios y todo el mundo había ayudado y de un momento a otro estaban perdiendo su festival de cine. Pero yo no tenía donde proyectar y el cine Aldama estaba cerradísimo y aún ahora no lo podemos usar porque se puede caer. Así que me fui a Guanajuato.

Tres años después llegó un presidente que pidió que regresemos a San Miguel “yo te doy presupuesto”. Entonces buscamos opciones y lo hicimos en las mismas fechas; yo iba y venía; y en una de esas ocasiones casi sufro un accidente, a eso súmale todo el desgaste físico entre Guanajuato y San Miguel. Y al final quedamos en que los haríamos una semana y una semana.

Se me ha cuestionado por qué gasto la mayor parte de mi presupuesto en Guanajuato; pero es porque allá existe una infraestructura, porque es radicalmente distinto poner a una estrella internacional en las escaleras del Teatro Juárez a las escaleras del Ángela Peralta.

Decidí dejar todo lo de producción, identidad, rally, todos los talleres, la Fábrica Giff, el fomento, todo es para San Miguel. Les digo que estoy en San Miguel produciendo cine todo el año, pero a ellos no les importa, ellos quieren la fiesta. Y es que el festival se ha convertido en una gran plataforma y en ella llevamos nuestro escudo que es “más cine por favor”, porque yo quiero que después de veinte años los mexicanos sepan que el cine está en Guanajuato, que pueden llegar y tendrán las puertas abiertas.

La pasión por la gente

A pesar de todo no quitamos proyectos que sí nos cuestan y qué es el fomento. Tenemos una pasión similar por los públicos masivos que por la formación de cuadros especializados. Amamos el cine, queremos compartirte algo que no vas a ver en ningún otro lado, queremos sorprenderte, queremos

que te arriesgues, queremos que intérpretes, que veas el mundo diferente. Tenemos una programación muy arriesgada.

Me encuentro comprometida con la creación de públicos para el cine mexicano. No estoy con un brazo acercando chavos al cine, produciendo sus películas, consiguiendo coproducciones para sus largos; para que al final no tengan quien vea su cine. Es un círculo vicioso; uno da al otro.

Tengo un concurso de guion porque quiero conocer todas las historias que hay, quiero llevarlos a Incubadora para prepararlos, quiero llevarlos a Pitchin Marketing para que posteriormente tengan accesos a posproducción, quiero darles seguimiento y tener la premier. Quiero mandarlos a residencias a Berlín, Vancouver, Torino a Cannes; que es a donde los he estado enviando. Pero es un círculo. Y la única cosa que me falta para cerrar ese círculo perfecto es la infraestructura porque ahora la estamos pagando y haciéndolo donde podemos. Para las residencias de quienes vienen le pido a mis amigos de San Miguel, a los gringos, que me presten su guest house, su departamento; les pido que por favor no pongan su casa en Airbnb, “mejor facilítamela por dos meses para mi residente”.

Requiero ese espacio permanente que dure más que mi vida. Que cuando yo me cansé, me muera o lo que sea, esté ahí para recordarles al gobierno y a quienes queden en nuestros lugares que cuando ya tienes muros no se desaparece una cultura cinematográfica. Sí, es una infraestructura para que el festival tenga una casa en San Miguel de Allende, pero lo relevante es la escuela, la formación de personas especializadas en los distintos ámbitos del cine.

Tal vez lo veo más claro porque soy extranjera. Para mí es potencializar una cultura de la cual estamos orgullosos como mexicanos; que no tengas que ganar Cannes y que un francés te diga que eres un buen cineasta para que el mexicano te lo crea. Quiero mostrar que somos excelentes y que lo podemos decir desde México. Yo como extranjera valoro cada instante en México y me duele que muchos mexicanos quieran denigrar lo mexicano. Hay una ancestral tradición creativa por factores que desconozco, pero se construyeron pirámides y se ha hecho arte, cultura e historia; mientras que en otras regiones, por ejemplo en Norteamérica, pasaban la mayor parte de su tiempo dedicado a la búsqueda de alimentos. La creación es parte del DNA del mexicano y es algo que tenemos que celebrar y apoyar. Yo amo a cada joven cuando llega y veo en sus ojos una esperanza para México. Desde el festival tengo la oportunidad de ver a tantos jóvenes tan inspirados, tan honestos, tan rectos, tan apasionados por lo que hacen; por eso me he comprometido con un trabajo consciente y constante, para no perderlos.

López de Arriaga, Javier. Secretario técnico de Conarte. Entrevista realizada el 17 de febrero de 2015.

Para empezar me gustaría hacer unas acotaciones que son muy importantes.

En el tema de Nuevo León estás hablando de un estado que por su situación geográfica y en algún momento por su situación política vivió digamos una especie de abandono por el centro a diferencia de esos otros estados que estás tú mencionando (Guanajuato y Oaxaca), o cualquiera del centro del país que por su inmediatez y su distancia física de la gran capital se dio una vinculación de dependencia que viene desde Tenochtitlán, en donde yo dependo, solicito y vivo en función de lo que la gran capital pueda proveerme de recursos y pueda subsidiarme para yo poder funcionar necesito que se me inyecte con recursos desde el gobierno federal, lo cual ha sido llamado de diferentes maneras, pero que se requiere de la gran capital para yo poder operar, ejecutar, desarrollar muchas cosas. Estamos hablando del tema cultural, pero lo abarcaba todo: la infraestructura, desarrollo. Los proyectos, los programas, la gobernabilidad está en función tristemente todavía en algunos de estos estados en función de lo que reciba o deje de recibir por parte del centro de la República, del país, del gobierno central, federal.

Lo que sucedió con Nuevo León, desde toda su historia es que por esa distancia, esos mil kilómetros que se hay de distancia y yo creo que también por el espíritu de los fundadores, del estilo del perfil que se tiene, aquí en Nuevo León, nunca se tuvo un apoyo franco desde el punto de vista de recursos para el desarrollo de este estado en ningún sentido. Todo el desarrollo económico en su primera fase, estamos hablando desde su fundación hasta el siglo XIX, se logra a través de recursos propios, totalmente, literalmente a costa del trabajo y del esfuerzo de la gente de aquí; nunca esperando a ver que venía del centro para poder hacer las cosas. Al grado de que llega a haber un desarrollo tan importante que se da a la inversa, de repente el centro es el que dice “oye, hay mucho recurso allá en Nuevo León” y es por ejemplo en un momento de la historia más reciente Porfirio Díaz manda Bernardo Reyes a administrar este estado; para decirle “me controlas este estado y asegúrate de que los recursos que puede mandar Nuevo León lleguen a la Ciudad de México, a la federación”. Se invierte esta situación, con todo el malestar que esto en algún momento puede generar. Y esa fórmula que de repente se sigue dando durante mucho tiempo, el encaje fiscal que se da hacia el estado es mucho mayor que la retribución que se tiene en ese sentido, siempre, hasta la fecha, tiene muy incomodos a todos los creadores de la riqueza de este estado, hablo de los grandes empresarios.

Hay instantes en la historia de Nuevo León que son muy interesantes en términos de acumulación de capital. La primera acumulación de capital importante ya en la modernidad

digamos tiene que ver con una relación directa con la guerra Civil de Estados Unidos. En esa época Nuevo León era un estado dedicado principalmente al comercio y la ganadería y donde de manera natural se empieza a dar un flujo “extraño” con Estados Unidos, en el cual por el bloqueo que se tiene por la guerra civil hacia el norte, todos los estados sureños algodoneros encuentran una ruta para que salga por aquí su materia prima. La vía era Monterrey, Tampico y de ahí hacía.

Pero a la inversa también es algo importante que es el armamento vía Tampico, vía Monterrey para el apoyo a los estados del sur. Este flujo de ir y venir permite que se vaya haciendo una primera acumulación de capital importante, y eso es lo que hace que en su momento se haga un cambio de ser un estado dedicado al comercio, a la ganadería pase a un comercio industrial porque ese ir y venir de la materia prima: del algodón y otros productos, les abre los ojos a los primeros industriales de aquí de que hay un futuro en la parte de la industria textil y se empieza a desarrollar la industria textil aquí, con una fórmula de pensamiento que es la que regirá aquí, en este estado, que es el de la autosuficiencia y voltear a ver.

Ese concepto del que se habla como muy novedoso del tema de lo global. Nuevo León es un estado que toda su vida ha tenido esta visión global en donde para el tema textil se dice “bueno, quién está haciendo bien las cosas en el mundo y lo traemos; y que nos empiece a enseñar y a desarrollar toda la industria textil”.

Ya estableciéndose la industria hace que evolucione el siglo XIX y hacia finales del siglo XIX surgen dos grandes momentos: primero, la primer fundidora que existe en América Latina y dos, la industria madre que tiene que ver con todo el desarrollo de las industrias que es la cervecera. Los dos casos es lo mismo: para el tema de fundición, dónde están los grandes tecnócratas o conocedores de todo esto, pues están en Inglaterra, pues entonces que vengan para acá para que nos enseñen y se integren con nosotros pero en calidad de empleados nuestros, no de dueños. Entonces, yo que tengo capital, busco a la persona, la traigo, la contrato y trabaja para mí para desarrollar la industria, por ejemplo, acerera. Y lo mismo sucede con la industria cervecera, quiénes son los mejores en esta historia, pues los alemanes “traiganse para acá a un alemán, que nos enseñe y se integre para desarrollar nuestra cervecera”.

