

**Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal**

VOL. II  
**ORGANIZACIÓN  
DE ACCIONES CULTURALES**



MARÍA DEL PILAR HERRERA GUEVARA  
GABRIEL BÁRCENAS CASTELLANOS  
EVERARDO HERNÁNDEZ VILLEGAS  
FRANCISCO PADILLA LÓPEZ  
GUSTAVO SÁNCHEZ RAMÍREZ

MÓNICA URREA TRIANA  
FRANCISCO JAVIER MARTÍNEZ ORTIZ  
EDUARDO MATA MÁRQUEZ  
FERNANDO FÉLIX Y VALENZUELA

## Cuadernos para la gestión cultural municipal

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes

Lic. Consuelo Saizar Guerrero  
PRESIDENTE

Fernando Alberto Serrano Migallón  
SECRETARIO CULTURAL Y ARTÍSTICO

Marco Antonio Vera Crestani  
DIRECTOR GENERAL DE VINCULACIÓN CULTURAL

Amalia Galván Trejo  
DIRECTORA DE VINCULACIÓN CON ESTADOS Y MUNICIPIOS

Gobierno del Estado de Jalisco

L.C.P. Emilio González Márquez  
GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE JALISCO

Lic. Víctor Manuel González Romero  
SECRETARIO GENERAL DE GOBIERNO

Arq. Jesús Alejandro Cravioto Lebrija  
SECRETARIO DE CULTURA

Lic. María Elena Ramos Martínez  
DIRECTORA GENERAL DE VINCULACIÓN CULTURAL

Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal

Vol. II

## **Organización de acciones culturales**

María del Pilar Herrera Guevara

Gabriel Bárcenas Castellanos

Everardo Hernández Villegas

Francisco Padilla López

Gustavo Sánchez Ramírez

Mónica Urrea Triana

Francisco Javier Martínez Ortiz

Eduardo Mata Márquez

Fernando Félix y Valenzuela



Esta licencia permite copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Este libro se distribuye bajo la licencia Creative Commons:

Atribución – No Comercial - No derivadas 2.5 México

Para ver una copia de esta licencia visite:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/mx/legalcode>

Primera edición:

Noviembre de 2012

Autores:

- ☞ María del Pilar Herrera Guevara / Gabriel Bárcenas Castellanos
- ☞ Everardo Hernández Villegas / Francisco Padilla López
- ☞ Gustavo Sánchez Ramírez / Mónica Urrea Triana
- ☞ Francisco Javier Martínez Ortiz / Eduardo Mata Márquez
- ☞ Fernando Félix y Valenzuela

Coordinación de cuadernos:

José Luis Mariscal Orozco / Mónica Urrea Triana

Asesoría pedagógica:

Martha Yolanda Espinoza Barrera

Cuidado de la edición:

Patricia Griselda Gutiérrez Navarro

Edita:

Secretaría de Cultura del Gobierno de Jalisco

Avenida la Paz y 16 de Septiembre,

Centro, Guadalajara, Jalisco

C.P. 44360

Diseño y fotografía de portada: Postof

Diagramación: Rosalía Valeriano P.

ISBN: 978-607-9016-83-8

Esta obra fue realizada con el apoyo del Programa de Desarrollo Cultural Municipal del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y la Secretaría de Cultura de Jalisco. Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido su uso para fines distintos establecidos en el Programa.



## Introducción

Para la Secretaría de Cultura son muy importantes los *Cuadernos para la gestión cultural*, que han sido realizados con el fin de ofrecer a los funcionarios y promotores culturales de los municipios, una guía que sirva para sistematizar y estructurar los proyectos culturales municipales, los cuales, son muy importantes por el significado y la trascendencia para cada localidad. El presente documento, conformado por dos volúmenes, fue diseñado a partir de los resultados obtenidos en los cuatro Encuentros Estatales con Directores y Regidores de Cultura de los 121 municipios del interior del Estado, que se llevaron a cabo con el propósito de recoger las experiencias vivenciales de los Gestores Municipales del Estado de Jalisco, en los que a través de diversas dinámicas, logramos el reconocimiento, convivencia, intercambios de experiencias de quiénes en términos generales desconocían el quehacer cultural o líneas de acción que debían de implementar en sus municipios. Los esfuerzos realizados a lo largo de estos años, y gracias a la suma de voluntades –CONACULTA, Secretaría de Cultural y Gobiernos Municipales– dieron lugar a la cristalización de lo que en algún momento fueron ideas o propuestas.

Cabe resaltar que para la Secretaría, una de las principales acciones realizadas fue la de atender las necesidades expresadas por los gestores culturales, resaltando la capacitación, mediante los talleres conformados en cada una de las Casas de Cultura municipales, gracias a lo cual se logró conformar una gran cantidad de grupos artísticos, que han enriquecido la oferta cultural en los municipios.

Este volumen II, compila cuatro cuadernos que brindan al lector aspectos conceptuales, metodológicos y técnicos para la organización y operación de algunos servicios culturales. El número cinco brinda información general para diseñar y coordinar talleres artísticos. En el número seis, se dan orientaciones para que los grupos artísticos municipales mejoren su trabajo de gestoría y dirección artística. En el sexto número los autores comparten

experiencias de cómo dirigir una Casa de Cultura. Finalmente, en el cuaderno ocho, se expone el proceso y los productos necesarios para el diseño y montaje de una exposición museográfica.

Para la Secretaría de Cultura, fue prioritario, tomar en cuenta todos los procesos necesarios para la capacitación de los agentes culturales municipales, razón por la cual, se consideraron acciones de vinculación con la empresa Habilis, consultoría en gestión de proyectos culturales, con el fin de realizar un producto diseñado adecuadamente para brindar la mejor información posible a través de una guía general que ofrezca instrumentos útiles y accesibles para llevar a cabo la gestión cultural.

ARQ. ALEJANDRO CRAVIOTO LEBRIJA  
SECRETARIO DE CULTURAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO.

# Cuaderno 5

## **Diseño y coordinación de talleres artísticos**

María del Pilar Herrera Guevara  
con la colaboración de Brenda Jaqueline Oregel Velasco



## **Contenido**

|   |    |
|---|----|
| <b>I. Orientaciones conceptuales de los talleres artísticos</b> | 13 |
| <b>II. Diseño e implementación de talleres artísticos</b>       | 17 |
| <b>III. Ejercicio para elaborar el plan de trabajo</b>          | 27 |

## Introducción

Una manera de conocer y transformar el contexto del ser humano es a través de la educación, iniciando ésta en el núcleo familiar, y continuando a lo largo de su vida en instituciones educativas o por medio de vivencias y escenarios que le permiten desarrollar sus capacidades creadoras de manera personal en cada individuo. Estas capacidades creadoras se potencializan a través de los talleres artísticos, por ello la importancia de presentar al lector una manera sistematizada de la operatividad de los mismos.

El Estado, mediante sus políticas de bienestar comunitario, plantea líneas a seguir para el desarrollo y el fomento a la cultura en Jalisco, a fin de alcanzar los propósitos del desarrollo general; una de ellas es el impulso al desarrollo cultural en los 125 municipios, a través de talleres de formación artística y fomento a la lectura, los cuales se difunden e instruyen por parte de la Casa de Cultura de cada municipio.

Dichas Casas de Cultura llevan más de 30 años concentrando recursos, estructura, sistematización y capacitación para lograr consolidar sus acciones; resaltando el papel de la cultura y todas aquellas manifestaciones artísticas como factor fundamental para lograr un desarrollo integral en la sociedad. Sin embargo, las manifestaciones culturales que se imparten en los talleres artísticos de las Casas de Cultura, no pertenecen al sector escolarizado, sino a actividades libres en las que los asistentes lo hacen de manera voluntaria, con el ánimo de utilizar su tiempo de ocio en actividades que potencialicen sus capacidades creadoras.

No obstante, cada uno de los talleres artísticos requiere un plan de trabajo estructurado; es decir: del análisis de las características, elementos, requerimientos y herramientas para el diseño y coordinación de los talleres artísticos, y es por ello que surge la necesidad de desarrollar un manual operativo que permita el diseño y la coordinación de los talleres artísticos que se impartan.

El presente cuaderno pretende contribuir a mejorar la implementación de talleres artísticos en las Casas de Cultura en los distintos municipios de Jalisco, sugiriendo algunas bases y fundamentos que permiten definir de manera clara y precisa las funciones y responsabilidades propias para la enseñanza no formal de actividades artísticas, logrando con esto que, quien recurra al presente, tenga las herramientas metodológicas para la implementación y apertura de distintos talleres artísticos.

Consideramos que con la difusión de las bases metodológicas y técnicas, así como la actualización y formalización de los procedimientos del orden específico de las unidades de enseñanza, con la finalidad de unificar los criterios para la elaboración de los diversos manuales de procedimientos de la Administración municipal, se evita la disparidad tanto de contenido como en la acción. No obstante, hay unas cuestiones previas que el lector debe tener en mente durante la lectura de este cuaderno:

- El gestor cultural debe considerar la cultura como motor de transformación de las relaciones sociales, económicas y humanas; y, a partir de esto, coordinar, precisar y diseñar herramientas que construyan un plan de trabajo estructurado para cada uno de los talleres artísticos. Una Casa de Cultura es el resultado de una acción cultural, que posteriormente da pauta para que surja la necesidad de profundizar esta acción ante la creciente exigencia de la propia comunidad, de organizarla con mayor método e institucionalizarla.
- Dentro de la educación artística, la formación cumple un papel fundamental que se convierte en un vehículo de innovación y reflexión que posibilita aportar nuevos conocimientos, tomando contacto con experiencias y prácticas del tallerista o instructor para construir nuevos canales de información y conocimiento en las disciplinas artísticas de la Casa de Cultura. Para lograr que las acciones arrojen un resultado cierto, visible, transformador de la realidad, deben estar programadas; es decir: obedecer a un plan coherente con sus fines.

Al finalizar la lectura del presente y poner en práctica lo aquí descrito, el lector será capaz de elaborar un plan de trabajo que oriente su labor emancipadora dentro del espacio asignado para su taller artístico; asimismo, tendrá la capacidad de revisar y replantear estrategias que permitan optimizar, renovar e incluso incursionar con otras formas de enseñanza para lograr un trabajo multidisciplinario en la Casa de Cultura.

## I. Orientaciones conceptuales de los talleres artísticos

### ¿Qué son los talleres artísticos?

Muchos son los teóricos que definen el concepto *educación*, quienes a su vez han escrito ensayos, artículos e incluso libros sobre dicho tema. Es importante reconocer que los talleres artísticos juegan un papel fundamental en la educación de una persona, puesto que la educación comprende un proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar.

La educación no sólo se produce a través de la palabra: está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes. Comprende un proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, por medio de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo, mediante un proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad. La educación se comparte entre las personas por medio de nuestras ideas, cultura, conocimientos, etc., respetando siempre a los demás.

A partir de esta concepción, podemos hablar de la educación artística como un proceso de vinculación y concienciación cultural, en el cual se ven involucradas las formas sociales y culturales, y cuyo objetivo es el desarrollo potencial y canalización de emociones a través de la expresión artística. En las Casas de Cultura, la educación artística es vista y ejecutada desde la enseñanza “no formal”, pero cuyo fin es la expresión creadora y el aprovechamiento del tiempo libre.

Es importante resaltar que las Casas de Cultura o centros culturales suelen proporcionar servicios relacionados con la educación “no formal”, que promueve el desarrollo del participante, ofreciéndole formación integral completa, abierta y creativa que promueva el acercamiento a las actividades artísticas y a los conocimientos culturales. De esta forma, los talleres artísticos son el medio de expresión de la importancia que tiene la cultura en la comunidad para la exploración, preservación y difusión de los productos culturales tangibles e intangibles.

Un taller artístico permite iniciar al participante en “el lenguaje artístico a través de los procedimientos de sus diversas técnicas, situándole en una coyuntura doble, ya que, por un lado, el trabajo con los materiales y las técnicas le relevan las cualidades expresivas de estos, y por otro, le somete a las potencialidades y reglas propias de los oficios artísticos” (Conselleria de Educación y Ciencia, 1995).

Por ello, un taller artístico debe estar enfocado en proporcionar un conocimiento inicial de las técnicas y los materiales propios del taller en cuestión, además de valores y actitudes inherentes en la formación del individuo, a fin de contribuir al desarrollo de las capacidades creadoras propias del participante.

Es preciso puntualizar que, si bien los talleres artísticos responden al ámbito de la educación no formal, se trata de una actividad educativa, organizada y sistemática, realizada fuera del marco del ámbito oficial, como señala Verduzco al referir que

Dentro del ámbito de la educación no formal, se insertan los talleres artísticos de las Casas de la Cultura, en donde se imparten diversas disciplinas artísticas con el objeto de contribuir al desarrollo integral de los individuos a través de un proceso de producción sistematizado que permite a los participantes expresar creativamente su visión del mundo (Verduzco, 2003: 43).

A su vez, facilita determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población. Por ello, en el presente cuaderno se toman en cuenta estas características de la educación no formal, donde situamos los talleres artísticos.

La educación debe capacitar a los individuos para comprender la cultura de su entorno, una cultura en la que los objetos propios de las artes y el diseño forman parte del devenir cotidiano de los ciudadanos. Por tanto, el taller artístico “(...) trata de introducir al alumno en estos conocimientos y aprendizajes, tratando de fomentar una actitud reflexiva hacia sistemas culturales y valores artísticos que forman parte de la vida diaria” (Conselleria de Educación y Ciencia, 1995), proporcionando al participante planteamientos diversos de las artes en un lenguaje no formal, básico, llevándolo al desarrollo de destrezas y habilidades específicas que potencialicen su desarrollo integral dentro de la sociedad.

Los talleres artísticos suponen una preparación por parte del instructor, aplicando una metodología que propicie la participación activa de todos los integrantes del grupo, integrando la teoría y la práctica a fin de lograr los propósitos u objetivos que plantee el taller, tanto de manera individual –en cada participante– como de manera grupal.

Con ánimo de facilitar la tarea del instructor o tallerista para llevar a cabo su taller, nos apoyamos en la experiencia de la maestra Verduzco,

quien nos permite identificar que en un taller artístico se deben tomar en cuenta varios actores que intervienen en el mismo, y que permiten el logro de los objetivos que en cada taller se desee alcanzar. Resulta importante resaltar las intervenciones de estos actores en cada etapa del proceso, desde el diseño y desarrollo del taller, hasta el logro de los objetivos.

## El instructor o tallerista

Es el responsable de impartir el taller, previa planificación del mismo, delimitando los objetivos o propósitos que pretenda lograr en un tiempo determinado; deberá dar a conocer los alcances a los asistentes en la primera sesión que se tenga con ellos. A esta sesión la llamaremos *encuadre*, y veremos en qué consiste más adelante.

Así mismo, el instructor deberá propiciar un ambiente adecuado para la participación activa de los asistentes, motivando la comunicación y socialización al interior del grupo, y no sólo limitándose a transmitir nociones teórico-prácticas sobre la disciplina seleccionada; procurará en todo momento un ambiente de cordialidad y respeto hacia los participantes.

Es muy importante que el instructor o tallerista tome en cuenta las necesidades y capacidades de cada participante; esto es: su edad, capacidad cognitiva, estados de ánimo, escolaridad, entorno social, etc., ya que cada participante tiene sus propios alcances y limitaciones tanto físicas como mentales que le permiten desarrollar de manera personal sus habilidades. En este sentido, y de manera global, Verduzco refiere que el tallerista deberá propiciar que:

- Los participantes adquieran los conocimientos, capacidades y habilidades del área artística que imparte. El grupo aprenderá “haciendo”, poniendo énfasis en la participación de los *participantes*<sup>1</sup> durante todas las fases del proceso.
- Los miembros del grupo aporten todo tipo de ideas para la solución de problemas y contingencias que se presenten.
- Se propicien las condiciones pedagógicas para que, a través de las experiencias del taller, se dé la actividad creadora.
- Se identifiquen las necesidades educacionales de los alumnos durante el desempeño, y, si es necesario, se hagan modificaciones a los planes educativos para satisfacerlas (Ibíd.: 47)

También es importante señalar que se debe realizar una evaluación constante del proceso, y que el instructor o tallerista deberá tomar en cuenta

<sup>1</sup> Las cursivas son propias, ya que se ha cambiado el término *tallerista* por *participante*. Esto debido a que Verduzco utiliza el término *tallerista* para referirse al que asiste al taller y no al instructor.

los resultados que la misma arroje, para modificar o fortalecer aquello que considere pertinente en pro del taller y de los participantes.

Ya que el conocimiento se da mediante un proceso constante donde la teoría y la práctica se conjugan, es importante resaltar la tarea que desempeña el alumno o participante del taller, siendo responsable de que este proceso se dé acorde a sus propias capacidades y disponibilidad respecto al proceso enseñanza-aprendizaje.

## El alumno

Hemos identificado las actividades o acciones correspondientes al instructor o tallerista; ahora veamos lo que compete al participante o alumno, pues es el elemento indispensable o razón de ser para que el taller se lleve a cabo. Sin alumnos no habría razón para impartir el taller artístico, ni ninguna otra acción educativa.

No obstante, el alumno deberá desempeñar ciertas acciones, a fin de que el taller cumpla con parte de sus objetivos. En este sentido y siguiendo a Verduzco, el alumno deberá:

- Interactuar con todos los miembros del grupo.
- Realizar los ejercicios y actividades que proponga el conductor o *tallerista*<sup>2</sup> para lograr las habilidades que se requieren en cada disciplina artística.
- Cuestionar, plantear dudas, aportar ideas y soluciones.
- Realizar investigaciones sobre los temas de estudio y aportar la información al grupo. Asistir con regularidad y puntualidad.
- Asistir a los eventos artísticos que le sugiera el asesor o tallerista (ídem).
- Participar en la preparación y presentación del producto del taller.
- Participar en la evaluación (Ibíd.: 48).

Es importante señalar que los participantes del taller lo hacen de manera libre; esto quiere decir que mientras el rigor académico en las instituciones educativas oficiales es estricto en cuanto al desempeño del estudiante, en las Casas de Cultura los talleres artísticos se consideran talleres libres. Sin embargo, la disciplina y la constancia forman parte implícita de las acciones que desempeña el tallerista, como hemos señalado anteriormente al referir que es tarea de éste propiciar en todo momento un ambiente de respeto. Hasta ahora hemos visto lo que corresponde al tallerista y al participante, pero debemos conocer cómo se estructura un taller artístico, su planificación y sus objetivos; la manera como se imparte y cómo se evalúa. A continuación abordaremos por separado cada parte de su estructura.

<sup>2</sup> Las cursivas son propias.

## II. Diseño e implementación de talleres artísticos

### Diseño del taller

El diseño del taller le corresponde al tallerista, pues es quien conoce e identifica las necesidades elementales del taller que imparte, y es quien diseña las estrategias educativas que mejor le permitan desarrollar el taller. Sin embargo, la participación del coordinador de talleres, y/o del gestor cultural responsable de la Casa de Cultura municipal, se vuelve fundamental, ya que favorecen la aplicación de las estrategias que a su vez sirvan para mejorar la operatividad de los talleres artísticos.

El diseño de un taller debe remitirse a los siguientes tres puntos: infraestructura, participantes, y promoción y difusión. Veamos cada uno de ellos.

#### 1. Infraestructura

Contempla el lugar, equipo, mobiliario y materiales que se requieren para su realización. Se propone hacer un listado de los recursos disponibles, y con base en ello, valorar la pertinencia del taller en la Casa de Cultura. Para ello se sugiere implementar un formato que permita al tallerista, coordinador de talleres y/o el gestor cultural, tomar en cuenta los recursos disponibles para la impartición del taller. Este formato puede variar dependiendo de las características e información requerida por cada taller; sin embargo, debe contemplar al menos el tipo de recursos, las condiciones y observaciones. Un ejemplo de ello lo podemos observar a continuación:

| Tipo de recurso   | Sí | No | Condiciones | Observaciones |
|---|----|----|-------------|---------------|
| Aula o espacio  |    |    |             |               |
| Instalaciones (contactos para energía eléctrica, ventanas, tipo de muro, lavamanos o tarja, tipo de piso) |    |    |             |               |
| Mobiliario (sillas, mesas o tablonces, espejos, pizarrón)   |    |    |             |               |
| Equipo (sonido, grabadora, maquinaria, instrumentos)  |    |    |             |               |
| Materiales (extensiones, pegamento, hojas, marcadores, borrador)  |    |    |             |               |
| Capacidad   |    |    |             |               |
| Otros   |    |    |             |               |

## 2. Participantes

Sean éstos de nuevo ingreso o de reingreso, el coordinador de talleres, a través del promotor cultural, debe conocer las necesidades, inquietudes y características de la comunidad que concurre a la Casa de Cultura (incluso las de los usuarios potenciales y las de los no usuarios), pues esto permitirá que el diseño y la implementación del taller artístico estén acordes al contexto donde se imparte.

Es importante incluir en el diseño del taller (dependiendo de las características del taller) el seguimiento de los participantes que tengan un curso previo, para el desarrollo de los contenidos del mismo, tomando en cuenta la experiencia del tallerista, las necesidades e inquietudes del porqué el participante quiere continuar en el taller. Para esto se propone el uso de un cuadro que aporte las características de la población, para integrar el taller artístico con base en lo que hay, y elevar la calidad de éste. Un ejemplo de ello es el siguiente:

| Población                                     | Características  |
|---|--|
| Adultos mayores                               | Requieren atención personalizada; con bajo presupuesto económico.          |
| Menores con necesidades educativas especiales | Con algún tipo de discapacidad o con talentos y capacidades excepcionales. |
| Alumnos de reingreso                          | Conocimiento de algunas técnicas y conceptos.                              |

### 3. Promoción y difusión del taller artístico

Cada taller artístico debe desarrollar su propio programa de difusión con base en sus especificaciones. Por tanto, deben considerarse los siguientes aspectos:

- A quién se le quiere informar del taller artístico.
- Dónde es el mejor lugar para difundir el taller.
- Cuándo es el mejor momento para difundir toda la información relativa al taller.
- Cuántos recursos económicos, materiales y humanos hay para la realización de las actividades de difusión.
- Cómo se puede tener la certeza de que el público está teniendo conocimiento del taller.

Aunado a la difusión del taller, es posible que se presente el interés de varios participantes para incorporarse al taller, saliendo de las características previamente establecidas para la impartición del mismo; es importante que se tome a consideración una situación de esta naturaleza para darle la importancia al interesado en participar en el taller.

El tallerista, dentro de su capacidad de atención y de dar un servicio a la comunidad de la Casa de Cultura, puede abrir el margen del diseño previo del curso de acuerdo a la situación que se presente: esto con el objetivo de atender a las necesidades de los interesados.

#### La planeación del taller

El diseño de un taller dependerá del tallerista que lo llevará a cabo, de acuerdo a su conocimiento en la materia y experiencia docente. Sin embargo, para la planeación del mismo es importante considerar las observaciones del gestor cultural responsable de la programación de los talleres en la Casa de Cultura. Esto es importante, ya que el gestor, por su función, tiene una visión más amplia de cómo una acción determinada (en este caso, el taller artístico) encaja en los fines, programas y presupuestos de la institución, ya que todo programa o política “debe basarse en un diagnóstico previamente realizado que identifique las necesidades, potencialidades y debilidades de la población a la que se piensa intervenir” (Mariscal, 2006). En este caso, su participación como profesional aportaría mucho en el diseño de un taller artístico, pues el gestor cultural participa directamente con la comunidad en que se va a impartir un taller, realizando un diagnóstico situacional.

Posterior al diagnóstico, es necesario comenzar a elaborar el plan de trabajo en relación a las necesidades identificadas, potencialidades y debi-

lidades respecto al taller artístico. En la elaboración del plan de trabajo del taller, se ha de contribuir a que el participante adquiera algunas competencias básicas pertinentes a los objetivos que se plantean; a continuación se sugieren algunos de índole general:

- “Conocer el vocabulario básico, los materiales específicos más comunes y sus lenguajes expresivos.
- Conocer e identificar las herramientas y procedimientos básicos, su uso y eficacia práctica.
- Reflexionar sobre los valores plásticos de las obras específicas del taller a que se refiera, situándolas en la sociedad y cultura a la que pertenecen.
- Apreciar los valores propios de las obras específicas del taller a que se refiera, como fuente de disfrute, conocimiento y recurso para el desarrollo individual y colectivo.
- Utilizar con destreza, a nivel de iniciación, las herramientas y procedimientos básicos, propios del taller artístico de que se trate.
- Producir e interpretar obras sencillas, utilizando las técnicas y valores propios del taller artístico específico de que se trate.
- Expresar la creatividad a través de las realizaciones propias del taller artístico.
- Utilizar las aplicaciones del desarrollo científico y tecnológico relacionadas con el taller artístico de que se trate.
- Conocer las profesiones y estudios relacionados con las Artes Aplicadas y el Diseño, con el fin de realizar correctamente su posterior elección profesional o académica.” (Conselleria de Educación y Ciencia, 1995).

En términos generales, para planear un taller se deben responder las siguientes cuestiones: *qué, cómo y por qué* de lo que se va a realizar, así como el *cuándo, dónde, quiénes y para qué*. Las respuestas a esas preguntas nos llevan a identificar el propósito del taller, los objetivos particulares y generales, los contenidos del taller, las actividades que se realizarán en él, la duración, la metodología y la evaluación del mismo, así como los destinatarios o participantes del taller, quienes conformarán el grupo.

Como ya se ha señalado, es importante que el diseño del taller contemple el lugar donde se realizará, los recursos con que se cuenta para hacerlo, el horario en que se realizará el taller, etc., siendo esta contemplación una responsabilidad compartida con quien coordine los talleres de la Casa de Cultura.

Para el diseño de los talleres artísticos, se propone definir “momentos” o “sesiones”<sup>3</sup>, iniciando con el encuadre, el cual se refiere a la manera en que el tallerista presenta a los participantes el plan de trabajo del taller que impartirá. Deberá hacerlo de forma sencilla, explicando los contenidos y la manera en que se ha planeado el taller; esto es: el número de sesiones, el contenido, los objetivos, los materiales y equipo, los productos terminales que se pretenden obtener la final del curso, etc.

Para la planeación del taller, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Tiempo: El tiempo que se dedique a la instrucción del taller es importante, pues de ello depende que se logre el objetivo o los propósitos para los cuales se ha diseñado. Por ejemplo, en el caso del taller que nos ocupa, “Pintura decorativa”, se han establecido dos horarios:

- Grupo 1 (niños) con un horario de 16:00 a 17:00 hrs.
- Grupo 2 (adultos) con un horario de 17:00 a 19:00 hrs.

Se considera esencial trabajar con el grupo de niños en otro horario por los problemas de distracción que se generan, para así buscar el logro del cumplimiento de objetivos, y por el tiempo que un niño puede atender a un taller artístico.

2. Demanda: Para que el taller sea pertinente al contexto social e institucional, se deben considerar algunos elementos:

- Alumnos de reingreso
- Edades
- Objetivo del curso
- Necesidades de atención del centro cultural (pandillerismo, problemas intergeneracionales, capacidad de atención del centro)
- Objetivo institucional
- La educación no formal donde se sitúan los talleres

Un formato que puede facilitar el diseño y planificación del taller, sería el siguiente:

Plan de trabajo del taller \_\_\_\_\_

|                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| Curso: ¿Qué?    | Duración: ¿Cuánto?   |
| Sede: ¿Dónde?   | Grupo: ¿Quiénes?     |
| Horario: ¿Cuál? | Objetivo: ¿Para qué? |

<sup>3</sup> Por experiencia propia, se recomienda definir seis como un número estándar.

| Sesión  | Fecha                          | Contenidos                              | Estrategias   | Recursos   | Evaluación   | Productos   |
|---|--------------------------------|---|---|--|--|---|
| Organizar por sesión o clase.<br><br>Por número o nombre. | Días de clase.<br><br>¿Cuándo? | Tema de la sesión o clase.<br><br>¿Qué? | Actividades que apoyan la sesión o clase.<br><br>¿Cómo? | Materiales, herramientas y equipo que van a apoyar la sesión o clase.<br><br>¿Con qué? | Valores que indican el cumplimiento de la actividad.<br><br>Pueden ser cualitativos y/o cuantitativos. | Lo que se quiere lograr de la sesión o clase.<br><br>¿Para qué? |

## La implementación del taller

La orientación que siguen los talleres artísticos va acorde a la disciplina artística (música, danza, artes plásticas, teatro); de manera general podemos decir que dichos talleres orientan el desarrollo de habilidades cognitivas y perceptuales, las destrezas para el manejo de técnicas, materiales y herramientas, así como el conocimiento de los principios con los que se lleva a cabo el diseño y producción.

Los talleres artísticos en las Casas de Cultura ofrecen a la comunidad la oportunidad de descubrir una gama de posibilidades, donde el participante sea el protagonista y logre el contacto con aquello que le es propio: su subjetividad. He aquí la importancia de brindar herramientas necesarias para que accedan a un lenguaje sensible con el cual canalizar sus emociones y logren sentirse valorados y respetados. El tallerista acompaña al participante en su desarrollo potencial como artista.

Dar a conocer a la comunidad la aplicación del taller es importante para que el posible participante tenga claro los temas que se abordan, propósitos, técnicas, materiales a utilizar, el horario del curso; e identifique la disciplina de las artes involucrada.

Se puede utilizar un formato que apoya la organización de contenidos por el tallerista, y a su vez adentra al participante en el conocimiento del taller. Un ejemplo de ello es el siguiente:

| Disciplina/<br>Nombre del taller | Tema y propósito del tema | Acciones específicas y/o técnicas | Recursos materiales y equipo | Horario |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------|
|                                  |                           |                                   |                              |         |

Finalmente, como ya se ha mencionado al inicio de este capítulo, es de suma importancia considerar las características específicas del taller y del espacio

físico con que cuenta la Casa de Cultura para implementar el acondicionamiento necesario, a fin de optimizar la enseñanza-aprendizaje del mismo.

La base principal del análisis es la disciplina que se quiere impartir, describir las características del espacio, medidas, tipo de material con el que está construido, capacidad de alumnos, equipo o mobiliario existente, y resaltar las necesidades del espacio de acuerdo a lo que se requiere para el taller. Siendo esto sólo una manera de hacerlo, se propone revisar y adecuar el siguiente formato para su aplicación, de acuerdo a la disciplina del taller artístico.

| Disciplina      | Espacio físico                       | Capacidad  | Equipo o mobiliario                   | Necesidades       |
|-----------------|--------------------------------------|------------|---------------------------------------|-------------------|
| Danza           | Salón de 10 por 6 metros, piso duela | 20 alumnos | Espejos, sonido o grabadora, pizarrón | Mayor ventilación |
| Artes plásticas |                                      |            |                                       |                   |
| Música          |                                      |            |                                       |                   |
| Teatro          |                                      |            |                                       |                   |

### La evaluación del taller

En la actualidad, la evaluación es un instrumento que permite valorar el desempeño del participante y proporciona información de gran utilidad; también nos muestra los diferentes niveles de logro que alcanzó el taller con relación a la percepción del participante.

Además de permitirle al tallerista identificar las experiencias vividas en el curso más inmediato -tanto de los participantes como de él mismo-, de lo cual podrá rescatar las necesidades, las modificaciones, inquietudes, avances, el seguimiento y permanencia de los participantes; podrá analizar los objetivos (alcanzados y no alcanzados), entre otros aspectos, que le permitan conformar un punto nodal para revalorar los contenidos del taller y la manera de impartirlo<sup>4</sup>.

El formato de evaluación debe ser lo más sencillo posible y entendible para el participante, a quien se le debe preguntar sólo aquello que permita obtener una percepción general de lo que para él significó el curso.

<sup>4</sup> Para una visión más amplia de la evaluación y su metodología, consultar el Cuaderno 4: "Evaluación de proyectos culturales".

La evaluación puede contener los indicadores que el tallerista considere para conocer la percepción del alumno. A continuación se presenta un ejemplo de herramienta de evaluación que toma en cuenta aspectos generales del taller:

| Taller                                  |      | Horario |           |
|---|------|---------|-----------|
| Indicador                               | Malo | Bueno   | Excelente |
| Ambiente de socialización               |      |         |           |
| Planeación de contenidos                |      |         |           |
| Encuadre                                |      |         |           |
| Conocimientos teóricos                  |      |         |           |
| Conocimientos prácticos                 |      |         |           |
| Comunicación<br>Tallerista-Participante |      |         |           |
| Nivel de atención                       |      |         |           |
| Retroalimentación                       |      |         |           |
| Limpieza de aula                        |      |         |           |
| Condiciones del equipo<br>y materiales  |      |         |           |

| Aspectos  | Nivel de desempeño |       |         |      |
|---|--------------------|-------|---------|------|
|   | excelente          | bueno | regular | malo |
| Actitudes / Puntualidad   |                    |       |         |      |
| Actitudes / Respeta las<br>opiniones del participante                       |                    |       |         |      |
| Actitudes / Atención e interés  |                    |       |         |      |
| Actitudes / Comparte sus<br>conocimientos                                   |                    |       |         |      |
| Conocimientos / Uso de<br>conceptos acordes al taller                       |                    |       |         |      |
| Conocimientos / Uso de teoría   |                    |       |         |      |
| Conocimientos / Al explicar<br>atiendo a la necesidad del<br>participante   |                    |       |         |      |
| Conocimientos / Abierto a<br>construir aprendizaje junto al<br>participante |                    |       |         |      |

Conforme se van ejecutando las actividades del plan de trabajo, la sistematización supone generar saber y conocimiento desde la práctica (aplicación del plan); para ello se requiere empezar a hacer conciencia de lo que se realiza por medio de registros en el mismo plan de trabajo, para posteriormente elaborar un análisis e interpretación del acumulado existente en el plan, y realizar nuevas formulaciones.

Por ejemplo: Si la sesión Núm. 3 no se realizó por un evento dentro del centro cultural que irrumpió en el horario de la clase, se deberá elaborar una anotación para que el objetivo del curso no se vea perjudicado por no ver el contenido; o al contrario, si el evento perpetró en positivo para afianzar contenido del curso, anotarlo para tomarlo en cuenta y agregarlo al plan de trabajo. Este es sólo un ejemplo; cada instructor puede diseñar las estrategias que lo orienten a innovar constantemente el plan.

No obstante, algo que debemos considerar siempre es la capacidad de adaptar y modificar los talleres que diseñemos. Veamos un ejemplo. En cierto taller de artesanías se decidió trabajar con niños y adultos por requerirse y atender a la demanda de la comunidad perteneciente al Centro Cultural Jardines de Nuevo México; la intención del tallerista fue brindar la oportunidad de asistir a este taller a niños que buscan una actividad manual. El horario en que se realiza el taller es de 3 horas, por lo regular asisten señoras, madres de los alumnos que asisten a otros talleres y mujeres de edad avanzada, mismas que externaron la incomodidad de estar en el grupo con niños, ya que éstos requieren de una atención semi-personalizada por las características propias del taller. Aunado a esta situación, la socialización entre niños y señoras no fue la más adecuada por el tipo de temas a conversar, y la actitud de los niños de requerir la atención casi por completo de la maestra.

Esta experiencia nos muestra la necesidad de ejecutar un plan de trabajo, en el que se incluya adaptar el contenido del curso para niños y un horario de máximo una hora, por las características mismas a quien va dirigido.

Es importante recalcar que, aunque se quiera atender a las inquietudes de la comunidad, se debe analizar el alterar o crear un curso; de aquí la importancia de la planeación de un taller de incluir todo lo que describe este manual, mismo que ha sido diseñado por talleristas que tienen experiencia y que rescatan de la práctica diaria con la comunidad que asiste al taller, la relevancia de cada uno de los puntos a seguir para el diseño e implementación de un taller artístico, así como la importancia que tiene la conexión entre tallerista, coordinador de talleres y el gestor cultural; entre ellos constituyen lo que uno observa y detecta al estar en contacto con la comunidad, y lo que administrativamente se quiere lograr.



### III. Ejercicio para elaborar el plan de trabajo

#### Actividad 1: Diseño preliminar

Para el desarrollo de un plan de trabajo, es indispensable tener una necesidad o problemática identificada anteriormente para precisar objetivos y metas, por lo que es preciso describir la situación del taller, de la comunidad y de la institución. Elaborar un plan consiste en un seguimiento ordenado de una serie de pasos que podemos plantear en forma de pregunta. En una hoja, responde las siguientes preguntas atendiendo las consideraciones que se proporcionan en cada una:

1. ¿Qué?: Dar un nombre claro del curso (lo que queremos hacer). En el caso de contenidos, nos ayuda a delimitar, lo cual significa poner límites; especificar claramente hasta dónde llega cada sesión, buscando no abarcar más de lo que se propone; que la planeación no se salga de los límites estrictamente planteados.
2. ¿Quiénes?: Describir las características de los participantes del taller. Tiene la finalidad de categorizar al grupo al que está dirigido el curso; también es preciso caracterizar niños, adolescentes, señoras y adultos mayores.
3. ¿Cuánto tiempo?: Detallar el plazo para instruir la técnica para realizar una exposición del producto realizado.
4. ¿Dónde?: Nombre de la Casa de Cultura o centro. De ser posible, aula, salón o espacio donde se impartirá.
5. ¿Para qué?: Nos establece el objetivo. Puede ser que el objetivo sea sólo uno, pero también que se contemplen varios; en ese caso, se establece la jerarquía u orden de importancia.
6. ¿Por qué?: Es la justificación o la razón que da lugar y sentido al proyecto. Debemos preguntarnos en qué ayuda el proyecto, qué necesidad es la que va a llenar, qué problema específico busca solucionar.

7. ¿Con qué?: No puede hacerse una buena planeación si no se toman en cuenta asuntos tan fundamentales como los recursos materiales, equipo y herramientas que apoyan el desarrollo de las sesiones.
8. ¿Cómo?: Vamos a tomar en cuenta el tiempo, las responsabilidades del instructor y las del participante, y el desarrollo del contenido. El tiempo designado debe ser aprovechado para la aplicación de las estrategias para transmitir la técnica. El instructor debe apropiarse de las estrategias para que el participante las detecte y aplique. Las estrategias deben impulsar el desarrollo del contenido.
9. ¿Cuándo?: Precisar la fecha de la actividad para planear sesiones, respetando el calendario de la Casa de Cultura.

## Actividad 2: Planeación del taller

Analiza el formato que se presenta a continuación e identifica las similitudes y las diferencias con los planes de trabajo que sueles realizar. Utiliza el esquema para planear un taller que tú impartirías o promoverías.

### Plan de trabajo del taller “Papel crepé”

Curso: Elaboración de figuras básicas con papel crepé.

Duración: Agosto-Enero

Sede: Centro Cultural Jardines de Nuevo México.

Grupo: Niños de 6 a 15 años

Objetivo: Que el participante aprenda las técnicas que se utilizarán en la elaboración de figuras con papel crepé

| Sesión       | Fecha    | Contenidos                 | Estrategias  | Recursos  | Evaluación     | Productos                            |
|--------------|----------|----------------------------|--|---|----------------|--------------------------------------|
| Introducción | 16/08/11 | Materiales y herramientas. | 1. Exposición del instructor.<br><br>2. Explicación de la técnica a cada participante. | -Palos de madera redondos de 6 mm de grosor por 30 cm de largo.<br>-Papel crepé.<br>-Pistola de silicón.<br>-Tijeras.<br>-Revistas. | Participación. | Compartir lo aprendido de la sesión. |

| Sesión          | Fecha    | Contenidos   | Estrategias                                    | Recursos  | Evaluación  | Productos                       |
|-----------------|----------|--|--|---|---|---------------------------------|
| Figura básica 1 | 18/08/11 | 1. Elaboración de corrugados con papel crepé.<br>2. Unión de piezas. | Explicación de la técnica a cada participante. | -Palos de madera redondos de 6mm de grosor por 30 cm de largo.<br>-Papel crepé.<br>-Pistola de silicón.<br>-Tijeras.<br>-Revistas.  | Desarrollo de la técnica.                           | Elaboración de una pieza plana. |
| Figura básica 2 | 23/08/11 | 1. Elaboración de corrugados con papel crepé.<br>2. Unión de piezas. | Explicación de la técnica a cada participante. | -Palos de madera redondos de 6 mm de grosor por 30 cm de largo.<br>-Papel crepé.<br>-Pistola de silicón.<br>-Tijeras.<br>-Revistas. | 1. Desarrollo de la técnica.<br>2. Pieza terminada. | Elaboración de una pieza plana. |

#### Actividad 4: Autoevaluación

| Indicador  | Sí | No |
|--|----|----|
| 1. Los objetivos están definidos con respecto a lo que se quiere lograr.   |    |    |
| 2. Están definidas las características de los participantes del taller.  |    |    |
| 3. Están definidas a detalle las características de la infraestructura requerida para el taller.                                 |    |    |
| 4. Están definidas las sesiones, sus contenidos, requerimientos y tiempos de realización.  |    |    |
| 5. Se contempla una calendarización de las actividades acorde al programa del curso y a la programación de la Casa de Cultura.   |    |    |
| 6. Se definen las formas en que se promoverá y difundirá el inicio y final del taller.   |    |    |
| 7. Se tienen definidos los indicadores de evaluación y sus instrumentos para su aplicación.                                      |    |    |
| 8. La planeación del taller tiene el visto bueno del coordinador de talleres o programador de actividades de la Casa de Cultura. |    |    |
| 9. El taller responde a una necesidad de mi comunidad.   |    |    |

## Fuentes consultadas

- Colombres, Adolfo (1991), *Manual del promotor cultural*. Buenos Aires: Ediciones Colihue.
- Conselleria de Educación y Ciencia (1995), Disposición "ORDEN de 10 de mayo de 1995, de la Conselleria de Educación y Ciencia por la que se establecen las materias optativas de Bachillerato y se regula su currículo". Universitat d' Alicante. Disponible en: [http://www.ua.es/oia/es/legisla/ord105\\_003.htm](http://www.ua.es/oia/es/legisla/ord105_003.htm)
- Mariscal Orozco, José Luis (2006), "Formación y capacitación de los gestores culturales" en *Revista Apertura*, año 6, núm. 4. Universidad de Guadalajara. Disponible en: [http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/num4/pdfs/Apertura4\\_educacion.pdf](http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/num4/pdfs/Apertura4_educacion.pdf)
- Jara, Oscar (1994), *Para Sistematizar Experiencias, una Propuesta Teórica y Práctica*. Lima: Tarea.
- Verduzco, Margarita (2003), *Estructura para la operación de Casas de Cultura*. Morelia: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

# Cuaderno 6

## Dirección y gestión de grupos artísticos

Gabriel Bárcenas Castellanos • Everardo Hernández Villegas  
Francisco Padilla López • Gustavo Sánchez Ramírez  
Mónica Urrea Triana



## **Contenido**

|  |    |
|--|----|
| <b>I. Dirección de grupos artístico</b>  | 35 |
| <b>II. Auto-reconocimiento del grupo</b> | 45 |
| <b>III. Preproducción</b>                | 55 |
| <b>IV. Producción y posproducción</b>    | 63 |

## Introducción

En la actualidad, vivimos en un mundo en el que los medios de comunicación audiovisual juegan un papel importante en el consumo de las personas. Con fines meramente comerciales, se definen y promocionan productos artísticos para el consumo masivo sin importar mucho la calidad estética ni su dominio de las disciplinas artísticas, o el contexto sociocultural de sus consumidores.

Sin embargo, en las diversas localidades del país, hay grupos de personas interesadas en producir y/o consumir propuestas diferentes a la cultura de masas; propuestas creativas, innovadoras; o bien, que se relacionan con las culturas locales, que reproducen las tradiciones y que las actualizan para que sigan vigentes entre la sociedad.

En el caso de Jalisco, hay una gran diversidad de grupos artísticos por disciplinas, grados de maduración, intereses, etc. Aún así, comparten problemáticas y necesidades similares tanto a nivel técnico, como creativo y financiero.

En muchos casos, suele haber desaliento por la creencia de que no se puede vivir de su actividad artística, ya que por “tradición” se piensa que lo artístico sólo puede ser considerado como “bohemia”, que se hace “por amor al arte” y no como una actividad económica redituable. A pesar de esta creencia sí lo es. Pero como en toda actividad económica, los grupos artísticos requieren trabajo de coordinación especializada y las herramientas necesarias para identificar nichos de mercado para su propuesta artística, y vivir de ella. Cada vez más, los jóvenes interesados en el arte y la cultura se preocupan por su profesionalización, y están en constante capacitación y relación con otros, lo que les permite contar con elementos para mejorar su desempeño como directores y/o gestores artísticos.

Este cuaderno está dirigido a los grupos artísticos escénicos (Música, Teatro y/o Danza) de Jalisco en proceso de profesionalización, por lo que brinda información y herramientas para diagnosticar sus potencialidades y

debilidades para diseñar e implementar estrategias que fortalezcan el trabajo que realizan en los municipios del Estado.

Este documento se logró a partir de la sistematización de las valiosas experiencias de Francisco Padilla López<sup>1</sup>, Everardo Hernández Villegas<sup>2</sup>, Gustavo Sánchez Ramírez<sup>3</sup> y Gabriel Bárcenas Castellanos<sup>4</sup>, por lo que esperamos que sea de gran utilidad para los grupos que desean consolidar su carrera y vivir de su trabajo artístico de una manera digna y reconocida socialmente.

*Mónica Urrea Triana*

<sup>1</sup> Cantautor de reconocido prestigio: [www.pacopadilla.com.mx](http://www.pacopadilla.com.mx)

<sup>2</sup> Director del Ballet Folclórico de Jalisco: [www.balletfolkloricodejalisco.com.mx](http://www.balletfolkloricodejalisco.com.mx)

<sup>3</sup> Integrante y director del Dueto los Centenarios: <http://www.myspace.com/461896278>

<sup>4</sup> Dramaturgo y promotor cultural: <http://www.musarteti.com.mx/>

## I. Dirección de grupos artísticos

### El grupo artístico

En términos generales, podríamos decir que un grupo artístico reúne a personas con intereses similares con el propósito de producir un hecho artístico (artistas, obra y públicos), y obtener una remuneración a cambio de ella. Puede darse en cualquier disciplina artística. Su función principal es la comunicación de mensajes a través de letras, música, historias, movimientos corporales, etc.

Su trabajo es ser un espejo de la sociedad, ya que muestra elementos de la cotidianidad desde otra perspectiva; o bien, nos introducen a diferentes mundos. En un ambiente de libertad, el trabajo de los grupos artísticos transforma el interior de las personas, ya que les aporta elementos para entender mejor la realidad, provocan la reflexión, el gozo estético y, en algunas ocasiones, ayudan a que el tejido social sea más sólido.

