



**4TO. ENCUENTRO NACIONAL DE GESTIÓN CULTURAL MÉXICO**  
**GESTIÓN CULTURAL Y COMUNIDADES**



# De cómo alcanzar la sostenibilidad, sin dejar de ser lo que somos: el reto organizativo de los espacios culturales independientes<sup>1</sup>

**Ma. Teresa Lazcano  
Martínez**

---

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de la tesis que actualmente realizo como estudiante del doctorado en Ciencias Antropológicas dentro del Programa Consolidado CONACYT, bajo la dirección del Dr. Néstor García Canclini, en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.



**Resumen:** Actualmente, autoridades, artistas, creadores y gestores culturales, se encuentran en un momento de transformación, donde el modelo del artista subsidiado va disminuyendo, mientras la propuesta de la empresa cultural está siendo impulsada por una lógica de mercado no asimilada aún por la mayoría del gremio artístico.

Ahora mismo mientras este trabajo se escribe, el sector artístico se encuentra además ante la problemática de no poder laborar debido al confinamiento por la emergencia sanitaria COVID-19, un contexto que ha dado pie a importantes e interesantes transformaciones en el uso de plataformas, donde artistas buscaron adecuar sus procesos creativos para así continuar con su trabajo.

Sin embargo para aquellos que han invertido en el proyecto de mantener un espacio teatral en funcionamiento, la crisis ha sido aún mayor. De aquí la importancia de entender a este sector, analizando sus formas de trabajo, organizativas y discursivas, para sentar un re-inicio después de la gran crisis que las artes escénicas han sufrido.

De aquí que este trabajo busque aportar al conocimiento del sector teatral independiente.

**Palabras clave:** sustentabilidad; espacios teatrales independientes; asociación red.

Los espacios culturales independientes representan la posibilidad de tener acceso a una variedad importante de ofertas artísticas alternativas, las cuales tendrían que reconocerse como un derecho cultural ejercido, donde el poder elegir sin que la oferta masificada sea la única opción, se convierte en la forma de participar libremente en la vida cultural para espectadores /públicos. Así también ha de considerarse como un derecho, que artistas y creadores tengan acceso y puedan sostener un trabajo digno y bien remunerado en proyectos sostenibles con respecto a las tendencias económicas y políticas de su contexto.

Dentro de esta variedad de espacios dedicados al arte y la cultura en la CDMX, han sido **los espacios teatrales independientes** donde he desarrollado mi investigación desde hace 4 años, tiempo en el cual he realizado un seguimiento a su funcionamiento, así también he realizado diferentes intervenciones antropológicas dirigidas a temas diversos como: entender la lógica organizacional de estos equipos de trabajo; el replanteamiento identitario de sus proyectos como espacios; y el diseño de diferentes estrategias de relación para fortalecer la asociación red de estos espacios con sus iguales.

En definitiva, las intervenciones antropológicas han significado un invaluable proceso generador de información que además de haber sido recabada, ha sido “devuelta” a los sujetos partícipes de esta investigación, permitiendo que estos puedan utilizarla para diversos fines que puedan beneficiarles, un principio ético que ha sido base de mi trabajo y que a mi consideración debería de fomentarse en la academia.

En este sentido me gustaría compartir cuáles fueron las concepciones que fui encontrando a lo largo de este trabajo, y a partir de las cuales se puede explicar el imaginario desde donde se trabaja y se sostienen dichos proyectos.

Sin duda tendría que comenzar esta narrativa con el “nudo” que existe en la autodefinición de los proyectos independientes, el cual se relaciona con la generación de recursos económicos a partir de su actividad artística, es decir, la monetización y traslado de un valor artístico, para convertirlo en uno económico. Tal reto existe para la gran mayoría de los creadores y artistas, y se ha basado en lograr que este valor económico pueda traducirse en ganancias suficientes para sostener sus proyectos y lograr con esto procesos artísticos de largo alcance, consiguiendo además por añadidura, el que esta actividad pueda ser redituable permitiéndoles vivir alejados de la precariedad.

¿Cómo podría ser este proceso? Para abonar a las respuestas de este cuestionamiento, habría que reconocer que existen implícitas nociones de valor diferenciadas, ligadas a concepciones sociales, creativas y productivas, presentes en un discurso cotidiano, pero que tendrían que analizarse a profundidad para entender desde donde se conforman. En términos de Tolila (2006), sería necesario saber más de la **Cultura de la Economía**, entendiendo las prácticas asociadas al sector independiente.

