

El teatro independiente en México: una perspectiva organizacional



IZTAPALAPA
Agua sobre lajas

Irene Sánchez Guevara*

Resumen

En México, el teatro se realiza de manera comercial, institucional e independiente y constituye un proceso social que deriva en un producto cultural. Se generan grupos de realizadores independientes, con formas *sui generis* de organización dignas de análisis desde los estudios organizacionales. Los grupos de teatro independiente en México (TIM) ejecutan en su totalidad el proceso social del ciclo de producción por cada proyecto. Para llevar a cabo su trabajo establecen una red de cooperación de actividades/actores que se va expandiendo, desde la idea del proyecto hasta la escenificación. La calidad se discute con base en dos enfoques: estético y administrativo.

Palabras clave: cooperación, redes, calidad, toma de decisiones.

Abstract

In Mexico, the theater is carried out in a commercial, institutional and independent way and it constitutes a social process, which derives into a cultural product. Many independent theatre groups are born with *sui-generis* structures that may be worth analyzing from the viewpoint of organizational studies. The independent theatre groups in Mexico succeed in accomplishing the social process of the production cycle within each project. In order to do their work, they constitute cooperation nets of activities/actors that spread out from the project's idea to the performance itself. The quality is examined within two approaches: aesthetic and administrative.

Key words: cooperation, networks, quality, making decisions.

* Profesora investigadora del Área de Desarrollo de Matemáticas en Ciencias Sociales del Departamento de Política y Cultura de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.
isabiro@yahoo.com.mx

Tal vez hacemos teatro para descubrir la presencia que se esconde entre las apariencias de ausencia que han descorazonado al mundo.

Luis de Tavira

Introducción

Los estudios organizacionales han orientado sus investigaciones al campo de las empresas económicas, de la gestión pública y del sector educativo, entre otros; sin embargo, poco han incursionado en el sector dedicado a la producción y gestión de actividades culturales.

El teatro, considerado como la síntesis de las artes (Wright, 1997: 67) y ejemplo de un trabajo genuinamente *cooperativo* (Sánchez, 1982: 270), genera una pieza significativa de la creación cultural en nuestro país. Para su producción existen diversos modelos que agruparemos en: teatro comercial, institucional e independiente, de acuerdo con sus características organizacionales. En particular, el teatro independiente constituye grupos o colectivos de artistas que crean organizaciones, cuyos atributos *sui generis* son dignos de análisis desde el enfoque de los estudios organizacionales.

El desarrollo de la actividad teatral en México ha mostrado un continuo de bonanza, agotamiento, crisis, renacimiento y auge, muchas veces debido a los ciclos económicos, pero también a crisis de orden cultural. Así, a principios del siglo xx el teatro se encontraba en una época de bonanza –la producción teatral era equilibrada con la cantidad de público, 10 000 espectadores por semana–. En los años de la Revolución Mexicana sufrió su primera crisis a causa del cierre de teatros; no obstante, esto originó material para los dramaturgos mexicanos. En el periodo de 1920 a 1940 surge un renacimiento, donde se crean diversos géneros: el teatro de revista lírica, que ensalza el folclor mexicano; el teatro de los Pirandello, en búsqueda de un teatro urbano; el teatro Ulises, de estilo experimental; esta diversidad se corresponde con variados tipos de público.

El teatro sufre otra crisis en 1946, con la cual se apuntan varios tipos de problemas (de calidad, escasez de público, falta de salas adecuadas y de apoyo estatal). Es interesante observar que en cada crisis los creadores diagnosticaron, desde su perspectiva, los problemas y proponían soluciones.

En la década de los cincuenta se fundan y consolidan las instituciones públicas culturales, “La iniciativa teatral se desgarró en una confrontación irreconciliable: el teatro cultural de iniciativa pública *versus* el teatro comercial de iniciativa privada” (Tavira, 2003). En 1956 en la Universidad Nacional se gestó un fecundo movimiento cultural de vanguardia denominado *Poesía en voz alta*, que estableció lo siguiente:

El teatro que vamos a presenciar, producto del entusiasmo común, de la labor de equipo, sin estrellas, producto de un auténtico taller universitario, en verdad, teatro popular. Se funda en el gran lenguaje, y éste nunca ha sido posible sin un pueblo –comunidad referida a quehaceres valiosos, colectividad con dimensiones– que lo dispare, de abajo arriba, hasta las manos del espíritu creador. El idioma llevado a su expresión más alta vuelve a ser el idioma original, común y comunicable. El idioma en que todos pueden reconocerse y reconocer a los demás. Ésta es, ha sido y será la intención primaria del teatro. De ahí su función liberadora y unificante... (cit. en Tavira, 2003)

En 1966 se presenta otra crisis también por cuestiones culturales. De 1967 a 1980 hay un auge importante, especialmente en 1980. Gracias al boom petrolero se apoyó a todas las actividades culturales; sin embargo, debido a la crisis económica del 82, hubo recortes a estos mismos sectores, que provocaron una crisis de la cual no ha sido posible salir. En la actualidad se critica al Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (Fonca),¹ que fue creado como un instrumento de apoyo financiero para estimular la producción cultural; el reclamo radica en que los recursos no llegan a todos; se dice, es un círculo muy cerrado al que pocos acceden, y cuando lo consiguen, no siempre se dan las mejores condiciones.

Observamos que el sector cultural ha sido uno de los más vulnerables en las crisis económicas sufridas en nuestro país desde hace tres décadas, debido a que, dentro de las políticas estatales, esta actividad no es prioritaria (como el sector industrial o el de servicios). Además, se cree que en el futuro desaparecerá la actividad; no obstante la existencia de la oferta, en particular la del teatro independiente que es la que más ha crecido, pues el teatro caracterizado como institucional descansa en los grupos que conforman al independiente por medio de

¹ *El Universal*, 12 de julio de 2004.

CUADRO 1
Producciones teatrales en México, 1990-1997

Bienio	Producciones estrenadas	
1990-1991	472	
1992-1993	667	110 en noviembre-diciembre de 1993
1994-1995	859	373 obras, 261 directores y 225 autores
1996-1997	920*	

*Información de Arturo Díaz Sandoval, Coordinación de documentación CITRU.
Fuente: *Bianuario teatral*, edición del Centro de Investigación Teatral Rodolfo Usigli (CITRU).

convocatorias, donde se advierte una cooperación entre instituciones y el teatro independiente. La producción teatral se ha incrementado año con año (cuadro 1).

Esta situación plantea una serie de cuestiones como las siguientes: ¿cuáles son los motivos que orientan a un grupo de personas hacia la actividad teatral profesional?, ¿cuáles son las condiciones de su producción?, ¿cómo los integrantes del grupo vencen los obstáculos para efectuar su trabajo?, y ¿cómo conciben la calidad los diferentes actores sociales involucrados en el *hecho teatral*?²

Este artículo considera tres secciones a fin de dar respuesta a estas interrogantes. La primera se refiere a la importancia del teatro en cuanto a su función sociocultural, con el objeto de caracterizar al hecho teatral como producto cultural e identificar algunos de los factores que, por un lado, propician su permanencia, y por el otro, motivan que un cierto grupo de artistas dedique su vida al quehacer teatral. En la segunda sección se clasifica el teatro en México, considerando sus objetivos, formas de producción y fuentes de financiamiento, en: teatro comercial, institucional e independiente; de esta manera podremos identificar algunos rasgos organizacionales, tales como estructuras, procesos de producción, eficacia, toma de decisiones, estrategias de difusión y promoción, recursos humanos y enfoque de calidad. Por último se analiza el concepto de *calidad* para la actividad teatral.