Sus integrantes deben contar con un espacio para la convivencia y la motivación, elementos que propicien la convergencia de ideas e inquietudes en una misma expresión, permitiendo ampliar el acervo cultural de cada quien y estimular la necesidad de compartir con otros.

Aunque las propuestas artísticas de los grupos parten de los gustos de sus integrantes, deben estar en contacto con sus públicos. En los primeros trabajos colectivos, suelen comenzar imitando el trabajo de otros artistas, pero poco a poco van integrando sus propias creaciones hasta que todo su repertorio está conformado por su obra original.

La evolución de un grupo es un proceso con el que, con el tiempo y la constancia, se va adquiriendo madurez; aumenta la responsabilidad de hacer el trabajo con mucho más creatividad, y esto, por consecuencia, permite ir dando pasos hacia su profesionalización.

Los grupos artísticos pasan por varias etapas, las cuales no tienen líneas definidas para medir cuándo empieza una y cuándo termina la otra. No obstante, más que etapas, podríamos definir las como niveles de madura-

ción, lo que implica no sólo la consolidación de una propuesta artística, sino también que es un proceso de institucionalización. El tiempo de vida de un grupo lo dan la convergencia e interés por los mismos objetivos y metas; y la permanencia, la preparación, la conciencia, la seriedad y el compromiso de cada integrante, le van dando forma, lo que deriva en una profesionalización del conjunto. La preparación es fundamental en cualquier manifestación; hay que estudiar a fondo cada uno de los aspectos del campo artístico para llegar a tener un nivel técnico, ético y artístico con base en la preparación; se debe tener una concepción del arte y dominar las técnicas de la disciplina.

En términos generales, podemos identificar cuatro niveles: club artístico, grupo amateur, grupo profesional y compañía artística<sup>5</sup>.

Los clubes artísticos son grupos cuyos integrantes tienen el deseo de aprender alguna disciplina y convivir con otras personas que comparten su mismo interés. Lo hacen por gusto, por recreación, porque quieren conocer y experimentar, formar parte de algo, e invierten su tiempo libre en un pasatiempo, en actividades de la comunidad o algún trabajo escolar. Una de sus características es que tienen la disponibilidad de seguir las indicaciones de alguien que tiene más experiencia, que está dispuesto a compartir sus conocimientos; y no pretenden alguna remuneración económica. Un ejemplo de ello son los coros de iglesia, los grupos escolares y los grupos de alumnos de academias y Casas de Cultura municipales.

Algunos grupos cuentan con instrumentos y/o vestuario, pero no suelen tener equipamiento, por lo que utilizan el equipo del espacio donde se presentarán: el templo, la plaza de la colonia, el auditorio de la Casa de la Cultura, la escuela, etc. Las tareas de coordinación y gestión las realiza el coordinador o tallerista, a veces apoyado por algún integrante que se ofrece voluntario para realizar algunas tareas específicas. Su público lo conforman los familiares, amigos y vecinos de la comunidad, y se financian con apoyos de las instituciones con las que trabajan, pero casi siempre con recursos de los propios integrantes. Estos clubes suelen ser la puerta de entrada al gusto por las expresiones artísticas, ya sea como público o como futuros creadores o intérpretes, ya que de este tipo de grupalidad, algunas personas parten buscando otros niveles de aprendizaje.

El segundo nivel de madurez es el grupo artístico amateur. Sus integrantes tienen el mismo interés: comenzar una carrera escénica. Tal vez tienen ya un breve camino de experiencias y de satisfacciones que les motiva a seguir unidos, y sienten que pueden acceder a otro tipo de espacios,

<sup>5</sup> Es importante mencionar que estos niveles no tienen que ser vistos necesariamente como una graduación lineal (que todos los grupos deben pasar por el mismo proceso). Por ello, las características que se describen en cada nivel, no deben ser vistas como requisitos sino como referencias que se exponen aquí con fines pedagógicos, pero que, en la realidad, son flexibles y dependen de cada caso en particular, así como de un contexto en específico.

recursos y públicos. Se involucran en las actividades artísticas de la ciudad, ingresan a cursos, seminarios, clases de especialización; comienzan a involucrarse en la gestión del grupo, a establecer contactos y a buscar diferentes espacios locales para presentarse. Los roles empiezan a definirse y las tareas se realizan de acuerdo a las capacidades de cada quien y a su nivel de compromiso, aunque la mayor responsabilidad sigue recayendo en quien coordina al grupo. Caen en cuenta de la importancia de tener una carpeta de presentación y comienzan a armar un dossier de una forma sencilla pero seria. Consiguen financiamiento a través de becas y apoyos institucionales y adquieren equipo básico.

El siguiente nivel es el grupo artístico profesional, en el cual los integrantes se dedican totalmente al grupo, viven de él. Tienen plena conciencia de su capacidad, saben muy bien lo que hacen artísticamente y han logrado un reconocimiento por parte del público y de quienes dirigen los espacios artísticos y culturales. Tienen ya una larga trayectoria, han aprendido de los errores y han modificado aquellas cosas que no funcionaban bien. Dedicar mucho tiempo al estudio, a ensayar; y, aunque siguen aprendiendo, han desarrollado estrategias para solucionar las situaciones extraordinarias y salir profesionalmente de ellas.

Tienen el equipamiento e infraestructura que necesitan, y cuentan con el apoyo de un equipo de trabajo de sonido e iluminación para solucionar cualquier problema técnico que se les presente. Contratan a profesionales expertos en ciertas áreas (gestión, administración, técnicos, mercadeo, etc.), aunque es común también que algunos miembros del mismo grupo se especialicen en algún área y se les asignen las responsabilidades de acuerdo al perfil y experiencia de éste. Los recursos se obtienen del cobro de las presentaciones y, en algunos casos, de apoyos institucionales. Cada integrante obtiene un pago y se hacen inversiones en equipo e infraestructura para el grupo. Sus presentaciones las realizan en espacios artísticos y culturales públicos y privados; locales, nacionales o extranjeros.

La compañía artística es la institucionalización del grupo. Su finalidad, además de establecer la comunicación con el público, es obtener una ganancia económica a través de una presentación artística. Se elaboran proyectos de producción escénica que contemplan un plan de *marketing* que garantice de antemano la compra de boletos, mismos que se venden como un producto comercial a las instituciones públicas y privadas. Por otro lado, la figura del Productor Ejecutivo está presente, además de que se contratan equipos de trabajo especializados que tienen tareas claramente definidas. Cuentan con equipo propio y rentan equipo especializado, incluyendo, incluso, los espacios escénicos donde se presentan.

## Características de los niveles de maduración de un grupo artístico

| Características              | Clubes artísticos   | Grupo amateur  | Grupo profesional  | Compañía  |
|------------------------------|---|--|--|---|
| Fines                        | Aprendizaje de alguna disciplina.<br>Recreación.                    | Asociarse con otros interesados en comenzar una carrera artística escénica.  | Consolidación en el gusto del público y reconocimiento de los agentes culturales.  | Remuneración económica.   |
| Personal                     | Coordinador o tallerista.<br><br>Aprendices y miembros ejecutantes. | Coordinador y artistas.  | Director Artístico, gestor, artistas, equipo técnico.  | Productor ejecutivo, equipo artístico, creativo, técnico, de producción, etc.                   |
| Programación                 | Autoproducción de un proyecto para aprender a ejecutar.             | Autoproducción. Conformación de un repertorio.   | Autoproducción. Oferta de diversos repertorios o programas.  | Coproducción. Participación de varios agentes en programa de alto impacto.                      |
| División del trabajo (roles) | Toda la responsabilidad recae en el coordinador o tallerista.       | La función de la dirección artística y de gestión suele recaer en el Coordinador o Director. Participación de algunos miembros en tareas específicas de acuerdo a sus habilidades. | Hay una diferenciación de tareas (dirección artística, gestión, administración, equipo técnico, etc.), y cuentan con personal para ello. | Se cuenta con personal especializado para cada tarea, y cada uno cumple una función específica. |
| Financiamiento               | Autofinanciamiento.   | Autofinanciamiento de Becas y apoyos institucionales.  | Apoyos institucionales. Contratación en espacios públicos y privados.  | Inversiones de instituciones públicas y privadas.   |
| Equipamiento                 | Ninguno.  | Equipo básico propio. Renta de equipo faltante.  | Equipo completo propio.  | Equipo completo propio. Renta de equipo especializado.  |
| Infraestructura              | Casas de Cultura, espacios en templos, escuelas, etc.               | Sus propias casas.   | Espacios propios destinados al trabajo del grupo y a la atención de clientes.  | Renta de espacios públicos y privados.  |

|                                   |   |  |  |   |
|-----------------------------------|---|--|--|---|
| Tipo de promoción                 | Boca a boca en círculos familiares y de amigos.                           | Boca a boca en círculos familiares y de amigos. Institucional. | Institucional de acuerdo a los canales públicos y/o privados que manejen los contratantes. | Profesional, campañas mediáticas, diversos canales de comunicación. |
| Alcance y lugares de presentación | Son básicamente barriales y presentaciones de exhibición de lo aprendido. | Espacios artísticos y culturales públicos y privados locales.  | Espacios artísticos y culturales; públicos y privados; locales, nacionales o extranjeros.  | Teatros, auditorios; espacios acordes al proyecto.                  |

## La dirección artística y la gestión

La coordinación de un grupo conlleva la operación de una serie de acciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados. Esto es, entre otras cosas, organizar, integrar, implementar y controlar los recursos financieros, materiales y humanos con que se cuentan, además de fomentar y dirigir el trabajo en equipo hacia el logro de un fin común: un espectáculo escénico.

El grupo artístico es un equipo de trabajo en sí mismo; por lo tanto, se debe trabajar en sociedad, como una empresa. Esto requiere tener una visión de conjunto de las opciones que hay para conformar repertorios, para ofrecer de acuerdo a las necesidades del entorno y del grupo mismo. Como todo grupo social, requiere una división del trabajo clara y estratégica para que los recursos sean integrados y aprovechados al máximo, y así alcanzar las metas con las menores pérdidas posibles.

Entre más complejo sea el nivel de maduración del grupo artístico, hay una mayor diversidad de tareas y funciones a desarrollar. No obstante, para los fines de este cuaderno, nos centraremos en definir las funciones sustanciales de coordinación de los grupos del nivel amateur y profesional, y éstas son dos: la dirección artística y la gestión<sup>6</sup>.

En la práctica, estas funciones suele realizarlas una sola persona, que es quien regularmente dirige al grupo, se apoya en sus habilidades y conocimientos para cubrir todos los requerimientos de la coordinación del grupo. Esto se debe a las circunstancias en que han trabajado los grupos a través del tiempo: falta de recursos, de información, preparación y, en general, la falta de personal especializado que se dedique a cada una de las áreas.

En el mismo tenor: la costumbre, al menos en Jalisco, ha dictado que el "director" o "coordinador" de un grupo artístico suele tener las funciones de

<sup>6</sup> En el nivel de Compañía y en algunos grupos profesionales, está presente la figura del Productor, que es un especialista encargado de toda la coordinación de un espectáculo escénico. Él arma la propuesta, planea y organiza; elige a los equipos de trabajo, gestiona y administra los recursos, previene y soluciona problemas; es decir, es quien lidera el proyecto (De León, 2004).

dirección artística y de gestoría a la vez, como si fueran una misma. En muchas ocasiones desde la intuición, en otras con apoyo de herramientas que van tomando de la experiencia o de la capacitación; sin embargo, no siempre un buen creador o ejecutante es por naturaleza un buen gestor y viceversa.

Este “coordinador” es quien decide qué, cómo, cuándo, dónde, con quién y con qué se va a hacer el trabajo. Tener el control puede ser muy tentador, mas su energía y atención se dispersan al realizar diversas funciones, se desgasta. Otras veces no tiene la visión ni como promotor, ni como gestor, ni como empresario; y no debería ser su obligación tenerlas, pues su trabajo sólo es la creación.

No obstante, hay algunos grupos que suelen identificar claramente dichas funciones, y las realizan diferentes personas, ya sea del mismo equipo artístico o invitando al grupo a personas para realizar una función en concreto. De la misma manera, hay directores artísticos que su experiencia y capacitación les permite asumir ambas funciones sin ninguna dificultad; esto dependerá del tipo y tamaño del grupo artístico. Pero cualquiera que sea el caso, todo grupo debe tener la claridad siguiente: en qué consiste cada función.

## La función de la dirección artística

El Director Artístico tiene la función de coordinar y conjuntar todos los elementos que integrarán el espectáculo a través de las diversas áreas que lo conforman: artistas, creativos, personal técnico, etc. Generalmente, es la persona más interesada en el proyecto, y -por lo tanto- el líder del mismo.

Su vínculo es con el proceso creativo. Se dedica a crear, a dar forma a las ideas a través de escenas, de interpretaciones, de historias y de movimientos. Suele elegir el repertorio y el estilo, o al menos lleva la batuta de ello. Es responsable de cuidar la calidad, de la constancia en los ensayos y de seguir las reglas de la disciplina para conseguir de los integrantes la máxima interpretación.

También porta las habilidades para mantener el orden del grupo, la puntualidad, el respeto por los demás. Conoce a los integrantes y sabe cuándo tiene que ejercer su autoridad con razonamiento y de manera decisiva. Supervisa en todo momento el trabajo que se realiza.

Aunque es verdad que el Director Artístico es quien da la última palabra con respecto a la producción, debe auxiliarse de otras personas, ya sean profesionales externos o integrantes del mismo grupo con los perfiles, conocimientos y habilidades requeridos, como pueden ser dramaturgos, arreglistas, coreógrafos, director de voces, de escena y director musical, entre otros. Trabajan bajo su supervisión, y es él quien lidera las acciones y toma las decisiones. Le pide cuentas a los artistas (intérpretes y ejecutantes), al equipo de producción (decoradores, maquillistas, vestuaristas, utileros, efectos espe-

ciales) y al equipo técnico (sonidistas, iluminadores, tramoyistas). Debe estar abierto a trabajar en conjunto, de acuerdo a su estilo de dirección.

No es necesario ser experto en todo, pues para ello se apoya en los especialistas de cada área; sin embargo, debe ser la persona más preparada del grupo y tener todos los conocimientos y habilidades disciplinares. Debe prepararse constantemente para ser un buen director, tener una codificación y dominio de las técnicas para poder enseñar; también desarrollar sus habilidades para tener una conexión con los integrantes del grupo y con el público.

Un buen trabajo de dirección se reconoce principalmente en los resultados, pero hay otros indicadores que permiten saber si se es un buen Director Artístico o no: si los integrantes se muestran incondicionales al trabajo, si se sienten satisfechos, si el grupo crece (ello es porque, además, lleva un proceso), si éste conserva su esencia original, si, entre otras cosas, establece nexos con personas que hacen cosas opuestas y las acepta como parte de su entorno, lo cual refleja que se está haciendo un buen trabajo. Quien es malo no tiene seguidores, su trabajo no funciona, no tiene impacto.

El mayor indicador del éxito escénico es el público, pues es éste quien decide si lo que se ofrece es bueno o no. El público es quien evaluará la calidad del trabajo. Un buen Director Artístico es el que deja huella en los actores y el espectador.

## **La función de la gestoría**

A partir del nivel del grupo profesional, la función de la gestoría es esencial para realizar las tareas administrativas y de gestión. El gestor tiene una conexión con el grupo, y establece vínculos entre éste y la comunidad. Su labor principal es la de hacer gestiones para promoverlo; debe creer en lo que vende, utilizando la creatividad para ubicar, acercarse y formar públicos, y encontrar compradores para cumplir con la finalidad del grupo, que es la de conectarse con la gente para compartir un mensaje a través de una actividad escénica.

El gestor es quien diseña y da seguimiento de proyecto en general, hace el plan, lleva la parte administrativa, establece vínculos con las instituciones públicas y con la iniciativa privada, presenta el proyecto para obtener los recursos o los espacios. Idealmente, debe existir también la figura del administrador para romper con el esquema de que sea una misma persona la que realiza todas las funciones; sin embargo, por las características del grupo, el gestor puede realizar estas tareas. Está en contacto con el Director Artístico, y aunque no interviene en el área creativa, sí tiene conocimiento de ella. Hace sugerencias para diversificar la oferta de acuerdo a lo que la gente pide, y al tener contacto con los compradores o posibles asistentes, tiene la posibilidad de identificar y propiciar la formación de públicos.

Está a la caza de los espacios y foros adecuados, pendiente de festivales, de fiestas, de circuitos culturales, de apoyos oficiales nacionales e internacionales. Sabe de mercadotecnia y diseño, y desarrolla herramientas para la difusión y promoción, mismas que le permitirán dar a conocer la propuesta y la calidad del grupo (*dossier*, carpeta, página web, redes sociales, etc.).

Esta persona sabe gestionar eficientemente los recursos, registrando cuánto se cobró y cómo se invirtió. Está al tanto de cuánto cuesta transportarse, del precio de la gasolina, tiempos de recorrido, de reparaciones, de servicios, y demás. Lleva un control de clientes con la descripción de las funciones (qué espectáculo presentaron, número de espectadores, cuánto se cobró, cuál fue la respuesta del público...), y cuida el contacto con las personas que le han comprado para saber cuáles son sus necesidades, y hacer nuevas propuestas al grupo para enriquecer su repertorio. Estrecha y mantiene vínculos con otras organizaciones artísticas del gremio para saber cómo está el mercado, cuánto están cobrando, qué están haciendo o cómo ven las cosas: esto le permite tener una visión amplia para prever y organizar las actividades del grupo.

También maneja paquetería de ofimática, el internet, las redes sociales y otros *software* que le faciliten la organización y la administración. Lleva las relaciones públicas del grupo, por lo que debe tener la capacidad para negociar, ser conciliador y atender las situaciones entre el grupo y el personal de apoyo de los espacios. Tiene la habilidad de atender y tener contacto con los medios de comunicación, sabe manejarlos y mantener con ellos una relación que beneficie al grupo. Conoce a sus clientes y se interesa por ellos; por ejemplo: siendo detallista al recordar algún aniversario o fecha de cumpleaños, mantendrá los lazos entre él y el grupo.

La dedicación, la amabilidad, el sentido de justicia, valorar a los compañeros, la honestidad, la claridad, la capacidad de llegar a acuerdos son habilidades que el gestor debe poseer para alcanzar las metas del grupo. De igual forma, debe ser una persona amable, cumplidora, que guste del arte, de la lectura, interesado en la cultura en general; y debido a que las características del grupo suelen ser, en ocasiones, limitantes para incluir a más personal, el ser atrevido y solidario le ayudará para apoyar cualquier actividad dentro de la organización cuando sea necesario.

Cuando acontece lo siguiente: los resultados de las gestiones van de acuerdo con los objetivos del proyecto, la agenda tiene una considerable programación de actividades, los coordinadores de los espacios y los encargados de los medios de comunicación identifican al grupo y la administración está debidamente organizada, quiere decir que el gestor está haciendo un buen trabajo. Si los clientes se quejan de que no se cumplen los acuerdos, si no hay claridad y existe una actitud negativa, o si prefieren tratar con otro integrante, son indicios de que hay que evaluar el desempeño del gestor.

## Ejercicio de autoevaluación: Identificando las funciones de dirección artística y gestoría de mi grupo

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, responde las siguientes preguntas:

1. ¿En qué nivel de maduración se encuentra mi grupo?
2. ¿En qué nivel deseo que esté? ¿Con qué contamos ya y qué nos hace falta?
3. ¿Quién o quienes llevan a cabo las funciones de dirección artística y gestoría? ¿Cómo lo hacen?

En la siguiente tabla, se enlistan los atributos de competencia del Director Artístico. Realiza una autoevaluación sobre dichas competencias y especifica cuáles se tienen y cómo es posible desarrollarlas o consolidarlas.

| Atributos de competencia   | ¿Se tiene? | ¿Cómo desarrollarla? |
|--|------------|----------------------|
| Conocimientos especializados de la disciplina                        |            |                      |
| Conocimientos del campo artístico del grupo                          |            |                      |
| Conocimiento del proceso de producción del hecho artístico           |            |                      |
| Capacidad de manejar y coordinar equipos de trabajo                  |            |                      |
| Habilidad de comunicar ideas de forma verbal, corporal y por escrito |            |                      |
| Capacidad de dirección de proyectos                                  |            |                      |
| Creatividad e innovación   |            |                      |
| Disposición a una preparación constante                              |            |                      |
| Apertura   |            |                      |
| Disciplina   |            |                      |
| Actitud positiva para enfrentar problemas                            |            |                      |
| Actitud tolerante e incluyente                                       |            |                      |
| Constancia y perseverancia   |            |                      |

En la siguiente tabla, se enlistan los atributos de competencia del gestor. Realiza una autoevaluación sobre dichas competencias y especifica cuáles se tienen y cómo es posible desarrollarlas o consolidarlas.

| Atributos de competencia  | ¿Se tiene? | ¿Cómo desarrollarla? |
|---|------------|----------------------|
| Conocimiento de estrategias de mercadeo                               |            |                      |
| Conocimientos del campo artístico del grupo                           |            |                      |
| Conocimiento del proceso de producción del hecho artístico            |            |                      |
| Conocimiento de fuentes de financiamiento                             |            |                      |
| Conocimiento de estrategias de formación de públicos                  |            |                      |
| Conocimiento de relaciones públicas                                   |            |                      |
| Conocimiento de procesos y herramientas administrativas               |            |                      |
| Conocimiento y uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación |            |                      |
| Capacidad de manejar y coordinar equipos de trabajo                   |            |                      |
| Capacidad para identificar áreas de oportunidad                       |            |                      |
| Habilidad de comunicar ideas de forma verbal, corporal y por escrito  |            |                      |
| Habilidad para gestionar proyectos                                    |            |                      |
| Habilidad de negociación  |            |                      |
| Disposición a una preparación constante                               |            |                      |
| Actitud positiva para enfrentar problemas                             |            |                      |
| Apertura  |            |                      |
| Actitud tolerante e incluyente  |            |                      |
| Disciplina  |            |                      |
| Constancia y perseverancia  |            |                      |
| Valoración y sensibilidad al arte                                     |            |                      |
| Honestidad  |            |                      |

## II. Auto-reconocimiento del grupo

Tal vez el lector forma parte de un grupo artístico y desea contar con información y herramientas para poder mejorar el trabajo que realizan. O tal vez sea un gestor que forma parte del equipo de trabajo de un grupo. En cualquiera de los dos casos, el primer paso que se debe dar, es realizar un diagnóstico del grupo, esto es, un auto-reconocimiento de las potencialidades y debilidades de las dos funciones básicas de la coordinación: la dirección artística y la gestoría.

### Diagnóstico de la dirección artística

Diagnosticar la dirección artística dependerá de la disciplina que se desarrolle y del tipo de grupo, ya que cada una tiene sus elementos característicos que le permiten evaluar si la interpretación y la ejecución son pertinentes, por eso es importante, desde un inicio, definir los parámetros de calidad que se desean, ya que el público es el juez último de la propuesta artística, razón por la que se requiere ser estrictos en el cuidado de la obra, y en ello juega un papel importante la participación de todos los integrantes del grupo. No hay que perder de vista que la calidad no sólo contribuye a la satisfacción del director y la fidelidad del público, sino que también es un elemento importantísimo en la sana competencia con otros grupos y artistas que comparten el mismo circuito cultural.

Definir una serie de indicadores para la interpretación y ejecución en cada disciplina, requeriría un manual por disciplina, lo cual es una tarea difícil de cumplir en esta guía general. Sin embargo, más allá de los criterios de evaluación y de la pertinencia estética de cada una, hay un elemento que es común a todas: la conformación de repertorios y su relación con los públicos.

Dependiendo del grupo, del género o el estilo, será el tipo de público al que se dirigirá. Es por eso que se debe tener bien claro el repertorio del

grupo, ya que es a través de éste como se logrará hacer la conexión con los asistentes. Desde la conformación del grupo, se tiene una idea medianamente general de a quién se quiere dirigir el mensaje, y a ello se dedica el esfuerzo. De cualquier manera, conforme va pasando el tiempo, los mismos seguidores exigen trabajos nuevos, por lo que el grupo debe ofrecer más alternativas ampliando su oferta creativa; pueden seguir por la misma línea propositiva o comenzar a diversificarse para llegar a otros tipos de público.

¿Qué tipos de público hay? No hay una clasificación definida. Según Cohelo, dicho término es utilizado para designar “al conjunto simple, físico de personas que asisten a un espectáculo, visitan un museo, frecuentan una estación de radio o canal de televisión, leen determinado periódico, autor o género literario, etc.” (200:419).

Una forma de acercarnos a identificar los diferentes tipos de público, es a través de su segmentación, esto es, identificar y caracterizar diferentes grupos más o menos homogéneos a partir de ciertos criterios relacionados con la edad, el ingreso socioeconómico, nivel educativo y/o los hábitos de consumo cultural. Esta segmentación tiene varias ventajas:

1. Facilita la identificación de nichos de mercado para la propuesta artística.
2. Ayuda a definir su público objetivo.
3. Facilita la identificación de la competencia.
4. Proporciona elementos para conformar y/o mejorar los repertorios.
5. Facilita la comunicación con el público al identificar sus necesidades y sus hábitos de consumo (Leal y Quero, 2011:149).

Los públicos son heterogéneos, si bien se puede hacer una tipificación básica: infantil, juvenil y adulto. Se encontrarán muchas diferencias dentro de cada uno de los grupos: niños escolares, niños hospitalizados, niños con características diferentes, adolescentes, universitarios, trabajadores, amas de casa, adultos mayores, etc. Lo que los hace diferentes son las características que posee cada uno y que son dadas de acuerdo a su origen, ambientes en los que se desenvuelven, estudios, nivel socioeconómico, intereses, ideas, filosofías, psicologías, entre otras. Todos tienen distintos referentes culturales, lo que no se da precisamente por el tipo de colonia, ciudad o pueblo, o por la clase social a la que pertenecen. Esta diversidad la deben tener muy en cuenta los grupos a la hora de elegir los proyectos a realizar, pues suele pasar como menciona Jiménez acerca de la percepción que tiene el artista de los asistentes:

Cada creador del arte escénico tiene su propia visión del público, la pone en juego [...] al intentar propiciar un cierto juego de emociones,

construir una dramaturgia, una partitura y una estética a partir de su percepción del otro [...]. Ese espectador ha sido construido a partir de la experiencia no sólo artística, sino de vida de cada participante del hecho escénico, pero es distinto al público real, al de carne y hueso que acudirá a presenciar la obra y con el cual puede tener poco o ningún parecido (2000:203).

Pero, entonces, ¿los repertorios deben ser diseñados para ciertos públicos, o los públicos tienen que adaptarse a los repertorios? La respuesta es sencilla: ambas cosas. Como se mencionó al principio, las propuestas y creaciones surgen a partir de los gustos e ideas de los propios integrantes del grupo; sin embargo, es muy importante que, antes de cada presentación, el Director Artístico se dé a la tarea de conocer algunas características del público que asistirá al espectáculo. No es lo mismo elegir un repertorio para adolescentes en una escuela secundaria que para un grupo de ancianos en un asilo.

Una llamada al organizador para pedirle información tanto del público como de cuestiones técnicas ahorrará tiempo, y será posible prepararse con el equipo y material necesario, así como hacer las adecuaciones a la presentación, en la medida en que esto sea posible, sin perder la calidad deseada. Por ejemplo: si el público principal está conformado por niños, y la obra que se ha preparado es muy elaborada, se debe adaptar cambiando, entre otras cosas, el ritmo o adecuando el nivel del lenguaje a uno que sea entendible para ellos. Esta habilidad de adaptación se va adquiriendo con la experiencia, con la vivencia cotidiana, pero sobre todo con el acercamiento que el Director Artístico tenga con sus públicos.

En algunas ocasiones, no es posible realizar una adaptación por las mismas características de la propuesta artística; en ese caso, es necesario entonces que el grupo artístico cuente con un repertorio con diversas propuestas que se adecúen a los diferentes públicos a los que desea llegar.

La forma en que se definen los repertorios puede ser a partir de identificar ciertos temas de interés o celebraciones en determinadas épocas del año. Por ejemplo: un grupo de títeres puede tener una obra para la Navidad, la Independencia, otra de ecología, los derechos de los niños, la salud o algo para jóvenes que hable de sexo. Así se van definiendo los repertorios, de acuerdo a las ventas que se den durante el año, y programando funciones de acuerdo con la época. De igual modo, es importante contar con opciones para espacios abiertos, cerrados (auditorios), una casa, un museo, etc., ya que no todos los espacios o municipios cuentan con la infraestructura cultural apropiada.

Así pues, en la conformación de nuevas propuestas para el repertorio, recomendamos considerar los siguientes consejos:

- La experiencia da la sabiduría para identificar las pautas a tomar: el manejo del lenguaje, la cacofonía, el mensaje, y otros aspectos; pero en muchas ocasiones es necesario apoyarse en otros profesionales de otros ámbitos o disciplinas que ayuden a mejorar y/o dar otras perspectivas que faciliten desarrollar la idea inicial.
- Una obra o un repertorio está listo cuando se observa que los criterios disciplinares (estéticos y de ejecución), técnicos y creativos se han cumplido satisfactoriamente. En ese sentido, si el director logra definir dichos criterios y los socializa con el equipo de trabajo (o los construye con ellos), facilitará la definición de metas y la autoevaluación.
- Aunque los miembros de un grupo se vean como pares, es importante que quede claro quién va a asumir la función de la dirección artística, ya sea por una obra determinada, o bien, para todo el repertorio, porque cuando hay varias personas ejerciendo esa función, ello se presta a la confusión y no hay homogeneidad. Sin embargo, el director siempre debe estar abierto a las observaciones y sugerencias de su equipo de trabajo.
- Una buena voz, un excelente guitarrista o una buena coreografía no es garantía de éxito, la calidad de la interpretación y la dirección debe estar acompañada de una buena comunicación con el público, debe generarse esa conexión que permita la comunicación del mensaje, pero también de la retroalimentación. Es por ello que la actitud de los integrantes del grupo en el escenario debe ser de apertura, misma que contagie y despierte el interés, e invite a involucrarse mental y sentimentalmente con la obra.
- Se suele decir que la originalidad es el elemento clave del éxito de un grupo. No hay que perder de vista que ésta es un valor relativo, nadie es "original", todos somos producto de algo, no se puede hablar de originalidad en términos de inventar algo que no existe, sino más bien de creatividad, esto es, de apropiación de diversos elementos que ya existen para comunicar de manera diferente el mensaje que el grupo quiere compartir con su público, y que además sea redituable para el artista; eso es lo que hace especial y trascendente una propuesta artística.
- Cuando se cuenta con un repertorio nuevo, generalmente el grupo suele extra valorarse artísticamente. Sin embargo, debemos ser autocríticos y hacer algunas pruebas antes de lanzarlo a la comercialización: pequeñas presentaciones en escuelas, con grupos cerrados, con amigos, con otros artistas... dichas pruebas nos ayudarán a identificar potencialidades y debilidades que el propio grupo no alcanza a observar.

## Diagnóstico de la gestoría

Existen diferentes elementos que deben considerarse en la gestión de un grupo artístico; éstos dependerán del tipo de disciplina y del grado de avance en la profesionalización. No obstante, un primer diagnóstico que se puede hacer es identificar el estado actual de:

1. El equipamiento del grupo.
2. Control interno del grupo.
3. La competencia.

### 1. Equipamiento

Cuando se tiene un auto bien afinado, se puede estar seguro de que no lo dejará a uno tirado en el camino. De la misma manera pasa con el equipamiento del grupo. Primero, dependiendo del repertorio, hay que tener bien definido qué equipamiento se requiere, y si se puede adquirir, rentar o conseguir prestado, al igual que las condiciones climáticas y técnicas que se requieren para su uso, traslado y almacenamiento. Se tienen que definir rutinas básicas para ello; en ocasiones, éstas juegan un papel importante en la eficiencia y cuidado del equipamiento (por ejemplo: el conocer el voltaje que tiene en un escenario donde se va a conectar es suficiente para saber cómo proteger un tablero, o al contrario, si se lleva demasiada iluminación, es necesario saber si la instalación eléctrica puede soportarlo).

Es recomendable que se ahorre el 10% de las ventas para la compra o reparación del equipamiento, y cuando se tengan buenas temporadas, aprovechar los ingresos extras para mejorar o ampliar el equipo que se requiere. En muchas ocasiones, los grupos piden al cliente que proporcione el equipamiento, y para ello será necesario tener claridad en la ficha técnica para no tener ningún contratiempo.

### 2. Control interno del grupo

Aunque parezca obvio, es importante contar con un buen control interno del grupo como parte de la administración; no basta con tener el número de celular en el teléfono. Para ello, se recomienda contar con al menos tres instrumentos: la ficha de grupo, la ficha técnica de integrante y el directorio del grupo.

La ficha de grupo sirve para tener un control interno de la información de los equipos y requerimientos generales del grupo. Debe contener al menos los siguientes datos:

1. Datos generales: nombre del grupo, nombre del director, nombre de los integrantes y el papel que desempeñan, descripción del proyecto, semblanza del grupo, repertorio.
2. Equipos de trabajo: equipo creativo, gestores, ejecutantes, técnicos, etc., especificando el nombre del responsable.
3. Logística: debe considerar tiempos de montaje, desmontaje, prueba de sonido, etc.; transporte, hospedaje, alimentación, número de personas a viajar, tipo de vehículo, tipos de habitación, *catering*, y demás aspectos de este rubro.
4. Control de actualizaciones del *dossier* y del *raider*: aunque este formato tenga casi la misma información que el *dossier* o el *raider*, éstos no se pueden suplir con este documento. Dependiendo de la evolución del grupo, del cambio o aumento de la infraestructura y del equipo, conviene tener la ficha de grupo actualizado para cualquier necesidad. Una tabla en Word o en Excel es un buen formato para realizarla.

La ficha técnica de integrante contiene información de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Los datos variarán dependiendo del tipo de grupo y la disciplina artística. Por ejemplo: un grupo de danza requiere tener especificaciones del peso y medidas corporales de los bailarines aunque estos datos no son relevantes para un grupo de títeres o de música. En ese sentido, cada grupo definirá qué información es necesaria; algunos datos que podría tener son:

1. Datos generales: fotografía, nombre completo, fecha de nacimiento, domicilio, cuenta de correo electrónico, teléfonos, CURP, RFC, disponibilidad de horario, fecha de ingreso al grupo y una copia digital de la credencial del IFE y/o pasaporte.
2. Formación y trayectoria: especificar sus habilidades, *currículum vitae* donde se especifique la o las instituciones donde se formó, y una reseña de su trayectoria artística.
3. Información médica: Tipo de sangre, alergias, medicamentos que utiliza, antecedentes de alguna enfermedad crónica o padecimiento que haya que tomarse en cuenta. Este último rubro es importante porque, además de que el grupo va a viajar, ya sea a nivel local o internacional, y es requisito indispensable proporcionar esta información para subir al avión y entrar a otro país, es vital tener estos datos actualizados y a la mano en caso de cualquier emergencia que pudiera surgir. Se puede elaborar esta ficha en un programa como Word, aunque si se utiliza Excel o Access puede brindar mayores ventajas en la gestión de la información.

Por otro lado, el directorio de grupo se conforma con la información generada en las otras fichas, aunque de manera sencilla para darle un uso práctico. La información que se puede incluir es el nombre, números de teléfono particular y celular, correo electrónico, domicilio y su fecha de nacimiento. Word o Excel pueden ser una herramienta para elaborarlo.

### 3. Análisis de la competencia

Analizar la competencia no sólo nos sirve para conocer qué otras ofertas existen, sino también para identificar y comparar la propuesta y calidad de nuestro grupo con otros colegas. Cada uno de los grupos tiene su manera de generar y transmitir sus contenidos, ya sea, por ejemplo, haciendo teatro utilizando personajes de Disney o teatro alternativo. Tanto una oferta como otra tienen cabida en el amplio mercado, es cuestión de ubicar cuál es y dónde se encuentra el público objetivo.

Para el diagnóstico de la competencia, no debemos centrarnos sólo en los que se presentan en espacios oficiales, ya que en la actualidad existe una gran diversidad de grupos que apuestan por los espacios al aire libre, o ya sea por los pequeños espacios culturales independientes, que si bien no forman parte de las carteleras oficiales, sí están generando oportunidades interesantes tanto para que los grupos se presenten como para que los públicos disfruten de ofertas artísticas que los espacios oficiales no programan.

Los mercadólogos identifican, generalmente, dos tipos de competidores: los primarios, que son los que ofrecen una oferta similar a la nuestra y con los que se compite actualmente o se desea competir; y secundarios, que no tienen una oferta similar a la nuestra (ni en género ni en disciplina), pero pueden ser una opción para que el público la elija en lugar de la nuestra para invertir su tiempo y dinero.

Existen diversas herramientas para elaborar un análisis de la competencia, la gran mayoría provenientes de la mercadotecnia. La profundidad y extensión del estudio dependerá de los recursos e intereses del grupo; si se desea tener un estudio de mercado completo (que incluya no sólo competidores, sino también clientes y fuentes de financiamiento), es recomendable que le encomienden esta labor a un profesionalista en la materia, de tal manera que la inversión para obtener información de primera mano se vea reflejada en estrategias de mercadeo del grupo.

No obstante, si lo que se desea es tener sólo una visión general, a continuación esbozaremos algunos pasos que se pueden realizar para el análisis de la competencia. El primer paso del diagnóstico es acercarse a los colegas y platicar con ellos, compartir información, conocer sus problemáticas (que regularmente son las mismas que las nuestras) y sus logros. Recordemos que

ganamos más si nos vemos como gremio y no como artistas aislados; en ese sentido, una primera regla para este acercamiento es no hablar mal de los compañeros. Todos los grupos artísticos hacemos títeres, montamos una coreografía o damos conciertos, todos buscamos un público para transmitir nuestro mensaje y también para vivir dignamente de ello, pero cada quien lo hace a su manera de ver el arte. Lo que nos hace competitivos (como grupo y como gremio)<sup>7</sup> es que debemos hacer énfasis en lo que ofrecemos, pero nunca hablando mal de los compañeros.

Una vez que tengamos identificados más o menos a los grupos que serían nuestra competencia, es importante analizar su propuesta artística, cuáles son sus públicos, los espacios donde se suelen presentar y las ventajas y debilidades que tenemos con ellos. Para ello se propone la siguiente matriz con algunas interrogantes que pueden guiar el análisis:

| Grupo | Propuesta artística   | Públicos y espacios  | Ventajas  | Debilidades   |
|-------|---|--|---|---|
|       | ¿Qué género o géneros maneja?<br><br>¿Qué características tiene?<br><br>¿Qué temáticas suelen usar?<br><br>¿Qué repertorios tienen?<br><br>¿Cómo es su equipo de trabajo?<br><br>¿Con qué equipamiento cuentan? | ¿Qué características tiene su público objetivo?<br><br>¿Qué tan consolidado tiene su grupo de seguidores?<br><br>¿Qué herramientas de promoción y difusión utilizan?<br><br>¿Qué espacios utilizan para presentarse? | Ventajas que tienen sobre nuestro grupo con relación a:<br><br>- Propuesta artística<br><br>- Organización interna<br><br>- Consolidación de un público<br><br>- Espacios donde se presentan<br><br>- Precios y facilidades<br><br>- Promoción y difusión del grupo | Debilidades que tienen a comparación de nuestro grupo con relación a:<br><br>- Propuesta artística<br><br>- Organización interna<br><br>- Consolidación de un público<br><br>- Espacios donde se presentan<br><br>- Precios y facilidades<br><br>- Promoción y difusión del grupo |

<sup>7</sup> No debemos olvidar que, desde una visión general, las propuestas escénicas sólo son una parte de la gran diversidad de ofertas para el consumo cultural que existe; por lo tanto, debemos ver a la propuesta artística de nuestro grupo como parte del gremio artístico escénico y formar públicos para que éstos vean en las artes escénicas una buena opción para invertir su tiempo y dinero.

## Ejercicio de auto-reconocimiento

Con base en los elementos proporcionados en este capítulo, entre todos los miembros del grupo realicen un auto-diagnóstico de la dirección artística y la gestoría. Por cada indicador<sup>8</sup> pongan una marca en la columna sí / no / más o menos. Posteriormente, elaboren una propuesta para mejorar, fortalecer o mantener el indicador positivamente.

### Dirección artística

| Indicador   | Sí | No | Más o menos | Propuesta |
|---|----|----|-------------|-----------|
| Tenemos identificado nuestro público objetivo   |    |    |             |           |
| Contamos con diversos repertorios   |    |    |             |           |
| Implementamos herramientas para evaluar el repertorio   |    |    |             |           |
| Tenemos claros los indicadores de calidad de nuestra interpretación de acuerdo a la disciplina y género que manejamos |    |    |             |           |
| Evaluamos constantemente la calidad de la interpretación  |    |    |             |           |

<sup>8</sup> Éstos sólo son algunos indicadores sugeridos; cada grupo puede agregar, quitar o modificar otros de acuerdo a su disciplina, género, experiencias e intereses.

## Gestoría

| Indicador  | Sí | No | Más o menos | Propuesta |
|--|----|----|-------------|-----------|
| Contamos con el equipamiento mínimo necesario  |    |    |             |           |
| Invertimos un porcentaje fijo para el mantenimiento o compra de nuevo equipamiento (instrumentos, escenografía, vestuario, equipo de sonido, etc.) |    |    |             |           |
| Contamos con información detallada de cada integrante del grupo  |    |    |             |           |
| Tenemos un directorio de todo el equipo de trabajo que podemos utilizar todos  |    |    |             |           |
| Sabemos quiénes son nuestros competidores y las ventajas de sus propuestas artísticas  |    |    |             |           |
| Conocemos y utilizamos nuestras ventajas competitivas para tener un mayor posicionamiento entre el público que nos interesa                        |    |    |             |           |

## III. Preproducción

### Procesos de producción escénica

Cuando comienza a conformarse un grupo amateur, una de las ideas más recurrentes de sus integrantes es imaginarse en un auditorio o teatro de gran aforo, presentando su propuesta artística con una excelente recepción del público. Sin embargo, para llegar a ese punto, previamente se tiene que realizar una gran cantidad de actividades llevadas a cabo por diversas personas.

En términos generales, el proceso de producción escénica contempla tres grandes fases: preproducción, producción y posproducción. Aunque hay pequeñas variaciones. La complejidad de los elementos que lo componen dependerá del grado de institucionalización del grupo, ya que para una compañía hay partes del proceso que requieren una mayor participación de personas especialistas, mientras que para un grupo amateur suelen realizar una autogestión, siendo los mismos integrantes los que desarrollan parte de las funciones.

El proceso y sus fases que vamos a delinear a continuación, están vistos desde el punto de vista de la práctica de los grupos artísticos municipales (amateur y profesional) de Jalisco, y una de sus características es que no cuenta con espacios propios para las presentaciones (con algunas excepciones en el caso de grupos de teatro independientes), y no cuentan con productores ejecutivos que desarrollen toda la producción escénica, que va desde la búsqueda de inversionistas hasta la venta de boletos en taquilla (como sí lo hacen las compañías escénicas). Así pues, el proceso de las compañías escénicas suele tener el siguiente esquema:

#### 1. Preproducción

Creación del proyecto:

- Definición de propuesta artística.
- Definición metodológica y operativa de desarrollo de proyecto.

Planeación artística:

- Financiamiento.
- Programación de actividades.
- Contratación y conformación de equipos de trabajo: artístico, técnico, de realización y administrativo.
- Investigación.
- Ensayos.
- Construcción y realización (escenografía, vestuario, música, iluminación, etc.).

Promoción y ventas

## 2. Producción

- Montaje.
- Ensayos generales y técnicos.
- Estreno, temporada y giras.
- Taquilla y control de asistencia.

## 3. Posproducción

- Desmontaje.
- Evaluación.
- Cierre administrativo.

En el caso de los grupos artísticos municipales de Jalisco, se centran en la planeación y producción de repertorios o puestas en escena para su venta a diversos compradores, ya sean instituciones gubernamentales, educativas, empresas o comunitarias. Por tanto, el proceso de producción escénica en estos grupos tiene algunas diferencias con el expuesto anteriormente, por lo que la exposición que se hará en el presente capítulo responde a esta perspectiva. Así pues, en términos generales, podemos definir el proceso con el siguiente esquema general:

## 1. Preproducción

Creación del proyecto:

- Definición de propuesta artística.
- Definición metodológica y operativa de desarrollo de proyecto.
- Gestión de recursos y fuentes de financiamiento.

Planeación artística:

- Programación de actividades.
- Contratación y conformación de equipos de trabajo.
- Investigación.

## 2. Producción

Producción del espectáculo (dirección artística):

- Ensayos.
- Construcción y realización.

Promoción y contratación (gestoría):

- Elaboración de dossier.
- Elaboración de raider.
- Generación de base de datos.
- Promoción, difusión y comercialización.

Presentación del grupo:

- Análisis del espacio y montaje.
- Presentación.
- Desmontaje.

## 3. Posproducción

Evaluación y documentación

## Creación del proyecto

El punto de inicio de la preproducción se da con una idea que se pretende llevar a cabo: puede ser para realizar una nueva propuesta estética, para abordar un tema determinado, para armar un nuevo repertorio, etc. Todo parte de especificar qué se quiere hacer, con quién, para quién y cómo.

Para ello, se elabora un primer proyecto que debe tener al menos:

1. Una introducción donde se exponga de manera general cómo surgió la idea y cómo este nuevo repertorio, puesta en escena, coreografía, etc., amplía o ayuda a la consolidación del grupo.
2. Una fundamentación de la propuesta artística, esto es, exponer de manera general en qué consiste, cuál es su importancia artística y/o cultural, y qué lo hace novedoso con respecto a otras propuestas propias o ajenas.
3. Definir objetivos y metas.
4. Delimitación de destinatarios y posibles participantes en el proyecto.
5. Definición de un plan de trabajo general especificando actividades, tiempos y responsables.
6. Un presupuesto general y posibles fuentes de financiamiento.
7. Algunos anexos que pueden ayudar a tener mayor claridad, como pueden ser unos bocetos sencillos o tipo de dummy, etc.

Este proyecto inicial<sup>9</sup> permitirá tener una mayor claridad de la propuesta artística, y generar una posible ruta de acción. Esto es una herramienta imprescindible para poder socializar la idea con los equipos de trabajo, posibles patrocinadores y demás personas e instituciones que podrían estar interesados en el desarrollo del mismo.

