

EXPLORACIONES EN LA GESTIÓN CULTURAL

Cuaderno de experiencias
Cinco años de Piso 16

***Exploraciones en la gestión cultural.
Cuaderno de experiencias.
Cinco años de Piso 16***

Coordinación editorial: Nicol Figueroa Rendón y Julieta Giménez Cacho García.

Créditos de las imágenes que aparecen en la publicación

Piso 16: Itzel Arontes Buenrostro, Lissa Nicol Figueroa Rendón, Lilian Marisol Hernández Martínez, Roberto Misael Lara Moya, María Fernanda Montoya Ortega, Javier Mora Fuentes, Sara Elena Rodríguez Tovar y Johan Trujillo Argüelles | Hitos de la gestión cultural en México: Laura Mishelle Muñoz González | Zarpas al mar y aprender a navegar: Giroscopio | Trabajo con otras personas. Equipos y colaboradores: Fredy Pastrana | ¿Los perritos son un público del arte? - Estrategias para acercarse a los públicos: CANALLA | Fugas a la precarización del trabajo creativo: Yolanda Benalba Ruiz

Maquetación de lienzos: Ariel Romo

Primera edición: 29 de mayo de 2023

D.R. © 2023 Universidad Nacional Autónoma de México
Ciudad Universitaria, Alcaldía de Coyoacán, 04510, Ciudad de México
Coordinación de Difusión Cultural

ISBN: 978-607-30-7637-1



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Impreso y hecho en México

Índice

INTRODUCCIÓN

Todo esfuerzo es una experiencia	9
---	---

Analizar el sector cultural

¿Cómo es el entorno cultural?

- **Hitos de la gestión cultural en México** 15
Laura Mishelle Muñoz González
- **Números y reflexiones de la oferta educativa artística formal en la UNAM** 19
Nicol Figueroa Rendón y Eric Rodríguez Polo

¿Qué me mueve y qué postura tengo?

- **Manifiesto de una iniciativa cultural** 23
Cerrucha
- **Hysterix al borde de un ataque de nervios o ¿cómo devenir una comunidad de artistas transfeministas y no morir en el intento?** 27
Liz Misterio. Hysteria! Revista

¿Qué quiero hacer y qué puedo ofrecer?

- **Por amor al arte a la sostenibilidad: la propuesta de valor** 33
Antonio Lezama Meneses
- **Zarpar al mar y aprender a navegar** 37
Valeria Altamirano y Alberto Echegaray. Giroscopio

Practicar: Lienzo 1: Autorretrato	42
Lienzo 2: Propuesta de valor	44

Estructurar una iniciativa cultural

¿Cómo organizarse?

- Trabajo con otras personas. Equipos y colaboradores 49
Luz Castillo, Bárbara Delfín y Cecilia Domínguez. Arrecife Teatro
- ¿Cómo estructurar, planear y organizar una iniciativa? 52
Daniel Cortázar Triana
- Los caminos de la vida siempre llegan a la evaluación 56
Elena Román
- Pensar en el futuro como artista 60
Edgar Solórzano

¿Qué camino recorrer, libre y/o de cuota?

- Perder el miedo a la administración, la contabilidad y lo legal 65
Laura Mishelle Muñoz González
- Consejos para entender y decidir los caminos. Decálogo legal 74
Agustín Ríos
- Por la libre 77
Vivian Abenshushan
- Los bienes comunes culturales: autogestión y reproducción social 80
Alberto López Cuenca

- Practicar:** Lienzo 3: ¿Qué ofrezco? 86
Lienzo 4: Análisis de recursos 88

Circular

¿Con quiénes relacionarse y cómo hacerlo?

- Nuestros públicos 93
Cristina Bringas
- ¿Los perritos son un público del arte? - Estrategias para acercarse a los públicos 96
Gabriela Sandoval y Pamela Zeferino. CANALLA
- Las relaciones públicas en la cultura. Hacia una definición experiencial 100
Carlos Reynoso. Ópera Nuestra Herencia Olvidada

¿Cómo identificar fuentes de financiamiento?

- El financiamiento del sector 105
Samuel Sosa
- Fugas a la precarización del trabajo creativo 108
Yolanda Benalba. Dinamita

Practicar: Lienzo 5: Persona. 112

Lienzo 6: Mapa de relaciones. 114

Referencias 116

Semblanzas de autores 118

Agradecimientos y créditos 125

Centro

Equipo

Comunidad

Piso

Laboratorio de Iniciativa

01	02	03	04
05	06	07	08

Comunidad

habitarviv

leader

Equipo

contacto



Responsabilidad

16

as Culturales UNAM

esfuerzo

proceso



Introducción

Todo esfuerzo es una experiencia.

Un piso vacío, un espacio en obra gris en la Torre UNAM Tlatelolco es donde inicia, en marzo de 2017, **Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM**, un programa de Cultura UNAM para acompañar a personas dedicadas a la creación artística, la gestión y la comunicación cultural, que brinda herramientas para diseñar un plan de desarrollo personal, a mediano y largo plazo, y planear iniciativas culturales viables, pertinentes y económicamente sostenibles.

En 2022, cumplió cinco años de funcionamiento, en este periodo, el Programa de Acompañamiento ha compartido con 112 personas de 51 iniciativas y 232 colaboraciones han contribuido a su desarrollo en los procesos de mentorías, talleres, charlas y asesorías especiales.

Para celebrar estos primeros cinco años del programa, organizamos una serie de actividades para festejar y compartir con la comunidad. Este Cuaderno de experiencias que titulamos *Exploraciones en la gestión cultural*, visibiliza información, conocimientos y prácticas relacionadas con la gestión cultural, a partir del



Piso 16, mayo de 2017.



Sesión de cocreación - Acompañamiento 2021.

funcionamiento en los procesos del programa, compartidos aquí por algunas de las personas que después de la **experimentación, participación activa y el trabajo colectivo** al que convoca el Laboratorio, obtuvieron algún aprendizaje que consideraron oportuno poner en común.

La estructura de *Exploraciones en la gestión cultural* responde a la planteada en el Programa de Formación que ofrece Piso 16 y que contempla cuatro módulos. Los participantes inician con un proceso de **análisis** al buscar respuestas a las preguntas: ¿qué me mueve?, ¿qué quiero hacer?, ¿por qué lo quiero hacer?, ¿qué me rodea? y ¿para quién lo quiero hacer? Continúan con la **estructuración** y la planificación al buscar organizar el ¿cómo hacer lo que quiero hacer? y ¿qué camino puedo tomar respecto a temas administrativos, legales y contables? Se cierra con el módulo **circular**, en el cual se plantea la salida al público, al definir, ¿con quiénes me quiero relacionar y con quiénes quiero generar una interlocución? e idear las posibilidades de sostenibilidad económica. El módulo **practicar** contempla, a lo largo del programa, ejercicios para analizar, estructurar y circular, algunos de los cuales son compartidos aquí como **lienros de trabajo**.

Siete capítulos plantean preguntas que, a través de textos desarrollados por 21 personas, dan cuenta de los aprendizajes obtenidos y las experiencias vividas en diferentes momentos del Programa de Acompañamiento. Mentores, mentoras, talleristas y participantes de iniciativas comparten, generosamente,

información y consejos que consideran importantes y útiles para quienes están interesados en la práctica cultural. El texto de Alberto López Cuenca, presenta reflexiones generadas en una actividad paralela al Programa de Acompañamiento, el Seminario 2021. *Otras economías posibles. Diversas formas de sostenibilidad*, para seguir pensando en cómo germinar otros mundos posibles desde la cultura.

Este interés de compartir los aprendizajes ha estado presente en las publicaciones que hemos hecho en las redes socio digitales de Piso 16: Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, entrevistas a agentes culturales y a los propios participantes en el Programa de Acompañamiento han sido publicadas a través de varias líneas de contenido como, #Enbreve, #CartografíasPiso16, #DosdePiso16 que aquí incluimos con códigos QR para escanear y ver los videos.

En estos cinco años, las experiencias del equipo de **Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM** han sido de gran enriquecimiento y continuo aprendizaje, de ahí el deseo de que este material llegue a más personas y contribuya a un mejor funcionamiento del sector cultural y que también detone reflexiones para contar con una sociedad más justa y más comprometida.

Un agradecimiento al doctor Jorge Volpi por la confianza, al rector Enrique Graue Wiechers por su apoyo y a la doctora Rosa Beltrán por su acompañamiento y el respaldo para contar con esta publicación.

¡Larga vida a **Piso 16!**

Julieta Giménez Cacho
Nicol Figueroa
Antonio Lezama
Mari Carmen Aburto

Analizar el sector cultural

***¿Cómo es el
entorno cultural?***

Hitos de la gestión cultural en México

Laura Mishelle Muñoz González

México es un país con una gran diversidad cultural y una enorme complejidad política. Se hablan 68 lenguas indígenas y el español. Hay más de 2 000 municipios, 32 entidades con características propias, con Constitución local, cada entidad con un Congreso, leyes, reglamentos y políticas estatales. Además, coexisten las formas de gobierno de los pueblos indígenas, reconocidas por la Constitución nacional.

En este contexto resulta interesante compartir algunos elementos que conviene analizar al comenzar un proyecto cultural, para comprender el entorno en el cual proyectamos objetivos a mediano plazo.

En términos **históricos**, la complejidad cultural está marcada por lo que conocemos como Conquista y muchos momentos como la consumación de la Independencia, la Revolución a inicios del siglo XX o la creación de la Universi-



Seminario 2022 Otras economías posibles. ¿Cómo germinar otros mundos para la cultura?



Mapeo del taller Entorno cultural, legislación y gobernanza - Acompañamiento 2022.

dad Nacional. Es relevante considerar el devenir de la fundación de instituciones culturales como la Secretaría de Educación Pública en 1921, el Instituto Nacional de Antropología e Historia en 1939, el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura en 1946 o la Compañía Nacional de Teatro en 1977. A nivel federal, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, creado en 1988, dependía de la Secretaría de Educación Pública y en 2015 pasó a ser oficialmente la Secretaría de Cultura. A nivel estatal hay contextos históricos específicos e instancias que se enuncian desde la cultura y las artes, por ejemplo; en algunos estados cuentan con Institutos Estatales de la Cultura y otros con Secretarías de Cultura, como es el caso de la Ciudad de México.

Un análisis del presente, para diagnosticar el ahora, proviene en buena medida de escudriñar el pasado, la memoria colectiva y de hacer un ejercicio reflexivo sobre cómo han caminado las instituciones.

Resulta también conveniente identificar los **marcos normativos** culturales nacionales como: la Ley General de Cultura y Derechos Culturales, la Ley Federal de Cinematografía, la Ley Federal de Telecomunicaciones, la Ley Federal del Derecho de Autor, la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas,

Artísticos e Históricos, o la Ley General de Bibliotecas. A nivel local también existe un cuerpo normativo, por ejemplo, en la Ciudad de México se tienen la Ley de Fomento Cultural de la Ciudad de México, la Ley de Bibliotecas de la Ciudad de México, la Ley de Derechos de los Pueblos, Barrios Originarios y Comunidades Indígenas residentes de la Ciudad de México, la Ley de Filmaciones, la Ley de Fomento al Cine Mexicano en la Ciudad de México, la Ley de los Derechos Culturales de los Habitantes y Visitantes de la Ciudad de México, la Ley de Patrimonio Cultural, Natural y Biocultural de la Ciudad de México, la Ley de Espacios Culturales Independientes de la Ciudad de México y la Ley para la Celebración de Espectáculos Públicos.

Es importante saber que fue en 2011 cuando se reconocieron los derechos humanos, como paradigma en la Constitución nacional, y desde 2009 los derechos culturales se reconocieron en el artículo 4º del texto constitucional.

Otro aspecto nodal a revisar y conocer son las **fuentes de financiamiento**, como becas y convocatorias de apoyo a la cultura. También identificar cada uno de los **eslabones de la cadena de valor** en la que trabajamos —desde la idea, creación, producción, hasta la distribución y acceso— resulta relevante para mapear agentes, instituciones, posibles aliados, proyectos inspiradores y problemáticas, para llegar a posibles públicos, etcétera.

A continuación muestro una propuesta de elementos y preguntas a considerar para ejercitar el análisis del entorno cultural, basado en el **modelo PESTEL**, diseñado por Francis J. Aguilar, para revisar elementos **políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales**, que pueden tener impacto en los proyectos, iniciativas y organizaciones culturales:

Políticas culturales. Contexto histórico. Instancias gubernamentales y decisiones que se toman a nivel internacional, federal, estatal y local.

Preguntas: ¿Qué instancias de gobierno se encargan del ámbito cultural?, ¿qué tipo de decisiones toman?, ¿qué ámbitos consideran como “cultura”?

Economías en la cultura. Políticas económicas. Modelos de financiamiento, fondos públicos y privados, e impuestos.

Preguntas: ¿Qué modelos de apoyo/fomento/difusión existen en torno a la economía de los bienes y servicios culturales?, ¿cómo funciona la cadena de valor en el trabajo del sector cultural?, ¿qué economías alternas existen?

Sociedad. Información demográfica. Uso del tiempo libre y accesos a servicios. Retos y problemáticas en materia de género, derechos humanos o inclusión.

Preguntas: ¿Cuáles son las principales problemáticas que me preocupan en materia social?, ¿qué datos existen sobre las características demográficas de la comunidad con la que me interesa trabajar?

Tecnología. Acceso a internet y dispositivos. Condiciones de uso de plataformas digitales

Preguntas: ¿Qué tendencias de uso y acceso a internet inciden en las personas usuarias de mi bien o servicio?, ¿qué plataformas existen para difundir o promover mi iniciativa?

Ecología. Riesgos y adaptación al cambio climático.

Preguntas: ¿Qué elementos de sostenibilidad ambiental puedo incorporar?, ¿qué normatividad tiene un impacto directo sobre mi iniciativa?

Legislación. Leyes, reglamentos, acuerdos y normas que regulan las actividades que realizo.

Preguntas: ¿Qué normatividad tiene un impacto directo sobre mi iniciativa?, ¿cómo y quiénes diseñan e implementan la normatividad que me afecta?

Este ejercicio parte del análisis del entorno macro, si bien es importante analizar el entorno inmediato: nuestras familias, barrios, ciudades o comunidades donde nos movemos, trabajamos y habitamos, para determinar la mejor manera de funcionar. Considero importante revisar los elementos del entorno, al menos una vez al año, y también **ir descubriendo herramientas de análisis que incluyan lo sensible, lo cualitativo, las narrativas y las memorias**. Posiblemente sea lo que nos lleve a buscar transformar y mejorar nuestro entorno.



*Línea de tiempo de momentos históricos del sector cultural
(#EnBrevePiso16)*

Números y reflexiones acerca de la oferta educativa artística formal en la UNAM

Nicol Figueroa Rendón
Eric Rodríguez

Al empezar a diseñar el Programa de Acompañamiento, Julieta Giménez Cacho y yo decidimos realizar una investigación sencilla para conocer algunos datos cuantitativos respecto al ingreso y al egreso de personas estudiantes de carreras vinculadas a la creación artística, gestión y comunicación cultural en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Además nos interesaba analizar los planes de estudio para identificar las herramientas y habilidades en relación con la profesionalización y sostenibilidad económica, los cuales eran puntos fundamentales para el programa.



Sesión de despedida - Acompañamiento 2022.

Retomando este primer ejercicio, gracias al apoyo de Eric Rodríguez —estudiante de la licenciatura en Antropología, quien prestó su servicio social en 2021— retomamos la investigación y decidimos comparar los datos entre 2017 (año en que Piso 16 se fundó) y 2021, para analizar y compartir algunas reflexiones.

En la UNAM se imparten 21 licenciaturas relacionadas con el ámbito artístico o cultural, en ocho facultades, cinco escuelas y un centro; cuatro de estas escuelas están fuera de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, y la única disciplina artística que no cuenta con una licenciatura es la danza, aspecto que se refleja en el bajo número de postulaciones de esta disciplina en las cinco ediciones de la convocatoria anual de Piso 16.

Empezamos la reflexión con el número de personas que ingresaron al año a nivel licenciatura: en 2017 fueron 3 837 estudiantes; en 2021 sólo 1 283. Una disminución del 67%. En septiembre de 2020, *Gaceta UNAM* publicó dos cifras importantes: se estimaba que 72 mil jóvenes podrían dejar sus estudios, posiblemente debido a que el 52% de la población en México no cuenta con conexión a internet, necesaria para atender el funcionamiento de clases en línea por la pandemia de covid-19.

La comparación del egreso no resultó tan negativa, en 2017 egresaron 2 718 personas y 2 488 en 2021, una disminución de 8%. Al comparar el número de personas que ingresaron en 2017 y que terminarían en 2021, al ser cuatro años de formación universitaria, encontramos que el 35%, 1 349 personas no completaron este proceso.¹

En 2017 hicimos una revisión de los planes de estudio de las 21 licenciaturas. De éstas, 16 contaban con alguna materia optativa relacionada con procesos de gestión cultural o producción, que en su mayoría se cursan en los últimos semestres. Si bien el temario es específico en cada caso, en pocas de ellas se abordan temas legales y fiscales, de estructura organizacional y del entorno cultural. Otro punto importante es que se trabaja un proyecto específico, en el cual se pueden aplicar algunas herramientas de gestión y producción.

Es aquí donde Piso 16 tiene un papel fundamental: un programa que permite la reflexión y diseño, no de un proyecto, sino del desarrollo a largo plazo, como puede ser la carrera profesional de una persona o de una agrupación, o un emprendimiento. Un espacio para analizar, estructurar, circular y practicar, todo para generar estrategias de sostenibilidad económica y poder vivir del arte y la cultura, sin precarizarse. El programa atiende cada año a un muy pequeño grupo de iniciativas, con respecto al número de ingreso y egreso que año con

¹ Esta información puede ser consultada en las páginas de la Dirección General de Planeación de la UNAM. <https://www.planeacion.unam.mx/>



Conociendo Piso 16 - Acompañamiento 2018.

año se suman del sector artístico y cultural a la comunidad UNAM, de ahí la intención de ampliar este alcance a través de las líneas de contenido en redes sociodigitales de Piso 16, e incluso con este Cuaderno de experiencias.

Este texto es un pequeño esfuerzo que esperamos sea un detonante para generar otras investigaciones que eventualmente aporten a la toma de decisiones en el sector.

***¿Qué me mueve y
qué postura tengo?***

Manifiesto de una iniciativa cultural

Cerrucha

Un manifiesto es una brújula, enuncia nuestra postura frente a la vida y nuestro quehacer es su materialización. El ejercicio de crear un manifiesto es uno de autoconocimiento, requiere situarse en el contexto y establecer una estrategia para relacionarnos con él, así como determinar la forma en que queremos y podemos incidir. Vamos de lo personal a lo político, forzosamente debemos empezar por unx mismx para después conectar con lo social. Aprender a discernir quiénes somos de lo que hacemos es complejo ya que, como artistas, nuestra vida, emociones y valores están encarnados en nuestra práctica. Necesitamos extraer la esencia, paso fundamental para definir el centro de la brújula: nuestra postura. No existen la objetividad ni la imparcialidad, tener claro en



Taller Manifiestx sobre nuestrx presente - Acompañamiento 2022.



Taller Venta y negociación - Acompañamiento 2022.

dónde y cómo estamos inscritxs dentro de los sistemas de poder nos da un punto de partida para entender las necesidades y recursos y aclara las responsabilidades hacia afuera. Si unx no marca la pauta, ésta será trazada por el sistema hegemónico en el que vivimos, uno que ejerce violencias y genera desigualdades a favor del capital y en detrimento de nuestras vidas.

Lxs integrantes de una iniciativa cultural primero han de tener clara su postura para después socializarla y definir un posicionamiento común. El manifiesto conecta los valores colectivos con las acciones requeridas para llevar a cabo un proyecto, entrelazando lo personal con lo político. Podemos empezar por hacernos estas preguntas: ¿cómo definiría mis valores sin mencionar lo que hago? Lo que somos determina cómo hacemos nuestro trabajo, no al revés. Entonces, ¿qué valores guiarían mis pasos, si tuviera que dedicarme a otra cosa?

Otras preguntas que nos ayudan a iniciar la reflexión son:

- ¿Qué tipo de mundo quiero construir con las aportaciones de mi proyecto?
- ¿Cómo se ve el poder en mi/nuestro proyecto y cómo distribuirlo equitativamente?