Como principio para este análisis, retomare 4 puntos que serán explicados como valoraciones que fueron encontradas en los testimonios de aquellos que mantienen en funcionamiento los espacios teatrales analizados, y que fueron registradas al realizar observación participante en mesas de trabajo, reuniones y discusiones de dichas agrupaciones. Es importante recalcar, que estos puntos solo son el comienzo de muchos otros aspectos que han ido apareciendo en mi investigación, y que al día de hoy siguen desarrollándose.

### **1. La concepción de independencia:**

#### **“Somos independientes”.**

Esta aseveración demostró desde el principio de mi investigación, la importancia que tiene el poder presentar contenidos diversos, no regidos por intereses del estado o del mercado, conservando un sentido del trabajo creativo generador de valor, ligado además al compromiso de crear desde un proyecto artístico, experimentación y formación, actividades básicas dentro de un movimiento cultural.

Así mismo, otras expresiones como: **“Tenemos un compromiso social”**, fueron apareciendo en los testimonios, ligando la concepción acerca de su trabajo, con la posibilidad de beneficiar a grupos sociales diversos. Algunos otros principios que han resultado importantes son: “contribuimos a que la cultura llegue a muchas personas”; “somos fuente de trabajo y fomentamos la creación”; “apoyamos al sector independiente otorgando un espacio para presentarse”, entre otros.

## 2. La identidad del proyecto

**“Un espacio sin un proyecto artístico, es un espacio que seguramente fracasará”.**

Esta confirmación ayuda a ejemplificar la importancia que tiene para estos espacios, su proyecto artístico, el cual da dirección a las acciones emprendidas por estas agrupaciones. Y es que solo estableciendo claramente quiénes son, es que estos proyectos saben hacia dónde dirigirse. Por esta razón, es importante entender que el sentido social de estos espacios, así como su sentido artístico, es lo que sostiene al proyecto, el cual habita y da sentido a la existencia de un espacio teatral.

De aquí, que la diferencia sustancial que puede encontrarse entre aquellos que dirigen este tipo de espacios, radica en tener o no, un proyecto artístico o compañía teatral que al haber trabajado durante varios años, encuentra estabilidad en sus propios teatros. Aquellos que lo tienen, defienden una concepción de valor ligado a lo artístico, mientras que quienes invierten en un espacio de este tipo desde la visión que se logre un negocio redituable, están ligados principalmente a la concepción de la ganancia, donde se produce o se programan obras que no necesariamente pertenecen a proyectos artísticos de largo alcance.

### 3. Gestión de recursos

**“La dependencia al recurso gubernamental no puede ser lo único que nos sostenga”.**

Las agrupaciones que trabajan de manera independiente, han habilitado un modelo mixto conformado por recursos que provienen del gobierno, del sector privado y los autogenerados, siendo este último rubro resultado de la diversificación de actividades en los teatros, para generar recursos económicos complementarios.

Por su parte, los recursos obtenidos del sector público han significado para este sector, una entrada determinante de recursos para poder seguir funcionando, o bien para poder seguir creando y fortaleciendo su proyecto artístico. Mientras que el recurso privado, o de organismos internacionales, ha sido un beneficio poco explorado. Finalmente el recurso autogenerado, se convierte en la clave donde los espacios han logrado diversificar sus actividades para así sostener su proyecto, con actividades como talleres, renta de espacios, proyectos editoriales, cafeterías, restaurantes, y otras iniciativas. Considero que es en este rubro, donde se puede indagar sobre las prácticas culturales administrativas relacionadas a lo independiente.



#### **4. La sostenibilidad como medio, o como un fin.**

**“Se ha dicho que la cultura se basa en un valor intangible, y ahora nos piden que aprendamos a monetizar nuestro trabajo para seguir existiendo”.**

Conceptos como el de industria y empresa cultural, se han convertido en “moldes” que buscan adecuar económicamente lo que ocurre con artistas, creadores y gestores, sin que hasta el momento existan diagnósticos para conocer más sobre los modelos organizativos existentes en las agrupaciones, los cuales ha de decirse, no pueden cambiar de la noche a la mañana cuando procesos de trabajo y administración de recursos, han funcionado siempre de otra manera. Modelos de negocio, o la existencia de economías alternativas, siguen trabajándose para encontrar el equilibrio necesario en su funcionamiento, a la par de las constantes contradicciones entre si la generación de dinero, es posible sin contradecir los principios artísticos de las agrupaciones.