Una vez que se tiene el proyecto, una cuestión importante será el financiamiento para su realización<sup>10</sup>. Éste va a variar dependiendo la disciplina artística y lo complejo que resulte la realización de la propuesta artística. Las fuentes de financiamiento pueden ser internas, ya sea por las aportaciones de los integrantes del grupo, o bien, por los ahorros que éste tenga por la venta de presentaciones anteriores. El financiamiento externo puede ser en especie o económico. En el caso del primero, se puede solicitar apoyo a empresas o a instituciones, de materiales específicos; por ejemplo: para la elaboración de vestuario o escenografía. También suele haber, entre el gremio de artistas, intercambios, donde colegas de las artes visuales o de las mismas escénicas prestan su mano de obra para una parte de la realización.

En el caso de las aportaciones económicas, se pueden conseguir de programas gubernamentales o privados de fomento artístico (FONCA, FECA, PECDA, PACMyC...), a través de patrocinadores (oficiales o privados) o bien, a través de préstamos, ya sea a instituciones bancarias a programas de apoyo a empresas culturales gubernamentales, empresariales o mixtos<sup>11</sup>.

## Planeación artística

Una vez que se cuenta con el financiamiento, se comienza con la planeación de la propuesta artística, la cual consiste en programar las actividades que se requieren para la producción y la conformación de los equipos de trabajo.

En el caso de la programación, es importante identificar a detalle todas las actividades que se requieren realizar, especificando la temporalidad a realizarse (inicio y término); para ello, la elaboración de cronogramas o tablas de tareas pueden ser herramientas de gran ayuda.

En algunos casos, la planeación se hace con base en los requerimientos que algunos clientes o patrocinadores definen. En ese caso, se debe considerar también el monto económico que se tiene, el lugar en que se va a presentar y el personal que se empleará para la realización.

<sup>9</sup> Para una información más detallada del proceso de elaboración de un proyecto, consultar el Cuaderno número uno de esta colección.

<sup>10</sup> Para una información más detallada sobre gestión de recursos para el proyecto, consultar el Cuaderno número dos de esta colección.

<sup>11</sup> Para ello, es importante contar con una figura jurídica de empresa; en la actualidad existen diversos programas estatales y federales que apoyan con la capacitación y financiamiento.

No obstante, la planeación es sólo la organización de los buenos deseos, por lo que su éxito va a depender en gran parte de una buena coordinación de la dirección artística y la gestoría. Muchas veces, en la mente lo tenemos bien organizado: el diseño coreográfico, las luces, vestuario... Pero en marcha hay que replantear una y otra vez la primera propuesta artística.

Otro de los elementos que contempla la planeación es la conformación y contratación del equipo de trabajo. Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que trabajan organizadamente para alcanzar un fin común. Como se mencionó anteriormente, en un grupo artístico existen diversos equipos encargados de realizar tareas específicas, encaminadas a lograr una presentación ante un público o algún otro fin como grabar un disco o un video; cada área tiene sus tiempos de acción y se vincula con las otras de acuerdo a la dinámica y a cada etapa de la pre-producción, producción y post-producción; ya se mencionaba al equipo artístico, al creativo y al técnico, entre otros. Liderados y coordinados por el Director Artístico, cada uno cumple una función y son complementarios uno de otro, tanto quienes están frente al público y dan la cara, como aquellos que no se ven, que están tras bambalinas apoyando para que todo funcione como debe ser. De esta forma, cada uno ha de tener todo el conocimiento necesario de su área, se le delega el trabajo y se responsabiliza para que todo salga como lo necesita la presentación.

Para hacer un equipo de trabajo se hace una convocatoria, y a través de una entrevista o audición, se consideran las capacidades, preparación y experiencia de la persona. Puede buscarse gente que ya tenga una trayectoria en su área y, por lo tanto, cierto nivel de especialidad; a personas que, aún sin mucha experiencia, tengan el perfil adecuado y la actitud para enseñarles a hacer el trabajo para que, una vez capacitados, puedan realizarlo conforme a los requerimientos del grupo. Es esencial que estas personas crean en el proyecto; si no creen en él, es imposible que se integren.

En los grupos artísticos es muy importante la amistad, pero en general y de acuerdo con sus características, se busca que los integrantes tengan cierto grado de responsabilidad, disciplina, respeto por el otro, sinceridad, honestidad, disposición para aprender, que den confianza, que tengan calidad humana, que sean entregados y se respeten a sí mismos valorándose dignamente.

Un grupo necesita estar bien integrado para ser un equipo de trabajo, y eso depende en mucho de quién dirige. Para esto, es indispensable tomar en cuenta varios aspectos:

- Todos deben conocer la filosofía del grupo, su historia, sus orígenes, qué tipo de arte realizan, cuál es su forma de trabajar, sus proyecciones y sus metas.

- Que cada miembro esté identificado con el proyecto, que sienta que con éste se enriquece y que también él puede aportarle mucho.
- Es importante también que sepan cuál es su relación con las otras áreas, líneas de comunicación, y tener bien definido tanto su rol como sus tareas, sus límites de responsabilidad y de tiempos.
- Valorar la opinión de todos y tener la posibilidad de aprender y enriquecer sus habilidades y conocimientos.
- Es necesario hacerles saber las expectativas que se tienen de ellos y preguntarles las suyas para llegar a acuerdos y darles eso que esperan, y, si es posible, más, pero nunca se debe dar menos o nada de lo que se pactó.
- La comunicación es elemental para la adecuada realización de las acciones. Ésta debe ser clara, fluida y retroalimentadora, que permita la manifestación de las ideas de cada integrante. La comunicación es lo que hace que los grupos funcionen.

Cuando cada integrante realiza sus tareas de forma adecuada, a tiempo y de la forma requerida, es que se ha logrado tener una buena integración. En las primeras etapas, las tareas se desempeñan con la colaboración de todos los integrantes; suele ocurrir que los artistas se dediquen también a la elaboración de vestuario o escenografía, o se hagan cargo de la sonorización; el Director Artístico es quien suele hacerse cargo de solicitar entrevistas y espacios para la difusión, así como de obtener recursos; los técnicos entregan los programas de mano mientras les llega su turno. Estas tareas se asignan de acuerdo al perfil de cada persona y su disposición de apoyar al proyecto.

Muchas veces no es fácil hacer copartícipes en otras actividades a todos los elementos, pues algunos se concentran solamente en lo suyo. Sin embargo, de acuerdo a cómo se van presentando las necesidades de cubrir algún área, van surgiendo de los integrantes, casi naturalmente, estos perfiles que tienen algún conocimiento sobre el tema. Es entonces cuando, sabiendo de la disposición que tienen, sus gustos y experiencia, se les delegan tareas especializadas, a lo cual corresponde un pago mayor por el trabajo extra que hace cada cual. De igual forma, puede elegirse a alguien con las habilidades adecuadas y darle una capacitación para que realice aquello que se necesita, o contratar a alguien externo para que se haga cargo de ello.

Para que el grupo funcione de manera correcta y se prevenga o saque lo mejor de las diferentes situaciones que se puedan presentar, se deben tomar en cuenta, entre otras, algunas sugerencias:

- Hay que ser justo y claro con los acuerdos; en los honorarios, dependiendo de las tareas que se realicen, en los roles, tareas, responsabilidades y límites.

- Se debe estimular a los compañeros, valorarlos y hacerlos sentir muy importantes.
- La comunicación debe de ser fluida, concisa y de *ida y vuelta*.
- Las instrucciones deben ser precisas.
- Mantener la disciplina, entendiéndose ésta como la exigencia de la constancia, el cumplimiento de acuerdos y la comunicación de todos los integrantes.
- Manejar objetivamente los conflictos personales, los de intereses, los organizacionales, etc.
- Conocer bien a cada integrante ayudará a manejar las situaciones de una forma más inteligente.

Dependiendo la disciplina, el género y la dimensión de la propuesta artística, se definen algunos roles en los grupos artísticos, ejemplos de ello los podemos observar en los siguientes:

1. Grupo de teatro y/o títeres: Músico(s), coreógrafo, director escénico, encargado de la difusión, encargado de la producción, escenógrafo, vestuarista, técnicos, ingenieros y gestor cultural.
2. Grupo musical: Músicos, cantantes, director artístico, director musical, director de voces, director de escena, *floor manager*, técnicos, ingenieros y gestor cultural.
3. Grupo de danza: volantero, costurero, compras, diseñador gráfico, productor, coreógrafo, musicalizador, escenógrafo, iluminador, director escénico, artistas o ejecutantes, administrador y gestor cultural.

### *Ejercicio*

Retome alguna idea o propuesta artística que quiera desarrollar. Elabore un proyecto que tenga el siguiente esquema:

- Portada.
- Índice.
- Introducción.
- Justificación.
- Objetivos y metas.
- Destinatarios principales.
- Descripción de los participantes.
- Plan de trabajo.
- Cronograma.
- Presupuesto y fuentes de financiamiento.
- Anexos.

Socialice con colegas y posibles fuentes de financiamiento, realice los cambios que considere adecuados. Posteriormente, y de acuerdo a las características de su propuesta, defina las características de su equipo de trabajo utilizando la siguiente tabla:

| Área de trabajo          | Aportaciones al proyecto | Perfil deseado | Posibles candidatos |
|--------------------------|--------------------------|----------------|---------------------|
| Artística                |                          |                |                     |
| Técnica                  |                          |                |                     |
| Realización              |                          |                |                     |
| Administración y gestión |                          |                |                     |

## IV. Producción y posproducción

### Procesos de producción escénica

**P**ara los fines de exposición de este cuaderno, vamos a distinguir tres elementos básicos de la fase de producción:

- La producción del espectáculo, que recae sobre la función de la dirección artística, y son todas las acciones que se llevan a cabo para la realización del espectáculo, como son los ensayos, la construcción del escenario, vestuario, etc.
- La promoción y contratación, la cual recae sobre la función de la gestoría, y a ella corresponde el diseño y ejecución de las estrategias de promoción y difusión, así como la elaboración y utilización de materiales para fines publicitarios, comerciales, técnicos y legales.
- La presentación del grupo, que es cuando el espectáculo se efectúa, por lo que se debe realizar una serie de tareas técnicas y operativas necesarias para la obtención de excelentes resultados.

### Producción del espectáculo

Este elemento de la fase de producción es el más importante, ya que en él se hace posible la materialización de la idea inicial con la que surge el proyecto. La responsabilidad de la producción del espectáculo recae sobre el Director Artístico, quien deberá llevar el seguimiento y control del equipo de trabajo.

La herramienta básica para hacer realidad una propuesta artística es la realización de ensayos. Un ensayo es el tiempo y espacio donde cada una de las partes que conforman un proyecto escénico realiza sus tareas. Una vez definida la fecha de estreno en la planeación, se debe decidir cuántas veces se ensayará, la duración de cada ensayo y qué trabajo se realizará en

cada uno. De esta forma, se mantendrá el control del avance que se tendrá en cada una de las áreas de trabajo.

Cada equipo trabajará cumpliendo los tiempos acordados. En los *ensayos*, los artistas e intérpretes se familiarizarán con la obra, unos con un texto, otros con partituras, otros con movimientos corporales o utilizando otros elementos. El equipo de realización confeccionará la escenografía, el vestuario, el maquillaje, la caracterización, la utilería, etc. En los *ensayos técnicos*, el equipo técnico hará las pruebas y preparará los guiones de luz, sonido y efectos especiales. Y, paulatinamente, se irán integrando hasta obtener un solo conjunto que se consolidará en uno o varios *ensayos generales*. Aunque cada Director Artístico tiene su propio estilo de trabajo, algunos trabajarán simultáneamente con los diferentes equipos por separado, y otros integrarán todos los elementos desde el principio.

A lo largo de la preparación del espectáculo, cada equipo de trabajo deberá elaborar un tipo de guion técnico de su área. Este guion debe especificar cada uno de los elementos que deben estar y cuándo es el tiempo de colocarlos, usarlos, quitarlos, cambiarlos (entrada y salida de personajes, su vestuario y/o maquillaje, utilería, etc.), así como las acciones (iluminación, sonido, música, efectos especiales, etc.) que deben ocurrir para que la presentación se lleve a cabo adecuadamente. Cada uno de estos guiones forma parte del *libro técnico*, el cual es un documento de referencia que debe estar al alcance de todos para toda consulta sobre cualquier área. De acuerdo a De León (2004:132), los documentos técnicos y diagramas necesarios en un libro técnico son:

- Libreto, repertorio, partitura, programa, guion, etcétera.
- Lista de escenas, indicando el nombre de la escena, quién participa y los números de páginas correspondientes en el libreto.
- Diagramas con el trazo escénico por escena.
- Lista y ubicación de mobiliario, escenografía, decorados y accesorios escenotécnicos.
- Lista y posición de la utilería (relación y diagrama).
- Relación de cambios escénicos y movimientos de tramoya (indicando quiénes los realizan).
- Pies de cambios de iluminación.
- Pies de cambios de sonido y efectos sonoros.
- Pies de efectos especiales.
- Pies de proyecciones.
- Relación de cambios de vestuario por personaje.
- Fotos o dibujos del maquillaje de cada ejecutante.
- Relación con la distribución de los camerinos.

- Copia del programa (nombre, actividad, créditos, agradecimientos, notas, biografías).

Otras dos herramientas muy sencillas de elaborar, y que pueden ser de gran utilidad para dirección, son la tabla de asignación de tareas y el inventario. Con el caso de la primera, se tiene como propósito organizar y registrar las tareas que hay que realizar, los productos, las características que deben tener, los responsables y los tiempos estipulados para su realización. Por su parte, el inventario tiene su importancia en que se registra el listado de materiales, instrumentos, utilería o equipo que es propiedad del grupo, y sirve no solamente para tener el control de los bienes, sino también para tener a la mano las características de los mismos y saber con qué se cuenta y dónde está almacenado.

### Ejemplo de inventario

| Artículo o material                 | Descripción   | Área                   | Embalaje                       | Propietario      | Notas                        |
|-------------------------------------|---|------------------------|--------------------------------|------------------|------------------------------|
| Vestuario:<br>damas de<br>compañía  | 5 pz. c/u<br>- Vestidos<br>- Fondos<br>- Blusas<br>- Corpiños<br>- Zapatillas | Camerinos<br>Vestuario | Baúl<br>grande<br>Marca: 02    | Martín<br>Moreno |                              |
| Accesorios:<br>damas de<br>compañía | 5 pz. c/u<br>- Collares<br>- Aretes<br>- Abanico<br>- Tocados                 | Camerinos<br>Vestuario | Caja de<br>mano<br>Marca: 04   | Martín<br>Moreno |                              |
| Guitarra<br>electroacústica         | Estuche<br>negro de piel,<br>partituras y<br>púas                             | Escenario              | Estuche<br>negro<br>Marca: 012 | Oscar Ávila      | Él<br>mismo la<br>transporta |

### Promoción y contratación de grupos artísticos

La contraparte de la producción del espectáculo es la promoción y comercialización de la obra, y ésta depende de la función de la gestoría. El gestor del grupo debe desarrollar una serie de acciones y utilizar algunas herramientas para poder dar a conocer al grupo sus repertorios y lograr vender algunas presentaciones.

Para ello, como primer paso, el gestor requiere contar con un conjunto de directorios (que llamaremos *base de datos*), ya que son una herramienta básica para la promoción del grupo. La base de datos puede contemplar:

1. Directorio de clientes (actuales y prospectos).
2. Directorio de medios de comunicación.
3. Directorio de proveedores.
4. Directorio de grupos artísticos.
5. Directorio de espacios escénicos.
6. Directorio de fuentes de financiamiento (actuales y prospectos).
7. Directorio de ferias, festivales y muestras.
8. Directorio de seguidores.

Para el caso de los cinco primeros, se pueden considerar los siguientes campos de información:

- Tipo: persona física, institución (gubernamental o educativa), empresa u organización.
- Datos de localización: nombre, domicilio, teléfonos, fax, correo electrónico, página de internet, etc.
- Persona de contacto y cargo: para el caso de las personas morales, es importante definir el cargo de la persona con la que tendremos el trato (puede ser el director de cultura, la directora de la escuela, el coordinador de extensión y difusión del centro universitario, etc.).
- Descripción: una breve descripción de las características, intereses y/o funciones de la persona o institución que nos sirva de referencia para saber qué tipo de repertorio u obra se le puede ofrecer.
- Notas: este campo es para anotar una serie de observaciones; por ejemplo: para recordar algunos requerimientos previos que solicitan, documentar las obras vendidas, la audiencia que se tuvo, etc.
- Información del registro: donde se especifique fecha del registro, fecha de actualización y responsable de elaborarlo.

Para el caso de los directorios de las fuentes de financiamiento y las ferias, se pueden considerar los siguientes campos de información:

- Tipo: institución (gubernamental o educativa), empresa u organización.
- Datos de localización: nombre, domicilio, teléfonos, fax, celular, correo electrónico, página de internet, etc.
- Persona de contacto: para el caso de las personas morales, es importante definir los datos de la persona con la que tendremos el trato, por ejemplo: el director de cultura, la directora de la escuela, el coordinador de extensión y difusión del centro universitario, etc.
- Descripción: una breve descripción de las características, intereses y/o funciones de la persona o institución que nos sirva de referencia para saber qué tipo de repertorio u obra se le puede ofrecer.

- Notas: Este campo es para anotar una serie de observaciones, mismas que pueden apoyar para recordar algunos requerimientos previos que se solicitan, documentar las obras vendidas, la audiencia que se tuvo, y más.
- Información de registro: donde se especifique fecha del mismo, fecha de actualización y responsable de elaborarlo.

El directorio de clientes, además de contener información de contacto, también se puede utilizar para llevar un control de las presentaciones que ha comprado el cliente, anotaciones sobre el público asistente, cuánto se le cobró, así como fechas especiales en las que se les puede hacer una propuesta de espectáculo. Un caso ejemplar: las empresas compran para sus empleados o para sus clientes el día del niño, para una posada, día de la madre o, incluso, para el día de muertos. Una cuestión importante del directorio es tenerlo siempre actualizado; debe estar renovándose cada año y estar en comunicación permanente con los contactos para saber si sigue la misma persona como responsable, porque hay un constante movimiento de personas en instituciones o empresas.

Otra herramienta básica para la promoción y la venta de presentaciones de manera profesional es el *dossier*. Un *dossier* es el documento principal con el cual el grupo se dará a conocer con los posibles contratantes; es su tarjeta de presentación y muestra de forma sintética, pero amplia, con información muy concreta, precisa e importante, acerca de lo que el grupo hace, de su oferta y trayectoria. Es la primera imagen que se llevan del grupo cuando no lo conocen, por lo tanto, debe tener un excelente diseño e información. Para su elaboración, es preciso considerar tres elementos importantes: el estilo, el contenido y el soporte. Abordaremos cada uno de estos elementos.

El estilo es la forma en la que se seleccionan, organizan y aplican los elementos que conforman el documento, y que en su conjunto definen el concepto de lo que el grupo quiere expresar. Puede ser de un estilo formal que refleje seriedad. Un ejemplo de éste son los utilizados por coros o los ensambles clásicos, quienes suelen presentarse en espacios y para públicos donde impera la solemnidad. Otro es el informal que pretende dar un aire de frescura, diversión, juventud. Un ejemplo de ellos son los de grupos escénicos que trabajan con niños: este tipo de *dossier* tiene mucho colorido y contiene imágenes de las obras a presentar.

La redacción también juega un papel importante. Se debe mostrar la información de una manera concisa, de tal manera que al lector le quede claro con pocas palabras qué es lo que el grupo hace y la importancia de su propuesta.

Un elemento más del estilo tiene que ver con el diseño gráfico. Los colores, el tipo de letra, las fotografías y demás elementos deben usarse considerando la angularidad, la simetría, la proporción y el tamaño adecuados para conformar una composición visual congruente con la propuesta artística del grupo. Para esto, es importante contar con el apoyo de especialistas como diseñadores gráficos y fotógrafos que tienen los conocimientos y las habilidades para lograr excelentes productos, los que mostrarán una imagen profesional. Lo importante es que el grupo encuentre el estilo adecuado que exprese, tanto en lo escrito como en lo gráfico, la imagen de lo que quieren transmitir, lo que son como grupo.

El contenido debe conformarse con información importante del grupo, contener imágenes e información concreta y precisa de lo que ha sido y hace el grupo. Se sabe que es un buen *dossier* cuando la persona que lo leyó no tiene tantas dudas respecto al espectáculo. Aquí presentaremos algunos elementos que se podrían incluir de acuerdo a la información que se quiera dar:

1. Portada: es el primer contacto que el lector va a tener con el grupo. Al ver la portada, el lector suele darse una idea de la propuesta. De ahí la importancia de que la portada esté en concordancia con la imagen que se desee proyectar. Debe tener al menos tres elementos: nombre del grupo, tipo de grupo (danza, coral, rock, títeres, etc.) y una imagen.
2. Semblanza del grupo: quiénes y cuántos son, de dónde provienen, cuál es su propuesta.
3. Integrantes: nombres y función en el grupo.
4. Trayectoria del grupo: enumeración de las presentaciones que se han tenido y los lugares donde han estado, resaltando las participaciones en eventos importantes. Poco a poco, estas últimas deberán remplazar a las pequeñas, lo que les dará una imagen más profesional.
5. Repertorio: es una descripción de las actividades del grupo; puede ser de un proyecto en particular (un recital de piano y voz) o de una serie de distintas propuestas (diferentes puestas en escena de teatro, danza o títeres de un mismo grupo).
6. Comentarios: palabras o recomendaciones de algún personaje importante en el medio, o de asistentes a la presentación acerca del trabajo del grupo.
7. Notas de prensa: reportajes, menciones y fotografías en impresos.
8. Enlaces de referencia: ligas a videos o notas de prensa en periódicos y revistas en línea.
9. Apartados especiales: para presentar características del proyecto dónde puede presentarse, para cuantas personas, edades, tipo de público. O para mostrar portadas de discos grabados, fotografías,

- presentaciones especiales, un disco con un par de demos de audio y video, etc.
10. Requerimientos: es el listado del equipo necesario con que debe contar el lugar para realizar la presentación (micrófonos, bocinas, templete, vestidos, etc.).
  11. Honorarios: Debe especificar el total del costo de la actividad, así como si se requiere transporte, hospedaje y alimentación, especificando el número de personas que se presentarán.
  12. Datos de contacto: teléfonos, correo electrónico, página web y contacto en redes sociales.

Los requerimientos y los honorarios podrían no incluirse para no dar la impresión de ser muy rígidos en estos puntos, y tener la libertad de poder hacer negociaciones con el posible contratante.

En la actualidad, se cuenta con una gran variedad de posibilidades para elaborar y presentar un *dossier*, a la forma en que éste es presentado se le llama *soporte*. De acuerdo a la experiencia, recomendamos hacer una buena inversión en él, ya que su estilo y calidad serán los elementos que “hablarán” por el grupo: buenas fotos, buen diseño, buen soporte. Dependiendo de los recursos que se tengan y los clientes a los que se destine, el *dossier* puede tener un soporte físico o electrónico. En el primer caso, se puede hacer en formato de cuadernillo, en un recopilador, carpeta o engargolado; este soporte permite una gran movilidad, disposición y flexibilidad para su uso, sobre todo en reuniones. Por su parte, el soporte electrónico requiere aparatos electrónicos y, en algunos casos, conexión a internet, pero tiene como beneficio que se puede tener un mayor impacto. Se puede elaborar un disco compacto, página web<sup>12</sup>, video<sup>13</sup>, perfil en los servicios de redes sociales (myspace<sup>14</sup>, Facebook<sup>15</sup>, etc.), o hasta un archivo en Word<sup>16</sup>, PDF<sup>17</sup> o Power Point<sup>18</sup>. Hoy día, existe una gran diversidad de herramientas de bajo costo o gratuitas para poder hacer el *dossier* en soporte digital<sup>19</sup>.

<sup>12</sup> *Dossier* de Grupo de títeres Arlequín: <http://www.musarteti.com.mx/>

<sup>13</sup> *Dossier* de Duetto Los Centenarios: <http://www.youtube.com/watch?v=CVBPHGJJ6yg>

<sup>14</sup> *Dossier* de Paco Padilla: <http://www.myspace.com/pacopadillamx>

<sup>15</sup> *Dossier* de Maraventhó: <https://www.facebook.com/MARAVENTHO/info>

<sup>16</sup> *Dossier* de “La Maleta de los Nervios”: <http://www.chirigoticas.es/intranet/uploads/descargas/Dossier-si-1.doc>

<sup>17</sup> *Dossier* de “Voces Graves de Madrid”: [http://www.vocesgravesdemadrid.com/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=36&lang=es](http://www.vocesgravesdemadrid.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=36&lang=es)

<sup>18</sup> *Dossier* de Alma Rocío: [http://habilis.com.mx/attachments/Dossier\\_Alma\\_Rocio\\_Jimenez.pps](http://habilis.com.mx/attachments/Dossier_Alma_Rocio_Jimenez.pps)

<sup>19</sup> Algunas de estas herramientas son: <http://dossiers.com/>, <http://es.wix.com>, <http://prezi.com>, <http://about.me>

Otra herramienta básica que debe elaborar el grupo artístico en la fase de producción es el *rider* técnico. El *rider* técnico o ficha técnica es un listado completo y detallado de las necesidades técnicas e infraestructura que tiene un grupo para realizar una presentación, y depende de las características de cada una de éstas. En él se incluyen todos los elementos con los que se cuenta y los que necesita que le sean provistos, así como sus necesidades de espacio, atención y movimiento. Este es un documento muy importante, ya que, además de ser un control interno de las pertenencias del grupo, es la fuente de información que será proporcionada a los organizadores para que tengan todo lo necesario para la adecuada realización de la presentación.

Aunque no existe un tipo de formato establecido, casi todos los grupos utilizan una presentación similar, la información se organiza en listas, columnas, tablas, diagramas, entre otros formatos. Aquí, el diseño del documento dependerá de la creatividad de quien lo realiza; debe proyectar seriedad y profesionalismo, y es recomendable tomar en cuenta los siguientes puntos:

- El documento debe ser limpio, claro y ordenado.
- Separar notoriamente el equipo con que cuenta el grupo del que se requiere que sea proporcionado por los organizadores.
- La información debe presentarse por orden de importancia y agrupada según su función.
- Tener una excelente ortografía.
- Cuidar de forma muy minuciosa la correcta redacción de las palabras técnicas, marcas y anglicismos.
- Tenerlo en un formato electrónico de poco peso (Word o PDF pueden funcionar) para que sea fácil de enviar a través de internet, así como tenerlo impreso y encuadernado para entregarlo en físico cuando sea necesario.
- Es recomendable ponerle fechas de elaboración y de actualizaciones. Deben hacerse revisiones periódicas para hacer las modificaciones que vayan surgiendo.

Es indispensable que contenga información detallada de todos los aspectos técnicos que se necesitan para realizar adecuadamente la presentación. Debe especificar marcas, capacidad, medidas y otras características<sup>20</sup>. Incluye también diagramas (*Plots*), señalando el acomodo de los diversos elementos en el escenario: instrumentos, micros, monitores, tomas de corriente, etc.

<sup>20</sup> Ejemplos de *rider* se pueden consultar en: [http://www.escasoaporte.cl/Escaso\\_Aporte-RIDER.pdf](http://www.escasoaporte.cl/Escaso_Aporte-RIDER.pdf) y <http://ccm.cl/rider/>

1. Personal: artistas, equipo técnico y de apoyo.
2. Equipo con el que viaja el grupo: detalles del equipo.
3. Equipo que debe proporcionar el organizador: detalles del equipo.
4. Audio: bocinas, amplificadores, consola, ecualizadores, monitores, PA, amplificación y accesorios como microfonía, cajas directas, reproductor de CD, etc., además de incluir las especificaciones de los micros y la lista de canales.
5. Iluminación: focos, consola, pares, móviles, *power*, bases, filtros.
6. Video: proyector, pantalla, cables, mesa, etc. Si es requerido, mencionar equipo de edición lineal o no-lineal, la capacidad en lúmenes de los proyectores, pantallas "*Back*" (proyección trasera) o "*Front*" (proyección delantera), tamaño, y si son de plasma o de *led*.
7. *Back line*: nombre del instrumento, marca, modelo, características. Accesorios, equipo, etc.
8. Escenografía: diseño y acomodo, necesidades en el escenario.
9. Espacio requerido: capacidad, acústica, abierto, cerrado, etc.
10. Escenario: medidas de alto, ancho, profundidad. Tipo de piso.
11. Consumos eléctricos: capacidad en wats de potencia y el voltaje; si se requiere planta de luz o no, tomas de corriente, etc.
12. *Plot* iluminación y video: acomodo de torres, pares, pantallas, proyectores, etc.
14. *Plot* escenario: acomodo de bailarines, actores, instrumentos, escenografía, utilería, bases, atriles, etc.
13. *Plot* de sonido y consumos eléctricos: monitores, micrófonos, tomas de corriente, etc.
15. Camerinos: capacidad, características, con llave, etc.
16. *Catering*: bebidas, refrigerio, etc.
17. Estacionamiento: mencionar espacio requerido y tiempos de uso.
18. Transporte: transporte propio o, si se requiere mencionar las características necesarias.
19. Costos: honorarios, costo por uso de transporte propio, costo por uso de equipo propio, etc.
20. Otros requerimientos: vallas, por ejemplo.

Cada uno de estos elementos varía de acuerdo a las características del grupo, el equipo con el que cuentan y la etapa en la que se encuentren. Los *riders* de los grupos que están iniciando suelen tener únicamente la instrumentación con que se cuenta, cuántos micrófonos, *direct boxes*, monitores, tomas de corrientes que se necesitan y el *plot* de cómo debe ir montado todo. Si son contratados para otro lugar, las instituciones suelen ofrecer los honorarios, transporte y hospedaje, y si son locales tan sólo les ofrecen los honorarios. Conforme aumenta su trayectoria, van adquiriendo mayores

privilegios y mejores opciones de trabajo. En espacios pequeños o institucionales, este documento se le entrega al organizador para que verifique el equipo necesario y lo tenga preparado. En eventos privados o de gran escala, el organizador presenta su propio *rider*, el cual se compara con el del grupo y se acuerda el uso de los equipos o instrumentos necesarios; de esta manera se evita, muchas veces, rentar o cargar.

Para conseguir vender una serie de presentaciones, es necesario armar una buena estrategia de promoción y difusión<sup>21</sup>. Esta estrategia debe estar encaminada no solamente a dar a conocer la propuesta artística del grupo, sino también a convencer a los clientes para que compren el espectáculo. Vamos a distinguir dos tipos de acciones: las de difusión, que tienen como propósito dar a conocer la propuesta del grupo a un mayor número de personas; y las de promoción, que tienen como fin el contacto directo con los clientes para la venta del espectáculo. Entre las herramientas de difusión más utilizadas, se encuentran:

- Medios impresos como cartel, tarjeta de presentación, trípticos, postales, etc.
- Página web del grupo artístico.
- Anuncios e inserciones en sección amarilla, periódicos, revistas, boletines, etc.
- *Spots* promocionales, tanto en formato de video como de audio.
- Entrevistas en medios de comunicación escrita, radiofónica y audiovisual.
- Perfiles y páginas en servicios de redes sociales como Facebook, Twitter, etc.
- Preventa de boletos en el caso de presentaciones donde el mismo grupo artístico esté involucrado en la presentación como productor.

De las actividades de promoción que se suelen realizar, son:

- Visitas para entrega de materiales de difusión a posibles clientes como escuelas, cámaras de comercio, iglesias, clubes deportivos y sociales, empresas, instituciones gubernamentales, etc.
- Citas y reuniones con responsables de empresas e instituciones para mostrar el *dossier*, discos de audio o video donde se muestre parte de la obra a vender, así como para exponer los proyectos realizados o que se pretenden realizar.

<sup>21</sup> En este apartado sólo se hará mención de algunas herramientas que se suelen utilizar. Se recomienda consultar el Cuaderno 3 de esta colección para un conocimiento más detallado de cómo armar una estrategia de promoción y difusión.

- Una vez que algún cliente muestra interés, lo importante es dar seguimiento telefónico y por correo electrónico para asegurar la venta de una o varias presentaciones.
- Generar acuerdos con otros grupos artísticos o productores para participar en otros proyectos, ya sea a manera de coproducción, o bien, como proveedores.

Cuando se presentan los proyectos a responsables de instituciones culturales, es conveniente armarse de mucha paciencia y no frustrarse si no llaman para contratarlo. Hay que ser incansable en la presentación de propuestas; la clave está en la calidad de la obra, la constancia y saber llevar buenas relaciones públicas. No obstante, la mejor forma de promover y difundir la información es la recomendación de boca en boca, y esto dependerá en gran medida de la calidad de la propuesta artística y de la relación de empatía que el grupo logre establecer con el público, ya que éste será el que lo recomiende al grupo, o bien, se convierta en un cliente más.

Una recomendación que se les hace a todos aquellos grupos que apenas comienzan es que conversen con otros grupos, (tanto amateur como profesionales) para compartir experiencias; de todos se puede aprender. Otra cuestión importante es el auto-reconocimiento gremial entre los propios artistas; debemos respetarnos y generar una cultura de pago y de profesionalización, para, de esa manera, hacer ver a la sociedad que los grupos artísticos vivimos de nuestro trabajo creativo.

## La presentación del grupo

Antes de realizar la presentación, es necesario verificar si todo está de acuerdo con lo solicitado en el  *rider* técnico. Lo ideal es acudir al lugar con anterioridad para conocerlo y saber su ubicación, las condiciones en que se encuentra, el tiempo de traslado... pero si eso no es posible, una llamada telefónica al organizador del evento (coordinador, director de cultura, presidente de colonia, párroco, etc.) servirá.

De acuerdo con el tipo de presentación, se harán las preguntas necesarias para prevenir percances o hacer los ajustes necesarios a la obra o repertorio, así como preparar el equipo, por ejemplo:

- Confirmar hora y fecha.
- Confirmar el lugar y la dirección.
- Formas de llegar.
- Características del lugar. Si es lugar abierto o cerrado.
- Escenario. Medidas. Si hay tarima o es al ras del suelo. Si la tarima está en buenas condiciones.

- Si hay tomas de corriente cerca o lejos.
- Con qué equipo cuenta. Micrófonos, bocinas, monitores, luces, planta de luz, etc.
- Edades del público. Características.
- Estacionamiento. Si se necesita pedir un lugar apartado para bajar el equipo.
- Si ellos (especificar quienes son "ellos") proporcionan el transporte, confirmar el tipo y la capacidad.
- Solicitar personas de apoyo para montar y desmontar.
- Si se necesita, pedir que se delimite el espacio entre el público y el escenario.
- Preguntar si hay algún templo u hospital cercano para controlar el sonido.
- Si hay templo, preguntar horarios de Misa para evitar problemas con el sacerdote.
- Etc.

Este chequeo no garantiza que todo estará como se necesita, sobre todo si no se conoce el lugar, y hay que estar preparados para cualquier sorpresa, pues muchas veces los organizadores son personas con buenas intenciones pero no están familiarizados con las necesidades de un espectáculo, y desde su punto de vista, "todo está bien". Es preferible hacer unas llamadas antes y así hacer algunas adecuaciones al espectáculo si se requiere y es posible, o bien, solucionar con los organizadores situaciones como espacios inadecuados, camerinos o baños sucios.

Dependerá de la decisión de cada grupo si la presentación se realiza aun con algunos inconvenientes técnicos que pueda presentar el espacio. Sin embargo, es importante tener en cuenta que si el imprevisto es relevante, el grupo está en todo su derecho de no realizar el evento y esto no debe de ser visto como una falta de disposición de los artistas para improvisar o adecuarse a la situación, sino, más bien, como un posible detrimento en la calidad de la obra o la seguridad de los integrantes; después de todo, para eso se envía con anterioridad el  *rider* técnico.

Otra cuestión importante a considerar es el traslado. Debe preverse desde la preproducción y modificarse a medida de que va avanzando la producción. Hay producciones que se pueden trasladar en vehículos propios, pero hay otras donde se tiene que contratar ser vicios externos. Todo eso ha de estar planificado y considerado en el presupuesto inicial: "¿Cuánto va a costar el traslado? ¿Cuántos vehículos? ¿De qué tipo?". Es necesario considerar si se necesitan baúles, porta-trajes, equipo de sonido, de iluminación; tener en cuenta las dimensiones, el volumen que ocupa la producción.

Hay que tomar en cuenta la hora<sup>22</sup> en que se debe estar en el lugar, a qué hora se puede circular por esa parte de la ciudad, si es un área de circulación conflictiva, si se pueden meter las cosas de antemano o no, si habrá quien abra y reciba a la hora acordada, si hay vigilancia y seguridad para el equipo, etc.

Una planeación detallada para realizar el montaje y desmontaje es de igual forma indispensable. La coordinación adecuada de las personas y el orden al bajar el equipo y los elementos garantizará un trabajo menos accidentado y más eficiente. Esto comienza desde la hora de cargar el transporte: se organiza todo de tal forma que primero se suba al camión lo último que va a utilizarse, y viceversa: que lo último que se suba sea lo que se necesite primero para preparar el lugar. Se reparten responsabilidades y tareas dejando bien claro los momentos y tiempos de cada quien. Un *check list* ayuda a mantener el orden adecuado, además de controlar el movimiento de los equipos y elementos.

### *Check list* de traslado y montaje al lugar

| Núm. | Ok carga | Caja o bulto | Contenido         | Ok descarga | Espacio-destino | Encargado    | Tiempo de montaje |
|------|----------|--------------|-------------------|-------------|-----------------|--------------|-------------------|
| 1    | √        | Baúl 1       | Títeres           | √           | Camerinos       | Omar Casas   | 10 min.           |
| 2    | √        | Caja 1       | Consola de sonido | √           | Cabina          | Ulises Ortiz | 30 min.           |
| 3    | √        | Bulto 1      | Teatrino          | √           | Escenario       | Silvia Ramos | 25 min.           |

Es necesario prever la comida y bebida para el personal durante el tiempo de trabajo, considerando también a la gente de apoyo. Importante es mencionar que al personal de apoyo de la localidad (ingenieros, personal de tramoyas, choferes, ayudantes, técnicos, etc.) se le debe tratar con amabilidad, respeto y consideración por parte de todos los integrantes del grupo, pues desde ese momento pasan a ser parte del equipo de trabajo (aunque de manera temporal) y es necesario obtener su cooperación, ya que de ellos

<sup>22</sup> Dada la situación de inseguridad que vive actualmente el país, se recomienda no viajar por la noche, ya que se corren grandes riesgos no solamente por un posible robo del equipo, sino también por la misma seguridad de las personas. Por ello y dependiendo las distancias, habrá que contemplar gastos de hospedaje y alimentación. Si el tiempo de traslado es igual o mayor a tres horas, se considera ya un viaje largo. En una situación como ésta, es necesario que se solicite al contratante este tipo de gastos para todo el equipo.

depende parte del éxito del evento. Fomentar en cada integrante la responsabilidad de lo que a cada quien le toca y la solidaridad para apoyar a alguien que lo necesita es primordial: esto hace un verdadero trabajo en equipo y ayuda a cohesionar el grupo.

Previo al inicio, se deben hacer las pruebas con los elementos técnicos, sonido, iluminación, voz; se verifican entradas y salidas, se hacen modificaciones en el trazo escénico, en el acomodo de los artistas o instrumentos, etc., es decir, se adecúa el espectáculo al espacio.

Durante la presentación se pueden dar situaciones difíciles de manejar, sobre todo para quien está en el escenario. Por ejemplo: en algunas raras ocasiones, el público podría perder el respeto al grupo; en ese momento no se debe perder la paciencia, sino ser lo suficientemente hábil para dominar esos momentos. Ser muy sensible con el espectador y estar atento a su estado de ánimo para saber en qué momento decir esa frase clave que suba el ánimo si está decayendo, o para hacerlo “explotar” si está muy arriba. Hay públicos difíciles, pero aun así, depende del grupo, de sus herramientas y habilidades para atraparlo o dejar que se les vaya.

Nunca se debe salir molesto a escena, o con un ánimo bajo. Si los integrantes están desconectados del trabajo, el público percibe esa cuestión y se refleja en su respuesta. Independientemente de si se tienen problemas internos o no, se debe salir tranquilo y hacer una excelente función dando lo mejor, pues es el público quien al final decide el éxito o fracaso de una presentación.

Finalmente, una de las partes más tediosas y menos atractivas de una producción escénica es cargar y descargar el equipo y los materiales. Para hacer este trabajo menos cansado, deberá estar planeado con anterioridad para tener un control de las cosas y evitar moverlas cuando ya están acomodadas en el transporte. De la misma forma que el montaje, en el desmontaje se ordena todo de acuerdo al espacio de destino donde se almacena o se descarga, pues se debe pensar en ello para que las cosas no se amontonen en un solo lugar y no hacer tantos movimientos innecesarios. Una forma de saber si se ha hecho un buen desmontaje es en el volumen del equipo y materiales al transportarlos; si al regresar al lugar de almacenamiento, las cosas mantienen en el transporte el mismo acomodo que se hizo inicialmente, equivaldrá a decir que se hizo bien.

## Evaluación y documentación

El estado de ánimo del público, sus rostros de satisfacción o molestia, o sus comentarios al terminar la actuación son un fiable indicador del éxito o fracaso de la presentación. Sin embargo, lo más recomendable es recopilar información diversa para poder hacer una evaluación completa<sup>23</sup> que nos indique las debilidades y fortalezas del proyecto para poder modificarlas o reforzarlas. Son diversos los instrumentos que se pueden utilizar:

1. Encuesta al público: realizar algunas encuestas entre el público para conocer su opinión sobre la presentación: “¿Qué le pareció el espectáculo? ¿Qué fue lo que más le gustó? ¿Hubo algo que le desagradó? ¿Qué comentarios tiene con respecto a la propuesta, horarios, espacio, etc.?”. Y, en la misma encuesta, solicitarle sus datos para integrarlo a la base de datos e informarle de nuevos proyectos o presentaciones (nombre, teléfono, correo electrónico, temas de interés).
2. Entrevista al coordinador o contratante: es importante su opinión acerca de la presentación, logística, imagen, temas de interés, etc., para conocer sus gustos y necesidades, y poder ofrecerle lo que necesita.
3. Bitácora o diario de campo: en ella se pueden hacer anotaciones referentes al contratante, al espacio, al proceso de montaje y desmontaje, e incluso de las reacciones del público y de cómo se sintió el grupo en escena. Esta es información que podrá utilizarse para mejorar el trabajo, la obra, la promoción y hasta la documentación para una memoria del grupo. Algunos grupos escénicos suelen hacer una bitácora por obra montada en la que incluyen el proyecto, bocetos, composiciones musicales, un registro del proceso de producción, así como referencias periodísticas y notas de sucesos.
4. Recopilación hemerográfica y documental: se deben compilar materiales de referencia de la presentación para integrarlos en el archivo y hacer el historial, pues este material es el testimonio de la trayectoria del grupo. Aquí se integran los boletos, programas de mano, carteles, carteleras, notas periodísticas, reconocimientos o constancias de participación, videos, entrevistas, fotografías, etc.

Otra cuestión importante de la evaluación es realizar periódicamente (anual o semestralmente) un ejercicio de reflexión colectiva sobre la planificación, los repertorios, las estrategias de promoción utilizadas, y demás aspectos. Si

<sup>23</sup> Para una información más detallada sobre cómo armar la evaluación, recomendamos consultar el Cuaderno número cuatro: “Evaluación de proyectos culturales” de esta colección.

se realiza este tipo de actividades al finalizar el año, sirve como diagnóstico para la planeación del próximo año o para el próximo montaje a realizar.

### Ejercicio

De acuerdo a las características de las herramientas y actividades expuestas en todo el capítulo, entre todo el grupo realicen una autovaloración de lo que tienen actualmente, utilizando la siguiente tabla:

| Elemento                             | Se tiene |    |     | Requiere cambios |    | Cuáles |
|--------------------------------------|----------|----|-----|------------------|----|--------|
|                                      | Si       | No | +/- | Si               | No |        |
| Ensayos                              |          |    |     |                  |    |        |
| Libro técnico                        |          |    |     |                  |    |        |
| Inventario                           |          |    |     |                  |    |        |
| Tabla de asignación de tareas        |          |    |     |                  |    |        |
| Base de datos                        |          |    |     |                  |    |        |
| Dossier                              |          |    |     |                  |    |        |
| Raider                               |          |    |     |                  |    |        |
| Materiales y actividades de difusión |          |    |     |                  |    |        |
| Actividades de promoción             |          |    |     |                  |    |        |
| Plan de montaje y desmontaje         |          |    |     |                  |    |        |

De los elementos que requieren elaborarlos o hacer modificaciones, especifiquen entre todos quién o quiénes serán los responsables de hacerlos, y definan fechas de entrega. Revisenlo entre todos, hagan las modificaciones que requieran hacerse y utilícenlos como parte del trabajo de grupo.

## Fuentes de consulta

- Barreto, Alé (2007). *Aprenda a organizar un Show*, Río de Janeiro: Imagina editora. Disponible en: [http://produtorindependente.blogspot.mx/2008/01/livro-aprenda-organizar-um-show\\_30.html](http://produtorindependente.blogspot.mx/2008/01/livro-aprenda-organizar-um-show_30.html)
- Carrascal, Nines (2009). *Mapa de procesos de una representación escénica*. Cádiz: Observatorio Cultural Proyecto Atalaya. Disponible en: <http://www.observatorioatalaya.es/pdfonline/2009/p38/index.html>
- Casas, Armando (2005). *Dirección artística*. México: UNAM. Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=HVc6CbpMcTUC&lpg=PP1&ots=-v8fvZw5Kh&dq=Direcci%C3%B3n%20art%C3%ADstica&hl=es&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>
- Catalán Romero, Salvador y Montero Vázquez, Daniel (2007). *Mapa de procesos de un concierto*. Cádiz: Observatorio Cultural Proyecto Atalaya. Disponible en: <http://www.uca.es/web/actividades/atalaya/atalayaproductos/12dossier>
- Cohelo, Texeira (2000). *Diccionario de política cultural: cultura e imaginario*, Tlaquepaque: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Secretaría de Cultura de Jalisco, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente.
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (2009). *Manual de habilitación de espacios deportivos para actividades artístico-culturales*. Santiago: CNC. Disponible en: <http://gestoresculturalesjalisco.ning.com/profiles/blogs/manualdehabilitacion>
- De León, Marisa (2004). *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*, México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Foster, Kenneth J. (2008). *La programación de las artes escénicas. De la teoría a la práctica*, México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Jiménez López, Lucina (2000). *Teatro y públicos. El lado oscuro de la sala*, México: Editorial Esce-nología A.C.
- Kaiser, Michael (2010). *Planeación estratégica en las artes: una guía práctica*, México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Leal Jiménez, Antonio y Quero Gervilla, María José (2001). *Manual de marketing y comunicación cultural*, Cádiz: Universidad de Cádiz. Disponible en: [http://www.uca.es/web/actividades/atalaya/atalayaproductos/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural\\_web.pdf](http://www.uca.es/web/actividades/atalaya/atalayaproductos/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf)
- Scheff Bernstein, Joanne (2007). *Marketing tras bambalinas. Cómo crear y conservar el público para las artes escénicas*, México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.