- ¿Cómo crear espacios seguros y hacernos cargo de las violencias si llegasen a suceder?
- ¿De qué manera quiero/queremos mostrarme/nos y ser percibidx/s por lxs demás?
- ¿Cómo se manifiesta la responsabilidad en mi/nuestro proyecto?

Existen miles de problemas estructurales en los que podemos incidir desde nuestras prácticas. Los cambios sociales son lentos porque requieren de un cambio cultural en los vínculos que generamos y eso sólo se puede lograr desde la cultura misma. Si partimos de la pregunta: ¿qué tipo de mundo quiero construir con las aportaciones de mi proyecto? Entonces podemos continuar con las siguientes: ¿qué labores tengo/tenemos que llevar a cabo para abonar hacia el mundo que quiero/queremos construir? Para esto es necesario situarnos, proceso que conlleva un análisis de nuestro entorno, privilegios, vivencias personales, los sistemas de poder en acción, su interseccionalidad y con ello, nuestra responsabilidad personal y colectiva. Esto determinará nuestro campo de acción, interlocutorxs y alcances.

Es difícil trazar y andar el camino al mismo tiempo cuando el mundo nos empuja a adecuarnos a las rutas tradicionales. Por lo general, lxs artistas con iniciativas culturales no cabemos en los moldes que las empresas tienen marcadas para crecer y volvernos sostenibles social y económicamente. Sus valores y los nuestros se contraponen. En contraste, la naturaleza humana nos llama a buscar un sentido de pertenencia en algo que ilusoriamente encontramos en la aprobación externa al tratar de encajar en un sistema diseñado para que ir a contracorriente sea una labor titánica.

Tendemos a caer en un círculo vicioso al que llamo *Ciclo de encaje*, o ¿cómo intentar caber en un molde que no está hecho para mí y en el que no quiero entrar desde el inicio? He recorrido este ciclo de manera individual y colectiva múltiples veces y va de la siguiente manera:

Ciclo de encaje

“Encajar” no da un sentido de pertenencia, todo lo contrario, es la barrera que impide presentarse y actuar auténtica e íntegramente en el mundo. Es una pérdida de tiempo de vida. Este camino es difícil, nuestras convicciones deben estar bien puestas, y conocer y respetar los límites es cuestión de supervivencia. Crear algo nuevo y en sintonía con nuestros ideales requiere valentía, fuerza y resiliencia porque significa asumirse solx en este trayecto. El compromiso, la paciencia y la perseverancia son las mejores aliadas. En un mundo donde la violencia es la moneda de cambio, crear alternativas de vida desde nues-



Taller Manifiestx sobre el presente - Acompañamiento 2022.

tro quehacer es la única salida. No pierdas tiempo tratando de formar parte de un sistema voraz, a la única persona a quien le tienes que pertenecer es a ti mismx.

Me he desviado en el *ciclo de encaje* varias veces, pero como bien dice Armando Tejada, *una siempre regresa a los lugares donde amó la vida* y por eso siempre regreso a mi centro, para seguir caminando en la dirección que marca mi brújula.

Con mucho amor,

Cerrucha.



Vídeo
¿Qué es el activismo? - Cerrucha (#CartografiasPiso16)

Hystericx al borde de un ataque de nervios o, ¿cómo devenir una comunidad de artistas transfeministas y no morir en el intento?

Liz Misterio
Hysteria! Revista

Imagínate tener 22 años a inicios de los dosmiles y ser una persona recién egresada de la carrera de Artes Visuales, con cero experiencia laboral en el campo de las artes, sin familia ni amigos en el medio de la cultura que puedan *jalarte* a proyectos ni orientarte sobre cómo abrirte paso en este laberinto llamado “vivir del arte”. Intentas tocar algunas puertas, mandas tu raquítico currículum y fotografías de las piezas que hiciste en la carrera a todas las convocatorias y



Taller Posibilidades: cooperativas, redes, y distribución - Acompañamiento 2022.

vacantes que encuentras en tu camino: nadie contesta. A través de una amiga de la familia logras una entrevista para trabajar sin goce de sueldo como becaria de un fotógrafo famoso, pero te rechazan por tu inexperiencia. Te sientes triste y aún después de haber terminado una licenciatura te sabes mal equipada para enfrentar los retos que se te están presentando en el campo profesional, no te desanimas y, como puedes, consigues chambitas de *freelance* que de ninguna manera te dan para vivir pero que te permiten seguir estudiando, para continuar persiguiendo el sueño de ser artista y más adelante poder vivir de lo que amas hacer.

Ahora imagina también ser una mujer joven que durante su formación profesional ha tenido que aprender a sobrellevar comentarios misóginos de parte de compañerxs y maestrxs, que ningunean tu obra por ocuparse de temas “femeninos”, un maestro muy atrevido incluso te sugiere cambiar tu tema de investigación artística pues “Eso del feminismo ya está superado, mira a tu alrededor y date cuenta de que los museos no muestran obras que hablen de eso, nadie está escribiendo de ese tema, no está en ningún lado”. Empiezas a mirar a tu alrededor y te das cuenta de que es verdad, son pocas las mujeres artistas que tienen exposiciones individuales en los museos importantes, y son todavía menos las que se ocupan de temas que pudieran ser considerados abiertamente como feministas.

¿Qué harías en esta situación?, ¿te desanimarías?, ¿harías caso a todas las señales que insisten en comunicarte que en este campo no hay espacio para ti ni para tus ideas?, ¿cambiarías tu producción y tus intereses para ajustarte a lo que pide el mercado?

Esa historia que te pedí que imaginaras es una versión muy resumida de lo que me tocó vivir cuando inicié mi camino en el medio artístico. Ha pasado más de una década desde entonces y afortunadamente puedo contarte que no me rendí, le hice caso a mi intuición y a mis experiencias cotidianas con la violencia, la discriminación y las imposiciones de género que me decían que había mucho que cuestionar, mucho de qué quejarse y deconstruir, aunque pareciera que estos cuestionamientos que eran importantes para mí, eran invisibles o insignificantes para lxs demás.

Junto a mi compañera Ivelin Buenrostro soñamos una plataforma virtual para la difusión de las obras y las reflexiones que estábamos produciendo, y que nos interesaba ver. Pensamos que si, en efecto, nadie estaba produciendo obra, ni escribiendo, ni queriendo conocer sobre el arte que se estaba produciendo desde una visión transfeminista, de la diversidad sexual y corporal, simplemente sacaríamos un par de números y eventualmente dejaríamos de publicar ante la falta de públicos y contenidos, pero nada más lejano de la realidad, pues en abril

de 2013 lanzamos el primer número de *Hysteria!* y la respuesta desde entonces ha sido maravillosa. Se corrió la voz no sólo por todo México sino por todo el continente y hasta España llegó la ola *Hystérica*, es decir que desde el inicio empezamos a tener presencia en muchos territorios de habla hispana. Viendo este fenómeno en retrospectiva, no me sorprende, pues como ya había contado, lxs artistas feministas/transfeministas/Cuir/Queer de diversas latitudes habitábamos profesionalmente un entorno hostil y con muy pocas oportunidades (sí, ¡muchísimas menos que ahora!) para hacernos visibles e incluso para conocernos e identificarnos entre nosotrxs.

Para conformar cada número temático publicamos una convocatoria abierta, a la vez que hacemos invitaciones específicas a artistas cuya obra nos interesa mostrar pues es relevante para el tema de la edición; decidimos operar así la selección de contenidos para dar oportunidad de participar a personas como nosotras que tienen producción y muchas cosas que decir, pero que no han encontrado un espacio que les acoja y les dé una oportunidad. En *Hysteria!* no tienes que ser una persona reconocida ni con mucha experiencia en el campo del arte para participar y ser considerada para formar parte de la edición, al contrario, nos enorgullece ser semillero de artistas, y mostrar su obra a la par de la de otras personas con muchos años de experiencia y reconocimiento, pues creemos que estas acciones abonan a conformar un campo artístico menos elitista y estratificado.

La historiadora del arte Linda Nochlin en su ensayo de 1971 *¿Por qué no han existido grandes artistas mujeres?* examina las condiciones estructurales por las cuales las mujeres artistas no han tenido un lugar prominente en la historia del arte, entre las que destaca que el sistema artístico en su conjunto está estructurado para favorecer el desarrollo, la maduración y la recepción de obras provenientes desde ciertos sujetos políticos y pasar por alto, oprimir e invisibilizar otras a partir de inequidades estructurales de raza, clase y género que atraviesan el entorno cultural en su totalidad. Las recientes mareas violeta y los movimientos de la diversidad sexual han venido a revolucionar el entorno social y cultural al señalar la deuda histórica que tiene el gremio artístico de propiciar las condiciones en las que lxs sujetxs excludixs de las grandes narrativas del arte puedan alzar la voz y enriquecer con sus propuestas el ecosistema cultural en su conjunto.

Mientras las instituciones culturales y educativas empiezan a tomar acciones para subsanar sus brechas de inclusión, en *Hysteria! Revista Unx*, Liz, Tadi, Alex y toda nuestra red de artistas-pensadorxs-amantes-afectxs-aliadxs continuamos pisando fuerte, abriendo caminos, caminando en comunidad y soñando que otros ecosistemas artísticos son posibles.





***¿Qué quiero hacer y
qué puedo ofrecer?***

Por amor al arte a la sostenibilidad: la propuesta de valor

Antonio Lezama Meneses

Cuando compramos una obra, acudimos a un concierto o leemos una revista, hay más motivaciones que anteceden al acto que sólo el entretenimiento. Muchas veces, saber qué nos motiva a adquirir un producto o servicio cultural puede ser una cadena de acertijos que no sabemos a dónde conduce o de dónde nace. No se diga como artistas... ¿Qué busca el público?, ¿cómo le vendo? La internet está llena de estas preguntas para saber qué hacer para tener salas llenas, conseguir reproducciones o fidelizar lectores; y no es para menos, pues las iniciativas culturales se enfrentan al reto de lograr su sostenibilidad en un contexto económico usualmente precarizado y altamente competitivo, encontrando desafíos críticos para su crecimiento e incluso, supervivencia (Schiuma y Lerro, p. 3).



Taller Mapa de ruta - Acompañamiento 2022.

Ahora bien, ¿qué es aquello que una iniciativa cultural comparte con los públicos a los que se dirige?, ¿qué comparte con el medio en el que se encuentra?, ¿cómo se comparte a sí misma? La respuesta puede ser la **propuesta de valor**.

Una propuesta de valor es una lista de atributos clave que transmiten por qué lo que se ofrece es relevante para las personas que, por ejemplo, pagan por ir a un evento (Rodríguez, p. 14). De igual importancia, resume la identidad y la esencia de una iniciativa y es en el eco de estos atributos donde las personas encuentran, a partir de sus experiencias individuales, aquello por lo que pagan: con su tiempo, con intercambios o con dinero. Sirve para que una iniciativa cultural pueda identificarse dentro de un sector, diferenciarse y generar puntos de contacto con un grupo de personas determinado (públicos, comunidades, alianzas - *stakeholders*).

A diferencia de un emprendimiento tradicional, la cultura no tiene como fin crear necesidades y “ganar dinero”. Es por esta razón que una propuesta de valor responde y abona al sentido de vida de los ciudadanos (Puig, p. 20). Además, al igual que en los emprendimientos sociales, las iniciativas culturales operan en un entorno complejo (Carter y Carter, p. 141) por lo que es necesario que éstas puedan ofrecer diversos productos y servicios para generar ingresos con el fin de lograr su sostenibilidad económica. En este sentido, determinar la propuesta de valor de una iniciativa cultural es clave para sentar las bases de un modelo de negocios que facilite su diversificación y no su dispersión.

Comprender qué interviene en el desarrollo del sector cultural ha sido vital en la experiencia de Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM para promover cada año, herramientas que se revisan y actualizan a partir de los procesos de investigación, observación, diálogo y experimentación de sus participantes, talleristas, mentoras y mentores, así como de su equipo de trabajo. El resultado de estas exploraciones es el siguiente cuestionario, que puede ser útil para diseñar la propuesta de valor de una iniciativa cultural.

Primero es conveniente iniciar por los públicos, pues es necesario pasar de crear para sí, desde el ensimismamiento, a crear para la ciudadanía, para lo común (Puig, p. 24). Tres preguntas esenciales para definirlos son:

1. ¿Cuáles son sus preocupaciones? Identificarlas ayuda a encontrar puntos de contacto con las motivaciones o las causas que dieron origen a la iniciativa. Genera empatía con ella.
2. ¿Cuáles son sus intereses artísticos o culturales? Conocerlos ayuda a encontrar o generar nichos para colocar una propuesta artística.
3. ¿Cuáles son las emociones que busca o disfruta? Saberlas nos ayudará a generar un ambiente en el que el público pueda reconocerse y sentir seguridad en sus formas de expresión.

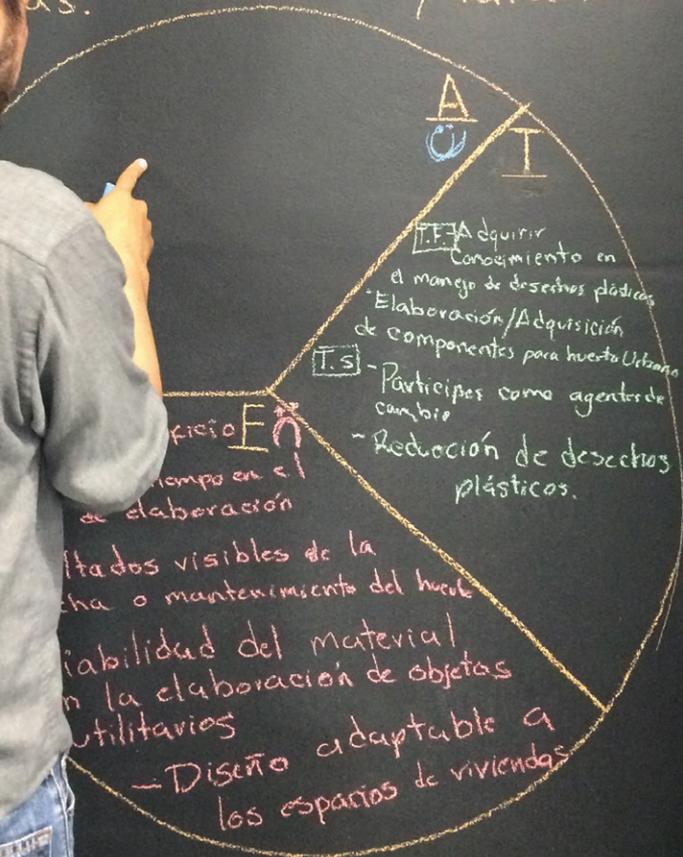
RE-BAG-LUCIÓN

Producto/Servicio

- Componentes de un huerto urbano elaborado a partir de la ecotécnica de cultivo en bolsas de plástico.

Propuesta de valor

- Reciclaje de desechos plásticos para la elaboración de objetos utilitarios de manera DIY y Venta Directa.





Mentoría a Buitre Amargo - Acompañamiento 2019.

Una vez respondido esto, conviene revisar y definir el planteamiento de la iniciativa cultural. Tres preguntas clave para conseguirlo son:

1. ¿Cuáles son las motivaciones o causas que le dieron origen? Puede ser su manifiesto o su historia, y será lo que empatices con las preocupaciones de los públicos.
2. ¿Cuál es la propuesta artística? Es decir, el concepto de la iniciativa. Es conveniente que responda a los públicos que quiere dirigirse.
3. ¿Qué ambiente busca generar? Por ejemplo, de convivencia familiar, de encuentro para personas con gustos afines, de descubrimiento musical, para la defensa de derechos civiles, etcétera.

Al tener resueltas las preguntas de ambos bloques, sugerimos encontrar palabras clave que las sinteticen y que puedan emplearse de manera conjunta en una oración breve que será la propuesta de valor de la iniciativa. Lo que se ofrece a los públicos que la sostienen.

Zarpar y aprender a navegar

Valeria Altamirano y Alberto Echegaray
Giroscopio

Según una antigua paradoja griega, cuando un barco sale al mar durante un lapso muy largo sufre daños continuos que deben ser reparados en altamar. Pero difícilmente, en medio del viaje, encontrarán los marineros algo con qué reemplazar sus maderas que no fueran las del propio barco. Así, ante las adversidades, el barco que volvía a su puerto habría cambiado todas sus maderas, cambiando así su tamaño, su forma, sus capacidades: siendo el *mismo* pero siempre *otro*.

Giroscopio, cual navío en altamar, es el mismo que zarpó hace seis años, pero completamente otro. Entramos a Piso 16 con la idea de ganar herramientas para mejorar nuestro evento neurálgico, el Coloquio Universitario de Danza y Filosofía, que llevaba dos emisiones en ese momento, y algunos encuentros menores con la misma temática. Pero en el proceso, tras un análisis de nuestras necesidades y una franca tormenta colectiva e individual, decidimos reestructurar la forma en la que trabajamos, cambiar todas las tablas del barco.



En un principio, nuestros intereses eran claros y centrados: danza y filosofía. Sin embargo, a través de los diversos flujos del acompañamiento, notamos que nuestras necesidades escapaban a esas categorías, pues suelen estar ligadas a un grupo muy reducido de personas.

Decidimos que nuestros ejes de trabajo ya no girarían únicamente en torno a la danza y la filosofía, que se expandirían para llegar a otras costas y mantenernos a flote. Para reparar integramos nuevas formas: cuerpos, comunidades y cuestionamientos fueron las tres tablas que interconectan el deseo profundo del colectivo: reflexionar y crear como colectividad en torno a la percepción y los usos del cuerpo en la cotidianidad, tema urgente de nuestro día a día.

Logramos sintetizar la **problemática** que deseamos trabajar de la siguiente manera:

**No nombrar al cuerpo, no tocarlo, no escucharlo, no pensarlo,
es la violencia invisible con la que convivimos.**

En consecuencia, buscamos transformar los cuerpos mediante estrategias corporales de goce que resisten al olvido y cuestionen la indiferencia. Reconocemos el *goce corporal* como la alegría que conduce a las personas a experiencias nuevas más allá de sus límites personales.

Una vez resuelto esto, que apenas era la mitad del camino, faltaba saber de qué nuevas formas queríamos hacerlo, pues descubrimos que las dinámicas anteriores no soportarían este nuevo oleaje. Nuestro objetivo se tornó a transformar las experiencias corporales cotidianas y modificar los modos en que los cuerpos se relacionan, utilizando para ello herramientas de diversas disciplinas.





Desde ahí buscamos incidir en las prácticas cotidianas de las personas para impulsar cuerpos gozosos que sean libres.

Tres ejes de acción surgieron para articular propuestas coherentes a este nuevo brío: investigación, creación y formación, ejes que se articulan de manera horizontal y se contagian simultáneamente. Esta diversificación responde a dos cosas: en primera, al replanteamiento de nuestros objetivos últimos, y en segunda, a que nuestras actividades sean económicamente sostenibles en pos de no naufragar.

Después de Piso 16, con el ánimo de seguir en el viaje, activamos nuestros ejes de acción en actividades: talleres, seminarios, colaboraciones, obras performáticas que aún no tocan puerto, pero ya están en movimiento y algunas otras acciones que mantienen vivo nuestro interés y el de nuestros aliados.

El colectivo ha seguido modificándose para enfrentar los oleajes de la realidad, pues las circunstancias de los últimos años han afectado significativamente la percepción de nuestros cuerpos y cómo nos relacionamos con los otros. Sin embargo, buscamos el mismo objetivo, al que deseamos acercarnos con las herramientas que ganamos en Piso 16. Seguimos en la mar, con las mismas tablas, las mismas herramientas, pero nuestro barco y los lugares a los que nos acercamos han cambiado y lo seguirán haciendo, pues las olas del mar no cesan ni un momento. Habrá que seguir bailando con el pensamiento al ritmo del oleaje de la realidad, seguir con las andanzas compartidas y, entre todo, no perder el goce del cuerpo.





Lienzo 1: Autorretrato

El primer paso es conocerse

El lienzo **Autorretrato** es una herramienta que ayuda a indagar cuáles son los principales atributos que darán soporte a la creación de una iniciativa.

Parte de un ejercicio de autoconocimiento y reflexión sobre qué se sabe hacer, qué interesa hacer y qué se conoce.

Incluye un espacio para identificar qué significa para cada quien el éxito, lo cual puede ser una brújula para planear a futuro.

