

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Filosofía y Letras

Colegio de Literatura Dramática y Teatro

Análisis de los motivos que ocasionan el cierre de Centros Culturales Independientes:

Casa Actum y Foro Shakespeare.

Tesina

Que para obtener el título de Licenciada en Literatura Dramática y Teatro

PRESENTA

Brenda Berenice Palacios García

Asesora: Mtra. Esperanza Yoalli Malpica López

Ciudad Universitaria, CDMX, 2020



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.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Centro Cultural Independiente.....	4
1.1 Centros Culturales Institucionales.....	4
1.2 Industrias Culturales.....	9
1.3 Asociación Civil	13
1.4 Sociedades Cooperativas.....	15
1.5 Establecimiento mercantil	17
1.5 Centro Cultural Independiente	21
Capítulo 2. Centro Cultural Casa Actum.....	28
2.1 Centro Cultural Casa Actum	28
2.2 Misión	32
2.3 Administración.	36
2.4 Difusión.....	39
Capítulo 3. Foro Shakespeare A.C.....	45
3.1 Foro Shakespeare A.C.....	45
3.2 Misión y Visión	48
3.3 Administración	52
3.4 Difusión.....	61
Capítulo 4: Diferencias y similitudes entre Casa Actum y Foro Shakespeare	64

4.1 Administración	65
4.2 Difusión.....	70
4.3 Misión y visión	73
Conclusiones.....	76
Anexo	81
.....	81
Referentes	86
Bibliografía.....	89

Se dice que si comparáramos los millones de años que lleva existiendo el universo con un año, nuestra existencia sólo alcanzaría a ver el último segundo. El último segundo de esta licenciatura es esta tesina, por lo cual quiero agradecer la asesoría de la Mtra Yoalli Malpica, y el tiempo y dedicación de mis sinodales: El Lic. Fernando Martínez Monroy, el Dr Carlos Díaz, el Lic. Miguel Antonio del Castillo y el Prof. Rodrigo Mendoza.

También quiero agradecer a quienes fueron parte de todo el proceso para llegar a este último segundo; a mi familia, especialmente a mi mamá Virginia García y a mis amigas Rebeca Ramos y Dalia Salmerón.

Introducción.

Los Centros Culturales Independientes atrajeron mi atención desde que empecé a estudiar la licenciatura. Pensaba que era menos burocrático trabajar en ellos, pues para poder presentar un montaje no se tenía que presentar una carpeta tan extensa o con años de anticipación. Para los espectadores también se presentaban como un lugar de esparcimiento y no como un templo a la cultura, es decir, en la mayoría de estos lugares el público puede beber una cerveza o un café, quedarse a platicar o convivir con los actores; además de tener precios accesibles y otras actividades como talleres, conciertos o conferencias. Me parecía que era una buena forma de acercar al teatro a las personas que no están acostumbradas a asistir a éste o que tienen la idea de que es aburrido. A nivel interno me parecía atractiva la idea de tener un espacio con tus reglas, con montajes y talleres a los que uno asistiría, un lugar para poder realizar tus propios montajes sin tener que concursar con otros, un lugar que pudiera acercar el arte a la comunidad, entre otras características, además de poder tener ingresos de ello. Entonces ¿por qué si era una idea tan buena yo notaba que en la Ciudad de México y en toda la República Mexicana había constantes aperturas y cierres de espacios? El hecho de que yo lo empezara a notar en ese momento no significaba que era algo nuevo o que comenzaba a ocurrir. Encontraba reseñas en periódicos que cubrían las clausuras (Morales. F. 21 octubre de 2017 “Cierra Casa Actum con maratón de teatro”, “La crítica: Teatro: Cierran más teatros”. 13 de noviembre de 2015, Quezada. J. 24 de julio de 2018. “Cuatro lugares que cerraron (o van a cerrar) y nunca olvidaremos”.) En las cuales se señalaban distintas problemáticas. Entre las problemáticas encontré que son comparados con cualquier otro negocio, que cada día les piden más requisitos, que los trámites son muy burocráticos y cansados y que no es un problema que le preocupe a la sociedad. El propósito de esta investigación es analizar las

razones que provocan el cierre de estos espacios, a través de la documentación de su trabajo mientras estuvieron laborando.

Acudí a las instalaciones de las alcaldías para informarme de la definición con que eran clasificados, pero no tienen una clasificación especial pues como lo apuntaban las reseñas, son reconocidos como establecimientos. También acudí a la Secretaría de Cultura para encontrar una definición; un registro de dichos espacios; un reglamento que tengan que cumplir y que los incluya dentro de la clasificación de establecimientos o algún tipo de seguimiento sobre el trabajo de estos espacios. Para organizar la información que obtuve por estos medios comencé a distinguir las asociaciones civiles, los establecimientos mercantiles y las industrias culturales, ya que al no haber una definición exacta para estos espacios cada persona los reconoce de manera distinta. Consideré que era importante incluir esta información en el primer capítulo para aclarar el panorama general en el que se encuentran estos espacios.

Complementé la información acercándome directamente con los directores de los espacios para que me hablaran desde la experiencia que tenían. Consulté las definiciones que ya se habían dado anteriormente en algunos medios de comunicación e investigaciones académicas. Finalmente para esta investigación los definí como Centros Culturales Independientes (CCI) puesto que engloban las particularidades de los espacios que estudiaré.

Con el propósito de documentar el trabajo que realizan los CCI y que se comprenda la importancia que tienen en la sociedad, así como los motivos que causan los cierres de estos centros, me centré en dos casos específicos: Centro Cultural Casa Actum y Foro Shakespeare A.C. Asimismo, hice un análisis de la administración y difusión con la que trabajaron. El segundo capítulo lo dediqué a exteriorizar la experiencia que habían tenido los directores de Casa Actum a lo largo de los tres años que estuvieron laborando, esto se realizó a través de entrevistas donde me

contaron sus anécdotas, las soluciones que habían generado para resolver los problemas internos y externos, y me explicaron las decisiones que habían tomado y las conclusiones a las que habían llegado. Evidentemente estas entrevistas sólo mostraban su perspectiva de la situación, así que también entrevisté a algunas de las compañías que se habían presentado en dicho espacio y consulté las fuentes donde aparecía la publicidad que hacían.

En el tercer capítulo relaté la historia del Foro Shakespeare, en esta ocasión sólo me fue posible entrevistar a Itari Marta, pero la larga trayectoria del foro me ayudó a obtener la información sobre sus acontecimientos. Como parte del equipo participaba José Carlos Balaguer, director de impacto social a quien entrevisté y me ayudó a comprender los ideales del Foro y las decisiones que implicaba.

En el último capítulo realicé una comparación entre ambos espacios para identificar los aciertos y las estrategias que no habían funcionado y que los llevó a cerrar.

.

.

Capítulo 1: Centro Cultural Independiente

1.1 Centros Culturales Institucionales.

En el libro *Formación de públicos en espacios culturales alternativos* se documenta una mesa redonda conformada por varios gestores y promotores culturales moderada por Benjamín González para analizar diferentes centros culturales (González, 2015 P21). Con el propósito de empezar a distinguir los centros culturales los dividió en las tres categorías que propone José Luis Paredes¹; la primera categoría son los institucionales, la segunda son sistemas mixtos y la tercera sistema independiente. Para este apartado me basé en la primera categoría, la cual se refiere a:

Aquellos que los constituye el gobierno desde la administración pública y que corresponden a una política pública diseñada, pensada y desarrollada a partir de los principios que rigen a esa administración en términos políticos etc., estos centros culturales son centros políticos digamos 100% institucionales. (González, 2015, P22)

Es decir se refiere a aquellos como el Centro Cultural del Bosque, El Centro Cultural Universitario, Red de Fábrica de Artes y Oficios, Centro Nacional de las Artes, Centros Culturales del ISSSTE, por mencionar algunos. Estos centros culturales surgieron porque el ciudadano mexicano tiene derecho a la cultura como parte de su desarrollo como ser humano; a través de las políticas culturales del país se pretende que todos puedan ejercer este derecho.

¹ Investigador, escritor, promotor cultural y director del Museo Universitario del Chopo

Las políticas culturales en un país no son un tema reciente pues su invención se ubica en Francia al inicio de la época moderna, como medida para proteger el patrimonio cultural. Posteriormente esta idea fue permeando otros países, asumiendo que era una medida propia de la cultura y las artes. Actualmente la UNESCO define política cultural como:

...la suma total de usos, acciones o ausencia de acciones de una sociedad, dirigidas a la satisfacción de ciertas necesidades culturales a través de la óptima utilización de todos los recursos materiales y humanos disponibles a una sociedad determinada en un momento dado (Cruz, 2011).

Dentro de esta definición se establece que tendrá un tiempo y un espacio determinado puesto que estará en relación con la economía del país, el gobierno con el que se rige el país, los valores que predica dicho país y todo los componentes de una sociedad. De esta forma deja de ser exclusiva para las artes y la cultura y pasa a ser una política pública que debe convivir con las otras políticas públicas. Las políticas públicas serán una serie de acuerdos sociales y políticos resultado de acciones y decisiones de quienes gobiernen, encaminadas a resolver problemáticas de una colectividad (Nivón, 2006).

Dichas políticas cambian dependiendo de las carencias de la sociedad, las prácticas administrativas del gobierno, el discurso que presente este gobierno, el presupuesto con el que cuenta, entre otros factores. En un inicio, antes de fomentar el arte, las políticas culturales estaban concentradas en combatir el analfabetismo y con el paso de los años se ha formalizado más la función de arte y la cultura en la sociedad, a través de la creación de instituciones que permiten un mejor desempeño. Principalmente la Secretaría de Cultura, el Instituto Nacional de las Bellas Artes, el Centro Nacional de las Artes y las Artes, el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, entre otras.

También surgieron los centros culturales institucionales con el propósito de poder ejercer el derecho a la cultura de los ciudadanos sin importar su condición física, económica, geográfica, orientación sexual, edad, etcétera., por ello buscan que las actividades tengan bajos costos o sean gratuitas, además de contar con descuentos para maestros, adultos de la tercera edad y estudiantes. Además intentan que estén distribuidos en toda la Ciudad de México y que haya distintas actividades culturales como cine, teatro, danza, exposiciones de pintura y escultura y conciertos de música; algunos se concentran sólo en una actividad y otros no. Año con año se siguen abriendo más recintos² que soportan el crecimiento que va teniendo la sociedad; por otro lado los trabajadores de estas instituciones tienen derecho a prestaciones, seguro médico, vacaciones, puesto que tienen un contrato a diferencia de algunos empleados de los CCI que son contratados por honorarios. Otra ventaja de estas instituciones es que pueden ofrecer grandes producciones teatrales a bajos costos que de otra forma sería muy difícil que se llevan a cabo, pues estas tienen subsidios gubernamentales.

Parte de los centros culturales institucionales son las casas de cultura que ante el crecimiento de la población surgieron como una alternativa que ha crecido los últimos años.

La primera Casa cultura en México fue producto de las políticas culturales a cargo de Agustín Yáñez en 1954, quien se basó en el modelo francés para dirigir la casa de cultura; pretendía que fuera una institución libre, accesible al público, donde se pudieran llevar a cabo procesos de desarrollo cultural de manera constante; ampliar el acceso a bienes y servicios y fomentar la educación artística. (Sistema de Información Cultural, 2007)

² En el Sistema de Información Cultural se registró que en 1977 había alrededor de 50 casas de cultura en el país y actualmente hay 1773 casas de cultura.

Actualmente hay más espacios y población así que el presupuesto destinado para la cultura y las artes tiene que ser mayor, pero no es así, por lo tanto la mayoría de las casas de cultura no cuentan con todos los materiales o instalaciones para llevar a cabo proyectos que desarrollen públicos, ni que amplíen la oferta de entretenimiento, tales como espectáculos escénicos. Tampoco se ejercen programas que tengan un impacto en la sociedad o que enseñen de manera profesional el arte.

Los servicios de las casas de cultura se concentran en la impartición de talleres sujetos a las peticiones de la comunidad, para ello se hace un censo para saber qué actividades le interesan, con base en eso y con las que tuvieron mayor asistencia en el periodo se hace la cartelera de temporada. Esto sucede mayormente en las casas de cultura que no están en los centros de las ciudades. Al entrevistar a José Ángel Cruz Pérez García, director de la casa de cultura Fuego Nuevo, mencionaba que no incluían otros tipos de espectáculos o actividades porque las personas no asistían, así que preferían talleres de Zumba, por ejemplo, porque ya estaba probado que la comunidad asistía, él se encargaba de que los talleres y actividades se realizarán en tiempo y forma y al final daba un informe.

Al mencionar esta entrevista me gustaría enfatizar que en mi opinión para que un proyecto cultural funcione no es suficiente con que cada quien se limite a realizar bien su trabajo o que el presupuesto esté bien destinado. Hace falta que tengan una misión y una visión no sólo escritas, sino que cada día éstas los distinguen en sus acciones, por ejemplo, en la mesa redonda anteriormente mencionada participaba Mónica Hernández Arrieta ex directora del Faro Indios Verdes, perteneciente a la Red de Fábrica de Artes y Oficios (FAROS), y explicaba que la misión de este proyecto era rescatar lugares abandonados en zonas marginadas de la ciudad y convertirlos en lugares recreativos a partir del arte, por lo cual imparten talleres, realizan conferencias, tienen

ludotecas, organizan festivales de música, danza y teatro entre otras actividades que han tenido éxito.

La actividad que ha tenido más éxito son los talleres, incluso en algunos se han vuelto extramuros, tal es el caso de la compañía *Kinestesia nómada, vuelo escénico* que surgió a partir del taller de danza contemporánea en el Faro Tláhuac. Por otra parte, la concurrencia a los talleres se vuelve un problema porque muchas personas son rechazadas ya que los profesores sólo pueden impartir la clase a un número determinado de alumnos, además de carecer de materiales suficientes o un mantenimiento adecuado. Circunstancias que no dependen de los directores puesto que hay infraestructura en las instituciones que claramente representa una desventaja al no poder conseguir patrocinios de la iniciativa privada, pero aun así Mónica, se ocupaba de que el Faro estuviera en las mejores condiciones, que siguiera creciendo y cumpliendo su misión.

Si los espacios culturales institucionales fueran empleados según su propósito, quizá no habría tanta urgencia por crear CCI. Idealmente los centros culturales institucionales no tienen fines lucrativos y están convencidos de que el arte es fundamental para el desarrollo humano y todos deberían poder acceder a él, los CCI en su mayoría comparten este propósito por lo cual les gustaría poder dar descuentos o tener la mayoría de sus actividades gratuitas, pero no es posible porque no cuentan con un presupuesto de la Secretaría de Cultura destinado para ellos. Es importante resaltar que el hecho de que las entradas sean gratuitas o de bajo costo no garantiza la asistencia del público, o bien se deben realizar una serie de pasos más allá para cumplir el propósito anteriormente mencionado.

1.2 Industrias Culturales

Los seres humanos, desde tiempos remotos, han buscado formas de entretenimiento como cantar, bailar, contar historias, cazar etc. Conforme va cambiando la sociedad las formas de entretenimiento se han ido modificando, en la actualidad entre las alternativas que hay se encuentra el radio, el teatro, el cine, la televisión, la música y el arte en general, como mencioné anteriormente este ayuda al desarrollo del ser humano, por lo tanto, es un derecho al que todos deberían poder acceder a través de los centros culturales institucionales. Sin embargo, también expliqué que al ser gubernamentales tenían carencias, es por ello que el entretenimiento ofrecido por dichos centros no parece atractivo para algunas personas. Por otra parte, grupos de personas se asociaron porque se percataron que el arte y el entrenamiento podían generar ganancias económicas y construyeron teatros, centros de espectáculos, foros, auditorios, estadios, cines y productoras de cine, radio y televisión; a los cuales se les ha clasificado como industrias culturales ya que:

Existe una industria cultural cuando los bienes y servicios culturales se producen, se reproducen, conservan y difunden según los criterios industriales y comerciales, es decir en serie y aplicando una estrategia de tipo económico, en vez de perseguir una finalidad de desarrollo cultural (Breton et al, 1982, P21).

Es común comparar un CCI con una industria cultural si no está registrado como una asociación civil o como una fundación, ya que se da por hecho que entonces su principal fin son las ganancias económicas. Pero ejemplo algunas industrias culturales dirigidas al teatro son: el Teatro Telcel, el Teatro Insurgentes, los Teatros Telmex, el Teatro Metropolitano y el Teatro Silvia Pinal. Son recintos con gran capacidad de aforo, oscilan entre las 8, 710 y 1,100 butacas; las actividades tienen un costo y los descuentos tienen una finalidad publicitaria. Tanto los CCI como las industrias

culturales se rigen por la misma ley de espectáculos públicos pero no debería ser así puesto que no tienen el mismo alcance, ni capacidad, ni difusión y mucho menos tienen el mismo fin; los CCI sí tienen una finalidad de desarrollo cultural.

Breton et al. (1982) describe que a través de la reproductividad del arte se comprobó que éste educa a la sociedad por lo que se debe cuidar que los contenidos estén de acuerdo con los valores que se pretende que la sociedad tenga. Además de educar el arte confronta, cuestiona, declara, visibiliza, es decir es un arma poderosa por lo cual es controlada. Siguiendo la misma lógica el entretenimiento es censurado de varias formas, una de ellas es en los medios de comunicación, lo que provoca que las personas comiencen a hartarse de ver siempre el mismo contenido o con poca calidad, o poco interesante, entonces recurren a la iniciativa privada que son las industrias culturales para que les ofrezcan una alternativa, que no necesariamente tiene que representar otros valores pero sí otra calidad, por ejemplo, en la televisión abierta estamos acostumbrados a ver telenovelas con un tipo de modelo, de cierta estatura, complexión y color de piel; cuando recurrimos a ver puestas en escena en teatros de la iniciativa privada, quizá ya no son telenovelas pero continuamos viendo el mismo tipo de modelo irreal y así sucede, por ejemplo, con el cine. Las industrias culturales tienen poca apertura a nuevos proyectos ya que el fin es la comercialización. Los CCI muestran, a través de los espectáculos que presentan, un contenido que esté de acuerdo con la misión que tienen más allá del fin lucrativo.