# Cuaderno 7

## **Dirección de casas de la cultura municipales**

Eduardo A. Mata Márquez  
Francisco J. Martínez Ortiz



## **Contenido**

|   |            |
|---|------------|
| <b>I. La gestión de espacios culturales municipales</b> | <b>87</b>  |
| <b>II. Organización de los servicios culturales</b>     | <b>97</b>  |
| <b>III. Organización del equipo de trabajo</b>          | <b>113</b> |
| <b>IV. Vinculación institucional</b>                    | <b>125</b> |

## Introducción

La presencia de una Casa de Cultura en cada pueblo es una realidad nueva. Por muchos años no existía esta institución en nuestros pueblos. El propio término “Casa de Cultura”, se crea en 1952 propuesto por Francisco Sintes Obrador que decía “hemos visto la conexión e interdependencia que existe entre el archivo y la biblioteca [...] igualmente ha quedado fijada la relación íntima de los centros de estudios locales con archivos, bibliotecas y museos, al plantear una reordenación de estos servicios, la denominación que nos parece más indicada para englobar la totalidad de estas instituciones es la de palacio o Casa de Cultura”. (Perez Rioja, 1974:14) Tres años más tarde, en 1955 en el congreso internacional de bibliografía, en Bruselas, expone su idea, fructificando muy pronto en el extranjero. Así comienzan a surgir las primeras Casas de Cultura en los países socialistas (Idem).

Es en Francia, sin embargo en donde tuvieron un gran auge gracias al trabajo de Marlaux, Entre 1961 y 1965 se construyeron más de veinte casas de la cultura. Estuvo en boga, entre los candidatos políticos a incluir entre sus propuestas de campaña la construcción de una casa de la cultura (Bouzada, 2001). México no se quedó atrás ya que para 1957, en Guadalajara, se estaban iniciando los trabajos de edificación de la que sería la primera casa de la cultura en América Latina, siguiendo el proyecto del Arq. Julio de la Peña y con una inversión de 7 millones de pesos. Como institución, fue fundada el 7 de febrero de 1959, (CONACULTA, 2010) siendo el Gobernador de Jalisco Agustín Yáñez y presidente de la república Adolfo López Mateos.

A pesar de la temprana implantación de esta institución en nuestro país, lamentablemente no se le dio seguimiento y la fundación de casas de la cultura solo fueron casos aislados y privilegio de las ciudades. En 2001, comenzamos a ver en Jalisco, políticas públicas que incluían acciones como la de construir Casas de Cultura. Se habló entonces de que cada cabecera municipal contara con una institución cultural. Esto fue posible gracias a la participación de los municipios y al apoyo e iniciativa de la Secretaría de Cul-

tura. Para 2007 ya se había construido una Casa de la Cultura en la mitad del total de los municipios del Estado. A partir de entonces, se continuó con la construcción de Casas de Cultura, sin embargo, el mayor empuje se ha dado a través del Programa Jalisco en la Cultura entre 2006 y 2012, ya a través de él se dió vida a un gran número de espacios culturales en los municipios de Jalisco.

De acuerdo a Pérez Rioja (1975) una casa de la cultura es un centro de información e investigación, de educación, de cultura así como de convivencia social. Esta definición ya nos remite a una realidad compleja, como también lo hace el término cultura. En la declaración de México en la conferencia mundial sobre políticas culturales en 1982, se conceptualizó la cultura como el “conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social. Ella engloba a las artes y a las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” (Unesco, 1982).

Sin embargo a pesar de que estas definiciones son muy generales, es posible definir una aplicación práctica que nos permita realizar una serie de acciones acordes a las necesidades y problemáticas de nuestros municipios. Los espacios culturales municipales son precisamente la instancia responsable de realizar dichas acciones para facilitar el ejercicio del derecho a los servicios culturales que tienen los ciudadanos.

Pero el hecho de que cada municipio tenga una infractestructura cultural no implica de facto que ya tenga una casa de la cultura, ya que ésta no sólo es el edificio (conteniente), sino también requiere una serie programas (contenido) y personal capacitado para hacerlo real. Precisamente, uno de nuestros intereses en este cuaderno es poder brindarles una guía a todos esas personas responsables de las Casas de Cultura municipales. Pero ¿Quiénes son ellos?

“En más de una ocasión hemos asistido a la representación de una obra de teatro, de un concierto, o a un museo. Apreciamos un montaje artístico y podemos saber quién es el autor, su trayectoria, incluso hasta los patrocinadores que apoyaron la realización de la actividad, sin embargo, detrás del telón, en la construcción del andamiaje de todo proyecto, se encuentra el gestor cultural” (Mariscal, 2006:57).

El gestor cultural es el que dirige una casa de la cultura, ya que actividades como las mencionadas en el ejemplo y muchas otras, fueron organizadas muy probablemente en una casa de la cultura. Esto parece muy sencillo, sin embargo ¿Quién formó a los gestores culturales? ¿En dónde estudiaron su carrera? ¿Son todos los encargados de las Casas de Cultura profesionales en la materia? Ojalá así fuera, pero no es así. Los encargados de las casas de la

cultura provenimos de las más diversas profesiones. No somos gestores culturales académicos simplemente porque cuando nos formamos no existía esa carrera en nuestro medio. Cabe mencionar que en México, comparándolo con otros países latinoamericanos, no existía una licenciatura en gestión cultural hasta 2003, por lo que los gestores en activo se formaron a través de la práctica, talleres, cursos y diplomados encaminados básicamente a un conocimiento general de la gestión cultural. Pese a toda esta problemática, contamos con muchos gestores culturales muy efectivos, con una buena trayectoria, que han contribuido de manera importante en el trabajo cultural, aunque no cuenten con un documento oficial que los certifica como profesionales de la gestión cultural.

El presente cuadernillo busca contribuir a la formación de los gestores culturales en activo; mediante la sistematización de algunas experiencias en el propio campo de trabajo en casas de la cultura en el interior del estado de Jalisco. Para ello abordaremos aspectos básicos sobre la gestión administrativa, revisaremos algunos criterios para organizar los servicios culturales, lineamientos para la integración de equipos de trabajo y la importancia de la vinculación con otras personas e instituciones. El objetivo que se pretende lograr con este material, es ayudarle a identificar características y requerimientos de los espacios culturales para el diseño de un plan operativo. Se espera que después de trabajarlo, usted pueda ver claramente cuáles son las necesidades de un espacio cultural y qué características debe tener. Se pretende que tales contribuciones puedan serle de gran utilidad en la importante labor como dirigente de la actividad cultural de su municipio.



## I. La gestión de espacios culturales municipales

### La Casa de la Cultura: una nueva realidad en nuestro municipio

Después de la segunda guerra mundial, la ideología de las personas cambia. En todos los campos de la convivencia humana se va buscando la igualdad de derechos. Así, el mundo entero fue testigo del acceso de las mujeres a las urnas de votación, de la abolición del Apartheid por Nelson Mandela, del acceso a la educación, a los servicios de salud y en general del resguardo de los derechos y libertades de los ciudadanos.

Estos nuevos derechos ciudadanos de acceso a los servicios, en el ámbito de la cultura se le denominó como el modelo de “democratización cultural”, el cual es “un proceso de popularización de las llamadas artes eruditas, [...] bajo la idea de que diferentes sectores de una población querían tener acceso a esas formas culturales (o podrían ser estimulados para recurrir a ellas) si se utilizaran los instrumentos adecuados de educación, sensibilización, y facilitación de prácticas” (Texeira, 2000:175)

En México tenemos algunos casos notables en la historia de la democratización de la cultura: el titánico y visionario trabajo de José Vasconcelos con sus consabidos frutos: la alfabetización, los libros al alcance de todos, el cine como medio de difusión y consolidación de nuestra identidad; como es el caso del muralismo mexicano que pone el arte de los grandes maestros como patrimonio de todos.

La década de los ochenta tiene un gran auge este fue particularmente importante. Se formalizaron una gran cantidad de programas e instituciones hoy en día vigentes, como ejemplo, la creación de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas que surge en 1983 mediante un convenio entre la SEP y cada uno de los Estados de la Republica (Marin, 1994); ya en fechas muy recientes, en Jalisco estamos siendo testigos y en muchos de los casos protagonistas del establecimiento de las Casas de la Cultura en la mayoría de los municipios del Estado. Su creación genera la necesidad de personas que estén al frente de ellas. Hay algunos municipios que aún están gestionando

su construcción. Estamos seguros, en breve tiempo los servicios de la Casa de la Cultura estarán presentes en todos los municipios del Estado de Jalisco.

Después de poner en funcionamiento una Casa de la Cultura, la comunidad que la recibe ya no es la misma. Muchas actividades que ya se hacían antes, ahora son más fáciles de realizar porque se cuenta con una infraestructura. Los trabajos de gestión se reducen al contar con un espacio, un presupuesto, mobiliario, equipo y personal humano.

La formación de consumidores de cultura o de público, es otro de los resultados del trabajo cultural. La actividad constante logra que la población se interese por las actividades propuestas. Lo primero será contar con personas que asisten regularmente al llamado cuando se anuncia un evento o se ofrece un curso, por ejemplo. El hecho de dar una respuesta positiva y asistir, conlleva una característica: la apertura. Se ha dejado atrás los prejuicios y llegan las personas con mente abierta para evaluar la propuesta presentada.

De esta manera, la Casa de la Cultura llega a ser un agente de cambio. Un detonante o un espacio para que las acciones humanas se den. El personal de la Casa de la Cultura tiene la labor de facilitar el trabajo de los artistas, investigadores, estudiantes, y muchas otras personas interesadas en la actividad cultural. Si no se observan iniciativas de parte de la comunidad, el gestor tiene la función de propiciarlas, de implementar en su comunidad un cambio diseñado.

Si construimos un centro de salud en un municipio en donde no lo había, una vez concluida su construcción, vamos a buscar un médico, una enfermera, un promotor de la salud que conformen un equipo y le den vida, que ponga ese nuevo edificio al servicio de la comunidad para la que fue creado. Así, estará llegando a la comunidad un nuevo servicio. Vamos entonces a buscar a estos profesionales, no será difícil encontrarlos. Desde hace muchos años hay profesionistas relacionados con estas carreras.

¿Y la Casa de la Cultura? Ya se construyó, quedó muy bonita, con mucho espacio, lista para usarse. Entonces vamos a buscar a un gestor cultural, lo nombraremos director y él como parte de sus funciones, integrará un equipo de trabajo y diseñará una oferta cultural. Entonces, el gobierno estará ofreciendo un nuevo servicio a la comunidad: la actividad cultural organizada y con un financiamiento público. ¿Pero a donde vamos a buscar a un gestor cultural? Aparentemente no hay. Esta es una realidad nueva en nuestro medio. Unos pocos ya terminaron sus estudios, pero todos andan comprometidos ya en las grandes ciudades, están dando clases para formar a los nuevos gestores, están ocupados o simplemente no sabemos de la existencia de uno que esté disponible en nuestro pueblo que es donde se necesita.

En todas las comunidades, por pequeñas que sean, hay gestores culturales, porque la cultural es una realidad inherente al ser humano. En toda

población humana hay quien organiza las tareas relacionadas con la cultura, a éste se le suele llamar gestor cultural comunitario, regularmente son profesores, líderes comunitarios, algunos artistas y unas cuantas personas vinculadas con trabajos intelectuales más específicos tales como cronistas, autores de libros, psicólogos, sociólogos o antropólogos que se interesen por los problemas colectivos. De una u otra manera, estas personas ya hacen gestión cultural, aunque quizá de manera informal.

Quien dirija una Casa de Cultura, tiene necesidad de contactar con esas personas e interactuar con ellas en el trabajo cultural. Para identificarlas, proponemos el siguiente ejercicio.

Le sugerimos llenar el siguiente cuadro. Las personas identificadas son las que en pueden colaborar desde fuera o incluso, llegar a formar parte del equipo de trabajo de la Casa de la Cultura. Es aconsejable hacer este ejercicio con un equipo de personas que tengan un buen conocimiento de su comunidad.

| Nombre | Profesión / oficio | Actividades que ha realizado | Características generales  |          |             |                       |                            |           |
|--------|--------------------|------------------------------|----------------------------|----------|-------------|-----------------------|----------------------------|-----------|
|        |                    |                              | Posee espíritu de servicio | Es líder | Es creativo | Convoca con facilidad | Conoce de la cultura local | Es lector |
|        |                    |                              |                            |          |             |                       |                            |           |

### ***La gestión administrativa de una Casa de la Cultura***

Para que una Casa de la Cultura lleve al cabo sus funciones primordiales, será necesario considerar los cuatro elementos de la gestión administrativa:

1. **Planificación:** Con ello se definen las metas y acciones, se busca el método, plan o lógica. Se presentan los objetivos, es la guía que el Departamento o Casa de la Cultura tendrá para buscar y comprometer recursos tanto humanos, materiales y económicos para alcanzar nuestras metas.
2. **Organización:** Es la manera en que se distribuyen las tareas y los recursos entre los miembros implicados en la consecución de las metas propuestas.
3. **Dirección:** En él recae el motivar, facilitar y mandar de manera que cada quien realice sus tareas asignadas.
4. **Control:** Es la conducción a las metas establecidas. En este proceso se debe garantizar que las actividades se realicen conforme a lo planificado.

En los municipios que tienen un gran número de habitantes y por ende un mayor presupuesto y desarrollo en la institucionalización de la cultura, suele hacerse al inicio de cada administración un programa o plan municipal de desarrollo cultural que establece lineamientos generales a los que las diversas dependencias del municipio (direcciones, coordinaciones, museos, bibliotecas, Casas de Cultura, centros culturales, etc.) deben atender para diseñar sus propios programas o proyectos particulares. Sin embargo, generalmente en el contexto de la mayoría de los municipios de Jalisco, la gestión de todas las acciones culturales recae sobre el Regidor de Cultura y el Director de Cultura, que regularmente este último también es el director de la Casa de la Cultura, por lo que en la práctica el programa de la casa y el del municipio en general es el mismo.

Así pues, la gestión administrativa recae en el Director de Cultura. Es por ello necesario contar con otras áreas con las que se pueda llevar a cabo la gestión, como lo son: Servicios Educativos, Vinculación Cultural, Difusión Cultural, Animación cultural, entre otras muchas. Ahora bien, no siempre en nuestros municipios se cuenta con la infraestructura cultural y con los recursos humanos suficientes, y si a esto añadimos que regularmente el personal asignado a nuestra área no está calificado en la gestión cultural, pues debemos entonces como encargados de la cultura tener la disposición y habilidad para desarrollar personalmente las funciones de la gestión administrativa.

Proponemos la organización del trabajo cultural en cuatro fases en las que interactúan los diferentes roles que existen en la gestión cultural. Se harán las adaptaciones necesarias de acuerdo a la dimensión del municipio y a su consiguiente capacidad financiera y existencia de personal disponible, que se vera reflejada en su mayor o menor oferta cultural.

## 1. Planificación

En la mayoría de los casos, el director de cultura establece las bases de lo que será el programa general de cultura del municipio. Sin embargo es importante que cuente con la participación y ayuda del regidor de cultura o la Comisión de Cultura del Ayuntamiento, con el Consejo Ciudadano de Cultura (en caso de existir y operar en su municipio) y con los grupos de artistas y ciudadanos interesados.

Este programa debe delinear claramente la política cultural a seguir: los objetivos y propósitos, a quienes estará dirigida la estrategia, los logros que se pretenden obtener a corto y mediano plazo (a la mitad y al final de la administración en turno).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Para una información más detallada sobre planeación cultural, véase el cuaderno uno de esta colección.

Una vez hecho esto la Comisión de Cultura del Ayuntamiento dará forma en general, aprobarlo establecerá los presupuestos para alcanzar los objetivos del programa de Cultura. Regularmente los ámbitos que atiende una política cultural municipal son:

- Animación cultural: Creación de públicos, presentaciones de grupos artísticos, festivales, promoción de la lectura, etc.
- Educación artística: Oferta y coordinación de talleres artísticos y trabajo con escuelas.
- Gestión del patrimonio local: Restauración y/o conservación y preservación del patrimonio municipal inmueble y mueble, investigación y promoción de la cultura popular, etc.
- Gestión de proyectos estratégicos (Se tratará este aspecto en el siguiente capítulo).

Para alcanzar dichas metas es importante la vinculación con la Secretaría de Cultura de Jalisco y con el CONACULTA, así como las direcciones o institutos de otros municipios y estados en la cuestión de intercambios y cooperación.<sup>2</sup>

## 2. Organización

Una de las cuestiones fundamentales a decidir en esta fase es la forma en como se va organizar la institucionalización de la cultura en el municipio, esto es, definir de acuerdo a las necesidades y al presupuesto, las dependencias y áreas requeridas para la implementación del plan o programa cultural. Esto implicará delimitar claramente funciones, responsabilidades y perfiles de los que ocuparán dichos puestos.

Invariablemente a la Comisión de Cultura y al Regidor de Cultura en particular le corresponde la gestión de recursos económicos ante el Ayuntamiento, siempre con la información oportuna y en coordinación directa con del director de cultura. Al director le corresponde junto, con su equipo de trabajo, la ejecución de los recursos, tanto económicos, materiales y humanos para la consecución de las metas y objetivos. En el caso de los municipios pequeños debe de haber además del director, los instructores, promotores y auxiliares<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Por ejemplo, en la creación de giras de artistas que al haber varios municipios interesados los costos disminuyen.

<sup>3</sup> Los organigramas aquí expuestos son solo ilustrativos de acuerdo a las experiencias que se han tenido en los municipios de Jalisco, sin embargo se pueden encontrar variaciones importantes en el tiempo y en el espacio.

## Organización de la institución de la cultura en municipios pequeños



En los municipios con infraestructura media se debe considerar además el encargado de biblioteca y salas de lectura así como el encargado de museo.

## Organización de la institución de la cultura en municipios medianos



En los municipios más grandes se debe considerar jefaturas o coordinaciones de animación cultural (grupos artísticos, salas de lectura, etc.), espacios culturales (bibliotecas, museos, etc.), difusión cultural (eventos, festivales, etc.) y servicios educativos (escuelas y talleres).

## Organización de la institución de la cultura en municipios grandes



Cabe hacer mención que de nuestra experiencia sabemos que a veces la falta de recursos hace que varias tareas recaigan en una sola persona, es por ello que se debe mantener una buena relación entre el personal y una constante inclusión y retroalimentación. Todos estamos en el mismo barco y con la planificación sabemos hacia dónde vamos.

### 3. Dirección

El responsable general de ejecutar la política cultural del municipio es el Director de Cultura, su cargo depende directamente del Presidente Municipal y tiene la obligación de mantener informada a la Comisión de Cultura y al

Regidor de Cultura. El director de Cultura debe definir por tanto el cómo se va a operar las acciones: lineamientos, prioridades, asignación de tareas, herramientas de seguimiento, etc. De ahí le seguirían las diversas jefaturas cada una con su labor y así hasta los talleristas, promotores, auxiliares y demás personal. La comunicación debe fluir de manera clara y precisa para cumplir con los tiempos y objetivos.

#### 4. Control

Uno de los elementos importantes es la necesidad de establecer reglamentos municipales en materia de cultura. Con la ayuda de la Comisión de Cultura del ayuntamiento se deberán diseñar y discutir la reglamentación necesaria para la operación y uso de los espacios culturales como teatros, museos, auditorios, bibliotecas, y en particular (el caso que aquí nos ocupa) de la Casa de Cultura. Para ello se requiere la discusión y aprobación discusión del pleno del Ayuntamiento.

Otra cuestión importante es el establecimiento normas de control administrativo de observancia general para todos los trabajadores. Es el Director de cultura quien debe hacer valer dichos reglamentos a la vez que corresponde también la motivación del personal, cuidado de tiempos y ritmos que harán factibles las acciones programadas y el cumplimiento de los objetivos.

#### Ejercicio. Diagnóstico de la gestión administrativa de mi Casa de Cultura

A partir de lo que se ha revisado en el presente capítulo, le invitamos a realizar un primer acercamiento al diagnóstico de los tres elementos de la gestión administrativa de su Casa de la Cultura municipal. Para ello identifique qué es lo que se tiene actualmente, qué falta por desarrollar y qué se requiere para desarrollarlo. La siguiente matriz le podría ayudar para realizar este ejercicio:

| Elemento      | Lo que se tiene | Lo que falta desarrollar | Lo que se necesita para desarrollarlo |
|---------------|-----------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Planificación |                 |                          |                                       |
| Organización  |                 |                          |                                       |
| Dirección     |                 |                          |                                       |
| Control       |                 |                          |                                       |



## II. Organización de los servicios culturales

Es el espejo y centro de todas las cosas,  
en el cual todo confluye y se refleja,  
a la vez y sin sobre posición.

*EL ALEPH, JORGE LUIS BORGES*

La Casa de la Cultura es un centro abierto para todos, en ella se hacen actividades de muy diversa índole y con diferentes propósitos. La importancia de este apartado en el proceso de gestión cultural es vital. Una vez diseñados sus servicios, la casa de la cultura abre sus puertas, o bien, inicia una nueva administración. Si no hay un trabajo previo al inicio de la gestión orientado a lograr un diagnóstico sobre el cual se diseñe la oferta cultural, iniciaremos de manera incierta. Es como si abriéramos una tienda sin tener mercancía para vender, no tendría sentido.

Cuando los usuarios ven que nuestro trabajo es organizado, distinguen en nuestra institución un servicio profesional y como tal lo recibirán. Por el contrario, si no es así, nadie nos tomará en serio, el tiempo nos ganará y la casa de la cultura será tomada como bodega, lugar de reuniones para otros asuntos o simplemente como una casa vacía. A nosotros nos toca llenar la “tienda” con mercancía y esta será la oferta de servicios que presentamos al público.

Las actividades que se hacen en torno a una Casa de la Cultura abarcan muchos aspectos de la vida de los seres humanos y su convivencia con los demás. Para proponer un esquema de organización de los servicios de una casa de la cultura, partiremos, entonces de cuatro premisas:

1. La casa de la cultura presta servicios a los ciudadanos.
2. Los servicios prestados por una casa de la cultura son de muy diversa índole.
3. La organización de los servicios prestados debe obedecer a criterios metodológicos bien fundamentados, y por último,
4. El gestor cultural debe tener la suficiente preparación para organizar dichos servicios.

## Áreas de trabajo

Después de hacer un diagnóstico en la comunidad, el director,<sup>4</sup> coordinado con sus autoridades municipales, su equipo de trabajo y personas que puedan asesorarlo, debe construir un plan de trabajo, una estrategia de intervención en el propio devenir cultural de su comunidad. Esta intervención ha de ser respetuosa, pertinente, generadora de cambio, pero conservadora de manifestaciones culturales propias de la comunidad.

Ander Egg (1987: 121-123) habla de cinco áreas de trabajo: formación, difusión, actividades artísticas, lúdicas y sociales. A su vez, estas cinco áreas de trabajo se subdividen en diversas actividades que presentamos en el siguiente cuadro.

Esta clasificación nos da una idea de cómo organizar nuestros servicios para que no resulten caóticos lo que en breve nos haría ver desorganizados, quizá nos cansaría más y muy probablemente tendríamos resultados muy pobres o por lo menos inciertos.

Las actividades de formación son las que favorecen la adquisición de conocimientos y el desarrollo del uso crítico e ilustrado de la razón, entre ellas encontramos:

- Jornadas
- Talleres
- Cursos
- Seminarios
- Mesas redondas, debates, reuniones de trabajo
- Círculos de lectura
- Educación para adultos.

Las actividades de difusión favorecen el acceso a determinados bienes culturales, las cuales pueden ser:

- De cultura viva
- De patrimonio heredado: Monumentos históricos, museos, galerías de arte, bibliotecas, fonotecas y videotecas

Por su parte, las actividades artísticas no profesionales favorecen la expresión y que constituyen formas de iniciación o de desarrollo de los lenguajes

<sup>4</sup> Se hará referencia como director, a la persona responsable de dirigir una casa de la cultura, ya sea que sólo cumpla esa función o que además de ella sea el director de cultura del municipio (como ya se comentó anteriormente para el caso de la mayoría de los municipios de Jalisco).

creativos y de la capacidad de innovación, búsqueda de nuevas formas expresivas, etc. Por mencionar algunas están:

- Artesanía, arte popular: Cerámica, trabajo de madera, tejido, bordado, macramé, encaje, ganchillo, crochet, cestería, trabajo con piel, tapiz, forja, trabajos en piedra, vidrio, juguetes y muñecos, trabajos en huesos, conchas, miniaturismo o modelismo, trabajo en plumas, abanicos, joyas, etc.
- Artes visuales: Pintura, escultura, grabado, dibujo, serigrafía, litografía, cartografía, bricolaje, tatuaje, posters, gráficos, ilustración de libros, grafiti, etc.
- Artes escénicas: Teatro, mimo, títeres, marionetas, guiñol, juglares y trovadores.
- Danza: Ballet, danza folklórica, expresión corporal, danza moderna, danza jazz, danza libre, danza educacional, danza tradicional, etc.
- Música y canto: Música folklórica, música moderna, música clásica, zarzuela, opera, música coral, grupos musicales, bandas de música, rondallas, tríos, etc.
- Lenguaje y literatura: Periódico popular, periódico mural, talleres, artísticos, talleres literarios, producción de panfletos, trípticos, folletos, revistas, etc.
- Audiovisuales: video, fotografía, radio y televisión, multimedia, etc.

Finalmente, se encuentran las actividades sociales y lúdicas. Las primeras favorecen la vida asociativa y la atención a necesidades grupales y la solución de problemas colectivos y las segundas son actividades físicas al aire libre. En ambos casos, los servicios culturales de las Casas de la Cultura pueden utilizarlas como complementos o herramientas para fortalecer las otras actividades mencionadas arriba. Algunos ejemplos son:

- Esparcimiento y recreación: marchas, acampadas, paseos, excursiones, juegos.
- Juegos deportivos.
- Fiestas y ferias
- Organización de reuniones y encuentros

### **Líneas de intervención**

En toda sociedad se dan constantemente cambios. Eso significa que la sociedad está viva, está en movimiento. La cultura no es ajena a esos cambios puesto que es un campo inherente al propio devenir de la sociedad. Dichos

cambios pueden ser de muy diversa índole. Pueden darse incluso sin que nadie lo advierta sino hasta que ya sucedieron. Tal es el caso de la pérdida de nuestras tradiciones.

Quizá la nueva costumbre que viene a desplazar a la antigua fue promovida por alguien, por algún líder, pero este no advirtió que estaba generando un cambio. Este fue un cambio no reflexionado. Habrá quien se dé cuenta que hay una nueva costumbre en su pueblo, de que hubo un cambio, esto es un cambio reflexionado, puede darse cuenta de este cambio el propio agente que lo promovió, pero no lo hace sino hasta que ya sucedió. Por otra parte, hay otro tipo de cambio, aquel que es diseñado, que es buscado después de que se detecta una necesidad. Entonces se planifica y se hace lo propio hasta conseguirlo. A esto llamaremos intervención. Este es precisamente el quehacer de un gestor cultural.

Así, se considera una acción de intervención cultural tanto a una clase de danza folklórica, como a un libro publicado, etc. De acuerdo a Mariscal (2007) hay siete tipos de estrategias de intervención en el campo de la cultura: Creación, preservación, rescate, formación, promoción, difusión y recreación. A continuación vamos a explicar estas estrategias ilustrándolas con ejemplos recurrentes en las Casas de Culturas municipales.

## 1. Creación

En este tipo de estrategias se realizan “acciones encaminadas a la generación y reproducción de productos, servicios y actividades culturales con el fin de aumentar la cantidad y la calidad de los mismos” (Ibid.:33). Un ejemplo claro es el trabajo con los artistas. El acto creador genera un producto nuevo, algo que antes no era, esto es la obra de arte. Esta actividad implica inventiva e ingenio.

Los gestores culturales no somos artistas (aunque es recurrente encontrar a artistas que se han también son gestores), sin embargo es importantísimo el trabajo con ellos y para ellos. Por una parte debemos de realizar serie de acciones que generan un ambiente de creación y propician la creación misma. Productos del trabajo creativo son un video documental, un montaje escénico, los propios grupos de expresión como puede ser un mariachi o un ballet folklórico, la producción plástica, un performance, una instalación y muchas otras manifestaciones.

La Casa de la Cultura debe ser como una incubadora para este tipo de manifestaciones, debemos generar un ambiente propicio para que tales manifestaciones culturales sigan gestándose y promoviéndose. El gestor cultural funge como facilitador, para desarrollar las condiciones necesarias para que el fenómeno arte se dé.

## 2. Preservación

Aquí entran todas las acciones dirigidas a la preservación y conservación del patrimonio cultural tangible e intangible (Idem). El gestor cultural también tiene una labor preventiva. Existe un patrimonio, un inventario de lo que como seres humanos hemos heredado de nuestros ancestros. Los gestores culturales tienen como obligación cuidar de ese patrimonio. Velar por su permanencia para poder entregar en buenas condiciones a las generaciones futuras. No podemos darle la espalda a esta parte de nuestro trabajo.

Así, promover acciones como la realización del propio inventario de los bienes tangibles e intangibles; que nos pertenecen a todos. Habrá ocasiones en que se requiera gestionar un plan de conservación y restauración del patrimonio edificado o mueble, o bien, contribuir a la documentación de nuestro patrimonio inmaterial, creando archivos o fototecas.

En algunos casos, como el patrimonio arqueológico, la ley determina las instituciones responsables del cuidado y vigilancia, por lo que toda acción de preservación y conservación debe estar acorde a la normatividad local, estatal y nacional vigente, así como contar con el apoyo de las instituciones estatales, federales y en algunas ocasiones de instituciones educativas como la Universidad de Guadalajara, la Escuela de Conservación y Preservación de Occidente, el Centro de Investigaciones y Estudios Antropológicos (CIESAS), entre otros.

## 3. Rescate

A ella, corresponden las acciones que tienen como propósito documentar y restaurar el patrimonio tangible e intangible (Idem). Hay bienes valiosos, que con el paso del tiempo se dejan en el olvido. Por consecuencia éstos se pierden o se encuentran un deterioro extremo. El gestor cultural tiene como tarea recuperar aquellos bienes perdidos o a punto de perderse. Asimismo poner bajo resguardo aquello que se encuentra en peligro después de haberlo liberado del propio peligro. En muchas ocasiones ese bien puede llegar a recobrar nueva y plena vida. En otras ocasiones solo quedará constancia de que ese bien algún día existió.

En esta línea el gestor puede fomentar la documentación de una expresión de identidad en desuso, el rescate de una zona arqueológica que ha caído en el olvido y ha sido cubierta por la maleza o bien promover la elaboración de un archivo de historia oral en donde se rescata información que sin duda, cuando los mayores fallezcan, permanezca el testimonio mediante la recuperación y sistematización de la experiencia. Cuando el gestor cultural reconoce su realidad y su entorno, permitirá actuar, para favorecer el rescate de los bienes municipales o nacionales.

#### 4. Formación

En este tipo de estrategia se encuentran acciones encaminadas a la capacitación, inducción, sensibilización, especialización y/o profesionalización de los agentes culturales en alguna disciplina, campo de desempeño profesional y/o temática (Idem). En esta línea se puede utilizar el ejemplo de los empiristas al decir que la mente es una tábula rasa u hoja en blanco en donde las diferentes percepciones a través de los sentidos, van dejando marcas que se transforman en ideas simples y complejas. En el caso del estudio de la música, se abona a esa hoja, ideas creativas, con sonidos bellos; los cuales van adquiriendo complejidad con el paso de la formación y el tiempo. Para ello es necesario mantener una formación constante y adecuada.

En este caso, el papel del gestor radica en la búsqueda de profesores capaces de lograr desarrollar en los sujetos, habilidades, conocimientos, actitudes y valores; que enriquezcan la formación de los estudiantes en forma temporal o permanente. Por tanto tendrá que contratar, conseguir fondos y pagarles. Por otro lado debe extender la invitación para los alumnos interesados, inscribir y acondicionar el lugar. Contemplando el anterior proceso, puede convocar a foros, congresos, asesorías, tutorías, construcción de manuales, organizar diplomados, cursos y talleres, entre otros.

#### 5. Promoción

De acuerdo a Mariscal, este tipo de acciones “tienen como propósito dar a conocer las cualidades y características de los bienes, servicios y prácticas culturales con el fin de que sean susceptibles a ser identificados, apropiados y tomar un posicionamiento sobre los mismos. En este proceso juega un papel importante la interacción directa que se da entre los públicos y lo que se promociona” (Idem).

Las actividades culturales no se dan por sí solas, ya que requieren de una promoción que impulse su ejecución y continuación. El gestor es el promotor en la comunidad para que se difundan las tareas realizadas o por realizar.

De nada sirve que nuestra comunidad tenga a uno de los mejores pintores si su obra no es dada a conocer y hacerlo no es trabajo de nuestro pintor, sino de los gestores culturales. En esta línea se pueden emprender acciones tales como: la organización de concursos y premios, la gestión de becas de estímulo, la creación de catálogos, la organización de conciertos y exposiciones; la presentación de libros, la creación de cooperativas y muchas otras actividades más.

## 6. Difusión

Las acciones de difusión que tienen como propósito en divulgar un bien, servicio o práctica cultural con el objetivo de que sea conocido por amplios y diversos públicos (idem). Es importante que se lleven a cabo los objetivos planteados en cada una de las tareas realizadas en el quehacer cultural. Sin embargo es determinante la difusión que debe realizarse en tiempo y en forma; para favorecer la asistencia o participación requerida. En otro caso la divulgación de noticias o costumbres a través de medios de comunicación tales como la radio, la televisión, prensa escrita, carteles, volantes, entre otros.<sup>5</sup> Por lo tanto los gestores deben poseer habilidades comunicativas, que inviten a participar, colaborar, admirar o difundir en otras entidades.

## 7. Recreación

Finalmente, este tipo de acciones se dirigen diversos públicos con fines lúdicos y de esparcimiento ya sea contemplativa o activa, individual o grupal (Idem). El realizar alternativas recreativas donde se impulse a los ciudadanos a conocer su entidad, hacer publicidad de aquellos rincones bellos de la región que tienen magistrales manifestaciones culturales, plasmadas en: la gastronomía, la escultura, la pintura, la geografía, fiestas del pueblo, ferias y las diferentes tradiciones regionales. Se propone invitar a participar de nuestra cotidianeidad con los involucrados en los centros de trabajo o los que no se han implicado. Es en este tipo de estrategia donde el turismo y la cultura pueden encontrar un capó fértil.

Otro ejemplo puede ser la divulgación de mitos y leyendas en la región. Animados de forma lúdica en los sitios donde se acontecieron. Aprovechando el momento para compartir en familia y convivir. Sin perder de vista el objetivo de fomentar la cultura y la convivencia entre los ciudadanos.

### **Ejercicio. Caracterización de los servicios culturales**

Este ejercicio requiere de dos momentos. En primer lugar, y con base a lo revisado, identifique qué actividades que se llevan a cabo en cada línea de intervención actualmente en su casa de la cultura. Haga un listado de ellas y describa sus características (duración, temporalidad, objetivos, participantes, etc.). La siguiente matriz le puede ser de gran utilidad:

<sup>5</sup> Para profundizar sobre el tema, consultar el cuaderno tres de esta colección.

| Áreas de trabajo | Actividades por realizar | Características | Requerimientos |
|------------------|--------------------------|-----------------|----------------|
| Promoción        |                          |                 |                |
| Difusión         |                          |                 |                |
| Formación        |                          |                 |                |
| Creación         |                          |                 |                |
| Preservación     |                          |                 |                |
| Creación         |                          |                 |                |
| Recreación       |                          |                 |                |

En segundo lugar, una vez identificadas las actividades, defina los requerimientos necesarios para llevarlas a cabo.

### Programación de actividades

La gestión cultural en el la casa de la cultura esta muy ligada a la administración municipal. Los criterios del equipo gobernante, encabezado por el presidente, son determinantes en gran medida del programa cultural, sin embargo, no son el programa cultural. Este debe hacerlo la Casa de la Cultura a través de la dirección.

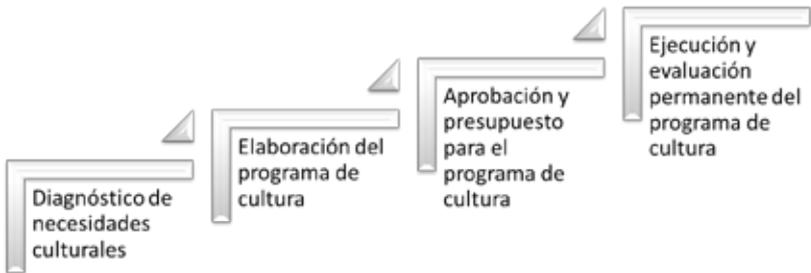
Es necesario y por tanto muy conveniente ceñirse a un programa, antes de empezar el trabajo cultural con la comunidad. El punto de partida para dicho programa es un diagnostico de necesidades culturales y no los gustos o inquietudes del director. Por tanto hemos de tener suficiente sensibilidad y objetividad para advertir cuales son las necesidades que la población tiene en materia cultural.

Después de hacer un diagnostico, hay que elaborar el programa, de manera que dicho diagnostico se vea reflejado en él, y que el trabajo hecho a lo largo del periodo venga a satisfacer las necesidades identificadas.

Cuando ya se ha elaborado el programa de cultura del periodo, hay que consensarlo con las autoridades. Es muy importante que el equipo de gobierno, "compre la idea", que estén convencidos de lo que el programa pretende lograr va a satisfacer las necesidades de la población. En la medida en que se de este convencimiento de las autoridades, habrá apoyo hacia dicho programa.

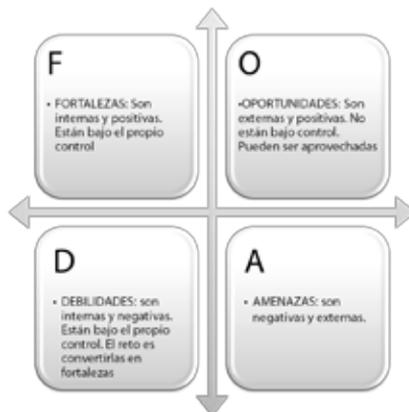
La convicción y las buenas intenciones, para efectos legales, no valen. Hay que luchar para que se logre plasmar cada uno de los puntos de nuestro programa de cultura en documentos oficiales. En la medida en que logremos insertar nuestro programa de cultura en acuerdos de cabildo y en el presupuesto de egresos, tendremos garantizado que el programa se lleve

al cabo. El gráfico presentado a continuación esquematiza el proceso de elaboración y puesta en práctica del programa de cultura.



La identificación de necesidades es el punto de partida. Hay que partir de un buen diagnóstico. Puede recuperarse la información de varias maneras. Una de ellas, es recogiendo las necesidades que la población plantea a lo largo de la campaña electoral. Esta es una ocasión en que se visita a toda la población y esta da sus puntos de vista acerca de las expectativas que tiene del gobierno por iniciar la nueva gestión. Para esto, hay que estar coordinados con la gente que organizó la campaña electoral.

Otra fuente de información, es el propio equipo de gobierno. Los regidores, y directores de área. Puede ser útil realizar un análisis FODA de la situación del municipio en materia cultural, sin embargo, es necesario que el director de cultura tome esa iniciativa, ya que si no es así, nadie más lo va a hacer. Por último, quien no debe quedar fuera de este diagnóstico es la comunidad cultural. El director debe tener el suficiente conocimiento de su comunidad y del trabajo cultural que se realiza en esta, para poder identificar a los miembros de este grupo social y lograr su participación en el diagnóstico cultural requerido. Con todas las ideas recogidas, provenientes de estas fuentes mencionadas, y de otras que sobre el camino puedan identificarse, ya se tienen elementos suficientes para construir un punto de partida.



El programa diseñarse a partir de identificar las necesidades provenientes de la vertiente de las debilidades, que deben subsanarse y convertirse en fortalezas, aprovechando tanto las fortalezas que ya se tengan, como las oportunidades que se presenten y evitando que las amenazas afecten nuestro trabajo. Por ejemplo: hay pueblo en donde los eventos no funcionan porque la gente no va. Se hace difusión, se programan eventos de calidad, y estos son desairados. El problema puede ser la falta de público formado, y no los eventos programados. Por lo tanto, el trabajo ha de centrarse en la formación de público. ¿Cómo? Programando mayor cantidad de eventos, quizá al principio no de gran calidad, pero si en cantidad suficiente para que se haga la costumbre de asistir. Y en el lugar, hora y día que más se ajusten a los hábitos y a la forma de ser de la comunidad. Una vez que se logre tener una asistencia regular, hay que elevar el nivel de calidad de los eventos programados. Después, el propio público pedirá más eventos.

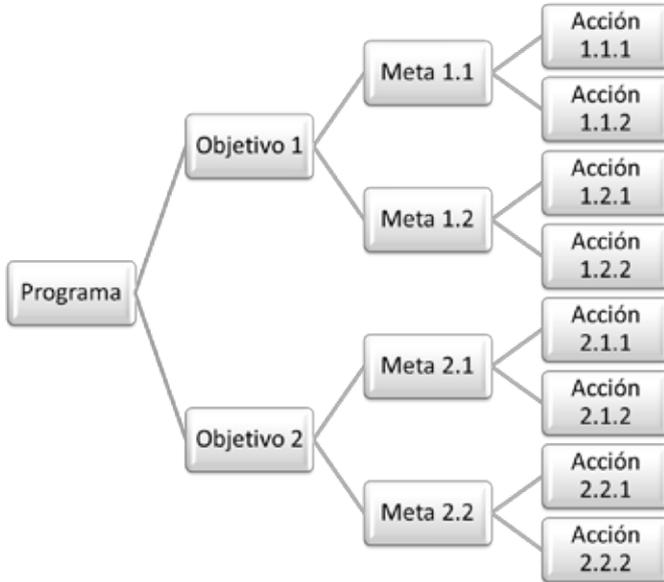
¿Cómo pasar del diagnostico a la programación? Lo primero será clasificarlas en tres grupos: las que deben y pueden solucionarse a corto, mediano y largo plazo. La utilización del siguiente cuadro podría ayudar a organizarlas:

| Necesidades culturales detectadas en mi comunidad |                |               |             |
|---|----------------|---------------|-------------|
| Necesidad   | A satisfacer a |               |             |
|   | Corto plazo    | Mediano plazo | Largo plazo |
|   |                |               |             |

Esta clasificación ya nos dará la pauta para seleccionar las necesidades a las que vamos a priorizar. Si hay una necesidad que puede y debe solucionarse a corto plazo, nos atañe. Si por el contrario, hay una necesidad que puede solucionarse a largo plazo y que no es urgente que ahora se resuelva, lo que podremos hacer es sentar las bases para que en el futuro otra administración se avoque a su solución. Poro ejemplo, hay un edificio patrimonial que debe restaurarse y tiene problema graves en su estructura, pero también debe mejorar en su aspecto estético. El problema de la estructura no espera porque es grave, por tanto hay que solucionarlo, dejando para después el problema estético, que quizá, por los tiempos administrativos ya no nos tocará a nosotros resolverlo, pero que para cuando se haga, el edificio no se habrá caído, porque arreglamos el problema estructural. No significa esto que solo vamos a enfocarnos en las necesidades a corto plazo, sino que las de mediano y largo plazo se solucionarán en la medida en que cumplamos las de corto plazo y estas estén encaminadas a generar las condiciones adecuadas para solucionar las de mediano y largo plazo.

Cuando ya determinamos a que necesidades nos vamos a enfocar, hay que convertirlas en un programa: plantearnos un objetivo que va a lograrse en la medida en que alcancemos ciertas metas llevando al cabo una serie de acciones asignadas a un responsable y a realizarse en un determinado tiempo.<sup>6</sup>

Gráficamente lo podemos observar así:



El material resultante será plasmado en un documento donde queden definidos claramente objetivos, metas y acciones. No obstante, para fines de la gestión administrativa, es importante diferenciar las acciones que se realizarán de acuerdo a dos tipos: Las actividades sustantivas y los proyectos estratégicos. Vamos a explicar cada uno de ellos.

### 1. Actividades sustantivas

Consideramos como actividades aquellas que son periódicas durante toda la gestión y que forman parte de los servicios que opera la casa de la cultura para el cumplimiento de sus objetivos y funciones. Pueden ser organizadas de acuerdo a las áreas de trabajo propuestas por Ander Egg y citadas con anterioridad en este cuaderno.

<sup>6</sup> Para mayor información sobre la planeación de acciones culturales, consultar el cuaderno 1 del volumen uno de esta colección.

Se incluyen aquí la programación de los talleres artísticos que son permanentes, podemos contar con una programación de exposiciones de artes visuales o actividades extra muros como los domingos culturales; pueden ser también las actividades de fomento a la lectura, y un sinnúmero más de ideas que pueden venir a dar satisfacción a las necesidades de nuestra comunidad y que forma parte de los servicios permanentes que ofrese la institución.

La nota común a todas ellas ha de ser su periodicidad y constancia, lo que conlleva un presupuesto asignado y fijo, así como la asignación de responsabilidades a los diferentes miembros del equipo de trabajo. Este tipo de actividades le dan estabilidad al programa de cultura y contribuyen notablemente a la formación de públicos y consumidores culturales, sin embargo, hay que ser suficientemente creativos para evitar caer en la monotonía y en la repetición. De la misma manera, estas actividades deben ir encaminadas al cumplimiento de objetivos y metas definidas en nuestro programa de cultura, de tal manera que sean parte de una articulación que tenga un propósito y sentido y no actividades sueltas y ocurrencias del director, talleristas o promotores.

Por otra parte, para que estén en este apartado, los programas han de ser consensados con las autoridades. La aprobación de cabildo y la posterior inclusión en el presupuesto son determinantes para que un programa sea permanente. Hay, incluso programas que conjuntan recursos de más de un nivel de gobierno, como es el caso de los talleres artísticos. En este caso, hay que seguir la normatividad establecida y hacer los trámites necesarios. Presentamos a continuación un ejemplo de formato en el que se esquematiza la organización de los talleres.<sup>7</sup>

| Talleres de arte |             |                   |                    |                                |
|------------------|-------------|-------------------|--------------------|--------------------------------|
| Taller           | Responsable | Numero de alumnos | Horario de trabajo | Productos culturales generados |
|                  |             |                   |                    |                                |

La propia agenda de trabajo genera un criterio para la programación de actividades sustantivas. A continuación presentamos una propuesta de formato para la organización de una semana cultural

<sup>7</sup> Para profundizar sobre cómo coordinar talleres artísticos, consultar el cuaderno cinco del volumen dos de esta colección.