Para llenarlo, puedes considerar lo siguiente:

1. Iniciar por el campo que más se te facilite o te llame la atención.
2. Si hay algún campo que no puedes responder, contempla apoyarte en alguien para aclararlo. Por ejemplo, puedes determinar tus conocimientos si identificas para qué te suelen pedir consejos. Tus valores pueden reconocerse por la forma en la que te aprecian los demás.
3. Diferenciar un talento de una habilidad es sencillo: habilidades son aquellas cualidades que puedes aprender a través de cursos, y talentos son aquellos que se te dan de forma natural.
4. Visualiza el lienzo una vez completado y reflexiona sobre el camino al que te pueda llevar. ¿Te sirve de guía para tu iniciativa?

Valores

¿Qué cualidades orientan tu vida?

¿Qué palabras representan tu quehacer profesional?

Conocimientos

¿De qué temas sabes y sientes seguridad para compartir?

El éxito para mí significa:

Elaborado por:

Fecha:

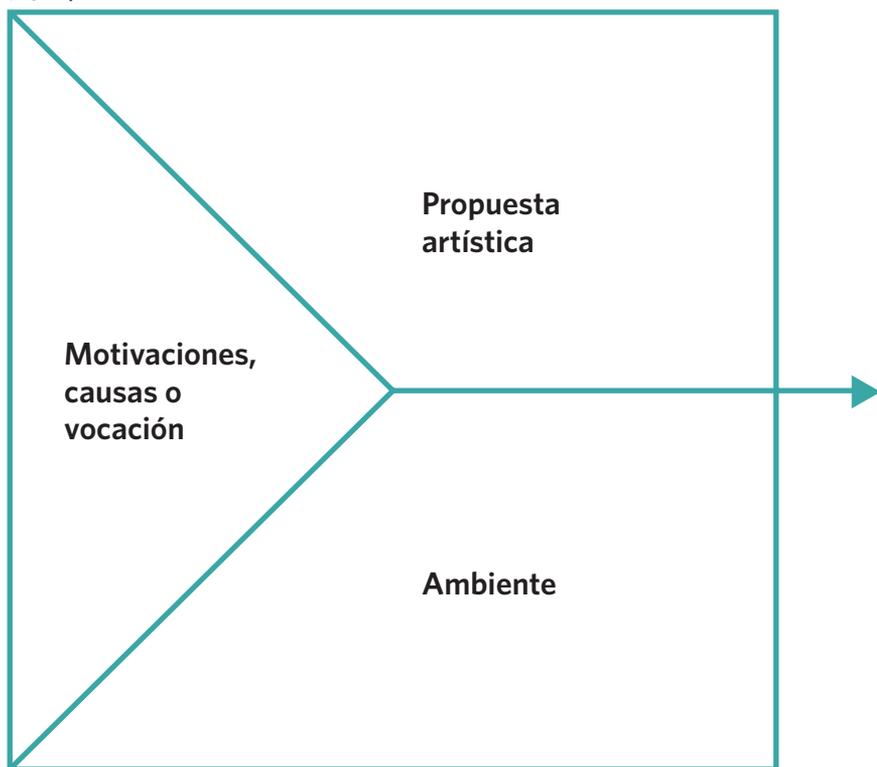
Deseos e intereses ¿Qué te gusta o motiva?	Talentos principales ¿Qué se te da de forma natural?
Habilidades ¿Qué sabes hacer?	Experiencia (Formativa, profesional, etc.)
Razones que motivaron mi iniciativa:	

Lienzo 2: Propuesta de valor

¿Qué me hace diferente y qué ofrezco?

Iniciativa cultural

¿Qué planteas?



El lienzo **Propuesta de valor** es una herramienta que ayudará a definir qué es aquello que se ofrece por lo que un determinado público pagaría. Para elaborarlo, puedes apoyarte en las preguntas planteadas en el texto *Por amor al arte a la sostenibilidad: la propuesta de valor* (pag. 33).

Para llenarlo, puedes considerar lo siguiente:

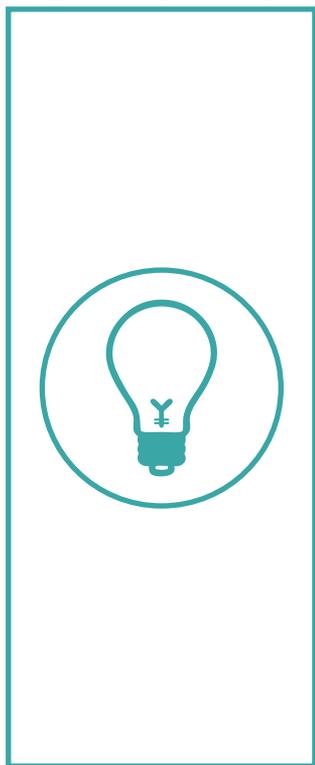
1. Inicia por aquello que tengas mejor identificado: público o iniciativa.
2. Comienza a escribir palabras clave o ideas cortas sobre lo que indica cada campo. Por ejemplo: ¿qué le preocupa al público? La comunidad, el esparcimiento, el medio ambiente, la familia, la educación, etcétera.

Elaborado por:

Fecha:

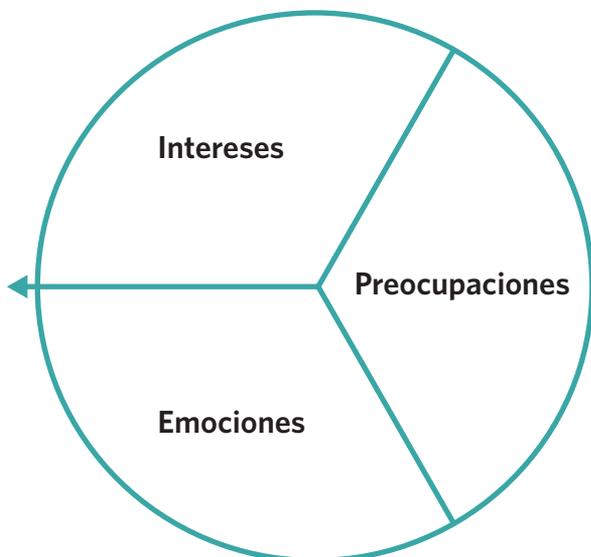
Propuesta de valor

¿Qué atributos del planteamiento encajan con el perfil del público?



Públicos

¿Cómo es el público al que se dirige la iniciativa?



3. Una vez que hayas completado ambos bloques, visualiza el lienzo completo y determina en una oración corta o palabras clave, ¿qué atributos de la iniciativa cultural encajan con el perfil del público? Es decir, es aquello que genera coincidencias en ambos sectores.

4. Conviene que sea concisa, que tome en cuenta al público o audiencia, y que muestre el beneficio que ofrece, en palabras clave, en una sola oración. Puedes escribirla al centro, y es de aquí, donde podrás comenzar a diseñar nuevos productos y/o servicios para tu iniciativa, congruentes con lo que necesita el público que atiendes.

Estructurar una iniciativa cultural

¿Cómo organizarse?

Trabajo con otras personas

Luz Castillo, Bárbara Delfín y Cecilia Domínguez
Arrecife Teatro

Arrecife Teatro comenzó su trabajo en 2018 con un equipo de 12 integrantes. Han pasado cuatro años en los que ha habido cambios importantes, como la partida de algunas personas. Ahora somos nueve. A primera vista, esto podría considerarse como algo desalentador; pero sólo es reflejo de una realidad: los equipos no son estáticos.

Un grupo de trabajo puede cambiar tanto como lo permitan sus integrantes y las necesidades de éste. Al verse conformado por personas que están en constante cambio, el equipo se verá afectado. Cuando se trabaja en grupo, se construye una personalidad colectiva. No sólo hay que considerar la forma de operar de cada persona y lo que puede aportar desde su individualidad, sino también cómo se integra y cómo funciona en la compañía. Detectar estas cualidades puede resultar en encontrar formas más efectivas para dar continuidad a los proyectos.



Tanto los roles como la división del trabajo dependen de las necesidades y objetivos de cada proyecto. En nuestro caso, hemos trabajado para buscar qué formas de organización se acoplan mejor a nosotras, y aunque seguimos explorando, de momento contamos con dos estructuras: una es horizontal como compañía, lo que quiere decir que todas participamos en las decisiones de organización, administración y selección de proyectos, y nos dividimos en equipos de trabajo para realizar estas labores; y la segunda que se da por proyecto, en donde se asignan los roles habituales de la jerarquía teatral (productora, directora, actrices, etc.). En este sentido, las actividades y reuniones dependen de las necesidades de cada proyecto; en nuestro caso, actualmente funciona reunirnos semanalmente para trabajar temas generales y comunicar el estatus de cada una de las tareas pendientes. Es importante señalar que se prioriza que las integrantes propongan realizar las actividades que les interesan, para favorecer la proactividad y el compromiso.

La toma de decisiones se somete a la misma estructura doble; cuando éstas atañen a cuestiones de la compañía, se someten a votación o consenso según el tema, y cuando se refiere a decisiones de cada proyecto, se toman de acuerdo con los roles. Todos los acuerdos a los que se llega se registran de manera escrita y quedan al alcance de todas para su consulta.

En el tiempo que llevamos juntas, hemos aprendido que si todas entendemos y estamos de acuerdo con las reglas del juego, todas podremos jugar

Encuentro Celebramos 5 años de Piso 16, agosto 2022.





Conociendo Piso 16 - Acompañamiento 2019.

bien y disfrutarlo. A partir de esto es como surgió nuestro código de convivencia. Luego de algunos malentendidos, e intentos fallidos por solucionarlos con acuerdos verbales, reconocimos la necesidad de abrir un diálogo honesto en el que se abordaron los problemas y situaciones que en algún momento pudo haber molestado a alguna integrante, y se tomaron como punto de partida para crear acuerdos escritos sobre la comunicación y la convivencia del equipo. Un punto clave para nosotras ha sido generar un espacio de trabajo seguro, en el que nos sentimos cómodas y en confianza, para permitir que las inconformidades se hablen en el momento.

En conclusión: **cada equipo es distinto y lo que le funciona a uno, puede no serle útil a otro, y para que el trabajo sea verdaderamente conjunto, debe haber un esfuerzo constante y consciente, abierto a modificarse con el paso del tiempo y de acuerdo con las circunstancias.** Se requiere un equilibrio entre sensibilidad hacia las integrantes, límites claros en pro del trabajo y las necesidades de todas las partes.



Video
Arrecife Teatro - Experiencia en Acompañamiento 2021

¿Cómo estructurar, planear y organizar una iniciativa?

Daniel Cortázar Triana

Para organizar una iniciativa es crucial entender que la materia prima del arte son los derechos de autor. Esto diferencia a este sector de los demás, porque esta materia prima no tiene una caducidad y por consiguiente se puede explotar indefinidamente en el tiempo.

Una **cadena de valor** es el proceso por el cual se le genera valor a un producto para poder venderlo. En el arte puede ser larguísima o hasta interminable, y gracias a que esa materia prima no se acaba, se puede modificar constantemente para desarrollar más proyectos y posibilidades de venta, entonces el movimiento de personas en la cadena es constante y eso la fortalece porque la convierte en una **red de trabajo**. Esto quiere decir que no tiene una linealidad sino que las intervenciones de las personas son intermitentes y que, por consiguiente, la generación de valor puede ir creciendo en múltiples vías.



Taller Del proyecto al emprendimiento: el modelo de negocio - Acompañamiento 2019.

Esta modalidad de trabajo se presenta en la figura 1, donde se muestra cómo se configura una red en la cual muchas personas pasan de un lado a otro y adquieren diferentes labores o roles que desarrollan según su papel específico en cada lugar. Es decir, las redes se tejen en la medida en que las personas pertenecen a múltiples proyectos, iniciativas u organizaciones, y allí aportan unas funciones específicas que después se cruzan con otras iniciativas o proyectos. En esta imagen no se ve una cadena clara, sino una red de personas que le van aportando al desarrollo de un proyecto específico que además va cambiando en el tiempo.

¿Cómo funciona una red creativa?

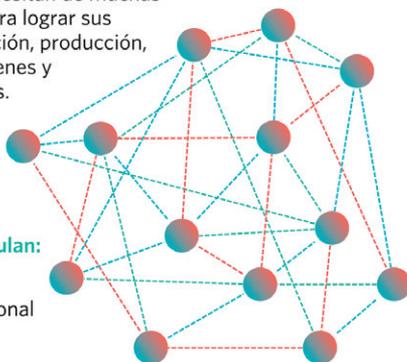
El trabajo creativo es colectivo

Los creadores necesitan de muchas otras personas para lograr sus objetivos de creación, producción, distribución de bienes y servicios creativos.

Para lograr tus objetivos es importante crear una red de colaboradores

Por las redes circulan:

- Recursos
- Información
- Apoyo emocional
- Ideas
- Dinero
- Habilidades



Este es un proceso que requiere mucho tiempo y trabajo, pero que a largo plazo trae beneficios.

Una red diversa te permitirá conectarte a otras redes

Figura 1. Red de trabajo artístico.

Esto implica que en el arte tenemos que entender que nuestras labores superan el arte mismo y le aportan a comunidades o ecosistemas a los que pertenecemos y en donde podemos encontrar oportunidades que quizás le aporten a una y otra iniciativa. El punto es conocer esa red, los derechos que viajan en la misma y se van transformando, los contratos que los protegen, así como las oportunidades que se van presentando.

Por esa razón, para identificar los recursos que un proyecto necesita, es importante entender cuáles son los derechos de autor específicos que éste va a explotar y a partir de ahí definir qué necesita para lograrlo. Dicho de una manera más simple: el primer paso es entender cuál es el producto artístico que se va a desarrollar, de ahí definir qué y cómo se va a vender e inmediatamente identificar



Taller Cultura y gestión organizacional - Acompañamiento 2022.

qué recursos de personas, físicos y financieros, serán los que aporten a su desarrollo. Una vez hecho esto, es importante entender cómo se van a comportar en la red de trabajo en la que está la iniciativa e identificar posibles oportunidades.

Pero con entender la red no es suficiente, hay que enfrentarse a la misma, y decidir ¿cómo organizamos y planificamos esos recursos?

Para eso la comunicación es clave para lograr decir lo que el proyecto está produciendo y cuáles son sus objetivos. Es importante entonces regresar al manifiesto de la iniciativa y encontrar el objetivo primordial de desarrollo. Dentro de esa declaración podemos encontrar el concepto principal que define a la iniciativa, y es éste el que se cambiará en la bandera que guía a la red.

Ese concepto **identitario permitirá la construcción de la misión trascendental y la visión como enfoque**. La primera es una declaración corta en la cual la iniciativa deja claro por qué existe y la segunda es la postura que les permitirá lograrlo en el tiempo.

A diferencia de una misión tradicional, acá el objetivo está íntimamente relacionado con el objetivo estético de la iniciativa, y son los derechos de autor lo que permite la negociación en la red. En las iniciativas creativas, la lógica de acción que rige los planteamientos estéticos se mezcla con otros objetivos. Por eso la **estrategia** tiene que girar en torno a ese objetivo estético principal, y alrededor de él gravitan todas las acciones concretas que quiere lograr la iniciativa en el tiempo.

En la figura 2 se plantea esa forma de hacer una planeación de objetivos, estrategias y actividades en una iniciativa alrededor de dicho objetivo estético o meta.

Trabajar de esta manera es hacerlo desde el **pensamiento estratégico**, porque más allá de ponerse metas a corto plazo, rígidas y a veces limitantes,

Planeación estratégica horizontal

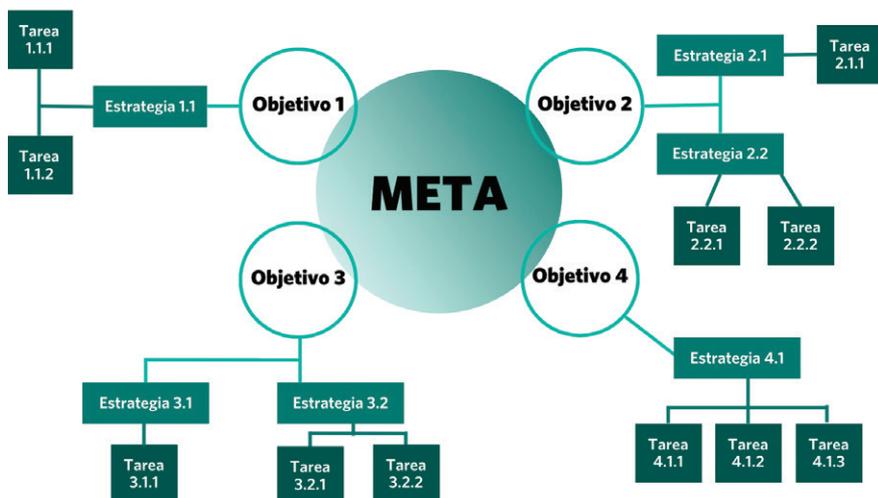


Figura 2. Mapa de planeación estratégica horizontal.

se plantea un enmarcamiento de las acciones o tareas que le da espacio a la improvisación necesaria para navegar en la red. Cambiar el producto artístico sin poner en riesgo los derechos de autor y sin negociar el objetivo estético propio del manifiesto, permite a las personas hacer arte según las necesidades propias de su contexto.

Para moverse en el mercado del arte, toca entender esas redes en las que podemos ir y volver constantemente. Esto le da opciones a las iniciativas para sobrepasar dificultades en conjunto con modalidades de trabajo horizontales donde todas las personas que participan puedan aportar sin tener que responder a jerarquías cerradas. De esta manera, las iniciativas tienen que conocer cómo aprovechar sus recursos estéticos y organizarlos con herramientas innovadoras que les ayuden a configurar organizaciones sólidas para responder a las exigencias de sus contextos.



Video
¿Cómo se planea en un espacio cultural? Traspatio Librería y CC El Hormiguero (#CartografíasPiso17)

Los caminos de la vida siempre llevan a la evaluación

Elena Román

*Los caminos de la vida no son como yo pensaba,
como los imaginaba, no son como yo creía.*

Los caminos de la vida.

Omar Geles

En una ciudad como la nuestra, la actividad de evaluar se vuelve parte inherente a nuestra cotidianidad. Si cierran el metro, evaluamos las posibilidades de rutas alternas; si vamos a hacer las compras valoramos la calidad y el precio de los productos. En nuestra actividad profesional evaluamos diversos aspectos (viabilidad de participar en diversas convocatorias; los resultados obtenidos de los proyectos ejecutados, la repartición de los recursos, los mecanismos de comunicación del equipo, entre otros —ver figura 1—), muchas veces de manera



Taller Evaluación e indicadores - Acompañamiento 2022.

intuitiva. Por lo que es importante resaltar que la intención de este texto es aportar a la consolidación de dicha praxis.

Etimológicamente, evaluar proviene del francés *évaluer* y significar “señalar el valor de una cosa”, es decir, indicar y establecer una serie de criterios de valor o importancia de algo (un hecho, un objeto, un espacio, una acción) por lo que implica una postura conceptual, ética, moral que permita establecer una serie de criterios e indicadores que determinen ese valor. **La evaluación** propongo entenderla como un proceso cíclico que implica obtener información para determinar la relevancia, eficiencia, efectividad y/o sustentabilidad de un elemento con la finalidad de tomar decisiones de mejora, corrección, eliminación, entre otras.

Hay diferentes tipos de evaluaciones: de consistencia, de resultados, de indicadores, de procesos, de impacto; evaluaciones específicas: complementarias, estratégicas; internas, que realiza el propio equipo de trabajo; externas, que realiza alguien ajeno a la iniciativa; o mixtas donde participan tanto personas de la iniciativa como otras. Cada una de éstas será pertinente en función del para qué evaluar y los recursos con los que se cuenta.