Con base en los análisis y reflexiones de las secciones anteriores será posible aproximarse a una caracterización de calidad que satisfaga las aristas correspondientes a las cuestiones estéticas, las expectativas del público, la eficacia técnica y las necesidades de creación y expresión de los artistas que conforman el hecho teatral –autor, director, elenco y técnicos.

² La definición es nuestra, a partir de las lecturas sobre teatro; si bien es utilizada en muchos textos, no está precisada. Para nosotros el hecho teatral es el encuentro entre un conjunto escénico (dramaturgo, director, elenco, escenografía, técnicos y lugar escénico) y un público, situado en un tiempo y espacio determinados, no reproducible por naturaleza.

La importancia del teatro

La necesidad inherente al ser humano de entender, modificar y contemplar al mundo ha provocado que éste haya desarrollado la ciencia y la tecnología. El arte, por su lado, participa también en la satisfacción de estos requerimientos, pero de manera simbólica, mediante la contemplación de la belleza del objeto transformado por el artista.

La función del teatro consiste, primero, en *entretener*, en el sentido de captar la atención del público espectador de una manera cautivadora y temporal para comunicarle, por medio del lenguaje hablado, gesticular, visual y eventualmente musical, un mensaje codificado e interpretativo del mundo real o imaginario, en un contexto cultural y social, capaz de encontrar eco en un público que desea experimentar, también de manera temporal, el placer estético de presenciar su propia realidad o la de otros. Así como gozar de una plataforma imaginaria para realizar análisis y síntesis de los hechos sociales que le preocupan:

disfrutar de una amplia variedad de sensaciones o experiencias, tales como: reacciones emocionales substitutivas; una exaltación del espíritu; la confirmación de nuestras propias convicciones o prejuicios personales; un análisis de un concepto social, filosófico, político o religioso; la dramatización de historias o relatos parecidos o bien completamente distintos en cuanto el tiempo y espacio, de lo nuestro; o una breve escapatoria de nuestra existencia cotidiana mediante una tarifa poco costosa, que nos ayuda a olvidar por unos momentos la realidad que nos rodea. (Wright, 1997: 67)

En cuanto a los artistas, son personas que desean transmitir sus emociones, sus ideas, su postura ante la vida por medio de la expresión teatral que, en tanto arte, constituye un proceso altamente consciente y racional, al término del cual surge la obra de teatro como una realidad dominada, “para el artista, la emoción no lo es todo; debe conocer su oficio y encontrar placer en él, comprender las reglas, procedimientos, formas y convenciones con la naturaleza” (Fisher, 1966: 8). En este sentido, el artista teatral es un trabajador que se prepara consciente y disciplinadamente para realizar y ofrecer su trabajo por el cual espera un estipendio. Wright retoma las palabras de Samuel Johnson (1765): “Las leyes del drama las dictan los patrocinadores del drama. Porque nosotros que vivimos para complacer debemos complacer para vivir” (Wright, 1997: 19).

El teatro es una práctica que genera y transforma la cultura. En efecto, de acuerdo con Varela (2003), ésta es “una matriz consciente e inconsciente de

conjunto de signos y símbolos que se comparten en una colectividad a través del comportamiento”, donde los signos y símbolos transmiten conocimiento e información; portan valores; suscitan sentimientos y emociones, y expresan deseos, utopías y anhelos.

Se observan tres momentos; el colectivo formado por los artistas que comparten, en el sentido de vivir y experimentar, un conjunto de signos y símbolos propios del quehacer teatral, como son: 1) los conocimientos e información de la teoría teatral, 2) sus valoraciones con respecto a la estética de una puesta en escena, 3) sus emociones y sentimientos, como el miedo de quedar en evidencia, y 4) sus ilusiones y utopías. Todos los integrantes del elenco tienen el deseo unificado de pisar el foro, de que su trabajo sea observado y escuchado con interés. En particular, los grupos de teatro independiente tienen “el ideal de constituirse en una compañía de repertorio, crecer y crear las condiciones económicas adecuadas para integrar a jóvenes actores al grupo y proporcionarles una opción económica sólida” (Ballesté, 1989: 153).

Ahora bien, en un segundo momento, cuando se hace la representación de una obra, se reproduce una cultura, en el sentido de interpretar un conjunto de signos y símbolos por parte de una colectividad –los artistas–, que no necesariamente comparten o han compartido, aunque sí deberán comprender e interiorizar (en el personaje, sus signos y símbolos) de una manera tan profunda que logren una interpretación convincente. La palabra interpretación es la más apropiada para explicar que lo que hace el actor no es reproducir fidedignamente el conjunto de signos y símbolos, sino reconstruirlos, adaptarlos desde su propia cultura.

El público observará los signos y símbolos, algunos de los cuales serán compartidos, si pertenecen a su propia cultura; otros serán interpretados desde su cultura, pero no compartidos.

Por ejemplo, en el teatro de Jean Genet sus personajes son reflejos de su propia experiencia, personajes que la sociedad ha proscrito: ladrones, pervertidos, contrabandistas, drogadictos.

[El Teatro] dirigido por gente experta puede ser muy eficaz. La intensidad de su hechizo dura hasta que cae el telón. Pero al salir del teatro el espectador reflexiona en la pieza que ha presenciado, pierde ese poder, porque todo lo que ocurre en escena es demasiado ajeno a las experiencias que pueda tener el espectador. Su teatralidad y su enfoque fantástico de la vida, respaldados por el ritual de una experiencia “religiosa”, confunden al público. De todos los escritores actuales, ninguno representa de una manera tan completa como Genet el elemento auténticamente teatral. (Wright, 1997: 183)

El comportamiento habitual es uno de los indicadores de una cultura en común, afirma Varela. Los artistas han adquirido, mediante su formación disciplinada, el oficio de actor o director dramático, que les proporciona la habilidad que el espectador no tiene, aunque sea un gran conocedor del teatro, tenga capacidad de valoración estética, o bien, una gran sensibilidad. Esto determina las diferentes esferas culturales a las que pertenecen, las cuales encuentran canales de comunicación por medio de signos y símbolos compartidos.

El teatro es una de las instituciones más antiguas, en tanto que “constituye un espacio social que propone una visión particular y, por lo tanto, una manera también particular de inscripción en la sociedad, la que propicia formas de organización específica” (Montaño, 2001: 107).

