



ARTÍCULOS  
pp. 12-55

## LA RETRETA VUELVE A LA PLAZA: APORTES PARA UNA POLÍTICA CULTURAL\*

### RESUMEN

Este trabajo realiza un estudio sobre la importancia cultural de la retreta como expresión musical en Venezuela para articular una propuesta de diseño e implementación de una política pública cultural. El propósito es contribuir con el sostenimiento de los conciertos al aire libre como lugar de disfrute colectivo y oportunidad de construcción de la convivencia urbana, a partir de la reapropiación de la plaza como espacio público. Se toman como referencia los planteamientos de Bardach (1998) en torno a las políticas públicas y, mediante el análisis de un grupo focal realizado con los actores involucrados en la acción de las bandas de conciertos, se cumplen los pasos de concreción de una política cultural en torno a la retreta venezolana.

**Palabras clave:** retreta, bandas de concierto, política cultural, política pública, plazas.

\* Este artículo es una actualización de algunos aspectos abordados por la autora en el trabajo de grado presentado para optar a la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Central de Venezuela en 2013, bajo la tutoría del doctor Miguel Astor. En el apartado Fuentes se precisan los datos bibliográficos del mismo.

Fotografía cortesía de la autora.

**ROSA BRICEÑO ORTIZ**

rbricenortiz@gmail.com

Centro Latinoamericano de Música (Celam)  
Venezuela

Licenciada en Educación, Magíster Scientiarum en Diseño de Políticas por la Universidad Central de Venezuela (UCV, 2014), pianista, docente, investigadora y directora de orquesta y bandas sinfónicas por más de tres décadas. Ha sido directora de la Escuela Superior de Música José Ángel Lamas, directora titular de la Banda Marcial Caracas y miembro del Directorio de la Asociación Mundial de Bandas y Ensamble de Viento (Wasbe). Es referente internacional en dirección de bandas sinfónicas, se desempeña como directora regional para América Latina del Centro Latinoamericano de Música (Celam), directora del Diplomado Latinoamericano en Dirección de Bandas Celam-UCV y de la Cátedra Latinoamericana de Dirección de Bandas.

## The Retreat Back to the Square: Contributions for a Cultural Policy

### ABSTRACT

This work, carried out a study on the cultural significance of the tattoo as an expression musical in Venezuela to articulate a proposal for design and implementation of a cultural public policy. The purpose is to contribute to the sustainability of the concerts to the outdoors as a place of opportunity of construction of coexistence and collective enjoyment urban, from the reappropriation of the plaza as a public space. Are taken as reference Bardach (1998) approaches around public and through policies the analysis of a focus group conducted with those involved in the action of the concert bands, met the steps of implementation of a cultural policy on the Venezuelan retreat.

**Key Words:** retreat, bands concert, cultural policy, public policy, squares.

## Apropiación cultural de la retreta en Venezuela

En el *Diccionario de la lengua española* (2010) se incluye una acepción de la palabra *retreta* que da cuenta de las particularidades de este término en Venezuela, respecto a su sentido original: está referida a concierto en plaza pública por una banda militar u otra agrupación. Esto nos induce a enfocar nuestra mirada en el quehacer de las bandas de concierto en el país y en la posible significación de este fenómeno en la memoria de los venezolanos.

En Venezuela «...la existencia de las bandas se remonta a los inicios de la Colonia. Desde los primeros tiempos del dominio español en el Nuevo Mundo y con la llegada de tropas [...] surgieron [...] los músicos e instrumentos de uso militar» (Pérez 1989: 66).

Según José Antonio Calcaño, a fines del siglo XVII llegó a Caracas «...el señor N. Marqués, músico francés que organizó con elementos caraqueños la banda marcial del Batallón de la Reina, institución que contribuyó también al incremento de la música en aquellos días» (2001: 72). Estas bandas acompañaron todas las tareas y actividades militares: marchas y paradas, dianas y llamadas, las fiestas después del triunfo, el toque de «silencio» ante la derrota y la muerte, la música para divertir a la tropa y las fanfarrias para rendir honores a las grandes autoridades, militares y/o civiles.

También hay reseñas sobre las celebraciones de las cuales las bandas formaron parte fundamental, como nos refiere William Duane (1968, citado por Vince de Benedittis):

En esta plaza efectúan sus desfiles las tropas de línea y se congregan las milicias. En ella se celebran festividades públicas y *funciones musicales de índole festiva, con elegantes bandas de música y composiciones poéticas escritas para tales ocasiones; seguidas por toros coleados y fuegos artificiales* (2002: 240; énfasis nuestro).

En los inicios de nuestra vida republicana se registran conciertos de bandas en horarios nocturnos, en los cuales se interpretaban aires nacionales y patrióticos, así como adaptaciones de la música de otros países; al respecto hemos sostenido en el pasado que:

...las bandas de concierto, en Venezuela han ejercido un rol fundamental en el proceso de desarrollo cultural de las comunidades: han sido el vehículo por excelencia para dar a conocer al público la música de todos los géneros, desde la música sinfónica más elaborada hasta la música folklórica que identifica a cada población, pasando por la música popular y sus diversas manifestaciones (Briceño 2007: 10).

Del acompañamiento de los ejercicios militares y la retreta en el cuartel, estas agrupaciones extendieron su alcance y radio de acción a las plazas y otros espacios, en conciertos nocturnos concurridos por el pueblo y caracterizados por la interpretación de música nacional y aires extranjeros adaptados para estas agrupaciones.

El proceso de consolidación de bandas se inicia en 1864, año de creación de la Banda Marcial Caracas (BMC), «la más antigua agrupación musical del país» (Pérez 1989: 73). En forma permanente y con una regularidad solo interrumpida por la lluvia, la enfermedad o el luto, la BMC realizó conciertos nocturnos en la plaza Bolívar, los días jueves y domingo.

Según Freddy Moncada (1989), las actividades de la BMC –y de las que se fundaron posteriormente– pueden clasificarse como: 1. Retretas regulares (aquellas que se realizaban al menos dos veces por semana, en lugares, días y horas invariables); 2. Retretas extraordinarias que «...carecían de regularidad [...] estando ligadas [...] a efemérides patrias, del régimen, aniversarios de instituciones públicas y privadas» (1989: 51) y 3. Otras actividades, donde se incluyen «–servicios religiosos [...] procesiones, funerales, desfiles

militares y civiles, paradas, carreras del Hipódromo del Paraíso, caravanas decembrinas [sic] y carnestolendas» (1989: 51).

De acuerdo con Jesús Pérez (1989), a partir de 1875 se crean las bandas oficiales de conciertos de buena parte de los estados del país: en ese año se crea la Banda Oficial de Conciertos del Estado Táchira; en 1876 se crea la Banda Acosta, del estado Sucre; en 1878, la Banda de Conciertos Simón Bolívar, del estado Zulia; en 1884, la Banda de Conciertos del Estado Lara; en 1885, la Banda Filarmónica General José Antonio Páez, del estado Zamora (integrado por lo que son hoy día Portuguesa, Cojedes y Barinas) y, en 1894, la Banda Bolívar, actualmente Banda de Conciertos del Estado Yaracuy.

Las bandas fueron creadas con la intención de rendir honores a las autoridades –nacionales, regionales o locales–, pero las abundantes referencias en crónicas y noticias nos dan indicios del nuevo alcance de las actividades de estas agrupaciones. La retreta, constreñida originalmente al cuartel y asociada a la retirada de los soldados, se ha extendido a los espacios públicos –las plazas– y está ahora asociada a eventos políticos, fiestas populares y, sobre todo, a conciertos al aire libre que convocan públicos de todos los estratos sociales. Estas retretas se convierten en el espacio por excelencia para la difusión musical, por una parte, y, por la otra, para la definición de formas de convivencia, comportamientos sociales, recreación y educación, usos y costumbres que poco a poco permean la sociedad venezolana y se instalan en la vida y la memoria de la población.