¿Qué se necesita para la evaluación? Es importante reconocer que **la evaluación es un medio y no un fin en sí misma; por lo que ésta no es punitiva.** En cualquier iniciativa cultural, la evaluación debe ser asumida como ejercicio

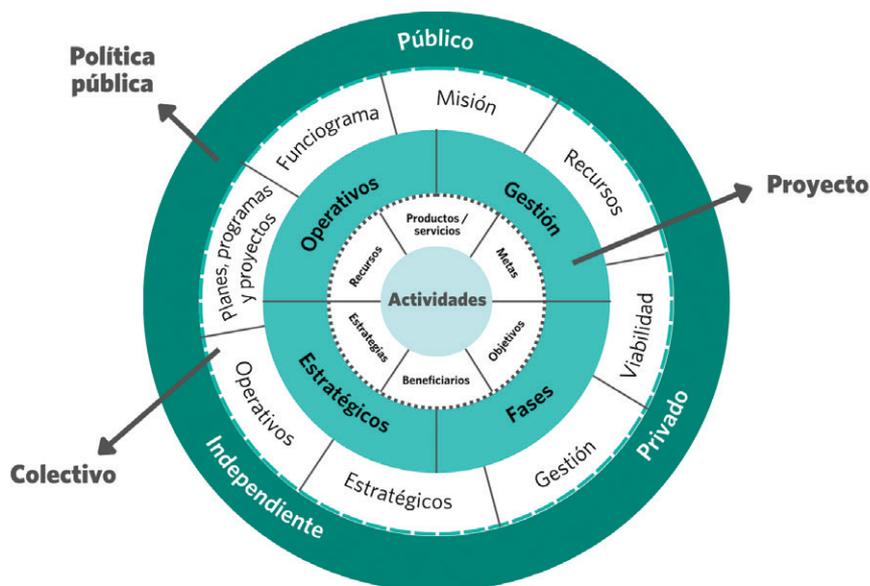


Figura 1. Elementos de toda iniciativa cultural que pueden ser evaluados.

DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

FASE, ELEMENTO, PROCESO DEL PROYECTO		¿Para qué evaluar?
METAS	Ampliar 10% el número de seguidores en redes sociales en un lapso de un mes	Para verificar la pertinencia de la estrategia de medios en Instagram

inherente a toda gestión;¹ además de que se ha institucionalizado como parte de los requisitos para acceder a ciertos recursos públicos.² Tres cualidades tiene todo proceso de evaluación: ser riguroso, sistemático y transversal, por lo que requiere ser integrado en la etapa de diseño de todo proyecto en tanto que requerirá tiempo y recursos múltiples.

Las pautas clave para iniciar un proceso de evaluación es preguntarse ¿para qué evaluar? Para verificar, optimizar, asegurar la calidad, rendir cuentas, entre otros. Y, en consecuencia, ¿qué evaluar? Metas, estrategias, plan de procuración de fondos, etcétera. Toda acción puesta en marcha puede ser evaluada; sin embargo, está íntimamente relacionada con el para qué. Ejemplo: ¿Para qué evaluar? Para ubicar la eficacia de la campaña de redes, específicamente de Instagram; ¿qué evaluar? El perfil de los nuevos seguidores y la articulación entre resultados y recursos utilizados (ponderación de número de nuevos seguidores y costo total de la campaña).

Aquí entra un elemento central: **los indicadores**. Los indicadores son signos que nos permiten obtener información de orden cuantitativo y cualitativo. Éstos pueden ser de múltiples tipos: de resultado, de gestión, de impacto, de seguimiento y de proceso. Las características de todo indicador es que deben ser específicos, observables, mensurables, fiables, y en algunos casos, comparables. Un ejemplo de indicador de resultados es el número de asistentes al evento, la

¹ La palabra *gestión* viene del latín *gestio, gestionis* ‘acción de llevar a cabo (algo)’, derivado del supino de *gerere* ‘ejecutar, que implica librar una batalla, conducir una acción o un grupo, llevar adelante’. Para librar una batalla se debe ser estratégico, adaptativo; tener herramientas de monitoreo, de diseño, capacidad para afrontar la emergencia; y, sobre todo, saber evaluar las acciones para ganarle al enemigo.

² En 1997 se crea el sistema de monitoreo y evaluación desde el Gobierno Federal. En el caso de la política pública cultural ya es una obligación y se evalúa en función del Programa Nacional de Evaluación. Más información: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno>

Indicadores Andamiaje conceptual: caracterizar el concepto a evaluar		¿Dónde puedo obtener la información?	¿Qué necesito para obtener la información?
Nuevos seguidores	1. Ubicación geográfica 2. Edad. 3. Nivel de estudios	Estadísticas perfil de Instagram	Las gráficas que Instagram proporciona

Figura 2. Ejemplo de diseño de una evaluación.

tasa de variación de obtención de recursos, el porcentaje de obras que circulan a nivel nacional. Cada elemento a ser evaluado debe tomar cuerpo en uno o varios indicadores; y además ubicar lo siguiente: de dónde obtengo ese indicador y qué recursos económicos, tecnológicos, humanos, materiales, entre otros, requiero. Esta etapa configura el diseño de la evaluación (Figura 2).

Si bien ya hay indicadores estandarizados³ para ciertos elementos que deben ser evaluados, el diseño y ejecución de toda la evaluación es un proceso creativo, de preferencia colectivo, en el entendido de que, en función del contexto, los recursos, el cómo se defina un indicador, entre otros elementos, se pueden proponer nuevos abordajes.

En la etapa de ejecución de un proyecto también accionamos la evaluación, y aquí es importante resaltar que implica el reconocimiento de metodologías de investigación para obtener la información, así como de técnicas para su análisis. Cerramos el proceso con la información valorada —su relevancia, pertinencia, eficiencia— y decidimos la mejora, la corrección o eliminación de acciones.

El faro que nos guía es comprender que la evaluación en un proceso cíclico para mejorar las acciones de nuestra iniciativa; es un medio y no un fin en sí misma, requiere de un diseño y ejecución y, de ser posible, ser consensuada y acompañada colectivamente para que la iniciativa se fortalezca, porque los caminos de la vida nunca son como los imaginamos.

³ Para mayor referencia de indicadores culturales revisar los de la UNESCO. <https://bit.ly/3LimIBV>

Pensar en el futuro como artista

Edgar Solórzano

Al iniciar el Programa de Acompañamiento Piso 16, conversé en varias ocasiones con Felipe Zúñiga, mi mentor, sobre la importancia de identificar cómo me interesaba operar: artista investigador, artista educador, artista productor, artista comercial, artista activista, artista institucional, etcétera. Hasta entonces pensaba que mi única responsabilidad como artista era producir mi obra y el medio se encargaría de adoptarme y posicionarme donde me correspondía. Nunca me había cuestionado cómo, ni hacia dónde quería llevar mi carrera, y más importante aún, dónde me encontraba.

Pocos meses antes había leído un libro dirigido a artistas visuales que fungía como guía para escribir sobre su obra. El libro plantea que la mejor manera de comunicar un proyecto, es simplificando su descripción hasta el punto en el que se pueda describir respondiendo las preguntas qué, cómo y por qué.

Este planteamiento coincide con las líneas de análisis y reflexión que plantea el programa de Piso 16, así que al analizar mi práctica artística, respondí estas



Taller De la idea al proyecto - Acompañamiento 2019.

mismas preguntas para hacer una revisión sobre mi propia praxis. Las respuestas de este ejercicio me arrojaron tres aspectos que continuamente reviso: el objeto de mi práctica (qué), la forma de mi práctica (cómo) y las razones de mi práctica (por qué). Al tener un perfil más claro de mi propia práctica, me fue más fácil identificar en cuáles medios, temas y circuitos era pertinente mi participación y en cuáles no.

Con esta información hice un **plan de desarrollo profesional a corto, mediano y largo plazo**, planteando una serie de objetivos a uno, tres y cinco años. Los objetivos no estaban únicamente basados en la meta, sino también me interesó preguntarme cómo crear lazos y alianzas que me permitieran realizarlos, a la vez de no olvidar las razones de mi práctica como artista. Me di cuenta de que, nuevamente, estaba pensando en el objeto (las metas), la forma (estrategias y métodos de vinculación) y la razón (las motivaciones personales y profesionales detrás de mi práctica).

Desde entonces, este plan de desarrollo se ha ido modificando junto con las circunstancias e intereses. Estar abierto a cambios en cualquier plan de desarrollo es una manera de mantenerlo vigente, para cuestionarlo y mejorarlo. Sin embargo, también considero que hay que sostener una mirada crítica de los cambios para saber cuándo incorporarlos y cuándo descartarlos.

Por ejemplo, este plan lo desarrollé aproximadamente en octubre de 2019, a sólo cinco meses de la pandemia por COVID 19 y sin saber de todas las afectaciones que tendría el sector artístico a nivel nacional. Varios de mis objetivos estaban relacionados con la participación en exposiciones y ferias, las cuales pararon por completo durante 2020 y parte de 2021. Estos objetivos ya no se podían llevar a cabo, pero sí podía seguir con la vinculación con más artistas y curadores a través del diálogo a distancia. Por otro lado, durante ese mismo año, y debido a la inesperada digitalización del mundo artístico, surgieron los NFT y todo un mercado que no existía anteriormente. Esto presentó una enorme área de oportunidad para muchos artistas; sin embargo, no se apegaba a las razones de mi práctica, por lo que decidí no incluirlos en mi plan de desarrollo ni incorporarlos en mi práctica, y así concentrar esfuerzos en lo que sí consideraba relevante para mi obra y carrera.

Al igual que en cualquier otra profesión, pensar en el futuro es importante para construir los medios de sostenibilidad económica, pero lo considero especialmente importante en el sector artístico porque te permite hacer una lectura sobre dónde estás y hacia dónde quieres ir. Personalmente, creo que como artista es fácil enfrascarse en la idea de crecer en el medio y perder de vista las motivaciones fundamentales de tu práctica. Pensar en el futuro puede entenderse como un ejercicio con fines estratégicos, pero también implica un ejercicio de reconocimiento sensible hacia los intereses propios, los cuales, últimamente, son la materia prima de cualquier profesión artística.



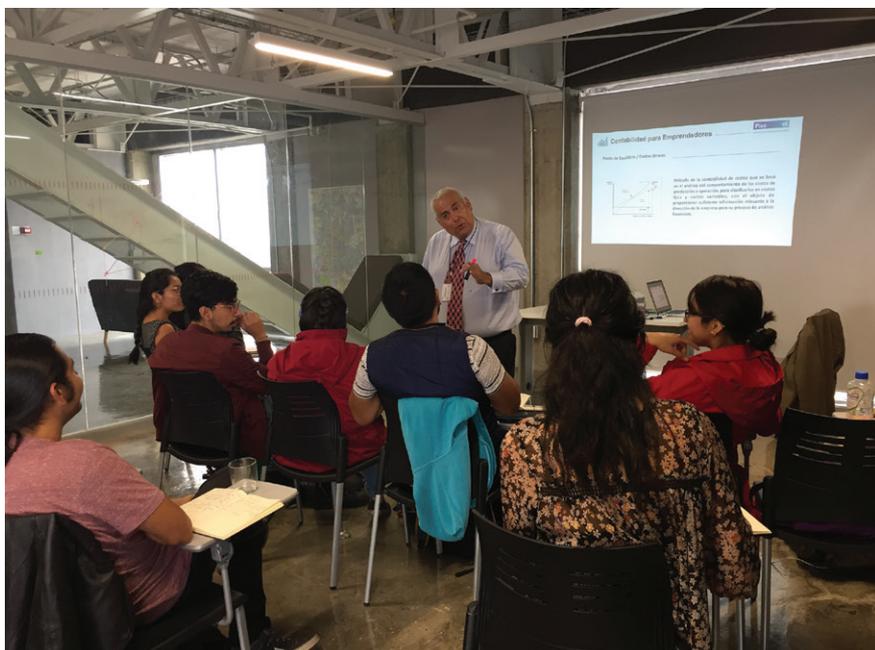


***¿Qué camino
recorrer, libre
y/o de cuota?***

Perder el miedo a la administración, la contabilidad y lo legal

Laura Mishelle Muñoz González

La compleja relación de las artes con las estructuras legales, administrativas y contables no es novedad. Los caminos de la formalización legal y del cumplimiento contable y fiscal, implican retos en cualquier sector económico. De manera específica existen desafíos que enfrentan las personas artistas, gestoras y productoras creativas al estructurar una organización cultural en México. Conversamos con tres iniciativas participantes en Piso 16: **müda**, **museo de arte sin paredes**; **Abismal Cine** y **Tejiendo Redes**, tres organizaciones que trabajan desde la interdisciplina, el cine y el teatro respectivamente. Dialogamos sobre experiencias, aprendizajes y saberes en las rutas de la organización y estructura de su iniciativa cultural.



Taller Finanzas para no financieros. Acompañamiento 2018.

müda, museo de arte sin paredes

müda se enfoca desde 2012 en la gestión cultural y la producción de proyectos artísticos, y trabaja a partir de tres ejes: salas de exhibición, Inverosímil revista e Invernadero, espacio virtual de talleres en vivo sobre arte y cotidianidad. Liliana Bravo y Fernando Guerrero comparten experiencias al emprender este proyecto.

¿Por qué un museo sin paredes?

Comenzamos a trabajar con danza en lugares convencionales, decidimos explorar otros espacios y nos dimos cuenta de que había una relación más impactante y significativa para el público. Después conceptualizamos el *no museo*. Nos preguntábamos, ¿por qué el arte tiene que estar en un lugar específico?, ¿cuál es el lugar del arte?, ¿para qué sirve? Así fue surgiendo el museo sin paredes, en 2017 empezamos a invitar a artistas. También queríamos hacer una revista, pensamos en el área editorial y de formación de los museos y tomamos ese “modelo”, comenzamos a articular las ideas, gracias también a la mentoría en Piso 16.

¿Cuándo deciden formalizarse legalmente y qué implicaciones tiene?

Fue por un entusiasmo ajeno. En 2011 una chica que había formado su asociación civil nos compartió el ABC de cómo hacerlo. Nos dio el contacto del Instituto de la Juventud CDMX que daba apoyos para constituir asociaciones civiles. Estábamos planeando un festival de danza en espacios alternativos con la UNAM y nos pareció buena idea formar la AC, obtuvimos el apoyo del INJUVE y fue fácil. Nos interesaba organizar actividades culturales en Ciudad Satélite donde hay muy pocas y la AC resultaba conveniente para: generar dinero para los proyectos, contar con recursos humanos y tener presencia legal, lo cual abre puertas con instituciones, y también para acceder a convocatorias.

Tener una AC implica constancia, obligaciones fiscales y sociales, así como atender la parte administrativa, situación que entendimos 10 años después. Dejamos la AC tres años y no teníamos conciencia de todas las obligaciones. La retomamos y en 2019 nos dimos de alta como donataria autorizada, contactamos a un contador a quien se le pasó hacer un informe de transparencia ante el SAT, el resultado fue perder la donataria y una multa. Otro contador nos ayudó a reducir la multa. ¡Antes de formalizarse hay que conocer bien los compromisos que se adquieren!

museodeartes.org

CINCESTINO

¿Qué creen que podría cambiar para que las organizaciones culturales puedan insertarse de manera más amable en la economía?

Hay que crear una comunidad más conectada, como pasa en otros sectores, por ejemplo, en las *start-ups* de tecnología. Pensamos que para las artes hay un camino más allá del neoliberalismo y del capitalismo. Dentro del modelo neoliberal la precariedad existe, y el arte entra ahí, pero también hay formas de no entrar en ese juego. El arte debe resistir...hay también vías donde hay más libertad creativa y otras formas de hacer...

Abismal Cine

Abismal Cine es una distribuidora cinematográfica, iniciativa de Jorge Franco Castillo, con énfasis en cine de autor y clásicos restaurados del cine alternativo. Tiene interés en la formación de nuevos públicos, de mostrar narrativas contemporáneas y singulares, de proponer filmes que no siempre encuentran cabida en la cartelera comercial. En su proceso de gestión, al iniciar trámites legales tuvo que cambiar su nombre.

¿Qué te llevó a una iniciativa de distribución cinematográfica?

Estudié cine en la ENAC-UNAM, me interesé en la restauración fílmica y la distribución cinematográfica de cine experimental, en formatos analógicos y pequeños formatos. Inicié como una pequeña productora que llamé Salón Rojo con la que estuve año y medio trabajando. En ese inter supe de Piso 16, postulé con la idea de la distribuidora y fui seleccionado.

¿Por qué cambiaste de nombre?

Comencé como Salón Rojo, nombre histórico del primer cine en la Ciudad de México en el Centro Histórico. En una sesión de Piso 16 sobre derechos de autor, revisé en el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) y ya existía Salón Rojo registrado como distribuidora de cine, aunque no estaba activa. Estaba también revisando la estética que implicaba Salón Rojo y no era acorde con el tipo de cine que me interesaba. Así, tuve la excusa para buscar un nombre con más sintonía en estética y en tipo de cine que quería distribuir... explorando llegué a Abismal.

¿Cómo fue comenzar?

En los primeros meses de 2021 inicié trámites de registro de marca, contraté un dominio para página web y abrí redes sociales. El registro de marca tardó varios meses... en julio obtuve la marca y empecé a registrarme en festivales, para ver contenido que me interesaba.



Ejercicio Abismal Cine - Acompañamiento 2020.

Por ahora trabajo bajo la figura de persona física con actividad empresarial, pienso constituirme como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) y estoy con la redacción de mis propios contratos de cesión de derechos y demás...

¿Qué recomendarías para el sector cinematográfico en México?

Siento que debemos fomentar los cines de barrio en todos los estados y no ser tan dependientes de las grandes salas. Tal vez debería haber apoyos a los espacios de exhibición cinematográfica.



Tejiendo Redes - Acompañamiento 2020.

Tejiendo Redes

Tejiendo Redes es una Asociación Civil de creadoras escénicas mexicanas con sede en la Ciudad de México. Trabajan mediante un tejido de cuatro redes: RED de Lecturas dramatizadas, RED de Encuentros - Resonancia entre generaciones, RED Activa - Espacio de pensamiento y RED Creativa - Espacio de formación y creación. En conversación con Susana Meléndez y Michelle Ayala, se compartieron ideas sobre la estructuración y posibilidades de trabajo.

¿Cómo se estructura y organiza el trabajo en Tejiendo Redes?

Es a partir de cinco personas, dos directoras, una coordinadora, una productora general y una productora intermitente. La forma de trabajar es estar las cinco siempre proponiendo. Y bajo la premisa de que mientras nosotras estemos cuidadas, podemos cuidar a las demás.

Buscamos que todas tengamos una retribución, que seamos visibles, que no se monopolice la voz. Nos han dicho ¿por qué tienen dos directoras? Pues porque está padre tener puntos diferentes, porque no siempre estamos de acuerdo. Y en la diferencia hay cosas súper ricas.

A lo largo de Piso 16 en 2020 encontramos estructura a nivel de decisiones, necesitábamos encontrar un organigrama que nos sostuviera para poder gestionar las redes. Definimos roles y niveles de compromiso, participación y trabajo de cada una.

¿Por qué trabajar en red?

Nuestro nombre tiene el verbo en acción, *Tejiendo*, pues siempre está sucediendo algo. Es un tejido al que se van sumando manos y construimos todas. Alguien nos comentó que esta red no es una red de pesca, fuerte y estática, sino una de circo, si caes te impulsa, es flexible porque están las manos de todas las mujeres que la sostienen. La flexibilidad permite que el *tejido* sea cada vez más grande, con la pandemia vimos que este tejido no tiene límites, no tiene fronteras. Hemos gestionado proyectos Argentina-México, México-España y México-Colombia, Francia...

¿Qué pasa cuando deciden el camino de formalización legal?

La idea surge en 2020; la formalización se vuelve algo necesario, las convocatorias lo exigen. Formalizarnos fue una manera de levantar la voz, creémosla, saber que estamos construyendo algo sólido internamente y también hacia las instituciones. Decir "somos Tejiendo Redes Mujeres Escénicas A.C." abre puertas. Tuvimos también que abrir una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) para un tema muy específico. Una vez ahí, hay que conocer y atender los asuntos administrativos y cuesta encontrar el tiempo para todo.

Los retos administrativos han ido favoreciendo nuestra dignidad, al tener claras las horas de trabajo, cuánto debemos cobrar. Es muy importante estar atentas a la gestión para que Tejiendo Redes sea un espacio de confianza para las mujeres que participan y que podamos pagarles.

¿Qué recomendarían a quienes inician un proyecto artístico?

No tener miedo, detenerse a estructurar, ir colocando los logros en papel. Hablar con personas, pedir ayuda, pedir consejos en el gremio. Buscar buenas colaboraciones de abogados y contadores, tener un mal contador o abogado puede ser costoso. No tener miedo al ámbito privado nos ha servido para hacer alianzas institucionales, pero no son las únicas salidas. Posiblemente un 30% de

los recursos pueden gestionarse por convocatorias y el 70% hay que conseguirlo de otros lados.

También hace falta comunicación y diálogo. Es vital estar conectados con otras artes, nos podemos echar la mano...