El producto teatral: artístico o cultural

La producción teatral puede considerarse un producto artístico o uno cultural. Para Casado, la producción teatral deviene en un servicio generado por un producto intangible, donde la producción y el consumo son inseparables:

un servicio con la característica de la simultaneidad de la producción y el consumo, convirtiendo cada servicio en un hecho irrepetible, con la singularidad de la intangibilidad del producto y la heterogeneidad de la percepción del resultado de la presentación, para la realización de la actividad teatral. (Casado, 2002: 27)

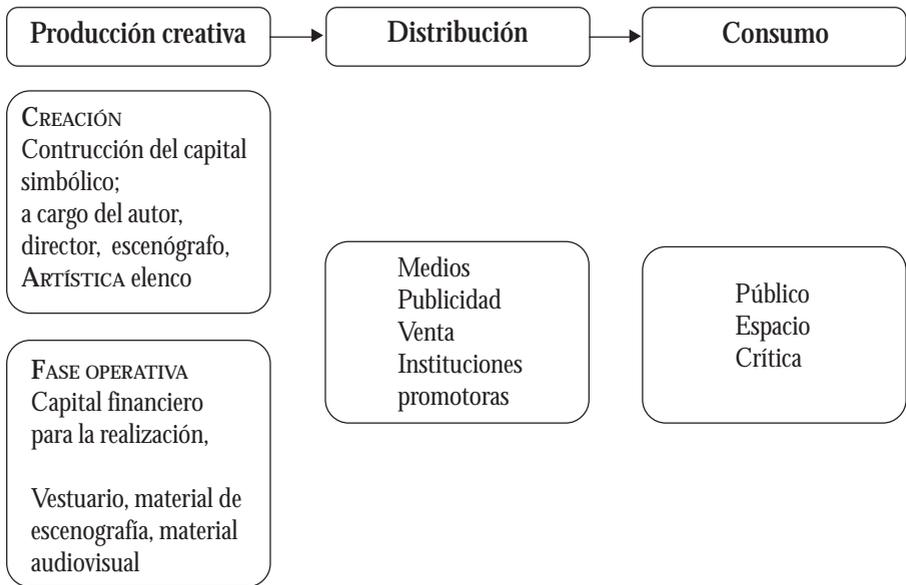
El proceso social para la realización del hecho teatral consta de tres etapas. La *producción creativa*, que tiene dos momentos: la creación artística y la fase operativa que convierte las ideas del artista en productos culturales; la *distribución*, para lograr el contacto con el público; y el *consumo*, es decir, el momento culminante de la escenificación.

La fase creativa es desarrollada por los directores, dramaturgos, guionistas, coreógrafos, diseñadores de escenografía, de iluminación, vestuario y maquillaje, música y danza; la fase artística la realiza el elenco y la operativa el editor musical, el carpintero, el herrero, la costurera, el pintor escénico, el electricista, el maquillista, el trapunte, el vestuarista, el iluminador, los tramoyistas y técnicos del teatro.

La etapa creativa pertenece al campo de la creación; la operativa al campo técnico; y las de distribución y consumo al mercado.

El producto teatral es tanto artístico como cultural dependiendo en qué momento y esfera se encuentre; es decir, si el proceso está a cargo de la esfera artística,

FIGURA 1
Proceso social de la realización teatral



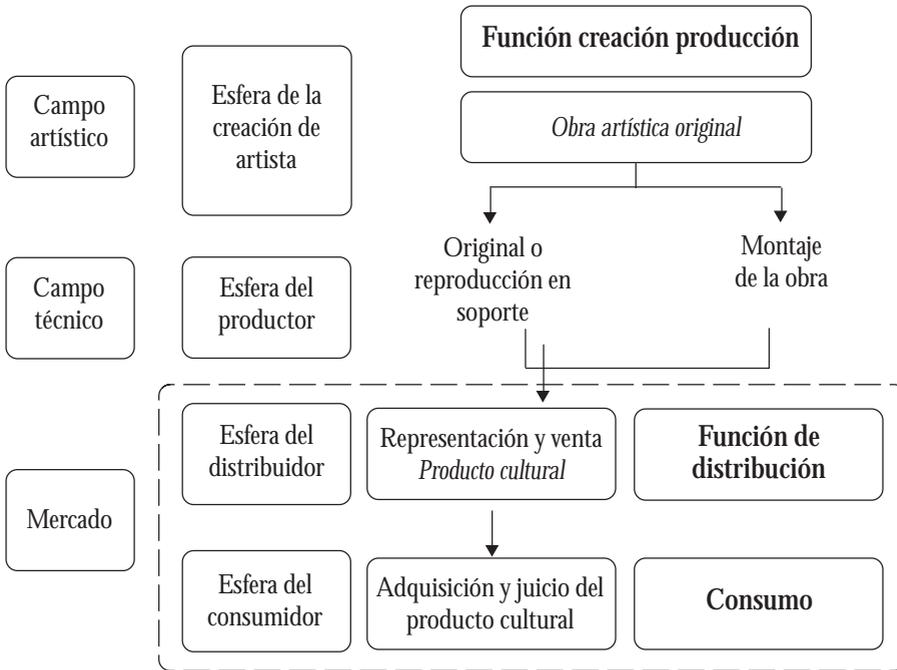
Fuente: elaboración propia con base en la entrevista a la investigadora Socorro Merlín del Centro de Investigación Teatral Rodolfo Usigli (CITRU).

el producto es una obra artística, mientras que si está en la esfera del distribuidor, el producto es cultural y logra su función cultural cuando está en la esfera del consumidor, como se muestra en la figura 2.

Es relevante observar que en la actividad creativa, para elaborar o adaptar el texto dramático desde la esfera del campo artístico “no puede ser planificada, dirigida y controlada sin el riesgo de ser ahorcada” (traducción propia, Assassi, 2003), por lo que en esta etapa no es posible aplicar con rigor las teorías de la administración. Además de que el texto que resulte de esta etapa será único, mientras que en el producto industrial o de servicios comerciales la etapa de creación de diseño estará supeditada a la demanda de las especificaciones para el producto, que generalmente es una innovación o perfección de uno ya existente y se diseña en términos de estandarización.

Para la realización de este proceso social del hecho teatral, cada uno de los modelos de producción de teatro en México denominado teatro comercial, institucional e independiente adoptan estrategias organizacionales diferentes, las cuales se describen y comparan en la siguiente sección.

FIGURA 2
Ciclo de la producción cultural - De la obra artística al producto cultural



Fuente: Assassi (2003).

Las organizaciones teatrales en México

En México existen diferentes modalidades para la realización del teatro, de acuerdo con sus objetivos, formas organizacionales, relaciones laborales, fuentes de financiamiento, tipo de público y función social.

Con el objeto de identificar las estructuras organizacionales del teatro en México, éste se clasifica en comercial, institucional e independiente.

Teatro comercial

Éste es el teatro entendido como objeto de comercio, sujeto a la ley de la oferta y la demanda. Su objetivo es obtener la máxima ganancia por medio de la industria del espectáculo, dirigido a todo público. La producción, puesta en escena, publicidad, venta de boletaje y toda la organización depende de la Corporación

Interamericana de Entretenimiento (CIE), la cual inició sus operaciones mediante su hoy subsidiaria Operadora de Centros de Espectáculos, S.A. de C.V. (OCESA), promotora de eventos de entretenimiento en vivo y operadora de inmuebles. Cuenta con el Teatro Metropolitan, el Foro Sol y el Centro Cultural Telmex. Celebró un convenio con Ticket Master Corporation, Inc., compañía líder en los Estados Unidos, para vender boletos en México y en el resto de Latinoamérica, usando el nombre Ticket Master y su sistema computarizado para tal fin.

La Corporación Interamericana de Entretenimiento estableció sus operaciones en la ciudad de Nueva York y se encarga de las puestas en escena, la contratación de talento artístico, producción y promoción de espectáculos internacionales y mexicanos en vivo. El Centro Cultural Telmex es responsable de los espacios, Televisa de la publicidad y Ticket Master de la venta y distribución de boletos.

Asimismo, CIE adopta un modelo de cultura de calidad administrativo; algunos de sus elementos, relevantes para el presente trabajo, son:

Misión: Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de entretenimiento y esparcimiento en el tiempo libre de los diferentes grupos sociales iberoamericanos, convirtiéndose en su mejor opción. Así como ser una eficaz herramienta de mercadotecnia integral para artistas, promotores y prestadores de productos y servicios, construyendo un círculo de negocios que genere e impulse el desarrollo de las personas que interactúan con y en nuestra organización.