Puede afirmarse, siguiendo a Bernardo Subercaseaux (1988), que a finales del siglo XIX la sociedad venezolana comenzó un proceso de apropiación cultural de la retreta. Sus características iniciales pueden resumirse en: 1. La retreta sigue siendo nocturna, pero ahora se realiza en las plazas y espacios abiertos de las poblaciones. 2. Este concierto al aire libre se lleva a cabo contando con

bandas que no son solamente conjuntos militares, sino agrupaciones que dependen de las autoridades civiles. 3. Son los directores de las agrupaciones (y no la autoridad, sea militar o civil) quienes convocan a los conciertos regulares –las retretas de los jueves y domingos– y anuncian el repertorio a ser interpretado, enviando a la prensa la información. 4. El repertorio incluye al menos una marcha –una reminiscencia de lo militar– y obras universales que poco a poco darán espacio a la presencia de lo nacional y lo popular –joropos, valeses y danzas de diversa índole.

Ya entrado el siglo XX, la retreta va tomando los espacios públicos en ciudades y pueblos del país y las bandas asumen como propias las actividades relacionadas con el entretenimiento de la población y la celebración o conmemoración de festividades diversas, tomando un lugar preponderante en la memoria del pueblo.

Durante el gomecismo las bandas animaron los juegos de beisbol, las carreras de caballos, las corridas de toros, las funciones del cine mudo, las misas de navidad, las reuniones sociales para recaudación de fondos, «...efemérides patrias y las celebraciones del régimen [...] procesiones, día de difuntos, funerales y entierros [...] Ellas tocaron música para todo y para todos» (Moncada 1989: 174). La retreta fue un medio de esparcimiento que trajo consigo tertulias, encuentros con vecinos y amigos, paseos por veredas, bulevares y avenidas adyacentes a las plazas, bailes improvisados y la posibilidad de escuchar música de los más variados orígenes y géneros.

La apertura de las primeras estaciones de radio en Caracas, hacia 1930, dio origen a la transmisión de los conciertos de las bandas en horas de la noche: A.Y.R.E. Broadcasting Central de Caracas y Radio Caracas Radio transmitieron los días martes, miércoles, jueves y domingo, los conciertos de las agrupaciones Banda Bolívar, Banda de la Brigada N° 1, Banda Presidencial y Banda Marcial (Moncada 1989).

Además de convertirse en un concierto al aire libre, realizado por bandas civiles y militares, con la inclusión de géneros populares y folklóricos propios de la región, es un concierto matutino o vespertino que suma el baile popular a sus particulares características. La retreta «venezolana» es ya una realidad en la Venezuela de 1930.

A lo largo del siglo XX, la labor de las bandas en las plazas mantuvo la retreta como una constante en la memoria de los venezolanos. La costumbre de incluir la participación de estas agrupaciones en toda clase de eventos políticos, militares, sociales, deportivos, patrióticos y religiosos, por nombrar algunos, quedó definida como parte fundamental de la vida nacional.

Cabe destacar que, al igual que en Caracas, las bandas del interior del país han continuado desarrollando su quehacer en plazas y parques: la Banda de Conciertos Simón Bolívar, del estado Zulia, celebra la Feria de la Chinita y dedica conciertos sacros a la virgen de Chiquinquirá (2011)<sup>1</sup>; la Banda Oficial de Conciertos Marco Antonio Rivera Useche, del estado Táchira, ofrece un concierto en homenaje a la Policlínica Táchira con motivo del Día del Médico (2007)<sup>2</sup>; la Banda Sinfónica 24 de Junio, del estado Carabobo, celebra su aniversario 88 (2010)<sup>3</sup>; la Banda de Conciertos del Estado Lara Maestro Antonio Carrillo ofrece un concierto en homenaje a la Divina Pastora (2012)<sup>4</sup>. En Caracas, pero en espacios distintos a los tradicionalmente ocupados por la BMC, la

1 Cf. <http://enmaracaibo.com.ve/2011/11/15/banda-de-conciertos-simon-bolivar-celebra-la-feria-de-la-chinita/>

2 Cf. <http://diariodelosandes.com/content/view/140/>

3 Cf. [http://www.carabobo.gob.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1575:banda-sinfonica-24-de-junio-celebra-88-anos-con-proyeccion-internacional&catid=12:noticias&Itemid=3](http://www.carabobo.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=1575:banda-sinfonica-24-de-junio-celebra-88-anos-con-proyeccion-internacional&catid=12:noticias&Itemid=3)

4 Cf. <http://www.barquisimeto.com/2012/03/20/la-banda-de-conciertos-del-estado-lara-ofrecera-un-homenaje-a-la-divina-pastora/>

Banda Municipal de Música de El Hatillo realiza su Concierto de Apertura (2009)<sup>5</sup>; y las bandas de la Escuela Superior de Música José Ángel Lamas y la Banda de El Hatillo realizan la Primera Retreta Estudiantil de Caracas (2010)<sup>6</sup>.

La retreta en Venezuela ha formado parte de fiestas y celebraciones de toda índole, de la cotidianidad de ciudades y pueblos –testigos de conciertos en plazas y espacios abiertos, con contenidos musicales que incluyen una muy amplia variedad de géneros, particularmente la música tradicional venezolana–, en fin, de la vida, la historia y la memoria del país.

### Por una política cultural en torno a la retreta

Siendo esta expresión musical parte de la memoria colectiva venezolana es conveniente proponer una política cultural sistemática que ofrezca oportunidades de disfrute colectivo de propios y visitantes y, al mismo tiempo, sea una ocasión para la convivencia y reapropiación de los espacios públicos.

Desde la perspectiva de Jesús Martín-Barbero, pensar en políticas públicas implica construir una institucionalidad de lo cultural que reconozca que las sociedades comparten memorias, afirman valores y producen sentidos para «configurar *proyectos de sociedad* [sic] basados en la ciudadanía, la autonomía y la solidaridad» (2002: 2). Es en el campo de lo cultural donde las sociedades han concentrado necesidades que van desde la conformación de una memoria colectiva (identidad universal, nacional, local, étnica o de cualquier naturaleza) hasta el ejercicio de la belleza y el placer (arte, gastronomía, fiestas), pasando por el camino de la creación

5 Cf. <http://atlas.une.edu.ve/nopreguntesleeloqui/?p=609>

6 Cf. <http://www.ciudadccs.info/?p=78552>

artística y la representación de la experiencia humana en todas sus manifestaciones y en todas sus formas (Hernández 2003).

De allí que las políticas culturales –siguiendo al autor precitado– puedan considerarse intervenciones formales, racionales, estratégicas, conscientes, intencionadas, realizadas desde el Estado o desde la iniciativa privada para incidir sobre un sistema cultural, entendido este último como la cultura concreta de una sociedad, que no es solo la institucionalidad o el mercado, sino el ecosistema donde se entrecruzan productos, mensajes y prácticas culturales (desde la memoria popular tradicional y los valores de la nacionalidad hasta los cultos religiosos, los discursos institucionales y los ritos de la vida familiar). Esta intervención apunta hacia la corrección de posibles fallas, la compensación de carencias o el reforzamiento de potencialidades al interior del sistema cultural.

En un sentido general, José Brunner (1988) propone que, por ser democráticas, las políticas culturales deben evitar otorgar preeminencia o hegemonía cultural a un grupo –aun cuando este así lo intente–, sino que debe crearse un marco de posibilidades donde los individuos y los diversos grupos, expresiones, manifestaciones y tradiciones de la sociedad puedan materializar sus intereses culturales, contando con una distribución de recursos que impida su eliminación o desaparición.

El proceso de diseño de una política en este sector responde a un ciclo similar al de cualquier otra área de la vida de la sociedad, conocido como el «Ciclo de las Políticas»: 1. La identificación de un problema. 2. La puesta en agenda. 3. La formulación de la política respectiva. 4. La aprobación de normativas, reglamentos o instrucciones para su implantación. 5. La implementación de la política por parte de los funcionarios asignados para ello y 6. La evaluación de sus resultados (Kelly 2006). De este último proceso (la evaluación) surge el reinicio del ciclo, en la medida en que la

intervención de la realidad genera nuevos problemas y requiere de nuevas y diferentes soluciones para atender los impactos generados por la política escogida.

Este orden del Ciclo de las Políticas no es único ni definitivo: «De hecho, el proceso de una política pública puede perfectamente iniciarse en cualquiera de estas fases, obviar una u otra fase o invertir las etapas» (Roth 2007: 51). La vida real y la vida política no funcionan de acuerdo con un esquema lineal como el descrito, este ciclo se toma como guía de acción.