Sin duda existen complejas relaciones entre las artes y las estructuras legales, administrativas y contables. De manera específica, müda, Abismal Cine y Tejiendo Redes han compartido la importancia de dialogar con muchas personas, investigar y pedir consejo antes de lanzarse a formalizar un proyecto cultural, lo relevante que es acercarse a profesionales de la administración y la contabilidad para tomar decisiones informadas sobre impuestos y figuras hacendarias en México, además de contar con asesoría legal para tener un robusto entendimiento de lo que implica asociarse legalmente para constituir una figura colectiva. Finalmente, aún y cuando son muchos los desafíos que implica estructurar formalmente una iniciativa cultural, hay saberes que podemos compartir de manera interdisciplinaria, en acompañamiento y de forma colectiva, para lograr distribuir energías y aminorar los miedos.



Video
Sin miedo al SAT - Jimena Saltiel (#CartografiasPiso16)



Video
Aspectos legales - Selva Hernández y Ricardo Castro (#CartografiasPiso16)

PAÍS ARID

- Mi vida milenial: Fiestas de espuma



- a. Realizar cuatro fiestas de espuma que reuna a los jóvenes de la zona.
- b. Generar una reflexión conceptual entorno a la precariedad, ansiedad, depresión y frustración.
- c. Destacar la historia histórica de la zona.
- d. Fomentar la creatividad y la innovación.



Consejos para entender y decidir los caminos. Decálogo legal

Agustín Ríos

Emprender es como armar un rompecabezas. Es analizar dónde debe ir determinada pieza y unirla con la otra. Siempre tomando decisiones. El aspecto legal es una pieza importante porque, guste o no, estamos sujetos a reglas.

Siendo así, comparto a continuación un decálogo o diez consejos que pueden ayudar para tomar decisiones. Son los aspectos que, a mi juicio, más inciden en torno a un emprendimiento desde el punto de vista fiscal-legal:

1. Planificación: Todo proyecto o emprendimiento requiere de recursos humanos; se desenvuelve en un contexto político, económico y social; debe cumplir el marco normativo específico; genera impuestos y debe operar. Realizar un mapa mental para geolocalizar tu emprendimiento en su entorno actual, será muy útil.



Taller Estructura legal y fiscal - Acompañamiento 2022.



Taller Manifiesto sobre el presente - Acompañamiento 2020.

- 2. Constitución:** Piensa si realmente conviene o no constituir una sociedad. Es decir, una persona moral con personalidad jurídica y patrimonio propios, distintos a las personas que forman parte del proyecto o iniciativa. ¿Es en el momento de fundar una sociedad —del tipo que sea— o de qué otra forma se pueden organizar y bajo qué reglas? Esto es fundamental pues ayudará a tener orden y respeto. Es fácil formar, no así terminar o liquidar.
- 3. Contratos:** El contrato es un convenio que produce o transfiere las obligaciones y derechos. Se recomienda entonces tener debidamente documentadas las relaciones entre las personas que intervienen en el proyecto para fijar las condiciones, prerrogativas y obligaciones que deberán observarse para el sano desarrollo de la iniciativa.
- 4. Socios o accionistas:** Si bien los estatutos de una empresa contienen tópicos como porcentajes para toma de decisiones, apoderados legales, entre otros, es altamente benéfico, tener un acuerdo paralelo y, al mismo tiempo, vinculante que regule cuestiones como: separación de la sociedad, retiro de utilidades, comportamiento ético, etc. Es decir, un convenio entre accionistas.
- 5. Flujo de efectivo:** Uno de los mayores retos —si no es que el de mayor trascendencia—, es el tema de los ingresos. Es decir, el dinero contante y sonante que entra a la cuenta bancaria. Sin él, no hay operación. Consecuentemente, es importante optimizar este recurso siempre en beneficio del proyecto.
- 6. Obligaciones fiscales:** Un tópico indispensable. Se debe entender qué impuestos debo pagar, cuándo y qué pasa si no lo hago. Incluso qué se puede



Mentoría - Acompañamiento 2018.

deducir y qué no. Asimismo, cuál es el régimen fiscal que aplica a mi iniciativa o proyecto. Toca tomar en cuenta que es una responsabilidad y una obligación impostergable.

7. Propiedad intelectual: Aunque intangibles, los bienes que se generan por nuestra actividad son considerados activos. Protege y registra —ojo, no es lo mismo— tus marcas, obras artísticas dentro de las que se encuentran: música, obras literarias, de danza, programas de cómputo, *know-how*, dibujos, audiovisuales, etc; respeta también las creaciones de terceros.

8. Tecnología: Con el uso cotidiano que hacemos de las tecnologías de la información y comunicaciones, resulta útil entender que nos desarrollamos paralelamente en el ámbito digital donde el aspecto legal también tiene presencia. Reflexiona: ¿Qué nombre de dominio usas, quién lo administra y de quién es?, ¿en qué redes sociales te darás de alta?, ¿obtendrás ingresos por dicho canal?, ¿cómo y para qué tratas datos personales?

9. Litigios: En el quehacer de las personas pueden presentarse discrepancias que se deben saber solventar o, mucho mejor, prever. En este tenor, las pruebas o evidencias son fundamentales pues tenerlas permitirá arribar a la verdad de lo sucedido y poder obtener lo que se persigue o librarse de alguna consecuencia adversa. Lo que es inevitable son las desavenencias, para lo cual hay que estar preparado adecuadamente.

10. Muerte: Aunque un emprendimiento siempre conlleva mucho optimismo y energía positiva, lo cierto es que esto no debe ser obstáculo para que no pensemos en que se fallece. Reflexiona: ¿Tienes testamento?, ¿tienes legado para dejar tus propiedades digitales? Hay que romper con el mito de que como no tengo bienes inmuebles, entonces “no tengo nada que dejar”.

Por la libre

Vivian Abenshushan

Si tienes un proyecto colectivo o participativo que busca propiciar otros mundos posibles desde la cultura y el arte, pero te enfrentas a interminables preguntas sobre cómo cuidar ese proyecto a contracorriente del actual modelo hegemónico, es decir, en un sentido distinto al de la economía capitalista, el *copyright* y la propiedad intelectual, este artículo es para ti. Sigue leyendo.

Poner en práctica modelos de gestión cultural que se saben parte de un entramado colectivo es volver a pensar en las diversas interdependencias que tenemos en el mundo. No vivimos a solas, no producimos a solas, no nos cuidamos a solas. El actual contexto de crisis global, especialmente después de la pandemia, nos ha recordado que nos necesitamos mutuamente para vivir. Es quizá momento de reconocer la historia de la antigua cultura agraria del apoyo mutuo que hoy sobrevive en diversas comunidades en México y el mundo que están defendiendo los bosques, los granos de maíz, las especies amenazadas. ¿Es



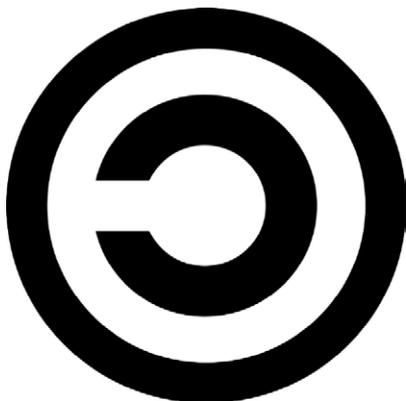
Taller Lo común como motor - Seminario 2022 Otras economías posibles.

posible encontrar ejemplos de defensa de los bienes comunes en el campo del arte y la producción de conocimiento? La respuesta rotunda es sí y un ejemplo concreto es el surgimiento del *copyleft*.

Un poco de historia: en la década de los noventa, del siglo XX, que es la década de la instauración global del neoliberalismo y la revolución de las tecnologías de la información, surgió una corriente de programadores que trabajaban de manera colaborativa, permitiendo que los usuarios tuvieran la libertad de ejecutar, copiar, distribuir y modificar un programa. Se trataba del *software* libre, un tipo de producción colectiva que entendía a los usuarios como co-creadores que podían mejorar un programa y ponerlo a disposición de todo el mundo. Para proteger esos programas de la usura de las corporaciones, crearon un tipo de licencia llamada *copyleft*, que impedía su privatización.

Si entendemos como bienes comunes todos aquellos bienes que no pueden ser poseídos o acaparados en exclusividad por nadie (el aire y los océanos, las especies animales y los bosques, pero también el idioma, las plazas públicas, las historias orales, la caligrafía), para el *copyleft* el conocimiento y los productos de la imaginación colectiva también son porciones de los comunes. Se trata de una herramienta para liberar un programa u otro tipo de bien cultural (libros, obras gráficas, música, video, etc.), al mismo tiempo que estos bienes son resguardados de los tiburones de la industria para que sigan siendo accesibles a todos.

En otras palabras: el *copyleft* es una licencia no restrictiva que desborda los cercos de la propiedad intelectual y el *copyright*, cediendo a los usuarios finales de las obras algunos derechos que antes eran exclusivos de los autores, editores o productores, como redistribuir o modificar una copia, siempre y cuando se haga sin fines de lucro. Se representa con una letra "c" invertida dentro de un círculo y debe ir acompañada de una leyenda que especifique sus condiciones de uso, incluyendo si es necesario (o no) dar créditos de autoría y la obligación del usuario de mantener la misma nota de *copyleft*. Por ejemplo: *"Se permite la copia, modificación y distribución de esta obra, sin necesidad de respetar la autoría, siempre y cuando se haga sin fines de lucro y esta nota se mantenga."* O bien: *"Se permite la copia de esta obra, siempre y cuando se haga sin fines de lucro, no se modifique el contenido de los textos, se respete la autoría y esta nota se mantenga"*. Las variantes son múltiples y dependen de los acuerdos y deseos de los autores y editores.



Representación *copyleft*



Sesión de cocreación - Acompañamiento 2021.

Existen cada vez más proyectos culturales que emplean el *copyleft* en el mundo entero, para defender la libre circulación del conocimiento y la comunalización de saberes. Un ejemplo latinoamericano es el del colectivo Ico-noclasistas, que desde 2006 combina el arte gráfico, la iconografía y la práctica de la cartografía crítica para construir relatos colectivos sobre un territorio. A través de talleres reúnen personas de un barrio o comunidad para mapear zonas en conflicto, gentrificación o luchas en curso, proveyendo a los participantes de pictogramas para localizarlos. Tanto sus manuales para activar talleres de mapeo colectivo como el diseño de sus iconografías son materiales de libre circulación, apropiación y uso, pues son entendidos como herramientas artísticas para la organización colectiva (iconoclasistas.net). Para ellos, lo importante es que los saberes proliferen y se viralicen. Sólo así podemos ir construyendo otros mundos juntxs.



Video
Aprendizaje colaborativo y ética hacker contra la privatización de
conocimientos - Seminario 2021 Otras economías posibles.

Los bienes comunes culturales: autogestión y reproducción social

Alberto López Cuenca

Si el antropólogo David Graeber estaba en lo cierto, la principal victoria del capitalismo la obtuvo en su guerra contra la imaginación. En ella habría derrotado a la imaginación económica, un apabullante triunfo que se manifiesta, por ejemplo, cuando frente a la pandemia de SARS-CoV-2 que asoló el planeta desde 2020 parece no haber más respuesta imaginable que la de “volver a la normalidad”—la misma “normalidad” que previamente nos condujo a la situación en la que estamos—. Rastrear y modificar las condiciones que provocaron la pandemia no es una opción. Hace ya tiempo que nos resulta más aceptable el fin del mundo que el fin del capitalismo (Fischer, 2009).

Ese monopolio de la imaginación se advierte en la proliferación de términos como “crecimiento”, “emprededurismo”, “flexibilidad”, “competitividad” o “valor agregado” en los ámbitos más inimaginables de la existencia. El imperio de las políticas neoliberales fraguado a partir de la década de 1980 —que orientó no sólo el discurso económico sino también las políticas sociales y culturales— favoreció la expansión de este vocabulario que, particularmente en México, se acentuó desde 1994 con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. De su mano, el ámbito de las políticas y las prácticas cultu-

“La creación de infraestructuras culturales ha ido en ocasiones por delante de la necesidad social, anticipándola y haciéndola posible.”

Carmen Calvo, Ministra de cultura, 2005





Seminario 2021 Otras economías posibles. Diversas formas de sostenibilidad.

rales se ha visto urgido y seducido para que implemente “indicadores”, “evalúe resultados”, defina “competencias”, ponga en “valor”, “capte públicos” y “compita por recursos”. Incluso las valoraciones y análisis económicos para justificar la “inversión” en cultura han cobrado cada vez más fuerza (Piedras, 2004). El incremento de espacios culturales alternativos y autogestivos en México, desde principios de siglo, es indisoluble de este fenómeno, aunque no siempre han estado motivados por conseguir su independencia sino por la competencia y la precariedad en las denominadas “industrias creativas” espolvoreada por unos recursos públicos cada vez más escasos.¹

Si bien es innegable la expansión del vocabulario y el imaginario economicista en la gestión y las prácticas culturales, es notorio que, a su vez, se ha experimentado con otros modos de organización y subsistencia económicas de maneras más conscientes y autocríticas.² En muchos casos, esas formas no son reductos de organizaciones sociales precapitalistas, sino que han estado ligadas

¹ Ha sido un proceso tan impetuoso el de la autogestión cultural que, para su regulación, se promulgó la Ley de Espacios Culturales Independientes de la Ciudad de México en 2020.

² Revisiones al respecto se dan en muchos ámbitos, desde el económico, como en Marañón Pimentel (2013), al antropológico en Martínez Luna (2010), o en el artístico, con iniciativas como la de Working Artists and the Greater Economy-WAGE (<https://wageforwork.com/>).



Seminario 2022 Otras economías posibles ¿Cómo germinar otros mundos para la cultura?

a las prácticas artísticas en espacios urbanos (post)industrializados.³ De hecho, como ha señalado el historiador Peter Linebaugh (2014) en plena expansión del credo neoliberal, la década de 1990 vio el auge de la noción de los “comunes” o los “bienes comunes”, con la que se nombraba un amplio espectro de modos de hacer que se desmarcaba tanto de las tácticas de explotación propias de la iniciativa privada como de la gestión pública.⁴ El término de bienes comunes había sido usado en economía política para nombrar estrategias de administración autogestivas aplicadas en recursos sumamente heterogéneos —un banco de pesca, un pastizal o una biblioteca—. La cuestión definitoria en ellos es que se buscaba la subsistencia de un bien mediante la constitución de una colectividad que vela tanto por él como por la pervivencia de ella misma mediante unas formas consensuadas de gestión. Es decir, los bienes comunes se constituyen por el recurso y por la colectividad que lo usufructúa, por ello su pervivencia depende de la subsistencia de ambos. En este sentido, los bienes comunes no

³ Véase los trabajos de John Roberts, Gregory Sholette y Blake Stimson o de Alberto Híjar en México.

⁴ El trabajo de referencia es el de Elinor Ostrom (1990). En español puede consultarse: Silke Helfrich (2005 y 2008).

son sólo un recurso —el resultado de la producción o el trabajo— sino también una forma de organización social —el resultado de la reproducción o el modo de asociarse laboralmente—. De ahí que en los bienes comunes lo que se produzca de modo definitorio no sean tanto “cosas” como la propia forma de producción, la vida misma.⁵ Un caso notorio al respecto —comentado por Linebaugh e ineludible ante la actual crisis ecosocial— sería el medioambiente: el modo como nos organicemos para que subsista está directamente ligado a nuestra propia pervivencia.

En nuestros días, el ámbito cultural está también en una situación sumamente incierta. Por una parte, está caracterizado por la retracción del Estado en su gestión, que se manifiesta tanto en el recorte en apoyos, programas y presupuestos como en la precarización del sector —sin legislación fiscal ni laboral específicas—, así como por la apuesta por la espectacularización turística y la infraestructura monumental. Por otro lado, emerge el cercamiento comercial de las iniciativas digitales, donde se impone la capitalización económica, en la que las Leyes de Derechos de Autor descollan como herramientas para regular la circulación cultural y su explotación, así como para bloquear iniciativas de cultura libre.

En esta coyuntura, cobra especial sentido la autogestión, pero planteada desde el enfoque socialmente más complejo abierto por los comunes. Jaron Rowan ha abogado por la conformación de “bienes comunes culturales”, donde la infraestructura cultural no sea cooptada ni por la iniciativa privada guiada por el principio del beneficio económico ni gestionada exclusivamente por el Estado, orientado por la noción —cada vez más arbitraria de— tutela del patrimonio (Rowan, 2016). Se trataría, pues, de abogar por las prácticas culturales como formas de cuidado y subsistencia, como formas de producción y de reproducción social. Los bienes comunes culturales tienen un carácter relacional —además o junto a su condición remunerada—: la de mantener y cuidar el recurso, así como las formas de organización para ello. Y es también, desde esa perspectiva, como le confieren nuevos sentidos a la imaginación económica —más allá de la economía.



Video

Relaciones de (re)producción cultural: infraestructuras del común.
Seminarío 2021 Otras economías posibles.

⁵ He desarrollado esto con cierto detenimiento en Alberto López Cuenca (2020).



Lienzo 3: ¿Qué ofrezco?

Mapeo de actividades, productos y servicios clave

El lienzo **¿Qué ofrezco?** es una herramienta que ayuda, por un lado a diseñar productos, servicios y actividades congruentes con la propuesta de valor de la iniciativa, y por otro a validarlas.

Para llenarlo, puedes considerar lo siguiente:

- 1.** Transcribe la propuesta de valor que escribiste en el Lienzo 2 (pág. 44).
- 2.** Enlista las actividades, productos y servicios que ofrece tu iniciativa.
- 3.** Visualiza el lienzo completo y válidalo contestándote: ¿todo lo anotado responde a la propuesta de valor? Si no es así, probablemente convenga modificar o eliminar algo.

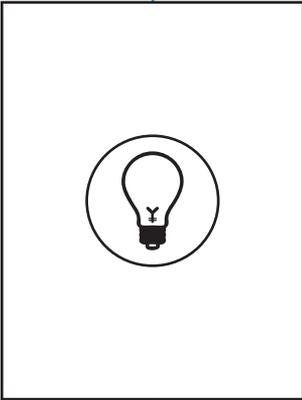
Productos (objetos)

Elaboración para el taller Mapa de Ruta

Elaborado por:

Fecha:

Servicios (acciones)



Propuesta de valor

Lienzo 4: Caja de enseres

Análisis de recursos: ¿qué tengo, qué necesito y qué aspiro tener?

El lienzo **Caja de enseres** es una herramienta que ayuda a identificar con qué recursos y alianzas se cuenta en el presente y con cuáles convendría contar a futuro para conseguir los objetivos.

Para llenarlo, puedes considerar lo siguiente:

1. Sugerimos utilizar notas adheribles para ir moviendo de lugar los recursos en el momento en que logres conseguirlos.
2. Analiza lo que quisieras tener en el futuro y piensa ¿cuáles serán aquellos recursos y alianzas por las que me será fácil comenzar?

Elaboración para el taller Mapa de Ruta

Herramientas

¿Con qué herramientas físicas cuentas o te gustaría contar? Por ejemplo, laptop, celular, tripié, pinturas, brochas, etc.

Elaborado por:

Fecha:



Espacios ¿Qué espacios puedes o te gustaría usar para mostrar lo que haces?	Alianzas ¿Con qué personas, marcas o instituciones tienes o quisieras tener alianza?
Actualmente cuento con ellos	
Me gustaría tenerlo en el futuro	

Circular

***¿Con quiénes
relacionarse y
cómo hacerlo?***

Nuestros públicos

Cristina Bringas

Cuando tenemos ímpetu de crear algo, en la mayoría de los casos sólo estamos concentrados en el producto final (y al decir producto me refiero al evento, iniciativa, proyecto, pieza artística que estemos haciendo). Estamos volcados en hacer que funcione, en crear algo especial, que hable de aquel tema que queremos explorar. Afortunadamente, en muchos de los casos queremos que dicho proyecto sea visible, así que buscamos que alguien lo disfrute, lo viva, y esto lo hacemos desde el instinto, y en muchas ocasiones partiendo del apoyo de nuestro círculo más cercano.

Pasa el tiempo y los proyectos evolucionan, hasta que paramos y nos preguntamos: ¿cómo hacemos para que esto llegue a más personas?, ¿cómo podemos retroalimentarnos para generar un mayor desarrollo? Los proyectos como las personas están vivos y se fortalecen, se transforman, y para ello requieren de un constante contacto con le otre.



Sesión de despedida - Acompañamiento 2021.