Visión: Ser el grupo líder en entretenimiento en el ámbito iberoamericano, reconocido por su innovación, calidad, servicio, rentabilidad y talento humano, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura y sociedad.

Valores: Estamos comprometidos a contribuir al progreso de México, con una visión de negocios en un marco de respeto mutuo, honestidad, confianza y ética.

Servicio: Es la acción humana y personal que se manifiesta en la disposición de *atender las necesidades y expectativas del cliente para asegurar satisfacción.*

Creatividad: Es la promoción del cambio que convierte la imaginación en acciones que mejoran y amplían la satisfacción de nuestros clientes.

Calidad: Son los atributos creados por nosotros y que percibidos por el cliente atienden y superan sus expectativas con el fin de obtener su preferencia y lealtad.

Rentabilidad: Es el logro de resultados que, en la relación costo-beneficio, genera recursos para financiar el desarrollo y los rendimientos requeridos por los accionistas.

Trabajo en equipo: Es la disposición para sumar y desarrollar un proceso de mejora continua en habilidades, conocimientos y desempeño orientados a un fin común, dando y recibiendo retroalimentación para enriquecer los resultados personales y profesionales.³

³ <http://www.cie-mexico.com.mx/espanol/home.htm>; cursivas mías.

El proceso de producción consiste en: comprar una obra; en consecuencia, la parte creativa del proceso es obviada; contratar el equipo directivo, que a su vez contrata al elenco y grupos de técnicos; simultáneamente y durante el periodo de producción vende, en términos publicitarios, la obra vía los medios masivos –algunos de ellos son parte del corporativo–, el boletaje mediante su subsidiaria Ticket Master y abre temporada para la escenificación en salas de su subsidiaria OCESA. La eficiencia se mide por los ingresos de la taquilla. El financiamiento es privado y constituido por los inversionistas del corporativo.

Teatro institucional

Es el teatro que debiera producirse con presupuesto estatal; no obstante, las instituciones con esta responsabilidad se han convertido en las instancias que otorgan los apoyos en términos financieros, de difusión y con espacios para la puesta en escena de productos ya terminados, o bien, proyectos de producción por parte de grupos teatrales.

a) TEATRO ESCOLAR

Responde a las políticas educacionales del Estado por medio de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que recibe una partida presupuestal del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA). Su objetivo es educar a partir de la representación teatral de obras de dramaturgos clásicos y está dirigido a los alumnos de primaria y secundaria.

El proceso de producción inicia cuando el INBA cita a concurso a los diferentes grupos de teatro –independientes e institucionales– mediante convocatorias como la siguiente:

El INBA convoca al ciclo 2001-2002

PROGRAMA DE TEATRO ESCOLAR PARA ALUMNOS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN EL DISTRITO FEDERAL

El Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta) y la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito

Federal convocan a todos los grupos de teatro, independientes e institucionales, a presentar sus propuestas para integrar el Programa de Teatro Escolar para alumnos de Educación Básica en el Distrito Federal, en su ciclo 2001-2002.

El programa abarcará las modalidades de Teatro en el Teatro y Teatro en la Escuela, en las que cada grupo podrá inscribir su propuesta escénica entregando un libreto de la obra, escrito a máquina, con el nombre del autor y, en su caso, del adaptador.⁴

La siguiente etapa es de selección de grupos, hecha por una comisión SEP-INBA, para después hacer las representaciones en las escuelas. Es importante destacar que para poder concursar los grupos independientes deberán tener la producción de la obra terminada, lo cual implica que la inversión financiera y de tiempo corre por cuenta de los mismos; por lo tanto, en esta categoría también se obvian las fases creativa y operativa y sólo se encargan de la fases de distribución y consumo.

Se deberá entregar fotografías y/o diseños de la producción, curriculum del grupo (director, actores, creativos) y nivel educativo al que va dirigida la puesta en escena (preescolar, primaria o secundaria), además de un video de la escenificación en el que se muestre la puesta en escena con la producción cubierta en su totalidad.

Es importante remarcar que se realizará una selección previa en donde los libretos y videos recibidos serán analizados por una comisión SEP-INBA, que estará integrada por representantes de los niveles educativos (educación básica) de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal y la Subdirección de Teatro Escolar e Infantil del INBA.⁵

b) TEATRO DEL INBA

Su objetivo es la preservación y difusión de la cultura para el INBA; sus actividades culturales dependen de las políticas emergentes estatales y de “funcionarios alejados de la expresión real del pueblo y de sus formas de comunicación” (Ballesté, 1989: 144); está dirigido al público en general; su producción se orienta a la promoción, contratando a grupos independientes, y asume funciones de patrocinio; sus temporadas son de tres meses aproximadamente y no logran recuperar la inversión, lo cual no está dentro de sus fines. Los espacios teatrales Julio Castillo,

⁴ <http://www.cnca.gob.mx/cnca/nuevo/2001/diarias/ene/220101/teatresc.html>

⁵ *Ibid.*

El Galeón, El Granero y Julio Jiménez Rueda pertenecen a la institución y los técnicos son empleados de la misma. Esto ofrece un panorama de cierta holgura en las representaciones para el colectivo artístico.

c) TEATRO DEL DISTRITO FEDERAL

Inicia a partir de la creación de la Secretaría de Cultura del Distrito Federal (SCDF), con el decreto publicado en la gaceta oficial del D.F., el 31 de enero de 2002.⁶ Asimismo, los lineamientos de esta secretaría se establecieron en el decreto de Ley de Fomento Cultural del Distrito Federal. Cuenta con cuatro teatros: el de la Ciudad, el Sergio Magaña, el Benito Juárez y el de las Vizcaínas; su producción intenta generar un teatro de repertorio contratando “por honorarios a egresados del Colegio de Teatro de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM” (Maciel, 2003). Para este caso se observa la intención de realizar cabalmente el proceso teatral.

d) TEATRO UNIVERSITARIO

Está conformado por el teatro de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), del Instituto Politécnico Nacional (IPN) y de todas las universidades de provincia. Tiene su origen en el Teatro de Coapa (1955). Su objetivo es la búsqueda y experimentación teatral. Su producción está a cargo de los maestros de teatro y actores, generalmente estudiantes de teatro universitarios. Los ensayos y representaciones se llevan a cabo en espacios y salas que pertenecen a cada campus. Los técnicos son empleados universitarios, lo cual implica que el trabajo del autor, director y elenco tenga condiciones laborales, si no idóneas, sí adecuadas para el hecho teatral. Sin embargo, no tiene un grupo de teatro permanente.

Teatro independiente

Se produce por una gran cantidad de grupos de teatro que tienen objetivos que no se ciñen a las políticas estatales, “es, o debería ser, libre, popular, revolucionario” (Ballesté, 1989: 144); no es auspiciado por las instituciones públicas, aunque

⁶ <http://cultura.df.gob.mx/>

pueden conseguir diversos tipos de apoyo en términos financieros o de espacios para su representación, como los que son contratados para cubrir temporadas escolares, por el INBA para cubrir temporadas institucionales o por las universidades; además de los que reciben apoyo de nómina por el Fonca y los que reciben becas; y, por último, los grupos que verdaderamente son independientes en el sentido amplio del término, los cuales constituyen una minoría.

Los grupos de teatro independiente trabajan por proyectos. Realizan el proceso social de producción en su totalidad, que parte de una idea creativa de alguno de los actores quien convocará a los demás actores; un autor del texto dramático, un director, un conjunto de artistas y de técnicos, que desarrollarán las actividades de las fases del ciclo; producción creativa, operativa, distribución y consumo; sin embargo, eventualmente algunos de los actores desarrollan varias de las funciones.