Entonces, se va dando ya con esto una conformación hacia el tema de la industria. Vienen estos momentos de acumulación de capital muy importantes cuando son las guerras mundiales, sobre todo el tema de la Segunda Guerra Mundial, en donde todo lo que tenía que ver con la industria de la cerveza en los estados unidos se dedica al armamento, pero tienen un desabasto para la lo elemental que son sus enseres. Entonces voltean a Monterrey y le dicen “abastéceme de acero para mis enseres” y entonces viene una acumulación de capital muy importante. Y ya con esto la consolidación de este estado como industrial. Pero

como se puede ver históricamente nunca ha habido una ideas de ver hacia el centro y pedir al gobierno, sino ver hacia afuera y hacia otros lados.

En este desarrollo que además también se va dando un desarrollo de modelo de relación laboral propio existe desde finales del siglo XIX una visión muy diferente de nuestros empresarios de lo que estaba sucediendo en el resto del país, en donde sí hay una preocupación por el desarrollo integral de sus trabajadores. Yo diría que no son tampoco ángeles y con el espíritu de lograr la mejor vida para los empleados; tenía fines pragmáticos muy claros y que hasta hace poco era la forma en cómo se visualizaba el trabajo hay que ir con los grandes corporativos, ya no, pero hasta hace poco así era. Si yo te soluciono a ti mi colaborador el cien por ciento de tu vida tengo la seguridad de que te vas a dedicar el cien por ciento de tu tiempo a trabajar bien porque no tienes otros distractores. Entonces es una relación de ganar-ganar en la que yo te soluciono todo. Desde finales del siglo XIX empieza a haber por ejemplo el apoyo en el tema de alimentos, empieza a haber el apoyo en el tema de salud, en educación, en vivienda; antes de que existieran seguros sociales y todo ese tipo de cosas.

Entonces era una relación obrero patronal muy diferente de lo que está sucediendo en el resto del país, al grado de que cuando se da la Revolución, aquí no hubo revolución, aquí se vivió de manera diferente. Fue frustrante para Pancho Villa llegar aquí, por eso tenía que secuestrar a los empresarios porque no había forma de que alguien se levantara y entonces pensó “por lo menos me llevo dinero de aquí”, entonces fue de venir secuestrar empresarios para con eso obtener dinero para su movimiento; porque no había por qué pelear y aparte fueron muy inteligentes en el sentido de que entre más evolucionó el tema de la Revolución, más le daban a sus empleados y a sus colaboradores para evitar la creación de un gran problema.

Entonces, vuelvo al tema, por una cuestión u otra se va gestando un modelo propio de forma de vida, esto va evolucionando ya en el siglo XX y entonces se dan cuenta de que hay la necesidad de capacitar a sus empleados para poder seguir caminando y evolucionando como industria; y no sólo como capacitación sino en formación profesional, y es donde se consolidan dos grandes instituciones, estoy hablándote de los cuarenta, estoy hablándote de la Universidad de Nuevo León que todavía no era autónoma, y estoy hablándote del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Uno de la iniciativa privada totalmente, Eugenio Garza Sada, que es quien es el fundador del Tecnológico de Monterrey con la visión de capacitar técnicos para su industria. Todo este rollo que tiene ahora, no tiene nada que ver con el origen para el que fue creado, capacitar personas para que tengan las habilidades desarrolladas para lo que yo necesito en mis empresas; con una visión diferente se va consolidando la institución pública que se convierte en autónoma de Nuevo León con la visión de un personaje que es Ángel Frías, quien es el gran consolidador de esta visión humanística de la universidad en donde se compensa o se balancean las dos visiones el desarrollo tecnológico, ingenierías y demás y

ya todo un movimiento humanístico muy especial. Se inculcan, o más bien se impulsan mucho la creación en artes plásticas; se impulsa lo que tiene que ver con humanidades. Entonces en esta situación, también de manera natural se da un vacío. Ya tenemos un desarrollo muy claro en la parte económica, por el tema industrial, ya tengo instituciones que están formando gente, pero entonces resulta que en esa evolución ya tengo gente pensante. Y en ese proceso de tener gente pensante hay vacíos de cosas que no les he podido satisfacer, temas no satisfechos para esas personas pensante; y entonces es cuando se dan cuenta que hay que desarrollar un modelo cultural.

Hay testimonios muy interesantes de que en algún momento cuando Carlos Chávez, el director, compositor y en algún momento director de lo que sería el Instituto Nacional de Bellas Artes, que fueron a la Ciudad de México personajes de los que primero fueron forjadores del proyecto cultural de Nuevo León a decirle a Carlos Chávez que les gustaría que hubiera grupos, presentaciones, la orquesta...; y el maestro Chávez dice “no, a mí no me interesa ir para allá ya que es un territorio de salvajes y no quisiera desperdiciar mi tiempo por aquellas tierras”. Cuando reciben esa respuesta del maestro Carlos Chávez, regresan a Nuevo León quienes habían sido emisarios de Don Eugenio Garza Sada quien monta obviamente en cólera y dice “pues no los necesitamos para nada; ¿qué necesitamos para hacer las cosas sin ellos?” y la respuesta es “pues dinero, señor”. Y empiezan a hacer propuestas para traer aquí grupos musicales de primer nivel del mundo: orquestas, cantantes, ballets, etcétera.

Paralelo a esto se da una siguiente generación en el tema de los grandes empresarios, en donde los hijos de las primer generación de empresarios, estoy hablando de la familia Garza Sada principalmente, ya con esta sensibilidad y con este mundo que han recorrido ven que es muy importante inculcar el tema de las artes plásticas, y empiezan a surgir proyectos: un espacio que se llamaba promoción de las artes, una escuela que todavía funciona que se llama Escuela Arte A.C. que son esos primeros intentos por ir creando una sensibilización alrededor de las artes plásticas; empiezan a ir surgiendo algunas galerías, en donde por primera vez en los 50 o 60 se empieza un contacto con los creadores en artes plásticas.

La Universidad Autónoma de Nuevo León reacciona en ese sentido y empieza a generar una escuela alrededor de las artes plásticas; beca de manera muy importante, en un momento trascendente del proyecto cultural, a artistas creadores de aquí, como pintores para que vayan a Europa. Es la época en que está el muralismo en su máxima expresión en México; entonces regresan de allá y están insertos algunos trabajando directamente con los grandes muralistas; y después de todas esas experiencias vuelven para acá y eso sirve de semilla para multiplicarse en muchas otras opciones.

Entonces empieza a haber dos proyectos muy importantes el de la Universidad Autónoma de Nuevo León y el del resto de los grupos de la iniciativa privada, en su momento liderado

por el Tecnológico de Monterrey, pero también por otros grupos que están apostándole y apoyando el tema de las artes plásticas.

Esto sigue evolucionando, sigue consolidándose, hasta crear espacios ya de otro nivel, como fue el Museo de Monterrey que dependía de la cervecería durante muchos años, el cual fue el primer museo de artes plásticas que hubo aquí oficialmente, dedicado principalmente al tema del arte moderno, pero no exclusivo. Entonces sí ya se tuvo de manera oficial un espacio grande, no una galería, sino un museo que permitió ver y conocer muchas cosas con el mecenazgo total y absoluto de lo que era el grupo de cerveceras.

Existe en contrapartida a esto el grupo Alfa, que en su momento a través de la Doña Margara Garza Sada y Roberto Garza Sada que es el principal promotor de este tema se funda el Centro Cultural Alfa, en su momento; pero junto con esto también algo que no es tan conocido, pero que es muy importante, se forma la colección de arte de Alfa. Doña Margara Garza Sada había sido fundadora de Promoción de las Artes, ese espacio que era una especie de galería, etcétera; y después de cerrar Promoción de las Artes es donde se crea el Centro Cultural Alfa. Su vocación era la promoción de la ciencia principalmente, pero siempre hay una preocupación por tener ahí presentes otras manifestaciones artísticas y culturales. Se invita, todavía ahí están en resguardo y son propiedad de Alfa, dos grandes Obras: una de Manuel Felguérez, que es una obra preciosa que se llama “El Espejo”, la cual está a la entrada principal del edificio. Y otro, el único vitral que hizo en vida el maestro Rufino Tamayo que se llama “El universo”, con una técnica muy especial; el maestro Tamayo no lo hace con la forma tradicional del vitral del emplomado, sino lo que hace es traer a uno técnicos holandeses, de una técnica que se llama técnica de balteter, en la cual por fusiones de calor y otros procesos se empalman cristales, logrando con eso tonalidades, texturas, etcétera; y esta, “El Universo”, es una pieza maravillosa.