Aunque pareciera que el camino es obvio, y que todo se ha dicho, cada proyecto es único y no hay fórmula preestablecida para actuar. Por ello, lo primero que nos compete es identificar qué es lo que requerimos para nuestra iniciativa en específico: tal vez conviene que cada vez más personas asistan a los eventos o admiren lo que hemos creado (eso es público), o quizá más bien ocupa desarrollarse en el seno de un grupo de personas que la nutran y se correlacionen con nosotros (generar una comunidad), o puede ser que todo se base en relaciones mucho más directas y personales con algunos agentes clave (provocar y mantener relaciones). Dada la naturaleza única de los proyectos, no podemos generalizar respecto a qué es lo que cada uno demanda, ni tampoco pensar que sólo hay un camino para lograrlo. Algunos utilizarán todas las vías y combinaciones existentes, y otros alcanzarán su crecimiento únicamente conservando cuidadosamente un puñado de relaciones.

Por ello, hablar sólo de público es limitado, y ha sido un tema de discusión entre investigadores, gestores e intelectuales, sobre todo ante los cambios actuales, gracias a la tecnología, los medios digitales y las dinámicas sociales contemporáneas. Sin embargo, independientemente de las definiciones y formalidades del lenguaje, es innegable que todos los proyectos, productos e iniciativas requieren personas interesadas en éstos para garantizar su supervivencia y crecimiento.

Descubrí esto cuando aún estaba a la cabeza de DOQUUMENTAmx, en donde trabajábamos con afán por incrementar nuestro público (asistentes a las funciones), con el fin de llegar a más personas, contagiar el amor por el cine documental y sobre todo provocar reflexiones sobre la realidad. El público no llegó rápido, pero fue creciendo dada la constancia (estábamos cada martes en la plaza), pero también por la temática, la conversación al final de las funciones, el acercamiento a los asistentes, la cordialidad y la escucha a lo que la gente comentaba. Al tiempo, contamos con público recurrente y creciente, pero también nos fortalecimos con quien acudía para socializar. No importa cuál hubiera sido el motivo, en algún punto cruzaban el umbral y se prendaban de la luz del proyector.

El proyecto fue prosperando y con ello las necesidades para poder atender todo. Nació otra inquietud: si ya tenemos a un público, ¿por qué cada vez cuesta más salir adelante? Es entonces cuando apareció la relevancia de generar y desarrollar relaciones con otros agentes: instituciones, patrocinadores y organizaciones. Esta red de contactos y elementos clave se volvieron esenciales para nuestra evolución.

Así, podemos decir que lo más importante es identificar en dónde estamos y qué es lo que requerimos como iniciativa en cuanto a la relación con las personas que estarán rodeándonos. Hecho esto, toca observar y enlistar sus cualidades para conocerles y saber cómo acercarnos. Podemos encontrar



Encuentro Celebramos 5 años de Piso 16 - agosto 2022.

puntos comunes entre quienes nos visitan, o características que tenemos y que hallamos en quienes interactúan con nuestra iniciativa. Esto es lo primero para comprender con quienes estamos relacionándonos.

Aunado a esto, podemos utilizar diversas herramientas y clasificaciones para identificar los tipos de público, y con ello darnos cuenta de cómo podemos mejorar las estrategias de comunicación para informar nuestras actividades, o bien, lograr diálogos y observar los intereses para alimentar la programación o detonar preguntas que signifiquen dar pasos hacia otros lugares.

Independientemente de la herramienta o metodología que abordemos con el tema de los públicos es importante mantener a la vista algunos puntos:

1. Ser fiel siempre a la esencia sin sacrificarla por complacer, pero sí integrándose y adaptándose a las inevitables transformaciones.
2. Nuestros proyectos requieren personas, y por ello es indispensable considerarles en los procesos de creación y ejecución que tengamos. Escuchemos con atención.
3. Todas las relaciones son valiosas y nos corresponde darles su lugar, cuidarlas y desarrollarlas.

Rob Bailis dice: “La clave de cualquier relación exitosa es que continuemos manteniéndola. Pensemos en nuestra relación con la audiencia como la que querríamos tener con alguien. Queremos sentir que nos conocen. Que se confía en nosotros. Que se nos respeta. Queremos sentir una sólida curiosidad todo el tiempo” (Bailis en Brown *et.al.*, p. 32).

¿Los perritos son un público del arte? Estrategias para acercarse a los públicos

Gabriela Sandoval y Pamela Zeferino
CANALLA

¿LOS PERRITOS SON UN PÚBLICO DEL ARTE?



UNA VEZ UN PERRITO SE HIZO PIPÍ SOBRE EL MURO QUE INAUGURÁBAMOS

QUIZÁ A LOS PERRITOS
NO LES GUSTAN
LAS EXPOS DE CANALLA
O LES GUSTAN TANTO
QUE QUIEREN MARCARLAS

APROPIARSE
Y DEJAR DE SER ESPECTADORES

CANALLA empezó en 2019 en Ciudad Neza. Usábamos un puesto metálico que antes vendía caldos de gallina, para hacer exposiciones y vender chácharas. Después de cerrar varios meses por la pandemia de COVID-19, decidimos cambiar a un modelo móvil: exposiciones en mototaxi. Nos pareció buena idea aprovechar un espacio semiabierto y proponer experiencias *estético-transportivas* para pocas personas. Luego, en 2022 inauguramos *A muro*, donde convocamos a artistas a intervenir una pared en la colonia Agua Azul.

Hemos existido junto a un puesto de verduras y frente a una accesoría de carnitas. Queremos proponer otras narrativas para las formas de exhibición ya dadas en las calles. Nos interesa ser coherentes con el contexto y construir un lugar accesible para experimentar el arte contemporáneo, posicionándolo como un acto cotidiano, tal como ir al mercado o salir a la papelería por una



Modelos expositivos en el espacio público, que hemos estado investigando.

cartulina. Pensamos cada proyecto como una invitación a la participación. Según nuestras experiencias, podemos distinguir a las personas que intervienen de la siguiente manera:

- **Actores:** personas que desempeñan un papel específico, con plena conciencia de su rol y objetivos. Por ejemplo: artistas, curadores invitados, museógrafos.
- **Cocreadores:** personas que se involucran en la construcción de las piezas, proponiendo desde sus saberes e intuiciones, y que inventan sus reglas. Como una vez que el señor Sergio (mototaxista) propuso varias tomas y secuencias narrativas de una pieza de video.
- **Participantes:** agentes activos que reaccionan ante las reglas dadas. Como quienes dibujan en el muro a petición de un artista. Algunos son participantes frecuentes (usuarios), que vienen a acompañarnos para ver “qué habrá ahora”. La mayoría niños, aunque CANALLA no fue creado específicamente para ellos, es la parte más entusiasta de nuestros participantes. Otra forma de llamarlos es Isabella, Bruno, Sophie, Axel, Emmanuel, Mili, Monse, Pancho, Monstruitos el veterinario, Venus, Male, Armando, Kimberly y todos aquellos quienes han acuerpado nuestras propuestas.
- **Público transeúnte:** personas que detienen su andar para observar y acercarse. Preguntan de qué se trata y si pueden traer a sus niños, a veces regresan. Permanecen los minutos que dura la charla y siguen su camino.



Exposición Gil, El mototaxi increíble paranormal - Acompañamiento 2020.

- **Público fortuito:** personas que usan el mototaxi como medio de transporte y se encuentran con las piezas *in situ*.
- **Audiencias digitales:** conectan a través de redes sociales y casi siempre son público especializado (artistas, curadores, etc.). En su mayoría no viven en Neza, pero encuentran valor en el contenido que creamos.

Ninguna de estas categorías es rígida, pues transeúntes, conocidos y vecinos tienen el potencial de transformarse en uno u otro, pues consideramos que nuestros públicos no son homogéneos, ni solo numeralias en un excel.



Conversatorio - Acompañamiento 2020.

Tampoco buscamos abarcar ni generar franquicias. Apostamos por públicos específicos y comunicación uno a uno, evitando acercamientos verticales o adoctrinantes. Ponemos nuestros cuerpos y nuestros sentidos como receptores de estas experiencias, buscando formas de conectar con los otros, con quienes compartimos contexto desde la familiaridad geográfica.

No estamos muy seguras de si a los perritos les gusta el arte, pero sabemos que les gusta convivir en las inauguraciones, así que ¡contemos siempre un +1!



Video
Formatos expositivos no convencionales - CANALLA y Bordo
(#DosdePiso16)

Las relaciones públicas en la cultura. Hacia una definición experiencial

Carlos Reynoso
Ópera Nuestra Herencia Olvidada

Una problemática a la que me enfrenté al escribir estas páginas, fue la aparente contradicción o paradoja de aportar un texto que partiera de mi experiencia particular, pero que ofreciera un acercamiento general a cualquiera que quisiera pensar las relaciones públicas en la cultura. Por una parte, y aun confiando en que mis vivencias podían —con cierta fortuna— ser de provecho para alguien,



Taller Propuesta de valor - Acompañamiento 2020.

no quería que se quedara en un relato meramente anecdótico de mi historia o la de mi compañía, ni tampoco un recuento de mis “estrategias de vinculación” (si es que alcanzan tal nombre mis maniobras de supervivencia colectiva). A fin de cuentas, las posibilidades en la gestión de un proyecto cultural y sus relaciones son tan diversas y variadas como el número de proyectos culturales que existen.

Comprendiendo esta condición, en las siguientes líneas me he propuesto trazar posibles caminos en torno a las relaciones que decidamos forjar a través de nuestra iniciativa cultural. Y es que éstas no se construyen a través de fórmulas o recetas fijas, sino de la profunda y muy personal comprensión y convicción de la naturaleza del proyecto, sus objetivos e intereses. Ninguna estrategia de vinculación tendrá el resultado esperado sin antes realizar un arduo trabajo de introspección e identificación de estos factores. Entender esto permitirá generar relaciones fructíferas, mantenerlas sanas a largo plazo, y obedecer a nuestras necesidades más genuinas.

Al hablar acerca de las relaciones públicas, es preciso antes despojarnos de ciertos prejuicios y temores. Comencemos diciendo que no hay que agobiarnos de inicio por “crear” una red de relaciones; si bien es cierto que se requiere de acciones concretas para nutrirla y fortalecerla, ésta existe previo a cualquier activación. En ella, nuestra iniciativa ocupa un espacio que, ya de por sí, implica una serie de nexos con otras iniciativas o entidades culturales, como pueden ser instituciones públicas, compañías privadas, comunidades, artistas, medios de comunicación, etc. El posicionamiento de la nuestra ha de funcionar siempre *en relación* con las demás.

Así, podríamos imaginar las relaciones públicas como un campo multidimensional en que podemos movernos con cierta libertad, en correspondencia con el resto de los organismos culturales que lo habitan.

En él, no hay un camino obligado ni un perfil infalible: nuestra iniciativa debe ser “ella misma”. Reconociéndonos en este espacio, podemos relacionarnos de acuerdo con nuestras necesidades e inquietudes: ¿cuál es la razón de ser de mi proyecto?, ¿para qué existe?, ¿qué busco ofrecer?, ¿qué busco obtener? La concientización de estas preguntas es un proceso en constante maduración. Puedes recurrir a varias herramientas o ejercicios como los análisis FODA, la definición de tu propuesta de valor, establecer tu misión y visión, plantearte objetivos y resultados clave, etc. En el caso de grupos, es importante que todas las personas integrantes realicen este trabajo de definición de intereses, tanto personal como colectivamente, puesto que la afinidad de intereses y objetivos definirá la naturaleza de la compañía y la manera en que se decida llevar las relaciones.

Reconocida nuestra naturaleza y posición en este espacio, para movernos en él es necesario establecer una comunicación directa con cada entidad de

manteniéndote disponible para retomar comunicación. De esta forma, podrás asegurarte de sumar una nueva institución aliada.

El campo de la cultura es relacional y colaborativo. Enriquecer y expandir nuestra red de contactos posibilita la consecución de mejores resultados. Recuerda que tu posicionamiento en el campo depende de tus relaciones con quienes lo habitan, por lo que, mientras más fuertes y diversas sean éstas, más sólida será tu posición.

El camino que decidas emprender en el campo de las relaciones públicas es por entero personal. Por ello, reúne un equipo de trabajo afín a tus objetivos; cuestionate acerca de la naturaleza de tu proyecto; identifica aquellas entidades con las que te gustaría colaborar. Será mediante tu propia experiencia que construyas y definas las relaciones públicas convenientes para tu iniciativa.



Video

Ópera Nuestra Herencia Olvidada - Experiencia en Piso 16 (2020)

***¿Cómo identificar
fuentes de
financiamiento?***

El financiamiento del sector

Samuel Sosa

¿Qué tipos de financiamiento son posibles en este contexto?, ¿qué contiene una carpeta de financiamiento?, ¿cómo generar un acercamiento a un patrocinador? Consejos básicos a partir de tus experiencias.

Los docentes del sector cultural, cuando damos clases o realizamos algún tipo de acompañamiento, solemos compartir con nuestros alumnos, desde la propia experiencia, complejas estrategias de autogestión económica, pequeños tips o consejos que casi siempre van sobre la línea de cómo complementar la propia economía con actividades similares a la verdadera vocación o al eje principal de nuestra actividad. Sugerimos a los cineastas que hagan videos corporativos, a los dibujantes que hagan diseño publicitario. Hay una derrota tácita en esa línea de consejos. Para la gran mayoría de quienes trabajamos en el sector cultural, vivir exclusivamente de nuestra profesión artística es una utopía. ¿Por qué?



Taller Entorno cultural, legislación y gobernanza - Acompañamiento 2022.



Reunión de mentores - Acompañamiento 2019.

En toda economía existen dos fuentes de financiamiento: público y privado. En el terreno de las artes, la **inversión pública** se justifica desde la defensa de los derechos culturales. Múltiples análisis complementan el derecho al goce de las artes con estudios sobre los beneficios que el arte y la cultura tienen sobre la salud física, mental y emocional de la ciudadanía, sobre la incidencia de las artes en la construcción del patrimonio tangible e intangible de un país, y el desarrollo de un colectivo imaginario y una memoria histórica. Sin embargo, el Estado siempre intentará maximizar el rendimiento de sus inversiones, y en términos de arte y cultura, el foco para la evaluación siempre será: la audiencia y el número de personas impactadas. En consecuencia, la economía cultural propuesta desde lo público está llena de limitantes, no sólo presupuestales sino en términos de acceso y distribución, forzando a la comunidad artística a competir ferozmente entre pares para acceder a los escasos recursos disponibles, cayendo naturalmente en prácticas de precarización (el artista sabe que ofrecer lo mismo, pero más barato, lo hará mejor candidato ante los ojos del Estado).

En el lado positivo, el financiamiento público, al no tener fines de lucro, elimina de la ecuación la necesidad de rédito que usualmente se asocia al financiamiento privado.

Por su parte, el **financiamiento privado** de las artes obedece a las lógicas del mercado. Toda inversión debe, idealmente, no sólo regresar a manos del inversionista sino generarle la mayor utilidad posible, por lo que siempre prevalecerá un interés comercial sobre un interés artístico. En consecuencia, la economía cultural privada tiende a obedecer a un sinnúmero de factores que le influyen y determinan, como la publicidad y el marketing, los precios se dictan por la oferta y la demanda, y muchas veces sus productos se convierten en artículos de lujo para poblaciones específicas. En el lado positivo, el financiamiento privado puede presentar esquemas de sostenibilidad digna para ciertos artistas, siempre y cuando estén dispuestos a jugar bajo sus reglas.

En medio de ambos mundos, todavía quedan vestigios de una economía intermedia: el **mecenazgo**, dinero privado pero sin la necesidad de un rédito. Existen a su vez muchos tipos de mecenazgo modernos, que identificamos por otros nombres: donativos, patrocinios, apoyos, colaboraciones, “sponzorización”, *crowdfunding*. Sus diferencias son pequeñas y básicamente radican en lo que se pide y lo que se ofrece a cambio: usualmente publicidad, comunicación o visibilidad, ya sea de una marca, de un mensaje o de una idea.

Como gestores culturales sostenemos una doble función: tenemos la vocación de generar proyectos y tenemos la necesidad de financiarlos. Agregaría una tercera obligación, de corte moral, que es: no precarizar a los colaboradores que se sumen a nuestros proyectos una vez financiados. Entender nuestro rol en el complejo engranaje de esta endeble economía es fundamental para romper el círculo de depredación y canibalismo en el que estamos inmersos.

Dimensionar, en justa proporción, el valor de nuestro trabajo es el primer paso para evitar que el público nos regatee. Si el público logra asociar el producto cultural a un valor económico, entonces tenemos mercado. Y habiendo mercado, tanto el Estado como el sector privado deberán regirse bajo la oferta y la demanda, no al revés.

Ese es el juego y esas son las reglas. Se pueden cambiar, por supuesto, y tenemos muchos gestores intentando hacer política, justamente para intentar ampliar las puertas que dan acceso a los recursos. En el mientras, nos toca hacer gestión y producción, salir por los recursos disponibles, proponiendo proyectos únicos, de la mayor calidad artística posible y con el mayor impacto y alcance en términos de audiencia, y ejecutarlos, con profesionalismo y con amplia responsabilidad artística y financiera.

Fugas a la precarización del trabajo creativo

Yolanda Benalba
Dinamita

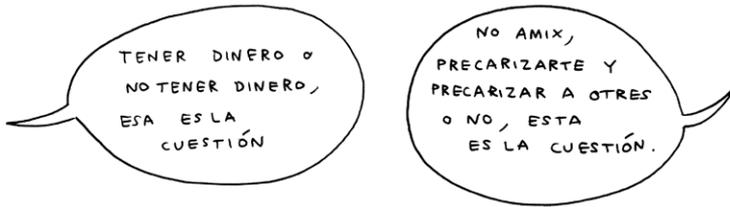
Urge que hackeemos el capitalismo neoliberal machista colonial de nuestros cuerpos; mientras tanto, ¿cómo construir redes laborales desde los cuidados y la no precarización? Porque caminamos entre las ruinas del fallido Estado de bienestar, así que, ¿cómo pensamos los recursos desde posiciones políticas transfeministas?

Urge también que destruyamos la ficción política de que todes en el sector de arte y cultura estamos precarizadas, o al menos de la misma manera,



Taller De la idea al proyecto - Acompañamiento 2019.

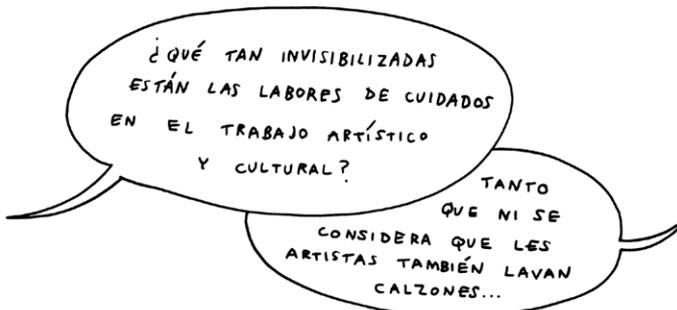
reconozcamos que el territorio donde estamos situados tiene matices y climas diversos para cada habitante de este ecosistema y que en función a los recursos, derechos, herramientas, experiencias, virtudes, traumas, corporalidades e identidades de cada uno se transitan con mayor facilidad o dificultad las montañas, ríos y arenas movedizas que se nos presentan.



Los capitales con los que contamos y la situación en que cada uno se encuentra —exacerbadas por la pandemia de COVID 19— son diferentes, así que más que rechazar acciones de otros trabajadores del arte y la cultura (lo que a mi parecer sólo pone en evidencia la blanquitud, punitivismo, comodidad y acumulación de recursos de quien señala) comparto a continuación varias consideraciones que en Dinamita nos han servido para fugarnos de la precariedad y procurarnos contextos de trabajo más amables.

Fuga I

Los cuidados son un entramado acuoso que permea todas las áreas del trabajo: ¿qué cuidados atiendes durante el desarrollo de un proyecto artístico?, ¿qué idea de cuidado puede ser común al grupo?, ¿requieres cuidados específicos? Mantener húmedo el territorio de trabajo compartido es primordial para combatir la precarización: escucha las necesidades de tus pares y del entorno.



Fuga II

Anteponer la salud mental, emocional y física de todos los involucrados en el proyecto.