### Aportes de los protagonistas: Análisis de grupo focal

Para la elaboración de esta propuesta de política cultural se conformó un grupo focal en el que participaron un músico de banda sinfónica, un director de banda, un asistente asiduo a conciertos de las bandas y otra persona que participa como público (no asiduo pero con experiencia en la escucha de la retreta), dos gestores culturales del Estado y la autora, en calidad de moderadora y directora de bandas sinfónicas. Además, se contó con una especialista en dinámica de grupos para facilitar el proceso, una observadora y un camarógrafo para la grabación del intercambio<sup>7</sup>.

Cabe destacar que todos los protagonistas del grupo focal coincidieron en reconocer los valores característicos de la retreta: forma parte del patrimonio cultural del país y de la identidad nacional; aporta un particular color a la ciudad y a su gente; abre una puerta al conocimiento de la música académica y popular –propia y foránea–; se apropia de los géneros musicales de otros países y los «venezolaniza» y acerca al público, al otorgarles características propias de cada localidad o región; es, además de recreativa, un arma poderosa para la educación y la socialización; genera com-

7 Este grupo focal se realizó en el marco de una investigación más amplia que puede ser consultada en Briceño (2013).

portamientos sociales que van desde el «emperifollarse» para acudir a ella hasta esperar la ocasión para asistir a la misa, compartir y comentar los eventos de la semana, y comer y beber productos locales preparados especialmente para ese día; contribuye a consolidar los espacios públicos como espacios para la vida en comunidad; su vocación es la de la transformación de los espacios, pues contribuye a cambiar el entorno físico y social de pueblos y ciudades a su paso por las plazas y espacios abiertos de todas las regiones y localidades del país.

Todos los participantes del grupo focal, a pesar de provenir de distintas áreas y medios, y tener edades muy diferentes, han coincidido, por una parte, en otorgarle a este evento sociocultural una gran importancia en la historia musical del país y, por la otra, en reconocer su poder educativo, socializador y de transformación.

Respecto a las condiciones del entorno para la realización de las retretas (entorno de tareas), la visión de los participantes indica que las plazas, al menos en Caracas, han sido rescatadas y reacondicionadas, lo que implica que es condición necesaria para el concierto al aire libre contar con un espacio adecuado (limpio, iluminado, seguro, reparado). La percepción generalizada es que a pesar de contar con los espacios no se hacen retretas con alguna frecuencia que pudiera considerarse significativa o suficiente.

Entre las causas planteadas para esto se incluyeron la falta de recursos para el traslado de músicos, instrumentos y equipos a las plazas; la vigencia del centro comercial como nuevo espacio para la recreación; el abandono de plazas, parques y espacios públicos por parte de autoridades y funcionarios responsables de su mantenimiento y seguridad; la carencia de políticas que orienten el uso de los espacios y promuevan su rescate mediante la presencia de actividades culturales que convoquen al pueblo y lo estimulen a retomarlos.

De allí que los participantes plantearan, entre otras alternativas, la necesidad de promover acciones conjuntas entre bandas de concierto e instancias ejecutivas (bien regionales, bien locales) para tener retretas en las plazas mientras las autoridades responsablemente acometen las tareas que les corresponden (orientación del uso de los espacios, reparaciones, alumbrado, aseo, seguridad). Deben ser, de acuerdo con los protagonistas de la retreta, acciones simultáneas: la banda en la plaza permite conocer las condiciones de la locación y exigir a quien compete, vista la convocatoria y posible participación de público, la corrección de fallas y la rápida solución de los problemas.

Surge de este planteamiento, en concordancia con las formas de organización social promovidas por el Estado, la propuesta de sumar esfuerzos entre bandas de concierto y consejos comunales para diseñar proyectos de rescate de plazas y parques, pues sería posible obtener los recursos para la recuperación física del espacio, el traslado de la banda y el apoyo logístico que requiere para tocar la retreta en programación frecuente o permanente.

Por otra parte se presentó, respecto a la infraestructura para la retreta, un asunto adicional a considerar: las dificultades para consolidar un espacio como locación de conciertos. Los participantes llamaron a esto «hacer el punto», es decir, acostumar a la gente a acudir a un mismo lugar, en un mismo horario, un día de la semana (un domingo, por ejemplo). Para las bandas es difícil permanecer en un solo escenario. En muchas ocasiones deben dirigirse a diversas plazas para atender otras localidades y esa falta de continuidad afecta la convocatoria de público y, en consecuencia, minimiza la percepción de la retreta como un fenómeno que permanece en los espacios de la geografía local.

En el caso de las condiciones externas relativas al entorno general, intentamos promover la discusión del tema de la situación política y cómo podía estar afectando (si así se reconocía) el des-

envolvimiento de la retreta. Al respecto solo surgió un comentario, según el cual la gente que se ha enemistado o distanciado por diferencias políticas no acude a la retreta para evitar encuentros o desencuentros en público.

Al conversar sobre las condiciones internas para el ejercicio de las bandas y la realización de la retreta, se trataron al menos tres aspectos: la formación de los recursos humanos (músicos, directores) de las agrupaciones, la situación presupuestaria y las estrategias a desarrollar para lograr una mayor visibilidad en el entramado social.

Cabe aclarar que el tema de la formación de los recursos humanos surgió como parte de los aspectos inherentes a la falta de visibilidad y estrategias de comunicación por parte de las bandas, pues los participantes asignaron responsabilidad, en este sentido, a la ausencia de visión por parte de los directores, a sus carencias gerenciales y organizacionales (además de las musicales), a la cultura interna de las agrupaciones (los cargos no se obtienen por concurso, sino por antigüedad o designación), a la inexistencia de procesos permanentes de mejoramiento y crecimiento profesional y personal.

Entre las áreas que son afectadas por esta situación surgieron las siguientes: ausencia de una mejor planificación de los repertorios a ser interpretados para convocar al público de siempre y, al mismo tiempo, atraer nuevos espectadores; la gestión de las bandas no tiene un plan definido (número de conciertos al año, locaciones seleccionadas en respuesta a algún criterio, selección de obras a ser interpretadas a lo largo del año, proyectos de creación y difusión musical, entre otros); hay baja autoestima (los músicos no valoran el rol que desempeñan, no reconocen el valor de la retreta) y la gente no aprecia ni reconoce al músico de banda; las autoridades no están dispuestas a otorgar más recursos presupuestarios para las bandas.

## Definición del problema

De acuerdo con Eugene Bardach (1998) los ocho pasos para el análisis de una política pública consisten en la siguiente secuencia: 1. Definición del problema. 2. Obtención de información. 3. Construcción de alternativas. 4. Selección de criterios. 5. Proyección de los resultados. 6. Confrontación de costos. 7. Decisión y 8. Informe final.