Existen industrias culturales que a través de un contenido nuevo han encontrado la comercialización. Por ejemplo, muestran temas de interés para la sociedad como temas LGBTTTQ, temas de feminismo, racismo o tecnología, entre otros; que han tenido éxito por varias circunstancias ya que la sociedad está cambiando y necesitan verse representados. Los CCI podrían, si así lo quisieran, aprovechar el alcance que tiene estos medios para estudiar a la sociedad;

es decir, a través de los contenidos que presentan las industrias culturales podrían saber qué le está interesando a la sociedad y preguntarse ¿por qué? También sería conveniente poner atención al formato en que lo están presentando ya que de igual forma se puede analizar el impacto que tienen en la sociedad. Por ejemplo, las series actuales se presentan en un formato de tiempo máximo de una hora, lo cual puede significar que las personas están acostumbradas a prestar ese tiempo de atención a un espectáculo.

Gracias a las industrias culturales es posible conocer el entretenimiento que se está produciendo en otros países. Además los espectadores han tenido experiencias que los han hecho seguidores del trabajo de los artistas, haciendo que se vuelva un trabajo remunerado económicamente para todos los que trabajan en dicha industria. A pesar de que los CCI no tienen un fin lucrativo el personal necesita tener un salario y ser reconocidos como cualquier otro empleo, Por ello creo que se deberían copiar, hasta cierto punto, los esquemas comerciales con los que se rigen estas industrias. Se pueden pedir patrocinios a la iniciativa privada, se puede acotar el tiempo de una producción o de un proceso artístico para que haya mayores ganancias. En el caso de las producciones a cargo de OCESA, se llevan a cabo *castings* y los seleccionados firman un contrato en el que se establecen las tareas y los honorarios tanto de la temporada como de los ensayos; lo cual es muy poco frecuente en otras compañías, y a veces esto puede traer conflictos. Sin embargo, algunos artistas son poco valorados y pasan a ser máquinas de producción, pues muchas veces las empresas no quieren pagar el trabajo de éstos argumentando que les están dando fama y con eso debería ser suficiente, además la mayoría son contratados por honorarios por lo cual no tienen derecho a prestaciones o servicios médicos.

Las industrias culturales brindan entretenimiento sólo a las personas que pueden pagar por él, perjudicando a aquellos que no pueden acceder por falta de recursos económicos, pues al tener un

fin lucrativo cada actividad tiene un costo. Para asistir a una obra de teatro de una industria cultural se debe tener dinero para la entrada, que generalmente es más costosa que las entradas a obras de centros culturales institucionales o CCI. Además el lugar que se tenga dentro del teatro dependerá de lo que se haya pagado por la entrada; no obstante por un costo extra se puede adquirir un recuerdo del evento y por un costo más se pueden consumir bebidas o alimentos.

Los CCI no son industrias culturales, sin embargo, estas últimas pueden servir como modelos para los CCI. Ya que el tema de administración y difusión del arte escénico aún sigue siendo un tema por explorar y las industrias culturales son las que más herramientas han descubierto al respecto; lo que cada CCI pueda integrar de estas industrias para su funcionamiento dependerá de la misión que rijan a cada CCI.

1.3 Asociación Civil

Algunos CCI deciden conformarse como una asociación civil para utilizar el título como una herramienta ante los problemas económicos a los que se enfrentan. Cuando los directores de los CCI son asesorados por sus contadores les recomiendan conformarse como una asociación civil, para poder recibir donaciones, poder deducir impuestos y poder concursar para obtener financiamientos. .

En la Secretaría de Gobernación (SEGOB) se establece que: Cuando varios individuos convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación civil (Marco jurídico de la asociación civil, 2018).

La definición anterior da cabida a que muchos proyectos se puedan conformar como asociación civil, pero para esto es un requisito justificar que el proyecto cumple con esta definición, para que las autoridades puedan dar fe y legalidad a las actividades. Un CCI se puede conformar como una asociación civil porque su principal fin no es obtener ganancias económicas, sino ofrecer y fomentar el derecho a la cultura. Es importante que sea un proyecto delimitado, justificado, con proyección y serio, pues todo constará por escrito; antes de empezar con cualquier trámite los expertos recomiendan que los integrantes del proyecto tengan claridad en el propósito que persiguen. Comenzando por el nombre, sugieren que en él se pueda distinguir la actividad que se lleva a cabo o el propósito que tiene la asociación. Por ejemplo “Foro Shakespeare. A.C”:

deducir con la palabra “foro” las actividades que se llevan a cabo y con la palabra Shakespeare, que son encaminadas al teatro, no es un requisito, solo una sugerencia por parte de los expertos.

Posteriormente hay que seguir con los trámites legales y obligatorios que comienzan con la obtención del permiso para la constitución de sociedades en cual se establece la razón social ante la Secretaría de Economía del Gobierno Federal; después se realiza el acta constitutiva ante el notario; los trámites no obligatorios se realizan sólo cuando se quiere inscribir la asociación en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, o si se desea recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta. El primer beneficio que obtiene un CCI al conformarse como asociación civil es que le da seriedad al propósito que se persigue.

1.4 Sociedad Cooperativa

Otro modelo menos común que han seguido algunos miembros de CCI es formar una sociedad cooperativa. En varias ocasiones los colectivos o compañías no se conforman como una cooperativa porque no tenían conocimiento de que existía, sin embargo en ocasiones se adaptan fácilmente porque comparten similitudes ya que una sociedad cooperativa es:

Es la forma de organización integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (Ley general de sociedades cooperativas, 2018).

Una cooperativa comparte varias características de una empresa, pero la gran diferencia será que las responsabilidades y beneficios serán repartidos entre todos los miembros, por lo cual se pide que para que un grupo se conforme como cooperativa deben estar todos o la mayoría de miembros presentes en una asamblea donde se elija a un secretario, un presidente, consejos y comisiones. Después las decisiones tomadas serán informadas ante un juez para firmar el acta constitutiva que los declare como sociedad cooperativa. También se les pide una serie de requisitos especificados en la ley general de sociedades cooperativas, que les permitirá declararse como una y tener un reglamento para distintas situaciones que se presenten mientras laboran.

Existen diferentes tipos de sociedades cooperativas: cooperativa de trabajo asociado o cooperativa de producción, cooperativa de ahorro y crédito, cooperativa de consumidores y usuarios, cooperativa de artistas, entre otras. El tipo de cooperativa que sea y el reglamento que deba seguir dependerá de las actividades que realice y el objetivo que persiga. Al igual que en las asociaciones civiles se recomienda que dichas características estén claras tanto en la declaración

ante la ley como para los miembros que la conforman, por lo cual se ofrece asesoría de manera gratuita en la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo, también ofrecen apoyo económico a través del Subprograma Fomento y Constitución de Empresas Sociales y Solidarias.

Considero que más allá de lo legal la cooperativa debe estar de acuerdo con los ideales de los miembros como equipo, pues al pretender una forma de organización horizontal diferente al modelo económico y social en que estamos sumergidos (capitalismos) se presentarán una serie de problemáticas que no harán fácil la trayectoria de las cooperativas. La toma de decisiones será lenta, les costará acceder a financiación por las entidades de crédito, se verán limitados en la contratación de empleados. Sin embargo, también tendrán beneficios ante la ley, pero sobre todo este es un modelo viable para los CCI porque al no recaer las responsabilidades y beneficios en una sola persona permite que el espacio pueda seguir cumpliendo su misión sin importar quien esté detrás de él.

1.5 Establecimiento mercantil

Para abrir un Centro Cultural Independiente se requiere encontrar un lugar que cuente con los requisitos legales y que vaya de acuerdo con la identidad que se desea tener. En esta investigación me enfocaré en los lugares y requisitos que aplican dentro de la Ciudad de México. El Sistema de Información Cultural (SIC) informa que las alcaldías donde hay más Centros Culturales Independientes e institucionales son la alcaldía Cuauhtémoc, la alcaldía Benito Juárez y la alcaldía Coyoacán. Según dicho sistema esto se debe a que el público tiene una aceptación más amplia a un contenido alternativo comparado con otras alcaldías porque hay más espacios que cumplan con los requisitos necesarios ante la alcaldía para abrir un CCI o cualquier otro negocio. Estas alcaldías no sólo tienen un mayor número de centros culturales sino también un alto número de negocios registrados legalmente ante la alcaldía, tales como cafeterías, antros, bares, restaurantes etc. Lo cual permite que haya un mejor control y apoyo legal por parte de las autoridades correspondientes.

Entrevisté a Itari Martha directora de Foro Shakespeare, a Wilfrido Momox director del Centro Cultural el Foco, a Kalder Castañares y a Ernesto Zedillo directores de Casa Actum, con el fin de conocer los trámites que se tenían que realizar. Todos ellos mencionaban que para abrir un CCI era muy difícil porque no conocían o no entendían todos los trámites que se tenían que hacer, puesto que habían estudiado una licenciatura relacionada con las artes y no con administración de empresas o contaduría. Si se requiere orientación se puede acudir directamente a las instalaciones de la alcaldía. En algunas alcaldías pueden brindar mayor información que en otras, por ejemplo, en Iztapalapa, los encargados de las asesorías no pueden proporcionar una información adecuada, puesto que los centros culturales de esta alcaldía están a cargo de la Secretaría de Cultura. Esta información la obtuve yendo a las oficinas encargadas y la respuesta que me daban era que

desconocían los trámites ya que no hay muchas personas interesadas en abrir un CCI en dicho lugar.

Para realizar los trámites correspondientes como uso de suelo, registro de giro mercantil, reglas de seguridad, es necesario entender ciertos términos que se utilizan. Un CCI se clasifica como establecimiento mercantil, ante la ley de establecimientos mercantiles del Distrito Federal porque establece que es un

Local ubicado en un inmueble donde una persona física o moral desarrolla actividades relativas a la intermediación, compraventa, arrendamiento, distribución de bienes o prestación de servicios lícitos, con fines de lucro (Asamblea Legislativa del Distrito Federal V Legislatura, 2017, P3).

Los asesores de la alcaldía explican que esta clasificación es necesaria para el pago de impuestos y para otorgar o negar permisos.

El local del que habla la ley de establecimientos mercantiles debe contar con un permiso de uso de suelo. El uso de suelo se refiere a la ocupación de una superficie con funciones determinadas por sus características agrológicas. Es decir, la ciudad de México está dividida por zonas para contribuir con el desarrollo urbano, a esta función se le llama zonificación del suelo. Con base en las condiciones que presenta la tierra de la superficie, las cualidades socioeconómicas de la zona y la planeación urbana, la zonificación determinará si una superficie pertenece a una clasificación rural o urbana, a un área protegida o no, a un zona céntrica o a un área de edificios, etcétera. La mayoría de superficies tienen un uso de suelo vecinal, para cambiarlo se necesita hacer un registro en la página electrónica de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI) y otros trámites directamente en el departamento correspondiente a SEDUVI de la alcaldía en la que se encuentra la superficie. Después de analizar los metros de la superficie y las características

anteriormente mencionadas, se otorga una certificación con la clasificación que tiene el uso de suelo y por ende las actividades que pueden llevarse a cabo.

Posteriormente, el propietario de la superficie puede ocupar la certificación para su uso o para rentarla. De cualquier forma, las actividades que se lleven a cabo definirán el giro mercantil que a su vez tiene que ser correspondiente al local donde se encuentra. Hay tres tipos³ Giro mercantil de bajo impacto, Giro mercantil de impacto vecinal y Giro mercantil de impacto zonal. Los teatros y centros culturales pertenecen a la categoría de Giro mercantil de impacto vecinal puesto que los locales que se rentan para su establecimiento están rodeados de casas o departamentos, que se verán modificados por las actividades del Centro Cultural; lo cual puede representar un privilegio para la colonia por las actividades culturales; la plusvalía aumenta y la seguridad. Pero también los vecinos pueden presentar quejas porque consigo atraerá más autos estacionados en las calles, concurrencia de personas, el volumen producido por las actividades en distintos horarios etcétera

Una vez clasificado el establecimiento mercantil deberá contar con una serie de requisitos que garanticen la mayor armonía que puedan tener los vecinos del lugar y la sociedad en general. Por ejemplo, para la armonía de la sociedad en general las actividades que se lleven a cabo deben de ser legales y específicamente para la armonía de los vecinos tiene que tener permisos especiales para colocar enseres e instalaciones en la vía pública. Todos los requisitos específicos para que pueda abrirse un establecimiento mercantil se encuentran en la Ley de establecimientos mercantiles del Distrito Federal.

Además de estos requisitos el establecimiento mercantil debe contar con una serie de medidas que garanticen la seguridad de las personas que trabajan en el local y para las personas que asisten

³ Estas categorías se encuentran en el portal de información de trámites y servicios del sistema electrónico de avisos y permisos de establecimientos mercantiles (SIAPEM)

a las actividades. La ley de protección civil establecerá las medidas de seguridad con las que tiene que contar un lugar, estas medidas dependerán de los metros cuadrados que tenga la superficie, de la actividad destinada para esa superficie y del aforo que tenga. Se especificará el número de puertas de emergencia que debe haber, los extintores, los señalamientos, las zonas de seguridad, etcétera. Los encargados del lugar tienen que tomar un curso que les enseñe a reaccionar de manera correcta en caso de emergencias como de sismos.

Algunas veces los CCI además de contar con espacios para actividades artísticas también cuentan con cafeterías, bares o restaurantes. Lo anterior implica que deben contar con otros lineamientos más específicos que garanticen que los alimentos y área donde se preparan son salubres. Además de acatar los horarios en los que se pueden vender y consumir bebidas alcohólicas en el lugar.

Cada actividad diferente que se lleve a cabo debe contar con un permiso. Esto hace que estar al margen de la ley sea un constante proceso, ya que también los permisos tienen una caducidad y se tiene que renovar para seguir laborando

1.5 Centro Cultural Independiente

Un CCI tiene características de industria cultural y de un centro cultural institucional, pero no es ninguno de los dos. Podría decir que sus propósitos están más encaminados hacia los institucionales, pero también buscan una remuneración económica. Definir qué son es una tarea complicada porque cada uno tiene características diferentes.

A través del tiempo se han hecho esfuerzos por darles un nombre. Canal Once transmitió el reportaje *Independientes – Espacios autogestivos* (Central once, 2017), en él los nombró Espacios Independientes, con el fin de mostrar las diferencias que había en cada uno de ellos, y cómo estas diferencias enriquecían la cultura del país. En estos reportajes se documentaba el trabajo de Atea, un espacio dedicado a las artes visuales; Soma, un espacio dedicado a la formación de artistas; y Obrera Centro, un espacio para realizar procesos artísticos; entre muchos otros que presentaron. Las características eran muy distintas, no había uno más importante que otro, todos entraban en la categoría de Espacios Independientes porque estaban decidiendo las reglas con las que manejaban su espacio. Para este estudio seguí buscando una definición más específica que permitiera atender los problemas a los que se enfrentan.

T. V. UNAM, en las entrevistas que hizo, los nombró como Espacios Culturales Independientes con el propósito de mostrar las consecuencias de una legislación inadecuada (Pacho, 2016). La revista *Paso de Gato* los nombró Espacios Teatrales Independientes para estudiar sólo aquellos lugares donde la actividad que predomina es el teatro (Chabaud, 2014).

Ellos también han hecho esfuerzos por nombrarse. Gracias a la libertad que poseen hay muchas definiciones adecuadas que hablan desde su experiencia, desde sus ideales y desde su identidad. Algunos de ellos se han nombrado “autogestivos”, esta palabra proviene de Europa y

comenzó a desarrollarse en el siglo XX en América Latina, inicialmente se enfocaba en un ámbito económico y educacional, pero actualmente tiene diferentes acepciones. (Arvon, 1982, P7).

Por ello aunque varios CCI se nombren autogestivos no necesariamente trabajan de la misma forma. Pueden nombrarse así con el fin de explicar que los recursos económicos pueden venir de varias fuentes de financiamiento exteriores al espacio como: becas, patrocinios de empresas privadas, donativos etcétera; pero los directores del espacio seguirán siendo los encargados de administrar estos recursos y todo lo que se lleve a cabo en el espacio. Por otra parte la autogestión también se refiere a que el trabajo y las decisiones serán tomadas de manera horizontal puesto que el trabajo recae en todos los individuos de manera equitativa, algunos CCI trabajan de esta forma y por ello el nombre. Otra posibilidad es cuando una comunidad organizada de hombres y mujeres comunes y corrientes adquieran un espacio público, el cual a través del arte, o el deporte, o la literatura u otras herramientas genere un discurso que busque una revolución social.

Otros espacios que se llaman independientes se refieren a que no reciben ningún apoyo económico de alguna institución pública o privada. Otros se refieren a que no están de acuerdo con la cartelera que se presenta en los centros culturales institucionales ni con los de la iniciativa privada.

Cuando comencé la investigación quería tener una definición exacta que englobara a los CCI a los cuales me voy a referir ya que no quería que hubiera malas interpretaciones. Cuando acudía a entrevistarlos o consultaba entrevistas anteriores las definiciones coincidían en ciertos puntos, pero diferían en otros. Por ejemplo, algunos se identifican como foro, otros como teatro, otros como recintos culturales o simplemente no les gusta tener un nombre, pero coinciden en que llevan a cabo diferentes actividades culturales. Por ello empecé a buscar algún tipo de reglamento con el que tuvieran que cumplir para poder ser reconocidos como centros culturales o como foros o como

casas de cultura. Es decir ya había encontrado por qué no eran institucionales pero faltaba saber qué diferencias había en el interior. Acudí a la Secretaría de Cultura porque consideré que era la institución encargada de regular esta problemática. Públicamente no hay un registro que explique qué es un centro en general, lo que hay son explicaciones exactas de cada recinto. Por lo cual acudí directamente a las oficinas para entrevistar a; Déborah Chenillo Alazraki, Coordinadora de vinculación cultural comunitaria, y a Guillermo Palacios e Israel Mondragón, encargados de coordinar y realizar eventos y ferias culturales en la Secretaría de Cultura de la CDMX.

Me explicaron que no hay una definición de centros culturales o casas de cultura o foros, puesto que se crean por programas o iniciativas. Por ejemplo, se puede decir que por las actividades que se llevan a cabo en las Fábricas de Artes y Oficios (FAROS) son centros culturales, pero como pertenecen a dicho programa son llamados de distinta forma. Sin embargo, sí ponen atención en que se desarrollen las actividades para lo que fueron creados y sobre todo que cumplan con su propósito. La división que hacen es entre los que están a cargo de la Secretaría de Cultura y los que dependen de las delegaciones. Se tiene un registro de cada uno de ellos en el Sistema de Información Cultural (SIC)⁴

En cuanto a los CCI, me comentaban que no hay un control porque algunos atienden a una población muy específica o pequeña, o se concentran en una sola actividad, o son clausurados al poco tiempo de ser inaugurados. Al tener los CCI una naturaleza tan fluctuante la Secretaría no ha hecho hincapié en clasificarlos. No obstante los han invitado a que manden sus datos para aparecer en el SIC, y han tenido proyectos como Atlas cultural que intentó hacer un registro de ellos, pero como estos proyectos no se actualizan año con año, los datos no son tan confiables. Concluían en que clasificar los CCI no era una de sus tareas principales porque les interesaba más ver los

⁴ Link de la página de internet. <https://sic.cultura.gob.mx/>

proyectos que proponían. Entendían que era una labor ardua manejar de manera eficaz un CCI y por ello recomendaban que se acercaran a la Secretaría de Cultura como proyecto más allá de ser un foro o una asociación civil o cualquier otro nombre.