¿Cuánto te estás autoprecarizando y cuánto romantizas la precariedad? Desmitifica que la autogestión debe ser precaria, la autogestión es gozosa y saludable así que descansa sin culpa, distribuye equitativamente la carga de trabajo y ralentiza los procesos de producción cuanto sea necesario.



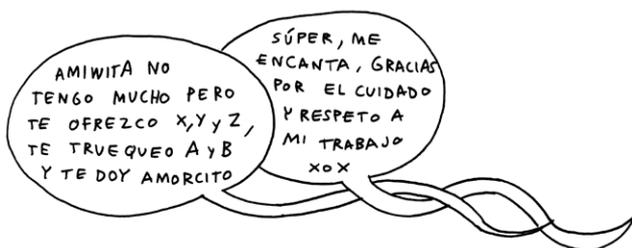
Fuga III

Aprender a poner límites, a decir “no” y a realizar acuerdos. Define en función de tus posturas políticas y capitales cuáles son los límites del proyecto, ¿qué no estamos dispuestos a hacer?, ¿en qué ocasión aceptaremos una baja o nula remuneración?, ¿con qué acuerdos de base construiremos la colectiva?

Si una propuesta laboral no cumple con los acuerdos o límites establecidos, recházala.

Fuga IV

Apapachar a les aliades implica cuidarles en varios sentidos. Si bien otras economías son posibles, no hay que confundir la colaboración con la precarización. Justamente porque admiramos a les colaboradores es importante atesorar los vínculos con ellos, así que remunera económicamente su participación, por pequeña que sea la cantidad que puedas ofrecer. Diseña intercambios mixtos con un porcentaje en especie, sé generoso a la hora de invitar a otros a tus proyectos.



Fuga V

Cobra tu trabajo. Si bien creamos redes laborales afectivas muy poderosas entre pares cuyas economías se sostienen en el respeto y compartición de ensoñaciones políticas, opera diferente en el caso de la relación con instituciones. No sientas vergüenza por preguntar sobre el pago o miedo al compartir el precio de tus servicios y productos.

Fuga VI

La realización de aplicaciones para conseguir financiamiento puede ser muy desgastante y autoprecarizante, elige qué convocatorias realizar y cuáles desechar. En caso de recibir apoyos inferiores al presupuesto solicitado reduce el proyecto.



Toma estos trazos para construir tus propias fugas. Recuerda que ningún derecho se ha conseguido de la noche a la mañana, pero en la noche se siembra la política y debemos cuidar tanto la potencia de los sueños como la salud de los cuerpos para poder acceder a ellos.



Video
Dinamita - Experiencia en Piso 16 (2021)

Lienzo 5: Persona

Con quién quiero tener una interlocución

El lienzo **Persona** ayuda a identificar con quién se quiere tener interlocución.

Es el primer paso para diseñar el tono de la comunicación de los proyectos y para identificar los lugares adecuados para vender los productos o servicios.

Para llenarlo, puedes considerar lo siguiente:

1. Inicia con el nombre: ¿cómo se llama, hipotéticamente, la persona a la que te dirigirás?
2. Escoge el recuadro con el que sientas más comodidad y comienza a identificar los atributos en él.
3. Una vez que lo hayas completado, verifica su efectividad respondiéndote: ¿puedo identificar cómo hablarle a esta persona?

Conceptos:

-Datos demográficos

Edad, género, estado civil, ingresos, dónde vive y con quién.

-Descripción corta

Identifica sus características o elementos.

-Consumo digital

Uso de redes sociales: qué tipo de contenidos disfruta, en qué momentos del día las utiliza, qué páginas o influencers sigue.

Elaboración a partir del taller Relaciones y Audiencias - Acompañamiento 2022.

Nombre e imagen

Agrega una foto o dibujo de tu persona

Datos demográficos

¿A qué se dedica?

Descripción corta

Elaborado por:

Fecha:

Personalidad	¿Qué disfruta hacer en su tiempo libre?
¿Qué metas o sueños tiene?	
¿Cuáles son sus ideologías?	¿Qué espacios habita?
¿Qué frustración o miedos tiene?	Consumo digital

Lienzo 6: Mapa de relaciones

Agentes, instituciones y organizaciones con las que me quiero vincular.

El lienzo **Mapa de relaciones** ayuda a identificar quiénes podrían estar interesados en colaborar con la iniciativa.

Pueden ser instituciones, marcas, patrocinadores o agentes estratégicos.

Para llenarlo, puedes considerar lo siguiente:

1. La tabla tiene dos ejes: **interés** e **incidencia**. El eje **interés** se refiere al nivel de acercamiento que podrían tener las personas o nombres que coloques en los cuadrantes. El eje **incidencia** se refiere a la repercusión de las personas que coloques en dichos cuadrantes, en el entorno de la iniciativa.
2. Cada cuadrante tiene una meta que describe el tipo de relación que interesaría establecer.
3. Ten en cuenta que no todas tus relaciones necesitan estar en un solo cuadrante, pues concentrarles por ejemplo, en promotores, descuidaría otras relaciones.
4. Para validar el lienzo, pregúntate: ¿los recursos con los que cuento, pueden atender a todas las relaciones mapeadas? De lo contrario, ¿qué ajustes podrías hacer?
5. Por último, no pierdas de vista que las relaciones pueden irse moviendo dentro del mapa. Quienes sean indiferentes ahora, pueden, ser latentes después, y posteriormente, promotores.

Meta de cada concepto:

-**Latentes:** aparecen esporádicamente

Meta: Mantener informados

-**Promotores:** promueven la iniciativa

Meta: Brindar atención cercana, la mayor prioridad

-**Indiferentes:** interactúan poco

Meta: Mantenerse en contacto, la menor prioridad

-**Defensores:** defienden la iniciativa

Meta: Mantener satisfechos

Basado en el libro Herramientas prácticas para una gobernanza cultural (British Council, 2020)

Elaborado por:

Fecha:



Referencias

Hitos de la gestión cultural en México

- Coneval (2020). “Medición de la pobreza en México”. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalncio.aspx> consultado el 15 julio de 2022.
- INEGI (2022). “Cultura”. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/temas/cultura/> consultado el 15 julio de 2022.
- Semarnat (2022). “Biodiversidad”. Disponible en: https://apps1.semarnat.gob.mx:8443/dgeia/informe_12/pdf/Cap4_biodiversidad.pdf , consultado el 15 julio de 2022.

Números y reflexiones de la oferta educativa artística formal en la UNAM

- López, Patricia y Laura Romero (2020, 29 de julio de 2022). “Aumenta el riesgo de deserción en licenciatura y posgrado”. Gaceta UNAM. <https://www.gaceta.unam.mx/aumenta-el-riesgo-de-desercion-en-licenciatura-y-posgrado/>
- Dirección General de Planeación UNAM (2022). <https://www.planeacion.unam.mx/>

Por amor al arte a la sostenibilidad: la propuesta de valor

- Carter, Michelle y Chris Carter (2020). “The creative business model canvas”. *Social Enterprise Journal* 16.2 , pp. 141-158. Consultado el 29 de julio de 2022.
- Puig, Toni (2002). “Se acabó la diversión. La cultura crea y sostiene ciudadanía”. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la Cultura y el Territorio* 1.3, pp. 17-40. Consultado el 29 de julio de 2022.
- Rodríguez, José (2016). *To sell or not to sell? An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations*, Bruselas: IETM - International Network for Contemporary Performing Arts.
- Schiuma, Giovanni y Antonio Lerro (2017). “The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations”, *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 3.1, pp. 3-13. Consultado el 29 de julio de 2022.

Consejos para entender y decidir los caminos. Decálogo legal

- Real Academia de la Lengua (2022). “Geolocalizar”. Disponible en: <https://dle.rae.es/geolocalizar?m=form>. Consultado el 28 de julio de 2022.
- Cámara de Diputados del H.Congreso de la Unión (2022). Código Civil Federal, artículo 1793.
- Economipedia (2022). «Acuerdo de Accionistas». Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/acuerdo-deaccionistas.html#:~:text=Un%20>

acuerdo%20de%20accionistas%20es,anticipaci%C3%B3n%20a%20un%20problema%20externo.

Valles Aragón, Jesús Roberto (2021). *Activos Intangibles. Beneficios Fiscales, Legales y Financieros*, Thomson Reuters, pp. 1-6.

Montes Bracchini, Laura. (2021) *Identidad post mortem y cómo es que nunca dejamos de existir*. Tirant Lo Blanch.

Los bienes comunes culturales: autogestión y reproducción social

Fisher, Mark (2009). *Capitalist Realism: Is There No Alternative?*, Londres, Zero Books.

Helfrich, Silke et al. (eds.) (2005). *¿Un mundo patentado? La privatización de la vida y del conocimiento*, El Salvador, Ediciones Böll.

Helfrich, Silke (comp.) (2008). *Genes, bytes y emisiones: Bienes comunes y ciudadanía*, México, Ediciones Böll.

Linebaugh, Peter (2014). *Stop, Thief! The Commons, Enclosures and Resistance*, Oakland, PM Press.

López Cuenca, Alberto (2020). "¿Por qué están de vuelta los comunes?", *Culturales*, vol. 8, núm. 1, pp. 1-29, <https://doi.org/10.22234/recu.20200801.e490>.

Marañón Pimentel, Boris (ed.) (2013). *La economía solidaria en México*, México, UNAM.

Martínez Luna, Jaime (2010). *Eso que llaman comunalidad*, México, Culturas Populares, Conaculta/Secretaría de Cultura.

Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Indiana, Cambridge University Press.

Piedras Fera, Ernesto (2004). *¿Cuánto vale la cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el derecho de autor en México*. México, Conaculta.

Rowan, Jaron (2016). *Cultura libre de Estado*, Madrid, Traficante de Sueños.

Nuestros públicos

Brown, Alan S. y Rebecca Ratzkin (2016). "Implica a tu público", *Asimétrica*, vol. 1, ", The San Francisco Foundation and Grants for the Arts, 37 pp.

Practicar
Lienzos para descargar



Semblanzas

Laura Mishelle Muñoz González (Ciudad de México, 1992). Administradora por la UNAM. Estudió la Maestría en Gestión y Administración en las Artes y la Cultura en King's College London. Interesada en la promoción e investigación de los derechos culturales, la legislación cultural local y las economías creativas y solidarias. Coordina el mapeo de espacios culturales independientes a nivel nacional desde la cooperativa Pasaporte Cultural, es docente de la Universidad del Claustro de Sor Juana y asesora en legislación para el derecho a la cultura y la igualdad sustantiva a nivel local. En Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM ha colaborado como mentora en 2021 y tallerista de 2021 a 2023. Formó parte del Seminario *Otras economías posibles 2021 y 2022*.

Nicol Figueroa Rendón (Ciudad de México, 1993). Desde 2017 es jefa de Producción y Comunicación de Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM, programa que fundó junto con Julieta Giménez Cacho. Maestrante en Comunicación por la UNAM, su proyecto de investigación gira en torno a generar estrategias de desarrollo de públicos en el sector cultural. Con ocho años de experiencia en el sector artístico y cultural ha producido, difundido y administrado.

Eric Rodríguez Polo (Tlatlauquitepec, Puebla, 2000). Estudió Antropología Social en la UNAM y cursa la Licenciatura en Administración y Desarrollo Empresarial en el Instituto Politécnico Nacional. En Piso 16 Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM participó como prestador de servicio social de octubre de 2021 a abril de 2022.

Cerrucha (Ciudad de México, 1984). Artista y activista feminista que utiliza el arte como una herramienta de incidencia social, así como para cuestionar y promover un diálogo en torno a los derechos humanos. Está especializada en temas de género. Acciona desde la práctica social en donde convergen el arte y el activismo, siendo la participación ciudadana un elemento clave en su trabajo. Resultó seleccionada para la creación del Memorial para Lesvy y las Víctimas de Femicidio y participó en el Festival Tiempo de Mujeres 2020 con "Trinchera", intervención fotográfica permanente de un tren del STC Metro de la Ciudad de México. En 2021 co-fundó y actualmente co-coordina DISIDENTA: Comunidad

de práctica social + saberes feministas. Ha colaborado como tallerista en Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM en 2020, 2021 y 2022. www.cerrucha.com

Hysteria! Revista es una iniciativa cultural que surge en la CdMx en abril de 2013 ante la ausencia de espacios de difusión para los proyectos que desde el arte y la reflexión abonan a los cuestionamientos contemporáneos sobre el cuerpo, el género y la identidad. Es una publicación que periódicamente lanza números temáticos desde los que concibe el placer y el arte como espacios de acción política. En 2022 publicó su primera antología de textos titulada *Manifiestxs Cuir*. Fue parte del Programa de Acompañamiento 2021 de Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM

Actualmente el equipo de trabajo está integrado por Liz Misterio, Unx Pardo, Alex Aceves y Tadeo Cervantes.

Liz Misterio (Ciudad de México, 1985). Artista visual, gestora cultural independiente, investigadora y editora especializada en arte, feminismo y cultura. Es directora de la revista digital de arte, género y sexualidad *Hysteria!* Forma parte del equipo organizador del Anormal Festival y es miembro del colectivo de arte feminista Invasorix y del NoaNoa Instituto de Investigaciones.

Antonio Lezama Meneses (Puebla, México, 1989). Maestrante en Educación con especialidad en Innovación en la Educación por la Universidad Anáhuac, Puebla; cuenta con un posgrado en Gestión Cultural y Comunicación por FLACSO Argentina (2013). Fue director operativo de Cine Tonalá de 2014 a 2019 y candidato a Consejero Cultural Regional para la UNESCO por la Misión Permanente de México ante la UNESCO en 2018. Docente de cátedra en la Universidad del Claustro de Sor Juana. Forma parte de Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM, desde marzo 2022 es jefe de Formación y fue mentor y tallerista en 2019 y 2020.

Giroscopio. Colectivo multidisciplinario interesado en expandir las condiciones y experiencias corporales en la cultura cotidiana. Nace en 2016 a la luz del Coloquio Universitario de Danza y Filosofía que cuenta con tres emisiones, 2016, 2017 y 2019, ejecutadas con aliados como la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, Danza UNAM, Academia Mexicana de la Danza, Centro de Investigación Coreográfica del INBA, Piso 16 UNAM, entre otros. Ha participado en encuentros nacionales e internacionales como el Coloquio latinoamericano de investigación y prácticas de la danza, VISCESC 2016; el II Congreso de Filosofía de la Danza, Madrid 2019. Recientemente ha ejecutado acciones con el ITESM Monterrey y Acacia 360°. Fue parte del Programa de Acompañamiento 2018 de Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM.

Valeria Aguilar Altamirano (Ciudad de México, 1993). Docente, bailarina y gestora cultural. Filósofa por la UNAM. Egresada de la Escuela Ballet Folklórico de México de Amalia Hernández. Ha colaborado con compañías de diversos géneros dancísticos y presentado su trabajo de investigación en Morelia, Madrid y CDMX. Cofundadora del colectivo Giroscopio.

Alberto González Etchegaray (Puebla, México, 1994). Bailarín, tallerista y gestor cultural. Estudió filosofía en la UNAM. Ha sido intérprete en piezas de coreógrafas como Isabelle Schad, Tamara Cubas, Rosa Thembi, Alma Quintana y Mariana Arteaga. Cofundador de colectivo Giroscopio.

Arrecife Teatro. Compañía artística egresada del Colegio de Literatura Dramática y Teatro de la UNAM dedicada a la creación de espectáculos estéticos, lúdicos e interactivos para público joven y sus familias, mediante el uso de títeres y objetos, fundada en 2018.

Su montaje *Huellas de manglar* se ha presentado en la Fundación Ayuda y Solidaridad con las Niñas de Calle (2019), el Teatro El Granero del INBAL (2020) y en el Foro La Gruta del Centro Cultural Helénico (2022). Ganadora del XII premio Lech Hellwig-Górzynski a la Creación Escénica Teatral otorgado por la Embajada de Polonia. Fue parte del Programa de Acompañamiento 2021 de Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM.

Bárbara Delfín. Actriz y locutora egresada del Colegio de Literatura Dramática y Teatro de la UNAM. Miembro de Arrecife Teatro desde 2018 donde ha participado como actriz en montajes como *Huellas de Manglar* (2018-2022); actualmente da vida al personaje de Arrecife Teatro, Meissa. Locutora comercial para *qiiip* México (2020-2022).

Cecilia Domínguez. Egresada del Colegio de Literatura Dramática y Teatro de la UNAM, donde cursó las áreas de Dirección y Actuación. Como actriz se ha desempeñado en distintos montajes como *Huellas de Manglar* y *La isla de la pasión* (2018). Fue asistente de dirección en *¿Qué tan arriba es arriba?* (2022), dirigida por Otto Minera.

Luz Mariana Castillo. Egresada del Colegio de Literatura Dramática y Teatro de la UNAM, en el área de Teatrología. Es miembro de Arrecife Teatro desde el 2018. Participó en el montaje de *Huellas de Manglar*. Fue miembro del equipo de Cine FX como reseñista (2019 - 2021).

Daniel Cortázar Triana (Bogotá, Colombia, 1987). Es productor ejecutivo y consultor estratégico de proyectos creativos con énfasis en la producción audiovisual, editorial y musical para diferentes medios o plataformas, con más de 10 años de experiencia en proyectos transmedia. Profesor e investigador en temáticas relacionadas con las industrias creativas con especial énfasis en sus estrategias y estructuras organizacionales y con complementos como el diseño

de proyectos, la producción y gestión cultural, modelos de negocio y ecosistemas creativos. En Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM ha sido tallerista desde 2023.

Elena Román (Ciudad de México, 1977). Es investigadora, gestora, docente y productora de artes vivas. Doctora en Ciencias y Humanidades para el Desarrollo. Coordina el Observatorio de Políticas Culturales de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México donde también es profesora en la licenciatura Arte y Patrimonio Cultural. Ha sido jurado, tutora y evaluadora de proyectos en diversas instituciones públicas y privadas. Fue parte del grupo de expertos de la iniciativa UNESCO San Luis. Ha sido beneficiaria del FONCA del Programa de Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales, Rutas escénicas y Enartes. Colabora con Cabezas de Cera. Fue productora ejecutiva de Semillas Festival Internacional del Libro y la Lectura durante cuatro emisiones. Actualmente participa en el grupo de investigación en el programa intergubernamental IberCultura Viva. En Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM fue mentora en 2018, 2019 y 2022 y como tallerista de 2020 a 2023.

Edgar Solórzano (Ciudad de México, 1989). Vive y trabaja en la Ciudad de México. Estudió Arquitectura en la Facultad de Arquitectura de la UNAM y en la Bauhaus Universität Weimar en Alemania, donde inició su práctica como artista. Es acreedor a la beca Jóvenes Creadores 2021 de la Secretaría de Cultura federal, participó con SOMA en la exposición *Paisajes* en el Museo Jumex (CdMx), colaboró en el proyecto *Arquitectura ficticia* en el Laboratorio Arte Alameda (CdMx) y fue finalista en la Bienal JA Monroy. Su obra ha sido expuesta individual y colectivamente en México, Alemania, Estados Unidos de América y Colombia, y es parte de colecciones públicas y privadas en México, Colombia y Estados Unidos de América. En Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM fue participante en el Programa de Acompañamiento 2019.

Agustín Ríos (Ciudad de México, 1974). Abogado especializado en derecho corporativo, derecho de alta tecnología, propiedad industrial y propiedad intelectual, egresado de la Universidad Panamericana. Cursó la Maestría en Alta Dirección de Empresas para Ejecutivos con Experiencia (MEDEX) del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. Cuenta con más de 25 años de práctica en estas disciplinas jurídicas. Es miembro del Comité Consultivo de NIC México. Profesor de las materias de Propiedad intelectual y Derecho informático en diversas instituciones como: ISDI y EDEM, entre otras. Conferencista en las materias aludidas. Coautor en las obras: *Ley Federal del Derecho de Autor* comentada por la AMPPI y *Ciberprofesionales*, obra colectiva sobre el uso de las TIC. En Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM ha sido tallerista de 2020 a 2023.

Vivian Abenshushan (Ciudad de México, 1972). Escritora interdisciplinar. Su práctica, tanto individual como colectiva, se ha centrado en explorar estrategias estéticas que confronten los procesos del capitalismo contemporáneo y sus estructuras de producción cultural, así como las relaciones entre arte y micropolítica, procesos colaborativos, redes feministas y prácticas experimentales en la escritura. Ha publicado los libros: *El clan de los insomnes* (Premio Gilberto Owen 2002), *Una habitación desordenada* y *Escritos para desocupados* publicado por la editorial Surplus bajo una licencia *copyleft*, entre otros. Su libro más reciente, *Permanente Obra Negra* (Sexto Piso, 2019) es un proyecto de escritura experimental fundado en la copia, la reescritura y el montaje de citas, que circula como libro, fichero y suajado, además de contar con una interfaz en internet: permanenteobranegra.cc. En Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM ha sido mentora de 2019 a 2023 y tallerista en 2019 y 2022. Formó parte del Seminario *Otras economías posibles* 2021 y 2022.

