

## CONARTE:

### El cambio de las políticas culturales en Nuevo León

Mentor Tijerina

*"Cours camarade, le vieux monde est derrière toi!"*  
Paris, mayo del 68

*"We had a healthy disrespect for the impossible"*  
Sergey Brin  
(Co-fundador de Google)

Veo a CONARTE, y en general al trabajo que se hizo en Radio Nuevo León, como casos exitosos de cambio dentro de la administración pública. Que Rodolfo Garza confiese que es el proyecto más apasionante en el que ha participado, nos ilustra que sí se puede cambiar el *status quo* cuando se actúa con una visión progresista, con un equipo honesto, con rigor intelectual y con un nivel de exigencia de alta calidad en beneficio de la comunidad.

Ante el triste espectáculo que nos ofrece hoy la administración pública, en dónde, y salvo muy contadas excepciones, lo que prevalece es la contemporización con el *modus operandi* del viejo régimen, la ausencia de liderazgos transformacionales, la falta de una visión de cambio, y una concepción de la política como el mejor camino para enriquecerse y hacer negocios personales de la mano de los grupos de interés, vale la pena recordar los factores que hicieron posible el cambio en el diseño de las políticas culturales de Nuevo León.

A casi quince años del nacimiento de CONARTE y después de dos alternancias políticas a nivel del gobierno estatal, estoy convencido que CONARTE es un proyecto que ha dado excelentes resultados. Hoy las circunstancias bajo las que opera CONARTE, sin duda han cambiado. Hay, por ejemplo, una enorme infraestructura cultural y una red de museos con la que no se contaba anteriormente, muchos de los cuales operan con independencia de CONARTE. En todo caso, veo del todo sano que se retome la discusión sobre CONARTE para darle un nuevo impulso y evitar que, con el paso del tiempo, las viejas formas de administración burocráticas terminen por imponerse a la democracia participativa.

## **I. Liderazgo transformacional.**

El contexto en el que nació CONARTE fue el del gobierno de Carlos Salinas (1988-1994). Mucho se ha criticado la gestión de Salinas en cuanto a la corrupción, la persecución de la izquierda, o haber privilegiado el cambio económico sobre el cambio político ("*Perestroika sin Glasnost*"). Lo que no se puede negar, sin embargo, es que su visión de gobierno fue transformacional. Con Salinas llegó una nueva generación al poder que, a través de la estrategia del "grupo compacto", intentó modernizar, desde el interior, al viejo autoritarismo.

Bajo el gobierno de Salinas nace el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), que, aunque lleva el título de "Consejo", en realidad presenta pocos espacios para la participación de la comunidad artística en el diseño de las políticas culturales.

El verdadero proyecto de participación comunitaria del gobierno de Salinas, que sirvió como inspiración para el diseño de CONARTE, fue el programa de combate a la pobreza, "Solidaridad", que me tocó dirigir de 1993 a 1996 como Secretario de Desarrollo Social del Gobierno de Nuevo León. Esto explica que el ADN de CONARTE sea muy diferente al de CONACULTA. Bajo la figura de un Consejo, este último sigue cobijando a la vieja burocracia de la Secretaría de Cultura. CONARTE, por el contrario, nació como una ruptura frente al viejo esquema de burocracia cultural.

## **II. Incorporar el cambio a la estructura de Gobierno.**

Sócrates Rizzo fue electo Gobernador de Nuevo León en 1991. Uno de los aciertos de su gobierno fue haber creado la Coordinación de Planeación Estratégica como una instancia a nivel de *staff* del Gobernador cuyo objetivo era, al igual que la Oficina de la Presidencia en Los Pinos, fijar la visión y diseñar la agenda estratégica del Gobierno.

El primero en dirigir la Coordinación de Planeación Estratégica fue Edilberto Cervantes, y, antes de su desaparición, contaba entre sus miembros con personas como Javier Lamas, Ismael Montemayor y Everardo Elizondo.

La Coordinación fungió como una enorme facilitadora de los proyectos de cambio. Recuerdo que cuando lanzamos Radio Nuevo León en 1992, y en especial la estación de música clásica, 102.1, no había manera de obtener la aprobación de 30 mil pesos para comprar discos compactos de música clásica, ya que "no había partida presupuestal". La Coordinación de Proyectos Estratégicos se encargaba de destrabar todo este tipo de obstáculos burocráticos que, bajo otras condiciones, hubiesen ahogado cualquier intento de innovación gubernamental.