Legalmente tampoco los nombran de alguna forma. Son registrados dependiendo de la repartición de ganancias, pueden ser sociedades civiles o cooperativas, pero esto no define una diferencia en las actividades que se lleven a cabo en el interior. Lo que diferencia las actividades son los permisos, por ejemplo, si quieren tener un espacio dedicado a conciertos de música, tienen que tener un permiso para poder tener ciertos decibeles de audio; si quieren un espacio donde puedan consumir alimentos tienen que tener otro permiso; si quieren laborar en algún horario especial tienen que tener otro permiso. Pero en realidad no hay un reglamento sobre las actividades culturales ni lo que debe de tener cada uno de ellos.

En las entrevistas que realicé encontré diferentes definiciones, lo cual fue muy enriquecedor porque las definiciones se pueden complementar o contraponer. Con fines de esta investigación decidí clasificarlos como CCI ya que considero que abarca las características que poseen los espacios a los que me referiré. Explicaré más sobre la definición.

- Un CCI debe de estar en un lugar físico donde pueda llevar a cabo las actividades que propone. Puede ser casi cualquier espacio, mientras se pueda adaptar para dichas actividades. Algunos espacios pueden ser poco comunes como el Teatro de puente, que se encuentra en el puente Vicente Huidobro en Chile o Foro el Eco en Morelia, Michoacán ubicado en una bodega, entre muchos más. Los más comunes, sobre todo en la ciudad de México, son casas adaptadas. Estas modificaciones a los espacios generan otro tipo de escenarios y con ello se puede experimentar otras convenciones teatrales.

Estos lugares pueden ser propios o rentados. Requieren tener todos los requisitos legales para poder ejercer las actividades de manera adecuada.

- A pesar de que la Secretaría de Cultura no tenía una clasificación, distinguía que las casas de cultura estaban más encaminadas a un proceso artístico y los centros culturales a la exposición de las artes. En este caso cuando hablo de Centros Culturales, me refiero a que se presentan obras de teatro, talleres, conferencias, conciertos, Stand up, proyección de películas, exposiciones, performance entre otras manifestaciones artísticas.
- La palabra independiente genera mucha controversia porque se interpreta de diferentes formas. Yo la utilizo para diferenciarlos de los institucionales, habrá casos donde reciban becas o algún apoyo por parte de la Secretaría de Cultura⁵, o de la iniciativa privada pero no es sinónimo de que pierdan su independencia. También estará el caso contrario donde no tengan este tipo de apoyos; para cualquiera de los casos seguirán siendo clasificados como independientes puesto que la administración financiera y creativa sigue dependiendo exclusivamente de ellos. Por ello tendrán libertad de decidir los medios de difusión que utilizan, los horarios en los que laboran, los precios de las actividades y el personal que trabaja en el lugar. De esta forma tienen una misión y visión cada uno de ellos y así pueden dar su propio discurso.
- Generalmente las producciones que se presentan tiene una escenografía pequeña por el tamaño del escenario y porque en las bodegas tampoco hay mucho espacio, además su producción no debe ser ostentosa para tener ganancias económicas. Al ser consciente de

⁵ Generalmente la instancia encargada es el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, y el apoyo que ofrece es a través del Programa de Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales o Programa de Apoyo a Grupos Artísticos y Profesionales de Artes Escénicas “México en Escena”. O bien también se puede solicitar apoyos de manera individual en el Sistema Nacional de Creadores de Arte o Jóvenes creadores

esto los creadores escénicos lo toman como una oportunidad para resolver sus propuestas de forma creativa. Estas producciones nunca podrán ser comparadas con las producciones que ofrece OCESA, por ejemplo, pero eso no significa que tengan que ser espectáculos malos. Tampoco significa que alguno sea mejor que otro, significa que es una alternativa para aquellos que no se identifican con el contenido que presentan las grandes casas productoras o que quieren ampliar la oferta de espectáculos que visitan.

- Sirven como laboratorio artístico. En él se pueden desarrollar propuestas de los artistas que acaban de egresar de las licenciaturas en arte o de los grupos amateur. En la mayoría de los CCI las actividades que más predominan están relacionadas con el teatro. Para este estudio los CCI de los que hablaré serán únicamente los que cumplan con esta característica tales como Foro Shakespeare, El bicho, Foro la Nabe, Carretera 45, El Foco, Casa Actum, etc.
- Generan empleos para los artistas que están en temporada y un empleo fijo para las personas que se requieren para mantener el recinto. Además estos espacios son más abiertos a recibir propuestas de compañías que no tienen experiencia profesional. Por ello se han vuelto sumamente importantes para los creadores escénicos, incluso algunos quedan tan encantados que después de conocer el trabajo de los CCI abren nuevos espacios
- Como lo había explicado anteriormente en la ley de establecimientos mercantiles se define como establecimiento mercantil aquel que realice actividades con fines de lucro, por ello clasifica a los CCI dentro de este rubro, sin embargo no es así. Su principal objetivo no es la comercialización de los espectáculos para generar grandes ganancias

sino ofrecer un lugar para que los artistas puedan expresarse. Un espacio que ejerza el derecho a la cultura.

Para hacer el análisis sobre las causas específicas que provocaban el cierre de CCI escogí a Foro Shakespeare y al Centro Cultural Casa Actum, puesto que los dos se encontraban ubicados en la Ciudad de México, por lo tanto la ley de establecimientos mercantiles y la ley de espectáculos públicos se aplicó de la misma forma para los dos. Además las clausuras de ambos CCI fueron cercanas entre una y otra, pero sobre todo son las más recientes. Comenzaré con Casa Actum que cerró en el 2017 y luego con Foro Shakespeare que cerró en el 2018.

Capítulo 2. Centro Cultural Casa Actum.

Cuando comencé esta investigación se dio a conocer la noticia de la clausura del Centro Cultural Casa Actum, por lo cual me pareció que era una buena opción para documentar los acontecimientos y tener información de primera mano, antes de que fuera más complejo acceder a ella o incluso desapareciese ya que conforme pasa el tiempo se vuelve más complejo encontrarla o no existe tal información. Además de esto, conocía el trabajo que realizaban, pues había asistido varias veces como espectadora. De esta forma podía entender mejor los puntos que me compartían y realizar entrevistas más detalladas.

2.1 Centro Cultural Casa Actum

Kalder Castañares director de Casa Actum, siendo actor llevaba años participando en obras de teatro presentadas en espacios independientes, para dependencias de la Secretaría de Cultura y para teatros comerciales. Siempre se sentía insatisfecho porque le pagaban un salario muy bajo, además no estaba de acuerdo con las reglas de algunas convocatorias, o porque sentía que no podía expresar totalmente su creatividad en el montaje. Por ello comenzó a creer que la mejor opción era montar su propio espacio, se dirigió a su amigo Ernesto Cruz para crear un equipo de trabajo. Por su parte Ernesto proponía que el espacio no sólo fuera diseñado para obras de teatro pues se había percatado que las inconformidades que expresaba Kalder no eran exclusiva de los actores y directores

Casa Actum fue un CCI que se inauguró en el 2015. Se llevaban a cabo actividades culturales en su mayoría obras de teatro. El nombre de Actum proviene del significado acción o movimiento⁶, ellos lo interpretaron y lo relacionaron con el movimiento que surge en los nuevos artistas a los cuales querían apoyar, por ello eligieron ese. Otro significado de Actum y con el cual se sentían más identificados era "Actum; acto que sucede rara vez y que marca un tiempo" querían que el CCI

⁶ explican en su página de internet

siguiera la línea de su nombre. No querían que todo el peso recayera en el teatro, sino que tuviera parte de la esencia de ellos. Por ello el símbolo de su logo era un dragón, el animal favorito de Kalder y en la panza del dragón tenía un símbolo celta de protección.

Kalder Castañares comenzó a notar que no tenía ganancias de las obras que presentaba así que decidió asociarse con Ernesto Zedillo, su compañero con el cual había trabajado en varios proyectos audiovisuales, para crear un CCI. Ernesto accedió con la condición de que el espacio apoyara a todas las artes.

Como lo mencioné en el capítulo anterior, la creación de un CCI comienza buscando un lugar para establecerse. A Kalder y Ernesto les interesaba instalarse en una casa porque consideraban que sería más fácil adaptarla a diferencia de una bodega o un sótano o cualquier otro espacio. Ellos tuvieron que ver más de 70 casas para encontrar la casa correcta. No es una tarea sencilla encontrar una casa que cumpla con los requisitos necesarios y que además la renta sea accesible. Sobre este punto de la investigación puedo inferir que lo ideal es encontrar un lugar que cumpla con todo, pero algunas personas optan por omitir algunos de los requisitos. Incluso algunas personas se han apropiado de terrenos olvidados para crear un CCI, de manera ilegal, es decir, sin ningún permiso.

Después de la larga tarea encontraron la casa perfecta en Héroes del 47, #9 Coyoacán, Ciudad de México. Además de que su elección se debía a que la casa cumplía con los requisitos legales, se basaron en la comodidad que les generaba la ubicación pues estaba cerca de sus casas y trabajos. Lo que más les gustaba a ellos y al público que asistía era la arquitectura de la casa, pues era un lugar con altas paredes, estilo colonial y desde la entrada se podía apreciar una bonita escalera. La ubicación está muy cerca de la Calzada Tlalpan y del metro General Anaya, lo cual permitía que

fuera fácil llegar tanto para las personas que venían en auto como para las personas que venía en transporte público.

La alcaldía Coyoacán donde se ubicaba Casa Actum es una de las menos inseguras de la Ciudad de México, lo cual le permitía al público sentirse cómodo con el horario establecido de 11am a 8pm, pero que en realidad se alargaba incluso a las 12pm. A diferencia de otros estados donde tienen que modificar el horario de las obras por la inseguridad.

Además de la seguridad y accesibilidad esta ubicación les permitía tener otras ventajas, como darse a conocer rápidamente. Desde el principio fueron aceptados por los vecinos, incluso para algunos locales pequeños era provechoso porque sus ventas incrementaron. Sólo tuvieron problemas con la vecina más cercana porque se quejaba del volumen de las obras y de la música de las fiestas. Para los otros vecinos no hubo ningún problema pero tampoco representaban una novedad, ni para los que concurrían a esa zona pues estaban acostumbrados a tener actividades culturales, ya que es la segunda alcaldía con más centros culturales de la Ciudad de México

Después comenzó la tarea de equipar la casa para volverla un CCI. Tuvieron que limpiarla ya que estaba inundada y con basura, tuvieron que contratar los servicios de luz, agua, teléfono e internet. Posteriormente cada espacio fue destinado para actividades específicas, contaba con: Foro Actum: 59.27 m² con aforo para 85 personas estaba destinado para las obras de teatro y danza; Salón 1 de 20.30 m² y Salón 2 de 21.30 m², para talleres; Salón 3 de 22.39 m², como espacio audiovisual enfocado a las propuestas de cortometrajes; Salón 4 de 20.93 m², para distintas actividades y una sala de exposiciones temporales.

Las condiciones de los espacios destinados para los espectáculos eran precarias, utilizaban butacas de acero y madera, materiales poco cómodos. Los espectadores se cansaban rápidamente

por la falta de respaldo en los asientos y por las pequeñas dimensiones que no les permitía estirar sus piernas. Algunos asistentes creían que era injusto lo que estaban pagando por el boleto para el espectáculo, pero los encargados explicaban que el precio del boleto era correspondiente a la calidad del espectáculo que estaban presenciando. Entonces surgía una disyuntiva: el público que podía costearse un boleto de \$150 pesos le interesaba una sala de teatro al estilo italiano con butacas amplias, pues no estaba acostumbrado a sufrir incomodidades, y el público al que le interesaba más el espectáculo que frecuentemente no podía pagar el precio del boleto. Esto no es una regla, pero era algo que predominaba en los comentarios del público.

Los salones no tenían aire acondicionado, lo cual era un problema porque las ventanas eran pequeñas y algunas veces el espacio se veía reducido por sillas o mesas que no correspondían al salón. La duela y los espejos con los que contaba el salón 2 estaban en óptimas condiciones el primer año de labores, pero poco a poco se fueron desgastando por falta de mantenimiento, lo cual generaba molestias para algunas actividades que se llevaban a cabo.

Tampoco había mucha comodidad para esperar un espectáculo por la longitud del espacio. Así que crearon una cafetería que posteriormente se convirtió en restaurante; servía snacks, comidas de tres tiempos, postres y ensaladas. Fue un éxito evidente para Casa Actum. Así que decidieron convertir la sala audio visual (que no tenía mucho éxito) en un bar, donde sólo podían vender cerveza. Lo cual era una atracción para los asistentes. También se modificó el salón 4 porque no tenía mucha respuesta en las convocatorias para pintura, escultura y fotografía, mientras que no se daban abasto con las carpetas que recibían de obras de teatro. Finalmente este espacio se modificó para el arte teatral. Por las condiciones de la casa también la rentaban para fiestas de las compañías teatrales como estrategia para que financiaran la producción de sus obras.

2.2 Misión

En el campo de la administración se establece como misión: Declaración en la que una organización explica a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. (Etzel. Et al.2007, p 723). Al enfocar esta definición a los CCI, complementaría explicando que debe ser clara tanto para el público como para el equipo que está trabajando en un proyecto. En los proyectos es importante la misión para delimitar el objetivo y no perderlo en el camino. Además es aquella motivación congruente con los ideales personales del equipo.

Nunca había sido para ninguno de los dos un sueño abrir un CCI, pero querían demostrar que las cosas se podían hacer de una forma distinta. La misión principal de Casa Actum, era demostrar que las compañías podían tener ganancias, porque Kalder había pasado por eso y no quería que ese sistema se repitiera. Para ello los precios debían de ser accesibles y haber formas distintas de organización.

Decidieron que fuera un espacio multidisciplinario y transdisciplinario donde los artistas que acababan de egresar de las licenciaturas en arte experimentaran con las posibilidades que les daba el espacio. Buscaban poder realizar las propuestas poco convencionales que rechazaban otros espacios. Y sobre todo que la misión se concentraba en que el trabajo de quienes se presentaran estuviera remunerado económicamente como el trabajo de cualquier profesión. De esta forma acordaron que los precios les permitieran cubrir los gastos del espacio pero que las rentas fueran lo más bajas posibles para que las compañías pudieran tener mejores ganancias. En el 2015 cuando inauguraron cobraban un porcentaje por función, 70% de las entradas de taquilla eran para la compañía y 30% para la Casa, pero en el 2017 tuvieron que modificar esta tarifa para poder continuar solventando los gastos. Cobraban una renta de \$1000.00 pesos para el foro Actum y 400.00 pesos para los otros salones, si en las entradas de taquilla se cubría esas cantidades

regresaban al porcentaje de 70/ 30. Tenían un límite de ganancias, sí foro Actum tenía un aforo total, donde todos hubieran pagado el boleto de \$150.00 pesos daba un total de \$12,750.00 pesos; de éstos a la casa le correspondía \$3820.00 pesos, pero para continuar con su misión se pusieron el límite de ganar máximo \$1,600.00 pesos y en los otros salones el límite de ganancia era de \$800.00 pesos.

También existía el caso contrario, había funciones con muy poco espectadores, claramente se daban cuenta de que ni siquiera pagando cada asistente \$150.00 pesos alcanzaba para cubrir la renta del foro. Entonces como su misión se centraba en beneficiar a las compañías, negociaban para bajar la renta y que, por lo menos, no perdieran dinero. En otras ocasiones los miembros de las compañías llegaban sin haber comido o después de la función al no tener ganancias, les faltaba dinero para comer, y un apoyo de Casa Actum era ofrecerles comida de la cafetería sin costo.

Estas estrategias eran muy criticadas porque cuando tenían que pagar la renta de la casa terminaban poniendo dinero de sus bolsillos para no endeudarse, pero no era una cantidad que les afectara en su estatus de vida. Lo consideraban una inversión a largo plazo y lo más importante era que les permitía poder seguir con su misión

Parte de la misión radicaba en ser una alternativa para las compañías que eran rechazadas en las convocatorias por no cumplir con los requisitos solicitados, como experiencia en campo laboral, fotos, videos del montaje, carpetas, etc. O bien para los estudiantes que querían presentar trabajos o montajes que habían elaborado a lo largo del periodo escolar, por ello, en su primer año algunas veces ni siquiera pedían carpeta para dar una temporada, lo que trajo como consecuencia no firmar ningún tipo de contrato.

Conforme fue pasando el tiempo las solicitudes cada vez eran más y ahora sí tenían que pedir carpetas, además solicitaban que se presentara la obra a manera de casting. El equipo de selección lo conformaban Sixto Castro Santillán, Enrique Aguilar, Kalder Castañares quienes representaban la opinión de un público experto en el tema y Ernesto Cruz que representaba la parte del público inexperto que se dejaba guiar por el gusto solamente.

Buscaban que hubiera diversidad de estilos y géneros en la cartelera, porque creían que el público debía tener opciones para elegir y para los creadores significaba más apertura en sus proyectos. En las redes sociales aún aparece la publicidad de las obras de teatro que se presentaban por lo cual se puede observar que el género que predominaba era la tragedia, y esto sucedía porque recibían más carpetas de dicho género lo cual simbolizaba que a las compañías les interesaba más y ellos accedían para no convertirse en un foro que cuestionara la libertad creativa

La convocatoria se publicaba en las redes sociales y en su página de internet se consultaban los requisitos. Pedían, en una carpeta que tuviera como máximo una extensión de 10 cuartillas, los requisitos mínimos que explicara el proyecto, tales como: el texto, los nombres de los integrantes de la compañía, y la propuesta de dirección entre algunos otros requisitos. Les interesaba una carpeta sencilla, pues estaban conscientes de que en el teatro hay que saber utilizar el presupuesto, por lo cual no era necesario que los impresionarán a través de la presentación de la carpeta sino del contenido del proyecto. Creían que no era necesario acotar tantas especificaciones, hasta que comenzaron a recibir carpetas no profesionales, sin claridad e incluso con dibujos hechos con crayolas. La convocatoria era abierta para todo tipo de compañías sin embargo, las que más concursaban eran compañías que estaban formándose, pues las compañías con mayor trayectoria consideraban que era un riesgo presentarse en un lugar que aún no se consolidaba.