Entonces, esto sigue evolucionando y estos grandes mecenas y promotores se van mezclando de una manera muy interesante. Ya no hay tanto esa división de lo que pudiera ser gobierno. Que realmente aquí el gobierno del estado no es como tal el generador de los proyectos, sino es la Universidad Autónoma de Nuevo León. Sí existe en su historia la subsecretaría de cultura; hay ciertos momentos burocráticos en los que sí se atiende de alguna manera también cierta demanda, pero no se consolidan de manera importante, son intentos un poquito incipientes comparativamente con lo que venía haciendo de manera muy avasalladora la iniciativa privada, por satisfacer esa necesidad.

Surge en la época de López Portillo la posibilidad de rescatar un edificio muy importante, de los pocos edificios históricos que tenemos aquí, que había sido en su última etapa una escuela para señoritas ricas, la Escuela del Sagrado Corazón de Jesús, el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús; se cierra el colegio, se pasa a otro espacio y ese lugar que es maravilloso se rescata para hacer la Escuela Superior de Música y Danza; con el nombre de la Escuela Carme Romano, porque es precisamente ella quien en uno de sus viajes por aquí,

cuando existía Fonapaz, que era quien administraba todo el tema cultural en aquella época, Carmen se compromete y hace una aportación importante para el equipamiento de la escuela y el programa de administración de la escuela. Entonces es realmente la institución formal por parte del gobierno que si se siente un respaldo, pero es más el apoyo federal que el apoyo estatal.

En ese seguir andando nace en su momento Marco, Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey que también viene siendo esa concreción de muchas fuerzas o de muchas personas; gentes con mucho interés y ya con un posicionamiento a nivel mundial en el tema del mecenazgo, estamos hablando de Doña Margara. Doña Margara fue la figura clave de todo lo que surgió aquí en el ámbito cultural; lamentamos mucho su muerte el año pasado porque fue una gran mujer en ese sentido. Detrás del proyecto del Museo está ella también, pero se logra concretar el apoyo con las principales empresas de aquí en ese momento; todas las principales empresas de ese momento se suman al proyecto de Marco. Estamos hablando de Cemex, estamos hablando del grupo de Alfonso Romo de aquella época que era un grupo muy importante, estaba obviamente Alfa, estaba también otro empresario muy importante Diego Sada que en ese momento también fue un gran promotor. Y una participación del gobierno del estado; fue lo interesante de ese modelo, que ahí sí oficialmente también participaba el gobierno del estado que era en aquella gobernante Sócrates Rizzo que donó el terreno, de entrada, para la construcción del edificio, pero además sí se comprometió una participación en la operación del museo.

Junto con esto empieza a haber un modelo mixto que se vuelve muy interesante. Y como resultado de este mismo modelo mixto nace el museo de historia mexicana; también liderado por Doña Margara; pero donde más bien ya a nivel de capricho, literalmente, de Carlos Salinas de Gortari, él dice mi última obra de mi administración será el Museo de Historia Mexicana y por decreto es un museo que se hace en seis meses. Es decir, de no haber nada más que el terreno en seis meses, el 30 de noviembre de hace 20 años se inaugura por la noche y de aquí se va a entregar la banda presidencial a Zedillo. Pero también es este modelo mixto, donde hay un patronato que preside Doña Margara y que también están grandes empresarios y grandes coleccionistas, porque hay grandes coleccionistas.

Doña Margara Garza Sada es hija de Don Roberto Garza Sada, hermano de Eugenio Garza Sada. Doña Lydia es una mujer de otra rama de los Sada, los dueños de Vitro y Doña Lydia es accionista importante de Vitro; una señora de 91 o 92 años; y si es una gran coleccionista. Las castas son de ella, los marfiles son de ella. En algún momento de mi vida he tenido el privilegio de ir a su casa y es un museo impresionante porque aparte de estas tiene otras colecciones; entonces es impresionante estar en esa casa. El caso es que se dan estos modelos mixtos de desarrollo cultural.

En su momento hace 20 años, estamos cumpliendo 20 años se llega a la decisión, después de darle mucho vueltas que había constituir una figura por parte del gobierno que de verdad, o de la administración pública que pudiera ser la guía que llevará y administrará los procesos culturales del estado; y es como nace Conarte. Con la intención de que fuera una institución descentralizada que pudiera tener la máxima autonomía posible, que no estuviera a los avatares políticos ni a los intereses de los gobernantes en turno; sino que pudiera lograrse de verdad una continuidad en el quehacer cultural; en el proyecto cultural del estado.

Nace entonces como una institución descentralizada con un modelo único en el país donde tenemos dos grandes áreas: un área normativa que está constituida por la presidencia del Conarte, la secretaria técnica y un consejo consultivo que tiene como característica muy interesante, especial y distintiva, el que la conforman representante de todos los gremios que a su vez son escogidos por los miembros de cada gremio, esto les permite tener una verdadera representación dentro del Consejo. Y además, algo muy importante es que sí tienen voz y voto. Se complementa ese consejo con algunos representantes de instituciones educativas de aquí del estado, y se complementa con el nivel de alta división de Conarte, para que sí haya conexión con todo.

Se sesiona el último miércoles de cada mes. Se hace la sesión en el Consejo. Y es una actividad muy disciplinada en ese sentido. Y además sí es un órgano de control; sí es normativo. Porque ligeramente te puedo decir que dentro de esa mesa, nos sentamos tanto el maestro Katzir Meza como presidente de Conarte y yo en mi calidad de secretario, pero somos un voto más. Porque todo lo que sea proyectos estratégicos, no operativos, aunque te voy a decir que en el nivel operativo, el presupuesto anual, por ejemplo, ellos son quienes lo aprueban. Administrativamente nosotros somos quienes lo ordenamos, pero se lleva, es lo que se hizo en la reunión pasada, se presenta el presupuesto anual con un desglose muy detallado y ellos son quienes lo aprueban o no. Ha habido momentos en la historia de Conarte en que no se ha aprobado el presupuesto y se ha tenido que revisar, revisar y revisar una, dos o tres veces hasta que lo aprueba el Consejo y entonces sí ya se empieza a ejecutar. Entonces sí es efectivo, es un consejo muy activo, muy involucrado y que las decisiones que se toman es de acuerdo al consenso como grupo. Esto le está dando una garantía de permanencia tanto a Conarte como al proyecto cultural.

Porque próximamente qué va a suceder. Nos vamos tanto el de la presidencia como un servidor porque ya toca el cambio de alguna manera, pero nos vamos muy tranquilos porque sabemos que los consejeros se quedan dos años más por delante. Y entonces quien llegue a la presidencia y quien llegue a la secretaria técnica tendrá que sentarse con ese Consejo y tendrá que darle continuidad. Entonces ahí es donde ha estado mucho la fortaleza de esta estructura.

¿Qué más hace Conarte? Sigue cinco principales ejes de política cultural que incluye la parte formativa, la parte de difusión, la parte de promoción de apoyo al creador, el tema de patrimonio y culturas populares. Todo eso está muy resguardado y es lo que nos guía para seguir adelante, pero también con ese caminar nos hemos vuelto administradores de espacios. Entonces administramos un Centro de las Artes, con su cineteca, fototeca, áreas de resguardo; muy importantes y muy bien diseñada y actualizadas. Estamos estrenando bóvedas de resguardo para las artes plásticas, para la fotografía, cine. Tenemos un área de niños Conarte destinada exclusivamente para el trabajo con los niños. Tenemos un programa muy bonito que es el de la escuela Adolfo Prieto que es realmente el área de formación, que es un área importante. La casa de la cultura, el Teatro de la Ciudad, la Pinacoteca del estado. La conformación de todo esto nos permite estructurar una oferta que sí procuramos que haya mucha complementariedad con lo que tenemos alrededor.

Con la ventaja de que contamos con un consejo y ese consejo está sentado, por ejemplo, quien maneja todo el asunto cultural del Tec de Monterrey o de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Entonces, a la hora de sentarnos, es muy fácil la coordinación, que no haya duplicidades. Inclusive, ha habido momentos en los que hemos visto que nos vamos a empalmar en fechas, nos coordinamos y los espaciamos para que todos tengamos públicos o nos sumamos para un evento. Al final de la historia lo vemos aquí reflejado es el mismo modelo que se tiene para la parte de trabajo de la industria, la empresa. Esa visión empresarial se aplica también aquí.

Estamos ahorita en un proceso de certificación que en marzo debemos cerrar; y vamos a tener nuestro ISO-9001 y queremos funcionar con la misma efectividad que cualquier empresa en cuanto a la estandarización de procesos, control. Creo que ese rigor, ese quehacer tan disciplinado es lo que le ha dado ya cierta solidez a la institución a lo largo de veinte años y de alguna manera nos distingue de lo que sucede en el resto del país. Y hay muestras de esto, te puedo decir que Conaculta, porque hay muchos programas que recibimos el apoyo de Conaculta; es decir, es mixto porque hay apoyo federal y apoyo estatal.