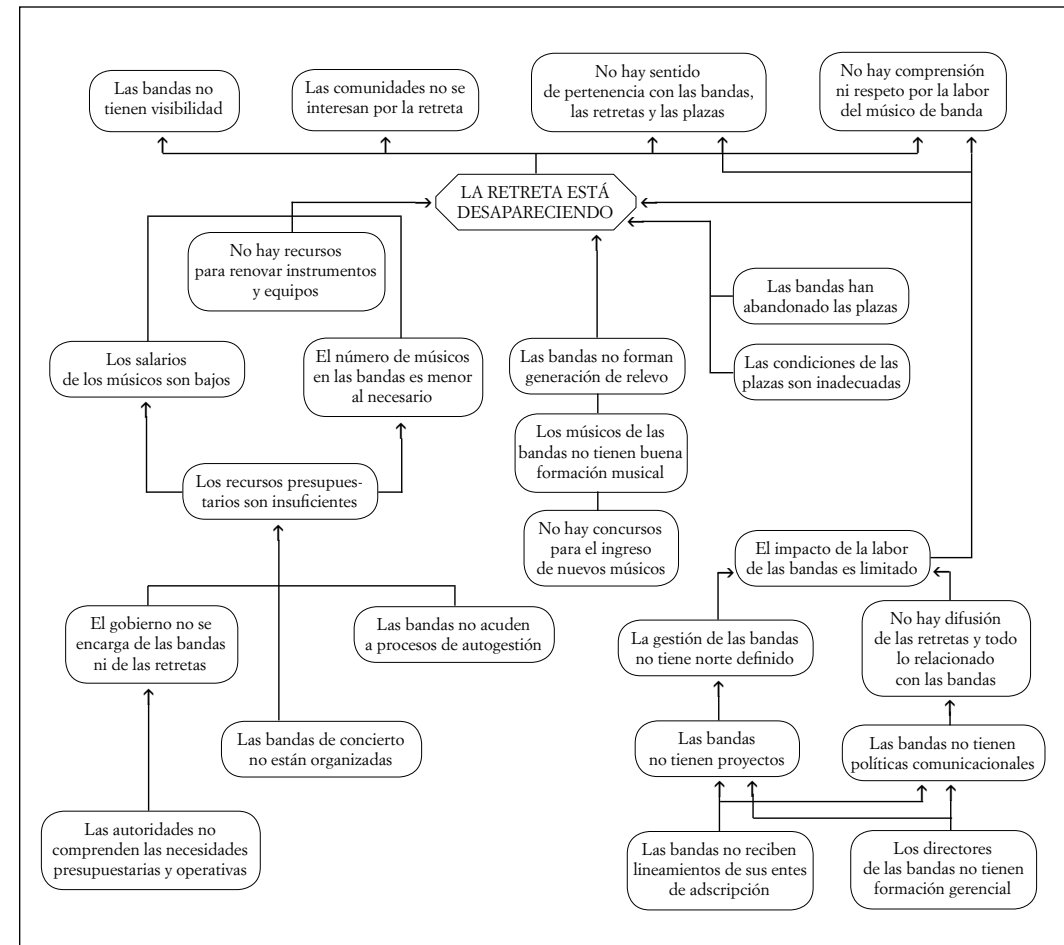
El proceso de formulación de políticas se inicia con la definición del problema a cuya solución se aspira. En este sentido, acogemos la explicación dada por Marcela Román, quien expresa que el estímulo y el impulso para diseñar y ejecutar proyectos sociales (políticas, en nuestro caso) se originan en la investigación y constatación de situaciones problemáticas, no deseables, que pudieran ser modificadas en pro de alcanzar una mejor calidad de vida para la población. De donde se desprende que «...todo proyecto nace a partir de la identificación de un problema o de una carencia que se desea mejorar o resolver» (s/f: 3).

Partimos, en nuestro caso, de haber investigado para sistematizar la retreta y su devenir como fenómeno sociocultural en Venezuela, obteniendo insumos para conocer la situación actual de las bandas de concierto y su desempeño en torno a estos eventos musicales al aire libre que forman parte del patrimonio cultural del país y de la identidad nacional.

Acudimos a la técnica del «Árbol de Problemas», proceso metodológico mediante el cual podemos «...describir un problema social y al mismo tiempo conocer y comprender la relación entre sus causas y sus efectos [...] lo [que] permite [...] dimensionar [...] las múltiples causas y variables que intervienen en el problema elegido» (Román s/f: 7).

Hicimos uso de esta técnica y construimos un árbol de problemas que presentamos en el cuadro a continuación.

CUADRO N° 1  
ÁRBOL DE PROBLEMAS



FUENTE: Elaboración de la autora.



Una vez definidas las posibles relaciones de causa y efecto entre las afirmaciones de los protagonistas de la retreta, encontramos que el problema central es la percepción de la desaparición de la misma; una apreciación compartida que se expresa en frases como «La retreta se ha perdido y en muchos lugares ya no está» o «La vida ha cambiado y la retreta ha desaparecido».

Alrededor de este problema central fue posible determinar causas y relacionarlas entre sí (cuando esto era probable), observándose cuatro grandes áreas: en las condiciones internas, por una parte, las insuficiencias presupuestarias y la falta de formación de los recursos humanos de las bandas y, por la otra, la falta de estrategias; en el caso del entorno de tareas, la situación de la infraestructura para la realización de las retretas. Estas causas aparecen en la parte inferior del cuadro, debajo del problema central enunciado como «La retreta está desapareciendo».

Igualmente, se pudieron determinar los efectos o consecuencias del problema: falta de visibilidad de las bandas en el tejido social; desinterés de las comunidades hacia la retreta; pérdida del sentido de pertenencia respecto a la significación de las bandas, la retreta y las plazas, y poca comprensión o respeto por la labor del músico de bandas. Estas aparecen en la parte superior del cuadro, por encima del problema central.

La investigación que realizáramos en 2013 sobre la situación de las bandas de concierto y la retreta nos permitió constatar que se realizan entre doce y treinta retretas al año en algunos estados del país; mientras en otros se realizan hasta cuarenta y cuatro, y que la diferencia parece responder a la condición en la que se encuentra la infraestructura (las plazas) y al otorgamiento de recursos para el cumplimiento de esta actividad (Briceño 2013). El número de retretas, en ambos casos, luce bajo, a la luz de lo que desde el punto de vista histórico han realizado las bandas de con-

cierto en las plazas del país (históricamente oscilaron entre ocho y diez retretas mensuales, para un estimado anual de ciento veinte conciertos al aire libre).

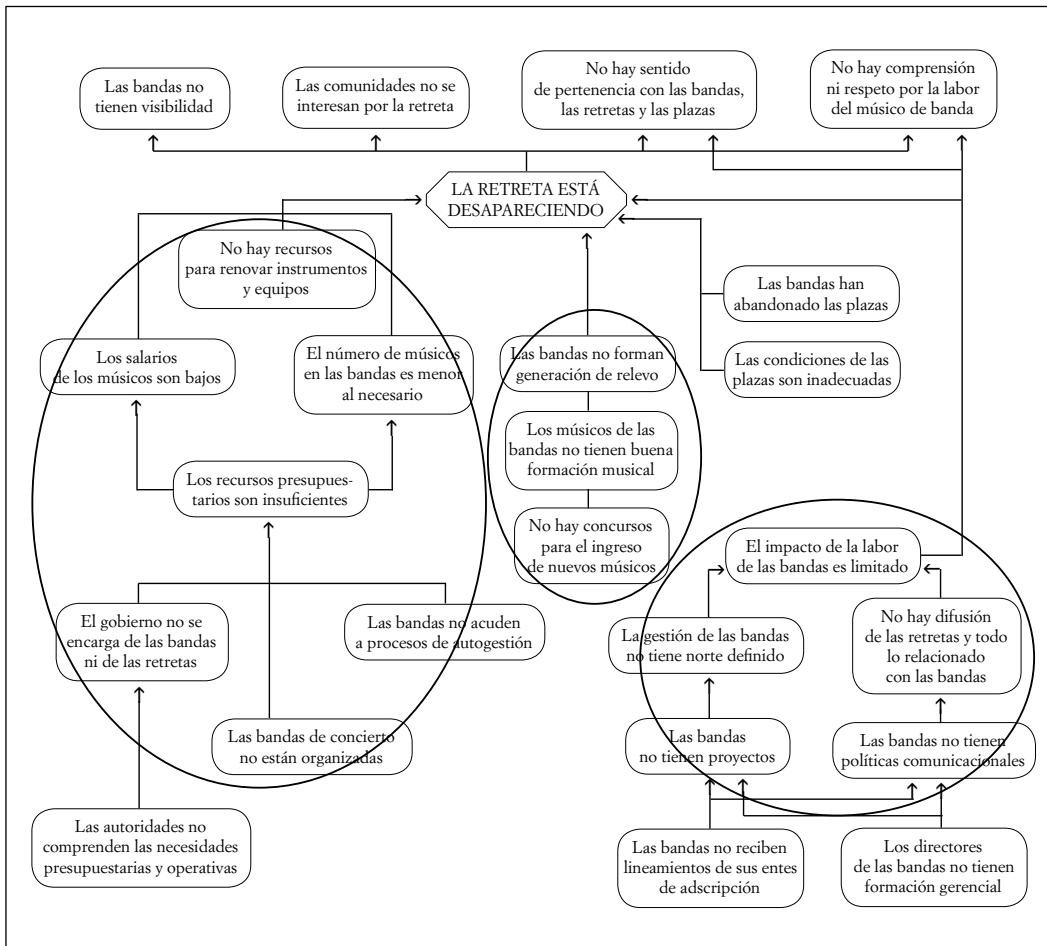
A esta información podemos agregar el impacto aproximado de la retreta, partiendo de los datos obtenidos en los cuestionarios, estimado entre veinte y trescientos espectadores (Briceño 2013). Estas cotas, una vez contrastadas con las cifras poblacionales del país (estimadas en forma preliminar por el INE en 28.946.101<sup>8</sup>), permiten vislumbrar el escaso público que acude a las retretas, aun cuando es necesario pensar que estas mediciones requerirían de mayores precisiones y procedimientos confiables para su aceptación como verdaderamente válidas. El uso que hacemos de ellas es referencial, como producto de la apreciación de los directores de banda que respondieron el cuestionario de la investigación que realizamos en 2013 (Briceño 2013).