Al haber sido seleccionada la obra, se le ofrecía a la compañía una temporada de 10 funciones aproximadamente, un día a la semana, que dependía de las necesidades de la obra y de su contenido. Al principio no tenían ningún tipo de contrato con las compañías, se les daba la libertad total de utilizar el espacio para lo que lo necesitaran, mientras no interfiriera con los horarios de otras compañías; Kalder y Ernesto no tenían problema con la libertad.

Los directores de Casa Actum querían que su misión fuera diferente a otros teatros por ello tenían la convicción que no tenían obligación de crear un contrato, porque a diferencia de un teatro grande, ellos iban a tratar directamente con las compañías o mejor dicho hablarían de un ser humano a otro ser humano que al reconocerse como iguales sabían que tenían la capacidad de decidir sin que un contrato los limitará. O bien creían que sin contrato el ser humano era lo suficientemente libre para accionar desde el razonamiento. Esa libertad fue defraudada por acciones de las compañías, debido a la cancelación de las temporadas una semana después de haber estrenado, destrucción de las instalaciones de Casa Actum o abandono de la escenografía; entre otras. Por ello tiempo después redactaron un contrato que no especificaba la sanción en caso de incumplimiento, pero ayudó rotundamente a que las compañías se sintieran obligadas a cumplir. En el último año de labores seguían teniendo problemas con el incumplimiento por parte de las compañías, por ello estaban redactando un contrato más formal para las compañías que se presentaran los últimos seis meses del año. Sin embargo, no lo llevaron a cabo porque decidieron cerrar ese mismo año y entonces consideraron innecesario terminar el contrato.

Conforme iba pasando el tiempo Kalder y Ernesto se concentraban en resolver las cuestiones en las que no eran expertos, pero nunca pensaron que Casa Actum tendría tanto crecimiento y que con ello se incrementarían los problemas y el trabajo que se requería. Por ello en un futuro querían que todo funcionara sin depender tanto de ellos. Además querían comprar la casa, y el dinero que

ahorrarán por no pagar renta serviría para subir los sueldos de los trabajadores, además de contratar más personal para que tuvieran más tiempo para ellos. Tenía deseos que les gustaría llevar a cabo pero no un plan que les ayudara a conseguirlo, es decir el proyecto carecía de una visión.

2.3 Administración.

Casa Actum estaba pensada como un negocio, así que Kalder Castañares era el dueño legal. La Real Academia Española (RAE) define un negocio como una ganancia, como un trabajo y como lugar donde se llevan a cabo actividades comerciales. Lo cual concuerda con la clasificación en la que son puestos los CCI por parte de la ley de establecimientos mercantiles. Kalder quería que funcionara como cualquier otro negocio, pero no pensaba tener ganancias económicas impresionantes, sólo buscaba que Casa Actum pudiera generar sus propios recursos para mantenerse. Es decir, que no tuvieran que poner dinero de su bolsillo para pagar la renta o cualquier otro servicio. Ni Kalder ni Ernesto habían tenido una formación en negocios, así que desconocían el funcionamiento de una empresa. Recibieron asesoría de personas cercanas a ellos que les enseñaron a gran escala cómo tenía que funcionar un negocio así que partieron de esa idea para abrir Casa Actum. Lo primero que consideraban fundamental era tener todos los requisitos para laborar de forma legal así que los tramitaron y los obtuvieron de manera fácil.

No buscaron tener patrocinadores, pero gracias a sus relaciones profesionales del pasado pudieron conseguir equipo de iluminación y sonido a bajos costos o algunos equipos eran prestados por tiempo indefinido. Tampoco buscaron conformarse como asociación civil para que Kalder pudiera decidir totalmente sobre cualquier asunto. En algún momento intentaron buscar becas, pero no quisieron aplicar porque los trámites eran muy engorrosos desde su perspectiva

Al querer ser un CCI, consideraban que la palabra independiente debía recaer en generar sus propios recursos tal como lo haría cualquier negocio por ello, sus fuentes de financiamiento provenían a partir de lo que podían ofrecer. La administración y ganancias de la cafetería pertenecían a la señora Maclovia (madre de Kalder) y sólo pagaba una renta mensual a Casa Actum. Para Kalder y Ernesto la comida no tenía costo incluyendo la que regalaran. En cuanto al bar las ganancias iban directamente a la administración, pero trataban que los precios de las cervezas (que era lo único que tenía permiso de vender) fueran accesibles; entre \$20 y \$25 pesos. Sabían que para muchas personas ya significaba un gasto considerable ir al teatro, entonces querían que no se quedaran con ganas de beber algo si así lo deseaban. Otra actividad que implementaron fue la renta del patio como salón de eventos sociales, la renta incluía personal de seguridad, de limpieza, valet parking y bartender. Las compañías de teatro contrataban este servicio para recaudar fondos para sus producciones al inicio de temporada o en el cierre.

La fuente que aportaba más ingresos a Casa Actum era la renta del espacio para la presentación de obras teatrales, aunque tenían un límite de ganancias y creían que era necesario absorber los impuestos de las obras que se presentaban, es decir el 8% que establece la ley de impuestos sobre el espectáculo público⁷. De esta forma funcionaron el primer año, posteriormente decidieron que las compañías debían pagar el 2% y ellos el 6%.

Para los talleres sólo cobraban la renta del espacio. Algunas veces rentaban alguno de los espacios para ensayos de obras de teatro, de música o danza, pero no era un ingreso fijo. Estos ingresos tenían que cubrir la renta mensual que pagaban por el lugar, los servicios de luz, agua

⁷ Establecida en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal IV Legislatura 1997.

teléfono e internet, el mantenimiento de las instalaciones, la compra de las bebidas del bar y los sueldos de los empleados de planta.

Los empleados de planta eran cinco, una persona en cocina, una persona en limpieza, una persona encargada de seguridad y dos técnicos. A ellos cinco se les pagaba el mismo sueldo, que dependía de las actividades del día y de las ganancias que tuvieran; generalmente la jornada laboral estaba entre los 250 y 300 pesos. Si había mejores ganancias llegaban a pagar hasta 400 pesos. La jornada laboral de los técnicos y del encargado de seguridad no era fija, estaba sujeta a las funciones que hubiera por día. Los otros empleados sí tenían una jornada fija, pero eran flexibles con retardos y permisos de horario. Los empleados tampoco tenían contrato y por ende no tenían vacaciones fijas, prestaciones establecidas ni seguro social.

Para Ernesto también había un sueldo, pero era más elevado porque trabajaba más horas y tenía más responsabilidades. Para Kalder no había un sueldo, él vivía en Casa Actum, no pagaba renta, ni los servicios básicos de vivienda, además de que podía consumir todos los alimentos que quisiera de la cafetería de Casa Actum. De esta forma se veía beneficiado aunque no tuviera un sueldo.

Sabían que el personal no era suficiente para la magnitud que iba adquiriendo el lugar. Por ello Kalder y Ernesto además de las funciones administrativas y logísticas que desempeñaban, realizaban todo tipo de tareas (Cargaban y montaban escenografías, eran acomodadores, taquilleros, bartender).

2.4 Difusión.

En una plática con Rodrigo Mendoza, director del Centro Cultural Amacalone, me compartió que desde su experiencia pensaba que un gran medio de difusión de un CCI es el nombre de los directores, pues si son reconocidos, la sociedad comenzará a reconocer más rápido el CCI. Kalder Castañares y Ernesto Cruz eran desconocidos para el mundo del teatro, pues Kalder se había formado en el extranjero y desconocía las escuelas de teatro en la Ciudad de México y Ernesto no había estudiado nada relacionado con las artes escénicas. Poco a poco se dieron a conocer y también ellos fueron conociendo a los hacedores del teatro y así decidiendo con quién y cómo trabajar.

Un problema que causa la falta de presupuesto para los CCI es que no alcanza para pagar los sueldos de personas expertos en cada área. En este caso prescindieron de los servicios de un experto en publicidad así que ellos eran quienes hacían el trabajo, entre muchas otras obligaciones que desempeñaban. Los primeros meses no tenían para pagar difusión, por toda la inversión que habían hecho para inaugurar el CCI. Meses después les propusieron que se anunciaran en *Diario D.F* que es un periódico pequeño que se reparte en algunas estaciones del Metrobús de manera gratuita. Su cobertura abarca Metrobús línea 1 Avenida Insurgentes. Metrobús Línea 2 Eje 4 Xola, Metrobús Línea 3 Eje 1 Cuauhtémoc, Metrobús Línea 4 Buenavista - San Lázaro – Aeropuerto, Metrobús Línea 5 San Lázaro-Rio de los Remedios, Tren Ligero Ciudad de México. Les pareció una buena idea porque muchas personas utilizan ese medio de transporte.

No se cuenta con un registro de las personas que asistían a Casa Actum por haberse enterado por este medio. Pero hay características que ponen en duda la efectividad de anunciarse en *Diario D.F*. Una es que la estación del Metrobús más cercano a la ubicación de Casa Actum es Xola, pero las demás no son cercanas. Es decir, no era una ruta que condujera a las personas hacia la ubicación,

partiendo de la idea que las personas toman ese transporte para llegar a algún lugar que frecuentan como su trabajo o su hogar, es más probable que asista a un teatro que le quede cerca de su ruta. O bien es menos probable que alguien que se encuentre en la estación San Lázaro decida ir a un CCI que queda a más de una hora de distancia, puede que un cartel llamativo despierte su curiosidad, pero la distancia a la que se encuentra lo desanime. Otra característica es que en la página oficial de Internet de *Diario D.F.* se señala que el perfil sociodemográfico y socioeconómica que consulta más el contenido de la página son mujeres de 45 a 55 años con un nivel académico de licenciatura.

Realicé cuestionarios a mujeres de estas edades en la salida del Metrobús Xola. El cuestionario constaba de seis preguntas que grafiqué⁸. Comprobé con las repuestas y comentarios que el público a pesar de que le gusta el teatro no asiste por falta de conocimiento o porque le parece caro, aunque sí tenían interés en ir. Al explicarles que un espacio alternativo era un lugar que se adaptaba para ser un teatro, muchas de ellas desconocían esta propuesta, por lo que preferían un teatro convencional donde estuvieran cómodas. Las mujeres más jóvenes eran las que preferían espacios alternativos porque a pesar de que no habían visitado muchos de ellos, les interesaba saber más de esta propuesta. Ninguna de las personas que respondió el cuestionario conocía Casa Actum, algunas creían haberla escuchado, pero no estaban seguras si era Casa Actum o la confundían con otro lugar. Finalmente comprobé que a pesar de ser la población que consulta más *Diario D.F* no es tanta como lo que imaginaban los directores de Casa Actum

También se anunciaban en el periódico *Excélsior*, pero al igual que en el caso anterior no hay registro de cuántas personas asistían por haberse informado por este medio, podría atreverme a explicar que no fue una idea descabellada anunciarse en este medio. Ya que a diferencia de lo que yo pensaba *el módulo sobre la lectura* demuestra a través de sus encuestas de los años 2015, 2016

⁸ Expuestas en el anexo.

y 2017 (años en los estuvo activa Casa Actum) **que** los periódicos son el segundo material más leído por los mexicanos. Y entre el 90 y el 95% sigue prefiriendo leer el formato impreso. Además el artículo "*Leer el periódico impreso permite mayor recordación*" comprueba que las personas recuerdan más lo que leen en un periódico impreso que en uno digital (El tiempo, 19 de junio 2015).

Al consultar los ejemplares de los años que estuvieron anunciándose en el periódico comprobé que no había una secuencia en los días que se anunciaban, incluso había meses donde no se anunciaban. La sección "*Función*" está dedicada a recomendar eventos de cine, televisión, festivales culturales, música entre otros. En la misma sección aparece la publicidad de los teatros, entre los que se anunciaban más frecuentemente, en ese momento se encontraban el Teatro Aldama, el Teatro Tepeyac, el Teatro Virginia Fábregas y las obras de Cartelera de teatro. La extensión de sus anuncios variaba, pero siempre se dividía proporcionalmente el espacio para anunciar todas las obras que estaban en cartelera. Los anuncios de Casa Actum no siempre se encontraban en esta sección, era más económico si el anuncio lo colocaban en el espacio que tuvieran libre. Esto podría significar una desventaja para todas las personas que buscaban una obra de teatro, ya que por lógica si ése era su único interés sólo acudirían a la sección dedicada a la cultura. Incluso cuando comencé a revisar los periódicos no estaba enterada de esta situación, entonces sólo buscaba en la sección de "*Función*" y, al no obtener resultados, recurrí a Kalder quien me explico la forma en que se anunciaban. Consulté nuevamente todas las secciones y encontré los anuncios, tuve que hacerlo con detenimiento porque al encontrar el primer anuncio, visualmente no destacaba de los demás. Los anuncios eran de tamaño postal y eran iguales a los que difundían por Facebook. Del lado izquierdo había una delgada cinta negra con letras blancas que decía: arte cultura, cine, música y en la parte inferior, con letras más pequeñas estaba escrito Casa Actum, junto con su logo y la

dirección. En la parte central estaban los 6 carteles de las obras que estaban en temporada y del lado derecho de cada obra estaba escrito el día y la hora. En la parte inferior daban un número para informes y reservaciones, la página de internet y una promoción; daban un dos por uno a todas las personas que presentaran la publicación. En los volantes impresos también ocupaban el mismo formato de anuncio.

Por otra parte Casa Actum estaba registrada en la página del Sistema de Información Cultural (SIC), lo cual no precisamente les daba difusión, pero ayudaba a que hubiera información sobre las características de Casa Actum para quienes estaban buscando un teatro. En algunas ocasiones tuvieron algunas reseñas en revistas como *Time Out México*, *Garuyo* y *Chilango* entre otras. También reseñas en periódicos y entrevistas para medios de internet. En la entrevista realizada para el canal de youtube *Fernanda Tapia T. V* se concentraban más en explicar el proyecto, explicaban que no tenían un público definido, que los precios eran accesibles y que estaban abiertos a recibir propuestas de jóvenes que quisieran mostrar su arte. El canal está abierto desde el 2014 y al ser Fernanda Tapia una figura pública ya reconocida, pues sus videos tienen alrededor de 500 visitas, el video de Casa Actum sólo tuvo 175 visitas (Medina, 2015).

En el video que les hicieron para el canal de *Net Channel T.V* estaba más dirigido para los creadores escénicos, no para el público. En ningún momento informaban los días y horarios de taquilla, mucho menos explicaban cómo era la experiencia de ir a Casa Actum, o algo que distinguiera a Casa Actum de otros teatros. Al final regalaban un 2x1 para las personas que mencionaran que los vieron en ese video (2016).

En el inicio de la página de internet en la parte superior decía "es el momento de actuar, cultura, teatro, cine, música, arte entretenimiento", pero esa frase no correspondía con la imagen que estaba en el inicio de su página, pues era una foto de una esquina del interior de la Casa que además de

ser poco atractiva se ensuciaba por la información que tenía dentro de la imagen. La página estaba diseñada en colores azules, con lo cual me podría atrever a decir que reflejaba más de la personalidad de los directores que del lugar o del contenido del lugar. Debajo de la imagen anunciaban los podcast, el bar, la cafetería y las promociones. La imagen de las promociones era una bolsa de palomitas, la cual fácilmente remitía al cine junto con la frase "Combo Actum" el cual consistía en comprar alimentos en la cafetería y la entrada a la función era gratuita. No daban más especificaciones. Del lado izquierdo de la página de inicio estaba el menú de opciones. En "Quiénes somos" explicaban el nombre de Actum y se dirigían a los creadores para invitarlos a participar en el proyecto de Casa Actum. Las otras opciones del menú proporcionaban más información a los creadores escénicos. Era una información muy completa, sin embargo, esta información no era de interés para el público en general, porque si bien había promociones la página no estaba dirigida para ellos; lo cual era una contradicción porque en los medios impresos anunciaban la página y el público que se dirigiera a la página no iba a encontrar información suficiente que lo animara a asistir.

La red social que más utilizaban era Facebook, la información que daban tampoco era del todo clara pues tampoco mencionaban los horarios y en la descripción declaraban: " teatro de arte dramático, empresa productora de medios y radiodifusión". La expresión teatro de arte dramático termina de explicar a qué se refieren, pero empresa productora de medios y radiodifusión no explica que es un centro cultural donde se puede ir a ver obras de teatro y pasar tiempo recreativo. En sus publicaciones se dedicaban a difundir las obras de teatro que se estaban presentando y algunas veces promocionaban la cafetería u otras veces daban algún anuncio importante sobre los horarios del lugar.

Es importante aclarar que en la publicidad se promocionaba un CCI como una totalidad, no se le daba énfasis especial a una obra, se anunciaban todas por igual para que el público supiera cuáles eran sus opciones. Ya que no había tiempo suficiente ni dinero para anunciar cada una de las actividades Casa Actum se apoyaba de las redes sociales para dar difusión a cada una de las obras, por ser plataformas más libres. Pero algunas compañías seguían pensando que la difusión debía hacerla Casa Actum y consideraban que era su obligación; incluso reclamaban cuando no tenían público en sus funciones. Kalder y Ernesto sabían que no eran suficientes sus redes sociales para llenar las butacas así que estaban abiertos a recibir distintas propuestas de difusión por parte de la compañía. Incluso les proponían algunas estrategias como volantear a los alrededores de Casa Actum, pegar carteles, invitar prensa, hacer promociones etcétera, pero en su mayoría las compañías sentían tedio por estas actividades.

En la plática que tuve con Marisa de León, especialista en producción ejecutiva y difusión de las artes escénicas, explicaba que cuando se trata de un CCI también hay que darle difusión al lugar. Se debe vender la experiencia del lugar, explicar por qué es importante ir a un espacio alternativo y no a un teatro convencional, por qué a ese espacio alternativo y no a otro. Además de que la fachada del lugar sea la que invite al público a entrar, que sea una presentación de lo que se hace dentro. En la fachada de la Casa había una estructura metálica color negro con el símbolo de Casa Actum y a los costados pegaban carteles de las obras que había. El símbolo no se asociaba con el teatro, por lo que, quien no sabía lo que se hacía en ese lugar lo relacionaba por lo general con otro tipo de establecimiento como un bar y para personas denominadas "darks". Al ver los carteles colocados al lado esta idea se podía difuminar un poco, sin embargo, eran pequeños provocando que fuera difícil leer su contenido. Incluso ensuciaba la fachada.