Alberto López Cuenca (Nerja, España, 1972). Doctor en Filosofía por la Universidad Autónoma de Madrid. Sus ámbitos de investigación son la teoría del arte contemporáneo; prácticas artísticas, autoría y nuevas tecnologías, así como trabajo creativo y postfordismo.

Sus contribuciones han aparecido en publicaciones internacionales como *Afterall*, *ARTnews*, *Culture Machine*, *Third Text*, *Critical Arts* y *Revista de Occidente*. Es miembro del grupo de investigación DeVisiones. Discursos, genealogías y prácticas en la creación visual contemporánea. Es profesor investigador en la Facultad de Filosofía y Letras de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y miembro del SNI (nivel II). Participó en la primera sesión de contextualización del Seminario *Otras economías posibles* 2021 de Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM.

Cristina Bringas (Querétaro, México, 1982). Comunicóloga, gestora cultural y productora artística, se ha dedicado a la docencia y a diversos proyectos, entre los que destaca la creación de DOQUMENTA. Ha colaborado con festivales de cine como el FICG, GIFF, TIFF, CIFF, entre otros, y se declara amante de la música, el cine, y el buen comer. Es catedrática en el Tecnológico de Monterrey, donde además colabora con proyectos culturales. Actualmente, es emprendedora y tiene un taller de impresión fina: *-mimética- fine art digital printing*.

Fue parte del Creative Leadership Programme del British Council en 2019 y fue galardonada con el Premio Mujer Tec 2020 en la categoría Arte y Cultura. En Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM ha sido tallerista en 2022 y 2023.

CANALLA inició en 2019 en Ciudad Neza. Actualmente colaboran en el proyecto Pamela Zeferino y Gabriela Sandoval, además de los cómplices de cada

exposición: artistas, conductores de mototaxi, vecinos, familiares y amigos. En 2022 Canalla es acreedora al patrocinio de Fundación Jumex Arte Contemporáneo, en 2020 obtuvo una mención honorífica en el Premio William Bullock organizado por el MUAC y en 2019 contó con el apoyo del Patronato de Arte Contemporáneo (PAC). Gabriela Sandoval formó parte del Programa de Acompañamiento 2020 de Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM.

Gabriela Sandoval (Ciudad de México). Estudió Artes Visuales en la FAD-UNAM. Ha participado en exposiciones colectivas dentro y fuera del país, y de forma individual, en el Museo de Arte de Sinaloa, en la Galería de la Esmeralda y en La Casa de Cultura Talavera de la UACM.

Ha sido acreedora de becas de producción entre las que destacan, Jóvenes Creadores FONCA en sus emisiones del 2017 y 2020, PECDA-CDMX en 2019 y FOCAEM en 2015.

Pamela Zeferino (Ciudad de México). Estudió en La Esmeralda, en SOMA y el Seminario de Fotografía del Centro de la Imagen. Actualmente cursa la maestría en Investigación Artística en la FAD-UNAM. Ha mostrado su trabajo en Bélgica, Colombia, Emiratos Árabes, España, Francia, México y Uruguay.

Ha realizado residencias artísticas en el Art Hub Abu Dhabi y en el Museo de Arte Contemporáneo de Burdeos. Fue acreedora a la Beca FOCAEM 2013 y FONCA en 2015 y 2019.

Ópera Nuestra Herencia Olvidada busca facilitar el acceso y conocimiento en torno a la ópera mexicana realizando actividades de acercamiento y divulgación. Se consolidó en el Programa de Acompañamiento 2020 de Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM.

Carlos Reynoso (Ciudad de México, 1997). Cantante lírico, gestor cultural y productor. En 2019 funda la compañía Ópera: Nuestra Herencia Olvidada, la cual se posiciona rápidamente como una iniciativa líder en el rescate, interpretación y promoción de repertorio inédito mexicano. Con ella ha reestrenado numerosas obras, presentándolas en México y España a través de colaboraciones con personas e instituciones a nivel nacional e internacional. Carlos Reynoso actualmente forma parte del *Centre de Perfeccionament* del Palau de les Arts Reina Sofía en Valencia, España.

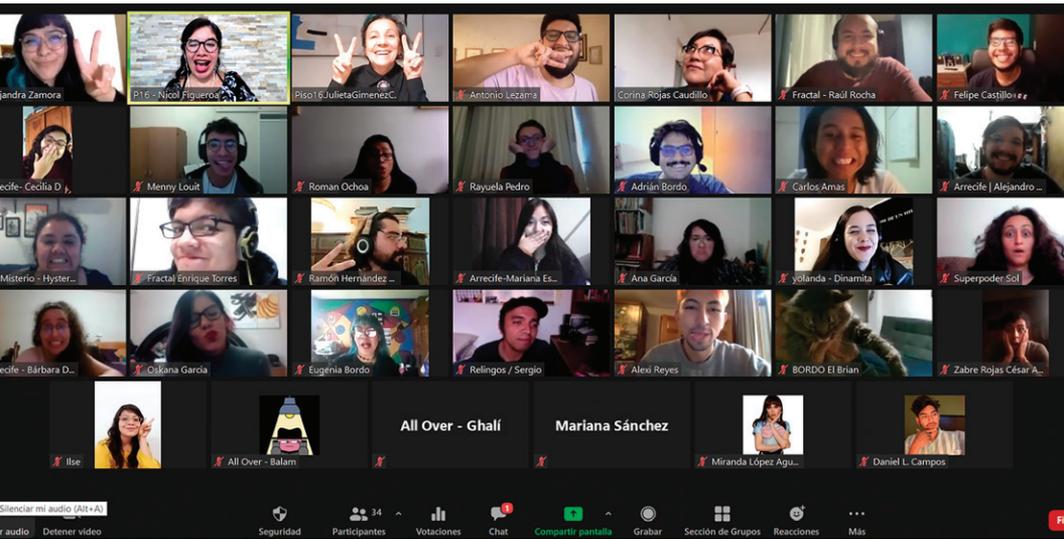
Samuel Sosa (Chihuahua, México, 1985). Productor de teatro con más de 20 producciones estrenadas. Director y productor de cine, teatro y televisión. Egresado del Centro de Capacitación Cinematográfica. Fundador de la productora teatral Petit Comité y de la revista *Imperdible Teatro*. Administrador del Teatro La Capilla de 2015 a 2018. Director de vinculación y gestión cultural del Foro Shakespeare y productor ejecutivo de Shakespeare & Cia de 2018 a 2021. Secretario de la Red de Espacios Culturales Independientes Organizados de la CDMX

y delegado mexicano ante la Red Iberoamericana de Salas de Teatro. Presidente del Colegio de Productores de Teatro de la CdMx 2021-2022. Actualmente es director de producción para LaTe Producciones. En Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM fue mentor en 2019 y tallerista de 2021 a 2023.

Dinamita Fundada por la artista Yolanda Benalba es una plataforma de arte, pensamiento y activismos transfeministas. Sus proyectos abordan temáticas de género y política donde colectividades y corporalidades con prácticas de vida disidentes tienen un papel fundamental. Fundadora de Dinamita, plataforma de arte, pensamiento y activismos transfeministas. Sus proyectos abordan temáticas de género y política donde colectividades y corporalidades con prácticas de vida disidentes tienen un papel fundamental. En Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM participó en el Programa de Acompañamiento 2021.

Yolanda Benalba (Valencia, España, 1992). Artista y editora. Licenciada en Bellas Artes por la Universitat Politècnica de València, Maestra en Práctica Escénica y Cultura Visual por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y egresada del Programa Educativo SOMA.

Su obra se ha exhibido en Europa, América y Asia, a destacar: Museo de Arte Moderno, MUCA Campus, Centro de la Imagen, CCE Tegucigalpa, SESC Santos, Defibrillator Gallery, Matadero Madrid, Anteros Art Foundation y Palazzo Montevideo. <http://yolandabenalba.com/>



Agradecimientos

Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM agradece enormemente a todas las personas e instancias que desde 2017 han aportado y nos han acompañado para que el Programa de Acompañamiento sea una realidad funcional.

Gracias a las personas que han colaborado en alguna o varias ediciones del Programa de Acompañamiento:

Vivian Abenshushan, Yásnaya Aguilar, Abril Alzaga, Juan Pablo Anaya, Johanna Ángel, Cristina Ángeles, Gabriela Araujo, Patricia Aridjis, Mariana Arteaga, Juan Ayala, Alejandra Barroeta, Rosario Beltrán, Cristina Bringas, Aurora Cano, Mardonio Carballo, Sergio Carranza, Ana Casas, Violeta Celis, Diego Celorio - CEMEX UNAM, España, Rocío Cerón, Cerrucha, Chula The Clown, Victoria Contreras, Cooperativa Fotosíntesis-Mayte Alluntis, Javier García y Alan Baruck Racine, Inti Cordera, Patricia Cordero, Rojo Córdova, Daniel Cortázar, Claudia Cruz, Eduardo Cruz, Amanda de la Garza, Marisa de León, Mariana Delgado, Marie-France Desdier, Said Dokins, Robinson Duque, Eugenio Echeverría, Carmina Estrada, Factoría de Industrias Creativas-Antonio Bazán (España), Pavel Ferrer, Foco al Aire-Marcela Sánchez Mota y Octavio Zeivy, Marcela Flores, Ana Franco, Mariana Gándara, María García Holley, Cinthya García Leyva, Verónica Gerber, Isabel Gil, Gabriela Gil, Daniel Godínez Nivón, Alejandro Gómez Escorcía, Susana González Aktories, José Miguel González Casanova, Julieta González, Gabriela González Dávila, Miguel Ángel Gutiérrez, Selva Hernández, David Herrera, Alicia Holley, Alvaro Inzúa, Óscar Isidro Bruno, Miguel Jarquín, Carolina Jiménez, Mónica Joff (Brasil), Benito Juárez - Fablab (Perú), Uzyel Karp, Lagartijas Tiradas al Sol-Luisa Pardo, Alejandro León Plancarte, María León, Alberto Lomnitz, Los Conjurados Teatro-Guiureni Fonseca, Liliana López Borbón, Alberto López Cuenca, Carleti López Traviesa, Nubia Macías, Jhonatthan Maldonado, JuanFran Maldonado, Ana Elena Mallet, Itari Marta, Mayra Martell, Iván Martínez, Lorena Martínez Mier, Pablo Martínez Zárate, Lorena Maza, Fernanda Mejía, José Luis Mejía, Juan Meliá, Beatriz Miranda-17, Instituto de Estudios Críticos, Luis Javier Mondragón, Julián Monroy, Taniel Morales, Paola Morán, Belén Moro, Jorge Munguía, Abel Muñoz, Mishelle Muñoz González, Lizzette Nava, Eduardo Nivón, Aránzazu Núñez, Obrera Centro-Escuela de la Paz-Mauro Giaconi, Sofía Olascoaga, Sandra Ontiveros, Ariana Oropeza, Josefa Ortega, Rubén Ortíz, María Estela Ortíz, José Luis Paredes Pacho, Rafael Paredes, Bárbara Perea, Guillermina Pérez



Conociendo Piso 16 - Acompañamiento 2019.

Suárez, Ignacio Plá, Rita Ponce de León, David Psalmon, Eduardo Rabasa, Red de Cooperativas Culturales de la Ciudad de México-Rosa María Ramírez Tenorio y Héctor Váldez Trejo, Álvaro Restrepo - El Colegio del Cuerpo (Colombia), Ariadna Reyes, Agustín Ríos, Ilse Rodarte, Miguel Rodríguez Sepúlveda, Corina Rojas, Ana Rolón, Elena Román, Esteban Romero - MediaLab, Universidad de Granada (España), María Inés Roqué, Gerardo Rosado, Salvador Rotter, Ángel Rubio, Elisa Rugo, José Luis Saavedra, Fernando Saint Martin, Omar Salgado, Minerva Salguero, Andrea Salmerón, Jimena Saltiel, Silverio Sandate, Brett Schultz, Nur Slim, Lorena Soberanes, Octavio Sosa, Samuel Sosa, Evoé Sotelo, Juan Sepúlveda, Sergio Su, Taquitojocoque, Regina Tattersfield, Ana Torres Valle Pons, Iván Trujillo, Universidad de Granada - Yolanda Guasch (España), Rubén Vázquez, Carlos Verástegui, Yvette Vergara, Kickstarter - Celia Vermicelli, Hugo Villa, Juan Pablo Villa, Pilar Villela, Esthel Vogrig, José Wolfffer, Alejandra Zermeño y Felipe Zúñiga.

A Juan Ayala, Marisa de León y Elena Vilchis, quienes escucharon las primeras ideas y fueron parte de las primeras sesiones de trabajo para imaginar lo que hoy es Piso 16. A la Facultad de Arquitectura UNAM, el CIDI y la Dirección de Obras y Conservación UNAM por su colaboración en la habilitación del espacio. A Johan Trujillo por sus aportes al Programa de Acompañamiento como primera Jefa de Formación. A todas y todos los directores de dependencias de la Coordinación de Difusión Cultural por su apoyo a Piso 16 directa e indirectamente.

A todas las personas del equipo de la Coordinación de Difusión Cultural, de la Coordinación de la Torre UNAM Tlatelolco y del Centro Cultural Universitario Tlatelolco por su continuo apoyo en la operación de Piso 16. Muchas gracias

Si bien esta publicación no se plantea como una memoria, nos pareció pertinente agradecer a las casi mil iniciativas que se interesaron y postularon a la convocatoria desde 2018 y particularmente nombrar y agradecer a las 60 iniciativas y sus 120 integrantes que con gran compromiso y dedicación participaron en el Programa de Acompañamiento de 2018 a 2023, fecha de impresión de este *Cuaderno de experiencias*:

2018

Colmena. Paulina Pulido y Karla Rodríguez Hamilton – **Giroscopio.** Valeria Aguilar, Alberto González, Berenice Quirarte y Oscar Torres - **Independencia Biolab.** Alfonso Castillo y Jaime Lobato – **Meseta.** Cristina Brambila y Alejandro Araujo - **Re-bag-lución.** Julio Cruz.

2019

Buitre Amargo. Iozé Peñaloza y Bruno Zamudio - **Cortina de Humo.** Alejandro Gómez Arias - **Lolita Pank.** Alma Camelia Flores - **Mercado Negro.** Eduardo Barrera – **MOC.** Patrick Trigos e Iliana Olalde - **müda.** museo de artes. Fernando Bravo, Liliana Bravo, Erick Carrillo y Ana Garduño. - **OTO Prints.** Edgar Solórzano - **OVNI.** Rodrigo Cué – **País ARID.** Laura Elena Garduño y Anahí H. Galaviz - **Producciones BONOBO.** Chavis Mármol y Yadira García Rubio.

2020

Abismal. Jorge Franco – **Canalla.** Gabriela Sandoval – **Editorial Fauna Nociva.** Adriana Cassiano, Marco Caballero y Rubén Romero - **Espacio Limitrofe.** Iván Méndez - **Matazanos.** Jonathan Avilez y Humberto Vázquez – **Matryoshka.** **Red Creativa.** Alejandra Aguilar -**Nuestra Venganza es Ser Felices.** Karen Condés, Joana Núñez y Xareny Ortega - **Ópera Nuestra Herencia Olvidada.** Carlos Reynoso - **Primera Página.** Joshua Córdova, Lino González Maraver, Giselle González Camacho y Sofia Hernández - **Taller Transversal Mx.** Brenda Granados, César Acevedo y Zael von Mazon - **Tejiendo Redes.** Michelle Ayala, Faviola Llamas y Susana Meléndez.

2021

All Over. Ghalí Corona y Balam Ramírez - **Arrecife Teatro.** Barbara Delfín, Cecilia Domínguez, Mariana Esquivel, Miranda López y Alejandro Rubalcava - **BORDO.** Felipe Castillo, Adrián Coss, Brian Martínez, Román Ochoa y Eugenia Ramírez - **Batahola Teatro.** Sol Sánchez - **Dinamita.** Yolanda Benalba - **Editorial Inválida.** Ana García Jácome- **Fractal Guitar Trio.** Ramón Hernández y Raúl Rocha - **Hysteria! Revista.** Alex Aceves, Tadeo Cervantes, Liz Misterio y Unx Pardo - **Rayuela.** Carlos Amas, Menny Louit y Pedro Núñez - **Relingos.** Daniel Campos

y Sergio Matamoros - **Revista Cluster**. Bruno Armendáriz, Mathias Ball y Mariana Sánchez - **Umbral**. Daniel Campos, Michelle Olivares y Alexis Zabre.

2022

Caravana 21. Humberto Gutiérrez y Juana Sánchez - **Creativa Antirracista**. Zaidee Morlán - **Diosa Espiral**. Daniela Serratos - **El Bebo Grabaciones**. Alec Jardón y Miguel López - **Filth Mx**. Jorge Alejandro Espinosa - **Frenesí**. Citlali Rojas y Lizbeth Xospa - **Natalia Pájaro** - **Ariatna Sánchez** - **Musas Ensemble de Arpas**. Alejandra de Ita, Amalinalli López, Huitzi Cruz y Joanna Téllez - **Pentimento**. Isabel Toledo - **RAM**. Marianne Teixidó.

2023

Aquelarre de tinta. Fernanda Andablo - **Archiconservas**. Abigaíl Cortés - **Colectivo Mezcladora**. Alina Schmidt y Percibal García - **Guadalupe Dorantes** - **(D3) Generación Espontánea**. Esperanza Balderas, Eunice Cuevas, Eduardo Machetto y Luis Matus - **Compañía de libros**. **El tambor de hojalata**. Samantha Erlam - **Kilita resistencia**. Danyra Amaro - **CONUCO**. Fernanda Escárcega y Laura Linares - **LNR Films**. José de Jesús Gutiérrez - **Mecuate Astrophytum**. Paris y Yadira Olalde - **Súper Ediciones Prisma**. Nancy Niñofoe, Victoria Sánchez, Jaime Tzompantli y Axel Zárate.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Enrique Luis Graue Wiechers

Rector

Leonardo Lomelí Vanegas

Secretario General

Raúl Arcenio Aguilar Tamayo

Secretario de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria

Luis Agustín Álvarez Icaza Longoria

Secretario Administrativo

Alfredo Sánchez Castañeda

Abogado General

Patricia Dolores Dávila Aranda

Secretaria de Desarrollo Institucional

Néstor Martínez Cristo

Director General de Comunicación Social

COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN CULTURAL

Rosa Beltrán Álvarez

Coordinadora

Alejandro León Plancarte

Secretario Técnico de Vinculación

Juan Ayala Méndez

Secretario Técnico de Planeación y Programación

Dora Luz Haw Sánchez

Secretaria de Comunicación

Graciela Zúñiga González

Secretaria Administrativa

Myrna Ortega Morales

Secretaria de Extensión y Proyectos Digitales

PISO 16. LABORATORIO DE INICIATIVAS CULTURALES

Julieta Giménez Cacho García

Directora

Nicol Figueroa Rendón

Jefa de Producción y Comunicación

Antonio Lezama Meneses

Jefe de Formación

Mari Carmen Aburto Guadalupe

Asistente general

DIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICACIONES Y FOMENTO EDITORIAL

Socorro Venegas

Directora General

Exploraciones en la gestión cultural. Cuaderno de experiencias. Cinco años de Piso 16, editado por la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial de la UNAM se terminó de imprimir el 24 de julio de 2023, en los talleres de Litográfica Ingramex, S. A. de C. V., Centeno 162-1, colonia Granjas Esmeralda, Iztapalapa, C. P. 09810, Ciudad de México. Para su composición se usaron tipos Cronos de 8 y 10.5 puntos y Whitney Semibold de 18 puntos. El tiro fue de 500 ejemplares efectuados con impresión digital. Interiores en bond blanco de 90 gramos y portada en cartulina sulfatada de 14 puntos.

Diseño y formación: Ivonne Gutiérrez. Corrección de estilo: Fabián Guerrero.
Cuidado editorial: Camilo Ayala Ochoa. Coordinación: Guillermo Chávez.