Por lo anterior, es necesario entender que la construcción de un proyecto fortalecido, se logrará solo si se respeta la identidad del proyecto ya existente, sin embargo, también es necesario reconocer que existen también múltiples retos a vencer si lo que se quiere es crear sostenibilidad.

## **Rastreado lo independiente**

Considerando que se han explicado algunas concepciones presentes en aquellos que dirigen y trabajan en estos espacios teatrales independientes, me parece oportuno compartir el resultado del seguimiento que realicé a algunos espacios desde el año 2016 a la fecha, analizando su funcionamiento, y realizando un diagnóstico desde el cual se generó información a partir de la cual considero, podrían realizarse en etapas subsecuentes de trabajo, intervenciones que logren un mejor funcionamiento en estos espacios.

Analizando las distintas etapas y procesos de trabajo al interior de los espacios, pudieron localizarse prácticas organizativas y de trabajo, causantes de problemáticas que han diezmando el trabajo de dichas agrupaciones, y que han limitado el proceso de estabilidad de sus proyectos. A continuación se mencionan algunas:

- ❖ **Una planeación estratégica limitada**, la cual crea en algunos equipos de trabajo una visión de inmediatez que va limitando los alcances de las agrupaciones. Menos organización, normalmente se traduce en menos objetivos alcanzados, o en proyectos que tardan más tiempo en realizarse.
  
- ❖ **Delimitación poco clara de funciones entre los miembros del equipo**, característica que se explica cuando los equipos de trabajo están constituidos por pocas personas, lo cual crea vacíos de funcionamiento, y por tanto, posibles problemas al interior de la agrupación. Las relaciones no jerárquicas que pueden existir entre las personas que laboran en estas

agrupaciones, las cuales en su gran mayoría pasaron de la amistad a la relación de trabajo por emprender un proyecto conjunto, es también, un reto importante.

- ❖ **Puede existir una dependencia constante a la inyección de capital de dueños, inversionistas, o aliados**, ante la constante falta de dinero, lo cual ha aparecido como una problemática repetidamente mencionada durante entrevistas realizadas. Y es que en su gran mayoría los encargados y/o administradores de estos espacios, han declarado que trabajar con “números rojos” se convierte en algo regular, es decir, el margen de ganancia es mínimo, ya que el dinero que entra apenas cubre los gastos de manutención de los espacios y el personal que ahí labora.
  
- ❖ **La constante visión de crisis**, ha sido parte del discurso no solo de los espacios que he analizado, si no que ha sido también una realidad para el sector cultural, sobre todo en estos últimos meses después de la emergencia sanitaria. Vivir desde la precariedad, la carencia y la visión del valor negado hacia la cultura ha determinado negativamente a este sector.

Estos hallazgos podrían ser el punto de partida para el diseño de nuevas estrategias de funcionamiento, lo cual podría contribuir al desarrollo de estos proyectos, sin embargo y bajo una visión prospectiva, las estrategias posibles a desarrollar en cada espacio teatral analizado, son únicas e irrepetibles en su conjunto.

Así, habiendo entendido organizativamente los espacios teatrales, se dio comienzo a una segunda etapa de la investigación, en la cual se retomó el trabajo que estos realizaban “hacia el exterior” y también en conjunto con otros espacios teatrales, desde donde se ha podido registrar la existencia de prácticas asociativas que fortalecen la idea de la asociación red.

### **Las bondades del trabajo en red**

Éste trabajo de seguimiento a la asociación-red entre teatros independientes, se inició con RECIO (Red de Espacios Culturales Independientes Organizados de la CDMX) desde el año 2016, y recientemente, en el 2020 con la red ANTI (Asociación Nacional de Teatros Independientes).

Dichas redes han sido ejemplo de:

- ❖ La fuerza del trabajo en conjunto, la cual ha logrado mantener una lucha ante situaciones adversas
- ❖ Participación ciudadana en el diseño leyes y políticas culturales desde la ciudadanía
- ❖ Gobernanza
- ❖ Acciones organizadas para la difusión cultural y creación de circuitos culturales y artísticos en la CDMX
- ❖ La institución de un nuevo actor social articulador del gremio teatral independiente

- ❖ La posibilidad de crear economías alternativas funcionales para el trabajo artístico.