## Desarrollo de actividades y tareas: Semana Cultural

| Evento | Procedencia | Actividad | Tarea | Inicia | Finaliza | Responsable |
|--------|-------------|-----------|-------|--------|----------|-------------|
|        |             |           |       |        |          |             |

### 2. Proyectos estratégicos

Se consideran proyectos estratégicos aquellos que se diseñan y desarrollan para dar respuesta a una necesidad específica o un conjunto de ellas que no es contemplada del todo por la programación de actividades sustantivas y que asu vez permite el cumplimiento de varias metas.

Para su diseño y/u operación, se requiere la participación de diferentes personas: trabajadores de diferentes áreas del ayuntamiento, ciudadanos interesados y otras instituciones gubernamentales estatales o incluso federales con las requiere coordinarse<sup>8</sup>. Otra cuestión importante de estos proyectos, es que cuentan con una parte del presupuesto ordinario para comenzar su realización, pero requiere la gestión de recursos a través de diversas fuentes gubernamentales, comunitarias y privadas.<sup>9</sup>

En algunas ocasiones, la iniciativa no viene del gobierno local, sino más bien de la propia comunidad. Veamos un ejemplo: un grupo de ciudadanos inician un movimiento que busca hacer un homenaje a una persona distinguida de la comunidad. Se acercan a la Casa de la Cultura buscando apoyo y de esta manera la dirección se involucra. Participaran en este proyecto muchas personas por diversos motivos, pero que los une una causa común: el proyecto en cuestión. Se establecerá una organización entre los participantes y se avocaran a conseguir recursos que financien las actividades propuestas. Se realiza el evento, se rinden cuentas y queda disuelto el grupo. Difícilmente las mismas personas coincidirán por el mismo motivo.

Cualquiera que sea su origen, las iniciativas que dan pié a proyectos estratégicos deben vincularse con el programa de cultura de nuestra Casa de Cultura y debe de plantear una serie de actividades, recursos necesarios y tener definido un equipo de trabajo con sus respectivas tareas. Proponemos a continuación un formato que ayude a organizar la actividad planteada en el ejemplo anterior.

<sup>8</sup> Para conocer a detalle una metodología de diseño de proyectos, consultar el cuaderno uno del volumen uno de esta colección.

<sup>9</sup> Para saber cómo gestionar recursos, recomendamos consultar el cuaderno dos del volumen uno de esta colección.

## Desarrollo de actividades y tareas.

Evento: \_\_\_\_\_

|             |               |             |       |                                  |                 |                |
|-------------|---------------|-------------|-------|----------------------------------|-----------------|----------------|
| Fase        | Planificación |             |       | Total de participantes esperados |                 |                |
|             | Realización   |             |       | Equipo coordinador               |                 |                |
|             | Evaluación    |             |       | Nombre                           | Responsabilidad |                |
|             |               |             |       |                                  |                 |                |
| Actividades | Tareas        | Responsable | Fecha | Presupuesto                      | Procedencia     | Requerimientos |
|             |               |             |       |                                  |                 |                |

Por ultimo, señalaremos que no hay formulas preestablecidas. El criterio y la capacidad organizativa de quien hace la programación serán determinantes para la manera de planificar. Los campos o las áreas en que podamos dividir nuestro trabajo, serán determinados por nuestras propias necesidades y la práctica de la gestión cotidiana es la que mas aportará a nuestra manera de trabajar.

### Evaluación

Presentamos a continuación una lista de ejemplos de trabajo cultural. Anote en el espacio correspondiente a la que corresponde el ejemplo.

| Formación  | Difusión | Actividades artísticas | Actividades lúdicas | Actividades sociales.   |
|--|----------|------------------------|---------------------|-------------------------|
| Ejemplo  |          |                        |                     | Área a la que pertenece |
| Taller de dibujo y pintura                                 |          |                        |                     |                         |
| Maratón de lectura en voz alta                             |          |                        |                     |                         |
| Paseo organizado para los integrantes del grupo folklórico |          |                        |                     |                         |
| Presentación de una obra de teatro                         |          |                        |                     |                         |
| Recital de poesía y música                                 |          |                        |                     |                         |
| Posada navideña de barrio                                  |          |                        |                     |                         |
| Grabación de un video sobre un monumento histórico         |          |                        |                     |                         |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Exposición de pintura.                |  |
| Conferencia sobre un tema de historia |  |
| Proyección de una película            |  |

Relacione las dos columnas en las que se encuentran enlistadas y definidas las líneas de intervención cultural.

| Línea |              |
|-------|--------------|
| A     | Creación     |
| B     | Preservación |
| C     | Rescate      |
| D     | Formación    |
| E     | Promoción    |
| F     | Difusión     |
| G     | Recreación   |

| Definición |  |
|------------|--|
|            | Ofrecer oportunidades donde se impulse a los ciudadanos a conocer su identidad cultural de manera lúdica |
|            | Recuperación de los bienes culturales perdidos o a punto de perderse.                                    |
|            | Impulso al trabajo cultural y a la creación  |
|            | Divulgación del trabajo artístico y cultural   |
|            | Labor preventiva del gestor cultural hacia el patrimonio cultural  |
|            | Acción que llevan a las personas a desarrollar sus habilidades o a adquirir habilidades nuevas           |
|            | Generar un producto nuevo. Acción que implica ingenio e inventiva.                                       |

Identifique en los siguientes ejemplos de acciones culturales, si son actividades sustantivas o proyectos estratégicos.

| Ejemplo   | Actividad sustantiva | Proyecto estratégico |
|---|----------------------|----------------------|
| Programa "Domingos Culturales"                        |                      |                      |
| Restauración de un edificio patrimonial               |                      |                      |
| Celebración del bicentenario de la Independencia      |                      |                      |
| Taller permanente de dibujo y pintura                 |                      |                      |
| Programa de exposiciones periódicas de artes visuales |                      |                      |

## Ejercicio. Elaboración del programa de mi Casa de Cultura

Este ejercicio requerirá más tiempo que los demás realizados hasta ahora, pero sobre todo, es necesaria la participación de otros miembros del equipo.

1. Retomando la información del ejercicio anterior, realice un análisis FODA donde indentifique fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su Casa de Cultura.
2. Junto con un equipo de trabajo realice un levantamiento de información entre la comunidad (funcionarios, grupos culturales y artísticos, gestores culturales comunitarios y demás personas que considere pertinente) para identificar las necesidades culturales que se tienen y que nuestra casa de la cultura puede atender.
3. Jerarquice dichas necesidades de acuerdo a las que se pueden atender a corto, mediano y largo plazo (en términos secuenciales).
4. A partir de la información recabada, defina los objetivos, metas y acciones organizadas por actividades sustantivas y por proyectos estratégicos.

### III. Organización del equipo de trabajo

En la educación básica en el medio rural, concretamente en la escuela primaria, existen instituciones denominadas “Escuela de organización completa”, esto es que tiene por lo menos un maestro por cada grupo, un director en a cargo de la gestión escolar, una secretaria, una persona a cargo del aseo y en algunos casos hasta un velador. Hay escuelas incluso que llevan el apellido “Escuela de Calidad”, esto significa que han entrado en un proceso de crecimiento en el que se equipan, organizan y superan como institución auspiciados por un fondo económico previsto para esto.

Esto casi suena como a “Primer mundo”, sin embargo, existen las escuelas unitarias y en ellas el panorama cambia. Están en las comunidades más pequeñas. Hay dos o tres profesores y en ocasiones solo uno y están al frente de todo. Ellos dan clases, tramitan documentación oficial, llenan registros estadísticos, hacen el aseo, vigilan la disciplina, reparten el desayuno escolar, si lo hay, organizan los festivales escolares e incluso, en muchos casos, tienen aún la responsabilidad de organizar algunas manifestaciones comunitarias. Es un líder en la comunidad, quizá el más importante.

Algo parecido estamos viviendo en las Casas de la Cultura en Jalisco. Hay muy pocas “Casas de la cultura de Calidad” por así llamarlas, parafraseando al programa de educación. Las que tienen mejores condiciones, se deben a factores como la antigüedad en la comunidad, lo que les ha dado tiempo de arraigarse y a los ciudadanos de empoderarse de ellas. En palabras de marketing, tienen “buena clientela”, en otros casos, se debe a presidentes municipales con una clara y decidida vocación por la cultura que combinada con el nombramiento de un buen gestor cultural a cargo, dan como logro el desarrollo del proyecto. O a comunidades muy sanas y emprendedoras que saben hacer equipo y luchan por construir mejores condiciones de vida.

La Casa de la Cultura en Jalisco no tiene ni remotamente visos de “primer mundo”. Sí se están sentando las bases y consideramos que vamos en el

camino correcto y que ya hemos emprendido ese camino hacia el desarrollo de la gestión cultural, pero no deja de ser eso: un inicio.

Nuestra realidad es una casa de la cultura con un regidor coordinado con un director y una secretaria. Hay otros más afortunados que cuentan con promotores. Y esta, claro, el decidido compromiso de los profesores. Muchos de ellos que incluso rebasan en compromiso vocacional y profesionalismo a los propios directivos.

## **La integración del equipo de trabajo**

En primer lugar, debemos saber quiénes somos los que estamos. Es decir, quienes integraremos el equipo de la Casa de la Cultura al iniciar la administración municipal. Esto está vinculado estrechamente con la administración municipal y casi siempre depende de decisiones políticas. Si hemos recibido la invitación para dirigir la casa de la cultura, debemos ser, lo más posible, muy asertivos. Luchar o negociar por la integración de un buen equipo, el mejor posible, pensando en el buen desempeño en la actividad cultural.

Por equipo de trabajo se entiende un conjunto de personas interrelacionadas entre sí, que comparten tareas y metas que los llevan a cumplir una misión. Dicho grupo es pluralidad tanto de ideas como de labores dentro del Instituto, Casa de la Cultura o Museo. Pero a pesar de su diversidad, trabajan unidos mediante el consenso poniéndose la camiseta, intercambiando experiencias y habilidades para concretar la tarea.

Para llevar a la práctica el programa de trabajo, se necesita de un equipo capacitado en los diferentes campos culturales, para realizar las tareas correspondientes. Identificamos algunas características que es conveniente tengan los gestores culturales en común, no obstante ocupen la dirección o alguna coordinación o un puesto auxiliar.

La primera característica es la creatividad. Hay que tener inventiva para ampliar la oferta y la demanda cultural, lo cual va a impedir que se caiga en lo rutinario. Es conveniente también ser productivos. Esto permite generar programas y políticas con dinamismo y que a la vez logren ser eficaces y eficientes.

El liderazgo es otra cualidad deseable en los gestores culturales. Se logra a través de esto distribuir las tareas y asimilar las propias dentro del grupo de gestión.

El gestor cultural debe ser primeramente un consumidor de manifestaciones artísticas y culturales. Nadie da lo que no tiene. No podremos promover algo que no conocemos. Como consumidor cultural debemos ya haber alcanzado un nivel que nos permita ser críticos. Esto nos da la posibilidad de reconocer la calidad en las diferentes producciones del contexto. Por

ejemplo, permite evaluar un producto artístico que pretendemos promover. Esto nos dará elementos para tomar decisiones si se promueve o no.

La agenda de contactos y las relaciones trazadas y consolidadas a lo largo de nuestra trayectoria de vida, son un arma de trabajo muy útil en la gestión cultural, de donde se deduce que el gestor debe tener la cualidad de saber relacionarse y comunicarse con los demás.

El acopio de experiencia también nos permite lograr mayor capacidad de incorporar enseñanzas y criterios fruto de nuestro ejercicio de la gestión o aprendizaje a través del intercambio con colegas. Por último, mencionamos la conveniencia de poder contextualizar, innovar y ser previsores. Esto nos permite en un momento dado reformular nuestros programas, hacer ajustes o proponer variantes que redunden en un mejor resultado (Bobbio, 2007).

Si todos los miembros del equipo presentan aunque sea en mayor o menor grado estas características o por lo menos algunas de ellas, hay posibilidades de integrar un buen equipo de trabajo. Ya solo quedara cuidarlo, como debe hacerse en todos los ambientes laborales: propiciando un clima positivo, de convivencia, responsabilidad y productividad. En donde todos se traten con respeto, sabiendo que si bien, su presencia en ese equipo es por motivos laborales, nada impide que construyan entre si una relación de amistad que sin duda y si se es responsable, hara mas productivo al equipo.

Nuestro objeto de estudio y trabajo, que es la cultura, tan rico en facetas desde las cuales se puede ver y abordar, nos da un abanico muy grande de actividades por hacer. Tareas tan dispares como elaborar un diseño grafico que será impreso hasta recibir a un personaje del mundo de la música con toda la corrección y hospitalidad que se requiere. El gestor cultural ha de saber hacer muchas de esas actividades o por lo menos estar informado para que las personas en quien las delegue puedan cumplir bien con su misión bajo la supervisión del gestor.

Sin embargo una pregunta aún está en el aire ¿Cómo integramos un equipo de trabajo?, para responderla será necesario implementar al menos tres acciones consecutivas:

1. Implementar un diagnóstico.
2. Definir un organigrama.
3. Asignar responsabilidades.

## 1. Implementar un diagnóstico

Una vez superada la etapa de decisiones políticas, hay que comenzar con decisiones y trabajo meramente técnicos. Es necesario elaborar un Progra-

ma municipal de cultura que esboce los tres años de la administración municipal. Para esto será necesario aplicar la metodología adecuada.<sup>10</sup> No hay que escatimar esfuerzos. Vale la pena hacer un buen trabajo.

Habiendo visualizado y consensado lo que queremos lograr como municipio en materia de cultura en los próximos tres años, lo que viene después es identificar las tareas que cotidianamente se van a realizar y delegarlas a la persona adecuada. Los ejercicios realizados en el capítulo anterior puede resultarnos útil. Con objetividad hay que evaluarnos y tomar decisiones. Cada persona estará haciendo lo que sabe hacer. No hay que olvidar que debemos prever toda una ruta de crecimiento profesional a lograr durante la administración. La inversión en capacitación es la mejor inversión para una organización.

## 2. Definir un organigrama

Sabiendo las jerarquías de los puestos, y las personas que los ocupan, decididas generalmente por criterios políticos, hay que ordenarlas jerárquicamente en un documento acordado y aceptado por todos. Es necesario elaborar un organigrama que contenga los puestos y las personas junto con sus relaciones de trabajo. Es importante este elemento porque en algunos casos es considerado como un indicador de desempeño para sistemas de evaluación a la gestión municipal. Además, dejará en claro y por escrito las jerarquías de trabajo y la manera como las responsabilidades deben relegarse.

De acuerdo a factores como el tamaño de la población y el potencial económico, la organización de la casa de la cultura puede variar. Habrá casas de la cultura pequeñas, de tamaño medio o grande. Cada uno de estos grupos tiene sus características. Obviamente, la casa de la cultura grande ofrecerá mayor número servicios culturales a la comunidad al contrario de la más pequeña, que tendrá que tomar opciones en el diseño de su oferta cultural ya que no podrá ofrecer una gran cantidad de servicios debido a sus limitaciones. De acuerdo al contexto de los municipios de Jalisco y a nuestras experiencias, estas son las características de los tipos de Casa de Cultura según su tamaño:<sup>11</sup>

<sup>10</sup> El cuaderno número uno del volumen uno de esta colección nos ayuda para esta tarea. Recomendamos su consulta.

<sup>11</sup> La información presentada es un ejercicio basado en la experiencia en Jalisco, no obstante es una generalización con fines didácticos, por lo que el tamaño de la casa de la cultura y las características expuestas no necesariamente son las mismas, dependerá de la trayectoria y trabajo previo de gestores y presidentes municipales.

| Tipo                      | Población                         | Personal   | Servicios que suelen ofrecer  |
|---------------------------|-----------------------------------|--|---|
| Casa de Cultura pequeña   | Hasta 10,000 habitantes           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Director</li> <li>2. Auxiliar</li> <li>3. Maestros</li> <li>4. Personal de aseo</li> </ol>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres</li> <li>• Exposiciones</li> <li>• Grupos artísticos</li> <li>• Eventos artísticos en el interior y en la comunidad</li> </ul>  |
| Casa de Cultura mediana   | De 10,000 hasta 40,000 habitantes | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Director</li> <li>6. Jefes de área</li> <li>7. Promotor (es)</li> <li>8. Maestros</li> <li>9. Personal administrativo</li> <li>10. Personal de intendencia</li> </ol>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres</li> <li>• Exposiciones</li> <li>• Grupos artísticos</li> <li>• Eventos artísticos en el interior y la comunidad</li> </ul>   |
| Casa de la cultura grande | Mas de 40,000 habitantes          | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Director</li> <li>12. Jefes de área</li> <li>13. Promotor (es)</li> <li>14. Maestros</li> <li>15. Servicios Educativos</li> <li>16. Difusión Cultural</li> <li>17. Encargados de Museo</li> <li>18. Bibliotecarios</li> <li>19. Personal administrativo</li> <li>20. Personal de intendencia</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres</li> <li>• Exposiciones</li> <li>• Grupos artísticos</li> <li>• Eventos artísticos en el interior y la comunidad</li> <li>• Intercambios artísticos</li> <li>• Cursos de Verano</li> <li>• Conferencias</li> <li>• Archivo Histórico</li> <li>• Museos</li> <li>• Biblioteca</li> </ul> |

Como puede apreciarse, las diferencias son muchas, como lo son también en la dimensión de los pueblos y las ciudades. Un municipio tendrá la casa de la cultura que se necesita, pero también que se merece. Es necesaria la gestión y el trabajo constante y tenaz para ver desarrollarse nuestras instituciones culturales. En la medida en que el trabajo cultural aumenta, las autoridades municipales reconocerán las necesidades y aportaran recursos en la medida de sus posibilidades para que la casa de la cultura crezca. El director tiene mucha responsabilidad en este asunto. En la medida en que su trabajo vaya creciendo y sepa gestionar recursos en coordinación con los regidores, la comisión de cultura y el propio presidente municipal, la institución cultural a su cargo crecerá.

### 3. Asignación de responsabilidades.

Una vez establecido el organigrama, hay que asignar responsabilidades a cada persona de acuerdo a su puesto. Esto hay que consensarlo y formalizarlo mediante un nombramiento. Sería muy útil que la información se concentre en un documento base que contenga además el programa de trabajo del trienio, organigrama, reglamentos, catalogo de funciones e incluso agenda. En fin todo tipo de documentos que sea conveniente que conozcan todos por su utilidad y aplicación. Integrándolos todos en un manual, estaremos siempre enterados. Hay varios criterios que conviene tomar en cuenta para elaborar el catálogo de funciones:

1. Evitar la duplicidad de funciones. Esto optimiza el tiempo y el dinero  
Tomar en cuenta el perfil profesional de las personas.
2. Prever rutas de capacitación, de acuerdo a las necesidades de formación originadas por las carencias o puntos débiles de las personas al confrontarlas con el programa de trabajo que es lo que queremos lograr.
3. Tratar de cubrir la mayor parte posible de las funciones que debemos hacer de acuerdo al programa de trabajo.

En muchas ocasiones hay que ser asertivos. No siempre los criterios políticos son los más correctos. ¿Qué pasaría si nos asignan a la casa de la cultura a una persona que no tiene ninguna habilidad de las que allí necesitamos? ¿En tres años va a adquirir las habilidades que necesita? ¿A qué costo? En ocasiones así, es mejor hablar claro. Muy probablemente la autoridad tenga algún compromiso con esa persona y también muy probablemente estará más perfilada para trabajar en otra área distinta a la nuestra. Es mejor para todos que se le ubique adecuadamente desde un principio. Si tenemos un buen programa de trabajo, un catalogo de funciones y organigrama, serán elementos que nos darán la razón y servirán de mucho ante este tipo de decisiones.

### **Definición de perfiles, puestos y tareas**

Como ya se ha mencionado, cada Casa de Cultura tiene una organización de acuerdo a los servicios que ofrece, al presupuesto asignado y a la gestión que realizan el director de cultura y su regidor presidente de la comisión de cultura del ayuntamiento. A continuación vamos a esbozar los perfiles del directo y los coordinadores de acuerdo a la realidad actual de las Casas de la Cultura de Jalisco.

## 1. Director

Coordina todo el trabajo cultural de la Casa de la Cultura, y en el caso de los municipios pequeños y algunos medianos, de todo el municipio. Contribuye de manera determinante para establecer la acción cultural y el propio programa de cultura. Como ya lo mencionamos al principio de este trabajo, en muchas ocasiones el director de cultura no tiene la licenciatura en gestión cultural debido a la reciente creación de esta carrera en nuestro país. Es conveniente que tenga una licenciatura en algún área de las humanidades o las artes, pero también podría ser de las ciencias sociales o de las administrativas, con suerte, sea un licenciado o maestro en gestión cultural, que es lo deseable.

Por otra parte, debe tener una sólida y amplia cultura general, debe tener dominio o por lo menos buen conocimiento de diversos lenguajes artísticos, conocimientos en la producción de arte, muy buen criterio para la selección de actividades y programas. Experiencia en gestión de recursos, liderazgo y capacidad de organización, conocimiento de la historia y la cultura humana, nacional y local.

El trabajo del director parte del establecimiento de la política cultural y del programa de cultura, pero una vez establecidos, debe avocarse a su adecuada ejecución, coordinación y evaluación, generando acciones como la promoción, difusión, gestión y divulgación de la cultura y las artes.

## 2. Coordinadores

Cada casa de la cultura tendrá tantas coordinaciones como su presupuesto le permita y sus necesidades le requieran. Enlistamos una serie de coordinaciones como una visión ideal y completa de una organización cultural. Si las posibilidades económicas no lo permiten, pueden fusionarse funciones de acuerdo a su naturaleza y afinidad, así mismo, serán seleccionados solo los servicios que pueden ofrecerse.

Todos ellos deben tener en común ciertas características. Como mínimo, habrán terminado el bachillerato, pero preferentemente deben tener estudios de licenciatura en áreas de humanidades, ciencias sociales o artes y en algunos casos de áreas administrativas.

El coordinador de promoción y difusión colabora dando difusión al trabajo cultural así como generando la participación de la población a través de la promoción de los diferentes programas ofrecidos. En esta área serán útiles los conocimientos y habilidades relacionados con la mercadotecnia y la publicidad. El encargado de esta área debe tener especial facilidad para relacionarse con las personas.

El coordinador escolar y de talleres encabeza la parte “escolar” de la casa de la cultura. Es esta una de las funciones sustantivas del trabajo cultural. Debe tener competencias para diseñar, implementar y evaluar cursos, por lo tanto, los conocimientos pedagógicos serán muy útiles para este puesto, sin embargo, por la naturaleza artística de lo enseñado en las Casas de Cultura, también los conocimientos y el dominio de las artes son muy útiles. La gestión escolar es el área de competencia que debe dominar este coordinador.

El coordinador de grupos artísticos requiere de mucho más conocimiento de las artes y de la cultura, así como de cualidades de liderazgo y capacidad para relacionarse e interactuar con los demás. En la medida en que tengamos alumnos avanzados, estaremos en posibilidad de crear grupos artísticos que pueden llegar a institucionalizarse y construir un buen currículum. Al coordinador de grupos le toca impulsar el surgimiento y el desarrollo de estos grupos que resultan de mucha importancia para el trabajo de la casa de la cultura, porque a través de su trabajo puede generarse una muy importante actividad cultural que incide en varias áreas de la gestión cultural.

El coordinador de eventos y festivales, debe tener sus fortalezas en las habilidades para la gestión cultural. También debe tener conocimiento sobre las bellas artes, liderazgo y capacidad de organización. En buena parte es quien genera el movimiento cultural en la comunidad, al encargarse de la programación de eventos tanto dentro del municipio como fuera de él a través de intercambios o giras. Con su trabajo, es fomentada la cultura, promovido el trabajo de los artistas, y preservadas las manifestaciones culturales y tradiciones.

El coordinador de animación cultural y creación de públicos tiene la nota clave de su trabajo en la vinculación. Su trabajo se orienta mucho hacia la comunidad buscando la creación y el desarrollo de públicos. Debe llevar la oferta cultural allí donde no llega y generar la participación de las personas en los eventos así como el trabajo de los artistas en la comunidad.

El coordinador de espacios culturales se enfoca un poco más hacia la administración. Su trabajo consistirá en mantener adecuadamente los espacios para uso cultural así como la propia administración y gobierno de estos, para velar por su buen estado, su utilización adecuada y su propia promoción.

El coordinador administrativo es el menos artístico de todos los puestos y por tanto el más frío. Tiene que ver con los números y la administración. Es el trabajo menos creativo, pero sí muy necesario y útil para el buen funcionamiento de las demás áreas. Quien lo asuma, necesita cualidades y competencias de un administrador. Le tocará tener al día las cuentas, las comprobaciones, los documentos en orden. Debe conocer de temas legales

relacionados con la cultura y la cuestión laboral, pues parte de los recursos que administra son precisamente los recursos humanos.

De cada una de estas coordinaciones, pueden depender mas personas que colaboren en estas áreas. Esto dependerá, como ya lo hemos establecido, tanto de las necesidades que tenga la casa de la cultura y que el presupuesto le permita satisfacer.

### Ejercicio. Definición de puestos y tareas

Para este ejercicio se requeridos actividades, una a manera de diagnóstico y otra de definición de puestos y tareas. Comencemos con la primera. De acuerdo a lo revisado en este capítulo y al conocimiento que tiene de su casa de la cultura llene la siguiente tabla:

| Tarea   | ¿Aplica en mi Casa de Cultura? | ¿Quién de nuestro equipo sabe hacerla? | Prioridad para adquirirla mediante capacitación |
|---|--------------------------------|--|---|
| Diseño de proyectos, programación y estrategias de financiamiento   |                                |  |   |
| Asesoramiento en la dirección de programas culturales   |                                |  |   |
| Dirección de espacios y equipos humanos   |                                |  |   |
| Administración de recursos económicos   |                                |  |   |
| Programación cultural   |                                |  |   |
| Composición, diseño y edición de medios impresos  |                                |  |   |
| Supervisión y visto bueno a materiales audiovisuales  |                                |  |   |
| Facilidad para establecer acuerdos y contratos con personas, entidades, empresas o instituciones públicas o privadas de servicios y/o adquisiciones |                                |  |   |
| Organizar y realizar tareas de oficina  |                                |  |   |
| Dinamizar actividades culturales ya previstas   |                                |  |   |
| Organizar y controlar el funcionamiento de infraestructuras   |                                |  |   |
| Supervisión de tareas del equipo a su cargo   |                                |  |   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Organizar el desarrollo del proyecto de intervención cultural  |  |  |  |
| Guía, control y supervisión del desarrollo de actividades culturales.  |  |  |  |
| Definición de los proyectos de gestión cultural  |  |  |  |
| Desarrollo, interpretación y aplicación de fichas técnicas (raiders)   |  |  |  |
| Redacción y corrección de pruebas tipográficas de programas de mano, carteles, folletos, revistas, etc.                |  |  |  |
| Control de la distribución adecuada de publicidad  |  |  |  |
| Asistencia personal y apoyo directo a artistas o personas relacionadas con eventos organizados por el centro cultural. |  |  |  |
| Participación en reuniones profesionales de gestores culturales  |  |  |  |
| Elaboración de normativas culturales en materia de patrimonio cultural   |  |  |  |
| Establecimiento, diseño, seguimiento y coordinación de colaboraciones económicas.                                      |  |  |  |
| Habilidades técnicas para el montaje de una exposición.  |  |  |  |

Una vez realizado el ejercicio anterior identifique a qué tipo de casa de la cultura corresponde la suya. Analice las propuestas de organigrama presentadas anteriormente así como la descripción de los puestos. De acuerdo a las características de su institución ¿Cuál sería la organización de su equipo de trabajo? Para ello le invitamos a llenar la siguiente matriz:<sup>12</sup>

| Puesto        | Nombre del puesto | Funciones | Persona que ocuparía el puesto | Necesidades de capacitación para ejercer el puesto |
|---------------|-------------------|-----------|--------------------------------|--|
| Director      |                   |           |                                |  |
| Coordinador 1 |                   |           |                                |  |

<sup>12</sup> Puede poner o quitar filas de acuerdo a las características de su institución.

|               |  |  |  |  |
|---------------|--|--|--|--|
| Coordinador 2 |  |  |  |  |
| Coordinador 3 |  |  |  |  |

## Evaluación

Le presentamos un ejercicio de evaluación. Analizando las funciones y el perfil descritos, mencione en el cuadro adjunto a que coordinación o puesto pertenecen.

| Funciones  | Coordinación o puesto |
|--|-----------------------|
| Elabora presupuestos, requisiciones y contratos laborales.   |                       |
| Da a conocer la oferta cultural así como las actividades comunitarias de interés cultural. Incentiva la participación de grupos y artistas locales.  |                       |
| Identifica públicos potenciales y establece convenios con instituciones educativas para ofrecer servicios culturales.  |                       |
| Domina diversos lenguajes artísticos. Tiene probada experiencia en la gestión de recursos, habilidad para crear vínculos con instituciones públicas y privadas y un buen conocimiento de la cultura, tradiciones y costumbres mexicanas. |                       |
| Coordina la participación en intercambios. Impulsa el surgimiento y desarrollo de grupos artísticos.   |                       |
| Elabora la programación artística en todo el municipio. Invita y contrata grupos.  |                       |
| Administra los espacios de uso cultural.   |                       |
| Lleva archivos y horarios de maestros y alumnos de talleres de arte.   |                       |



## IV. Vinculación institucional

Si recurrimos al diccionario, nos daremos cuenta que la palabra vincular proviene del latín y significa atar o fundar en otra cosa. Implica unión. Eso es lo que hace en las casas de la cultura, unirnos, trabajar en equipo. Sería imposible tener una buena oferta cultural de manera autosuficiente. Es necesario el intercambio para lograr la riqueza de manifestaciones y el aprendizaje.

La unión hace la fuerza. Cuando se hace trabajo en equipo el resultado es muy rico, sin embargo, exige un esfuerzo extra. Un ejemplo de verdadero trabajo en equipo es el cine. Interviene mucha gente desde el terreno en el que son expertos, para lograr el resultado esperado.

En los municipios, la actividad cotidiana exige vinculación. Las escuelas son ejemplo de instituciones que deben vincularse y lo hacen entre sí, con el gobierno municipal, con los padres de familia, con los ex alumnos, con otras instancias de gobierno en incluso con grupos fuera de la nación, como suelen ser los clubes de hijos ausentes que en muchas ocasiones aportan recursos para apoyar alguna causa de beneficio para su pueblo.

Podemos hablar de algunas ventajas que nos da trabajar en coordinación con otras instituciones: se evita la duplicidad de acciones, se optimizan recursos, se ahorra trabajo y se logran productos de más calidad.

Por otro lado, analizando este asunto desde un punto de vista pragmático, vincularnos tiene también relación con la situación económica precaria que suele padecer el trabajo cultural en nuestro medio. Con muy raras excepciones, el presupuesto asignado a la cultura es mínimo y por tanto muy raquítico. Esto nos orilla a buscar la coordinación con otras instituciones que puedan aportar recursos y a las cuales nosotros podemos aportar trabajo, experiencia, ideas...

## Vinculación directa

El primer vínculo que el director de una casa de la cultura tiene es el laboral. Hay que tener claro quién nos contrató para trabajar. En los espacios culturales municipales, el vínculo más importante es con el gobierno del municipio. El presidente municipal junto con el Cabildo, integrado por los regidores de mayoría y de representación proporcional es la máxima autoridad. Juntos constituyen el poder legislativo del municipio: toman acuerdos y crean reglamentos. El presidente ejecuta los acuerdos tomados por el cabildo. Lo hace a través de las direcciones, de acuerdo a la naturaleza del acuerdo. En este punto se encuentra localizado nuestro trabajo como gestores culturales municipales.

Puede establecerse una vinculación y un trabajo de gestión más efectivo si planificamos correctamente. Es mejor tener un programa de cultura consensado y construido de acuerdo a una metodología adecuada. De esto debe derivarse un presupuesto asignado a dicho programa y entonces la relación con el municipio será más fluida y con menos problemas. El caso contrario, sería si no trabajamos bajo un programa. Estaremos en la necesidad de tomar cada decisión en particular. Esto genera mucha pérdida de tiempo. A la larga acabaremos siendo esclavos de las efemérides y a falta de programa, será el calendario cívico el rector de nuestro trabajo de gestión.

## Vinculación con los pares

Al llegar a dirigir una casa de la cultura debemos saber que tenemos pares: los colegas gestores que dirigen los Casas de Cultura de otros municipios. La propia conciencia de pertenencia a una profesión, como lo es la gestión cultural, nos ayuda a generar una disposición a vincularnos. Aunque provenimos, como ya lo hemos dicho, de múltiples carreras y perfiles profesionales, al tomar a nuestro cargo la dirección de cultura nos convertimos en gestores culturales de facto. Entramos en un terreno nuevo y común: la gestión cultural.

Dejamos de ser profesores, artistas, administradores, sociólogos, etc., para ser gestores culturales. La propia naturaleza de la actividad cultural nos hará movernos, interactuar con nuestros vecinos. Entonces empezamos a vincularnos.

Es muy productivo propiciar un clima de compañerismo. Es una buena oportunidad incluso para llegar a ser amigos. Al convivir y estar en contacto con nuestros compañeros propiciaremos de manera natural el intercambio entre nuestras instituciones. Los grupos artísticos crecen al salir a presentarse en otros escenarios. Nuestro público también crece al apreciar manifestaciones culturales de otros lugares. Nosotros mismos como gestores culturales aprendemos de nuestros pares al interactuar.

Un caso exitoso que podemos comentar es el de los intercambios culturales propuestos por el programa Jalisco en la Cultura, que propició la generación de productos culturales y la interacción entre los municipios de cada una de las 12 regiones. Estos intercambios se realizan bajo algunos criterios muy sencillos:

- El municipio que recibe la visita de un grupo artístico, paga la visita enviando a uno de sus grupos al municipio visitante.
- El municipio que envía un grupo, cubre sus gastos de traslado.
- El municipio que recibe a un grupo, cubre los gastos de alimentación y requerimientos técnicos.
- Si un municipio no tiene eventos con que pagar la visita, puede recibir un grupo, pero paga sus gastos de traslado.
- Se hace una programación y una evaluación semestral.
- Se genera un espacio de convivencia e interacción al programar los festivales regionales, en los que participan todos los grupos artísticos emanados de los talleres de arte de todas las Casas de Cultura de la región.

La interacción entre pares será exitosa dependiendo de varias condiciones:

La actitud comprometida asumida por cada gestor, la responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos, la generación de productos culturales al interior de cada Casa de Cultura, que serán la "materia prima" para intercambiar y desde luego, contar con el apoyo de las autoridades para respaldar estos intercambios proporcionando presupuesto y apoyos de otra índole requeridos.

Por otra parte, el intercambio entre pares no se limita únicamente al intercambio de eventos. Será tan importante o quizá aun mas, el intercambio de experiencias o de información. Por ejemplo, es muy conveniente asistir a los eventos programados por nuestros compañeros, ya que así conoceremos los productos culturales que en nuestra comunidad no se han ofrecido y que a la hora de programar nos da la posibilidad de elegir entre un abanico mas grande de posibilidades.

## **Vinculación con programas oficiales**

La propia Secretaria de Cultura, que a nivel estatal coordina la actividad cultural y que ha tenido en los últimos años, un impulso y un desarrollo sin precedentes en nuestro estado, contempla ya mecanismos claros de vinculación. Mencionaremos en primer lugar el programa Jalisco en la Cultura que contempla la vinculación en estrategias como los intercambios culturales entre los municipios de cada una de las regiones del estado. Básicamente

consiste en enviar un evento a un municipio vecino en una fecha acordada y esperar “el pago” con la visita de un evento proveniente del municipio al que apoyamos. Los intercambios se establecen y se evalúan una vez por semestre. Es importante buscar la equidad en este programa: no abusar del municipio más generoso o que tiene más actividad o disposición. Cuidar que las condiciones en que se intercambian eventos sean equitativas: si mandamos cinco eventos, recibiremos otros cinco. Si enviamos a nuestros artistas cubriendo sus gastos de traslado, entonces recibiremos artistas cuyos gastos de traslado han sido cubiertos por el municipio con el que intercambiamos.

La Secretaria de Cultura también tiene estrategias para apoyar a los municipios. Mencionaremos en primer lugar a los grupos institucionales como la orquesta típica de Guadalajara, el Coro del Estado, el Coro Redes y cantos de Chápala, el grupo Siglos Pasados y la Rondalla Voces del Alma. Todos ellos son subvencionados por el gobierno a través de recursos públicos. Lo que falta para presentarlos en nuestro municipio no es más que solicitarlos a la autoridad cultural con el debido tiempo y cubrir los requerimientos técnicos establecidos en cada caso. Esta forma de vincularnos le dará mucha riqueza a nuestros programas de eventos.

Así mismo, existe el apoyo de la autoridad cultural del estado para recibir en nuestros municipios la visita de una gran cantidad de grupos artísticos independientes con quienes tiene convenios. A través de los recursos asignados a este apartado, la Secretaria de Cultura apoya a los artistas dándoles empleo y difundiendo su trabajo y a su vez, apoya a los municipios enviándoles a dichos grupos, lo cual viene a dar realce a los programas de eventos de cada municipio.

En las reuniones periódicas que se realizan, la autoridad cultural fija los lineamientos para vincularnos de esta manera y recibir así los beneficios ya mencionados. Al igual que en los grupos institucionales, el municipio anfitrión debe comprometerse a resolver los requerimientos técnicos que en cada caso, según la naturaleza y nivel del grupo, se fijan desde al solicitar el evento.

La Secretaria de Cultura publica información de manera puntual, a través de diferentes medios acerca de todos sus programas. En estos medios podremos saber cuáles son los grupos y artistas con los que tiene convenios, incluso estará a nuestra disposición información básica sobre el trabajo que cada artista o grupo participante.

Ya podemos hablar en este en este cuaderno de una herramienta nueva en nuestro medio, que hasta hace algunos días era un proyecto en construcción. La red de gestores culturales de Jalisco ([www.gestoresculturalesjalisco.mx](http://www.gestoresculturalesjalisco.mx)) es un Portal Web con un diseño muy completo que nos da la oportunidad de estar informados y comunicados a la vez y en un solo tema: la gestión cultural. Es una herramienta bastante sencilla de utilizar, solo bas-

ta crear una cuenta de usuario como en cualquier red social, y comenzaremos a estar informados y comunicados.

## Vinculación con instituciones y mecenas

Uno de los problemas más apremiantes en el trabajo de gestión cultural es el financiamiento. Nunca hay dinero que alcance. En parte, por la poca conciencia de valoración hacia este trabajo por parte de las autoridades. Generalmente la cultura es el área que menos recursos recibe. No nos vamos a quedar sin hacer gestión cultural solo porque no hay recursos económicos. Nadie va a venir a ofrecernos financiamiento para nuestros proyectos. Por el contrario, gestionar esos recursos es parte de nuestro trabajo. Tener un buen proyecto es el mejor inicio para tener acceso al financiamiento.

En el cuaderno dos del volumen uno de esta colección se aborda ampliamente el tema de la gestión de recursos, por lo tanto aquí solo mencionaremos que la importancia de estar vinculados en este aspecto nos dará información muy valiosa que podemos utilizar para gestionar recursos. Existen programas oficiales en los distintos niveles de gobierno. A nivel estatal se cuenta con el Fondo Estatal para la Cultura y las Artes (FECA)<sup>13</sup> y el Programa de Estímulos al Desarrollo Cultural y Artístico (PECDA).<sup>14</sup> A nivel nacional están el Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMYC)<sup>15</sup>, el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA)<sup>16</sup>, Fondo de Apoyo a Comunidades para Restauración de Monumentos y Bienes Artísticos de Propiedad Federal (FOREMOBA)<sup>17</sup> y el Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados (PAICE)<sup>18</sup>. En la iniciativa privada podremos encontrar también mecenazgos o patrocinios, pero solo lo haremos si estamos relacionados. Existen también instituciones internacionales a las cuales también podemos recurrir. El portal iberoamericano de gestión cultural ([www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)) al que es muy sencillo acceder a través del internet, puede mantenernos al tanto de oportunidades de diversa índole.

## La vinculación con la sociedad

En nuestro municipio habrá muchas maneras de vincularnos. En todos lados existen organizaciones no gubernamentales que pueden coincidir en sus fines con los de nuestra organización. Existen artistas y grupos independientes, con vincularnos con ellos puede considerarse incluso obligatorio,

<sup>13</sup> Para más información consultar: <http://ceca.jalisco.gob.mx>

<sup>14</sup> Para más información consultar: <http://cultura.jalisco.gob.mx>

<sup>15</sup> Para más información consultar: <http://www.culturaspopulareseindigenas.gob.mx>

<sup>16</sup> Para más información consultar: <http://fonca.conaculta.gob.mx/>

<sup>17</sup> Para más información consultar: <http://www.conaculta.gob.mx/monumentos/foremoba.htm>

<sup>18</sup> Para más información consultar: <http://vinculacion.conaculta.gob.mx>

dado que sus fines coinciden con los de la casa de la cultura. Este debe ser la sede por excelencia de los artistas y de los grupos artísticos de nuestra comunidad. Como institución podemos promoverlos y apoyar su formación y desarrollo. Pueden además integrarse a nuestro programa de intercambios con otros municipios.

Existen personas muy valiosas para un programa de gestión cultural, que sin ser artistas, pueden también aportar mucho. No olvidemos que la cultura es un término que incluye a las manifestaciones artísticas pero también a muchas otras maneras que tiene el hombre de manifestarse. En estos casos, estará el cronista municipal, existirán en nuestros municipios investigadores, conocedores de la cultura universal y local, profesionistas que desde su carrera pueden aportar a la comunidad. Debemos tomar en cuenta también a los líderes de los diversos grupos que hay en nuestra comunidad.

Por su naturaleza, las escuelas generan en todos lados mucha actividad cultural. Hay que tener disposición y propiciar una buena relación con los profesores y directivos de las escuelas. Las escuelas de nivel medio superior o las instituciones de nivel superior, si las hay en nuestro municipio, pueden ser una fuente muy importante de vinculación, ya que entre sus fines contemplan también la actividad cultural.

De nada servirá nuestro trabajo si no lo damos a conocer. La gestión cultural por naturaleza, debe difundir su trabajo. Si organizamos un evento, es fundamental la difusión para que el público se dé cuenta y participe.<sup>19</sup> Es conveniente tener nuestros directorios de medios de difusión: estaciones de radio cercanas, periódicos locales o regionales, revistas, páginas de internet. También es necesario estar vinculados con empresas impresoras ya que es muy frecuente la necesidad que tenemos de sus servicios. Particular importancia tiene el Sistema Jalisciense de Radio y Televisión. Es parte de nuestra infraestructura cultural, ya que forma parte de la Secretaría de Cultura. Su programación tan diversa, sin duda permitirá que encontremos apoyo de diversas maneras para la difusión de nuestro trabajo.

## **Vinculación con la iniciativa privada**

Particular importancia tiene la vinculación con las empresas. Por pequeño que sea nuestro municipio, habrá empresarios y algún motivo puede tener para decidir apoyar el trabajo cultural. Encontrar ese motivo es una tarea más del gestor cultural. Nos viene a la memoria el ejemplo de un municipio que ofrece rosca de reyes el 6 de enero a todo el pueblo, coordinándose con los panaderos de la localidad. Ellos donan una parte del pan y el municipio

<sup>19</sup> Para conocer más sobre estrategias de comunicación de la cultura, consultar el número tres del volumen uno de esta colección.

los contrata para hacer la parte faltante. Esta es una formula en que los empresarios venden y regalan pero a cambio reciben publicidad y el reconocimiento de todo el pueblo, que a la larga redundara en prestigio para sus negocios y mejores ventas.

Todos los seres humanos tenemos nuestro ego que necesita ser alimentado. También los empresarios. Muchos de ellos apoyaran con gusto un proyecto cultural cuando saben que su nombre aparecerá ante el público. Es necesario pensar en eso y saberlo plantear. Por otra parte, es de fundamental importancia no abusar de la buena voluntad de las personas, darles su crédito y tampoco esperar que financien toda la actividad cultural.

Los migrantes mexicanos en el extranjero representan otra oportunidad de vinculación. Existen, sobre todo en Estados Unidos, clubes a los que se asocian personas radicadas en ese país y que son de determinado municipio o región de México. Tienen esos clubes una normatividad y organización. Existen federaciones de clubes y toda una estructura formal a través de la cual pueden plantearse acciones de vinculación cultural.

Las cooperativas, son otra parte de la empresa que en muchas ocasiones ya tienen prevista en sus fines la vinculación y el mecenazgo hacia actividades culturales. Por ejemplo las cooperativas de ahorro o cajas populares tienen un presupuesto asignado a las actividades de educación para el ahorro, asa como a la promoción de su institución para la captación de nuevos socios. Esta es una oportunidad mas para las Casas de Cultura de vincular su trabajo con el de las empresas y unir esfuerzos para lograr objetivos comunes.

En la medida en que los municipios son de mayor tamaño, existen en ellos mayor cantidad de empresas y con esto más oportunidades de vinculación. La labor del gestor es en este aspecto, la de identificar oportunidades que contribuyan a satisfacer necesidades identificadas a través del programa de trabajo.