Capítulo 3. Foro Shakespeare A.C.

Cuando comencé esta investigación varias personas mencionaron que no encontraban un punto de comparación entre el Foro Shakespeare y Casa Actum por el tiempo que llevaban funcionando. Sin embargo, me interesa compararlos porque considero que responden a las circunstancias económicas y sociales de país en la actualidad. Para fines de esta investigación me concentraré en la dirección de Itari Marta, del año 2003 al año 2018.

3.1 Foro Shakespeare A.C.

Foro Shakespeare es uno de los espacios independientes más importantes del país, ha estado abierto por más de tres décadas. Su historia se remonta a 1982 cuando Héctor Fuentes abrió una librería llamada *La compañía de Shakespeare* que estaba especializada en material teatral pues, al igual que ahora, era difícil encontrar lugares especializados en arte o teatro, lo cual desde entonces ha sido un gran problema para las personas que se profesionalizan en este arte. Atendiendo a esta necesidad, Fuentes hizo varias alianzas para poder obtener libros nacionales e internacionales, un año después rentó el patio de la casa de al lado para poder hacer un espacio más grande y crear un foro independiente donde el espacio se pudiera modificar dependiendo de los requerimientos de cada obra, es decir, podía ser un escenario isabelino o a la italiana entre otros. Invitó a las nuevas dramaturgias del momento como: Ignacio Solares, Jesús González Dávila y Sabina Berman; le interesaba dar a conocer el discurso de estos dramaturgos para impulsar las nuevas vanguardias del teatro. El espacio fue creciendo tanto en contenido como en aforo, siempre con la iniciativa de

proponer mejoras para el arte teatral y atender las necesidades de éste. Se presentaron diversos montajes de personalidades trascendentes entre las que se encuentran Astrid Hadad, Darío T. Pie, Regina Orozco, Ludwik Margules y Carlos Trejo. Se realizaron diferentes actividades como ferias de libro y temporadas de teatro que fomentaron el arte en la sociedad, fue así como el Foro se empezó a distinguir en el mundo artístico.

Después de la muerte de Héctor en 1996, su esposa Esther Grynberg, recibió varias ofertas para traspasar el foro, entre ellas OCESA, pero decidió que era muy importante mantener el trabajo que había dejado su esposo y por ello decidió traspasarlo a los hermanos Bichir: Demián Bichir, Bruno Bichir y Odiseo Bichir. Familia que desde pequeños se desempeñaron como actores en cine y televisión. Bruno fue quien quedó en la dirección. Por su parte Itari Marta, ya tenía una carrera sólida como actriz pues había comenzado a trabajar desde muy joven. Había trabajado en diversas telenovelas producidas por T.V Azteca y obras de teatro. Itari seguía muy de cerca el trabajo de Foro Shakespeare como espectadora y le parecía muy interesante y vanguardista. Al encontrarse con Bruno y darse cuenta que tenían los mismos intereses se conformaron como socios en el 2003 para reconstruir la esencia del foro.

Es importante mencionar que su interés por hacerse cargo del Foro surge a partir de su inconformidad con el gremio teatral de su época, en el *Tercer Congreso Nacional de Teatro* que se llevó a cabo el 17 de mayo del 2018 en el Centro Cultural Helénico, explicaron que muchas veces los creadores escénicos contemporáneos crean círculos de trabajo a los que es difícil acceder y dado que éstos son herméticos respecto a con quién y cómo trabajan, algunas de sus propuestas no son las más idóneas, ya que a veces se pierde el sentido de objetividad. En segundo lugar no estaban conformes con las políticas culturales del momento ya que los recursos no eran aprovechados de la mejor manera, generalmente las temporadas en los teatros eran cortas y mal

pagadas, sin embargo muy pocos buscaban hacer teatro con sus propios recursos, ellos querían demostrar que se podía hacer teatro de manera independiente y con ello realizar y apoyar las obras que consideraban que eran importantes para el momento.

3.2 Misión y Visión⁹

Tomando en cuenta sus inconformidades, deseos y objetivos se redactó la misión del Foro, para ellos era muy importante que estuviera establecido una misión que los diferenciara de otros CCI y que representara el trabajo que estaban desarrollando, así se acordó la misión:

Un espacio independiente sin fines de lucro que genera y desarrolla proyectos de impacto social directo a través de las artes escénicas y diversas expresiones artísticas como la música, el cine y la literatura. Éste usa el teatro como herramienta para la generación de conciencia ante nuestro contexto social, ampliando nuestros referentes para una perspectiva humana y cultural más abierta (Foro Shakespeare, s.f.).

La visión no estaba redactada en la semblanza pública que compartían pero de acuerdo con al siguiente definición y con la trayectoria que tuvieron considero que sí la tenían y muy presente.

... refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, hace referencia a lo que será o debería ser en el futuro, y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir (Peiro, 2018).

Itari mencionaba que los objetivos planteados para Foro Shakespeare estaban guiados para generar conciencia social lo cual propicio el camino que tomaron. Esta definición corresponde a una empresa, que si bien una empresa no es un CCI algunos de ellos comparten ciertas características administrativas, sin embargo, la visión va más allá en los proyectos artísticos. La visión ayuda para no rendirse en situaciones difíciles que perturban la misión, ayuda a mantener firmes los ideales ante los grupos de personas que no estén de acuerdo con ellos, permite que dichos

⁹... refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, hace referencia a lo que será o debería ser en el futuro, y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir (Peiro, 2018). Cabe aclarar que algunos CCI nombran la visión con algún otro nombre con el que se sientan más identificados.

ideales se cuestionen o se modifiquen o se refuercen junto con la situación política, económica y social en la que se encuentren, ayuda en la toma de decisiones importantes para cumplir la misión establecida y sobre todo, junto con la misión, establece cuándo termina el proyecto.

Itari ha tenido problemas para cumplir su misión ya que varias personas no han congeniado con su forma de trabajar y su personalidad y en ocasiones han desistido de colaborar con el Foro. Cabe destacar que parte de las responsabilidades del director de un CCI es crear un buen equipo de trabajo donde las personalidades, objetivos e ideales sean afines y complementarias. El equipo es fundamental para cumplir varios objetivos, puesto que al inicio los alcances de cualquier proyecto son inciertos y se necesitan personas en las cuales apoyarse y confiar, pues la ausencia de alguna tiene consecuencias reales en el proyecto.

Durante la entrevista que realicé a Itari, comentaba que:

Trabajar como director de un CCI es un trabajo de tiempo completo, por ello algunas veces cuando sentía que los problemas aumentaban y que no tenían solución por más que lo intentara quería renunciar, pero después me daba cuenta que no sólo era un trabajo, que no sólo me beneficiaba a mí, que Foro Shakespeare es una forma de hacer las cosas distintas, un incentivo para cambiar la manera en que se percibe el arte en México. Es muy importante seguir haciendo arte porque de esta forma la sociedad aprende a pensar y tomar decisiones, si no hay alternativas artísticas será fácilmente manipulable (comunicación personal, 10 de julio 2018).

Entonces volvía a intentarlo, no porque pensara que el Foro era el único espacio que valía la pena, sino porque creía que entre más tiempo estuviera abierto podía lograr mayores objetivos y

servir de ejemplo para personas que estaban pensando en abrir un foro. Además de incitar la unión entre CCI para poder defendernos de las políticas públicas y culturales que son injustas.

En el 2003 Itari asume la dirección del Foro, para este momento ya tenía más experiencia solucionando los problemas habituales de un CCI. El Foro se distinguía por estar creando propuestas poco comunes que impactaban a los espectadores. En el 2009 crearon un nuevo proyecto, La compañía de teatro penitenciario “El Mago” en Santa Martha Acatitla, que tiene como objetivo hacer frente a la violencia a partir del trabajo de prevención y rehabilitación, ya que no existen programas que ayuden a que no haya reincidencia de los reclusos. La planeación, redacción, trámites y autorización del proyecto no fueron sencillos, dado que se necesitaban permisos especiales. Una vez autorizado el proyecto el trabajo por delante fue duro, dado que debían cumplirse una serie de requisitos para llevar a cabo las actividades; tenían cancelaciones de último momento, trámites variados y problemáticas socioculturales; ante esto Itari se encargó de asistir al reclusorio para conformar el taller; el mayor reto era acercar a adultos, que habían cometido diferentes crímenes, con el teatro y crear un montaje que tuviera conexión con sus intereses. Se lograron montar tres obras *Cabaret Pánico* en el 2010, *Ricardo III* en el 2011 y *El Mago Dios* en el 2015, pero la tarea no estaría completa hasta que estas obras tuvieran contacto con el público, así que el equipo de Foro Shakespeare organizaba funciones para que las personas pudieran asistir al Reclusorio Oriente, Santa Martha Acatitla a presenciar la obra; para ello los asistentes tenían que registrarse mandando copia de su credencial de elector, vestir con colores específicos que los distinguieran en el reclusorio y presentarse a la hora indicada en el foro, éste se encargaba de realizar los trámites correspondientes dentro del reclusorio y transportar al público al reclusorio y viceversa; tuvieron que hacer muchas correcciones al taller conforme iban aprendiendo la forma de operar del reclusorio.

Uno de los objetivos más importantes para el Foro surgió conforme pasaron los años, dado que a lo largo de los mismos parte del elenco recurrente terminaría su sentencia, por ello ampliaron su programa nombrándose como una compañía que se dedicaría a reinsertarlos a la sociedad con la oportunidad de tener un empleo remunerado. Sí así lo decidían los internos, al ser puestos en libertad podían trabajar con ellos; y fue con los que acudieron al Foro, para continuar con el quehacer teatral, que se creó una red de apoyo para llevar a cabo diferentes tareas dentro del mismo; lo que concluyó con la formalización del proyecto, nombrándolo una compañía de teatro penitenciario extra muros; además se adquirió un domicilio para continuar realizando obras y otras actividades, el cual fue nombrado: “El 77 Centro Cultural Autogestivo” del cual hablaré más adelante.

Foro Shakespeare se siguió distinguiendo por especializarse en realizar herramientas para el arte teatral, por ello diseñaron talleres, cursos y ciclos para complementar la formación en creación escénica, por ejemplo, cursos dirigidos especialmente a creadores independientes, estrategias de difusión, marketing, diseño gráfico, diseño y construcción de escenografía, diseño de iluminación y diseño sonoro; que si bien ya no resultan tan difíciles de encontrar como hace un par de años, se convierten en una alternativa para abarcar a una mayor cantidad de creadores escénicos, pues es importante tener más lugares donde se puedan acercar si tienen dudas, por otra parte las estrategias artísticas van cambiando conforme cambia la sociedad a través del tiempo y la tecnología.

3.3 Administración

En el apartado administrativo observé que la personalidad del director de cualquier CCI influye en la vida de éstos. Foro Shakespeare cerró sus puertas porque el dueño del inmueble les pidió que desocuparan el lugar para ocuparlo para otros fines. Al saber esto y conociendo la personalidad de Itari, la pregunta que la mayoría quiere saber es ¿Por qué teniendo toda esta estructura Foro Shakespeare cerrará sus puertas, sólo porque no pueden permanecer en el mismo lugar? ¿Por qué no cambian de lugar y ya? ¿Dónde están los ahorros del Foro para enfrentar estos problemas? Cuando un CCI está empezando parece normal que cierre pues se concibe a los CCI como algo efímero y sustituible, pero al hablar de Foro Shakespeare causa asombro porque parecía invencible y la causa de su cierre parecía tener soluciones sencillas si se observaba desde fuera, sin embargo, no era tan sencillo para los directores de Foro Shakespeare porque en este proyecto están invertidos ahorros de muchos años de vida y volver a invertir todo en un nuevo lugar no es algo que quieran hacer en este momento; sobre todo porque no hay un cambio significativo en las políticas culturales que los proteja ante las situaciones por las que pasaron todos estos años, por ello buscarán una nueva estrategia si deciden continuar con el proyecto.

Para abrir el Foro, Itari y Bruno tuvieron que pagar los impuestos que habían dejado de pagar los anteriores directores, tuvo que hacerse nueva difusión y se conformó una nueva administración. El primer paso después de pagar el costo por el traspaso fue el de obtener el permiso de utilizar la marca “Foro Shakespeare”, además se invirtió en remodelaciones, para ello obtuvieron el permiso de los propietarios para rentar más espacio y modificarlo. El Foro fue cambiando conforme iba creciendo su fama, con las necesidades de las compañías que se presentaban y el aforo que tenían. Actualmente el espacio cuenta con: un Foro Principal con capacidad para 200 personas, el Espacio

Urgente 1 con capacidad para 30 personas, el Espacio Urgente 2 con capacidad para 60 personas, un Teatrino con capacidad para 30 personas y una Caja Fuerte con capacidad para 30 personas; además debía considerarse la renta, servicios, etcétera. Por otro lado se tenía que crear un nuevo concepto para el Foro Shakespeare, hacer que la gente los conociera, traer compañías nuevas, difundir, dar talleres, entre otros. Itari y Bruno en diferentes entrevistas como en *Sin embargo tv* (Maristain, 2016), *Noticieros Televisa* (Loret, 2016) y *El hijo de rayo* (2016), mencionan que tener un Foro es una labor constante por más que parezca que ya está funcionando de manera estable.

Foro Shakespeare es un asociación civil desde antes de que Bruno lo recibiera, pero se encontraba endeudada y con problemas, por ello como mencioné anteriormente, obtuvieron el nombre de Foro Shakespeare A. C., actualmente el trámite para conformar una asociación civil y para que ésta pueda deducir impuestos es rápido, pero en ese momento tardaron 6 años para que les otorgaran el permiso para poder hacerlo. Uno de los motivos por el que son una asociación civil es porque esto permite un trabajo artístico y comunitario, pues aún no hay un reconocimiento legal para lo que Foro Shakespeare y los otros CCI hacen.

Al revisar la administración del Foro notaron que había deudas que se tenían que pagar y que no todos los permisos estaban renovados, tenían problemas administrativos que resolver; uno de éstos fue que en ese momento sólo tenían conocimientos teatrales y éstos no eran suficientes para lo que requería el proyecto, por lo cual Itari comenzó a buscar cursos, lecturas y asesorías que le permitieran entender más sobre administración y economía, sin embargo, en ese momento no había información especializada sobre Centros Culturales Independientes, la administración de las artes, el derecho o la economía del arte; entonces ella con la ayuda de expertos en los temas tuvo que aprender la información y apropiarse de ella para utilizarla en su situación específica.

De lo recopilado consideró entre otras cosas que para un CCI era primordial poseer un carácter interdisciplinario, para que cada área funcione de manera correcta, pues se percató que normalmente dentro del arte las personas tienden a relacionarse todo el tiempo entre sí, lo cual provoca que no sepan a quién acudir cuando requieren ayuda de otras áreas, no obstante el problema más grande era que cuando ellos hacían el trabajo de las otras áreas sin pedir asesoría o informarse cometían muchos errores, por ello Itari comenzó a invitar a personas de otras áreas de conocimiento al proyecto con lo que tenían un apoyo más sólido para el mismo.

Respecto a su forma de obtener ingresos, nunca contemplaron estar sujetos a una sola forma de obtenerlos, por lo cual buscaron otro tipo de patrocinios y becas. Itari no considera que el acta constitutiva por sí sola tenga un beneficio significativo, sino que en algún momento puede servir como herramienta. Lo más importante es utilizar la creatividad en todas las áreas, por más cuadradas que éstas puedan parecer. Para Itari el término Foro independiente significa que los creadores escénicos pueden realizar cualquier obra sin estar esperando un consentimiento o una beca, su estrategia era tener distintas fuentes de financiamiento para no depender de una sola, por ejemplo, ellos acudieron a la iniciativa privada para obtener recursos, Coca Cola les dio un patrocinio para todas las impresiones que se requirieron en todas las obras y eventos durante dos años, además de la remodelación de la fachada. Durante el patrocinio tenían que tener la marca de Coca cola en un lugar visible de la fachada. En ese momento fueron criticados por esta acción, pues pensaban que el rumbo del Foro se tornaría distinto. Compañeros conocedores del arte teatral compartían preguntas y juicios acerca del logo de Coca Cola en la entrada y en los programas de mano: ¿Coca Cola está comprando el Foro y por eso está su logo? Pronto habrá más logos de marca que fotos de las obras de teatro ¿siguen siendo independientes? ¿Ahora quién elige el contenido? Se están volviendo elitistas.

Considero que estas preguntas son normales porque era algo nuevo, para responderlas estaba el equipo de Foro Shakespeare. Más allá de una aprobación, querían demostrar que los recursos se podían obtener de distintas formas e invitar a los creadores escénicos a no limitarse con los recursos que daba el Estado; como símbolo de esto dejaron para siempre la marca de Coca cola en la fachada. Después de ese patrocinio se les abrió una puerta para poder cerrar tratos con otras marcas.

Como en cualquier negocio en sus inicios Bruno e Itari invertían las ganancias, después completaban sus ingresos personales con lo que ganaban en otros trabajos de cine y televisión, Bruno quería seguir trabajando en cine y televisión por lo cual dejó de considerar el Foro como una fuente de ingresos, pues no tenía tiempo suficiente para trabajar en él y ser remunerado, pero ella se dio cuenta que de esa forma sólo gastaba su energía y decidió dedicarse sólo al Foro. Para varios directores de CCI éste es el mayor miedo, porque creen que sus ingresos se verán afectados significativamente, lo cual sí es una posibilidad porque el arte en México no es reconocido como un trabajo. A pesar de eso entre los propios artistas se debe empezar a reconocer como un trabajo, es decir saber que ser director de un CCI implica muchas responsabilidades y que entre más dedicación haya en él, más beneficios se obtendrán. Trabajar en un CCI es muy distinto a tener un trabajo de oficina, pues ahí también recae la palabra independiente, ya que no hay un horario para laborar, es decir, puede significar que hay una enorme flexibilidad, pero también que las jornadas pueden absorber momentos de tu vida personal. Itari comprobó que sí se podía vivir del teatro y que los ingresos tenían que ser austeros, pero que era un trabajo complejo.

Año con año tuvieron que replantearse la opinión que tenían sobre el teatro para que pudiera verse reflejada en acciones para el Foro. ¿El arte debe de generar ingresos? ¿Es un trabajo? ¿Está bien cobrar por las obras de teatro? Para que en poco tiempo no cambiaran de idea, fue necesario que se sentaran a pensar estas preguntas, porque constantemente recibían críticas sobre su trabajo

y era necesario que tuvieran un respaldo para ellos. Concluyeron que el primer paso es que el artista pueda generar ingresos de la obra de teatro, de esta forma se le dará más seriedad como un trabajo. De igual manera Foro Shakespeare consideraba que podía generar más empleos y fomentar que más personas estudiaran artes con la seguridad de que era un empleo remunerado económicamente. Para ello consideraron que debían enseñarse y enseñar a determinar un precio y valor a la obra.