Este principio de asociación en red, ha resultado ser uno de los grandes ejes de esta investigación, y ha permitido conocer más sobre la naturaleza de estos proyectos independientes no solo en la CDMX, sino también en otros estados de la república.

Dicho principio asociativo ha permitido hacer frente a problemáticas que han puesto en riesgo tanto a los espacios, como a la actividad teatral. Una *comunidad ética*, en términos de Bauman (2003), la cual va conformando un sentido de trabajo conjunto para lograr objetivos comunes, consolidando un sentimiento de seguridad, con el beneficio de pertenecer a una comunidad en un contexto donde la visión del individualismo prevalece.

Las redes tienen en su naturaleza, la fuerza organizativa de diversos individuos trabajando por un mismo fin. En su particularidad, cada unidad que la conforma [sujeto o agrupación para el caso de una red de redes], complementa el trabajo de los demás y es ahí, donde radica la fuerza de este principio asociativo.

Dos ejemplos determinantes para entender la fuerza de las redes en esta investigación, son:

- ❖ La iniciativa de Ley de Espacios Culturales Independientes que comenzó a gestarse en el año 2018, cuando espacios diversos de la CDMX, además de los teatrales, trabajaron en mesas de encuentro y realizaron jornadas conjuntas con autoridades primero por un diagnóstico y después por la redacción de una Ley que lograría dar reconocimiento legal a estos espacios, los cuales se habían encontrado con problemáticas ligadas a regulaciones de protección civil, emisión de permisos, giro mercantil, o al uso de suelo donde no se encuentra tipificados los espacios culturales de este formato. Esta iniciativa fue presentada apoyada en argumentos como el fortalecimiento y defensa de sus derechos culturales, el freno a la criminalización de dichos espacios, su legitimación y la generación de un contexto menos adverso.
- ❖ El segundo ejemplo tiene que ver con la producción artística lograda durante la etapa de confinamiento, la cual pudo lograrse de manera interesante en el ANTI- Festival, el cual tuvo como frase de presentación: “resistencia teatral ante la distancia”, una iniciativa realizada por esta asociación conformada por casi 40 teatros independientes de 18 estados de la república, donde se realizaron 37 funciones de teatro, de las cuales 21 fueron en vivo; conversatorios que analizaron las problemáticas del sector; así como charlas y talleres dirigidas a actividades formativas. Este festival se realizó durante 16 días por medio de plataformas como Zoom, y YouTube, y logró dar comienzo a una nueva estrategia de trabajo para generar recursos económicos por estas funciones “a distancia”.

Al día de hoy, estas redes siguen trabajando en lograr diferentes objetivos enfocados a incidir en la política cultural del país, para poder tener un lugar que les permita seguir trabajando, en uso pleno de sus derechos. Así también, acciones como una cartelera de teatro nacional en línea, y el diseño de proyectos que los ayuden a sostenerse mutuamente ante la crisis que existe derivada del cierre de sus espacios, se convierten en acciones que abran de seguirse para saber más sobre esta nueva etapa post-pandemia.

### **Reflexión final**

El principio de compartir estos avances de investigación, ha sido contribuir al conocimiento de lo que hoy ocurre en México al menos en lo que respecta al sector teatral independiente.

Definitivamente, conocer más sobre las prácticas sociales relacionadas al sector artístico es de suma importancia, pues al conocer su ámbito económico, político, y asociativo, se puede acceder a un diagnóstico útil, y contribuir así, a su fortalecimiento.

La idea de sustentabilidad en un contexto económico neoliberal donde el estado se diluye cada vez más, da el reto a estas organizaciones de diseñar transformaciones ligadas no solo a la generación de recursos económicos derivados de su trabajo, sino también a los trabajos de re-organización necesarios para el fortalecimiento de su identidad, donde su sentido social no sea trastocado por intereses meramente comerciales. Reto que tal vez logre mediarse de alguna manera, con la diversificación de los servicios culturales que proveen, donde además se privilegia el disfrute y el acceso a la cultura.

Si bien los museos han construido fronteras, que ya tratan de modificar, y los programas gubernamentales ligados al arte y la cultura, han uniformado mentalidades, los espacios teatrales independientes han representado hasta ahora la posibilidad de tener acceso a una vida cultural diversa y alternativa.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

BAUMAN, Zygmunt. (2003) *Comunidad*. España, Siglo XXI

TOLILA, P. (2006). *Economía Cultura*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.



Desarrollo/Contenido de la ponencia