Bardach (1998) señala que es útil realizar un diagnóstico que permita verificar las relaciones de causa y efecto, y redefinir las causas como problemas que deben ser mitigados o resueltos. En el caso de nuestra propuesta, este aspecto ha sido cubierto mediante la construcción del Árbol de Problemas, lo que ha permitido definir los llamados «nodos críticos» o puntos en los que confluyen un buen número de dificultades (Hernández 2012). Estos nodos nos indicarán los problemas que deben ser solventados para avanzar hacia la solución del problema central.

Seguidamente, presentamos los nodos críticos correspondientes al Árbol de Problemas construido (encerrados en óvalos).

8 Cf. [www.ine.gob.ve](http://www.ine.gob.ve)

**CUADRO N° 2**  
**NODOS CRÍTICOS DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS**



FUENTE: Elaboración de la autora.

Puede notarse que hay tres áreas donde confluyen varias dificultades: recursos presupuestarios, recursos humanos y estrategias.

En el caso que nos ocupa existe la posibilidad de recurrir a la complementariedad en la posible solución de algunos de los problemas planteados en los nodos críticos, como, por ejemplo, mejorar la formación gerencial del liderazgo de las bandas para atender, simultáneamente, el problema de la carencia de proyectos y estrategias para el diseño de planes y la difusión de las actividades de las bandas, pero también para el abordaje de propuestas de autogestión que contribuyan con la mejora de la situación financiera de las agrupaciones.

Otra forma de complementariedad puede surgir si se decide abordar los procesos formativos o de mejoramiento profesional –como parte de las soluciones para los nodos críticos–, se unen los aspectos técnico-musicales y los aspectos gerenciales y organizacionales en el mismo proceso, dirigidos tanto a los músicos como a los directores.

Es así que una vez completadas las premisas propuestas por Bardach (1998), podemos alcanzar la definición del problema central y sus nodos críticos, en los siguientes términos.

La retreta, que es el concierto que realizan las bandas en las plazas y que forma parte fundamental de la historia musical y sociocultural del país, está desapareciendo, y con ella desaparece parte importante del patrimonio cultural de la nación.

Este fenómeno se consolidó, a lo largo de nuestra historia republicana, como un evento de enorme poder socializador, educativo y cultural, pues además de difundir y dar a conocer la música –propia y foránea– en todos sus géneros y manifestaciones, en torno a él se conformó un modo de vida que estableció entre

los venezolanos usos, costumbres, modelos de aprendizaje y de disfrute que forman parte, hoy día, de la memoria de la nación y que están profundamente arraigados en los pueblos y ciudades del país. Este proceso de consolidación determinó, a su vez, la transformación y orientación del uso del espacio público, y contribuyó con el mejoramiento de la calidad de vida de los venezolanos.

Esta percepción de desaparición de la retreta surge como consecuencia –entre otras causas– del bajo número de conciertos de este tipo que se realiza actualmente, estimado entre doce y cuarenta presentaciones anuales, dependiendo de la región del país. Otrora, las bandas de concierto realizaban entre ocho y diez retretas mensuales, sin contar las posibles retretas extraordinarias, asociadas generalmente a eventos políticos, religiosos o fiestas patrias.

En las ciudades y pueblos donde aún la retreta se realiza, la asistencia de público es baja: se estima entre veinte y trescientos espectadores, según cifras aportadas por los directores de algunas de las bandas de concierto más antiguas del país, lo que arroja indicios sobre el limitado impacto que la labor de las agrupaciones tiene y la escasa visibilidad de la retreta en el tejido social.

Entre las situaciones que parecen estar afectando el desempeño de las bandas de concierto y el devenir de la retreta en Venezuela, podemos encontrar:

1. Recursos presupuestarios insuficientes, lo que afecta todas las áreas de desenvolvimiento de las bandas: pago justo de salarios, renovación de la dotación de instrumentos musicales y equipos, adquisición de partituras y encargo de nuevas obras y arreglos musicales, pago de los servicios.
2. Carencia de estrategias, proyectos y planes, con la pérdida del norte de la gestión de la banda: no se define la programación anual, no se estudian los alcances e impacto de la

programación, no se elaboran líneas maestras para mejorar la comunicación sobre las actividades de las bandas y la difusión de la retreta.

3. El deterioro de las plazas y su abandono por parte de las autoridades, lo que obstaculiza la realización de retretas, pues las bandas no quieren correr el riesgo de confrontar la inseguridad y saben que no podrán convocar al público a una locación sucia, con el mobiliario urbano roto y los jardines invadidos por la maleza, sin iluminación y donde los funcionarios responsables no han establecido la orientación del uso del espacio o generado actividades de recuperación, tanto física, como social, o políticas y acciones para mejorar la seguridad.

4. Las bandas no generan procesos de mejoramiento profesional y formación de semilleros (generación de relevo) que garanticen, por una parte, los niveles técnicos y de calidad musical y artística, y por la otra, la preparación de los jóvenes estudiantes y egresados de las escuelas de música en la práctica y conocimiento del repertorio para bandas y del mundo de la retreta.

Esto genera una suerte de ciclo donde la serpiente se muerde la cola: no alcanzan los presupuestos; las bandas no tienen estrategias; hay deterioro e inseguridad en las plazas; no hay renovación o mejoramiento en las capacidades técnicas de los músicos; la banda no sale a la plaza; la retreta va desapareciendo; la banda pierde visibilidad e impacto y esto hace más difícil que las autoridades comprendan la importancia de la labor que las bandas realizan y de la significación de la retreta y su poder educativo, socializador y cultural, y por ello no otorgan más recursos presupuestarios que permitan mejorar la situación.

## Construcción de alternativas de solución

El paso siguiente, siempre según Bardach (1998), consiste en la construcción de alternativas o, lo que es equivalente, la construcción de políticas, cursos de acción o estrategias de intervención.

Hemos anotado, en el transcurso de la definición del problema central y de sus posibles causas, las áreas críticas (nudos críticos) donde se encuentran las situaciones que afectan, en este caso, el devenir y la vigencia de la retreta. Nuestra propuesta aspira a restituir este tipo de conciertos y a sus protagonistas a su escenario, las plazas de ciudades y pueblos del país, rescatando con la retreta los espacios públicos, la sana convivencia y los procesos educativos, socializadores y culturales que la han caracterizado históricamente. Nuestra propuesta, simplificada: *La retreta vuelve a la plaza.*

Apuntando en dirección a la complementariedad de las acciones, proponemos las siguientes estrategias para atender las situaciones planteadas:

1. Inicio de procesos de mejoramiento profesional dirigidos a músicos y directores de banda en todo el país, y orientados hacia la formación musical y organizacional, con los objetivos de mejorar el nivel de ejecución y, por ende, la calidad en la selección del repertorio y su renovación, y lograr la formulación de programas que apunten hacia la definición de metas y evaluación de resultados, la creación de estrategias de comunicación que difundan las actividades y convoquen público a las retretas y el diseño de planes de autogestión para complementar las insuficiencias presupuestarias con ingresos adicionales.

La idea subyacente es atender la falta de formación de los músicos de banda en el campo musical, por una parte, pues la carencia de capacidades técnicas desmejora la calidad de

la actuación de las agrupaciones y les impide abordar nuevos y mejores repertorios. Los directores no pueden dirigir obras más exigentes, ni los músicos pueden tocarlas, y el repertorio se convierte en un circuito musical más o menos repetitivo, cuya capacidad de convocar y sorprender a los espectadores va disminuyendo. Se limita así la capacidad educativa de la retreta, tanto para la banda como para el público, y se pierde la posibilidad de incorporar obras de nuevos compositores, particularmente locales o regionales, para su difusión y disfrute por parte de todos.