### **III. La formación de equipos compactos comprometidos con el cambio.**

Una vez que la Coordinación de Planeación Estratégica aprobaba los proyectos de cambio, se le presentaban al Gobernador para su visto bueno. El mérito de Sócrates Rizzo fue dejarle a sus Secretarios la libertad de acción para concretar los proyectos de cambio.

En el caso de CONARTE, esta libertad de acción e innovación, que se nos dio desde un principio, se vio correspondida con la formación de un equipo compacto comprometido con la idea del cambio. En el diseño de la estrategia del cambio cultural este equipo estaba formado por Rodolfo Garza, Alejandra Rangel, Gustavo Leyva, José María Mendiola, César Jaime Rodríguez, Roberto Garza-Leonard, Arnoldo Nerio, Jorge Cantú de la Garza y Armando Luna; en el diseño del cambio de la política de medios de comunicación por Enrique Garza, Luis González González, Gabriela Salazar, Francisco Tijerina Elguézabal, Javier Noyola, y José Elizondo Ferrigno.

La mayoría de este grupo había participado en el lanzamiento de Radio Nuevo León, por lo que cuando se presentó la posibilidad de transformar la sub-Secretaría de Cultura en una nueva instancia abierta a la participación de la comunidad artística, lo hicieron llenos de entusiasmo, precedidos del éxito y la experiencia del lanzamiento de la primera radio cultural en Nuevo León.

### **IV. Cambio radical *versus* gradualismo.**

Tanto en el lanzamiento de Radio Nuevo León como en la creación de CONARTE, los cambios se hicieron de manera radical. He pensado muchas veces que si nuestro enfoque hubiese sido gradual, lo más probable es que el impulso del cambio se hubiese visto afectado.

En radio, el proyecto fue dejar atrás el modelo de radio-gobierno para pasar a un auténtico modelo de radio pública comunitaria que, más que servir a los intereses del gobierno sirviese los intereses de la comunidad. En CONARTE, la visión fue desaparecer de tajo la sub-Secretaría de Cultura para dar nacimiento a una nueva forma de organización cuyo diseño organizacional quedó en manos en Rodolfo Garza.

### **V. Generar acuerdos a partir de la participación ciudadana.**

Otro de los factores clave para el éxito del proyecto fueron los foros de consulta organizados por Alejandra Rangel entre los miembros de la comunidad artística nuevoleonense. Los foros, que se transmitieron en vivo por Radio Nuevo León y se prolongaron por espacio de varios meses, sirvieron para compartir y enriquecer la visión del nuevo proyecto y para constatar la gran inconformidad que existía con el viejo modelo de burocracia cultural.

Algo que nos sorprendió durante los foros, fue que el proyecto de CONARTE fue adoptado inmediatamente por la comunidad artística que se organizó a partir de gremios para elegir a sus representantes ante el nuevo organismo.

## **VI. Reglas simples para una comunidad compleja.**

Dee Hock, quien diseñó el cambio organizacional de VISA a partir de la Internet, escribe que “un objetivo y principios claros y simples provocan comportamientos complejos e inteligentes. Mientras que reglas y principios complejos provocan comportamientos simples y estúpidos”.

Cuando leo esta reflexión, a casi quince años de la creación de CONARTE, me doy cuenta que CONARTE nació con objetivos, principios y reglas de operación muy simples que contribuyeron a organizar y a ganarse la confianza de una comunidad muy difícil y compleja:

### **1. Acabar con los mecenazgos y los protagonismos.**

Uno de estos principios rectores que siempre estuvo presente fue acabar con la cultura clientelista que supeditaba la labor creativa a las relaciones políticas de los artistas con el jefe cultural en turno.

Bajo el viejo esquema, los protagonistas de la política cultural de Nuevo León no eran los artistas, sino los jefes culturales quienes se aprovechaban del presupuesto público para otorgar discrecionalmente los apoyos destinados a promover la labor creativa.

### **2. Concebir la cultura como una inversión, no como un gasto.**

Recuerdo que durante los foros de consulta, alguien que conoció a Don Eugenio Garza Sada comentó la anécdota que cuando a Don Eugenio le presentaron la idea de crear una orquesta sinfónica en Nuevo León, preguntó que con cuáles músicos. El promotor del proyecto le dijo que había que contratar músicos en el extranjero, pues en Nuevo León no había suficientes como para armar una orquesta sinfónica. Don Eugenio le replicó que bajo esas condiciones el proyecto era absurdo, pues traer músicos del extranjero era un gasto, y lo que teníamos que hacer era invertir en educar musicalmente a los niños de Nuevo León para formar a los músicos del mañana.