A manera de resumen, presentamos a continuación una tabla donde se especifica el tipo de vinculación y sus propósitos

| Tipo                | Con quién  | Cómo se vincula  | Para qué   |
|---------------------|--|--|--|
| Vinculación directa | Regidor de Cultura, comisión de cultura, director de educación, director de turismo, etc | Con el fin de trabajar en programas y tareas conjuntas | Con el fin de optimizar tareas y generar inversiones de varias dependencias para un mismo plan |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Vinculación de pares                      | Con las Direcciones de Cultura de otros Municipios                                       | Mediante convenios de participación  | Para la creación de intercambios de artistas, exposiciones y talleres. También para hacer giras de artistas e intercambiar experiencias e información   |
| Vinculación con programas e instituciones | Universidades, instituciones educativas e Institutos de Cultura de otros estados vecinos | A través de convenios  | Con el fin de incrementar nuestra actividad cultural mediante los grupos de difusión de dichas instituciones, para crear hermanamientos y amistad con nuestra región  |
| Vinculación con la sociedad               | Con Artistas locales, asociaciones de vecinos, consejo de cultura, etc.                  | Creando grupos de personas interesadas en la cuestión cultural, haciendo foros y actividades con el fin de incluir a la sociedad | La sociedad informada y tomada en cuenta contribuye de manera enorme en nuestras metas culturales. Las diversas ideas fortalecerán nuestro programa y además la sociedad está dispuesta a ayudarnos tanto económicamente como con su participación personal |
| Vinculación con la iniciativa privada     | Industrias, comercio, empresas particulares  | Mediante convenios   | Las empresas invierten en la cultura es conveniente platicar sobre sus necesidades y como podemos ayudarlos y a la vez solicitar su apoyo en nuestras actividades y necesidades   |

### Ejercicio. Definiendo la vinculación de mi casa de la cultura

A partir de lo expuesto en este capítulo, vamos a definir con quién es necesario vincularse para poder llevar acabo el programa de nuestra Casa de Cultura. Vamos a retomar cada uno de los tipos de vinculación, para ello se presentarán diversas matrices que deberá llenar:

#### Vinculación directa

| Dependencia del ayuntamiento | Actividades de la casa de la cultura que requieren vinculación con esa dependencia | Procedimiento requerido (oficio, requisición, etc.) | Persona de contacto |
|------------------------------|--|---|---------------------|
|                              |  |   |                     |

### Vinculación con pares

| Municipio | Lo que ofrezco | Lo que ofrecen | Datos de contacto |
|-----------|----------------|----------------|-------------------|
|           |                |                |                   |

### Vinculación con programas e instituciones

| Tipo de acción          | Actividades de la casa de la cultura | Programa e institución | Apoyos a solicitar |
|-------------------------|--------------------------------------|------------------------|--------------------|
| Actividades sustantivas |                                      |                        |                    |
| Proyectos estratégicos  |                                      |                        |                    |

### Vinculación con la sociedad

| Agentes (grupos, escuelas, artistas, etc.) | Actividades que realizan | Actividades de la casa de la cultura en las que participarían | Formas de participación |
|--|--------------------------|---|-------------------------|
|  |                          |   |                         |

### Vinculación con la iniciativa privada

| Empresa | Giro | Actividades que realiza la empresa en la sociedad | Actividad de la casa de la cultura con la que podría tener relación | En que aspecto beneficia a la casa de la cultura a participación de la empresa |
|---------|------|---|---|--|
|         |      |   |   |  |

A partir de la información generada en las matrices anteriores, haz un listado de las acciones contempladas en el programa de tu Casa de Cultura y cómo será vinculación con otros agentes. Para ello te podrá servir la siguiente matriz:

| Programas o actividades que ofrece la Casa de la Cultura | ¿Cómo participa el gobierno municipal? | ¿Cómo participan instancias gubernamentales? | ¿Cómo participa alguna (s) ONG? | ¿Cómo participan los colegas gestores culturales de otros municipios? | ¿Cómo participa alguna (s) empresa(s)? | ¿Cómo podría incrementarse la participación de alguno de los sectores mencionados? |
|--|--|--|---------------------------------|---|--|--|
|  |  |  |                                 |   |  |  |

## Fuentes consultadas

- Ander Egg, Ezequiel (1987), *La práctica de la animación sociocultural*. Buenos Aires: Hvmnitas.
- Austin Millán, Tomás R, Para comprender el concepto de cultura. UNAP, Educación y desarrollo, Año 1 no. 1, marzo 2000. Universidad Arturo Prat, Sede Victoria, Chile  
[http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C\\_Sociales/Profesores/jramirez/PDF/Austin-concepto\\_de\\_cultura.pdf](http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Sociales/Profesores/jramirez/PDF/Austin-concepto_de_cultura.pdf)
- Bobbio, Daniela (2007), "Glosario de gestión cultural" en *Producir y gestionar cultura desde la periferia*. Córdoba: Fundación Ábaco, Universidad Pascal. Disponible en: [http://www.gestioncultural.org.ar/wp-content/uploads/2008/07/ic\\_glosario-y-biblio.pdf](http://www.gestioncultural.org.ar/wp-content/uploads/2008/07/ic_glosario-y-biblio.pdf)
- Bonfil Batalla, Guillermo (2004), "Pensar nuestra cultura" en *Diálogos en la acción, primera etapa*. México: Dirección General de Culturas Populares e Indígenas. Disponible en: <http://trabajoen.conaculta.gob.mx/convoca/anexos/Pensar%20nuestra%20cultura.PDF>
- Bouzada Fernández, Xan (2001) "Los espacios del consumo cultural colectivo" en *Reis*. No. 96. JSTOR. Pp. 51-70 Disponible en: [http://www.redinterlocal.org/IMG/pdf/\\_los\\_espacios\\_de\\_consumo\\_cultural\\_colectivo.pdf](http://www.redinterlocal.org/IMG/pdf/_los_espacios_de_consumo_cultural_colectivo.pdf)
- Camacho Campusan, Antil, (2009) *Guía Metodológica para el desarrollo de planes municipales de cultura*. Santiago de Chile: Consejo Nacional para la cultura y el Arte. Disponible en: [www.consejodelacultura.cl/portal/galeria/text/text1499.pdf](http://www.consejodelacultura.cl/portal/galeria/text/text1499.pdf)
- Conaculta (3 de noviembre de 2010). *Sistema de información cultural*. Recuperado el 2 de marzo de 2011. Disponible en [http://sic.conaculta.gob.mx/ficha.php?table=centro\\_cultural&table\\_id=1173](http://sic.conaculta.gob.mx/ficha.php?table=centro_cultural&table_id=1173)
- Dirección de Educación, Cultura y Turismo (sf), *Manual de Organización*. Zitácuaro: Ayuntamiento de Zitácuaro, Michoacán. Disponible en: <http://www.zitacuaro.gob.mx/gobierno/transparencia/manuales/cultural.pdf>
- Instituto Nacional de Antropología e Historia (1998), *Manual de Normas y procedimientos del Programa de Museos Comunitarios y Ecomuseos*. México: INAH. Disponible en: [http://www.normateca.inah.gob.mx/images/cenvirdoc/normateca\\_interna/manuales\\_administrativos/ecomuseos.pdf](http://www.normateca.inah.gob.mx/images/cenvirdoc/normateca_interna/manuales_administrativos/ecomuseos.pdf)
- Juárez, Saúl (1994) "*Los leones y el gallo de la pasión*" en *Si van al paraíso*. México: UNAM
- Leiva Cañete, Fabiola (2009), Guía para la gestión de proyectos culturales Santiago: Consejo Nacional para la Cultura y la Artes. Disponible en: <http://www.consejodelacultura.cl/portal/galeria/text/text1491.pdf>
- Marín, Guillermo (1994), *Manual básico del promotor cultural*. Oaxaca: Toltecacoyotl. Disponible en: <http://www.toltecacoyotl.org/old/dmddocuments/MANUAL%20BASICO%20Baja%20California%20Sur.doc>
- Mariscal Orozco, José Luis (2007), "Introducción: Política cultural y modelos de gestión cultural" en *Políticas culturales, una revisión desde la gestión cultural*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en: <http://gestoresculturalesjalisco.ning.com/profiles/blogs/politicasculturales>
- Mariscal Orozco, José Luis (2006), "Formación y capacitación de los gestores culturales" en *Apertura. Revista de innovación educativa*. Año 6, no. 4. Universidad de Guadalajara. Disponible en: [http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/num4/pdfs/apertura4\\_educacion.pdf](http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/num4/pdfs/apertura4_educacion.pdf)
- Perez Rioja, José Antonio (1975). "Importancia de la información: Las casas de la cultura" en *Boletín ANABA*. Año XXV, Núms. 1 y 2. Buenos Aires. pp. 13-30. Disponible en: [http://dialnet.unirioja.es/servlet/dcfichero\\_articulo?codigo=968045&orden=64523](http://dialnet.unirioja.es/servlet/dcfichero_articulo?codigo=968045&orden=64523)
- Teixeira, Cohelo (2000), *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*. Tlaquepaque: Conaculta, Secretaría de Cultura de Jalisco, ITESO.
- Unesco (1982), *Declaración de México sobre las políticas culturales*. Conferencia mundial sobre las políticas culturales. México D.F. 26 de julio – 6 de agosto de 1982. Disponible en: [http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico\\_sp.pdf/mexico\\_sp.pdf](http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf)

## Cuaderno 8

# Gestión, planeación, diseño, producción y montaje de una exposición museográfica

Fernando Félix y Valenzuela



## **Contenido**

|  |            |
|--|------------|
| <b>I. Las exposiciones museográficas</b>                               | <b>139</b> |
| <b>II. El Proyecto Museográfico Ejecutivo</b>                          | <b>149</b> |
| <b>III. Los productos de la etapa de planeación del PME</b>            | <b>161</b> |
| <b>IV. Productos de la etapa de diseño del PME</b>                     | <b>171</b> |
| <b>V. Los productos de la etapa de producción y de montaje del PME</b> | <b>193</b> |

## Introducción

Las exposiciones museográficas son intervenciones muy solicitadas en el trabajo cultural. De manera casi automática, acostumbramos pensar en ellas cuando se trata de producir algún impacto, presentar nuevas ideas, historias locales, bienes culturales o producciones artísticas y artesanales de una comunidad. Constituyen un instrumento muy importante, y forman parte privilegiada del conjunto de actividades y posibilidades de trabajo del gestor cultural. Requieren de una metodología específica para elaborarlas, pero que no difiere mucho de los procesos para elaborar los proyectos culturales, ya que forman parte de la planeación estratégica. Su potencialidad didáctica, informativa y cultural las hace indispensables para las instituciones culturales, universidades, fundaciones, centros culturales, Casas de Cultura y galerías.

Ander Egg (2005) opina que son pocos los municipios que, de una manera expresa y deliberada, emprenden acciones culturales planificadas, coherentes y articuladas dentro de la política global de la región. La ausencia de una auténtica planificación cultural es uno de los problemas más graves del país, y también de los municipios. Esto se debe, principalmente, a la escasa valoración que se tiene sobre el sector y a la idea muy extendida de que se refiere a desfiles, ferias, espectáculos y actividades artísticas, y no de formas de vida y costumbres de los pueblos y de las ciudades.

El problema se incrementa por desconocimiento de su importancia social para las comunidades y para la economía, y de los grandes beneficios que este sector puede generar al convocar al turismo regional, nacional e internacional, respetuoso e interesado en esas manifestaciones. Las exposiciones y los museos deben ser retomados por las agendas de los municipios, y considerados como un recurso fundamental para la gestión de la cultura y el patrimonio cultural, y formar parte privilegiada de las políticas culturales, explícitas o no, de las municipalidades.

A pesar de la importancia y el gran reconocimiento que tiene la museografía mexicana, son casi inexistentes las escuelas donde se puede aprender a realizar exposiciones. Esto tiene que ver –además del desinterés por la cultura– con la complejidad del trabajo interdisciplinario especializado que se requiere para ello, y con la ausencia de un cuerpo básico de conocimientos y de trabajos teóricos sobre la especialidad.

Los museógrafos han aprendido principalmente a través de la práctica y por medio del ensayo y el error. No dejamos de insistir en la necesidad de elaborar una estrategia para crear centros de formación, capacitación y experimentación museográfica donde se aprendan las distintas especialidades del trabajo museográfico, así como las profesiones que reclaman las variadas funciones de los museos.

Este cuaderno pretende ser un instrumento útil para iniciarse en el aprendizaje de la realización de exposiciones museográficas. El material presentado permitirá comprender cada una de las etapas del proceso y los productos que se elaboran en cada una de ellas. Los contenidos del cuaderno son los siguientes:

En el capítulo I: “Las exposiciones museográficas”, se analiza la naturaleza de las exposiciones como narración, como medio de comunicación, como espacio para la creación de nuevos significados culturales y para el debate. Se revisan los tipos de exposiciones que podemos encontrar y sus componentes principales.

El capítulo II: “El Proyecto Museográfico Ejecutivo”, describe las etapas para realizar una exposición, desde la planeación y el diseño, hasta la producción y el montaje de todos sus elementos. Explica también los aspectos que hay que tomar en cuenta en cada una de esas etapas: el tema de la exposición, los objetos seleccionados para formar parte de ella, el espacio donde será presentada, el público que la visitará y las características que debe tener la museografía.

En los capítulos III, IV y V, se desarrolla el proceso anterior, explicando a detalle la manera de elaborar los productos principales de cada una de sus fases, y la forma en que se van encadenando hasta obtener el resultado final.

Finalmente, se incluyen las fuentes consultadas y algunos textos básicos para profundizar sobre los temas tratados.

Este cuaderno es solamente una guía. Presenta de manera general y esquemática todo proceso museográfico, al igual que algunas ideas y claves para realizarlo y resolver los numerosos problemas que se presentan en él. Es útil porque muestra el camino a seguir, pero corresponde al equipo de museografía resolver creativamente los complejos problemas que se presentan en la práctica, y que son tratados de manera teórica –y en ocasiones superficial– en este material.

## I. Las exposiciones museográficas

De acuerdo a la revisión histórica que hace Alonso Fernández (2003) sobre el nacimiento y desarrollo de los museos, la función de *coleccionar* fue la primera que apareció en la historia, y tuvo que ver inicialmente con recabar los objetos que eran producto de las guerras y los saqueos; o bien, provenientes del culto a los antepasados y a los dioses.

Simultáneamente, apareció la posibilidad de *exponer* esos objetos en los palacios y templos, con el fin de dejar constancia de las conquistas obtenidas y para mostrar la belleza de esas primeras colecciones. Esas exposiciones de objetos culturales, propios o ajenos, aparecieron en la historia mucho antes de que surgieran los museos, y fueron la actividad principal sobre la que se crearon.

La difusión de esos tesoros sufrió un grave retroceso durante la Edad Media, pero en el Renacimiento italiano, el coleccionismo adquirió un gran impulso, especialmente de objetos de arte antiguo, creándose importantes colecciones públicas para el disfrute general. En 1582, se inauguró en Florencia el Museo Los Oficios, con el primer edificio en el mundo proyectado y construido como museo.

En otras partes de Italia y del continente europeo, se constituyeron importantes colecciones y se construyeron grandes museos, entre ellos el del Louvre en Francia, el del Prado en España y la Galería de Dresde en Alemania. En el siglo XIX, con la transformación de significativas colecciones privadas en públicas, los museos se encargaron de exaltar las historias de cada país, y sus exposiciones se convirtieron en instrumentos para el aprendizaje de la población.

En la actualidad, las exposiciones no son solamente la función principal de los museos, sino un instrumento que se ha independizado de ellos y que se utiliza de manera muy creativa y libre en otros espacios culturales, educativos y comerciales.

## La exposición como narración museográfica

Para Belcher (1994), una exposición es una muestra que tiene la finalidad de influir al espectador de una forma determinada. Eso sucede al realizarse el encuentro del visitante con el objeto tridimensional, que es la función más importante de las exposiciones y de los museos.

Desde que se crea el museo público, tal como lo conocemos, la exposición ha consistido en presentar objetos para su libre contemplación; es decir: ha tenido una *dimensión visual* que ha creado en los visitantes, a través del tiempo, una sensibilidad que hace posible la apropiación subjetiva e íntima de los objetos (Bolaños, 2003).

Pero la exposición, a diferencia de las exhibiciones, no solamente hace visibles a los objetos, también los explica e interpreta, elaborando alrededor de ellos una narración o un relato que se comunica a los visitantes (Alonso, 2003). Esto nos indica que atrás de los objetos hay ideas, y que cada uno de ellos no solamente habla de sí mismo, sino que representa un papel en la historia que se cuenta en una exposición. Se crea entonces un mundo imaginario suspendido en el tiempo, en el que “los objetos son adornados con significados que antes no habían tenido” (Peter Van Mensch, citado por Alonso, 2003: 3).

Los objetos del museo se presentan para su contemplación, y la mirada tiene el papel protagónico. Pero atrás de esta dimensión de lo visible existe “otra más profunda, cargada de significaciones que revela principios invisibles (...)”, y que tiene que ver con la manera en que se ordenan las ideas dentro de las salas, la elección y organización de los objetos, su contextualización, los elementos museográficos que los acompañan y el ambiente que se crea para la experiencia museográfica. Esa es la *dimensión crítica y narrativa* (Bolaños, 2003: 12).

Appelbaum establece que la narración museográfica presenta la evidencia de nuestra propia historia, y que eso nos conecta con los demás. La narración es un medio poderoso para presentar e interpretar esa evidencia; “como si la mente humana estuviese programada para contar historias.” Para ello, la narración debe ser veraz, “*hasta donde la investigación y el conocimiento que tengamos de nosotros mismos nos lo permitan*” (Appelbaum, 1998: 5).

Durante la crisis del museo de la década de los sesenta, las preocupaciones principales tuvieron que ver con la dimensión ideológica y conceptual de los museos. Se dudaba de su finalidad social y de su capacidad para hacerse comprender. Además, se puso en duda su propia existencia al considerarlo un instrumento de opresión intelectual y al servicio de los valores estéticos de la burguesía, del capitalismo y del dinero. Por esa razón, los museos buscaron nuevas formas expositivas y de relación con el público.

Se preocuparon especialmente por crear condiciones espaciales diferentes para los discursos y las obras, reintegrando la dimensión de la intimidad en la experiencia museográfica. Se creó el deseo de convertir al museo en un refugio de lo subjetivo, de la no certeza y de la conciencia divergente. "No se trata, pues, de exponer una teoría, sino más bien de contar una historia y de evocar un cierto estado de ánimo" (Bolaños, 2003: 12).

Concluimos diciendo que el lenguaje de las exposiciones se construye con *ideas*, y generalmente con *objetos* distribuidos en los *espacios* de las salas. Es adecuado pensar que el *público* también es parte del lenguaje de las exposiciones debido a que la exposición (lo mismo que los espacios) no existe o no tiene sentido hasta que los visitantes la circulan.

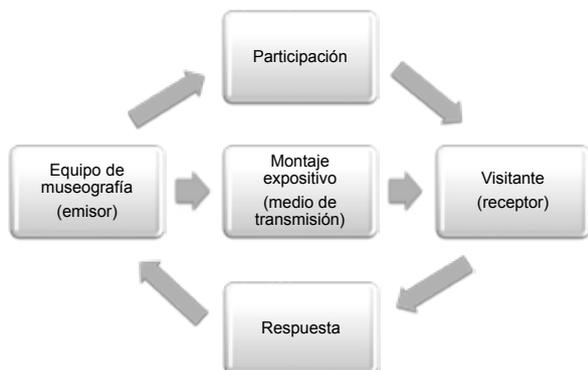
### La exposición como medio de comunicación

Las exposiciones se han ido transformando a través del tiempo, pero muy a menudo han sido consideradas como un instrumento de comunicación y de educación; un medio de comunicación singular, ya que –como afirmamos arriba– se basa en el desplazamiento de los visitantes en el espacio y en los ambientes creados en las salas, donde se hallan los objetos, la información y el resto de los elementos museográficos con los cuales el público establece una relación particular, y a través de éstos se apropia o se relaciona con un mensaje que el equipo de museografía ha construido para él.

Ballart (2008) afirma que el modo de entender la comunicación en los museos responde al modelo denominado *transmisión de información*. Este modelo es característico de la era de la comunicación de masas, y se basa en la transmisión lineal de información de un emisor (el equipo de museografía) a un receptor (el público), a través de un medio (la exposición).

Sin embargo, este modelo tiene varios problemas, ya que considera al emisor como una autoridad incuestionable, y al receptor como un visitante pasivo. Por otro lado, como no establece ningún vínculo con el equipo de museografía, se dificulta mucho evaluar las repercusiones y transformaciones que le produce la exposición. Este modelo tradicional de comunicación de las exposiciones se podría transformar en un modelo circular a partir de la participación de los visitantes en su proceso de creación, y al compartir la responsabilidad y la prerrogativa de emitir los mensajes.

## Modelo circular de comunicación expositiva



### La exposición: un lugar social para la significación y el debate

Carla Padró comenta que podemos pensar al museo y a las exposiciones como lugares donde se interpreta y no solamente donde se comunica (o donde se adquiere información). Afirma que tenemos que incluir la posibilidad de interpretaciones distintas de los temas presentados en las salas, a partir de su contextualización; debemos concebir y aceptar otros modos de conocimiento, y reconocer la libertad por parte del público para elegir qué pensar, de manera libre y emancipada. El público constituye una comunidad que interpreta, por ello, “son fundamentales las políticas de reconocimiento y de interacción entre el conocimiento especializado y el conocimiento basado en la vida cotidiana de los visitantes y de los no especialistas” (Padró, 2003: 18).

Montpetit (1995), por su parte, nos dice que las exposiciones son espacios públicos que ocupan un lugar en la vida cultural y social. Su esfera de influencia sobrepasa a sus visitantes, ya que otros medios de comunicación difunden dichas exposiciones muy extensamente. Montpetit las considera hechos sociales y lugares de expresión de la gestión de los mensajes o narraciones cuyo discurso es controlado, seleccionado, organizado y redistribuido por una serie de procedimientos complejos. Este discurso está regido por reglas; su lógica no depende únicamente de las piezas, sino que obedece a otros imperativos sociales tales como el mecenazgo, la diplomacia internacional, el comercio, las relaciones públicas, las celebraciones nacionales e internacionales, etc. Las exposiciones han cobrado más popularidad debido a que definen y transmiten a una comunidad ideas y valores necesarios para mantener la conciencia de grupo. Contribuyen a instaurar los relatos explicativos, sitúan en la historia y entre las demás culturas, proponen un sentido a la aventura humana y estimulan la conciencia de participar en ella, en

un momento en el que otros lugares y medios de transmisión cultural han perdido eficacia. La exposición da lugar y forma a múltiples pertenencias (nacional, local, mundial), y actualiza las “colectividades de pertenencia”.

Las exposiciones son intervenciones culturales que construyen espacios culturales relacionales y promueve los debates, introduciendo nuevos temas, elementos o enfoques a las discusiones sobre los problemas culturales, políticos y sociales de la actualidad y de nuestro futuro.

## Los componentes físicos de la exposición

1. Los objetos: Los objetos son los componentes más importantes de una exposición. Son elementos seleccionados por los investigadores, curadores y guionistas para integrar la colección que se presenta al público. Con ellos o a partir de ellos se crea una narración. Existen dos momentos en relación con los objetos de una exposición: en el primero, la exposición los desplaza de sus usos originales, y en el segundo los reagrupa en un lugar nuevo que se convierte en el espacio de la exposición. Ese desplazamiento les quita su función utilitaria y les otorga otra. Reduce al objeto a sus propiedades visibles, y lo ofrece liberado de sus vínculos primitivos a apropiaciones productoras de nuevos significados (Montpetit, 1995). La exposición nace de esa separación. Recolección y puesta en exposición son los dos grandes momentos de este desplazamiento.
2. El espacio: El espacio museográfico tiene expresión y no solamente es un contenedor de objetos y elementos museográficos. Como contenedor, el espacio hace posible o impide la adecuada instalación de los elementos museográficos y la circulación de los visitantes; como expresión, posibilita la experiencia del público y su percepción. Montpetit (*Ídem*) afirma que la exposición es un medio del espacio y que su acción específica es situar los elementos en el espacio, dar lugar a las cosas y a los significados. Es una realidad de orden espacial. Belcher concluye que la buena organización de los espacios en el recorrido de una exposición “está relacionada muy estrechamente con el concepto de ritmo, que consiste en ofrecer al visitante una variedad de experiencias según avanza a través de un espacio determinado” (1994: 9).
3. El mobiliario: Además de su estilo y expresión, los muebles museográficos tienen funciones particulares como soportes y contenedores de objetos; algunos son creados específicamente para delimitar el espacio, aunque, por su volumen, todos lo delimitan de alguna manera. Los muebles museográficos más conocidos son las vitrinas, mamparas, pedestales (o bases), tableros, mesas, plataformas, etc. Las vitrinas son los muebles más complejos y componentes nece-

sarios para cualquier exposición que presente objetos pequeños. Su función principal es ponerlos al alcance visual de los visitantes, protegerlos de robos y daños, crear un clima interior adecuado y posibilitar la agrupación y composición de objetos en su interior. Deben también permitir su mantenimiento y limpieza. Las mamparas son muy utilizadas como soportes de información gráfica y de pequeños objetos. También funcionan como delimitadores espaciales y elementos para la creación de atmósferas. En general, existen muchos tipos de muebles museográficos y de muy diversos materiales para la gran diversidad de necesidades de soporte, delimitación espacial y como contenedores.

4. La iluminación: La iluminación es también uno de los componentes principales de las exposiciones, debido a que la experiencia museográfica es principalmente visual. La luz es esencial para la creación de ambientes y para la observación de los objetos. La iluminación se distribuye en las salas; puede tener distinta intensidad según las necesidades, y se utiliza como acento o más abierta y difusa, cálida o fría. Existen distintos tipos de iluminación: la museográfica (de la exposición), la llamada "luz de casa", que se usa para el mantenimiento, y la de emergencia. Es importante cuidar que la iluminación no dañe a los objetos con su calor o con los rayos ultravioleta, que afectan a las uniones químicas de los materiales de origen orgánico y al color. La intensidad aceptada de la iluminación museográfica es de 100 luxes, aunque debe reducirse para algunos objetos o colecciones, como el papel.
5. El color: El color es muy importante para crear los ambientes de la exposición, y es clave para el diseño de la gráfica. Cada objeto en particular sugiere colores específicos para ser acompañado, debido a su propio tono y al simbolismo que contiene. La luz influye en el color: la cálida o incandescente hace más relevantes los colores rojos y amarillos; la fría o fluorescente le da mayor intensidad a los azules.
6. La gráfica: La gráfica de las exposiciones está compuesta por diversos elementos que ayudan a entender e interpretar los objetos. Puede ser de distintos tipos: cédulas, dibujos, planos, fotografías, etc. El uso de la gráfica es muy diferente en exposiciones artísticas, científicas o antropológicas. Los objetos del patrimonio cultural y las exposiciones antropológicas requieren de apoyo gráfico para ser explicados. Algunos sustitutos gráficos de la realidad que ayudan a contextualizar los objetos son las fotografías, las ilustraciones, los planos y los diagramas. En exposiciones de arte, la gráfica tiene menor relevancia porque los objetos que se presentan en ellas requieren de menos interferencias para su adecuada contemplación.

7. Las maquetas y reproducciones: Son muy socorridas por su utilidad para imitar la realidad. Tienen un gran valor educativo, ya que pueden representar fases de desarrollo de cualquier fenómeno, o ser reconstrucciones fieles de objetos y esculturas, realizadas a la misma o a diferente escala. Los dioramas representan de manera realista una realidad, y son contruidos también a escala.
8. Los medios audiovisuales: Son los videos, audiovisuales e interactivos que presentan información contextual sobre los objetos a través de imágenes y sonido. Su finalidad es apoyar a la exposición pero sin exagerar en su uso, y sin interferir en la observación y contemplación de los objetos. Su desventaja son los elevados costos de producción y de los equipos de proyección. Appelbaum (1998) hace la anotación de que las computadoras (compresoras de información) y la alta tecnología raramente son el elemento principal de las exposiciones. Afirma que deben colocarse fuera de la circulación principal, en espacios separados. Solamente cuando el concepto de la exposición lo amerita (como en el Museo de la Noticias), o si se trata de una exposición artística de creaciones audiovisuales, pueden ser el foco de atención.

## Tipos de exposiciones

Es muy fácil caer en la tentación de crear innumerables tipologías de exposiciones que, más que servirnos, nos confunden, y no tienen ningún efecto práctico. Por ello, hemos escogido solamente dos clasificaciones que pueden ser útiles para establecer una mejor comprensión del Proyecto Museo-gráfico que queremos realizar.

### 1. Por su duración.

Es importante considerar primero si se trata de una exposición temporal o de una permanente. Las *permanentes*, como su nombre lo indica, tienen una duración indefinida y muestran los contenidos básicos de los museos. Las exposiciones *temporales* tienen una duración más corta –de semanas o de pocos meses–; suelen ser más dinámicas, experimentales y atrevidas, y proponen nuevos temas y experiencias para los visitantes, utilizando también nuevas técnicas para su elaboración y materiales experimentales.

En los últimos años, se ha incrementado la importancia que se le da a las exposiciones temporales. Más que servir para revitalizar los contenidos de las exposiciones permanentes, se han independizado de ellas. Podemos observar que atraen a muchos visitantes, y que han adquirido una gran importancia tanto en los programas de los museos como en el uso de

los recursos. Frecuentemente las instituciones adaptan o crean nuevas áreas –muchas veces espacios privilegiados– para presentarlas.

Existe un tipo de muestras temporales que son programadas para presentarse en distintos lugares y tiempos. Son las llamadas *exposiciones itinerantes*, mismas que tienen sus ventajas: se programan para ser vistas por un mayor número de personas; la investigación, el diseño y la producción museográfica se realiza sólo una vez; y sus costos pueden dividirse entre las distintas instituciones que las van a presentar.

Las desventajas de las exposiciones itinerantes son que las piezas de la colección y los elementos museográficos se exponen más a los daños, debido a los traslados de una sede a otra. Hay que considerar también que el diseño debe ser más complejo para poder adaptarse a los diferentes espacios donde se presentará la muestra, y que se requiere diseñar y producir las cajas o embalajes para el traslado de los objetos y elementos museográficos.

2. Por la experiencia museográfica que proponen.

Los modelos de exposiciones según Ballart (2008: 6) son los siguientes:

1. Las exposiciones *contemplativas* promueven el goce y la experiencia estética. Estimulan la apreciación individual de las obras de arte, los textos informativos son reducidos en número y en extensión, y la visita se apoya en audioguías, hojas de sala, folletos y otras formas de interpretación que aportan una información básica.
2. Las *contextuales o didácticas* son exposiciones temáticas, principalmente de historia o antropología, que pretenden contextualizar adecuadamente los objetos (muchas veces patrimoniales) para descubrir su valor y significado, favoreciendo así su comprensión. Van acompañadas de una gran cantidad de textos, dibujos, fotografías, planos y audiovisuales.
3. Las *ambientales* también pretenden contextualizar, pero recreando de manera conmovedora ambientes históricos, arqueológicos y etnográficos originales, donde los objetos o las réplicas ocupan su lugar original. Utiliza información textual mínima y pocos gráficos de apoyo.
4. Las exposiciones *interactivas* forman parte del modelo de los museos de ciencia, y se basan en la manipulación de aparatos electrónicos o mecánicos para ejemplificar algún proceso o fenómeno científico. Utilizan algunas réplicas. Son una variante de las exposiciones didácticas, y privilegian la interactividad manual y mental. Utilizan textos con instrucciones y explicaciones de los procesos generados.

Alonso (2003) utiliza una clasificación en la que también incluye a las exposiciones que persiguen algún fin comercial, y que podemos denominarlas de esa manera.

## La exposición como arte

Belcher realiza una anotación interesante al afirmar que las exposiciones

*(...) también satisfacen los criterios más generalmente aceptados de una forma artística. Una exposición nos conmueve como una obra de arte: puede provocarnos un torbellino de emociones, y el artista especializado en exposiciones (es decir, el diseñador) puede hacer que la exposición provoque la respuesta deseada (1994: 9).*

Y añade:

*La exposición se concibe como la escultura. Son composiciones tridimensionales que reconocen la importancia de las formas sólidas y de los vacíos, y luchan por unas formas espaciales satisfactorias. Es un tipo de escultura en la que se anima a la gente no sólo a que la vea, sino también a que la explore y la pasee. Es un arte medioambiental (...). La muestra museística compuesta de forma artística se convierte, en sentido estricto, en una creación cultural que actúa no sólo a través de su contenido científico, sino también de su elocuencia estética. La acción de esta elocuencia está dirigida hacia la sensibilidad y receptibilidad emotivas del espectador. En este sentido, las muestras afrontan el plano de la repercusión como obras de arte, y algunas (me refiero aquí a las satisfactorias) de hecho alcanzan la cualidad de arte genuino; esto sucede especialmente cuando junto al contenido científico, la exposición presenta características que puedan calificarse bajo las categorías de dramatismo, lirismo, calma, armonía, etc. (Jerzy Swiecinski, 1978, citado por Belcher, 1994: 9).*

## Ejercicio uno

Contesta con tus palabras las siguientes preguntas, para retomar el tema.

1. ¿Qué es una exposición?
2. ¿Con qué finalidad hacemos exposiciones?
3. ¿Qué tipo de exposiciones se llevan a cabo en la comunidad?
4. ¿Qué exposiciones nuevas te gustaría proponer?

## Autoevaluación

A continuación se presentan las respuestas de las dos primeras preguntas para que las cotejes con las tuyas.

1. Hay muchas definiciones sobre las exposiciones. Esto se debe a la diversidad de enfoques desde las que pueden ser abordadas. Podemos elegir la que se cita en el texto y que pertenece a Michael Belcher, o la que se refiere al lenguaje museográfico y que expresa que se trata de una narración elaborada con ideas y objetos en el espacio, para un público. También podría servirnos la de Alonso (2003): las exposiciones son *“un instrumento indispensable de presentación, interpretación y difusión de las colecciones y objetos de interés patrimonial”*. Finalmente, debemos considerarlas también como uno de los instrumentos más importantes de la gestión cultural.
2. Las exposiciones son realizadas para la gente y no para el museo; siempre tienen el objetivo de provocar, apoyar o desarrollar ciertos aspectos culturales o educativos en una comunidad. Las hacemos para provocar una reacción en los visitantes, creando la posibilidad de que vivan una experiencia inolvidable y enriquecedora. En su visita a las salas deben surgir ideas que los transformen y que les generen muchas preguntas: esa es su finalidad principal.

## II. El Proyecto Museográfico Ejecutivo

Para el diseñador industrial alemán Aicher (1994), hacer proyectos es una manera de relacionarse con el mundo, y de proponer acciones para conocerlo y transformarlo. Al hacer proyectos, se lleva cabo un proceso que podría llamarse *descentralización de la verdad*, que quiere decir que los individuos o los grupos que proyectan, crean su propia idea o verdad sobre las cosas con las que trabajan. En esa unión de la teoría con la práctica que los caracteriza, aparecen los motivos que mueven a las personas y a las colectividades, y surge también la posibilidad de su realización social y cultural.

Los proyectos son la unidad básica de planeación, y los encontramos en diversas áreas de la sociedad y de la cultura. Existen proyectos: culturales, científicos, políticos y sociales, entre otros. Con ellos se busca lograr algún resultado o impacto en la sociedad, por lo que deben surgir del análisis del contexto donde se realizan, y poder ser evaluados para saber si cumplieron con sus objetivos.

### El Proyecto Museográfico Ejecutivo

Un Proyecto Museográfico Ejecutivo es un proyecto de creación e intervención cultural en la sociedad a partir de la presentación de una exposición o de la apertura de un museo. Denominar al proyecto “ejecutivo”, significa que no se trata solamente de la presentación de una idea sino de una propuesta que se va a realizar en un plazo determinado y que contiene las indicaciones, los tiempos y las formas necesarias para ser producida.

Para hacer una exposición se debe realizar un conjunto complejo de actividades y procesos especializados que se concretan en una serie de productos; todo ello constituye el Proyecto Museográfico Ejecutivo (en adelante PME).

El PME está conformado por la justificación de la exposición, por los guiones temático y museográfico, y por las descripciones detalladas, instrucciones, planos, perspectivas y otras formas de representación más complejas, como maquetas, modelos y prototipos indispensables para la producción de cada uno de sus elementos y su ubicación en las salas. El proceso contiene etapas de muy diferente naturaleza que se llevan a cabo de manera consecutiva, y que requieren de la constitución y participación del equipo de museografía.

## Las etapas de un Proyecto Museográfico Ejecutivo

Muchos especialistas y diseñadores están de acuerdo en que un Proyecto Museográfico Ejecutivo consta básicamente de cuatro etapas:

1. **Planeación:** se propone y se justifica la realización de la exposición; se analizan las posibilidades de espacios, colecciones y recursos; se crea la narración que se va a presentar a los visitantes y se toman los acuerdos sobre la magnitud y el alcance que tendrá la muestra.
2. **Diseño:** se resuelve por ese medio la exposición propuesta en la etapa anterior, con su magnitud y características específicas.
3. **Producción:** se crean físicamente todos los elementos diseñados para la exposición.
4. **Montaje:** se integran en las salas los elementos producidos.

A continuación detallamos las características de cada una de estas fases:

### 1. La etapa de planeación

Inicia con la elaboración de la propuesta general, en la que se plasma la idea general de la exposición y sus objetivos. La propuesta general debe ser elaborada conjuntamente por sus gestores y por el incipiente equipo de museografía, conformado en sus inicios por investigadores especializados en el tema -con experiencia en la elaboración de guiones- y por los diseñadores o coordinadores de exposiciones.

Es conveniente que el proceso sea muy incluyente y creativo. Debe partir de una reflexión sobre la importancia cultural y social de la colección, del tema que se está proponiendo y de la necesidad de abordarlos con mucha apertura; desde la democracia, la diversidad cultural y desde distintos puntos de vista. En este momento del proceso es conveniente consultar a la comunidad que será beneficiada con el Proyecto, sobre los aspectos que le gustaría que fueran tratados y la manera de hacerlo. El museógrafo Ralph Appelbaum afirma sobre esta etapa:

*(...) cuando planificamos una exposición, abrimos una narración con el fin de incluir distintos puntos de vista, reconociendo los conflictos, pero buscando también puntos de convergencia. La variedad de perspectivas ilustra la naturaleza relativa de la interpretación que se hace de los temas, y demuestra a los visitantes que puede haber muchos significados posibles. Esto anima al público a tratar de manera crítica y analítica la historia, la cultura, el arte y la ciencia; y a pensar que instruirse en estas disciplinas es esencial para la comprensión de sus propias vidas (1998: 5).*

Una vez aprobada la propuesta general, ésta se concreta en el guión temático que elaboran los investigadores responsables, apoyándose en un primer y necesario estudio de público. Este guión es la interpretación de los guionistas sobre el tema y la colección, constituyendo la narración básica sobre la que se desarrollará la exposición. El guión temático es una guía para la presentación secuenciada de los temas, la colección, la gráfica y otros elementos museográficos. Asimismo, este guión es clave debido a que es la base para la confluencia de todos los grupos de trabajo involucrados: los unifica y les muestra el camino a seguir.

Forman parte de esta etapa el ya citado estudio de público — que proporciona información para dirigir la narración museográfica y su mensaje hacia los futuros visitantes de la exposición —, el análisis y la propuesta de adaptación del espacio donde se alojará la muestra.

En la etapa de planeación se crea la verdadera dimensión del Proyecto: su tema, su extensión, los espacios requeridos y los objetos a utilizar. Esta propuesta tendrá que ser dimensionada y resuelta por medio del diseño.

## 2. La etapa de diseño

De acuerdo con Appelbaum (*ídem*: 5), los diseñadores deben sumergirse en el conocimiento tanto de la investigación como del guión y, junto con los guionistas, ensayar ideas que sirvan para desarrollar la trama narrativa. Es indispensable ponerse en la piel del visitante, explicarse los temas que al principio no se comprenden y utilizar la experiencia propia de aprendizaje como una especie de mapa que el público podrá seguir: aquello que los dejó perplejos, aquello que encontraron curioso o inverosímil, aquellas semejanzas o metáforas que les ayudaron a entender la historia que los especialistas crearon. Los diseñadores de exposiciones inician como aprendices, y en el proceso terminan como guías. A partir de esa experiencia pueden construir una narración en el espacio tridimensional que no sea solamente comprensible, sino atractiva e inspiradora para los futuros visitantes.

En este proceso de trabajo conjunto, el área de diseño, producción y montaje conserva y desarrolla el mismo concepto creado en el guión temático.

co. En este primer momento del diseño, se elaborará el guión museográfico, que consiste en traducir y distribuir los temas en el espacio de las salas, y crear unidades de exposición que estarán conformadas por los objetos seleccionados, los gráficos y otros elementos museográficos de apoyo. En este guión se establece también la experiencia que se propone que los visitantes “vivan” en las salas para que se puedan apropiar del mensaje de la exposición. Finalmente, se define el sistema de información de la muestra. Acerca de este tema, Larrauri comenta:

*El guión museográfico es la base sobre la cual se desarrolla el diseño de la exposición. De acuerdo con las especificaciones que contiene, se determina el tipo, la dimensión y el número de elementos de exhibición y de información que integrarán cada unidad, sean estas plataformas, pedestales, vitrinas, tableros o mamparas. Se establece la distribución definitiva de los conjuntos en el espacio de exhibición, y se decide sobre los sistemas de iluminación más adecuados. Simultáneamente debe iniciarse el diseño de los elementos gráficos de información, estableciendo criterios de diseño, tipos de letra, carácter de la expresión gráfica, gamas cromáticas, etc. El diseño museográfico especifica también los acabados interiores del espacio de exhibición y define la distribución de los equipos de iluminación, así como cualquier otra instalación incorporada a la arquitectura que fuera necesaria. Durante esta etapa deben iniciarse los tratamientos de limpieza y restauración de las piezas seleccionadas y completarse su documentación. Los especialistas redactan los textos informativos y las cédulas de objetos, y obtienen los documentos e imágenes para elaborar la presentación gráfica (1987: 15).*

A partir del guión museográfico se podrá elaborar el Anteproyecto Museográfico. El Anteproyecto está constituido por las ideas generales de diseño que se proponen y que serán revisadas, modificadas y, finalmente, aprobadas para poder realizar el Proyecto definitivo que deberá incluir los planos y presentaciones ejecutivas de cada elemento museográfico. El Proyecto se concretará en la carpeta final en la que se integran todos los productos clave obtenidos en el proceso.

En la etapa de diseño, con una idea integral se “resuelve” la exposición por medio del diseño de los espacios y ambientes generales y particulares de la exposición, del mobiliario (con prototipos y modelos), de la gama de color, la gráfica y la iluminación. Se definen también los contenidos y el concepto de los audiovisuales que forman parte de la propuesta, y de todos los elementos considerados para integrarla.

### 3. La etapa de producción

Una vez terminada la etapa de diseño, o cuando se considere que los distintos diseños están sustentados y establecidos, se puede iniciar la producción.

La producción comprende la manufactura de las estructuras y el mobiliario museográfico, la realización de los elementos gráficos y tridimensionales de información, los acabados interiores de los espacios de exhibición, la instalación de sistemas y equipos especiales, así como la terminación de los tratamientos de conservación de las piezas. En ocasiones la producción comprende ciertas instalaciones muy complejas como son los dioramas y algunos tipos de ambientación, así como también maquetas o modelos detallados que a veces deben construirse a escala natural y con movimiento. Algunas estructuras mayores (plataformas, rampas, tabiques de separación de áreas) deberán construirse dentro de los espacios de exhibición y no en los talleres. La producción gráfica, particularmente, requiere una elaboración minuciosa y detallada, y del cuidado especializado de la tipografía. La supervisión de los museógrafos y de los especialistas sobre el tema deberá ser constante y contar con el auxilio de los arquitectos para las obras que tuvieran que efectuarse dentro de los espacios de exhibición (Larrauri: 15).

En esta etapa se realizan también los guiones y la producción de los audiovisuales e interactivos que formarán parte de la muestra.

### 4. La etapa de montaje

El montaje museográfico se realiza estando totalmente terminadas las obras de acabado y las instalaciones en los espacios de exhibición, de modo que en ningún momento se requiera armar andamios o hacer trabajos que esparzan polvo o gases dentro del área. El control de esos espacios deberá quedar directamente a cargo del museógrafo durante esta etapa (Larrauri: 15).

El montaje consta de 3 fases. En la primera de ellas, se realizan las delimitaciones arquitectónicas, se instalan las estructuras grandes, las piezas más grandes y el sistema de iluminación. En la segunda fase, se coloca el mobiliario y otras instalaciones medianas. En la tercera se trasladan los objetos de la colección a sus vitrinas y bases, se cuelgan las obras artísticas en los muros, se instalan los tableros de información gráfica y se ajusta la iluminación.

Es inevitable realizar adecuaciones al diseño durante las etapas de la producción y de montaje. Durante esta última etapa, el diseñador supervisa

que todos los elementos diseñados y producidos puedan integrarse armónicamente en las salas. Si no es así, debe realizar las modificaciones necesarias. Seguramente cambiará un poco la distribución de algunos elementos, y revisará los colores y la iluminación. Al disponer físicamente de los objetos de la colección, se harán los ajustes necesarios en el mobiliario, en los soportes y, probablemente, en su distribución espacial y en la composición interna de las vitrinas. En estas etapas finales se hacen modificaciones pero sin modificar el concepto general de la muestra.

### Aspectos a considerar en cada etapa

En las cuatro etapas del Proyecto Museográfico Ejecutivo, es necesario consignar 5 aspectos que se presentan en cada una de ellas y con diferente relevancia cada vez.

|                     | Aspectos a considerar en cada etapa |           |         |         |             |
|---------------------|-------------------------------------|-----------|---------|---------|-------------|
| Etapas              | Tema                                | Colección | Espacio | Público | Museografía |
| Etapa de planeación |                                     |           |         |         |             |
| Etapa de diseño     |                                     |           |         |         |             |
| Etapa de producción |                                     |           |         |         |             |
| Etapa de montaje    |                                     |           |         |         |             |

#### 1. Tema

Es la idea básica o la narración que se construye para dar un fundamento a la muestra, darle un sentido a la colección presentada y establecer el mensaje de la exposición. El tema y su tratamiento surgen de la investigación paralela que se realiza sobre el tema inicial y los objetos, culminando con la elaboración del guión temático. En este documento se desarrolla de forma secuenciada y coherente la presentación de los temas, y en el diseño se despliegan a lo largo de las salas, junto con la colección, creando un mapa de conceptos y de objetos, de tres dimensiones. Iker Larrauri (1987: 15) propone algunas preguntas sobre el tema, y sugiere que sean contestadas en la etapa de planeación:

- ¿Cuál será el tema específico de la exposición?
- Dentro del tema, ¿qué tópicos se tratarán?
- En términos cronológicos y geográficos, ¿cuál será su extensión?
- ¿Se le ubicará dentro de un contexto más amplio de carácter histórico, técnico o conceptual?

## 2. Colección

Es la base de la exposición. En el guión temático se crean las ideas que sustentan la elección de los objetos, y en el diseño son los objetos los que le dan sentido a los espacios y representan los temas y las ideas. La colección se despliega a lo largo de las salas creando espacios de gran significación con objetos de gran intensidad. En este momento son pertinentes las interrogantes de Larrauri (*Ídem*):

- ¿Qué objetos se expondrán?
- ¿La colección estará completa o será necesario obtener más obras?  
¿Los materiales están debidamente documentados?
- ¿Cuál es su estado de conservación?
- ¿Se conocen las dimensiones, el peso y la calidad de su materia?
- ¿Qué número de piezas se pretende exhibir?
- ¿Los objetos requerirán medidas especiales de protección?
- ¿Cómo les afectan la luz y los cambios climáticos?