Por otra parte, está presente también la idea de atender la carencia de formación organizacional, administrativa y gerencial de los directores de banda, líderes de las agrupaciones que tienen la responsabilidad, además de la conducción musical, de formular un concepto artístico que guíe coherentemente el accionar de la banda: desde dónde tocar y cuáles obras incluir en cada concierto hasta cuál será la imagen sonora de la banda o su sonoridad característica, pasando por la determinación del tipo de repertorio que identificará a la agrupación (esto indicará, a su vez, el tipo de obras que se adquirirá o las composiciones y arreglos musicales que pudieran ser encargados para la banda) y las formas de aproximación a la interpretación de la música.

A esto debemos sumar, en el caso de los directores de banda, las habilidades administrativas (manejo y control presupuestario, atención de los asuntos de personal, cuando corresponda) y las habilidades organizacionales y gerenciales (formulación de planes, programas y proyectos musicales y de autogestión, comunicación, difusión de las actividades para la reinserción de la banda y la retreta en la vida cotidiana de la comunidad a la que prestan servicio).

Estos procesos formativos, el musical y el gerencial, pueden conducir a las bandas, en el corto plazo, a optimizar el nivel de su desempeño musical y orientar su gestión en una dirección determinada, con algunas posibles consecuencias inmediatas, como la posibilidad de mejorar su capacidad de convocatoria y consolidación de un espacio público como escenario fijo para la retreta. Esto, a su vez, pudiera impulsar acciones en otras direcciones: al tener una mayor visibilidad, pudiera ser más fácil llamar la atención de las autoridades hacia la situación general de la banda y su posible corrección; al tener mayor convocatoria y una locación fija para la retreta, pudiera ser posible lograr que la infraestructura de la plaza seleccionada (y su aseo y seguridad) sea atendida por los funcionarios responsables<sup>9</sup>.

De aquí pudiera surgir la orientación de uso de ese espacio público por parte de las autoridades, conjuntamente con una mejora sustancial del entorno para la retreta, lo que también contribuiría con el aumento de la convocatoria de público y la visibilidad de la retreta y la banda.

La visibilidad de la banda y la retreta puede ayudar con una mejor comprensión del fenómeno por parte de las autoridades competentes, lo que puede facilitar la reconsideración de los presupuestos otorgados, al presentarse cifras de impacto que midan la cantidad de personas que asisten a la retreta y la cantidad de personas que recuerdan los conciertos presentados (a lo largo de un tiempo T previamente establecido, por ejemplo). Esta capacidad de recordación (*recall*, por su nombre en inglés) puede ser de utilidad cuando el organismo de adscripción de la banda es reconocido y recordado por el público a través de la retreta.

9 En este proceso de recuperación también podrían incorporarse diversas organizaciones populares, en atención a lo establecido en el objetivo 2.3.4.6. de la Ley del Plan de la Patria (2013).

La estrategia planteada atiende en forma casi simultánea los tres nodos críticos encontrados en la definición del problema central: el problema presupuestario, el problema estratégico y el problema de los recursos humanos. Una mejora sustancial en estas áreas contribuiría, además, con la recuperación de la autoestima por parte de los músicos de las bandas y con la recuperación, igualmente, del respeto y la consideración hacia ellas por parte de la comunidad de la que forman parte.

Debe incluirse, sin embargo, un aspecto adicional, relativo a la capacidad que deben tener las bandas en la preparación de las generaciones de relevo o semilleros, para garantizar la continuidad de su labor, por una parte, y la mejora de sus niveles de actuación.

2. El establecimiento de procesos de formación de jóvenes instrumentistas de viento y percusión en las escuelas de música de todo el país<sup>10</sup>, con el objetivo de preparar a los futuros integrantes de las bandas en el conocimiento del repertorio bandístico y en la práctica de la retreta.

En este sentido, nuestra propuesta apunta al aprovechamiento de la «capacidad instalada» de las propias bandas y de las escuelas de música del país: los docentes de los instrumentos que conforman las bandas (instrumentos de viento y de percusión) trabajan en las instituciones de formación musical de toda la nación, de tal manera que, estimulando

10 De igual forma, es conveniente que esta incorporación se articule con el Sistema Nacional de Formación para las Artes, una vez que las bases del sistema sean aprobadas por las autoridades en la materia. La propuesta para la creación del sistema, según resolución conjunta de los ministerios del Poder Popular para la Educación Superior, para la Educación y para la Cultura (2008), será presentada por el Comité Técnico establecido para tal fin mediante la referida resolución conjunta.

a la población infantil y juvenil que hace vida en esas escuelas, pudiera aumentarse el número de alumnos de estas especialidades. Así, podrían conformarse pequeñas bandas estudiantiles de concierto en las escuelas de música, con lo que sus miembros comenzarían a familiarizarse con el trabajo bandístico: repertorio específico, ensayos para lectura y montaje del repertorio, solución de problemas técnicos, abordaje de obras cada vez más complejas y primeras aproximaciones a la retreta, mediante la presentación de conciertos en las plazas aledañas a las instituciones.

Una vez alcanzado cierto nivel de ejecución musical, estos estudiantes pudieran realizar pasantías en las bandas profesionales, bien locales o bien regionales, para familiarizarse con el mundo laboral y tener acceso a la puesta en práctica de sus conocimientos y experiencias en el marco de una banda de conciertos que ya habría recuperado su prestigio y sus espacios mediante el adelanto de las estrategias descritas previamente.

Estos pasantes pueden aspirar al ingreso, mediante concurso musical o audición, para formar parte de las filas de cualquiera de las bandas de su localidad o región, con el aval de haber recibido la formación y entrenamiento necesarios para ello.

Evidentemente apuntamos, en todos los casos, en la dirección de procesos formativos y de mejoramiento profesional que permitan reorganizar y renovar todas las áreas de desempeño de las bandas, con el fin último de devolver la retreta a las plazas y convocar a la población al rescate de uno de los fenómenos musicales y socioculturales que forma parte fundamental del patrimonio cultural del país y de la identidad nacional.

## Criterios de valoración de los posibles resultados

Una vez cumplido el tercer paso, de los ocho propuestos por Bardach (1998), corresponde formular los juicios de valor, es decir, seleccionar criterios que permitan juzgar la bondad de los posibles resultados de la política formulada. Deben entrar en juego los valores y la filosofía, la subjetividad y los aspectos sociales a considerar. La línea discursiva analítica nos guía hacia la probabilidad de que algo ocurra; la línea evaluativa nos indicará si lo que ocurrirá será bueno o no para la sociedad.

Nuestra propuesta surge como consecuencia de la experiencia adquirida al frente de la dirección artística de la Banda Marcial Caracas en el período 1994-2004, y del desarrollo del Programa de Formación de Bandas de la Escuela Superior de Música José Ángel Lamas entre los años 2009 y 2013. En el primer caso fue posible desarrollar una gestión que además de devolver la retreta a la plaza Bolívar, hizo posible abrir y consolidar nuevos espacios para este tipo de conciertos, con una significativa convocatoria y aumentos regulares de los presupuestos asignados a la institución año tras año que, aun pudiendo ser considerados insuficientes, hicieron posible desarrollar alianzas y proyectos de autogestión que permitieron compensar algunas fallas en el área financiera (Bri-zuela 1999). En el segundo caso, el programa se mantuvo ininterrumpidamente entre los años 2009 y 2013, compuesto por una banda infantil, que aproxima a sus integrantes al conocimiento de los instrumentos de viento y percusión, y a la ejecución de piezas sencillas académicas y populares; una banda juvenil, que acoge a los estudiantes de los primeros años en las especialidades de viento y percusión; y una banda de conciertos, con los alumnos más avanzados y que ejecuta obras de nivel más elevado, también académicas y populares.

Siguiendo a Bardach (1998), los criterios pueden ser: eficiencia, equidad (igualdad, justicia), libertad, legalidad, aceptabilidad política, solidez y perfectibilidad. La selección de unos u otros de estos criterios la determina la audiencia a la que será presentada la propuesta, pues no debemos olvidar que este paso permite que los valores y las posiciones filosóficas pasen a formar parte del análisis de políticas. En nuestro caso, nos referiremos a la eficiencia, la equidad y la legalidad de nuestra propuesta.

Comenzaremos por el criterio evaluativo de la eficiencia. Según Joan Subirats, eficiencia significa «cómo hacer las cosas más rápidamente y con menos costos económicos» (2000: 437). Este es un criterio técnico que en el campo del diseño de políticas públicas tiende a prevalecer, especialmente cuando las decisiones involucran presupuestos muy elevados y la solución a los problemas no puede esperar. La existencia de otros criterios evaluativos, como los citados en el párrafo anterior, permite considerar asuntos que no son solo técnico-económicos, sino que apuntan hacia el terreno sociopolítico, en busca de una mayor equidad.