En palabras de Luis de Tavira:

un director de teatro, en nuestras circunstancias, debe prodigarse en múltiples previas que posibiliten su trabajo creador, ser antes pedagogo, traductor, exegeta, hermeneuta, productor, gestor y promotor cultural, en muchos casos tramoyista y técnico, conductor de dinámicas grupales, ya que su tarea parte de su condición de autor de la iniciativa teatral, convocante de la colectividad que lo realiza, conformador de elencos... ha de saber acerca de casi todo: actuación, dramaturgia, técnica, filología, historia, estética, ética, psicología, música, artes visuales, escenografía, economía, administración, comunicación social y política, además –por supuesto– de lo propio: dirección de actores, composición y dirección de escena. (de Tavira, 2003)

Estas actividades descritas por el director Luis de Tavira son las que efectúan los directores del teatro independiente al buscar que su proyecto sea viable.

Los grupos de teatro independiente hacen un trabajo colectivo, tanto para la producción de la obra, como para la gestión del financiamiento, publicidad y promoción. Su efectividad es lograr poner en escena la obra, para comunicar las líneas de género teatral elegidas por ellos mismos. Su eficiencia es lograr el montaje con el menor presupuesto posible; la taquilla y la crítica, en sus circunstancias, son importantes en términos de su subsistencia.

En cuanto a la producción de la obra, “los actores están acostumbrados a empezar apiñados en torno a una mesa protegidos con bufandas y tazas de café” (Brook, 1998: 12) para la discusión del texto y de las actividades de ensayo, montaje de la obra, gestiones y producción. Todos asumen una actitud de colaboración y cooperación necesaria. El director es quien tiene la mayor responsabilidad, ya que finalmente él toma las decisiones.

El periodo de preparación, discusión del texto, ensayos y de gestiones no es contabilizado en términos económicos, es decir, éste es un periodo donde el colectivo aporta su trabajo e inversión económica que espera recuperar mediante la obtención de apoyos financieros.

Hacia una definición y una estructura organizacional para los grupos de TIM

Desde los estudios organizacionales, Chester (1968 [1938]) define una organización formal como un sistema cooperativo de actividades o esfuerzos conscientemente coordinado de dos o más personas, que cumplan con las siguientes condiciones necesarias y suficientes: 1) que las personas sean capaces de comunicarse, 2) que tengan disposición a la cooperación y 3) que tengan un propósito común.

Las condiciones requeridas para lograr la permanencia de una organización son la eficiencia y efectividad, según afirma Chester.

Se observa que:

- los grupos de teatro independiente en México están constituidos por personas cuyos esfuerzos, energías y actividades son coordinadas para el logro de una puesta en escena, y
- que el teatro es considerado como la síntesis de las artes y ejemplo de un trabajo genuinamente cooperativo

Entonces, los grupos de teatro independiente en México cumplen con la definición de organización de Chester; en consecuencia, éstos son organizaciones donde:

- hay personas capaces de comunicarse
- tienen la disposición inherente a la cooperación
- tienen un propósito común

Por otra parte, Mintzberg afirma que la estructura depende de la estrategia, en la cual la cooperación resulta un aspecto esencial en el logro de los objetivos. La estructura *ad hoc* de los grupos independientes es la de una red de cooperación para el proceso social de la realización teatral; dicho en otras palabras, el proceso de la actividad artística constituye una red de multiplicidad de actividades.

Las redes sociales y los grupos de teatro independiente en México

La afirmación de que la estructura organizacional de los grupos de TIM corresponde de manera metafórica a una red de cooperación concierne a la observación de Radcliffe-Brown (1940): "Una red social particular entre dos personas existe únicamente como parte de una amplia red de relaciones sociales que involucra a muchas personas más" (cit. en Faust, 2002).

Una metodología de investigación desde los estudios organizacionales de los grupos de TIM requiere describir y conectarse a la red que constituyen, como señala Latour. De hecho, conectarse a esta red aclara cómo la teoría de redes se alimenta del lenguaje de los actores y de la conciencia que ellos tienen de su propia situación de cooperación.

Las redes sociales están conformadas por dos elementos: un conjunto de actores que representan personas, organizaciones, países, y otro conjunto de lazos que pueden ser de cooperación, intercambio, afectivos, familiares, entre otros, con la particularidad de que son intangibles.

La teoría de gráfica es el área de las matemáticas que nos ofrece estructuras básicas para la descripción y análisis de la red social, es decir, considera una gráfica como una pareja de conjuntos (V, A) , donde V es un conjunto de nodos que en las redes sociales corresponde al conjunto de actores, y A es el conjunto de aristas con dirección o sin ella, que corresponde a los lazos relacionales entre los actores de la red social. Es necesario que por lo menos una relación sea medible y significativa para cada par de actores, para tomar los aspectos cuantitativos y cualitativos.

En el caso que nos ocupa, la propiedad más importante es el grado de conectividad de la red, debido a que, según Pascal Nicolas-Le Strat (1998), en los mundos del arte éstas se componen de contribuciones que se acumulan y se refuerzan recíprocamente, que cofuncionan sobre el mismo plano, un espectáculo, una manifestación, un concierto. Una obra no subsiste a menos de que sea la resultante de la asociación de todas estas contribuciones. Si un actor falta, por modesta que sea su colaboración, la obra se encontraría transformada. En el momento de la representación las contribuciones se coordinan sobre un mismo plano.

La particularidad de esta red es su dinamismo, o sea, desde la convocatoria hasta la escenificación la red se expande en el sentido en que aparecen las conexiones, entre los nodos. Una de las características de esas redes es que no poseen lugares físicos estables, por ejemplo, los ensayos se llevan a cabo en las salas de los hogares de los actores.

A continuación compararemos el teatro comercial, el institucional y las organizaciones de los grupos del TIM, en cuanto a los conceptos de las teorías de organización.

Análisis comparativo

Con base en la descripción anterior se presentan los cuadros 2 y 3, sobre las características organizacionales de cada categoría del teatro en México.

CUADRO 2
Características del teatro en México

	Teatro comercial	Teatro institucional				Teatro independiente
		Escolar	INBA	SCDF	Universitario	
Objetivo	Obtener ganancias	Educar	Difundir la cultura y realizar investigación teatral			Buscar y experimentar nuevos lenguajes y formas de hacer teatro
Producción financiera	Empresarial	Estatal mediante el presupuesto otorgado a:				FONCA
		INBA, SEP	INBA	SCDF	universitario	Cooperativa
Realización, producción artística y operativa	Grupo creativo mediante subcontratos	Contrato de grupos independientes o institucionales				Grupos independientes
Función social	Esparcir, divertir	Educar	Difusión de la cultura			Búsqueda de lenguaje teatral distinto
Dirigido a	Público general masivo	Escuelas	Público general			Grupos sociales específicos

Fuentes: elaboración propia; las columnas del teatro comercial e institucional con base en sitios de internet del CIE y de CONACULTA e información de la maestra Socorro Merlín, investigadora (CITRU). La columna del teatro independiente corresponde a hipótesis propias y a observaciones iniciales.