Aprendieron después de un tiempo que primero había que determinar un precio para la obra, lo cual es poco común, este concepto no se enseñaba ni se enseña en las escuelas de arte, incluso prejuiciosamente se cree que poner un precio desacredita el objetivo de la obra. Pero poner un precio a la obra les servía para hacer un diagnóstico de cuántas funciones necesitaban para recuperar el dinero invertido en la producción, saber cuántas personas debían entrar en cada función para poder pagar la renta del espacio en el que se presentaban y poder pagar los sueldos de los creadores escénicos o los gastos de cada función, entre otros aspectos. Se percataban que algunas compañías llegaban hasta este paso, pero después de haber cubierto estos gastos, no sabían cuánto tenían que ganar como artistas o se conformaban con lo que sobraba. Los directores de Foro Shakespeare estudiaron más la situación para no quedarse en ese paso, encontraron que el siguiente paso es saber el valor que tiene la obra para el artista y el valor que se tiene a sí mismo como artista.

Para determinar el valor que tenían las obras y poder determinar el precio de las mismas analizaron el factor tiempo, es decir, tomaron en cuenta el tiempo que se invertía en la investigación para realizar las puestas en escena, el tiempo que se requería para levantar los montajes, así como el tiempo que los artistas habían invertido en su formación profesional.

De esta forma pudieron establecer los precios para los eventos. Porque además tenían que calcular los precios de cada servicio del Foro (renta del foro, talleres, precios en cafetería, etc.). Considero por la información que me ha dado esta investigación, que lo más difícil de calcular es

la renta de foro y lo que incluye esta renta, ya que tiene que ser una renta que les permita tener ganancias a la compañía que rente el espacio pero sin perjudicar al foro. En el caso de Foro Shakespeare el precio de la renta era más costoso sí se solicitaba para fines de semana, también variaba el precio si se solicitaba por días o por horas. Había que dejar un depósito de garantía que se ocuparía en caso de incumplimiento de contrato, el cual establecía que la compañía se quedaba con el 70% de entrada de taquilla neta y el Foro con el 30%. De la taquilla bruta el foro tenía que retener el 8% que establece la ley de espectáculos públicos y entre el 3% y 5% de la venta bruta al mes por los servicios de ticketmaster. Establecía los horarios de montaje y desmontaje de escenografía, el tiempo que podían utilizar la bodega y los servicios que cubría la renta (técnicos, camerinos, taquilleros, acomodadores)

Para seleccionar las obras, revisaban que toda la información estuviera en la carpeta y que en ella pudieran observar que era un trabajo de acuerdo con la estética y la programación del Foro. Como todo espacio de entretenimiento tenía que tener variedad que se adaptara a los diferentes públicos. Por ello hacían ciclos o creaban estrategias en días y horarios para darle espacio a obras con diferentes temas. Pero siempre cuidando que fuera algo que les interesara ver, y más allá de ser un asunto meramente subjetivo, pensaban que si habían luchado tanto por ser lo que eran, debían seguir haciendo parte a las personas que estuvieran de acuerdo con el Foro. Es decir, cuando abrieron el Foro querían presentar sus obras, obras diferentes a las que se estaban presentado en la Compañía Nacional de Teatro, o en los teatros de la UNAM o del IMSS, obras que los hicieran conmoverse o enojarse. Después de años seguían presentado obras con ese propósito y escogiendo obras que de alguna forma su lugar fuera Foro Shakespeare. Pues no sólo era un espacio, sino un modo de vida.

Conforme los años fueron avanzando, las obras que se presentaban se distinguían de obras de otros CCI. Parecía que eran más profesionales en todas las áreas, (actuación, escenografía, difusión, fotografía). En el último año se presentaron, sobre todo, montajes que anteriormente habían tenido mucho éxito en diferentes teatros grandes de la CDMX, entre ellos se encuentra *Lo que queda de nosotros* y *Wenses y Lala*. También se presentaron varias obras con elencos de actores famosos que participaban principalmente en televisión. Yo pensaba que con estos nuevos cambios el Foro se estaba volviendo inaccesible, que no aceptarían a las compañías sin experiencia o que los boletos serían más costosos comparados con otros Foros. Pero en la entrevista con Itari me explicó que buscó un equilibrio, para que los actores famosos atrajeran un nuevo público, que normalmente estaba acostumbrado a asistir a un de tipo teatro diferente o que rara vez asistía al teatro, pero que ahora lo quería hacer por ver al actor más cerca. Ya estando en el Foro se les entregaba la cartelera de todas las obras para proponerles que les dieran la oportunidad a otros creadores.

Al observar detenidamente la cartelera de los últimos años me di cuenta que reconocía obras que habían estado en otros CCI, que no tenían una ostentosa escenografía o famosos actores pero tenían experiencia, y eran pocas las compañías que reconocía con recién egresados o aún estudiantes. Considero que se debe a dos causas, uno es que los proyectos con más experiencia suelen tener una mejor carpeta del proyecto, porque ya saben cómo hacerlo a diferencia de las compañías nuevas, por ello se les da prioridad y la segunda causa es que la calidad no está peleada con el bajo presupuesto, pero en compañías sin experiencia es difícil llevarlo a cabo.

En definitiva el rumbo del Foro cambió, para ello tuvieron que tener instalaciones adecuadas. Es decir, los actores o montajes famosos atraen público, y para recibirlo debe haber suficientes butacas, de lo contrario habría gente disgustada esperando o el precio tendría que ser muy elevado para cubrir los gastos. No todos los CCI tienen un Foro de esta magnitud y no sólo es el espacio

del foro, también protección civil exige que haya más salidas de emergencia entre otros requisitos. Como había mencionado anteriormente, hicieron varias remodelaciones al lugar para que el alcance de Foro Shakespeare fuera mayor, en algún momento se dieron cuenta que necesitaban comprar la propiedad o llegaría la causa de su cierre; al principio tardaron años en ahorrar para tener una propuesta para el propietario, pero para él no era suficiente, incluso cuando alcanzaban la cantidad que habían acordado, subía de nuevo el precio y así sucesivamente, hasta que definitivamente les pidió que desalojaran el lugar, muchas personas mostraron su solidaridad cuando Itari y Bruno lo hicieron público.

Foro Shakespeare tiene un eje social como lo subraya en su misión, parte de este se compone por el Centro Cultural Autogestivo El 77, del cual expliqué su surgimiento con anterioridad, pero hace falta mencionar que además de ser un recinto en el cual pudiera trabajar la compañía de teatro penitenciario, servía para llevar a cabo actividades gratuitas y otros montajes que su fin último fuera tener una contribución social. Itari también estaba al frente de este proyecto, pero se podría interpretar que el 77 ya es independiente de Foro Shakespeare, puesto que tiene sus propias reglas, programación, cartelera etc. Lo importante de seguir relacionándolo con el Foro es que atiende el eje anteriormente mencionado. También representa que la misión del foro no se limita a un espacio, sino que desean que los beneficios que obtengan también apoyen al teatro en general y no sólo a ellos, sino que contribuyan a la sociedad. Por otra parte hace que recordemos los inicios del Foro Shakespeare, ya que al conocer el 77 se observa cómo están explotando de manera creativa todos los recursos que tienen.

La misión de Foro Shakespeare es pública, se puede consultar en su página de internet, junto con toda la semblanza. Algunos la consideraban exagerada y egocéntrica, pero era muy importante tener esa información ahí para las personas que buscaban información, para presentar un montaje,

para los que necesitaban investigar sobre el Foro, para los que querían apoyar o para los que querían conocer el Foro.

Cuando quisieron llevar todas las ideas planteadas a la práctica, se dieron cuenta que no por ser dueños de su propio espacio estarían libres de problemáticas. Desde el inicio tuvieron problemas con los vecinos, pues no les agradaba que hubiera tantos autos estacionados en la calle o que hubiera tanto ruido o que hubiera montajes en distintos espacios del foro. Sabían que para mantener el Foro funcionando tenían que resolverlos. Itari hablaba con ellos para llegar a un acuerdo o si era necesario tramitaba un permiso con la alcaldía. Tuvieron que encontrar un equilibrio para no ser tachado de raros, extrovertidos, hippies u otra cosa. La calle Zamora donde estaban ubicados se caracterizaba por la inseguridad generada por el narcomenudeo y por los vagabundos, así que tuvieron que interactuar con ellos para poder protegerse, es decir a veces les ofrecían agua, comida o simplemente saludándolos. Su propósito inicial no era cambiar el entorno donde se encontraban, pero sí consideraban que debían conocer toda la zona para saber qué podían aportar a ella y viceversa. Poco a poco estas medidas aumentaron la plusvalía de la colonia y la seguridad en ella.

3.4 Difusión

Algunos directores de los CCI creían que ser un artista famoso daba una publicidad gratuita al Foro, sin embargo, al entrevistar a Itari comprobé que sólo es una creencia. Es verdad que cuando Bruno Bichir tomó la dirección del foro, varias personas tenían interés en asistir para ver los cambios de la nueva dirección, pero éste es un recurso que se agota con rapidez, ya que no es una estrategia de difusión sino una oportunidad que se aprovechó en su momento. En esa época optaron por los medios impresos que eran los que más impacto tenían. Tuvieron que hablar con diseñadores que realizarán los formatos, para que los ayudaran cobrándoles un precio mínimo; los diseños por algunos años eran en blanco y negro para que fuera más económico imprimirlos. También se adaptaron a un nuevo tamaño de impresión que hasta ese momento era desconocido para el mundo teatral, estaban abiertos a nuevas propuestas o a hacer alianzas para conseguir la difusión que requerían, el único principio que tenían era que el trabajo debía tener la mayor calidad posible; incluso cuando el Foro creció y la difusión ya tenía más inversión, el principio era el mismo para ellos y para las compañías que se presentaban.

Algunos carteles eran rechazados, ya que al haber pasado por limitaciones económicas, no admitían esa excusa por parte de las compañías, lo cual les atrajo fama de exigentes, pero sólo de esta forma pudieron conservar una estética que definía al Foro. Posteriormente cuando tuvieron más presupuesto, los carteles eran llamativos, median 40 cm X 25 cm aproximadamente, doblados de tal forma que pareciera una pequeña cartera de 15 cm X 7 cm aproximadamente. En la portada se leía la abreviatura SHKSPR, en letras que abarcaban la mayor parte y en letras mucho más pequeñas Foro Shakespeare, cartelera, mes y año; en la contraportada estaban las redes sociales el horario de atención y de taquilla, la dirección y teléfono de Foro. Cuando se extendía había

fotografías proporcionalmente distribuidas, de espectáculos que se presentaban en el Foro, con un pequeño texto en cada una de ellas que informaba, el nombre, el horario y el costo. En el reverso se anunciaban más espectáculos, en total los espectáculos anunciados oscilaban entre 30 y 25. También anunciaban DramaLab, el proyecto de impacto social y la librería Héctor Fuentes. Además de los anuncios que tenían que poner por tener patrocinios de la iniciativa privada. Los carteles individuales de los espectáculos eran colocados en una pared de un pasillo donde esperaban los asistentes para entrar al espectáculo.

Itari, al ser una actriz que participaba en telenovelas mexicanas transmitidas en una las cadenas más importantes en México (TV Azteca), era invitada a distintas entrevistas en radio y televisión en las cuales no perdía la oportunidad de hablar de Foro Shakespeare. Lo cual nuevamente fue criticado por el gremio intelectual del momento. Argumentaban que TV Azteca tenía un contenido muy diferente al del Foro y anunciándolo en estos espacios el público interpretaría que son un contenido similar. O bien que deberían dirigirse a medios totalmente culturales o que trajeran un beneficio para la sociedad. Pero para Itari estas limitaciones provocaban que las salas no se llenaran o que el teatro sólo estuviera dirigido para gente conocedora del arte teatral. También cuando los invitaban a dar una entrevista iban a cualquier medio mientras fuera gratuito, pues en un inicio tuvieron que tocar muchas puertas para poder hacer difusión y ahora valoraban que gracias a su perseverancia estaban obteniendo estas entrevistas.

Se fueron actualizando, y le dieron peso a los medios digitales, a su página de internet y a las redes sociales. En las redes sociales subían continuamente fotografías con escenas de las obras que se presentaban, con frases que dieran una sinopsis de la obra y motivaban que las personas asistieron al teatro, no sólo a Foro Shakespeare. En la página de internet detallaban toda la información acerca de DramaLAB, el 77 y la Compañía de Teatro Penitenciario. La cartelera tenía

filtros, de actividad, día y género para realizar la búsqueda más rápido o también se podía consultar toda la cartelera. También anunciaban todos sus servicios y noticias. En cuanto a sus promociones, ofrecían un 2x1 en ticketmaster todos los jueves, con el fin de atraer al público que estaba acostumbrado a asistir a teatros de la UNAM y el CCB y por lo cual estaban acostumbrados a ir al teatro ese día.

Capítulo 4: Diferencias y similitudes entre Casa Actum y Foro Shakespeare

Este análisis no pretende encontrar la fórmula secreta para que funcione un CCI por muchos años, ya que considero que no existe, más bien, es un acercamiento para documentar el trabajo de estos dos CCI con el fin de que próximos directores puedan consultarlo y así tomar las decisiones que se enfoquen más con sus objetivos. No se trata de que todos los CCI funcionen de la misma forma o que no se respete su proyecto, ya que un error que existe frecuentemente cuando los directores de los CCI piden asesoría, es la imposición. Es decir, los directores de estos recintos buscan propuestas para que funcione su idea de CCI, no buscan copiar las metodologías de otros.

Tanto Casa Actum como Foro Shakespeare se encontraban ubicados en zonas céntricas de la Ciudad de México. Es común escuchar que hacen falta CCI en las afueras de la Ciudad, o en zonas donde es difícil transportarse, o en zonas inseguras o marginadas, o en las delegaciones lejanas al centro de la ciudad, con lo cual coincido, pero agregaría que el CCI que se instale en esos lugares debe adaptarse al lugar y a la comunidad. Es decir no se pueden olvidar las condiciones en las que se encuentra México, condiciones de inseguridad, pobreza y violencia que desgraciadamente limitan la asistencia a lugares a cierta hora de la noche; otras personas no puedan pagar eventos recreativos, y otras más no están acostumbrados a leer ni a relacionarse con el arte; entonces el CCI debe contemplar esos factores para los costos, horarios, actividades, contenidos o de lo contrario su vida será corta. En el caso de Casa Actum mencionaba que no tenían problemas con la zona, pero Foro Shakespeare sí tuvo que adaptarse a ella.

De igual forma están limitados a los factores del país aunque estén en zonas céntricas. Las medidas internas que tomen los ayudan a permanecer abiertos. Casa Actum quería tener los precios más bajos para beneficiar a quienes se presentaran ahí y para que las personas no tuvieran que

pagar mucho dinero por recreación. Analicé que por más que el gesto sea bondadoso vivimos en una situación económica que no podemos olvidar. Es decir, por más que ellos bajaran los precios, estamos en un sistema económico que se alimenta de la competencia y que ellos al nombrarse negocio habían entrado en la competencia, así que los precios bajos los afectaban como en cualquier otro negocio.

4.1 Administración

En el apartado de administración Kalder tenían claro que Casa Actum era un negocio, pero en un negocio su fin último es la ganancia, entonces era un tanto contradictorio, podía comprender la idea, pero a nivel administrativo era contraproducente llevarla a cabo. No necesariamente tenían que volverse una asociación civil, como otros CCI o cambiar de idea totalmente, pero era forzosa una metodología que los ayudara a llevar de manera eficiente un negocio sustentable que no persiguiera una ganancia económica. Es verdad que resolvían en el momento, pero al no tener soluciones duraderas se fueron acumulando las problemáticas. Por ejemplo: no tenían problemas con realizar múltiples tareas, porque en lo inmediato era una forma de resolver y además sentían que fomentaban un trato más horizontal, pero eso hacía que no pudieran concentrar toda su energía en las tareas que realmente eran propias de su trabajo como directores. No podían tomar decisiones simples porque cada factor influye, en este caso contratar más personal pudo haber subido los precios, o bajar los sueldos para poder dividir ese presupuesto en más personas, o alargar la jornada laboral del personal con el que contaban.

Para Kalder (director de Casa Actum) no era considerado un trabajo remunerado económicamente, se conformaba con que pudiera cubrir sus necesidades básicas, además le gustaba seguir trabajando en otros proyectos. Incluso ni en un futuro pensaba que podía tener grandes ganancias sólo quería no ser perjudicado económicamente y que no tuviera que invertir tanto

tiempo. Pensaba que al igual que en cualquier negocio, después del tercer año si todo marchaba bien ya comenzaría a haber ganancias que le permitieran hacerlo crecer y volverlo más fructífero. Por ello consideraba absurdo participar en becas que le pidieran como requisito que el CCI estuviera laborando por más de tres años.

En el apartado de administración de Foro Shakespeare, se puede notar que los precios de los boletos, la renta de los espacios y el consumo de bebidas y alimentos tenían un precio más elevado, lo más importante para los directores era mantener el Foro ya que habían invertido tiempo, dinero y esfuerzo en él. Comenzaron con dificultades económicas, poco presupuesto, poca experiencia y deudas; conforme pasaron los años buscaron financiamientos que principalmente fueran destinados para la administración del Foro, algunas veces también beneficiaban a quienes se presentaban ahí, pero no era su objetivo. Para llevar a cabo la parte social con la que estaban comprometidos crearon los programas ya mencionados. El lema implícito en la entrevistas y en su trabajo era la profesionalización. Por ello diseñaron programas que capacitaban a los creadores escénicos para que logaran consolidar sus proyectos y pudieran venderlos. Aspiraban a que el teatro fuera reconocido como un trabajo, así que Foro Shakespeare se volvió una fuente de empleo constante, a su vez esto les dio más profesionalización porque ya había personas destinadas para cada área.