En el caso de la obtención de respuestas relativamente rápidas y con costos relativamente bajos, al menos en una primera instancia, partimos del uso de todas las «capacidades instaladas» de las bandas: tienen músicos y directores de las agrupaciones regionales y locales, instrumentos y equipos, archivos musicales con partituras, posibles intercambios de música con otras bandas, escuelas de música con docentes en diversas especialidades, plazas e inclusive glorietas de las localidades, además, todas las bandas tienen organismos de adscripción.

En una primera aproximación, una evaluación de los resultados a lo largo y al final del primer año de gestión permitiría introducir los correctivos necesarios y reconsiderar locaciones y beneficiarios directos de los talleres de formación y mejoramiento profesional, para hacer efectivos el mayor alcance y el mayor im-

pacto posibles, en un ciclo que pudiera extenderse por un mínimo de dos años y un máximo de cuatro, considerando los períodos de gestión de los ejecutivos locales y regionales.

Sin embargo, es necesario destacar que los efectos de los procesos de mejoramiento profesional para las bandas y sus directores se pueden producir en corto plazo: es posible mejorar las capacidades técnicas y de lectura de los músicos; se puede entrenar a los músicos para las reparaciones básicas y el mantenimiento de sus instrumentos; es factible reorientar los criterios de selección de repertorio por parte de los directores de las agrupaciones y su aproximación a la interpretación y ejecución del mismo; es necesario alcanzar la definición de un norte para la gestión musical de la banda y la proyección de sus actividades; es probable volver a la plaza con una visión clara de lo que se quiere lograr y cómo alcanzarlo; de allí que pueda mejorarse el impacto de la retreta, la consolidación de una locación para ella y la visibilidad de la banda en la comunidad, a la vuelta de un año.

Una vez cumplido este período, los costos involucrados van a incrementarse, pues las expectativas de mejoras presupuestarias por parte de las bandas van a crecer y será necesario invertir en la recuperación de la infraestructura de alguna plaza y en las mejoras de instrumentos y equipos para la agrupación. Una manera de enfrentar estos incrementos pudiera producirse por la vía de la alianza con la empresa privada, cubriendo el ejecutivo (local, regional, nacional) el llamado gasto corriente y derivando hacia otras organizaciones la búsqueda de donaciones para instrumentos y/o equipos.

Cabe destacar, como argumento a favor de esta última propuesta, que la Ley de Impuesto sobre la Renta (2007), en el párrafo 12 del artículo 27, prevé la deducción de la renta bruta de «...las liberalidades efectuadas en cumplimiento de fines de utilidad colectiva y de responsabilidad social del contribuyente

y las donaciones efectuadas a favor de la Nación, los Estados, los Municipios y los Institutos Autónomos» (15). También es posible deducir de la renta gravable las donaciones hechas a las instituciones o asociaciones que no persigan fines de lucro y las destinen a fines artísticos y culturales (entre otros). Sea que la banda esté adscrita directamente a una dirección o secretaría de un organismo ejecutivo, sea que esté adscrita a un instituto autónomo, sea que forme parte de una fundación o asociación del Estado y/o privada, es factible estimular la donación de instrumentos y equipos gracias al beneficio de la deducción del impuesto sobre la renta.

De allí que puedan reducirse los montos a invertir por parte del Estado para atender a las bandas y a la retreta, y obtenerse resultados a partir del primer año de ejecución de la política. Por eso consideramos que la propuesta responde al criterio de eficiencia, pues al final se puede maximizar el bienestar de los protagonistas de la retreta (músicos, público) en reconocimiento y mejoras presupuestarias para unos y en calidad de vida para todos.

En el caso del criterio de equidad, Subirats refiere que se trata de determinar «quién gana y quién pierde en cada caso, con cada posible solución» (2000: 237). En nuestra propuesta todos ganan, es decir, ninguna de las estrategias implica la afectación del ejercicio de sus derechos para alguno de los protagonistas de la retreta (músicos, público, el Estado) o para la comunidad en general. Es en este sentido, el sociopolítico, que tanto Subirats como el propio Bardach (1998) promueven el término *equidad* (igualdad, justicia): igualdad de oportunidades, igualdad de resultados, libertad, un sistema justo para todos.

El regreso de la retreta a la plaza implica, además, la recuperación del sentido de pertenencia respecto a las bandas, las plazas y la retreta misma, y la conservación de un sector no lucrativo que es viable cultural y socialmente productivo. Estos elementos se ins-

criben también dentro de los criterios evaluativos de la equidad, la justicia y la libertad.

En el caso de la legalidad, otro de los criterios evaluativos para las políticas, Bardach afirma que «Una política viable no debe violar los derechos constitucionales, estatuarios o de la ley común» (1998: 43).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) incluye un conjunto de artículos (98 al 101) referidos a los Derechos Culturales, entre los que destaca –a los efectos de la premisa que nos ocupa– el n° 99: «Los valores de la cultura constituyen un bien irrenunciable del pueblo venezolano y un derecho fundamental que el Estado fomentará y garantizará, procurando las condiciones, instrumentos legales, medios y presupuestos necesarios» (23). Este artículo también incluye como obligación del Estado la protección y preservación del patrimonio cultural y la memoria histórica de la nación.

Toda política tendiente a la atención de la retreta y sus protagonistas fundamentales, las bandas de concierto, se cobija bajo el manto del mandato constitucional, en tanto la retreta constituye parte del patrimonio cultural del país. Igualmente, el artículo 3 de la Ley Orgánica de Cultura (2014) incluye entre los elementos integrantes la identidad cultural venezolana, las múltiples formas de expresarnos ancladas en la memoria colectiva venezolana. La retreta es parte de nuestro patrimonio e identidad culturales. El Estado debe garantizar los medios, condiciones y recursos para que la retreta pueda seguir existiendo, de tal manera que no se violen derechos constitucionales, ni de ninguna otra índole, al proponerse una política para restituirla a las plazas de ciudades y pueblos del país.



## Proyección de los resultados

Cumplida la selección de criterios, el paso siguiente consiste en la proyección de resultados, es decir, realizar un esbozo de los posibles efectos de la política propuesta. Bardach (1998) considera este el paso más difícil, pues básicamente se trata de prever cómo serán las cosas en el futuro (algo que realmente no podemos saber). Y la decisión final, cuando se tienen varias alternativas de política entre manos, muchas veces está sujeta a la percepción de que las propuestas afectarán, para bien o para mal, la vida de las personas. Aun cuando en nuestro caso no se trata de decidir entre varias opciones (tenemos una sola proposición), consideramos importante poner en perspectiva los posibles resultados de la política que planteamos y el desarrollo de las estrategias que hemos previsto.

Bardach (1998) sugiere incluir estimaciones de magnitud como una de las premisas a considerar en este paso: es importante señalar la dirección general del resultado, pero también resulta relevante pensar en su dimensión. En nuestro caso, cabría preguntarse cuál es el número de retretas que esperamos poder realizar en el transcurso de cuatro años (tiempo que acordamos para el desarrollo de la política cuando hablamos de la eficiencia de la misma), es decir, cuánto esperamos que aumente el número de estos conciertos en las diversas localidades del país.

Los rangos de referencia con los que contamos indican que la realización de entre doce y cuarenta retretas anuales, número que consideramos bajo a la luz de los ciento veinte conciertos anuales al aire libre que dieron las bandas a lo largo de nuestra historia. Nuestra estimación es alcanzar una cifra que oscile entre sesenta y setenta y dos retretas anuales (entre cinco y seis retretas al mes), en un período de cuatro años.

La estimación prevista responderá, por una parte, al éxito de los procesos formativos en las áreas de música y de gerencia, y a

las mejoras presupuestarias y de obtención de recursos en alianzas con otros entes y, por la otra, a la atención que los ejecutivos –en sus diversos niveles– otorguen a las mejoras de infraestructura en plazas y espacios públicos.