CUADRO 3
Estructuras organizacionales del teatro en México

	Teatro comercial	Teatro institucional principalmente promotor y patrocinador		Teatro independiente
		INBA	Universitario	
Estructura administrativa	Corporativa, jerárquica	Institucional, formal, jerárquica		Informal, flexible, red de cooperación
Propósito común	Convencimiento corresponde a los altos directivos	Convencimiento corresponde a los funcionarios de las áreas respectivas		Cuando los integrantes aceptan la convocatoria se comprometen y cooperan para el proyecto común
Comunicación	Se establecen mecanismos de comunicación formales	Se establecen mecanismos de comunicación formales/informales		La comunicación es natural y entre más conectada esté la red, es más eficiente aunque también puede producir conflictos
Eficacia	Recuperación de la inversión por la taquilla	Cumplir con los plazos fijados para la puesta en escena		Se allegan recursos por diferentes vías; entre más conexiones tenga la red, más recursos obtienen
Efectividad	Los directivos establecen metas	Es necesario que los funcionarios establezcan metas		Cada proyecto es una nueva meta; la red proporciona la viabilidad de nuevos proyectos
Decisiones	Individuales	Individuales	Autónomas	Colectivas / individuales
Racionalidad	Formal instrumental	Formal instrumental, política	Sustantiva, valores	Sustantiva, valores continúa...

...continuación

Relaciones interpersonales	Competitivas (objetivo individual)	Institucionales (objetivos institucionales)	Cooperativas (objetivo común); las competitivas son subordinadas a las colectivas; si existe dominación entre contrarios la red se desconecta y conduce al fracaso
Recompensas	Económicas principalmente*	Económicas simbólicas	Simbólicas principalmente
Control	Vertical	Jerárquico	Autocontrol, autodisciplina
Control de la propiedad	Corporativo	Patrimonial	Cooperativo
Actitud del empleado	Separación (esto sólo es un trabajo)		Identificación (éste es mi proyecto)

* Los tabuladores de salarios correspondientes a 2001-2002 son los siguientes

Teatro comercial		Teatro institucional y universitario	
Artistas	Por función	Artistas	Por función
Consagrados	1000-1100	Protagonicos	800-1000
Reconocidos y nuevos valores	500-800	Reparto	400-800
Principiantes	300-350		
Comparsas	200	Recién egresados	250

Fuente: De León (2004).

Las diferencias organizacionales entre el teatro comercial, institucional e independiente se deben fundamentalmente al tipo de racionalidad. En efecto, la racionalidad instrumental de maximizar la ganancia ha propiciado la evolución de las formas organizacionales. Desde Taylor, con la administración científica; Weber, con el modelo ideal de burocracia; la teoría de las relaciones humanas; los movimientos de la contingencia; el enfoque de sistemas; hasta el modelo de cultura de calidad.

Todos estos enfoques teóricos interpretan a las organizaciones que se basan en la racionalidad instrumental. Sin embargo, sólo el teatro comercial la retoma, mientras que el independiente tiene otro tipo de racionalidades que generan estructuras organizacionales *sui generis* y estrategias que le han permitido mantener la oferta de teatro.

Ejemplo de una red constituida a partir de un proyecto

Durante dos fines de semana de julio de 2004 se escenificó la obra *Simulacros*, del dramaturgo Hugo Hiriart, por un grupo del TIM en La Casa de la Paz de la Universidad Autónoma Metropolitana. Ésta fue la culminación de un periodo de trabajo que comenzó en diciembre de 2003, con la idea de un joven productor que, conociendo al dramaturgo y al texto, convoca a la directora Claudia Cabrera y a dos actores más, quienes, una vez interesados en el proyecto, convocan a otros actores, por lo que la red de cooperación se va expandiendo en el transcurso del periodo de adaptación de la obra y de montaje. El día del estreno los actores/ actividades y la red constituida toman la siguiente forma:

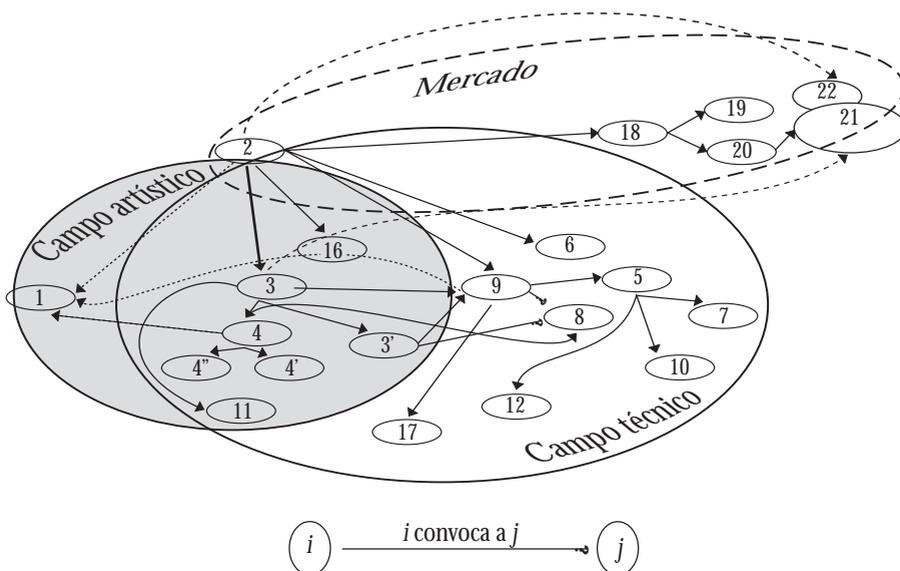
Actividad	Actor	Actividad	Actor
Autor	Hugo Hiriart	Vestuario	Claudia Cabrera
Productor financiero ejecutivo	Salvador Ramírez	Escenografía	Javier Muñoz
Director	Claudia Cabrera	Iluminación	Javier Muñoz
Productor ejecutivo	Javier Muñoz	Asistente de producción	Roberto Feregrino
Intérprete Hecatombe	Ronaldo Monreal	Traspunte	Roberto Feregrino
Intérprete Belladona	Alejandra Reyes	Realización de vestuario	Teresa López
Intérprete Mesopotamia	Guadalupe Fuentes	Espacio escénico	Jefe de Casa de la Paz
Intérprete Mosca	Pedro Mira	Tramoya	Empleados de C. de la Paz
Intérprete Rockerfort	Mauricio Matus	Distribución, publicidad	UAM
Intérprete Nodriza	Penélope Marcia	Consumo	público
Coreografía	Soledad Do Santos	Crítica	Estela Leñero
Música	Luis Álvarez		PROCESO

Matriz de incidencia (actor/actividad-actor/actividad)

1	Hugo Hiriart	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	3	4	4	16	16	17	18	19	20	21	22	0
2	Salvador Ramirez																								
3	Claudia Cabrera	1												1						1					
4	Javier Muñoz		1																						
5	Ronaldo Monreal																								
6	Alejandra Reyes				1																				
7	Guadalupe Fuentes							1																	
8	Pedro Mira								1																
9	Mauricio Matus									1															
10	Penlope Marcia											1													
11	Soledad Do Santos												1												
12	Luis Alvarez													1											
13	Claudia Cabrera														1										
14	Javier Muñoz															1									
15	Roberto Feregrino																1								
16	Roberto Feregrino																	1							
17	Teresa López																		1						
18	Dir. de C. de la Paz																			1					
19	Empleados C. Paz																				1				
20	UAM																					1			
21	Publico																						1		
22	Estela Leñero																							1	
23																									0
24																									0
25																									0
26																									0
27																									0
28																									0
29																									0
30																									0
31																									0
32																									0
33																									0
34																									0
35																									0
36																									0
37																									0
38																									0
39																									0
40																									0
41																									0
42																									0
43																									0
44																									0
45																									0
46																									0
47																									0
48																									0
49																									0
50																									0
51																									0
52																									0
53																									0
54																									0
55																									0
56																									0
57																									0
58																									0
59																									0
60																									0
61																									0
62																									0
63																									0
64																									0
65																									0
66																									0
67																									0
68																									0
69																									0
70																									0
71																									0
72																									0
73																									0
74																									0
75																									0
76																									0
77																									0
78																									0
79																									0
80																									0
81																									0
82																									0
83																									0
84																									0
85																									0
86			</																						

La matriz anterior tiene 23 actividades las cuales fueron realizadas por 19 actores; muestra quién convocó a quién y por quién fue convocada. Por ejemplo, el productor hizo las tres primeras convocatorias, en tanto que éste no fue convocado por ningún otro actor, debido a que él fue el generador de la idea; los actores que desempeñaron más de una actividad tienen el mismo número de nodo marcado con el símbolo (').