Nos quedó muy claro que el objetivo de CONARTE debería ser concebir la cultura como una inversión a mediano y largo plazo, y no como un gasto a corto plazo. Resulta muy bonito organizar el Festival Cervantino de Nuevo León a un precio estratosférico, pero ese dinero mejor podría utilizarse en educar artistas y en formar audiencias.

### **3. La cultura y la vinculación social.**

Con los foros de consulta quedó de manifiesto, igualmente, que la política cultural había estado desvinculada de la comunidad, y que el reto fundamental era construir, o reconstruir, bajo bases sólidas y de confianza mutua, el vínculo entre las instituciones culturales y la comunidad.

La política cultural debe dejar de ser un asunto de las “viejas copetonas”, como decían coloquialmente los artistas, para volver a enraizarse en los ámbitos más profundos de la comunidad. La política cultura debe, en consecuencia, abrirse a todas las manifestaciones artísticas tanto de alta cultura como de cultura popular.

### **4. Más calidad que cantidad.**

Además de clientelista, el viejo sistema de política cultural fomentaba la mediocridad entre los artistas. Recuerdo que el Gobierno organizaba una muestra de arte local en la Casa de la Cultura en donde participaban absolutamente todos los llamados artistas locales. Ya bajo la dirección de CONARTE y de su primera Presidenta, Alejandra Rangel, la nueva versión de la muestra plástica se hizo bajo una rigurosa selección con un jurado integrado para ese propósito. La muestra se redujo a menos de la mitad de las obras que tradicionalmente se presentaban, pero, a cambio, aumentó la calidad de los trabajos.

### **5. Del gasto en la burocracia a los fondos de inversión.**

La creación de CONARTE como una estructura horizontal de gestión permitió reducir la burocracia cultural. Uno de los antecedentes de la nueva estructura fue la creación de FINANCIARTE, que era un fondo de apoyo a proyectos culturales asignado a los artistas mediante concurso de sus proyectos.

La idea de FINANCIARTE surgió de los fondos de apoyo a las ONG's de Solidaridad. En su momento, fue una revolución en la administración de las políticas culturales pues, por un lado, permitió la democratización en la inversión de los fondos culturales, y, por el otro, dio origen al surgimiento de una gran variedad de oferta de eventos culturales con artistas hasta entonces menospreciados de Nuevo León. Bajo este esquema surgió el proyecto “Opera de Cámara”, se apoyó la creación de nuevos espacios como el de Baúl Teatro (teatro de títeres), se apoyó a escritores como David Toscana y Hugo Valdés, a artistas plásticos como Rubén Gutiérrez, Lorenzo Ventura, Carolina Lévy, a proyectos de música colombiana en los barrios pobres de la zona metropolitana de Monterrey, educación artística en las escuelas públicas, pintura mural en las colonias, etc.

## **6. Asumir las consecuencias de la Democracia.**

Las decisiones de la comunidad artística no muchas veces son del agrado de los funcionarios culturales. Rodolfo Garza sabía que al crear CONARTE tenía que someterse a la decisión de los artistas, quienes, al final de los foros de consulta, votaron por apoyar a Alejandra Rangel como la nueva Presidenta.

Rodolfo lideró el proyecto y, al momento de su nacimiento, le cedió la batuta a Alejandra porque así lo decidió la comunidad artística. Este cambio hubiese sido impensable bajo el viejo modelo. CONARTE surgió con una amplia legitimidad democrática. Esta fue la razón que le permitió sobrevivir a la alternancia política y funcionar sin ningún problema los seis años del primer gobierno panista de Nuevo León.

## **VII. La asignatura pendiente: CONARTE como instancia integradora de la política cultural.**

CONARTE, en nuestra visión, debería ser la instancia integradora de todas las políticas culturales de Nuevo León. CONARTE estaba destinado a coordinar los trabajos de todos los museos estatales, así como incorporar en su estructura al Canal 28 y a Radio Nuevo León.

El proyecto se quedó trunco cuando en 1996 Sócrates Rizzo se vio obligado a pedir licencia del Gobierno. Uno meses antes de este acontecimiento, presentamos al Congreso las iniciativas de ley para hacer de Radio Nuevo León y de Canal 28 organismos públicos descentralizados con personalidad jurídica propia, adscritos a CONARTE. Nos faltó tiempo para convencer a los diputados de aprobar estas iniciativas. Al final fueron rechazadas por no considerarlo prioritario frente a la agenda política del momento.

Soy un convencido que, lejos de regresar al viejo modelo burocrático de gestión cultural, lo que tenemos que hacer es concluir la arquitectura cultural de CONARTE como una instancia coordinadora de la gestión y del diseño de las políticas culturales de Nuevo León.

Monterrey, N.L., a 1 de marzo del 2009.