Conaculta siempre ha reconocido en nosotros la pulcritud con que se trabaja; la transparencia con que se reporta todo y la efectividad de lo que sucede. Eso nos llevó el año pasado, por ejemplo, a obtener el reconocimiento de Nuevo León como pueblo cultural de México por parte de Conaculta. Con este reconocimiento pudimos abrir una campaña que fue muy exitosa de promoción cultural; y lo mismo fuimos el estado invitado para el Festival Cervantino el año pasado y la verdad es que nos fue muy bien.

De esta manera traté de darte una visión muy general de dónde venimos, dónde estamos y a dónde vamos.

Entrevistador Más allá de administrador, qué papel juega Conarte

Tenemos cerca de 300 eventos al año, que no necesariamente son nuestros. Es decir, nacen, un porcentaje muy alto de estos eventos de la misma comunidad artística. Lo que nosotros hacemos es ser facilitadores para que las cosas sucedan tanto en el área formativa. Por ejemplo en el área formativa, nosotros tenemos, independientemente lo que sucede aquí de cursos, etc. y que es algo muy importante, tenemos artistas becados en 31 países que están en plena formación. Algunos regresan, otros ya no regresan. Tenemos por ejemplo un pianista **Adiel Vázquez** que estudia en Nueva York y ahorita Abdiel ya está en las ligas mayores y pues viene de visita. El año pasado, tenemos siempre un evento de ópera muy importante y vino a la ópera el año pasado, como colaborador estuvo aquí en la ópera y se fue.

Entonces en ese tema, insisto, esa visión global, pues ya la tenemos. Gente por todos lados, estamos promoviendo en ese sentido y es muy interesante porque luego regresan y te ayudan a romper esquemas, abrir visiones y horizontes para la gente.

Festivales de música, festivales de teatro, festivales de danza, etcétera, que no somos nosotros propiamente los organizadores; son los gremios, son los artistas los que los van generando y nosotros tenemos el recurso para que puedan suceder las cosas.

Aquí lo importante es que nosotros nos aseguremos que haya un cumplimiento de esas políticas culturales que te decía por un lado y por otro lado de que sí vaya habiendo a lo largo de cada año un balance. Y nosotros lo que hacemos mucho es cuidar el tema de la calidad de los eventos porque aquí siempre hay que considerar esto. Por suerte para nosotros Conarte ya tiene un reconocimiento por parte de la comunidad en cuanto a la calidad de lo que ofrece. Pero también se vuelve un compromiso, se vuelve un acto de fe; si lo promueve Conarte o lo presenta Conarte es que es bueno, entonces “voy a verlo”. Entonces no podemos defraudar esa parte. Entonces sí somos muy rigurosos en siempre el análisis. Por ejemplo en los procesos, en octubre de cada año vienen todas las propuestas de todos los gremios de qué hacer para el siguiente año; lo consolidamos en un portafolio de actividades y analizamos todas las variables; presupuestales, de complementariedad de los proyectos que se quieren presentar, la calidad misma de los eventos, etcétera. Y con eso se formaliza un portafolio de las actividades del siguiente año. Esto permite optimizar los recursos, con eso aseguramos la capacidad administrativa, porque nunca serán suficientes los recursos.

Pero también nuestra labor tiene que ver con esa búsqueda del recurso adicional; lograr esas alianzas estratégicas con otras instituciones, con personas, etcétera. Entonces, es mucho el asegurar, el impulsar, el seguir avanzando en el tema, no nada más de eventos, lo cual es muy importante. Te comparto que mi premisa para, vamos a hacer como una celebración de los veinte años de Conarte; mi premisa de lo que queremos comunicar es precisamente que Conarte es mucho más que eventos, porque tenemos muchas más cosas. Por ejemplo, estamos muy convencidos, lo sabemos por hechos, no sólo por conceptos, que el arte y la

cultura son muy importantes en lo que tiene que ver con la reestructuración del tejido social. Tenemos entonces proyectos encaminados en esa línea y que trabajan áreas vulnerables, con públicos especiales y que con eso estamos tratando de lograr esa regeneración del tejido social. Entonces tenemos una veta social importante; con compromisos interesantes, tenemos esta veta de promoción, de formación de artistas, pero también tenemos una escuela de espectadores para poder formar públicos; entonces vamos tratando de cerrar por todos lados esos caminos, con esa visión integral; y no nada más los eventos.

De repente lo más mediático, el principal aparador en el que nos vemos reflejados como institución son los eventos. Los que programamos, son cerca de 300 al año; pero yo creo que lo que finalmente esa oferta es resultado de todo lo demás. Y quiero decirte de verdad, que el resultado de todo esta historia que te acabo de contar; es decir, Conarte no existiría y no tendría toda esta capacidad, ni de generar eventos, ni de lo que tenemos de públicos para estos eventos, si no fuera por esta historia que te acabo de contar. Es una forma de evolución natural; tenía que darse de manera natural la creación de una institución de este tipo para asegurar la atención de toda la demanda que la comunidad de Nuevo León tiene en relación a lo cultural.

Te hablo de que si somos un estado que tiene cuatro millones y medio de habitantes; el año pasado tuvimos una asistencia a nuestros eventos de un millón ochocientos mil personas; estamos hablando de casi el 50% de la población total del estado que atendió esos eventos. Entonces si hay una demanda muy importante; es interesante ver el grado de asistencia que hay a los eventos, por ejemplo a un Festival Santa Lucía.

Es impresionante ver cualquier evento; te diría que es impresionante ver abierto cualquier evento al público masivo. Nosotros para este tema de pueblo cultural hicimos un evento inaugural con una compañía de teatro de calle.

Moreno, Paulette. Secretario Técnico del patronato del Festival Internacional Santa Lucía. Entrevista realizada el día 18 de febrero de 2015.

¿A qué responde la propuesta de Santa Lucía?

El antecedente es la existencia en Monterrey de un festival que se llamaba Festival del Barrio Antiguo que se llevó a cabo por más de diez años, aunque realmente no estoy completamente segura cuya sede era el barrio antiguo ubicado en el Centro de la Ciudad de Monterrey.

Durante la administración del gobernador José Natividad González que es un apasionado del arte y de la cultura, se hizo un plan de desarrollo para Nuevo León de cuando el entró hasta 2015, creo que estaba proyectado. Y este consistía en hacer de Nuevo León un espacio de conocimiento y que esto estuviera ligado al impulso del deporte, la cultura, educación, investigación.

Entonces se ya que por primera vez el Fórum Internacional de las Culturas se hacía fuera de España, se postuló a la Nuevo León y la Ciudad de Monterrey como sede. Se concursó, se sustentó y al final ganó Monterrey. Algo de lo que el Fórum solicitaba era que algún área se recuperara con el objetivo de darle un uso para la comunidad; un lugar donde se pudiera dar sano esparcimiento, entretenimiento, convivencia, comunitarismo, etcétera.

El Fundidora ya estaba, pero había un espacio donde había sido peñoles que no se había recuperado; en él había acumulación de desechos del acero o hierro, no te sabría precisar. Y no existía el Paseo de Santa Lucía: el río, el canal. Entonces se tenía un área muy hermosa que era el centro de Monterrey con la Macroplaza, la explanada de los héroes, los tres museos (de hecho cuando se realizó el Fórum se construyó el museo del noreste) y el Parque Fundidora, pero no existía conectividad entre los dos espacios. Fue entonces que se desarrolló el espacio de Santa Lucía y el Fórum duró 80 días con un sinnúmero de eventos, los espectáculos más impresionantes de todo el mundo vinieron a la ciudad y fue una inversión muy grande en infraestructura y en capital humano. Esto porque había muchos recursos humanos capacitados pero unos en un museo, otros en otro museo, otros en un museo independiente; y el Fórum logró reunirlos a todos para la realización de un gran, gran evento cultural.

Entonces se decide que el festival del Barrio Antiguo ya no se desarrolle en ese año 2007, de tal manera que todos los esfuerzos que se hicieron en el ámbito cultural y artístico se enfocaran al foro. Al terminar el Fórum el gobernador considera que tenemos la infraestructura, pero Nuevo León a pesar de ser punta de lanza en muchos ámbitos como la educación, la industria, lo deportivo; sin embargo en el ámbito cultural a pesar de que hay muchos, muchos proyectos fuertes e importantes no existía un gran festival que sirviera

como paraguas de todo lo que se hace y para que todos se unan en una temporada cultural fuerte en la capital del estado de Nuevo León. El gobernador entonces decidió crear un festival que cubriera estos aspectos, las especificaciones del festival están publicadas en el periódico oficial del estado de Nuevo León; es un decreto emitido por el gobernador y en ese decreto está realmente muy claro el perfil del festival. Siento que sí fueron muy claros en ir poniendo “qué queremos del festival.”