Red constituida de TIM para la obra Simulacros



Donde el nodo i es la actividad i realizada por el actor i ; la dirección de las flechas indica a quién convocó.

La calidad en el teatro

Una vez caracterizada la escenificación, ya sea como producto artístico o como producto cultural y de servicio, es pertinente hablar de la calidad en el teatro. Magaña afirma que: “la ética del teatro exige, al igual que en la industria, la norma de calidad que garantice el producto. Se refiere a la satisfacción de un cierto público cuando el mexicano culto dice que en la tierra del espíritu hay una vasta zona desértica del teatro” (Magaña, 2002: 142).

El concepto de calidad en esta actividad es polisémico, cuyo significado depende de la consideración que le den al producto teatral: artístico o cultural. Para el propósito de este trabajo, es necesario abordar los significados desde dos enfoques: el organizacional y el estético.

Calidad desde la administración

El desarrollo del significado de calidad visto desde la administración se inicia en las organizaciones premodernas, donde la calidad se considera la satisfacción del artesano y la del cliente, sobre la base de la habilidad en el oficio del primero.

La crisis paradigmática que surge en la economía occidental con la introducción en el mercado del producto japonés genera el advenimiento de la administración de la calidad total, la cual se orienta a la satisfacción de las expectativas del cliente, propuesta establecida principalmente por Deming, Juran, Crosby y Feigenbaum, “La calidad del proceso y servicio se define como el resultado total de las características del producto o servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente” (Feigenbaum, 1993: 37).

La calidad estética

El enfoque estético de la calidad para el arte y la cultura es una discusión pertinente para comprender cómo los productores artísticos culturales y los consumidores asumen este concepto; tal debate se aborda en el terreno de la estética, donde la idea de satisfacción estará siempre presente.

Con un enfoque sociológico, Bourdieu afirma que las artes son el alhajero del capital cultural y simbólico de una sociedad y que el gusto está socialmente determinado, por lo tanto, el valor artístico es un sistema arbitrario que depende del nivel educacional, creando desigualdad en la capacidad de la apreciación estética.

Una posición posmodernista y popular borra la división entre la cultura alta y la popular. Esta posición proporciona un movimiento oscilatorio entre el relativismo y el absolutismo para proponer un criterio que, por un lado, trate a todos los textos culturales con el mismo canon de valor cultural, calificar algo de bueno o malo dentro de su propio campo discursivo. Es decir, tanto una telenovela como una obra de teatro clásico pueden ser consideradas buenas o malas.

Por el otro lado, debe aplicarse un criterio que reconozca que existe un conjunto de características para emitir el valor cultural, donde diferentes grupos puedan hacer juicios sobre ellas de manera legítima.

En conclusión, se trata de equilibrar aspectos técnicos y subjetivos, sin importar el género de la obra ni hacer la diferencia entre arte culto o popular, tomando en cuenta las diferentes realidades del mundo actual y las pluralidades generadas por los grupos sociales.

Para lograr este equilibrio, se toman los atributos propuestos por Gilhespy (1999) en la búsqueda de un modelo de evaluación cultural:

1. *Oficio*. Es la habilidad que los artistas adquieren en su formación académica, la cual es observada por el espectador quien, aunque no conozca de técnicas de actuación, puede percibir si algo está bien o mal hecho.
2. *Género*. Es posible distinguir que algo está bien hecho o no, dentro de un género determinado.

Uno puede ir a ver una obra muy banal con un tema mediocre, que sea un gran éxito de público y taquilla en un teatro convencional y, en ocasiones, hallar en ella una chispa de vida muy superior a lo que ocurre cuando personas que han crecido con Brecha o Artaud, trabajando con grandes recursos, presentan un espectáculo que es culturalmente respetable, pero que carece de fascinación. (Brook, 1998: 35)

3. *Credibilidad*. El espectador deberá experimentar que lo que está observando es real, sentir miedo, alegría, odio, amor, etc., si es que el actor también experimenta realmente lo que interpreta.
4. *Escape*. Cuando el espectador se divierte, entretiene o logra una situación placentera, si la obra es divertida, placentera o entretenida y lo extrae de su cotidianidad.
5. *Diversidad*. La obra deberá ser acorde a las múltiples realidades, de tal manera que provoque polémica; no es necesario que todos los espectadores estén de acuerdo “como Habermas sucintamente anota: ‘Hacer que toda la gente esté de acuerdo, por ejemplo, en que un trabajo de arte es bueno o malo ocasiona un gran daño, pues no permite diferencias de opinión para que se genere un debate.’” (Mcguigan, 1996, cit. en Gilhespy, 1999)

Este modelo cubre el concepto de la calidad desde el enfoque estético, cuyas características satisfacen los requerimientos de los productores y del público.

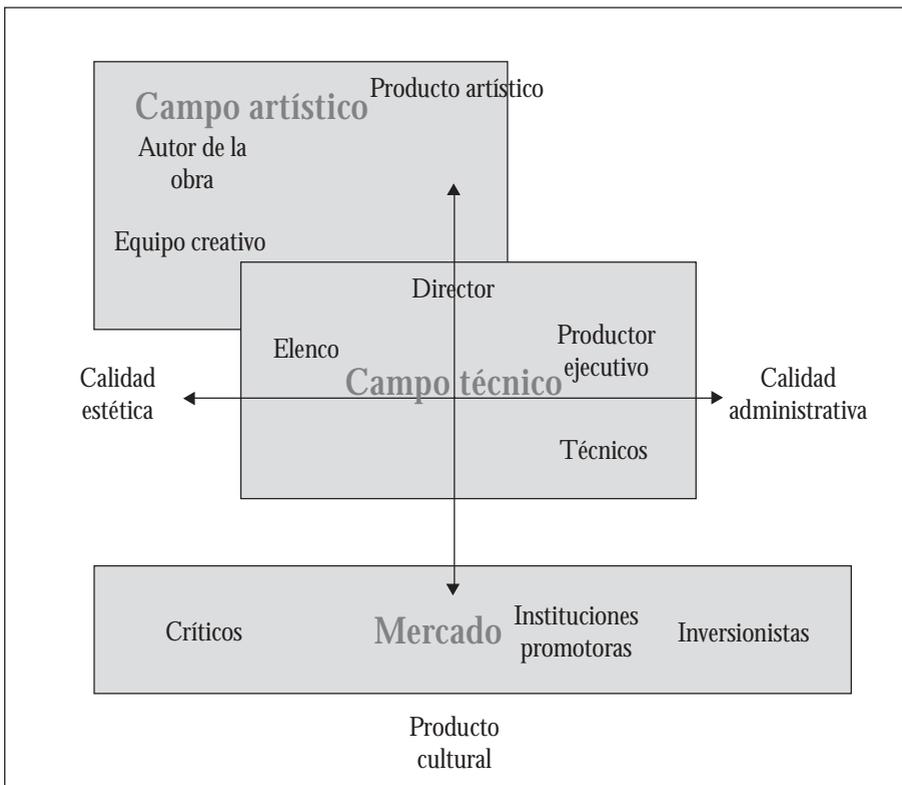
La calidad, como variable que se mide, puede aplicarse en algunas etapas del proceso de producción, por ejemplo, se puede medir en número de ensayos, duración de los mismos, verificar que la carpeta y el video de presentación cumplan con los requisitos que exige la institución de apoyo financiero, revisar que la solicitud cumpla los requerimientos, y una gran variedad de procesos que intervienen en la producción.