## 3. Espacio

Hemos expresado la importancia del espacio como elemento narrativo de las exposiciones. En la etapa de planeación son revisadas sus dimensiones por los investigadores y guionistas para establecer la extensión del guión temático. En el diseño, además de su función contenedora, se le da relevancia a su capacidad expresiva, determinante para la creación de atmósferas. En la etapa de planeación del Proyecto, también sería conveniente responder a las preguntas de Larrauri (*Ídem*):

- ¿Cuáles son sus características y dimensiones?
- ¿Qué tipos de acabados tienen?
- ¿Pueden éstos modificarse?
- ¿Es un local seguro que cuenta con sistemas para prevenir siniestros y robos?
- ¿Las instalaciones eléctricas son seguras y suficientes?
- ¿Cómo están distribuidas las tomas de corriente, y cuál es la capacidad de carga de los circuitos?

- ¿Las fuentes de luz natural, si las hay, pueden alterarse?

#### 4. Público

La finalidad o función principal de la exposición y de los museos es la difusión. El público es su objetivo principal, y sin él la muestra no tiene sentido. Por ello, cada vez es más importante conocerlo para proponerle una experiencia museográfica significativa, para crear una estrategia de comunicación adecuada y, en general, para mejorar todos los servicios. Desde la etapa de planeación, el público debe ser tomado en cuenta para elaborar el guión temático. Posteriormente, el visitante tipo debe estar en la mente de los diseñadores todo el tiempo para crear el guión museográfico y realizar el diseño.

#### 5. Museografía

Se construye a partir de los objetivos que persigue la exposición; del mensaje que se pretende adquieran los visitantes para cumplir los objetivos, y de la experiencia museográfica propuesta. Hay otras preguntas más concretas que se hace Larrauri (*Ídem*), y que también tendríamos que considerar, especialmente en la etapa de planeación de la exposición:

- ¿Será una exposición permanente o temporal?
- ¿El criterio que regirá la exposición será monográfico, cronológico, geográfico o diacrónico?
- ¿Será visitada en grupo o sólo individualmente?
- ¿Las visitas deberán seguir un orden determinado o será libre?

#### El equipo de museografía

Dicho equipo está constituido por 4 áreas de trabajo que trabajan conjuntamente:

1. Área de investigación y guión: Las personas que trabajen en ella deben saber investigar los temas y las colecciones que formarán parte de la exposición, así como poder elaborar los guiones temáticos.
2. Área de estudios de público y de evaluación de la exposición: Es la encargada de realizar la investigación sobre los futuros visitantes, y puede realizar la evaluación del impacto de la muestra.
3. Área de diseño, producción y montaje: Está integrada por las personas que diseñan los muebles, la iluminación y la gráfica de la expo-

sición; por los talleres de producción y por un(a) coordinador(a) del área.

4. Área de servicios y actividades educativas: Son las personas que realizan los talleres educativos y las visitas guiadas durante la exposición.

Además del equipo de museografía, otras personas deben encargarse de gestionar los espacios, la colección, los recursos, y personal capacitado para hacer posible la exposición.

| Área                                   | Etapas     | Funciones   | Productos  |
|--|------------|---|--|
| 1. Investigadores y guionistas.        | Planeación | - Detonar el proceso.<br>- Crear la narración fundamental.                              | 1. Propuesta general.<br>2. Guión temático.              |
| 2. Estudios de público y evaluación.   | Planeación | Aportar elementos para dirigir la narración hacia el público que asistirá a la muestra. | 3. Primer estudio de público.                            |
| 3. Diseño, producción y montaje.       | Planeación | Elegir, analizar y proponer adaptaciones para el espacio.                               | 4. Análisis sobre el espacio y propuesta de adaptación.  |
|  | Diseño     | Distribuir y traducir. Establecer la experiencia museográfica.                          | 5. Guión museográfico.                                   |
|  | Diseño     | Diseñar   | 6. Anteproyecto y Carpeta de Proyecto Museográfico.      |
|  | Producción | Producir  | 7. Producción de todos los elementos museográficos.      |
|  | Montaje    | Integrar  | 8. Integración en las salas de los elementos producidos. |
| 4. Servicios y actividades educativas. |            | Organizar los servicios y actividades educativas.                                       |  |

Paralelamente a la elaboración del Proyecto Museográfico Ejecutivo, y después de que la muestra se inaugura, se realizan otras actividades y etapas importantes que debemos revisar aunque sea de manera superficial.

1. **Difusión:** Es muy necesario difundir la exposición en los medios de información y comunicación, de manera directa. Visitar a las escuelas, utilizar la red para invitar e informar a públicos cada vez más extensos.
2. **Talleres y visitas guiadas:** A partir de la exposición se generan actividades y talleres para recrear los contenidos de las salas. Las visitas guiadas y los talleres son lo más importante, aunque también se desarrollan conferencias, cursos y ciclos de cine.
3. **Seguridad:** La seguridad es necesaria para garantizar la integridad de los visitantes y de los objetos de una exposición, se encuentre ésta en proceso o ya abierta al público. Debe existir seguridad para las piezas que se hallan expuestas, en bodega o durante los traslados. La primera condición para la seguridad de los objetos es contar con un adecuado inventario o catálogo de los mismos, y una planeación de todos sus itinerarios. El personal de seguridad debe contar con un diagnóstico de los movimientos del público, del personal y de los espacios que pueden favorecer algún siniestro o inconveniente. El equipo de museografía debe tomar en cuenta la seguridad de los visitantes y de la colección en el diseño de los espacios y contenedores de objetos. Además de los guardias, el personal de seguridad de un museo o de una exposición debe contar con equipo especial para ayudarse en sus tareas: cámaras, sensores de movimiento, sistemas de detección y extinción de fuego, etc.
4. **Conservación y restauración:** Los objetos deben encontrarse en condiciones adecuadas de conservación. El control de la temperatura y la humedad ambiental son determinantes para que no sufran deterioro, ya sea que se encuentren en bodega, en exposición o en tránsito. Durante su exposición en las salas deben diseñarse soportes adecuados para ellos, y la intensidad y el tipo de iluminación museográfica no debe dañarlos. Si los objetos muestran algún deterioro, es necesario realizar una intervención o restauración para recuperar en lo posible su estado original. La colección debe ser trasladada bajo estricto cuidado. Para cualquier movimiento es fundamental reconocer el itinerario del traslado para establecer y resolver los puntos delicados. También es importante conocer el estado de conservación de las piezas que se van a trasladar, y utilizar los recursos necesarios al hacerlo: guantes, carros, grúas, etc. Para los traslados fuera de los museos o bodegas, es necesario fabricar cajas y embalajes adecuados con la supervisión y aprobación del equipo de restauración.
5. **Mantenimiento museográfico:** Prever y programar el mantenimiento museográfico es también fundamental. Consiste en mantener la propuesta museográfica en buen estado, renovando los materiales y el equipo que se deteriora por el tiempo o por otras causas. Es muy

útil realizar recorridos diarios de inspección y llevar un registro de los deterioros encontrados, así como de los arreglos realizados. Deben programarse recursos económicos suficientes para la reposición de focos y otros elementos, como las lámparas de los proyectores. Los elementos de las exposiciones deben ser reemplazables sin dificultad, y facilitarse la limpieza de los interiores de las vitrinas y espacios museográficos.

6. Evaluación de la exposición: Una actividad indispensable es la evaluación de los logros y el impacto de una exposición en los visitantes y en la comunidad. Esta actividad se puede realizar en distintos momentos: durante el estudio de público realizado en la planeación, una vez inaugurada la muestra y después de su conclusión. Estas dos últimas evaluaciones son las más importantes y consisten fundamentalmente en la valoración de la experiencia del público dentro de las salas y en la revisión de otros factores, como el número de visitantes que tuvo la muestra. También se debe evaluar el funcionamiento del equipo de museografía.
7. Desmontaje de la exposición: Una vez terminado el periodo de exposición, se realiza el desmontaje, el embalaje y el traslado de la colección a su lugar de procedencia. Se guardan en bodega los elementos de la exposición que no son regresados y que podrían ser reutilizados posteriormente.

## Ejercicio

Desarrolla en las columnas lo que se te solicita a continuación.

|   |  |
|---|--|
| 1.- Escribe la importancia de planear detalladamente las exposiciones.          |  |
|   |  |
| 2.- Explica brevemente las cuatro etapas de un Proyecto Museográfico Ejecutivo. |  |
| Etapa uno   |  |
| Etapa dos   |  |
| Etapa tres  |  |
| Etapa cuatro  |  |

## Autoevaluación

Revisa si lo que escribiste con tus palabras, corresponde a las siguientes respuestas.

1. Debemos desechar la idea de que la planeación de la cultura es mala o interfiere con la creatividad. Recurrimos a ella sabiendo que de esta manera vamos a organizar mejor el trabajo, y saber claramente lo que pretendemos y lo que estamos haciendo para lograrlo. No se puede planificar la cultura ni los procesos creativos, pero sí las estrategias para promoverlos, tal como afirma Lucina Jiménez (2006).
2. Como un proceso lógico en el que cada etapa se relaciona con la que sigue y con la anterior, tal como se expresa en el texto:
  - “Planeación: se propone y se justifica la realización de la exposición, se analizan las posibilidades de espacios, colecciones y recursos, se crea la narración que se va a presentar a los visitantes y se toman los acuerdos sobre la magnitud y el alcance que tendrá la muestra.
  - Diseño: se resuelve por ese medio la exposición propuesta en la etapa anterior, con su magnitud y características específicas.
  - Producción: se crean físicamente todos los elementos diseñados para la exposición.
  - Montaje: se integran en las salas los elementos producidos.”

### III. Los productos de la etapa de planeación del PME

En cada una de sus etapas, el Proyecto Museográfico Ejecutivo va generando productos importantes en una secuencia clara, lógica y casi obligada que nos lleva desde la propuesta general hasta el montaje. Dichos productos son los siguientes:

| Etapa de Planeación       |  |
|---------------------------|--|
| Productos                 | Contenidos   |
| Propuesta general         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Propuesta</li><li>• Introducción</li><li>• Objetivos</li><li>• Público, colección, tema y lugar</li><li>• Funciones del museo alrededor de la exposición</li><li>• Cronograma general</li><li>• Presupuesto preliminar</li></ul> |
| Guión temático            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mensaje de la exposición</li><li>• Descripción de las variables principales</li><li>• Investigación</li><li>• Formato en columnas</li><li>• Cédulas y listado de colección</li></ul>   |
| Análisis del espacio      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elección del espacio</li><li>• Levantamiento del espacio</li><li>• Análisis del espacio</li></ul>  |
| Primer estudio de público | <ul style="list-style-type: none"><li>• Edad</li><li>• Escolaridad</li><li>• Características culturales</li><li>• Situación económica y social</li></ul>   |

| Etapa de diseño                                     |   |
|---|---|
| Productos   | Contenidos  |
| Guión museográfico                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Distribución de temas y colecciones en el espacio</li> <li>• Creación de las unidades de exposición y área de circulación</li> <li>• Definición de la experiencia museográfica</li> <li>• Establecimiento del sistema de información</li> </ul>  |
| Carpeta final del Proyecto                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Diseño general <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto general del diseño</li> <li>- Diseño de ambientes</li> <li>- Gama de color</li> <li>- Diseño espacial</li> </ul> </li> <li>• Esquema conceptual de la exposición</li> <li>• Diseños específicos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño industrial</li> <li>- Diseño gráfico</li> <li>- Diseño de la iluminación</li> <li>- Diseño de audiovisuales</li> <li>- Diseño de maquetas y reproducciones</li> </ul> </li> <li>• Cronograma y presupuesto</li> <li>• Anexos</li> </ul> |
| Anteproyecto  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guión museográfico</li> <li>• Concepto de diseño, diseño ambiental y espacial, gamas de color y modificaciones arquitectónicas</li> <li>• Diseño de mobiliario</li> <li>• Diseño gráfico</li> <li>• Diseño de reproducciones</li> <li>• Diseño de iluminación</li> <li>• Diseño de producción audiovisual</li> <li>• Cronograma</li> <li>• Presupuesto general y particular</li> </ul>   |
| Etapa de producción y montaje                       |   |
| Producción de los elementos museográficos diseñados |   |
| Montaje de los elementos museográficos producidos   |   |

## La propuesta general

Las exposiciones generalmente surgen de una idea que se va convirtiendo en una propuesta, sea ésta escrita o no. En ella se va estableciendo la importancia y los beneficios que traerá su realización, las condiciones en las que

se producirá, el tema, la colección, el espacio donde se montará, el público a quien estará destinada, los tiempos para realizarla y, en ocasiones, los costos estimados (de manera muy general), así como las fuentes de financiamiento. A este primer acercamiento formal lo llamamos *propuesta general*.

En la propuesta general se establecen los objetivos también generales de la exposición, que son los de la institución que la promueve y los del equipo de museografía. Dichos objetivos tienen que ver con presentar a la consideración de un determinado público una colección y algunos temas, y alcanzar un cierto número de visitantes, entre otros. Podrían plantearse también objetivos educativos (transformar), políticos (nuevos espacios y posiciones para la comunidad, organización, institución o el equipo de trabajo), sociales y económicos. Lo que es indudable es que las exposiciones culturales pretenden siempre provocar un impacto en la población, e impulsar su desarrollo cultural.

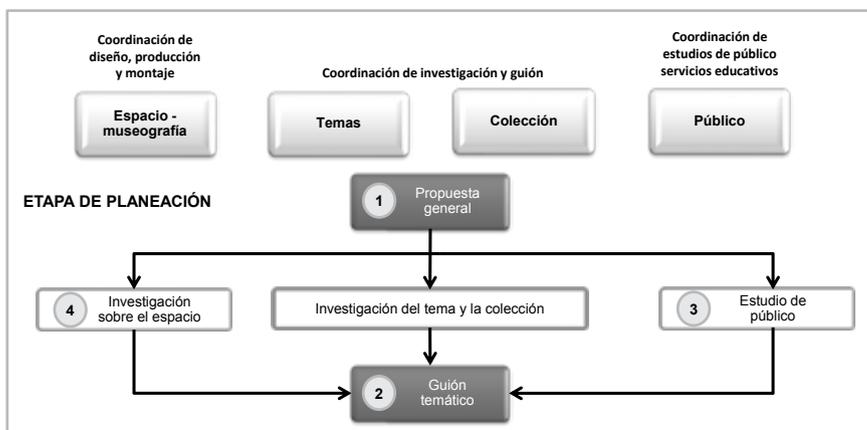
Las exposiciones deben tener objetivos claros, y su realización debe ser ineludible por los resultados que se esperan. Si no es así, tendríamos que reflexionar sobre la pertinencia de llevarla a cabo. Regularmente, la propuesta general está compuesta por las siguientes partes:

1. La propuesta. La enuncia de manera breve y sintética.
2. Introducción. Explica la importancia de la exposición o el museo para la cultura, el arte y el patrimonio cultural de la región, ciudad, estado, y los beneficios que acarreará su realización.
3. Objetivos. Describe la finalidad de la exposición o museo, y sus objetivos sociales, culturales y educativos, así como los de la institución o la organización que la gestiona.
4. Público, colección, tema y lugar. Define las características de los públicos a quienes estará destinada: sus edades, escolaridad y otras características culturales y sociales. Explica también el tipo de colección que se presentará, sus orígenes, características y valores culturales, describiendo el tema a desarrollar con esa colección. Finalmente, propone opciones de espacios o lugares para la exposición o el museo.
5. Funciones del museo o actividades alrededor de la exposición. De acuerdo a la propuesta y a los objetivos planteados, enumerar las áreas de trabajo que podría tener el nuevo museo (área de investigación, biblioteca, servicios educativos, etc.), o las actividades que se podrían realizar en el marco de la exposición propuesta (encuentros, talleres, conferencias, etc.).
6. Cronograma general. Presenta los pasos que hay que seguir para que la exposición o el museo propuesto sea una realidad (las etapas del Proyecto Museográfico Ejecutivo), y los tiempos aproximados para su realización.

7. Presupuesto preliminar. Es una estimación preliminar sobre los recursos necesarios para realizar el Proyecto, y de ser posible, especifica las fuentes de donde se obtendrán. Mientras se revisa la viabilidad de la propuesta, se van conformando e inician su actividad las áreas de trabajo: la primera para realizar la investigación sobre el tema y la colección; la segunda para elaborar el diseño museográfico, la producción y el montaje; la tercera para realizar el primer estudio de público y las evaluaciones; la cuarta organizará los talleres y servicios educativos.

La propuesta general es el primer producto de la etapa de planeación de un Proyecto Museográfico Ejecutivo, tal como se puede observar en el cuadro siguiente:

### Etapa de planeación de un Proyecto Museográfico Ejecutivo



A partir de este momento, se hace necesario que el área de diseño, producción y montaje elabore un cronograma detallado para organizar y llevar un control de las acciones y sus tiempos en todas las etapas del Proyecto. Dicho cronograma podrá ser modificado cada día a partir de la realización o no de las acciones programadas. No hay mejor acompañante del equipo de museografía que un cronograma sencillo y práctico. Para elaborarlo, se enlistan primero todas las actividades que se tienen que realizar, se ordenan según su secuencia y se colocan en las etapas que corresponden, indicando los responsables de llevarlas a cabo.

Durante la planeación, el cronograma es un instrumento fundamental para el control del proceso, junto con el guión temático, que será sustituido por el guión museográfico y después por la carpeta final del Proyecto en el diseño.

Al iniciar el Proyecto, se hace una estimación sobre el presupuesto global de la exposición. Generalmente se elabora a partir del costo por metro cuadrado de otros proyectos similares, y de las capacidades financieras de la institución que gestiona la muestra. Este primer presupuesto surge de una negociación entre el equipo de museografía (principalmente del área de diseño, producción y montaje) y los responsables de conseguir el financiamiento (director del museo, funcionarios de cultura). Se establece entonces un primer “techo” presupuestal, que es la base para la toma de decisiones sobre las características de los elementos museográficos que se van a producir (videos, interactivos, etc.), y los materiales que se van a utilizar para el mobiliario y para otros elementos de la exposición (metal, madera, etc.).

Es solamente una aproximación porque no se tiene todavía la carpeta final del Proyecto donde se establece la propuesta y sus costos, de manera detallada. Sin embargo, es posible tener una idea aproximada de los costos de los procesos, servicios y productos de una exposición, y se pueden elaborar estimaciones generales que resultan acertadas.

Es frecuente que sea ese techo presupuestal, establecido inicialmente, el que acaba determinando o afectando la magnitud y las características de la propuesta museográfica. Por ello, es muy importante la primera negociación y las dotes de convencimiento del equipo de museografía.

A veces se exagera un poco en el costo de algunos elementos esenciales del Proyecto para tener un “colchón” que pueda ayudar en el caso de gastos imprevistos, equivocaciones en la estimación inicial o reducciones en el presupuesto general acordado. Si el presupuesto fuera generoso en algunos de sus rubros, eso crearía mayores recursos aplicables a toda la exposición. En eso consisten las virtudes de tener un “colchón” económico. Corresponde a los gestores la negociación para obtener los recursos, y al equipo de museografía fundamentar sólidamente cada gasto y las peticiones de ampliación, si fuesen necesarias.

## **Guión temático**

El guión temático constituye el segundo y el principal producto de esta etapa, y como lo expresamos en el capítulo anterior, es una guía para la presentación secuenciada de los elementos museográficos de una exposición. Es elaborado por el área de investigación y guión. El guión temático está conformado al menos por 5 partes:

### **1. Mensaje de la exposición**

Está constituido por la información y las ideas que se pretende que adquieran los visitantes. El mensaje le da unidad y un contenedor general a la

muestra, ya que lo que no tiene que ver con él, probablemente no debería presentarse en las salas (algunos temas, algunos objetos que parecieron interesantes en un principio). Un ejemplo de mensaje puede ser:

(...) mostrar que los seres humanos no somos tan especiales ni tan evolucionados como creemos. Que las hormigas son animales sociales con una gran plasticidad neuronal y conductual, y que han logrado un éxito muy relevante prácticamente en todo el planeta, a través de formas de organización muy complejas desarrolladas durante unos 100 millones de años. Se propone desatar una reflexión acerca de nuestro lugar en la naturaleza y la manera en que interactuamos con otras especies y sus consecuencias (Bedolla, et al., 1993: 7).

## 2. Descripción de las variables principales: el tema, el espacio, la colección y el público

En ella se ponen en juego y se comparan las dimensiones de los espacios donde se montará la muestra, con la idea que se tiene del tema y la colección que se encuentra disponible o que se puede conseguir. Estas previsiones deben corresponder con las características del público que se anticipa que asistirá a la exposición, con el fin de determinar las formas y niveles de información que se van a presentar. A partir de los resultados del primer estudio de público, se revisan estos planteamientos iniciales.

## 3. Sobre la investigación

Son los comentarios y reflexiones sobre la investigación y el marco teórico elaborado, y las perspectivas desarrolladas sobre el tema principal. Esta parte es la más especializada y tiene que ver con el trabajo que realizan los investigadores y guionistas, mas no profundizaremos en ese aspecto en el presente cuaderno.

## 4. Formato en columnas

Se establecen en él los temas de la exposición en su orden de presentación o secuencia, los contenidos básicos de cada tema, los objetos seleccionados para acompañarlos y los apoyos informativos (mapas, dibujos, fotos, esquemas, planos, etc.). Según Ana Graciela Bedolla (s/f: 8), el formato en columnas consta de los siguientes apartados: área temática (se enuncia y enumera el tema, y se elabora una hoja por cada uno), subtema (se define y enumera

el subtema) e idea principal del subtema (se expresa su idea principal). Para cada subtema se llena el formato siguiente:

| Contenidos básicos   | Objetos   | Apoyos informativos                       | Tipo de cédula                                   | Observaciones                |
|--|---|---|--|------------------------------|
| Información que se desarrolla tanto en el texto de las cédulas como en los apoyos informativos que contextualizan al objeto. | Los objetos seleccionados para cada tema y subtema. | Planos, dibujos, esquemas, maquetas, etc. | Temática, subtemática de objeto, etc. (Enumerar) | Anotaciones complementarias. |

## 5. Cédulas y listado de la colección

En la última parte del guión temático se incluyen los textos de las cédulas y el listado de la colección. Como afirmamos en el capítulo anterior, el guión temático es la referencia principal de todos los equipos de trabajo en la etapa de planeación.

### Elección y análisis del espacio

Previamente a la llegada de la exposición o durante la elaboración del guión temático, se requiere elegir los espacios donde se montará la muestra, realizar un levantamiento del mismo y un análisis de las bondades y problemas que presenta, pensando en posibles adaptaciones.

#### 1. La elección del espacio

La elección debe tomar en cuenta el carácter y el tema de la exposición que se está programando. En el caso de una exposición pequeña, se podrá distribuir mejor en un espacio reducido o mediano. Al programar una exposición de fotografías de regular tamaño, es probable que sea más conveniente contar con salas de techos no muy elevados. Cuando se contemplan instalaciones o esculturas de grandes dimensiones, los techos altos son preferibles. Si se piensa mostrar esculturas puede no importar tanto que las paredes no puedan intervenir. Sin embargo, al exponer pinturas se requiere utilizarlas. En resumen, aunque no se conozcan todavía a detalle las características de la exposición, se pueden imaginar los espacios que re-

querirá, y elaborar un incipiente programa de necesidades espaciales para la exposición. El programa de necesidades espaciales podría expresarse de la siguiente manera:

- Se requieren cuatro o cinco salas (o las que sean necesarias para el desarrollo de los temas).
- Las salas deben tener dimensiones medianas (de 6 por 4 metros, aproximadamente, aunque es preferible contar con 2 salas más grandes al final. La altura de dichas salas debe ser mayor a los 3 metros).
- El perímetro de las paredes debe ser de 100 a 120 metros lineales.
- La iluminación debe combinar la luz natural con luminarias dirigidas a los objetos.

Puede suceder que se disponga de un espacio muy estimulante para la exposición, y que no sea necesario hacer ninguna elección sino solamente empezar a imaginarse la futura muestra. Si no es así, a partir de este sencillo procedimiento podremos elegir el espacio que mejor se pueda adaptar, y anticipar su diseño.

## 2. El levantamiento del espacio

Una vez elegido el lugar definitivo donde se montará la muestra, en el caso de no contar con los planos, se deberá realizar un levantamiento de cada una de las salas. Para realizar el levantamiento se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Realizar a mano alzada un croquis y dibujos de los espacios elegidos, sin tomar mucho en cuenta sus dimensiones reales, ni sus proporciones, solamente sus formas. Servirá solamente para anotar en ellos las medidas.
2. Medir con un flexómetro o "metro" la planta y cada una de las paredes de cada sala. Lo ideal es realizar el levantamiento con la ayuda de 2 personas que realicen la medición, mientras el tercero anota los datos en el croquis o dibujos. Se incluyen en él las puertas, las ventanas, las instalaciones y otros accidentes arquitectónicos como desniveles, bordes, decoraciones, etc.
3. Con los datos obtenidos, se dibuja -sobre papel tamaño carta o doble carta- la planta de las salas. Pueden dibujarse varias salas en un papel o una sola en cada plano. La escala de los planos puede ser de 1 a 100; un centímetro en el papel equivale a un metro en la realidad, o 1 a 50; dos centímetros en el plano equivalen a 1 metro en la realidad. En este último caso, el dibujo es mayor que en el primero. Posteriormente, se dibujan los alzados de todas las paredes de cada sala,

asociándolos a la planta de la sala correspondiente y con su misma escala. No debemos olvidar incluir en los planos todos los detalles y accidentes arquitectónicos encontrados.

A partir de ellos se podrán elaborar planos más grandes, si se considera necesario. Estos planos servirán de base para la elaboración del guión museográfico, el diseño y las adaptaciones.

### 3. El análisis del espacio

Consiste en analizar con mucha formalidad las ventajas y desventajas de las áreas seleccionadas, como dimensiones, formas y proporciones; paredes utilizables o no, y el estado de las instalaciones eléctricas y de climatización. Se detectan también los problemas de mantenimiento y conservación, de circulación y seguridad que presentan. Se proponen soluciones para los problemas encontrados, y se busca la manera de que los problemas irresolubles no afecten a la futura muestra.

Aspectos y productos en la elección de los espacios:

| Aspecto  | Acciones   | Productos  |
|--|--|--|
| 1. Elección de los espacios                                      | Analizar cada uno de los espacios disponibles.   | Seleccionar el espacio más adecuado para el tipo de exposición que se va a montar, o el que mejor pueda adaptarse.   |
| 2. Levantamiento del espacio                                     | Hacer un levantamiento de las salas elegidas.  | Dibujar los planos de planta y alzados de cada una de las salas de exposición.   |
| 3. Análisis del espacio y problemas y posibilidades que presenta | Analizar las ventajas y desventajas que presentan las salas en cuanto a sus dimensiones, acabados, instalaciones, circulación y seguridad. | Realizar una propuesta de adaptación y solución a los problemas detectados para que no afecten a la futura muestra, y un plan de transformación del espacio. |

### Estudio de público

Para la elaboración del guión temático, se requiere conocer las características generales del público que asistirá a la muestra. Los guionistas necesitan esos datos para poder crear una narración que considere específicamente a sus destinatarios, y son esenciales para realizar posteriormente el guión museográfico y el diseño. El estudio arrojará datos sobre las edades del público

potencial, su escolaridad, características culturales, situación económica y social, etc. Es indispensable identificar los temas que le interesan a la gente y lo que les gustaría saber.

El estudio de público se puede realizar a partir de que se formaliza la propuesta general de la exposición y que se ha diseñado la forma, características y mecánica para realizarlo.

## Ejercicio

1. Identifica claramente cada una de las etapas de planeación, y elabora un esquema con las acciones que se deben realizar.
2. Elige un espacio para realizar una exposición (cuyo tema debes decidir) en tu localidad, y justifica por qué. Apóyate en un análisis del mismo.

## Autoevaluación

| Indicador  | Sí | No |
|--|----|----|
| 1. Hay claridad por parte del equipo de trabajo del proceso de realización             |    |    |
| 2. Están definidas claramente las acciones que se realizarán en cada etapa del proceso |    |    |
| 3. El tema está definido y responde a alguna necesidad de la comunidad                 |    |    |
| 4. El espacio elegido para la exposición es pertinente                                 |    |    |

## Recomendaciones

- Es importante buscar un lugar que tenga un acceso directo desde la calle o que no tenga interferencias para llegar a él. De ser posible, debe ser generoso en sus dimensiones y permitir una adecuada circulación.
- Debe facilitar la iluminación y poder garantizarse la seguridad de los objetos. Si se elige un espacio abierto, como patios techados o pasillos, es conveniente utilizar solamente información gráfica y no objetos.
- La experiencia museográfica la establece el equipo de museografía, y consiste en definir la experiencia que vivirán los visitantes en las salas para que se puedan llevar el mensaje de la exposición. Dependiendo del mensaje se elige la información y los objetos en el guión temático. En el diseño se establecen los ambientes adecuados y el sistema de información que provocará la experiencia museográfica elegida. Ésta puede ser didáctica, ritual, lúdica (juego), etc.

## IV. Productos de la etapa de diseño del PME

### El diseño museográfico

**D**iseñar es la capacidad humana de llevar a cabo un proceso creativo que tenga la finalidad de producir algo nuevo para resolver una necesidad. Se trata de dar forma a algo que va a tener una utilidad inmediata. En el diseño museográfico confluyen los 3 tipos clásicos de diseño: el diseño ambiental o arquitectónico, que tiene como elemento principal el espacio (los ambientes y espacios que se forman con las dimensiones, la iluminación y el color general); el diseño tridimensional o industrial, que crea objetos como vitrinas, mamparas, etc.; finalmente, el diseño bidimensional, que se refiere a la gráfica de las exposiciones.

El diseño museográfico consiste en crear una narración tridimensional a partir de temas, objetos y espacios; apoyándose en el diseño de muebles, gráficos, audiovisuales y otros elementos, con la finalidad de que los visitantes puedan vivir una experiencia significativa en las salas de exposición.

Cada producto del diseño museográfico, como cualquier diseño, contiene dos elementos básicos: la función y la forma. El primero se refiere a la necesidad específica que resuelve el elemento producido; por ejemplo, una vitrina tiene la función principal de poner los objetos de una exposición al alcance de la mirada de los visitantes. Es prioritario que cumplan las funciones para las que fueron creados, pero al diseñarlos se les confiere ineludiblemente determinada expresión (color, estilo, dimensiones, etc.) que debe surgir del concepto general de la exposición y que constituye la forma del diseño.

El diseño museográfico es total, integrador y unitario porque el concepto de diseño que se crea abarca a todos los elementos, los integra y les confiere unidad en su forma o expresión. Beltrán (s/f: 11) propone algunas ideas que pueden servir de guía para elaborarlo:

| De orden  |  |
|---|--|
| 1. Lo simple  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más fácil de percibir</li> <li>• Transmite lo complejo</li> <li>• No se debe simplificar demasiado afectando la esencia</li> </ul>   |
| 2. Agrupamiento de elementos                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comprenden mejor</li> <li>• Con un centro de interés</li> <li>• Ley de la igualdad y de la proximidad</li> <li>• Iguales o próximos se juntan</li> </ul>   |
| 3. Equilibrio en la composición general y de cada elemento    | De masas, de colores y de tamaños. Simetría dinámica. Diagonales   |
| 4. El ritmo   | • Un ritmo invisible en la presentación  |
| 5. La escala  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto chico, espacio chico</li> <li>• Compartimentar o armar una parafernalia</li> </ul>   |
| 6. Piezas de choque   | Representan las virtudes generales y ordenan los espacios  |
| 7. Planos de recepción  | Recepción perpendicular a la circulación del visitante   |
| De variación  |  |
| 1. Contrastes de luz y de tamaños                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudan al conocimiento</li> <li>• No realizarlos gratuitamente</li> <li>• Pueden afectar la unidad en el diseño</li> </ul>  |
| 2. Cambios de ritmo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de ritmo y sorpresas para no cansar</li> <li>• No ver todo desde la entrada</li> </ul>  |
| 3. Para las variaciones, considerar que se distinguen primero | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las formas peculiares</li> <li>• Las diferencias de tamaño de los objetos</li> <li>• Respecto a otros objetos y con respecto al espacio</li> <li>• La claridad u oscuridad del objeto</li> <li>• El color del objeto</li> </ul> |

Cada diseñador tiene su propia metodología o estrategias para realizar su trabajo. Algunos lo realizan de forma más intuitiva y libre; otros más estructuradamente. Algunos realizan procesos muy complejos creando una diversidad de conceptos y productos, mientras que otros incluyen en sus carpetas solamente las ideas esenciales. Las llamadas *metodologías de diseño* podrían ser concebidas solamente como estrategias que se pueden seguir en algunas exposiciones y en otras no. Es inadecuado esquematizar el trabajo del diseñador porque los esquemas pueden influir en su creatividad e imagi-

nación. Si no es posible seguir siempre los mismos caminos para realizar exposiciones, es menos adecuado imponer metodologías a otros diseñadores.

Por ello, la estrategia aquí planteada es solamente una guía para la acción. Ésta consiste en elaborar primero el guión museográfico (con sus cuatro aspectos principales), y después el diseño general del espacio y los ambientes museográficos, con sus delimitaciones arquitectónicas, acabados, etc. Como una tercera acción, esta propuesta contempla la elaboración de los diseños específicos de cada uno de los elementos establecidos en el guión museográfico. Para finalizar, se planifica la producción y el montaje, realizando el cronograma correspondiente, y revisando y reestructurando el presupuesto de la exposición.

## **Guión museográfico**

De acuerdo a la estrategia planteada, el guión museográfico se elabora a partir del guión temático, y consiste en una serie de documentos y planos donde se establece la distribución de los temas y las colecciones en el espacio, la creación y ubicación de las unidades de exposición creadas por esa distribución, así como la definición de las áreas de circulación. La carpeta también está integrada por la experiencia museográfica que se propone para los visitantes, y el sistema de información elegido para ellos.

El guión museográfico forma parte de la etapa de diseño porque es una actividad de distribución y composición de espacios; de creación de conceptos y marcos para la experiencia museográfica. A continuación enumeramos sus contenidos:

### **Introducción**

Primera parte:

1. Distribución de los temas y las colecciones en el espacio
2. Creación de las unidades de exposición y áreas de circulación

Segunda parte:

1. Definición de la experiencia museográfica
2. Establecimiento del sistema de información

Anexos.

**Veamos a continuación cada uno de sus apartados:**

## 1. Introducción

Es una recapitulación general sobre la exposición vista desde los ojos del área de diseño. Se enfatizan las características y aspectos del guión temático que le parecen relevantes, y que se toman en cuenta para la distribución de los temas y la colección en las salas para la creación de las unidades de exposición, y para establecer la experiencia museográfica y el sistema de información.

## 2. Distribución de los temas y las colecciones en el espacio

Convertir el guión temático en guión museográfico consiste tanto en realizar una traducción como en el traslado al espacio tridimensional de las salas, de los temas, objetos y los elementos museográficos que se encuentran en el formato, en columnas del guión temático. Con el guión temático en una mano y con los planos de planta de las salas en la otra, se analiza la extensión de cada uno de los temas, el tamaño y el significado de los objetos en su orden de aparición, y se relacionan con la jerarquía, las dimensiones y proporciones de los espacios de cada una de las salas de exposición, también en el orden de aparición. La viabilidad de las resoluciones tomadas se confirma directamente en las salas.

Como resultados de este proceso pueden proponerse algunas modificaciones arquitectónicas; entre otras: quitar un muro para crear nuevas áreas, cuando su eliminación no pone en peligro la estabilidad del inmueble; quitar un plafón para ampliar la altura de una sala, y crear nuevas paredes o separaciones para modificar o delimitar creativamente el espacio.

## 3. Creación de las unidades de exposición y áreas de circulación

En este proceso de distribución de los temas y las colecciones en el espacio, solos, integrados con otros o desintegrados por la acción distributiva, se convierten en unidades de exposición, un nuevo concepto tridimensional y espacial. De esta manera, en cada sala podrían existir una o varias unidades de exhibición, conformadas cada una por un tema o varios temas integrados y sus colecciones.

Como complemento a la creación de estas unidades, se crean también las áreas de circulación para los visitantes. Este espacio para transitar debe permitir un desplazamiento general fluido y libre, y posibilitar la adecuada contemplación de todos los objetos y conjuntos museográficos, así como la reunión de grupos de visitantes en determinados lugares.

Sobre las copias de los planos de las salas, se deben dibujar las unidades de exposición y las áreas de circulación, indicando el sentido y las op-

ciones de circulación por medio de flechas. Se anota en ellos la ubicación de cada uno los objetos de la colección, con su nombre y número de inventario. Estos planos integran una de las partes más importantes del guión museográfico, y serán una referencia obligada durante todo el proceso de diseño.

#### 4. Definición de la experiencia museográfica

Una vez distribuidos los temas y las colecciones en el espacio, y creadas las unidades de exposición y las áreas de circulación del público, se debe pensar en la experiencia museográfica que se le ofrece a los visitantes, y que les permitirá conocer y apropiarse del mensaje que el área de investigación y guión ha creado para ellos.

La experiencia museográfica puede haber sido planteada inicialmente por los investigadores y guionistas que realizaron el guión temático. De cualquier manera, el área de diseño, producción y montaje debe hacerla suya, desarrollarla y concebir los espacios y ambientes adecuados para su realización. La experiencia museográfica surge a partir de la vivencia de los visitantes en las salas donde adquirirán nuevos significados al entrar en contacto con los objetos, espacios y temas de la exposición. Para establecerla, se sugiere responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos que suceda cuando el público se relacione con los temas y la colección en las salas?
- ¿Qué impresión deberá recibir?
- ¿Qué quisiéramos que el público experimentara con ellos?
- ¿De qué manera podrían afectarlo y transformarlo?
- ¿En qué aspectos le cambiará la vida?
- ¿De qué forma se podrá apropiar del mensaje?
- ¿Qué debemos hacer para que pueda apropiárselo?
- ¿Qué experiencia le proponemos para que eso suceda?

Las respuestas a estas preguntas nos servirán para preparar una experiencia, fundamentalmente lúdica (basada en el juego), educativa o ritual que nos proporcionará las bases para diseñar ambientes, espacios, el sistema de información y determinadas relaciones con las unidades de exposición y con los objetos y temas presentados en las mismas.

Siempre existe lo lúdico, lo educativo y lo ritual en la experiencia museográfica (Zavala, 1993: 21). En ocasiones decidimos “poner el acento” en alguno de ellos. Por ejemplo: la experiencia del juego tiene que ver con temas que se presten para ello, y propone un acercamiento más divertido y ligero, al igual que un tratamiento menos formal. Puede plantearse la utilización de equipamientos museográficos que hagan interactuar manual y mentalmen-

te a los visitantes, jugando, manipulando y desarrollando procesos creativos de manera libre.

Mediante la experiencia educativa, se pretende que los visitantes vivan procesos de transformación y de cambio a partir de crear puentes entre su experiencia y los temas y objetos presentados en las diferentes salas. Se presentan los discursos de manera más estructurada, contextualizada y argumentada, haciendo acopio de equipamientos y elementos museográficos que lleven al público a descubrir aspectos significativos de los temas, mismos que se relacionan directamente con sus vivencias y que les posibilitan la comprensión de los fenómenos y la construcción de nuevos conocimientos. Las exposiciones que proponen una experiencia museográfica educativa se apoyan mucho en textos, dibujos, fotografías y elementos audiovisuales.

Debido a los ambientes solemnes que los caracterizan, los museos y las exposiciones se prestan para la experiencia ritual basada principalmente en el manejo creativo de los espacios y de los objetos de la colección, a los que se les da un valor y una presentación singular, cercana a lo sagrado. Esta experiencia pone el acento en los espacios y en los objetos, y no tanto en la información.

Las exposiciones de arte recurren mucho a la experiencia contemplativa de los objetos artísticos, y generalmente no utilizan información abundante ni distracciones cromáticas o interpretaciones que interfieran en la relación directa de los objetos con los visitantes.

El mensaje se adquiere a través de esa experiencia museográfica. El mensaje y la construcción museográfica que se deriva de él, es el espacio de vinculación de dos experiencias: la del equipo de producción museográfica y la de los visitantes. Y esas dos experiencias hacen posible una tercera, que se lleva a cabo en las salas: la experiencia museográfica significativa.

## 5. Establecimiento del sistema de información

A partir de la definición de la experiencia museográfica, es posible establecer la manera de presentar la información y crear un sistema específico acorde con ella. Como comentamos, el sistema de información se centra en la presentación de información reducida si es una experiencia básicamente ritual o lúdica, o en el acopio de gran cantidad de gráficos, fotografías, esquemas explicativos y audiovisuales si es una experiencia educativa.

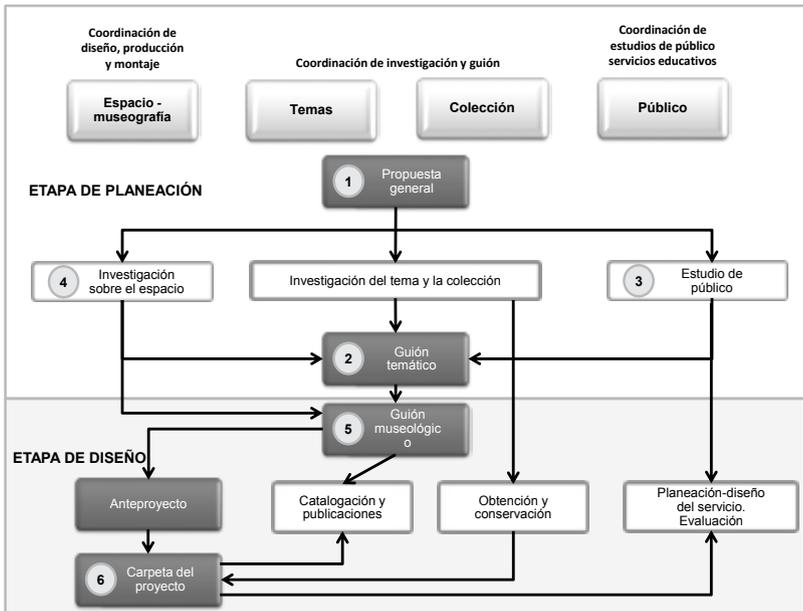
La definición del sistema de información podría modificar algunos de los elementos de interpretación propuestos en el guión temático. El área de diseño, producción y montaje podría proponer la inclusión de audios o videos en lugar de cédulas y elementos gráficos, por ejemplo. En el guión museográfico se establece entonces el número, tipo y características de los

elementos de información que se tendrán que diseñar y producir. Suelen utilizarse cédulas, planos, esquemas, dibujos, maquetas, fotografías, videos o programas de cómputo, y otros que se definen desde el guión temático.

A continuación se presenta, a manera de resumen, los aspectos a considerar en un guión museográfico:

| Aspecto   | Acciones   | Productos   |
|---|--|---|
| Distribución de los temas y colecciones en el espacio | Distribuirlos en el espacio y crear nuevas relaciones y tensiones entre ellos.   | Nuevas relaciones entre los temas, los objetos y el espacio.<br>Nuevas ubicaciones.           |
| Unidades de exposición y áreas de circulación         | Crear unidades nuevas con los temas y las colecciones en el espacio de las salas.  | Unidades de exposición y áreas de circulación de la exposición.                               |
| Experiencia museográfica                              | Reflexionar sobre el tipo de experiencia que se le propone al público, para favorecer la apropiación del mensaje de la exposición. | Establecer la experiencia museográfica que se le propone al público.                          |
| Sistema de información                                | Pensar en formas de información que puedan servir a la experiencia museográfica propuesta.   | Crear un sistema de información específico, acorde con la experiencia museográfica propuesta. |

### Etapa de planeación y diseño de un Proyecto Museográfico Ejecutivo



## Carpeta final del Proyecto

Dijimos que los productos de diseño se van elaborando de manera secuencial, y se entregan en tres momentos: en el guión museográfico, en el Anteproyecto y en la carpeta final del Proyecto. El Anteproyecto es un avance en el proceso de diseño, y se presenta para su revisión. Ya aprobados sus distintos apartados, se elabora la carpeta completa y definitiva con los planos constructivos, las propuestas gráficas y los mecanismos para crear cada uno de los elementos museográficos. Para no explicar dos veces los contenidos de ambos, presentamos una descripción de la carpeta final del Proyecto, y posteriormente comentaremos lo que debe entregarse como Anteproyecto o adelanto de la propuesta. Las partes de una carpeta final del Proyecto son las siguientes:

### Introducción

Es una revisión de las características generales de la exposición que se está realizando, enfatizando los aspectos relevantes del guión museográfico, especialmente los que corresponden a la experiencia museográfica y a los ambientes creados para su realización. Explica también el vínculo de dicho guión con el diseño propuesto, destacando sus aspectos más relevantes. Se hace un recuento breve de cada uno de sus apartados.

#### 1. Concepto general de diseño

Después de elaborar el guión museográfico, es recomendable crear el concepto o la idea general que describa y englobe todo el proceso de diseño. Se trata de ponerle un nombre a lo que elaboraremos, y de esta manera crear un contenedor conceptual o una idea que haga referencia directa a la exposición. El nombre elegido le proporcionará unidad al diseño, y mostrará un camino sutil pero perceptible para los visitantes.

En el texto *Gramática del arte*, de J. J. Beljon (1993: 10), encontramos muchos conceptos que nos pueden servir para encontrar un nombre. Por ejemplo: ventana, huellas, articulación, la voz del silencio, etc. Para este fin podemos crear también frases como las siguientes: ventana al pasado, ventana al mar, articulación entre contrarios, huellas de una cultura, huellas del futuro, etc. Desde ese momento, todo lo que se diseñe deberá tener una relación con esa definición o nombre, tal como sucede con el mensaje de la exposición que le da sentido y unidad a los temas y a los objetos elegidos. Los dos son conceptos totalizadores.

Para crear el concepto de diseño es conveniente realizar una reflexión sobre el tema y los objetos de la colección; también sobre la experiencia mu-

seográfica propuesta. Puede ser de mucha utilidad tener algunas lecturas libres sobre ellos. Se trata de producir nuevas referencias y relaciones que nos lleven a crear un nombre, una metáfora o analogía que refleje las cualidades esenciales del Proyecto. Analizar también sobre lo que significa o puede significar esta exposición para la gente, para la cultura y para la sociedad, puede darnos algunas pautas. El concepto general de diseño se presenta en un documento, aunque puede contener diagramas, ilustraciones y otras imágenes.