Itari pensaba lo mismo que Kalder los primeros años, estaba concentrada en que funcionara el Foro no en tener ganancias económicas para ella, posteriormente cambió de idea, si bien haber cumplido tres años les daba estabilidad no era una garantía que sería así por siempre. Todo está en constante cambio, las leyes que aplican para los CCI, las devaluaciones del peso, las crisis económicas, las afectaciones de los desastres naturales etc. Así que pensaba que tener un CCI era esfuerzo constante y decidió vivir de ello, porque lo creía justo, y para lograrlo tuvo que pedir becas

o patrocinios o vender artículos. Fue así como vivió del Foro sin tener que mezclarlo con otros trabajos

Casa Actum y Foro Shakespeare sostenían posturas diferentes en el apartado de Administración, sin embargo tenían claro que el inmueble debía cumplir todos los requisitos legales para operar de manera correcta. Desde que inauguraron se concentraron en no endeudarse ya que era una causa que en el pasado había hecho que varios CCI cerraran. No es que alguna de las dos posturas sea la correcta puesto que los intereses de cada director son distintos, pero sí está comprobado que tener un CCI no es un trabajo fácil y es importante que las personas que tengan la intención de abrir uno sepan que no sólo consiste en abrir la cortina de un local y hacer teatro ahí. Ya que al no tener esta conciencia muchas personas no se preparan para enfrentarse a las adversidades que conlleva.

Otro punto en que coincidían era que tenían que comprar el espacio para ahorrar dinero y para tener la seguridad de que las remodelaciones e inversiones que hacían en el espacio tuvieran una utilidad futura para ellos. Suena bastante lógico para cualquier persona, incluso fueron muy criticados por no comprar el espacio desde un inicio. Cuando inauguraron los espacios en los dos casos invirtieron la mayor parte de sus ahorros, era una inversión fuerte por todo lo que tenían que hacer para que se convierta en un CCI. No es como mudarse a una casa cualquiera, donde sólo se tienen que acomodar los muebles después de haber pagado la renta y un depósito. En un espacio destinado para un CCI se tiene que invertir e instalar el equipo que usarían quienes se presentaran ahí; además de instalar las salidas de seguridad y el equipo contra incendio lo cual podría significar hacer remodelaciones; por otro lado pagar las deudas y todo lo necesario para que el lugar sea totalmente legal, así como los honorarios de todas las personas que realizaron estos trabajos; en fin una serie de gastos requeridos sólo para la inauguración. En los dos casos se había pactado con los dueños del lugar que conforme tuvieran ganancias lo comprarían. Sin embargo, con diferentes

pretextos los dueños no estuvieron dispuestos a venderles el inmueble, porque se dieron cuenta que podían obtener más ganancias destinándolo para otro fin. Repito; el teatro no está absuelto de las condiciones del país, aunque lo ideal sería no inaugurar un CCI hasta comprar el inmueble, cada vez se vuelve más inalcanzable adquirir uno en la Ciudad de México, sobre todo con los bajos sueldos y el desempleo que hay para las personas que se dedican al arte, por lo tanto comienzan rentando. Por otra parte no hay donadores de inmuebles para los CCI y gubernamentalmente no hay suficientes espacios disponibles para estos fines. Los últimos registros de centros culturales o espacios dedicados al arte y la cultura que han obtenido el inmueble a través de un comodato son centros culturales institucionales. Se puede consultar una lista de inmuebles que han quedado sin propietario y por lo tanto pasan al Estado, cada ciudadano puede utilizarlo siempre y cuando justifique las actividades que desarrollará y la contribución a la sociedad que éstas proporcionarán. Para Casa Actum esta posibilidad no existía porque querían conformarse como un negocio y las utilidades serían exclusivamente para ellos.

El ingreso más fuerte que reciben estos CCI es la taquilla. Presentarse en Casa Actum era más barato que en Foro Shakespeare, muchas personas mencionaban que esto se debía a los años que llevaban laborando cada uno. Es decir, Foro Shakespeare era más conocido y por ende tenía más público recurrente y más compañías se querían presentar ahí, eso elevaba el precio. Luego analicé los servicios que incluye la renta de un espacio para presentar una obra, tanto en Foro Shakespeare como en otros lugares, puesto que cada detalle cuesta dinero tanto para el foro como para las compañías y cada detalle suma o resta en la asistencia del público. Principalmente deben ofrecer taquilleros, técnicos, acomodadores y encargados de limpieza. Parecen prescindibles estos servicios incluso alguien de la compañía pueda encargarse de algunas de esas labores y no es necesario pagarle por eso. De hecho hay lugares que no necesariamente están dedicados al teatro y

que no ofrecen estos servicios, por ello es más barato rentarlos. Generalmente las compañías que van empezando y se dan cuenta de lo caro que es hacer teatro recurren a la alternativa más barata, pero puede ser contraproducente porque el público los percibe como teatro no profesional. Además realizar labores no correspondientes a la creación artística resta tiempo y energía que pudo haber sido utilizada para la puesta en escena. Estos dos CCI ofrecían los servicios mencionados, además de bodegas para que se guardara la escenografía y personal para que la acomodara en el escenario.

Foro Shakespeare ofrecía el servicio de ticketmaster para comparar los boletos, un servicio que cobra comisión a quien compra el boleto y a quien vende el boleto, este era un servicio adicional que tenían que pagar las compañías que se presentaban. Para las compañías o las obras famosas era conveniente porque los asistentes podían asegurar su asistencia sin tener que hacer grandes filas. Las compañías pequeñas no aprovechaban tanto este servicio pero siempre pudieron tenerlo en cuenta como una herramienta más que les permitiera atraer público. En mi experiencia pensaba que no era necesario tener un servicio así, ya que es muy caro, pero cuando presenté mi primera obra muchas personas me preguntaba dónde podían comprar los boletos, yo contestaba que directamente en taquilla, pero casi nadie fue a comprarlos así que traté de inventar una nueva forma de distribuir los boletos. Sin embargo no funcionó porque invertía más en distribuir los boletos que lo que cobra el servicio de ticketmaster.

4.2 Difusión

Marisa de León después de haber hecho la difusión de distintos espectáculos sugiere una metodología en su libro (2015). La difusión es un tema poco manejado por los creadores escénicos sin embargo, ya hay alternativas que se pueden consultar, como este libro. En cual se explica que no hay fórmula secreta que funcione 100%, es imaginar y proponer caminos. Para que estos caminos se acerquen más al objetivo hay que planear una estrategia, incluso es mejor tener una mala estrategia a no tener ninguna. Esta estrategia depende mucho de estudiar cuál es el producto para saber a quién va dirigido.

Cuando preguntaba a qué público estaban dirigidas las obras de Casa Actum siempre respondían que había diferentes obras para diferentes públicos, puesto que buscaban tener variedad para que el público pudiera elegir. Querían que esto los diferenciara de otros CCI pero no aprovechaban esta cualidad. El lugar por si sólo también era un atributo que podían explotar y tampoco sucedió. El lugar a pesar de que digan que era para todo tipo de público sí tenía un público más específico. En su mayoría asistían jóvenes estudiantes o egresados de las escuelas de teatro. Es ahí donde empieza la estrategia ¿Cómo anunciarse? ¿Dónde anunciarse? ¿Qué promociones ofrecer? En la descripción de su difusión observaba que se concentraba en que los costos fueran económicos más que en una estrategia o que a través de la difusión el público empatizara con el proyecto.

Casa Actum carecía de una estrategia de difusión, se encontraban con la misma dificultad que las compañías recién formadas; no eran expertos en el tema y no tenían recursos económicos para contratar a alguien. Para que la estrategia sea más eficaz hay que acotarla a un público. Casa Actum quería que todo el público se sintiera bienvenido y así ser identificados, por ello no tenía que empezar a ser elitista con el público que aceptaba, se trataba de explotar su identidad. El curso de la difusión debe estar enfocado en la identidad de los productos para que sea más sencillo, que en

el caso de los CCI la identidad se construye con la misión y la visión que tengan. También se forma por la programación que ofrecen, Casa Actum realizaba la "Copa de Ascenso. Torneo de Impro" eso era diferente de otros CCI y no lo adoptaban como una cualidad de su identidad.

La difusión es un proceso, los directores de Casa Actum, me comentaban que todo el tiempo que había funcionado Casa Actum se habían anunciado en los mismos medios, que expliqué. Nuevamente faltaba una estrategia que les permitiera plantearse un objetivo con ese medio, saber si el objetivo se había cumplido y cuál era el próximo medio para llegar al objetivo final.

Para tener estrategias eficaces no era necesario utilizar las herramientas más costosas de difusión, como lo hacen los grandes monopolios del espectáculo. Ya que se volvería un círculo sin sentido; no me anuncio porque no puedo pagar esos medios, no tengo dinero porque no me anuncio. Por ello es importante crear una estrategia de acuerdo a los ideales del proyecto.

Foro Shakespeare tenía más experiencia, comentaban que en un inicio en los años noventa no era tan fácil que periódicos, revistas o radio accedieran a difundir su trabajo. Tampoco contaban con las redes sociales porque aún no tenía el impacto que ahora tienen en la sociedad. En un inicio tampoco tenían una estrategia de difusión, lo que más les ha funcionado para que los conozcan es el tiempo que han permanecido abiertos. No fue magia que actualmente los conozcan en medios que no están acostumbrados a promocionar teatro o que actores famosos los promocionen, fue la difusión constante que hicieron a lo largo de todo este tiempo. Su cartelera también era dirigida a diferentes tipos de público, pero lo que destacaron estos últimos años era la cualidad que poseía un lugar con tanta trayectoria, un lugar donde se habían presentado grandes obras, un lugar que estaba haciendo teatro independiente y de calidad, un lugar que era fuente de trabajo para varias personas, un lugar que era un milagro por haber permanecido tanto tiempo abierto. Lo cual sí les daba una identidad definida que les favorecía en su difusión.

Foro Shakespeare aprovechaba sus herramientas de difusión al máximo. En las redes sociales subía contenido constante sobre las actividades próximas. También publicaba frases relacionadas con el teatro o con las puestas en escena y en algunos casos invitaba a las personas a comentar al respecto. En algunas de las fotografías que publicaban había una máscara de William Shakespeare, que evidentemente era relacionado con el teatro y de esta forma le dio identidad al Foro. En los medios impresos diseñaban el cartel que les diera más alcance.

A diferencia de lo que muchas personas pensaban, el cierre de un CCI no es causa de la falta de público. Claro que los directores de los CCI desearían tener siempre las butacas llenas y poder trabajar de manera conjunta con las compañías para hacer un trabajo de difusión más eficaz. En Casa Actum y en Foro Shakespeare sabían que la falta de interés por parte de la sociedad hacia el teatro era una situación que les correspondía a todos, no sólo a los CCI. Ellos aportaban desde la influencia que podían generar al presentar contenido atrayente para ellos y por lo tanto sentirse convencidos de invitar a las personas a que asistieran. Como en cualquier otro teatro tenían altas y bajas en las ganancias económicas por la asistencia de público, pero lo que realmente les perjudicaba de manera económica era la legislación inadecuada. Por ello Foro Shakespeare proponía una asociación entre los CCI de la Ciudad de México, para que se hiciera visible el problema de una legislación inadecuada. Los directores de los CCI comenzaron a reunirse y crearon la Red de Espacios Independientes Organizados de la CDMX (RECIO). Con la cual pretenden lograr que haya un apartado en la ley de espectáculos públicos que los comprenda a ellos. Mientras que Casa Actum pensaba que debería dedicar más tiempo a mejorar la estructura de cada área para que tuviera un óptimo funcionamiento y así poder hacer frente a cualquier adversidad. Las diferentes posturas provienen desde la misión que tenía cada uno de ellos, misma que los hizo cerrar y tener diferentes caminos después de su cierre.

4.3 Misión y visión

En cuanto a la misión de Casa Actum, era muy sincera porque provenía de una necesidad que habían tenido, pero para que fuera complementaria debía haber una visión que los encaminará a lograr más objetivos. Todo el tiempo las clases del Colegio de Literatura Dramática y Teatro, nos preguntan ¿Por qué queremos montar tal obra? ¿Para qué quieren montar tal obra? ¿Qué piensan lograr al final de la temporada? ¿Cuántas temporadas van a tener? Y otras preguntas que pueden aturdir al grado de detestarlas por no tener repuestas firmes, pero estas preguntas son requeridas en un proyecto para tener presente cuales son los pasos que se tienen que seguir. Es válido que los objetivos se vayan modificando conforme a las situaciones que va presentado el proyecto, pero si no hay bases lo suficientemente fuertes no hay a dónde recurrir para dar cada paso del proyecto y muchas veces fracasa. Casa Actum tenía convicciones, pero era difícil que se las comunicara a todas las personas por falta de solidez. Sé que tenían convicciones porque eso fue lo que al final del día los llevó cerrar. Formalmente explicaron que había subido la renta y que ése había sido el punto de quiebre para su proyecto. Pero lo que yo analicé en las entrevistas era que sabían que podían obtener los recursos para pagar la renta, pero estaban cansados de todas las labores que realizaban y que los estaban convirtiendo en personas que no les gustaba ser y, sobre todo, creían que si seguían con Casa Actum tendrían que cambiar su misión, pues tendrían que administrarse de manera distinta. Estaban satisfechos con el trabajo que habían logrado en esos años, habían aprendido mucho sobre teatro, sobre negocios y sobre ellos mismos. Notaba que estaban un tanto decepcionados por la comunidad de creadores escénicos, ya que ellos confiaban mucho en su trabajo, en su responsabilidad, y en su entrega por hacer teatro. Con estos años se dieron cuenta que faltaba mucho compromiso con las puestas en escena que presentaban y con la profesionalización a su trabajo. Así que no se sintieron muy motivados por seguir haciendo teatro, prefirieron enfocarse a desarrollar una productora de cine.

La directora de Foro Shakespeare había tenido enfrentamientos con los creadores escénicos a lo largo de los años, por tener distintas ideas a ellos y en el cierre del Foro no fue la excepción. Cuando anunciaron la noticia del cierre varias personas mostraron su apoyo y la noticia se difundió rápidamente con el propósito de esperar las indicaciones de los directores para salvarlo. Itari y Bruno sabían que ya no podían hacer nada en ese lugar, pero aún estaban pensando en otras posibles soluciones viables. Siempre tuvieron la intención de generar caminos que antes no se habían explorado, por ello buscaron la forma de que la ley los respaldara ofreciéndoles otro espacio, lo cual no se pudo lograr por falta de apoyo de otros artistas y de la sociedad en general. Itari comunicaba a través del Segundo Congreso Nacional de Teatro que creía que mientras el teatro no sea de interés para la sociedad seguirá en las mismas condiciones, ya que el cierre de CCI es un fenómeno que no afecta a la Secretaría de Cultura ni a la iniciativa privada. Itari proponía que a través de la Red de Espacios Culturales Independientes Organizados CDMX revolucionaran las leyes y también estaba dispuesta a asistir a cualquier tipo de manifestación que hiciera evidente este problema. Este es un problema a nivel mundial y las causas no varían mucho, sin embargo en Buenos Aires han salido a las calles para manifestarse en contra. Itari argumentaba que si los CCI comenzaban a exigir sus derechos, cambiaría la forma en que los perciben; efímeros, nimios, amateur ¿puesto que los CCI ya no cerrarían tan rápido, se le podría dar seguimiento a su trabajo y así podrían tener un mayor impacto en la sociedad. Todo lo contrario de los directores de Casa Actum los directores de Foro Shakespeare pensaban que el cierre de CCI no debe pasar desapercibido.

Itari también estaba decepcionada desde que vio la respuesta de los asistentes en el Congreso Nacional de Teatro porque se dio cuenta de la situación en la que está el teatro. Había varios creadores exponiendo su trabajo, pero tímidamente compartían que no era un trabajo remunerado,

que estaba más cerca de la caridad que de la profesionalización. Por otra parte había personas que compartían su trabajo sólo para ser alabados o no prestaban atención a los otros expositores. Itari quería que desde ese momento se concretaran ideas para que pudieran empezar a tomar acciones. Considero que no tenía sentido intentar algo en ese momento de forma grupal. Bruno e Itari decidieron que les gustaría reinaugar Foro Shakespeare en algún otro lugar, pero primero están trabajando a través de RECIO para generar un cambio en la legislación que aplica para los CCI.

Conclusiones.

En el primer capítulo fue necesario hacer un acercamiento a la definición de centros culturales institucionales ya que aunque llevan años ejerciendo no hay una definición establecida que se pueda consultar. Si bien la falta de una definición les proporciona libertad para realizar las actividades que deseen, se requiere que haya una definición que clasifique cada uno de los centros culturales institucionales, para fines de investigación o estudio. Posteriormente al revisar su trabajo reconocí que la misión que tienen es similar a la de los CCI. Por ello a los CCI les gustaría manejar algunas pautas, como descuentos o eventos gratuitos, pero no es posible porque no están financiados por ninguna institución gubernamental. Los centros culturales institucionales son indispensables para ejercer el derecho a la cultura de los ciudadanos.

Ni los centros culturales institucionales ni los CCI tienen un fin lucrativo a diferencia de las industrias culturales. Además de este fin tienen otras diferencias que se pueden notar porque no tienen la misma difusión, el mismo alcance, los mismos propósitos. Sin embargo, ante la ley de espectáculos públicos son regidos de igual forma, tienen que pagar los mismos impuestos. Para las industrias culturales no representa un problema porque es un negocio, para los CCI no es imposible de pagar, pero hace que suban los precios de las entradas y de la renta de los espacios o que no haya un salario para los directores de los mismos.

Además de estos impuestos, tienen que cumplir con una serie de requisitos como establecimientos mercantiles. La mayoría de los directores de los CCI no están preparados para llevar a cabo los trámites requeridos, ya que al ser en su mayoría artistas no saben a dónde recurrir para ser orientados. Otro problema es que no tienen suficiente presupuesto para contratar un especialista y los trámites son constantes durante su trayectoria, algunos permisos tienen que renovarse anualmente o se tienen que tramitar nuevos. De esta forma los directores aprenden a

hacerlo o cuando se establecen contratan a un profesional. Es necesario que los CCI sean regidos como establecimientos mercantiles a pesar de no serlo, porque de esta forma contribuyen a que no haya establecimientos laborando de manera clandestina donde se puedan llevar a cabo actividades ilegales. Además se requiere que cumplan con los reglamentos establecidos para que puedan garantizar la seguridad de los trabajadores y del público. Para que un CCI no cierre tiene que estar dentro de la legalidad. Los trámites no son sencillos y muchas veces no traen un beneficio, pero son requisitos obligatorios. Algunos CCI como Foro el Bicho¹⁰ consideraban que podían prescindir de ciertos permisos y fueron clausurados. No es el caso de Casa Actum ni el de Foro Shakespeare, pero sirvió como ejemplo para que no cometieran el mismo error.