Los significados de la calidad con el enfoque administrativo y estético son utilizados por los agentes del hecho teatral, dependiendo de la manera en que consideren al producto teatral: artístico o cultural.

CUADRO 4
Criterios de calidad - Las organizaciones teatrales

Criterios de calidad	Teatro comercial	Teatro institucional	Teatro independiente
Satisfacción al cliente	Fundamental-medida por el resultado en la taquilla	En cuanto al cumplimiento de los plazos	El cliente son grupos específicos
Control del proceso técnico y operativo	Cuenta con los medios materiales y con formas de control del trabajo, para lograr que los procesos técnicos y operativos sean de alta calidad	Cuenta con los medios para lograr los procesos técnicos y operativos con alta calidad, sin embargo, el equipo de técnicos no se sienta parte del proyecto artístico y es difícil la cooperación	No cuentan con los medios suficientes para lograr una buena calidad técnica: el grado de concesión de la red es proporcional a la obtención de los medios para lograr una buena calidad técnica
Estética	Depende del grupo creativo contratado	Depende de los grupos independientes contratados, pero los plazos establecidos juegan en contra de este criterio	Es muy importante, está dentro de lo que buscan, siempre y cuando se mantengan independientes

CUADRO 5
Agentes sociales del proceso de realización teatral – Criterios de calidad



Conclusiones

La actividad teatral en nuestro país se realiza fundamentalmente por dos tipos de modelos: el comercial y el independiente –este último conforma los grupos de teatro independiente de México–. Estos modelos constituyen organizaciones con estructuras y estrategias distintas. El teatro institucional –INBA, escolar y universitario– descansa en los grupos independientes.

El proceso social de producción del quehacer teatral consta de tres fases: la creativa y técnica, la distribución y el consumo. El producto de este proceso se considera artístico en tanto se encuentre el campo artístico creativo; a través del campo técnico deviene en producto cultural cuya inserción en la sociedad se logra en el mercado.

Los grupos del TIM han encontrado sus estrategias de subsistencia en ofrecer sus proyectos culturales a las instituciones; sin embargo, pierden parte de su identidad independiente al prestarse como producto de sus propios auspiciadores. Los grupos del TIM trabajan por proyectos que conforman sus metas. La estrategia que desarrollan para el proceso de producción es la constitución de una red de cooperación que se expande desde la fase creativa y técnica hasta las de distribución y consumo. El grado de conexión de la red constituye la fuerza de la organización para el cumplimiento de sus metas. La escenificación, aunada a la condición sobre las subjetividades individuales, se subsume en el colectivo y el éxito colectivo logra satisfacer los deseos individuales. Cuando alguna subjetividad individual domina se desencadena el rompimiento de la red y provoca su fracaso.

Los criterios de calidad se evalúan desde el punto de vista administrativo y el estético, su aplicación depende del momento en que se encuentre el proceso social de producción del teatro y de los actores sociales involucrados. Para el conjunto artístico, la calidad es estética en el momento de la creación y el montaje, mientras que para la parte productora, promotora y distribuidora, la calidad se observa desde la perspectiva del control del proceso, es decir, con un enfoque administrativo.

En este documento se propone un modelo de calidad basado en la importancia de la estética, evitando la diferenciación que ocasiona el estatus cultural al considerar de mayor importancia las variables de oficio, género, credibilidad, escape y diversidad.

Bibliografía

Assassi, Isabelle

2003 “Spécificités du produit culturel L'exemple du spectacle vivant”, en *Revue Française de Gestion*, vol. 29, núm. 142, París.

Ballesté, Enrique

1989 “Artesanos y trovadores”, en Esther Seligson, *El teatro, festín efímero*, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) (Colección de Cultura Universitaria, 52), México, pp. 143-154.

Barba, Antonio, y Luis Montaña

2001 *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*, UAM, México.

Brook, Peter

1998 *La puerta abierta. Reflexiones sobre la actuación y el teatro*, Ediciones El Milagro/ Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CNCA), México.

Casado Peña, Rafael

2002 *Gestión de la producción en las artes escénicas*, Conaculta/Fonca (Col. Escenología), México.

Chester, I. Barnard

1968 *The Function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge [1938].

Faust, Katherine

2002 “Las redes sociales en las ciencias sociales y del comportamiento”, en Jorge Gil Mendieta y Samuel Schmidt (eds.), *Análisis de redes. Aplicaciones a ciencias sociales*, IIMAS, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México, pp. 1-12.

Feigenbaum, Armand

1993 *Control total de la calidad*, Compañía Editorial Continental, México.

Fisher, Ernst

1966 *La necesidad del arte*, Planeta, Barcelona.

Gilhespy, Ian

1999 “The Arts, Culture and Judgement-Towards a Model of Cultural Evaluation”, The College of St Mark and St. John, Devon [disponible en: <http://www.arasite.org/igmodel.html>].

Latour, Bruno

2003 “A prologue in form of a dialog between a student and his (somewhat) socratic profesor” [disponible en: <http://www.emsm.fr/-latour/articles/090.html>].

León, Marisa de

2004 *Espectáculos escénicos, producción y difusión*, Conaculta-Fonca (Intersecciones), México.

Maciel, Leonel

2003 “Catástrofe en la Secretaría de Semo”, en Hernández, *El Independiente*, México, 26 de noviembre.

Magaña Esquivel, Antonio

2002 *Imagen y realidad del teatro en México (1533-1960)*, INBA-CNCA (Col. Escenología), México.

Merlín, Socorro

1996 *El teatro, los creadores y la falta de públicos*, Centro de Investigación Teatral Rodolfo Usigli (CITRU), México, inédito.

Mintzberg, Henry

1993 *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, México.

Montaño Hirose, Luis

2001 “Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción –siempre inacabada– de la universidad”, en Antonio Barba y Luis Montaño, *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*, UAM, México, pp. 105-132.

Nicolas-Le Strat, Pascal

1998 *Une Sociologie du travail artistique, artistes et créative diffuse*, Collection Logiques Sociales, Paris.

Sánchez Vázquez, Adolfo

1982 *Antología-Textos de estética y teoría del arte*, UNAM, México.

Seligson, Esther

1989 *El teatro, festín efímero*, UAM (Colección de Cultura Universitaria, 52), México.

Tavira, Luis de

2003 “¿De qué vive un director de teatro?”, en *La Jornada*, México, 26 de octubre.

2004 “La transición fecunda (parte de un ensayo inédito)”, en Armando Ponce, *México, su apuesta por la cultura*, Proceso, México.

Varela, Roberto

2003 *La cultura*, UAM, México, inédito.

Wright, Edward A.

1997 *Para comprender el teatro actual*, Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile (primera reimpresión).