Se trajo la parte de tener diálogos, expresiones culturales, exposiciones del Fórum. Esa estructura se trajo al foro. Otra cosa es que no es un festival de cine, no es un festival de danza, no es un festival de ballet folclórico, no es un festival de música, no es un festival de ópera, no es un festival de guitarra; es un festival que recibe todas las disciplinas artísticas, todas las formas de expresión artística; lo cual significa que nos da una amplitud muy grande; lo cual permite que quien no está interesado en la música pueda ir al festival porque hay danza, porque hay otras cosas. Es un espectro muy amplio

Hay tres órganos rectores del festival. Un órgano rector es la junta directiva la cual está precidida por el gobernador del estado de Nuevo León y dentro incluye a la autoridad de turismo del estado, a la autoridad de cultura del estado, al director del parque fundidora y también al secretario de educación. El gobernador funge como presidente, la autoridad después del gobernador es el secretario de gobernación y después vienen las tres estancias que te comenté: turismo, cultura y parque fundidora. También hay un coordinador ejecutivo que es la persona que opera cuya función la ha tenido desde la fundación del festival el maestro Katzir Meza Medina, quien a la vez funge como presidente de Conarte actualmente.

El segundo órgano rector es un fideicomiso del gobierno del estado de Nuevo León y pertenece tal cual a la tesorería del estado; ellos son quienes reciben, distribuyen y administran los recursos en su totalidad. Aquí, coordinador general de la junta directiva es el responsable del fideicomiso, es el responsable legal; a pesar de que el cargo honorario sea del tesorero y allá otras personas.

Los recursos durante estas siete ediciones en conjunto cada año ha sido diferente, pero han venido de Conaculta, del gobierno del estado de Nuevo León (el gobierno del estado de Nuevo León aporta en dinero y aporta en especie, por qué en especie. Porque hay ciertos apoyos en funciones que nos otorga turismo, por ejemplo, funciones en especie que nos otorga conarte, comunicación social del estado de Nuevo León de tal forma que hay una cantidad que se asigna por lo que autoriza el congreso local, la cual es una partida que esta etiquetada para el festival; más el apoyo que llega de Conaculta, el cual es un apoyo que llega a través de la Cámara de diputados federal, a través de la comisión de cultura se etiqueta un recurso y ese recurso baja a través de Conaculta) en algún el municipio ha dado un apoyo, pero este no ha sido siempre y cada tres años este apoyo puede cambiar, dependiendo del alcalde en turno y también de particulares que puede ser en especie o en efectivo.

¿Los actores particulares y Conaculta tienen poder de decisión, por ejemplo para organizar la programación o sugerir algo para la programación?

Hasta ahora no ha sucedido y si llegara a suceder yo supongo que el festival no tendría inconveniente. Obviamente sabemos que es recurso de Conaculta y sabemos que si llegan a sugerir algo es porque consideran que es algo muy importante o algo que vale la pena que esté en el festival. Pero hasta hoy, nunca ha sucedido. Estas son decisiones a nivel operativo.

Y la tercera instancia de órgano rector que tiene el festival es un patronato. La persona que preside este patronato es la señora Liliana Melo de Sada; si ves su currículum podrás ver todos los lugares en que ella ha participado, los museos en donde ha sido consejera, las instituciones, es decir, ha trabajado en un sinnúmero de proyectos; obviamente esto lo hace de una forma honoraria completamente. Sin embargo, su entrega, su tiempo, su pasión, lo hace al cien, más que al cien, al mil. Entonces en el año 2008 el gobernador invita a la señora Liliana a ser presidenta del patronato de este festival, aún y cuando ella también es presidenta del patronato de la Escuela Superior de Música y Danza de Monterrey, y de la misma manera se invita a otras personas involucradas en arte, en cuestiones de cultura, a otros titulares de instituciones relacionadas con el ámbito que puedan formar parte del festival, del patronato y de, todos juntos como sociedad civil, vela por la trascendencia y por la permanencia del proyecto.

¿Quién realiza la programación?

La programación se hace a través de una combinación. En el comité de selección puede haber personas de cada uno de los órganos rectores del festival. Entonces ese grupo de personas se reúnen y del universo de propuestas se revisan videos, se revisan biografías, los contenidos y se va acotando; porque ahí lo más importante para nosotros es tomar criterios de valoración: que número uno, tú digas quiero presencia de danza y de ahí tengo danza folclórica, clásica y contemporánea y si no puedo tener de más de dos que al menos tenga una presencia de danza; en música tengo, popular, pop, clásica, ópera; nos podemos ir al teatro; nos podemos ir al infantil; también nos podemos ir a lo que le decimos espectáculos de gran formato que puede ser una fusión de todo lo que tú quieras y que son espectáculos que demandan ya una infraestructura y una inversión mucho más grande; y también tenemos espectáculos que son interdisciplinarios que pueden lo que ahora le llaman teatro físico, lo cual puede ser una especie de acrobacia, pero al mismo tiempo actuar, pero al mismo tiempo cómica, pero al mismo tiempo; entonces interdisciplinario, ya es un mix de distintas disciplinas. En música obviamente no te vas al rock o al ska; en danza se puede incluir danza urbana. Y ya se puede observar un proceso selectivo. Porque no somos un festival de danza no nos enfocamos a que nuestra programación se ciene por ciento esto, pero una vez que vamos armando la parrilla de los 18 días que dura el festival vamos diciendo “bueno, ya este fin de semana tuvimos un espectáculo de danza, bueno, podemos tener de otro género de danza o podemos pasarlo al siguiente día o podemos pasarlo al

siguiente fin de semana” y así sucesivamente hasta sentir que hay un equilibrio de tal forma que cada día haya para una diversidad de gustos, para tener una diversidad de géneros por ofrecer.

¿El festival es del gobierno; es decir, nadie puede tomar la decisión de llevárselo a otro estado?

Sí, aquí pertenece al gobierno del Estado de Nuevo León. Es decir, aquí sí es una decisión de la autoridad del estado en combinación con el voz y voto que pueda tener el patronato.

¿Cuál ha sido la respuesta de la gente?

Impresionante. El trabajo de creación de públicos ha sido impresionante, impresionante. Nos ha asombrado y cada vez nos sobrepasa y nos sobrepasa. Porque ha sido impactante. Hay que ser muy claros en que el tiempo te ayuda a consolidarte; es decir, no hay manera de hacer una mención si no es porque ya pasó un periodo de tiempo, y ese periodo de tiempo te arroja ciertos números, cierta sensibilidad; y también a través de la observación y lo que uno experimenta al estar ahí es que ya puedes tener una valoración. Sí hemos visto que se ha ido consolidando un público que ya cree en el festival, espera el festival, cree en su contenido y están dispuestos en la noche, no irse a su casa a descansar a pesar del cansancio del trabajo y mejor decidir irse al festival. La infraestructura es extraordinaria realmente, nos centramos hoy por hoy en lo que es la explanada Santa Lucía, la Explanada de los Héroes, los tres museos que están en el centro de la Ciudad, nos unimos con el Planetario Alfa, quienes tienen su agenda y se suman a nosotros, o el museo del centenario o el museo del obispado que aunque no están en el centro, pero todos estamos dentro de la misma dinámica del festival Santa Lucía.

Sin embargo el hecho de que cualquier paseante o visitante pueda estar caminando en este entorno y encontrar una serie de manifestaciones culturales o de expresiones y el 95% o el 98% de nuestra programación es totalmente gratuita; y donde se llega a cobrar un boleto es quizá un boleto de ochenta pesos o cuarenta pesos que en realidad es un costo de recuperación mínimo y que más bien es un costo de control que a veces nos exigen los teatros cerrados, entonces es más bien una cuestión de control, pero el costo no representa lo que verdaderamente costaría un espectáculo de esa calidad o de esas dimensiones. Y la otra cosa que hacemos es a través de redes sociales o de medios de comunicación damos todas las cortesías que se puedan para haya acceso para quienes no tuvieron la oportunidad de pagar eso.

Otro de los objetivos fundamentales del festival es que sea un festival cien por ciento familiar. Eso es básico; en ninguna de nuestras actividades hay venta de alcohol lo cual ayuda a que los ambientes sean muy controlados. Si las personas van, se darán cuenta de que la mayoría o un porcentaje de la gente muy alto va con sus hijos desde bebés hasta niños en su primera etapa de infancia de cero a seis años y de ahí en adelante. Se puede

observar que la gente se siente con mucha confianza, con libertad de que el ambiente es cien por ciento propicio para que tú puedas llevar un infante y también el infante pueda encontrar un contenido que sea apto para él aún y cuando sean danza o cualquier otro espectáculo aunque no sea dirigido en su totalidad a los niños siempre observamos de que el artista contemple de que hay un público infantil presente y que de esa manera siempre sea apto. Lo que se desea es que los padres no puedan decir es que no puedo ir porque no tengo con quien dejara mis hijos, sino al contrario, que los puedan llevar; y hemos visto niños que están viendo al violinista, que están viendo al ballet, que están viendo la sinfónica y lo están disfrutando y quizá es la primera vez en su vida que están teniendo accesos o contacto con expresiones de este nivel.