Los CCI tienen características de asociación civil o establecimiento mercantil pero aún no los describen totalmente, es más no hay una definición avalada. Conocedores del tema, directores de centros culturales, gestores culturales y artistas han hecho sus propias definiciones de CCI. El problema que se genera al no haber una definición es que no hay un registro de ellos por lo tanto, tienen poca visibilidad y se vuelve complicado atender los problemas que presentan. La Secretaría de Cultura no está preocupada por definirlos así que considero que sólo entre ellos pueden acordar la definición que les corresponde. Por otra parte en algunas ocasiones falta formalidad de los directores al abrir un CCI, además de que la metodología la aprenden en la práctica. Abrir un CCI es como montar por primera vez una obra de forma independiente, todo empieza por ¿qué tan difícil puede ser, si tengo conocimientos en teatro? La intención siempre es tener métodos distintos para que funcione de forma ideal, lamentablemente hace falta más que una buena intención para que funcione, porque día a día hay problemas que resolver. Hay muchas personas que piensan que pueden abrir la cortina de un local, ponerse a montar obras y cobrar por ello, así sin tanto papeleo,

¹⁰ CCI dirigido por Úrsula Pruneda, inaugurado en el 2013 y cerrado en el 2015.

sin restricciones, en un ambiente amigable, ser como cualquier otro negocio pero con arte. Por más informal que se quiera hacer, si se desea tener un alcance significativo no puede ser de esta manera.

Es indispensable tener una misión y una visión. Repito no sólo se trata de inaugurar un espacio, si bien no hay una serie de pasos a seguir, tener una misión genera metas que se van cumpliendo con acciones, de esta forma pueden generar su propio método que les permita ejercer la autonomía que caracteriza a los CCI. La misión que se plantea en un inicio va cambiando conforme pasa el tiempo, porque quizá en ese momento se concibe de una manera utópica y conforme se aterriza cambia o se delimita, o se complementa, pero igual que en una utopía lo importante es tener un punto de referencia para caminar. Sobre todo porque los directores de los CCI tiene que tomar muchas decisiones que podrían ser triviales pero afectan de manera considerable. La misión es tan importante que a los Directores de Casa Actum y de Foro Shakespeare los llevó a cerrar sus puertas

Se requiere considerar el trabajo de los directores de los CCI como tal, considerar que tienen una jornada laboral y que deben ser pagados. Los directores tienden a trabajar fuera del CCI porque su salario dentro de CCI es bajo, pero con la experiencia de Itari se comprobó que dedicarse de manera completa al CCI trae mayores ganancias para éste y con ello pueden subir los sueldos. En Casa Actum los directores estaban de acuerdo con el salario que recibían a pesar de que para Kalder sólo cubría sus necesidades básicas. Lo que los afectó fue no tener un horario establecido de jornadas laborales por realizar distintos trabajos que no les correspondían. Para todos los trabajadores y compañías que se presenten también se requiere establecer sus derechos y obligaciones a través de un contrato. De esta forma evitarán incumplimientos de ambas partes. Además a través de estos contratos se demuestran los servicios por los que está pagando una compañía al rentar un espacio, ya que al no saberlos, buscan la opción más económica. A su vez resta importancia al trabajo que realizan los CCI.

Los CCI no están cerrando por falta de público, sin embargo, es un factor importante. Por ello es primordial que haya difusión del CCI, de no ser así pocas personas por sí solas se acercarían. La difusión de un CCI abarca la fachada del lugar, el logo que utilicen, el nombre, el diseño de los carteles, etc. En este caso todas deben de remitir a las actividades que se desarrollan en el CCI y quizá la misión que tiene. Para una mayor eficacia de la difusión se debe tener una estrategia, ésta dependerá de la misión que cada CCI tenga, ya que al no tener un propósito lucrativo cada objetivo lo define la misión. No es necesario utilizar las herramientas más costosas de difusión, pero sí se requiere asumir la difusión como un trabajo específico dentro de un CCI. Además se deben de explotar las herramientas que están a su alcance. Los CCI difunden las actividades que se llevan a cabo como una totalidad que atraiga a las personas a conocer el lugar. Las compañías que se presenten están encargadas de difundir la obra que presentan, tienen que tener una estrategia propia que contenga herramientas afines a sus propósitos. Difícilmente los CCI podrán tener las mismas herramientas de difusión que las empresas culturales, pero tampoco tienen la misma capacidad que las empresas culturales. En tanto a las herramientas de difusión de los centros culturales instituciones, RECIO está trabajando para que los CCI que conforman RECIO sean apoyados en la difusión por la Secretaría de Cultura.

La misión y visión guían a los CCI desde el primer momento hasta el final. La razón por la cual Casa Actum cerró sus puertas fue porque no administraron el espacio de forma distinta, ya que consideraban que eso cambiaría la misión que tenían. Casa Actum se convirtió en Studios Actum, productora de cine. Foro Shakespeare considero que su misión debe continuar en otro espacio, pero parte de su misión es generar nuevas condiciones para los CCI.

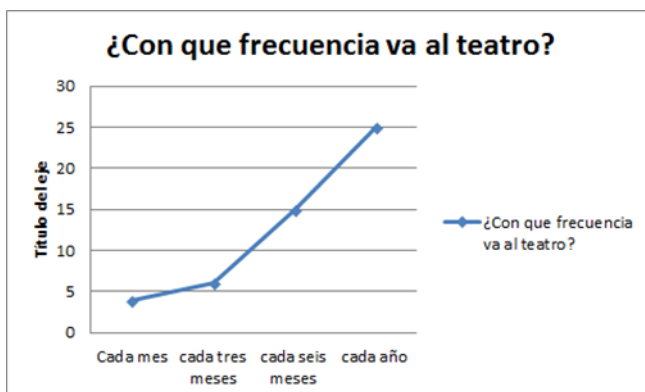
Considero que lo más importante de un CCI es su misión y su visión, y en tanto éstas estén presentes el CCI se mantendrá funcionado. Entre los lugares que se mantienen activos dentro de la CDMX

se encuentra Ápeiron Teatro, es un espacio donde la compañía llamada de igual manera presenta las obras en las que trabaja, da clases y lo utiliza como laboratorio escénico. Este espacio surgió después de haber concursado en varias convocatorias que eran poco claras y los criterios de selección eran arbitrarios, así que sólo los desgastaban y los rechazaban; por lo cual su primer objetivo era tener un espacio como compañía donde pudieran presentar sus obras. Actualmente siguen persiguiendo el mismo objetivo; un objetivo secundario es que Ápeiron teatro pueda ser sustentable, es decir que los gastos puedan cubrirse con las entradas a las obras y con los talleres que imparten. Este objetivo aún no se cumple, sin embargo, no interfiere con la misión que tiene de poder transmitir el significado que tiene para ellos el teatro y lo que puede provocar en el espectador. Para cumplir dicha misión han recibido becas, donaciones y han hecho aportaciones con el sueldo de sus otros trabajos; además ofrecen becas y más. Externamente se puede emitir la opinión que no está funcionando como espacio porque no es económicamente remunerable, sin embargo, para ellos está funcionando porque está cumpliendo con su misión y por ello, a lo largo de su trayectoria, han cambiado de espacio pero no han cerrado. Repito no hay fórmulas para que un CCI funcione pero sí tiene que ser fiel a la misión que se plantee.

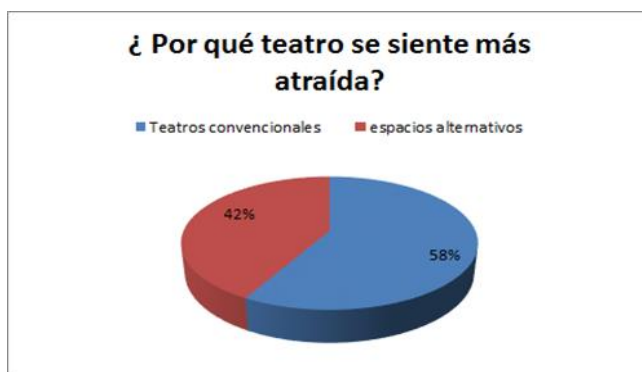
Anexo

Preguntas realizadas en los cuestionarios con respecto a la difusión de Casa Actum.

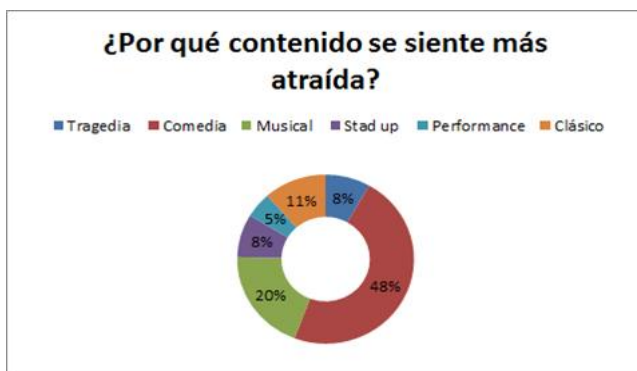




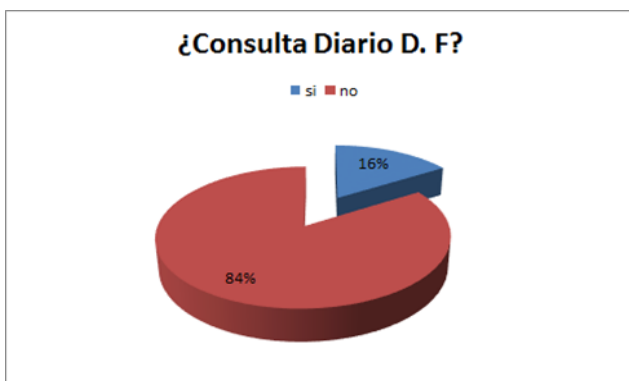
Pregunta dos



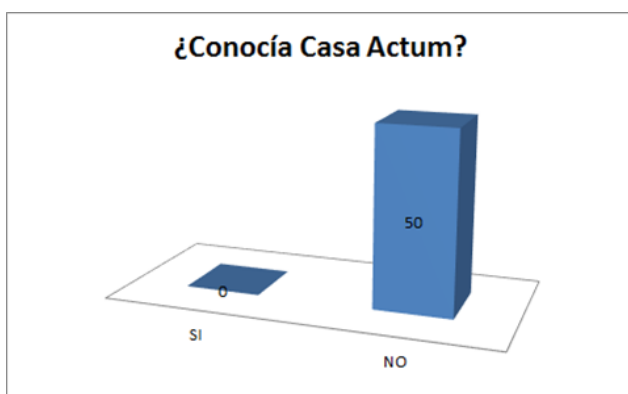
Pregunta tres



Pregunta cuatro



Pregunta cinco



Pregunta seis

TERCERA TEMPORADA 2017

CULTURA
CINE MÚ
ARTE ENT
CULTURA
CINE MÚ
ARTE ENT
CULTURA
CINE MÚ
ARTE ENT
CULTURA
CINE MÚ
ARTE ENT
CULTURA
CINE MÚ
ARTE ENT
CULTURA
CINE MÚ
ARTE ENT
CULTURA
CINE MÚ
ARTE ENT
CULTURA
CINE MÚ
ARTE ENT
CULTURA
CINE MÚ
ARTE ENT

"ONCE UPON A TIME IN WEST ASPHIXIA"
SALÓN EMERGENTE DOS
VIERNES 20-30HRS

"OBITUARIO"
FORO ACTUM
VIERNES 20-30HRS

"GEOMETRÍA"
SALÓN EMERGENTE TRES
VIERNES 20-30HRS

"COPA DE ASCENSO 2017"
FORO ACTUM
SÁBADOS Y DOMINGOS 13:00HRS

Ejecutor 14
SALÓN EMERGENTE DOS
SÁBADOS 19:00HRS

"EJECUTOR 14"
SALÓN EMERGENTE DOS
SÁBADOS 19:00HRS

"MICROGRAFÍA DEL HUMANO"
FORO ACTUM
SÁBADOS 20-30HRS

CASA ACTUM
REDO DEL 47 11
SAN BERNARDO
CORREDO COPIALÁN

INFORMES Y RESERVACIONES
71600370

PRESENTA ESTA PUBLICACION EN TAQUILLA Y RECIBE UN 2X1

WWW.CASAACCTUM.COM

Anuncio de la tercera temporada 2017 de Casa Actum

SHKS

PR

foro
Shakespeare

CARTELERIA
NOVIEMBRE 2014

Portada del cartel de Foro Shakespeare, noviembre 2014



Contenido del cartel



Contraportada del cartel



Pared de Foro Shakespeare

Referentes

Ari. Breton, A. Gallagher, M. Gawlik, L. Girard, A. González, E... & Przewalski, K. (1982).

Industrias culturales: El futuro de la cultura en juego. México: Fondo de Cultura Económica

Arvon, H. (1982) *La autogestión*. México: Fondo de Cultura Económica.

Asamblea Legislativa del Distrito Federal V Legislatura (2017). Ley de establecimientos mercantiles

del Distrito Federal. Recuperada en

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Ciudad%20de%20Mexico/wo75480.p>

[df](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Ciudad%20de%20Mexico/wo75480.pdf)

Asamblea Legislativa del Distrito Federal IV Legislatura (1997). Ley para la celebración de

Espectáculos Públicos en el Distrito Federal. Recuperada en [http://www.aldf.gob.mx/archivo-](http://www.aldf.gob.mx/archivo-a0865a768c9fd1d9c9261e35cd23fe02.pdf)

[a0865a768c9fd1d9c9261e35cd23fe02.pdf](http://www.aldf.gob.mx/archivo-a0865a768c9fd1d9c9261e35cd23fe02.pdf)

Central once. (2017, marzo 7).Independientes - Espacios autogestivos. Recuperado en

https://www.youtube.com/watch?v=jM09_PjP9TU&t=6s

Congreso de los Estados Unidos Mexicanos (2018). Ley general de sociedades cooperativas.

Recuperado en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf

Chabaud, J.ed. (2014). Espacios teatrales independientes. *Paso de Gato*, 1-76.

Cruz, E. (2011, febrero 10)'' Políticas culturales: incesante ajuste de cuentas'' En *El economista*.

Recuperado de <https://www.economista.com.mx/arteseideas/Politicasy-culturales-inesante-ajuste-de-cuentas-20110210-0146.html>

El tiempo. 19 de junio 2015. “Leer el periódico impreso permite mayor recordación.” En *El tiempo*.

Recuperado de https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15977920?fbclid=IwAR3PbIoVQ2LPecShYAyI2wIVKNz9h_Txff2USZo0GW-vM2BMER8BJFD6D08

Etzel. M. Stanton, W. Walker B. (2007) *Fundamentos de Marketing*. México McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES

Foro Shakespeare. (s.f.)” Semblanza”. En *Foro Shakespeare*. Recuperado en <http://www.foroshakespeare.com/semblanza>

González, B. (2015). *Formación de públicos en espacios culturales alternativos*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes

La crítica: Teatro: Cierran más teatros. 13 de noviembre de 2015. En *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/cultura/la-critica-teatro-cierran-mas-teatros>

Loret, C. (2016, octubre 26) Noticieros Televisa. *Foro Shakespeare: Bruno Bichir y el conflicto de intereses*. Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=skodIoRshxE>

Marco jurídico de la asociación civil (2018). Código Civil Federal. Recuperado en https://encuadre.org/estatutos/marco-juridico-de-la-asociacion-civil/?fbclid=IwAR1Xx7e9z7Z16cgE_j4YN4FBZSDnYwYRJW5THWM44EQadJfRtKEw4ks

Maristain, M. (2016, septiembre 19) Sin Embargo TV. *El futuro del Foro Shakespeare o la decisión de querer o no querer cultura en tu colonia*. Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=jOD12p5rOLI&t=129s>

Medina, J. (2015, junio 3) Casa Actum. Recuperado en

<https://www.youtube.com/watch?v=9WZas7AAKtE>

Morales. F. 21 octubre de 2017 “Cierra Casa Actum con maratón de teatro” En *Reforma*.

Recuperado de

<https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?id=1238831&v=2&urlredirect=https://www.reforma.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=1238831&v=2>

Netchanneltv (2016, mayo 30). Casa Actum [Archivo de video]. Recuperado en

<https://www.youtube.com/watch?v=fK14qHxkrzk&fbclid=IwAR1kiXgyrHEB7zPCUs8OZw03L8rMtzn7iDO5KZRepI3pjOI3vvkBVV-53g>

Nivón, Eduardo. (2006) La política cultural. Temas, problemas y oportunidades. México: CONACULTA- Fondo Regional para la Cultura y las Artes de la Zona Centro

Pacho, J. (2016, noviembre 11). Observatorio cotidiano Pacho. *Espacios culturales independientes*.

Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Q5D8DW_cfcU&t=2s

Peiro, A. (2018). Economipedia, Definiciones, economía. *Visión de una empresa*. Recuperado de

<https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>

Procuraduría Ambiental y de Ordenamiento Territorial de D.F. (2003) Uso de suelo. Recuperada en

http://centro.paot.org.mx/documentos/paot/informes/informe2003_borrone/temas/suelo.pdf?fbclid=IwAR0NEhzjIW7CzoyOHjyOTgOcYMfe0CC_Bvg0tkcMF5rnBnjY_WJwPjh_BZg

Quezada. J. 24 de julio de 2018. “Cuatro lugares que cerraron (o van a cerrar) y nunca olvidaremos”.

En *Chilango*. Recuperado de <https://www.chilango.com/cultura/espacios-culturales-que-han-cerrado/>

Sistema de información cultural. (2007). Diagnóstico de infraestructura cultural. Recuperado en https://sic.gob.mx/publicaciones_sic/dic_2007.pdf?fbclid=IwAR0h4Oyji_agE-cvli5Wdkxa3EdGFNojq3KH0_S5xCeWoewsy_bTG9Rc6us

Bibliografía

Bárceñas, O. (2012). *Un nuevo estatuto legal para los espacios culturales independientes alternativos*. (Tesis de posgrado) Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria.

De León, Marisa (2015) *Espectáculos escénicos: producción y difusión*. México. Prosimax

El hijo del rayo. (2016, septiembre 18) *Entrevista a Bruno Bichir e Itari Marta. El Foro Shakespeare amenazado con desaparecer*. Recuperado en <https://www.youtube.com/watch?v=2epNfboW1co&t=304s>

Kaiser, M. (2010). *Planeación estratégica en las artes una guía práctica*. México: CONACULTA

Nivón, Eduardo (2006) *Políticas culturales en México: 2006-2020 hacia un plan estratégico de desarrollo cultural*. México: Universidad de Guadalajara.

Peña, R. (2013). *Gestión de la producción en las artes escénicas*. México: Escenología A.C

Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal (2017- 2018) Ciudad de México: *Portal de Información de Trámites del SI@PEM*. Recuperado de <http://pits.sedecodf.gob.mx/pits/pages/impactos.xhtml>