## 2. Diseño de ambientes

Un ambiente está constituido por un espacio con atributos. Dichos atributos son las dimensiones, formas y proporciones, junto con la iluminación, el color, las texturas y los materiales utilizados. Los espacios pueden tener determinadas atmósferas que nos conmueven, y que muchas veces no sabemos el porqué. Producen un entendimiento con ellas, un contacto o un rechazo inmediato, sin tener que recapacitar. Esto lo afirma Peter Zumthor (2001: 22). En el mismo sentido, Lluís Pau (1999: 19) nos habla de la atmósfera argumental, un concepto que nos refiere a los espacios diseñados para colaborar con el argumento de una exposición, y que favorecen la experiencia museográfica significativa.

Las atmósferas provocan a los visitantes para que hagan más lenta su marcha y miren, escuchen, reflexionen y después compartan aquello que han aprendido. Al respecto, Ramírez Vázquez comenta:

*(...) la arquitectura está en la atmósfera, en el espacio que se logra, produciendo el ámbito que es el adecuado a la actividad que va a desarrollarse. [Y concluye:] (...) la lección que queremos lograr es acen-  
tuar la impresión en el visitante, con tan sólo pasar de una altura a otra. Inmediatamente ustedes pueden comprobarlo: el visitante se frena y luego sigue a otra velocidad. ¿Por qué? Porque emocionalmente dice: Caray, esto es más importante. Y lo observa con mayor atención (Iannini, 1987: 13).*

Por su parte, Ralph Appelbaum nos habla del papel del espacio en la narración museográfica:

*El recurso narrativo más potente es el propio entorno arquitectónico. Las galerías, recorridos y espacios de transición pueden servir como metáforas tridimensionales de gran escala que comunican la historia de un modo intenso y emocionalmente estimulante. Dentro de estos ambientes dramáticos y envolventes (que sirven cada uno de ellos como metáfora experimentada de los acontecimientos que se están*

*documentando), los objetos adquieren un dramatismo muy especial: el colador de té llevado por un judío deportado en la exposición en el Museo del Holocausto. O como en el museo Americano de Historia Natural, donde los visitantes absorben visceralmente la historia de su evolución por su recorrido, y no solo conceptualmente a través de la lectura y los objetos. En este museo, la información ya no se presenta como verdad sino como hipótesis, presentando la historia de la ciencia como una novela policiaca (1998: 5).*

El ambiente general, derivado del concepto general de diseño y los ambientes particulares establecidos en las salas o en las unidades de exposición, deben describirse a detalle en documentos y láminas en los que se establezca su naturaleza (ambientes angustiantes, urbanos, sagrados, frívolos, etc.), así como las características físicas (oscuridad, luminosidad, encierro, apertura, orden, etc.). Posteriormente, se derivan las dimensiones y formas espaciales que requieren, su iluminación, color y texturas. Finalmente, se presenta la ubicación de cada uno de ellos en los planos de planta de la exposición.

El diseño ambiental no siempre es comprendido por los funcionarios o personas externas al proceso museográfico, pero es importante desarrollar la propuesta para justificar la inclusión de determinados elementos como luces especiales, modificaciones arquitectónicas, etc.

### 3. Gama de color

De los ambientes museográficos establecidos, se deriva el marco general para la gama de color y la iluminación. El color provoca emociones y sensaciones, y participa de manera preferente en la experiencia de significación de los visitantes. La gama de color general se aplica al ambiente y a todos los elementos museográficos: muebles, paredes, gráficos, interiores de vitrina, etc. El color, además de ser un elemento expresivo fundamental del diseño, también debe ser funcional. Esto quiere decir que debe contribuir a la legibilidad de los textos y gráficos a partir de un buen manejo de los contrastes cromáticos.

Al elegir los colores, es conveniente considerar que en superficies grandes adquieren más fuerza que cuando se observan en superficies pequeñas. Esa es la razón para realizar pruebas directamente en los muros de las salas y con la iluminación adecuada (porque cambia mucho el tono, dependiendo de la iluminación). Es importante matizar los colores cálidos (rojos y amarillos) porque en los muros se perciben más cargados. Es conveniente utilizar colores claros porque son más manejables, combinados con acentos más oscuros.

Es determinante la relación que se va a establecer entre los objetos de la colección y los colores de su contexto. Decidir si el objeto se presen-

tará en un ambiente neutro o blanco, o si se colocarán fondos de color, es una decisión importante que debe tomar el área de diseño, producción y montaje. Un argumento más para realizar pruebas de color y de iluminación directamente en las salas.

Para establecer la gama, el equipo de diseño se puede apoyar en la guía de color de PANTONE o en muestrarios de casas de pinturas como COMEX, OPTIMUS, u otras. La gama de color general se presenta por medio de láminas y documentos que la justifiquen. En los diseños específicos tendrá que describirse la manera como se utilizará en cada uno de ellos.

#### 4. Diseño espacial

En su forma expresiva, las áreas museográficas deben ser consideradas como esculturas transitables. Los espacios ordenados geoméricamente y que contienen objetos e información también ordenada son agradables de recorrer, y favorecen la permanencia de los visitantes en las salas y la realización de una experiencia museográfica significativa.

Además de tener una expresión, de provocar emociones y de posibilitar la creación de ambientes, el espacio visto en su aspecto funcional debe ser un contenedor de elementos museográficos, y permitir el adecuado flujo de los visitantes. A continuación se enuncian algunos pasos para elaborar el diseño del espacio:

1. Recurriendo a la secuencia establecida en el guión museográfico, es indispensable reconstruir lo que Herbert Bayer denomina “secuencia esperada de impresiones para el visitante” (Rodríguez, 1975). Esta frase propone restablecer el recorrido ideal de los visitantes, visualizando la experiencia museográfica que tendrán en cada uno de los espacios y ambientes previamente establecidos. Estas experiencias particulares pueden ser descritas en textos e imágenes.
2. Reorganizar y redefinir los espacios según esa experiencia narrativa, y destinar físicamente las distintas áreas para esos recorridos y experiencias, con sus dimensiones y formas requeridas, incluyendo los elementos del mobiliario, gráfica, reproducciones y videos. En esta parte se decide si los ambientes serán recreados de manera realista o no. Si se pone una cueva físicamente o de manera simbólica, si se crea un ambiente angustiante para que los visitantes “sientan” la crisis, o si solamente se hace una descripción de ella.
3. Ordenar y modular el espacio según las redes y sintaxis espaciales y geométricas. A partir de la “unidad en la variación y variación en la unidad”, podemos crear espacios ordenados pero con diversidad para que no sean aburridos, evitando los espacios desordenados o

con mucha diversidad pero sin orden. Debemos utilizar principios que los ordenen de manera escultórica, y que les proporcionen el equilibrio y la coherencia a sus volúmenes y vacíos. Para dar orden podemos utilizar algunos de los siguientes recursos:

- Las figuras geométricas bidimensionales o tridimensionales que con sus vértices y perímetros permiten ordenar los objetos tomando como base esas formas.
  - Los ejes de composición, que son líneas en el espacio donde se colocan elementos museográficos. En la composición simétrica se colocan equilibradamente objetos alrededor de un punto o una línea.
  - Objetos, grupos o formas repetidas que nos crean ritmos determinados que ordenan el espacio.
4. Elaborar los planos de planta y los alzados definitivos que se requieran para presentar el diseño espacial, incluyendo en ellos las unidades de exposición a escala, las áreas de circulación, las adaptaciones arquitectónicas que se proponen y el mobiliario que se requerirá. Es conveniente iniciar este apartado con los documentos, planos y figuras que nos permitan restablecer la “secuencia esperada de impresiones de los visitantes”.

Las formas de representación del diseño son muy variadas. Van desde las vistas parciales (plantas, alzados y cortes) hasta las perspectivas (isométricas, axonométricas, entre otras). Cuando no es suficiente con ellas para representar lo que uno desea, se recurre a las maquetas a escala de los espacios, muebles, reproducciones, etc. Son muy convenientes también las perspectivas central y de 2 puntos para mostrar espacios y objetos dentro de ellos.

En la actualidad existen muchos programas de cómputo que facilitan la realización de dibujos y perspectivas de espacios y objetos otros que posibilitan la presentación de recorridos virtuales de las salas museográficas que se están diseñando, y representaciones o vistas tridimensionales denominadas renders. Algunos de estos programas requieren licencia, como AutoCad, pero otros son de libre descarga en Internet, como pCon.planner, TrueSpace o Google Sketchup, por mencionar algunos.

| Pasos para ordenar el espacio                      | Acciones   | Productos                         |
|--|--|-----------------------------------|
| 1. Repasar la “secuencia esperada de impresiones”. | Establecer la secuencia esperada de impresiones para los visitantes. | Documento con dibujos y esquemas. |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 2. Reorganizar los espacios.                                  | Redefinir los espacios y ambientes según la experiencia narrativa.                              | Diagramas y planos.                    |
| 3. Modular el espacio.  | Reordenar el espacio según las formas geométricas, ejes ordenadores, equilibrio de formas, etc. | Planos y diagramas.                    |
| 4. Elaborar las formas de representación del diseño espacial. | Dibujar la nueva distribución de los elementos museográficos.                                   | Planos de planta, alzados y diagramas. |

En resumen, los cuatro elementos del diseño general se encuentran interrelacionados y secuenciados, tal como puede verse en el siguiente esquema:

| Contenedor conceptual:<br>El concepto general de diseño   | Contenedor ambiental:<br>Las atmósferas  | Contenedor cromático:<br>La gama de color   | Contenedor espacial:<br>El espacio como contenedor  |
|---|--|---|---|
| Ponerle un nombre a lo que se diseña para darle un concepto unitario que contenga todos los diseños, y que se relacione metafóricamente con los temas y los objetos de la exposición. | Crear ambientes que refieran directamente a ese nombre: formas y dimensiones del espacio, luz, color y texturas. | Derivar de los ambientes la colección y los temas, las combinaciones de colores que se utilizarán en la exposición. | Establecer claramente el espacio disponible para contener los elementos de la exposición, a partir de la "secuencia esperada de impresiones para los visitantes". |

## El esquema conceptual de una exposición

El esquema conceptual de una exposición se va construyendo simultáneamente con el desarrollo de cada una de sus etapas. Le proporciona una estructura sólida de conceptos que se culmina con la elaboración de los diseños específicos. Dicho esquema es una estructura que no se ve, pero que se intuye y que determina numerosas decisiones del equipo de museografía. Por ello se sugiere integrarlo a la carpeta final del Proyecto. Para comprender su importancia, presentamos el ejemplo del Monumento para los veteranos de Vietnam, realizado en la ciudad de Washington, a partir del cual se puede ilustrar dicha estructura.

Maya Lin, una arquitecta de origen chino, nacida en los Estados Unidos de América, a los 21 años de edad, ganó un concurso para realizar en la ciudad

de Washington el Monumento a los veteranos de Vietnam. Esto no fue del agrado de políticos y algunos veteranos, quienes afirmaban que no era conveniente que el Proyecto lo realizara una persona de origen asiático. Afirmaban, además, que no era posible concebir un monumento sin una escultura, una bandera estadounidense y una inscripción alusiva. Querían que la propuesta sirviera de marco o escenario para esos 3 elementos que, según afirmaban, debían ser colocados en el centro del complejo que proponía Maya Lin.

La gran discusión que provocó en importantes personajes y políticos recios y reaccionarios no la detuvo. Su hermoso, sustentado y sencillo diseño se mantuvo sin modificaciones hasta el final. Tuvo el valor de defender no solamente una idea de diseño, sino un Proyecto en el que colocó su ideología, su sentimiento humanitario, su pensamiento y su lucha contra la razón única y los intereses políticos.

El Proyecto propone realizar una experiencia catártica al bajar al inframundo por una rampa en la que se encuentra un "muro de vida" realizado con granito negro, con los nombres de 58,220 soldados estadounidenses muertos en esa guerra. Después de reconocer algún nombre o de presenciar el dolor de otros visitantes en este muro de los lamentos, se sube otra vez al nivel del piso, a la vida, al sol.

En la actualidad el monumento se ha convertido en el más solicitado de la ciudad de Washington, habiendo sido visitado hasta la fecha por decenas de millones de personas, recibiendo además por internet un millón de visitantes al mes. A continuación presentamos el esquema que podemos deducir de la propuesta Maya Lin:

- **Objetivos del Proyecto:** Recordar y hacer un homenaje a los muertos en la guerra de Vietnam, sin plantear implicaciones políticas.
- **Mensaje:** Todas las guerras son terribles. En la guerra de Vietnam hubo muchos muertos y quedaron muchas heridas abiertas que deben restañarse y asimilarse para poder seguir adelante.
- **Concepto de la experiencia museográfica:** Viajar al inframundo para tener una experiencia catártica y regresar a la luz, a seguir viviendo. Con esta experiencia se posibilita que lleven el mensaje.
- **Concepto general de diseño:** Para que vivan esa experiencia, se crea un espejo de vida, un muro mortuorio de granito negro que le da sentido al recorrido y que refleja a los visitantes vivos, mezclados con los nombres de los soldados muertos.
- **Ambiente conceptual y expresivo:** El inframundo: ir al fondo de la tierra donde se encuentran los muertos, frente a un espacio abierto, para compartir también la vida. Un ambiente para lamentarse.
- **Diseño del espacio y circulación:** Rampa que baja al fondo de la tierra y que nos sube de nuevo a la vida. Circulación continua, sin vestíbulo.

- Diseños específicos: Rampa que nos lleva al inframundo y muro de granito con los nombres de los 50,000 soldados estadounidenses muertos en la guerra de Vietnam.

### ***Diseños específicos***

Los diseños específicos corresponden a cada uno de los elementos bidimensionales y tridimensionales, que se ubicarán en las salas de exposición. Son específicos porque cada uno de ellos tendrá la función de resolver una necesidad particular dentro de la exposición, además de contar con su propia expresión, determinada por los marcos conceptuales, ambientales, cromáticos y espaciales establecidos en el diseño general. Los diseños específicos y sus funciones son los siguientes:

| Área de diseño        | Elementos  | Funciones                                   |
|-----------------------|--|---|
| 1. Muebles y soportes | Vitrinas, mamparas, soportes, bases, etc.          | Contener, soportar, delimitar el espacio.   |
| 2. Gráficos           | Cédulas, ilustraciones, esquemas, planos, etc.     | Interpretar, explicar, ilustrar.            |
| 3. Iluminación        | Iluminación museográfica, de casa y de emergencia. | Iluminar, ambientar, dejar ver, acentuar.   |
| 4. Elementos de apoyo | Maquetas, dioramas, reproducciones, etc.           | Interpretar, ilustrar, reproducir.          |
| 5. Audiovisuales      | Videos, audios, interactivos, etc.                 | Ambientar, interpretar los temas, explicar. |

Los pasos a seguir para realizar los diseños específicos, son:

1. Enlistar todos los elementos a diseñar, por sus tipos y funciones, y en su orden de aparición en el guión museográfico. Ejemplo:
  - Vitrina 1, para piezas del preclásico. Sala 1.
  - Cédula de objeto 1, sala 1.
  - Cédula general, sala 1.
  - Mampara 1, para cédula general. Sala 1.
  - Cédula temática 1, sala 2.
  - Mampara 2, para cédula temática 1. Sala 2.
  - Vitrina 2, para piezas de Veracruz. Sala 2.
  - Vitrina 3, para cerámica de Puebla. Sala 2.
  - Maqueta del Montículo de Ehécatl. Sala 2.
  - Soporte de escultura 1, sala 2

## 2. Integrarlos por área y elemento. Por ejemplo:

### Vitrinas

- Vitrina 1, para piezas del preclásico. Sala 1.
- Vitrina 2, para piezas de Veracruz. Sala 2.
- Vitrina 3, para cerámica de Puebla. Sala 2.

### Mamparas

- Mampara 1, para cédula general. Sala 1.
- Mampara 2, para cédula temática 1. Sala 2.

## 3. Se recurre a los marcos establecidos en el diseño general:

- Se establecen las dimensiones y características de cada elemento, de acuerdo al espacio disponible en las salas, y a la información y objetos que deberá contener.
- Se plantean las funciones y problemas que debe resolver el diseño, y se les da una solución. Contener, mostrar, proteger y facilitar el mantenimiento, pueden ser las funciones de una vitrina.
- Se elabora el diseño expresivo de cada uno de ellos, con las formas y los estilos que se derivan del concepto general de diseño y de los ambientes a los que pertenecen.
- Se eligen sus colores, de acuerdo a la gama cromática general. Si el concepto son las “huellas del pasado”, por ejemplo, debemos pensar en cómo interviene esa idea en cada uno de los diseños específicos de ese concepto. Es probable que en la gráfica pueda manifestarse de mejor manera con algún dibujo o motivo este concepto. El elemento a diseñar se debe ubicar en un ambiente determinado que puede influir en su forma y en su color. Es importante establecer en qué casos se usa cada uno de los colores de la gama: cuáles para las cédulas, cuáles para los dibujos o planos, etc.

## 4. Se establece entonces un concepto por cada área que se diseña: el Concepto de Mobiliario, el Concepto de la Gráfica, el Concepto de la Iluminación, etc.

## 5. Se eligen las formas de representación y se plasma cada elemento en:

- Planos: planta, alzados, proyecciones y planos constructivos.
- Maquetas o modelos a escala.
- Prototipos de tamaño natural.

## 5. Diseño industrial

Lo más significativo del diseño tridimensional de una exposición es el mobiliario. Su característica principal es que se encuentra casi siempre en relación directa con los objetos, y es determinado por ellos. Los muebles son también delimitadores de espacios, y pueden ser de distinto tipo: contenedores

o soportes de objetos: vitrinas, soportes para piezas, bases, etc.; soportes de información: mamparas y tableros; delimitadores de espacios: mamparas, plataformas, muros museográficos, etc.

Se realiza el diseño, pensando primero en su función, y posteriormente incluyendo sus formas expresivas. Sus formas y colores son la manera de integrarse al diseño general. La distribución del mobiliario en las salas de exposición debe quedar registrada en planos específicos, y acompañarse con los planos constructivos de cada uno de los muebles. Pueden elaborarse perspectivas y maquetas para mostrar mejor las ideas del diseño o, como se comentó en el Anteproyecto, pueden crearse prototipos para presentar la propuesta y poder analizarla en su dimensión real.

## 6. Diseño gráfico

Como comentamos anteriormente, la gráfica de una exposición se compone de dibujos, planos, esquemas, fotos, textos grandes y un elemento que tiene una enorme importancia: el cedulario. El cedulario está constituido por:

1. La cédula general de la exposición, que plantea la importancia de la muestra, las características de la colección, el tratamiento que se le da al tema y sus partes constituyentes, así como algunas consideraciones sobre el contexto de la presentación y sus realizadores o patrocinadores.
2. Las cédulas temáticas, que dan entrada a cada uno de los temas, y cobertura a los objetos escogidos; se relacionan internamente con la cédula general, formando un mapa conceptual.
3. Las cédulas subtemáticas que desarrollan los aspectos integrantes de cada uno de los temas.
4. Las cédulas de objeto o de grupo de objetos.
5. Las fichas técnicas.

La extensión de cada una de ellas es diferente, y depende del criterio del equipo de museografía. Puede ser adecuado que las cédulas generales y temáticas no sobrepasen las 18 líneas, y las subtemáticas 14. Es preferible dividir en dos las cédulas muy extensas.

Su diseño debe resaltar la legibilidad, favoreciendo el contraste entre el fondo y el texto, y proponiendo letras de buen tamaño y estilo. En el diseño de la gráfica es importante establecer en qué casos se usa cada uno de los colores de la gama, y cuáles son para las cédulas, dibujos o planos.

Los elementos de la gráfica se diseñan considerando primero su función y los espacios disponibles en las salas. Después se establece su forma o expresión, que tiene que estar en concordancia principalmente con la gama

de color, con el concepto de diseño y con los ambientes. Al igual que el mobiliario, las formas expresivas de la gráfica y su color son la manera de integrarse al diseño general.

Para elaborar la gráfica se pueden utilizar diversos medios: por computadora, en vinil, manualmente o por medio de serigrafía. La elección del medio depende del concepto de la exposición y de los recursos que se tengan.

La presentación de las propuestas de diseño gráfico se realiza en los mismos soportes y con los mismos materiales con que será producida, y al tamaño real. La distribución de la gráfica en las salas se registra en planos específicos.

## 7. Diseño de la iluminación

La iluminación participa directamente en la creación de los ambientes museográficos, junto con el color. Su función es fundamental, ya que hace posible la adecuada observación de los objetos y los elementos gráficos e informativos de la exposición.

La iluminación utiliza luminarios ("focos") de acento para ciertos objetos, y de luz difusa para algunas zonas y para las áreas de circulación. El sistema de luminarios debe estar distribuido adecuadamente por toda la exposición, y no debe ser llamativo.

El diseño de la iluminación se presenta por medio de láminas y planos de planta, y alzados donde se establece el concepto de iluminación elegido y su aplicación en las diferentes salas y ambientes, así como la distribución de los sistemas de iluminación.

Como complemento a los planos y láminas, deben realizarse pruebas sobre el efecto de la iluminación directamente en las salas. El tipo de luminarias debe ser seleccionado por la intensidad y los efectos de luz que produce, por su costo y por su discreción. En muchos casos se instalan rieles con luminarias de bajo voltaje. Finalmente, es importante constatar que el cableado pueda soportar la carga eléctrica que implicarán los sistemas de iluminación y otros equipos que utilizan electricidad.

## 8. El diseño de los audiovisuales

Los audiovisuales e interactivos juegan un papel importante como complemento informativo, ambiental o artístico de las exposiciones. El número, sus características generales y ubicaciones se establecen en los guiones temático y museográfico. Deben diseñarse a partir de las consideraciones establecidas en el diseño general: concepto de diseño, ambientes, color y espacios

disponibles, pero su estructura de contenidos surge del guión temático y de las necesidades informativas que en él se establecen. Cada medio audiovisual requiere un argumento y un guión específico, mismos que se elaboran en la etapa de diseño.

En ocasiones, los audiovisuales influyen de manera exagerada en los espacios de las salas, por ello es importante definir claramente su función informativa y/o ambiental, y acotar su uso. Es necesario anotar que requieren equipo especializado y costoso para su proyección, al igual que un mantenimiento constante.

## 9. El diseño de maquetas y reproducciones

Se refiere a los elementos tridimensionales como maquetas, dioramas y reproducciones, que ayudan a la interpretación de los fenómenos y los objetos de la colección para su mejor comprensión por parte del público. Su producción es realizada por especialistas, y se debe cuidar que no desentonen con el resto de la exposición.

Como en los casos anteriores, es importante partir del uso y la funcionalidad de las reproducciones como elemento de apoyo e interpretación, y ubicarlas en el espacio que tienen destinado en las salas, para después integrarlas formalmente al concepto general de diseño y a la gama de color.

## 10. Cronograma y presupuesto

Hablamos al principio de la necesidad de elaborar un cronograma muy minucioso para organizar el trabajo y llevar un control de las acciones y los tiempos en todas las etapas del Proyecto.

Durante la producción y el montaje, la presión se torna mayor porque los tiempos se van agotando, y la fecha de la inauguración se acerca. Por ello, es indispensable que el cronograma ayude a dar un seguimiento al Proyecto Museográfico durante las últimas etapas, y que detalle estrictamente las acciones, los tiempos y los responsables.

En esta parte del proceso ya se conocen los recursos disponibles y los productos y servicios que faltan por realizar. El proceso no puede parar por falta de presupuesto o problemas con los proveedores. Sin embargo, es importante revisar minuciosamente todos los rubros y sus costos, y no realizar compromisos que no se podrán cumplir. Es preferible, durante la elaboración de la carpeta final del Proyecto, modificar un poco la propuesta para ajustarse a los recursos que se tienen.

## 11. Anexos

El guión museográfico de la exposición, y otros documentos y esquemas de apoyo. Mientras se elabora la carpeta final del Proyecto, se termina de recabar la colección, revisando su estado de conservación para proceder a restaurarla si fuese necesario. Se coloca en una bodega de paso, segura y limpia, esperando el momento de su traslado y montaje. En esta etapa se establecen también las estrategias y los servicios educativos que se van a ofrecer; se elabora el catálogo de la exposición y los materiales que se utilizarán en los talleres y visitas guiadas.

### El Anteproyecto

Es una presentación general de cada aspecto o área del diseño (como el mobiliario y la gráfica), y está constituido por avances de la propuesta que se presentan para su revisión y aprobación por parte del equipo de museografía, responsables de los museos o instituciones, y funcionarios o promotores de la propuesta. Se presenta después del guión museográfico, y es la base para elaborar la carpeta final de diseño.

Estos acercamientos al diseño final se presentan por medio de planos, láminas, maquetas, programas de cómputo y, si el tiempo y el dinero lo permiten, por medio de prototipos, que son creaciones únicas del mobiliario y la gráfica realizadas a tamaño real, y que permiten una evaluación más realista y objetiva de las propuestas. Si se analiza el diseño de una vitrina en creada físicamente y en su verdadera dimensión, es más fácil saber si cumple con las funciones solicitadas, si el estilo del mueble es el adecuado y si funciona bien en un espacio y en un ambiente determinado, en el que incluso se puede presentar para su análisis.

Los avances y entregas de lo que podría ser una carpeta del Anteproyecto se van presentando en partes, y de acuerdo a una agenda que no se puede establecer para todos los casos. Incluye los mismos aspectos que la carpeta del Proyecto, pero de manera más general y con propuestas puntuales y tentativas. A partir de su autorización se podrá realizar el diseño definitivo que, como vimos anteriormente, debe incluir los planos constructivos de todos los elementos museográficos diseñados. Los puntos que pueden ser revisados en el Anteproyecto son los siguientes:

1. El guión museográfico.
2. El concepto de diseño, el diseño ambiental y espacial, la gama de color (los colores seleccionados y su aplicación general en los distintos elementos museográficos) y las modificaciones arquitectónicas que se proponen.

3. El diseño de mobiliario, en general. Se presenta una propuesta general de algunos de los muebles por construir, principalmente los más complejos, como las vitrinas.
4. El diseño gráfico, en general, y su gama de color. Las cédulas temáticas.
5. El diseño de reproducciones y otros elementos tridimensionales como maquetas, dioramas y reproducciones.
6. De manera general se presenta el diseño de la iluminación. El tipo de focos que se van a usar, sus soportes o rieles, y su distribución en las salas. Puede existir una propuesta innovadora y con un uso muy imaginativo de la luz artificial y de sus soportes, lo cual será necesario presentar a detalle.
7. El diseño de la producción audiovisual. Cuáles elementos y sus características generales, así como los proveedores y encargados de su producción.
8. El cronograma.
9. El presupuesto general y particular. Montos, suministros y problemas.

### Ejercicio tres

1. Identifica los 3 productos principales de la etapa de diseño y sus elementos que lo constituyen.
2. Con base en la información brindada en este capítulo, elabora el guión museológico de tu exposición, contemplando cada una de las partes que lo constituyen.
3. Desarrolla el diseño general, el esquema conceptual, los diseños específicos, el cronograma y el presupuesto acorde a los elementos y consideraciones que se expusieron en este capítulo.
4. Retomando los productos elaborados anteriormente, integra el Anteproyecto del Proyecto, considerando sus elementos.

### Autoevaluación

| Indicador  | Sí | No |
|--|----|----|
| 1. El diseño museográfico contempla elementos de orden y variación                             |    |    |
| 2. El guión museológico contempla la distribución de los temas y las colecciones en el espacio |    |    |
| 3. El guión museológico contempla unidades de exposición y áreas de circulación                |    |    |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 4. El guión museológico define qué experiencia museológica vivirá el visitante  |  |  |
| 5. El guión museológico define la manera en que se presentará la información  |  |  |
| 6. La carpeta final define el diseño general de la exposición (concepto, diseño de ambientes, gama de color y diseño espacial)              |  |  |
| 7. La carpeta final contiene un esquema conceptual de la exposición   |  |  |
| 8. La carpeta final especifica los diseños específicos (industrial, gráfico, de iluminación, audiovisuales, y de maquetas y reproducciones) |  |  |
| 9. La carpeta final define cronogramas y presupuestos pertinentes   |  |  |
| 10. El Anteproyecto integra y organiza de manera clara los productos de la etapa de la planeación y diseño del PME                          |  |  |

## Recomendaciones

- El diseño general crea un concepto general de diseño para la exposición y los ambientes para la experiencia museográfica. Es, además, el marco ambiental, conceptual, cromático y espacial para los diseños específicos.
- Cuando elabores el dibujo de las vitrinas, es importante exponer sus características. Recuerda que: las vitrinas son los muebles más complejos y componentes necesarios para cualquier exposición que presente objetos pequeños. Su función principal es ponerlos al alcance visual de los visitantes, protegerlos de robos y daños, crear un clima interior adecuado y posibilitar la agrupación y composición de objetos en su interior. Deben también permitir el mantenimiento y la limpieza de los objetos que contienen.

## V. Los productos de la etapa de producción y de montaje del PME

### La producción museográfica

**E**n esta etapa se trata de producir, elaborar o crear físicamente todos los elementos diseñados. Podemos considerar a la producción como el gran producto del Proyecto Museográfico Ejecutivo.

La producción se realiza en diferentes talleres especializados, y generalmente con diferentes empresas. Cada elemento requiere un proceso productivo particular. Es tan complejo este proceso, que se requiere una estricta vigilancia de las diferentes líneas productivas para evitar sorpresas desagradables.

La parte medular de la producción se refiere al mobiliario museográfico. Generalmente es la más onerosa y la más compleja, aunque depende del tipo de Proyecto. Requiere de una gran capacidad para tomar las decisiones si surgen los contratiempos.

La producción gráfica depende de la información que proporcionan directamente los guionistas, y su retraso o entrega en los términos no acordados puede retrasar su producción. Muchos elementos gráficos requieren tableros y mamparas como soportes, por lo que es necesario contar con ellos con anterioridad. Antes de enviar a producción el cederario, se debe revisar su extensión y su redacción.

Las instalaciones eléctricas y el sistema de iluminación deben quedar terminados en esta etapa para ajustar los focos durante el montaje. La producción de la iluminación no es muy costosa si no requiere de instalaciones especiales y si se cuenta con la carga y el cableado adecuado y en buen estado.

### Montaje museográfico

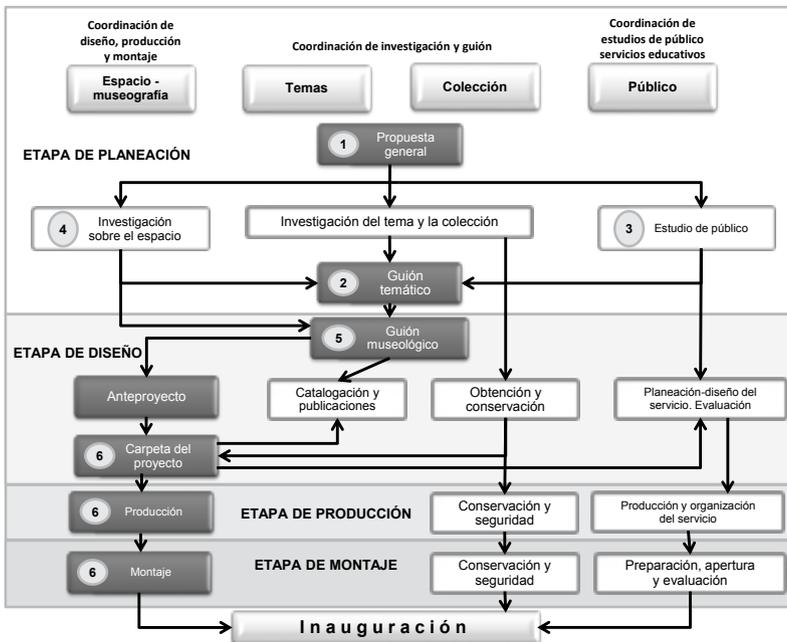
La etapa de montaje se halla íntimamente ligada a la de producción. Puede considerarse que constituye un mismo proceso producir y trasladar los

productos a las salas de manera programada y organizada. Se integran en las salas de exposiciones los elementos producidos en talleres, empresas o dentro del museo. Larrauri (15) la explica de la siguiente manera:

*(...) el montaje se cumple en tres fases; la primera es la instalación de estructuras mayores y la colocación de piezas grandes; la segunda es la instalación de estructuras menores y mobiliario museográfico; y la tercera es la colocación de objetos menores en vitrina y sobre pedestales y repisas o el colgado de cuadros en muros y mamparas, así también la colocación de tableros de información gráfica y el ajuste final de la iluminación se efectúan durante la última fase. Al terminar el montaje, las autoridades del museo o el comisario de la exposición deberán hacer un cotejo definitivo de las expuestas con el catálogo de la colección, y registrar su posición en los planos.*

Los tiempos de los distintos procesos de montaje deben quedar establecidos en el cronograma citado. Para terminar, podemos ver en toda su complejidad el esquema completo del Proyecto Museográfico Ejecutivo, con sus etapas y productos principales.

#### Las cuatro etapas de un Proyecto Museográfico Ejecutivo



## Ejercicio cuatro

1. De acuerdo a lo planeado, realiza el montaje de la exposición.
2. Define y organiza los servicios de atención al visitante, y los criterios de conservación y seguridad con los que contará la exposición.

## Autoevaluación

| Indicador   | Sí | No |
|---|----|----|
| 1. Las acciones contempladas en el diseño se realizaron en tiempo y forma                             |    |    |
| 2. Los recursos contemplados fueron adecuados y suficientes   |    |    |
| 3. Hay un seguimiento en la implementación de las acciones por parte del equipo de museografía        |    |    |
| 4. Hay un orden sistemático en la implementación del montaje  |    |    |
| 5. Los servicios de atención al visitante son coherentes y pertinentes con el diseño de la exposición |    |    |
| 6. Los criterios de seguridad y conservación son congruentes con el PME                               |    |    |

## Fuentes consultadas

- Aicher, Otl (1994), *El mundo como proyecto*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Ander Egg, Ezequiel (2005), *La política cultural a nivel municipal*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Alonso Fernández, Luis (2003), *Diseño de exposiciones. Concepto, instalación y montaje*. Madrid: Alianza editorial.
- Alonso Fernández, Luis (1999), *Museología y museografía*. Barcelona: Ediciones del Serbal.
- Appelbaum, Ralph (febrero, 1998), "Diseñar museos para el próximo siglo" en *Revista de Museología* nº 13. Febrero de 1998. Disponible en: [http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1721/1/Dise%C3%B1ar\\_museos\\_para\\_el\\_proximo\\_siglo.pdf](http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1721/1/Dise%C3%B1ar_museos_para_el_proximo_siglo.pdf)
- Ballart Hernández, Josep (2008), *Manual de museos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Bedolla Giles, Ana Graciela (s/f), *Contenido del guión temático*. Mimeo.
- Bedolla Giles, Ana Graciela, et al. (1993), *Guión temático de la exposición "Arrieras somos... y al mundo asombramos. Una visión panorámica de las hormigas"*. Santa Ana del Valle, Oaxaca: Museo Regional del Niño.
- Belcher, Michael (1994), *Organización y diseño de exposiciones. Su relación con el museo*. Gijón: Editorial TREA S. L.
- Beljon, J.J. (1993), *Gramática del arte*. Terrejón de Ardoz: Celeste.
- Beltrán, Félix (s/f), "El diseño en los museos" en *Acercar del diseño*. Editorial La Habana: La Unión.
- Bolaños, María (2003), "La exposición como utopía: algunas experiencias ejemplares" en *Museología crítica y arte contemporáneo*. David Almazán (coordinador). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Iannini, Humberto (1987), *Charlas con Ramírez Vázquez*. México: UAM.
- Jiménez, Lucina (2006), *Políticas culturales en transición. Retos y escenarios de la gestión cultural en México*. México: CONACULTA.
- Larrauri, Iker (1987), *Descripción de un Proyecto Museográfico Ejecutivo*. Ecuador: Mimeo. Disponible en: [http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1701/1/El\\_proyecto\\_museogr%C3%A1fico\\_ejecutivo.pdf](http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1701/1/El_proyecto_museogr%C3%A1fico_ejecutivo.pdf)
- Montpetit, Raymond (1995), "El sentido del espacio" en *Revista Museum Internacional* Núm. 185 Internacional. Disponible en: [http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1699/1/El\\_sentido\\_del\\_espacio.pdf](http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1699/1/El_sentido_del_espacio.pdf)
- Padró, Carla (2003), "La museología como una forma de reflexionar sobre los museos como zonas de conflicto e intercambio" en *Museología crítica y arte contemporáneo*. David Almazán (coordinador). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Pau, Lluís (julio, 1999), "De las exposiciones argumentales" en *Experimenta*. Núm. 27. Madrid. Julio de 1999. Disponible en: [http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1880/1/De\\_las\\_exposiciones\\_argumentales.pdf](http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1880/1/De_las_exposiciones_argumentales.pdf)
- Rodríguez Prampolini, Ida (1975), *Herbert Bayer. Un concepto total*. México: UNAM.
- Zavala, Lauro (1993), *Estética de la Recepción museográfica. Posibilidades y límites de la comunicación museográfica*. México: UNAM.
- Zumthor, Peter (2011), *Atmósferas. Entornos arquitectónicos - Las cosas a mi alrededor*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

## Los autores

### **María del Pilar Herrera Guevara**

Licenciada en Artes Visuales, Maestra en Gestión y Desarrollo Cultural y Doctorante en Humanidades y Artes. Estudió los diplomados en "Gestión Cultural y Formación de Públicos" y "El proyecto artístico: creación y gestión". Fue Administradora del Centro Cultural Paraísos del Colli, coordinó los Talleres del Centro Municipal de Cultura del Ayuntamiento de Zapopan. Fue Coordinadora de Difusión Cultural de la Universidad del Valle de México campus Guadalajara. Actualmente es docente en las Licenciaturas en "Gestión Cultural", "Educación" y "Artes Plásticas" de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: pilhegue@gmail.com

### **Gabriel Bárcenas Castellanos**

Ha obtenido el Premio CREA 1988 ("La Sala N° 6"), el Premio Internacional Plural ("Música Maestro"), el Premio IV Concurso Nacional de Teatro Histórico ("Orozco, una vida para la pintura"), Premio de dramaturgia ciudad de Guadalajara ("La Fundación de Guadalajara"), El Premio del Tercer Concurso de publicación de obra literaria, de la Universidad de Guadalajara ("Clemente y Margarita"), Premio Nacional de la Juventud 1986, becario Jóvenes Creadores 1991-1992, Fonca. Desde el año de 1986 trabaja en un proyecto independiente de teatro, títeres y música para niños. Correo electrónico: garleq@prodigy.net.mx

### **Everardo Hernández Villegas**

Estudió Teatro en la Escuela de Artes plásticas de la Universidad de Guadalajara, además de danza folclórica, afro cubana y moderna. Fue integrante de las compañías: Ballet Nacional de México, Ballet de Danzas y Cantos México de la Secretaría de Relaciones Exteriores, Ballet Folclórico de México, Ballet de los cinco continentes y del Ballet de las Américas. Fue miembro del Consejo Estatal de la Cultura y las Artes y Coordinador general de la Muestra Nacional de la Danza Folclórica desde 1988 entre otras. Es fundador y actual director del Ballet Folclórico de Jalisco del Instituto Cultural Cabañas.

### **Francisco Padilla López**

Mejor conocido como Paco Padilla es cantautor, músico y compositor con 14 discos grabados. Desde 1995 ha llevado sus diferentes espectáculos a todo el mundo junto con su grupo. Fue reconocido con las medallas "Francisco Medina Ascencio" otorgada al mérito artístico y cultural de Jalisco y "Pepe Guizar" que reconoce a los mejores compositores de México. En el 2004 grabó el disco "Xaliscantos" con la orquesta filarmónica de Jalisco, siendo uno de los pocos artistas populares en realizar versiones sinfónicas de sus canciones. En el 2010 realizó 165 conciertos dentro del país y 10 giras por Estados Unidos. Correo electrónico: pacopadillal@hotmail.com

### **Gustavo Sánchez Ramírez**

Originario de San Miguel Cuyutlán, es el coordinador del dueto Los Centenarios, el cual se destaca por promover y difundir la original música ranchera cantada por los mejores duetos que hicieron época en nuestro país. Desde el 2004 Los Centenarios han despertado de nuevo el interés del público por este género ya casi olvidado, retomando un lugar en el gusto musical de nuestra generación la música que se hizo para los jóvenes de hace casi 50 años.

### **Mónica Urrea Triana**

Es egresada del Diplomado en Gestión de Proyectos Culturales y del Diplomado en Gestión Cultural de Segundo Nivel. Se desempeñó como asistente de la Coordinación de Difusión Cultural y la de Eventos Culturales de la Dirección de Arte y Cultura del Ayuntamiento de Zapopan. Fungió como Coordinadora Artística de la Dirección de Música de la Secretaría

de Cultura del Estado de Jalisco. En el Planetario Severo Díaz Galindo trabajó como Coordinadora de Guías y Talleristas, y posteriormente como Coordinadora de Gestión Cultural y de Enlace Sectorial. A lo largo de su trayectoria ha realizado actividades de difusión cultural y de organización de servicios artísticos, académicos y científicos en diversas instituciones especializándose en la operación de proyectos culturales. Actualmente es Coordinadora Operativa de Habilis Consultoría de Proyectos Socioculturales. Correo electrónico: moni-caurrea@habilis.com.mx

### **Francisco Javier Martínez Ortiz**

Nació en Tenamaxtlan Jalisco en 1970. Su desempeño profesional se ha dado principalmente en la docencia en el Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara. Combina esta con la creación artística en el Teatro y la pintura así como en campos afines de las artes populares. Ha contribuido al desarrollo cultural de Tenamaxtlán mediante su participación en algunas Asociaciones civiles, en el fomento cultural y en el rescate de tradiciones como la "Judea" que se representa en Tenamaxtlan a partir de su intervención en 1999. Tuvo una participación en la gestión cultural municipal al poner en funcionamiento la Casa de la Cultura Engracia Santa Ana de la que estuvo al frente hasta fechas recientes.

### **Eduardo Mata Márquez**

Licenciado en Derecho por la Universidad de Guadalajara. Desde el 2001 se ha desempeñado como Director de Cultura del municipio de Lagos de Moreno, Jalisco. Es Vicepresidente de la Conferencia Nacional de Institutos Municipales de Cultura. Ha sido coordinador general del Consejo Municipal para los Festejos del Bicentenario de la Independencia de México y Centenario de la Revolución Mexicana; Organizador Asociado de la VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV y XV Muestra Teatro del Interior y coordinador del programa cultural de la Feria Lagos de 2001 a 2012. Es administrador del Teatro José Rosas Moreno y promotor del Rescate y Conservación del Acervo y Museo de Arte Sacro de Lagos de Moreno. Correo electrónico: edu\_mat@hotmail.com

### **Fernando Félix Valenzuela**

Licenciado en Economía, ha estudiado diversos cursos relacionados con los museos, museografía y patrimonio cultural. Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México en la Licenciatura de Arte y Patrimonio Cultural y coordinador del Taller de introducción a la museografía de la misma carrera. Ha coordinado más de 120 proyectos museográficos a nivel nacional e internacional. Fue Coordinador académico del Área de museografía de la Escuela Nacional de Restauración, Conservación y Museografía e impartió numerosos cursos sobre el Proyecto museográfico en otras instituciones educativas y gubernamentales. En 1998 fue ganador del Premio Anual del INAH en "Planeación museológica" por el Proyecto de reestructuración del Museo de Medicina Tradicional y Herbolaria del INAH. Correo electrónico: fernandofelixv@hotmail.com

## **Listado de cuadernos**

### **Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal**

#### **Volumen. I Diseño de la Acción Cultural**

- No. 1 Diseño de proyectos culturales
- No. 2 Gestión de recursos para proyectos culturales
- No. 3 Estrategias de comunicación de la cultura
- No. 4 Evaluación de proyectos culturales

#### **Volumen. II Organización de acciones culturales**

- No. 5 Diseño y coordinación de talleres artísticos
- No. 6 Dirección y gestión de grupos artísticos
- No. 7 Dirección de casas de la cultura municipales
- No. 8 Gestión, planeación, diseño, producción y montaje de una exposición museográfica

Disponibles electrónicamente en:  
[www.gestoresculturalesjalisco.mx/cuadernos](http://www.gestoresculturalesjalisco.mx/cuadernos)

*Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal*  
*Vol. II*

*Organización de acciones culturales*

de

MARÍA DEL PILAR HERRERA GUEVARA

GABRIEL BÁRCENAS CASTELLANOS

EVERARDO HERNÁNDEZ VILLEGAS

FRANCISCO PADILLA LÓPEZ

GUSTAVO SÁNCHEZ RAMÍREZ

MÓNICA URREA TRIANA

FRANCISCO JAVIER MARTÍNEZ ORTIZ

EDUARDO MATA MÁRQUEZ

FERNANDO FÉLIX Y VALENZUELA

Se terminó de imprimir en noviembre de 2012

en Grafisma editores S.A. de C.V.

Jaime Nunó 670 / Colonia Santa Teresita, Guadalajara, Jalisco.

Bajo el apoyo de la

Secretaría de Cultura Jalisco y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

El cuidado de la edición estuvo a cargo de los editores y los autores.

Su tiraje fue de mil ejemplares y en su diseño,

se empleó la familia tipográfica Myriad.



Los *cuadernos para la gestión cultural* fueron elaborados por la Secretaría de Cultura para ofrecer a los funcionarios y promotores culturales de los municipios una guía que sirva para sistematizar y estructurar los proyectos culturales municipales. Fueron diseñados a partir de los resultados obtenidos en los cuatro Encuentros Estatales con Directores y Regidores de Cultura de los 121 municipios del interior del Estado, los cuales tuvieron el propósito de recoger las experiencias de los gestores municipales del Estado de Jalisco. Este volumen II, compila cuatro cuadernos que brindan al lector aspectos conceptuales, metodológicos y técnicos para la organización y operación de algunos servicios culturales. El número cinco brinda información general para diseñar y coordinar talleres artísticos. En el número seis, se dan orientaciones para que los grupos artísticos municipales mejoren su trabajo de gestión y dirección artística. En el sexto número los autores comparten experiencias de cómo dirigir una Casa de Cultura. Finalmente, en el cuaderno ocho, se expone el proceso y los productos necesarios para el diseño y montaje de una exposición museográfica. En sí, son instrumento útil y accesible para mejorar el trabajo cultural en los municipios.