Otro de los fundamentos muy importantes del festival se encuentra en los contenidos: no sacrificar calidad porque no hay un pago de por medio. Buscamos que haya una diferenciación en nuestra programación. Queremos que las cosas sean muy auténticas que sean hasta cierto punto puristas, es decir, no que sea una copia de lo que hacen chinos o querer hacer una copia de lo que hacen los rusos, etcétera. Hacemos el mayor de los esfuerzos para que con el recurso se pueda traer lo mejor de cada uno de los países a los que se invita y se representa; lo anterior, no sabría cómo definirlo para expresar esto que buscamos, buscando que sea purista, auténtico. El estado de Nuevo León tiene una oferta cultural muy grande, hay mucho recintos que pagando uno no podría ir a ver distintas representaciones artísticas, aquí también lo que no queremos es repetir lo que ya te ofrece la ciudad pagando. Queremos encontrar un nicho de programación que aún para la gente que puede pagar encuentre una diferencia, pero también para las personas que no podrían pagar los boletos de abuelos padres e hijos también tengan acceso a ello.

El año pasado, por ejemplo, trajimos al ballet real de Camboya, ellos nunca habían estado en América Latina. Entonces para nosotros fue algo muy, muy importante. Le apostamos a algo totalmente diferente que quizá el empresario que busca ganar dinero quizá no le hubiera apostado por el temor de la gente no pagase, sin embargo nosotros decidimos sí apostarle a que el público sí iba apreciar, sí iba a valorar esto que era tan sublime, tan mágico, tan espectacular. Cosas como la orquesta barroca de Venecia también fue algo muy especial, muy hermoso ya que trajeron a un virtuoso de la bandolina, aun israelita que hizo una presentación espectacular. Esto significa una inversión de tiempo en la programación muy grande. La inversión de tiempo que hacemos para la selección es impresionante. Sí realmente vemos todos los videos que te puedas imaginar y tratamos de no ver sólo fragmentos; tratamos que nos manden la versión completa de tal manera que podamos percibir, sensibilizarnos para preguntarnos si le gustara al público: ¿es algo nuevo?, ¿es algo diferente?, ¿es algo innovador?, ¿es algo auténtico? ¿es algo que quizá nunca pueda volver a ver en mi vida? Hay veces que hay cosas que son tan distantes, que son tan lejanas que a veces dice uno “igual y sería difícil volverlo a ver”.

¿El festival está pensado principalmente para atender a gente de Monterrey?

Nuestro deseo es que nuestro festival pueda atender a gente de toda la República Mexicana que quisiera viajar a Monterrey o inclusive, ya que existe un click muy fuerte de negocios y que también el turismo de negocios es muy importante, se pueda decir “a mira está el festival de Santa Lucía, entonces me voy a traer a mi esposa, me voy a traer a mis hijos y ellos pueden ir al festival mientras yo estoy trabajando y cuando termine de trabajar los alcanzo. También lo hemos hablado y desde el inicio ha sido la intención de que el sur de Texas pudiera ser también un mercado meta para nosotros.

Realmente cada año nos ha traído nuevos retos, entonces en un periodo de siete años existió un periodo que se complicó por la seguridad. Entonces nos enfocamos y el sur de Texas ya no, al menos en esa etapa, ya no era tema para el festival. Entonces hay que ver de que manera se va desarrollando todo de tal manera que en algún momento sí rescatemos eso que desde el principio se había pensado.

Ha habido cosas como por ejemplo, una vez vino Zahi Hawass, el egiptólogo, que fue ministro de cultura de Egipto (ahorita ya no lo es después de la caída del gobierno de Mubarak, sin embargo por muchos años él fue Ministro de cultura y muchos de los recientes descubrimientos que hemos conocido de Egipto a él le tocó ser la cabeza de cultura y por lo tanto vivirlos de cerca; entonces es un personaje muy famoso, reconocido y muchos de los programas que ves en National Geographic de Egipto, por no decir todos, él es el narrador, ya que él es la voz de Egipto en cultura por obvias razones). Entonces cuando lo trajimos hubo gente del DF vino a verlo; es decir al saber que venía Zahi Hawass vinieron a verlo. Se ha ido haciendo un trabajo de fortalecimiento del festival, es decir se está logrando vamos bien y también creo que en la medida en que el público local se refuerce en esa medida eso va a permear en los entornos y en otros estados de la República. Porque cuando el local dice “va a haber festival, vente” a los primos de Guadalajara como cuando hay conciertos y la gente y dice vamos a tal ciudad porque se va a presentar fulanito, lo mismo puede ir sucediendo como efecto multiplicador del festival. El objetivo y el deseo es llegar al mayor número de público posible

¿Cuáles son los cambios incuantificables en la población?

Obviamente al principio la gente no sabía que era el festival porque nace un festival que se llama Festival Internacional Santa Lucía, pero no sabemos si es un festival privado, si es un festival público, si es un festival que permanecerá. Lo que hemos querido es que en estos años el público sienta el festival propio; que la gente diga es “es mi festival porque es de mi estado de Nuevo León”, que la gente diga “es mi festival, voy a asistir, porque es mío, es de mi estado”. Ahora, siento que la gente ya lo tiene identificado, entiende que no era iniciativa que era de un año; a siete años se han dado cuenta que todos estamos trabajando para que permanezca, para poder posicionar a Nuevo León como una capital cultural dentro de toda la oferta que México puede tener. Entonces yo siento que la gente lo tiene mucho más claro, ya saben que encontrarm ya saben que ofrece el festival y ya lo han hecho suyo.

¿Cómo atraer a las empresas para que inviertan en el festival?

Ese es el punto medular del festival. Sí ha habido momentos en que se han dado apoyos, pero también creemos que necesitamos más trayectoria, para con esa trayectoria vean que este es un proyecto que permanecerá y que sí es un proyecto en el que la gente responde, lo conoce y ya lo espera. Yo siento que en la medida en que esto se vaya haciendo más sólido, eso mismo nos dará los argumentos de venta (por así decirlo) que van ayudarnos a convencer a las empresas de invertir en el festival en especie o en efectivo; porque también pueden ayudarnos con spots televisivos, con impresiones de agenda, con distribución de agendas, es decir, no todo tiene que ser en efectivo. Entonces sí tiene que ser una combinación porque también hemos visto que las empresas cada vez más apoyan sus apoyo o su filantropía, cada vez más las empresas crean fundaciones con ciertas políticas en donde ellos deciden cuáles son sus puntos de apoyo: “yo quiero apoyar al deporte, yo quiero apoyar a la educación, yo quiero apoyar a la salud”, y así sucesivamente vas encontrando causas y a veces pueden ser causas relacionadas con los productos que venden o estén relacionadas con una causa personal, de origen personal de los directivos, que porque alguien de la familia tuvo cáncer entonces yo apoyo cáncer, o que si porque alguien tiene una limitación física entonces se van por asociaciones de ayuda en algún tipo de parálisis; y también hay empresas que quieren apoyar a la cultura y hay quienes dicen “yo quiero apoyar al arte”. Entonces la labor de búsqueda de esos patrocinios se hace un poco más compleja y sofisticada porque a veces tocas esas puertas y a veces te dicen que no entran dentro de sus políticas el otorgar apoyo a estas causas, entonces automáticamente te dejan fuera,

¿El festival es opción para que los apoyos sean deducibles de impuestos?

Sí, si tienen deducibilidad.

A diferencia de los circuitos comerciales en los que el objetivo principal es la obtención de una ganancia económica; este tipo de proyectos tienen la posibilidad de incursionar o apostar por propuestas novedosas que muestran un riesgo para el sector empresarial frente a la incertidumbre de posiblemente perder su inversión.

Cárdenas, Margarita (Magolo). Directora de tres museos. Entrevista realizada el día 20 de febrero de 2015.

Presentación general de tres Museos y Museo de Historia Mexicana

Los tres museos se dedican a la conservación, preservación y difusión del patrimonio cultural del país, en concreto histórico y cultural. El Museo del Palacio se refiere más al gobierno y la historia del estado de Nuevo León; el Museo del Noreste a la región, entendida como Coahuila, Tamaulipas y Nuevo León como sus áreas de interacción lo cual incluye Texas; y el Museo de Historia Mexicana es el más antiguo de los tres y es un museo sobre la historia de México.

El Museo de Historia Mexicana fue inaugurado hace 20 años, estamos festejando el 20 aniversario del museo, lo inauguró todavía al presidente Salinas, fue de sus últimas actividades y tiene una sala permanente en la que se exhiben una colección de museografía separada en cuatro grandes épocas que son el México prehispánico, el México virreinal, el XIX y el XX. Parte de la sala permanente ahora se encuentra cerrada porque estamos trabajando la actualización de la infraestructura, ahorita iluminación y este año que viene vamos a trabajar lo museográfico.

Además el Museo de Historia Mexicana es depositaria de dos colecciones privadas que son muy valiosas: una colección de pinturas de castas que si no es la más rica sí es una de las más ricas del mundo y una colección de marfiles que están en comodato de coleccionistas privados.

Se cuenta con una sala de exposiciones temporales en la cual ahora tenemos una exposición sobre coleccionismo de Monterrey porque cuando este museo se inauguró hace 20 años se inauguró con una exposición de coleccionistas privados, entonces es como hacer una referencia de hace 20 años. Es decir, después de 20 años volvimos a considerar una exposición de coleccionismo, entonces invitamos a colaborar a coleccionistas de Monterrey que nos prestaran piezas que van de piezas muy variadas, es una exposición heterogénea que van desde piezas en paleontología, de arqueología, de arte contemporáneo, de arte virreinal, hasta teléfonos porque hay un coleccionista de teléfonos. Entonces esta es una exposición interesante porque propusimos un recuerdo de hace 20 años, pero sobre todo como un momento para reflexionar sobre la importancia del coleccionismo, la formación y la creación de museos. Prueba y resultado del valor de los coleccionistas son las colecciones de castas y de marfiles que tenemos aquí.

¿Administrativamente a qué nivel de gobierno o a qué institución están afiliados cada uno de los museos?

Los tres museos están reunidos bajo una misma administración que se manejan desde el Museo de Historia Mexicana y dependen del gobierno del estado, tienen un patronato consultivo que es muy importante en el funcionamiento y la labor de los tres museos, además de que colabora ya que algunas de las piezas que exhibimos son de ellos, estas colecciones que te he mencionado ya son de ellos, y ellos están muy involucrados en la vida activa de los tres museos. Además del patronato, la estructura organizacional está aquí en el Museo de Historia Mexicana.

¿De quién es iniciativa la creación del Museo de Historia Mexicana?

Es iniciativa del presidente Carlos Salinas. Ahora que hemos estado trabajando, hablando de los veinte años y nos metimos un poco de investigación de la historia del museo cuando se está hablando con el arquitecto que hizo este museo de historia mexicana, el arquitecto Óscar Bulnes y por los documentos del archivo del museo que tenemos hemos podido tener más claro, al menos en el caso personal, el proyecto inicial del museo obedece a que en ese momento se está preparando la firma del Tratado de Libre Comercio. Y junto con la firma del TLC se avisa la homogeneización cultural. Es decir, hace 20 años, cuando se inauguró este museo apenas se abrían las puertas al TLC. Ese año del 94 fue clave para la historia de México porque en enero empezó a operar el TLC y en diciembre estábamos inaugurando nosotros.

Se pensó entonces en cómo construir espacios museográficos dedicados a la exaltación de la identidad nacional y de la historia nacional en la zona fronteriza del país como una “barrera” cultural ante lo que se veía venir con la firma del TLC y la globalización en ese caso no sólo comercial sino también de la globalización de la mentalidad, de los lenguajes, de las identidades. Entonces se pensó como “atalayas” de la identidad nacional que permitieran combatir esa presencia inminente de lo internacional y de la globalización. Sin embargo, sólo se hizo el Museo de Historia Mexicana en Nuevo León porque era y sigue siendo un estado muy fuerte en cuanto a su economía y su presencia en el país.

¿De dónde se obtuvieron los recursos para la construcción y la conformación de la colección del museo?

De la federación; ésta aportó una gran cantidad de recursos junto con el gobierno del estado. Las colecciones de inauguración se trajeron de distintos sitios del país. Sin embargo nosotros hemos estado trabajando mucho en incrementar la colección que tenía, si mal no recuerdo, 1,200 piezas inicialmente y ahora ya tenemos más de 12,000. Es una labor que se ha ido haciendo poco a poco gracias a los distintos directores que ha tenido el museo y a la fuerte presencia del patronato de los tres museos. Y una tarea nuestra ha sido incrementar el acervo de las colecciones y pues sí lo hemos logrado incrementarla notablemente.

¿Sí han funcionado este y otros museos como barrera cultural frente a lo “americano”?

Te puedo decir a ojo de buen cubero sí o no, pero eso requeriría una investigación.

¿Cómo ha respondido a los tres museos?

Hicimos un estudio de públicos el año pasado y en la encuesta de Berumen, que es la empresa que nos ayudó a hacer el estudio de públicos estamos en el Top of Mind que le llaman ellos de los museos de Monterrey. Es decir, cuando tú les dices “museos de Monterrey”, el top of mind lo que quiere decir es que lo primero que se te viene a la mente es “Museo de Historia Mexicana”. Pues hasta hace algunos años, el año pasado si no recuerdo equivocadamente, porque yo apenas cumpla un año como directora, no estábamos en esa posición, pero casi. Ahora ya estamos en el top of mind de los habitantes de la zona Metropolitana.

Entonces sí, juega un papel importante el Museo de Historia Mexicana, ahora los tres museos en la comunidad y tiene los martes y los domingos son de entrada gratuita. Entonces como esta es una zona de paseo de las familias, el domingo tiene muchos visitantes; los martes también un buen número de gentes.

Tenemos firmado un acuerdo con la Secretaría de Educación, así que recibimos aproximadamente 100,000 niños al año en grupos escolares; entonces el Museo está bien posicionado en la comunidad regiomontana.

Cómo directora usted ocasionalmente tiene que hacer acuerdos con el gobierno municipal, estatal y federal ¿esto es cierto?

No interactuamos mucho con el municipio; no porque haya algún problema, sino simplemente, con la experiencia que tengo hasta ahorita de un año, no hemos hecho mucho trabajo de interacción con el municipio. Sí mucho con la federación y si mucho, obviamente con el gobierno del estado.

¿Existen apoyos de actores sociales o empresariales de materiales, spots o otros?

Sí. Tenemos un departamento de procuración de fondos y sí colaboran empresas de distintas maneras. En la exposición anterior a la que tenemos ahorita era sobre Tutankamon, participó (inaudible) como tienda, la Coca Cola para los festejos de Navidad, las empresas de parabuses también nos ayudan por mencionar algunas y vamos a iniciar una campaña de procuración de fondos un poco más fuerte.

¿Estos apoyos ofrecidos por otros actores no tienen ninguna relación con lo que se presenta en los museos; con la curaduría?

No. Para nada. Sólo son los recursos.

¿Qué tan sencillo o complicado es obtener estos apoyos?

Pues para algunos eventos sí es sencillo. Por ejemplo, para el encendido del pino de navidad, es muy llamativo, viene muchísima gente, ya está posicionado como un evento navideño de la comunidad, entonces en el último encendido tuvimos 15,000 personas; y bueno allí sí es fácil porque la Coca Cola es fácil que diga que sí porque son eventos masivos. Otros son más complicados.

¿Los gobiernos tienen poder decisión sobre lo que se expone en el museo?

Nosotros tenemos una junta integrada por algunos secretarios del gobierno y por el gobernador y tenemos aparte el patronato. Nosotros sometemos a decisión de la junta directiva decisiones trascendentes del museo, pero no necesariamente si ponemos o no ponemos una exposición de castas o si ponemos o no ponemos una exposición de la revolución mexicana; no llega a ese nivel. Sin embargo, otras decisiones si son consensuadas.

¿Siendo un poco más específicos, cuántos años tiene la exposición de castas en el museo?

Se abrió la galería de castas en 2012 o 2013, esto si mal no recuerdo.

¿Cómo se logró el comodato?

Se dio entre la dirección anterior, el patronato y los dueños.

¿Por cuánto tiempo?

Es indefinido, pero se están renovando constantemente los contratos con ellos por periodos. Lo mismo que la de marfiles. Pero son periodos de años.

¿Se recibe algún apoyo de los dueños de los marfiles y las pinturas de castas para el cuidado de las colecciones?

No, nosotros nos encargamos de su cuidado y mantenimiento; es parte del compromiso para tenerlos abiertos al público. Pero sí, siempre está muy presente el hijo de Doña Lidia, Don Tomás, está muy presente, en visitarla, en traer gente, en incrementarla, en apoyarnos en mover piezas, en cosas de este tipo. Él está involucrado, pero nosotros tenemos la seguridad, la humedad, la temperatura controlada, la luz. Todo lo que se requiere para su conservación.

¿Cuáles son las metas del Museo de Historia Mexicana al cumplir 20 años?

Estamos trabajando en un proyecto de actualización de la sala permanente que ha llevado sitintas etapas. Parte de la actualización fue la galería de castas y ahora estamos trabajando otros proyectos. Vamos por etapas porque los recursos son muchos los que se requieren y no se pueden cerrar todas las salas; vamos por etapas.

¿Para la actualización; de quién son los recursos?

Estamos solicitando recursos al presupuesto de egresos de la Federación, al Conaculta y al gobierno del estado. Es tripartita.

Zúñiga, Víctor. Investigador del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
Entrevista realizada el 20 de abril de 2016.

El papel de los empresarios

El liderazgo de los empresarios es central para entender la dinámica de esta sociedad, el que no entienda eso, no entendió; y el que venga con una perspectiva de la Ciudad de México, Michoacán, Guerrero Veracruz o cualquier otro estado y la quiera implantar en la sociedad de Nuevo León, lo único que va a conseguir son mal entendidos.

Los empresarios aquí gozan de un muy altísimo prestigio, la gente los considera modelos ciudadanos. El gobernador tiene una importancia minúscula comparada con ellos; los gobernadores duran seis años y se van pero los empresarios son permanentes. Por ejemplo la boda de la hija de Natividad Gonzales, la quisieron organizar en el club campestre, pero la directiva del club dijo “no; no lo admitimos”. A Rodrigo Medina, Jamás lo admitieron ahí, son una especie de apestados; no hay nada que se le parezca. Si uno va a Coahuila, uno puede ver que el gobernador entra a todos lados, todo mundo haciéndole caravanas; pero aquí el gobernador es un empleado.

Cuando se hizo una discusión sobre si el Bronco tenía apoyo de todos los principales empresarios y los comentarios en la Ciudad de México estaban muy indignados por eso, pero para todos nosotros, los que conocemos la Ciudad de Monterrey y Nuevo León dijimos “no están entendiendo nada”. Aquí no hay ningún candidato a la gubernatura que no pase por la inspección de los principales empresarios y estos son muchos; los visibles son Cemex, Femsá, pero son muchos más, que tienen empresas exitosas de muchos tipos.

Para las iniciativas de corte cultural y artístico que se llevaban a cabo en Monterrey en los años 50 y 60 ya había una vinculación muy clara entre empresarios, o grupos no gubernamentales (una sociedad de teatro, o un grupo de pintores). Y generalmente el gobierno aparece como patrocinador, no como actor, su papel era seguir lo que los empresarios a través de sus instancias y los grupos organizados laboraban. Y probablemente existan similitudes con el Festival Santa Lucía.

Así, Marco¹¹ es una iniciativa de Doña Margara que se la impone al gobierno del estado, y el gobierno del estado pone una parte importante del presupuesto, pero no es una propuesta del gobierno del estado. Es Doña Margara Garza Sada; es decir, la hija de Don Roberto Garza Sada; estos son los protagonistas. Los no gubernamentales que se encuentran en distintas manifestaciones artísticas se vinculan con ellos para recibir asesoría, apoyos, etcétera.

Y Conarte, el cual es un modelo único, surge precisamente de la idea de que se establezca un vínculo ya institucionalizado entre los representantes de gremios o de asociaciones no vinculadas

¹¹ Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey

al gobierno, pero que tienen ahí un foro para expresar sus iniciativas. Entonces hay que darles una parte a cada quien para evitar conflictos.

La ventaja de Conarte es que no hay una definición monolítica de lo que se entiende por cultura para el estado de Nuevo León; sino que están en competencia distintas visiones, probablemente todas estas visiones son igualmente miopes, pero el resultado es que muchas visiones miopes del papel que deben tener las políticas culturales del estado, es una visión menos ciega que la que tiene una persona. Si se impusiera una visión entonces "la ópera es lo más grandioso", pero el 99.9999...% de los nuevoleonenses no tienen interés en la ópera, ni la conocen, ni les gusta. Sin embargo el corrido es una manifestación profundísima de lo mexicano y el sur de Texas; debe tener su lugar. Bueno pues esto se va balanceando y se produce una visión menos miope. Esa es la ventaja.

Yo he participado en Conarte durante periodos en los que se entra en un in pass, pero generalmente es producto de liderazgos ineptos. Son presidentes de Conarte impuestos por el gobernador que son ornamentales, incapaces de crear consensos, de trabajar con los grupos, de darle su lugar a cada quien, son polémicos, son agresivos y generan estancamiento. Conarte es como un foro, es un foro semipúblico, entonces el que trae la idea que la defienda.

Con un liderazgo adecuado, el modelo funciona de Conarte. Con el anterior, Katzir Meza, se trabajó bien porque él venía de un segmento de productores y gestores culturales. Entonces con él hubo un trato respetuoso que llevó las cosas a bien. Los conflictos son anteriores.

Mi postura es que lo peor que le puede pasar a la política cultural es que domine una definición, lo mejor que le puede pasar es que convivan múltiples visiones y que compitan entre ellas. A mí en lo particular no me agrada la ópera, pero no por eso si yo estuviera en una posición política tendría que prohibirla en Nuevo León; hay quienes pueden considerarla como una gran manifestación artística. Había otros colegas que en otro momento, cuando nació Conarte, decían que lo que la política cultural debía hacer era ofrecer nuevos horizontes culturales a la gente de Nuevo León; entonces se hicieron pequeños festivales de música africana, principalmente de Mozambique, pequeños festivales de música de Tailandia; pero eso a mí me parece muy snob e incluso inútil porque son contados los beneficiarios de festivales de ese tipo de música, aunque probablemente estoy equivocado.

Yo soy un promotor de que la cultura es lo que la gente hace; la cultura es lo ordinario, no lo extraordinario. La gente escucha corridos. No necesita una definición del estado; la gente los produce, los canta, etcétera. Pero también pueden decir Víctor Zúñiga es un fanático de los corridos. Entonces lo mejor es que muchas definiciones convivan más o menos pacíficamente y entren en competencia.

Al final todo es arte. Decirle a alguien que es un artesano es simplemente una categoría para sobajarlo; es un artista y Picasso otro. El concepto arte o alta cultura o cultura culta, todas esas

categorías son categorías discriminatorias, sólo para eso sirven; la cultura es lo que los humanos hacemos. Y lo peor que le puede pasar a la cultura es encasillarla; qué es cultura, pues lo ordinario, lo que los humanos hacemos. ¿por qué el estado va a definirlo? Eso es el acto más sacrilego, el estado no puede adueñarse de una definición de nada; es lo que los humanos hacemos y lo hacemos como parte de todo un linaje histórico, de pertenencia a una comunidad y a una sociedad más amplia. Mira el mariachi, es una desgracia, el mariachi ya es un cadáver, lo tomó el estado como parte de su escenografía y ahora cantan lo mismo, exactamente igual; por eso cuando yo los veo en la televisión mejor le apago. El corrido no porque el corrido defiende valores que el estado no puede defender, entonces se escapó al estado, y está vivo, y está en manos de sus productores y de sus públicos gracias a que la moral que el corrido defiende nunca podrá ser la moral del estado, ni de las clases superiores

De esta manera el papel del gobierno debe dividirse en recoger por una parte la cultura que ya existe en la población y por otra hacer su propia oferta. Por ejemplo, Magolo, en su momento, cuando era la directora de publicaciones dijo que había que promover la producción de cuentos para lectores infantiles, necesitamos que haya cuenta cuentos en los barrios, es una iniciativa muy de ella, resultó muy exitosa, pero no tuvo continuidad lamentablemente. Pero yo pienso que esa es una buena iniciativa ya que los cuentos que leen los niños generalmente son cuentos escritos por autores canadienses, británicos, canadienses, franceses... pero aquí hay escritores. Es el tipo de cosas...

Existe un principio legitimador de acciones en los estados fronterizos el cual es este nacionalismo defensivo y evitar que, bueno yo me burlo un poco de ello también, de esa idea de que lo mexicano está en el Zócalo y conforme uno se va alejando del Zócalo el estatus de mexicanidad se va diluyendo; entonces cuando uno ya está en Tijuana, uno ya es sospechoso de ser traidor a la patria. Entonces este centralismo en el norte se traduce como defensa de las tradiciones y parte del discurso de política cultural de todos los estados de la frontera norte mantienen esta idea. Claro, además estamos a un lado del país más poderoso para difundir sus propios productos culturales.

La gente de aquí está muy orgullosa, a veces escandalosamente orgullosa o indebidamente orgullosa, pero se basa en una sociedad que no fue súbdita del centro a lo largo de 140 años de desarrollo industrial, en un empresariado con mucha mayor autonomía que empresarios de otros estados.

Había una sociedad de amantes del piano y querían armar un festival; entonces había una Sociedad Artística del Tecnológico de Monterrey, se llamaba la SATM, y se acercaron a ésta, conformada por gente muy respetada la cual les decía "hablen con Don Eugenio" y Don Eugenio era mucho más accesible que los empresarios de ahora por lo que sí les daba una cita, y entonces le exponían su idea de organizar un festival de piano, en el cual viniera un pianista de otras partes. Don Eugenio decía "me parece buena idea, pongo 50 mil pesos" y ese era el detonante; si Don Eugenio ponía una cantidad, al momento de ir con el de Vitro les preguntaban "¿cuánto puso Don

Eugenio; 50? Entonces yo pongo 30"; y al ir con el de Cementos de México "¿cuánto puso? Entonces yo pongo 25"; Don Eugenio ponía la medida del apoyo que iba a recibir la iniciativa. Y ya cuando tenían el dinero regresaban al Tec para arrancar el festival de piano. Todavía sigue funcionando así, aunque a mi parecer con un acento más snob.

Nuevo León es un estado hipercentralizado. La zona metropolitana de Monterrey está habitada por 4, 600,000 y la siguiente ciudad es Linares que tiene 78,669. Sin embargo tienen sus casas de cultura, pero las diferencias son enormes. La ciudades tienen pequeños museos y casas de cultura, pero muy limitado.

En Nuevo León sí hay bastantes públicos y diversos. El público amante del teatro, que es asiduo y que está esperando el festival de teatro; el público especializado que está esperando la obra de un director en específico; y luego los públicos emergente que un día se dicen "por qué no vamos al teatro". De los tres había en las salas llenas.