Seguidamente, alcanzamos el paso 6 de la propuesta de Bardach: Confrontación de costos y beneficios. Cuando se manejan varias alternativas políticas, la comparación entre ellas para la toma de decisiones pasa por el análisis de «...la transacción más común [que] se da entre dinero y un bien o servicio que recibe alguna proporción de la población» (1998: 61). Es necesario comparar costos y beneficios de los resultados asociados a cada alternativa, una vez aplicados los criterios evaluativos previamente descritos, para señalar y seleccionar la mejor opción.

Sin embargo, «...a veces sucede que una de las alternativas de política consideradas parece dar menor resultado respecto a cada uno de los criterios evaluativos que las demás alternativas» (Bardach 1998: 61). En este caso no hay necesidad de confrontar los costos y beneficios, pues hay el llamado «predominio». Este no es el común de las situaciones, pero puede ocurrir.

Nuestro caso no propone varias opciones sino una única política: *La retreta vuelve a la plaza*, con un conjunto de estrategias para su ejecución. En esta situación, la confrontación de costos y beneficios no es necesaria.

Los pasos 7 y 8 de la guía de Bardach (1998), consistentes en decidir y contar la historia, constituyen el cierre del proceso. Nuestra decisión por una política ya estaba tomada y ha sido revisada a la luz de las premisas propuestas por el autor, como parte del proceso de análisis de políticas que él propone. Nuestra historia se resume en las acciones de la propuesta de afianzar la relación entre las retretas y las bandas de conciertos en un espacio público por excelencia: las plazas.

## *La retreta vuelve a la plaza:* Acciones concretas

Como dijimos, nuestra propuesta de política *La retreta vuelve a la plaza* se sostiene sobre dos estrategias que se complementan y completan entre sí: procesos de formación y mejoramiento profesional para directores y músicos de banda, y procesos de formación para el desarrollo de las generaciones de relevo.

Los posibles contenidos a ser incluidos en los procesos de formación y mejoramiento profesional se describen en el cuadro n° 3.

La estrategia planteada atiende en forma casi simultánea los tres nodos críticos encontrados en la definición del problema central: el problema presupuestario, el problema estratégico y el problema de los recursos humanos. Una mejora sustancial en estas áreas contribuiría, además, con la recuperación de la autoestima por parte de los músicos de las bandas y con la recuperación, igualmente, del respeto y la consideración hacia ellas por parte de la comunidad de la que forman parte.

La segunda línea estratégica, los procesos de formación de jóvenes instrumentistas de viento y percusión en las escuelas de música de todo el país permitirán preparar a los futuros integrantes de las bandas en el conocimiento del repertorio bandístico y en la práctica de la retreta.

CUADRO N° 3  
CONTENIDO DE LOS TALLERES

EJECUCIÓN INSTRUMENTAL	DIRECCIÓN	MANTENIMIENTO DE INSTRUMENTOS	GESTIÓN
<p>1. Gimnasio respiratorio: Ejercicios para mejorar las capacidades respiratorias de los instrumentistas y la calidad de su sonido.</p> <p>2. Emisión del sonido y afinación, embocadura.</p> <p>3. Trabajo técnico básico, en forma individual, mediante el uso de la literatura especializada en cada instrumento (Clark, Klosé, Arban, entre otros): escalas, arpeggios, articulación, digitación.</p> <p>4. Trabajo técnico básico, en forma colectiva, mediante ejercicios para homogeneizar color, afinación, calidad de la sonoridad, balance, articulación.</p> <p>5. Abordaje de repertorios en talleres por filas y conjuntos, desde nivel técnico de dificultad II hasta V.</p>	<p>1. Técnica del gesto: Figuras batientes, levare, nivel, golpes derivado y anticipado, levare preparado, subdivisiones, relaciones.</p> <p>2. Discernimiento auditivo: afinación, concentración, identificación de voces, armonías y fórmulas rítmicas.</p> <p>3. Análisis: Armonía, melodía, ritmo, estructuras, orquestación.</p> <p>4. Criterios para la selección del repertorio: Niveles de dificultad técnica; el repertorio como plan de estudio anual; fuentes para la búsqueda y obtención de obras para banda; formación del instrumentista, la banda y el público.</p> <p>5. Técnicas de ensayo: Prioridades, trabajo por secciones, lectura a primera vista, comprensión de la obra en la primera lectura, ensamble, correcciones.</p>	<p>1. Uso correcto del instrumento de viento: Agarre, limpieza, guarda, mantenimiento mínimo.</p> <p>2. Reparaciones menores: Ajustes que no afecten el normal funcionamiento del instrumento.</p> <p>3. Uso adecuado de aceites, lubricantes, paños, papel absorbente, talla de cañas; mantenimiento de corchos en anillos y zapatillas; revisión de bombas y pistones; ajuste de varas y agujas.</p> <p>4. Selección de baquetas, ajuste general en instrumentos de percusión, mantenimiento básico.</p>	<p>1. Marco legal y relación de dependencia con el ente de adscripción, capacidades legales y administrativas.</p> <p>2. Planificación estratégica: En qué consisten la preparación, ejecución y evaluación del plan; preparación y realización de diagnóstico y prognosis; formulación de los problemas y de los objetivos a lograr para mejorarlos; formulación de metas, programación de actividades y determinación de requerimientos (recursos); implementación, ejecución y control del plan; evaluación de procesos y resultados.</p> <p>3. Conocimiento del entorno de tareas y el entorno general, determinación de posibles alianzas estratégicas, técnicas de levantamiento de fondos.</p>

## Acciones por línea estratégica

Cada una de las líneas estratégicas ya descritas se desarrollaría a partir de los siguientes procesos.

### *Para la línea estratégica 1*

Conformación de un equipo de profesionales (12 instrumentistas de flauta, oboe, clarinete, saxofón, fagot, trompeta, corno, trombón, bombardino, tuba, contrabajo y percusión; 1 director de banda; 1 especialista en diseño de proyectos; 1 técnico especialista en reparación de instrumentos) que realizará talleres de formación y mejoramiento profesional a escala nacional, a lo largo –en primera instancia– de un año, cuyos honorarios serían responsabilidad de la Compañía Nacional de Música (adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Cultura) y cuyos traslados y alojamientos serían asumidos por los organismos regionales y locales de adscripción de las bandas, distribuyendo el total de los costos entre los organismos responsables (en sus tres ámbitos: nacional, regional y local).

En una primera aproximación, una evaluación de los resultados a lo largo y al final del primer año de gestión permitirá introducir los correctivos necesarios y reconsiderar locaciones y beneficiarios directos de los talleres de formación y mejoramiento profesional, para hacer efectivos el mayor alcance y el más alto impacto posibles, en un ciclo que pudiera extenderse por un mínimo de dos años y un máximo de cuatro, considerando los períodos de gestión de los ejecutivos locales y regionales.

La propuesta se sintetiza en el cuadro n° 4.

CUADRO N° 4  
INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO	DISTRIBUCIÓN		
	Compañía Nacional de Música	Gobierno regional	Gobierno local
Contratación y salarios del equipo docente, conformado por quince (15) profesores, contemplando un período total de cuatro (4) años.	X		
Pago de traslados del equipo docente, de los materiales didácticos (fotocopias, partituras, impresiones) y equipos técnicos (computadora portátil, proyector) requeridos.		X	
Pago de alojamiento y alimentación del equipo docente, traslados en la localidad, aporte de local para realización de talleres y ensayos.			X

FUENTE: Rosa Briceño (2013).

A partir del primer año de desarrollo de este proceso pueden medirse los primeros resultados, pues se esperan, como efectos básicos de esta estrategia, un incremento en el número de retretas anuales, el aumento del número de espectadores que acuden a estos conciertos, la diversificación del repertorio ejecutado, la mejora de la calidad técnica, artística y musical de la banda y el crecimiento de la presencia de la banda y sus actividades en los

medios de comunicación de la localidad y la región. De acuerdo con lo referido en el artículo 15 de la Ley Orgánica de Cultura (2014), al implementarse la propuesta, sería conveniente incentivar la participación corresponsable del poder popular en el ejercicio del control y seguimiento.

En el segundo año de desarrollo de este proceso las bandas deben estar en capacidad de presentar ante las autoridades competentes su proyecto anual de gestión, contemplando particularmente el número y la locación de las retretas previstas y los planes de autogestión diseñados para sostener parcialmente estas actividades, solicitando el apoyo de su ente de adscripción para el cumplimiento de la programación trazada y su inserción dentro de las líneas de difusión cultural del ejecutivo (local y/o regional) para la recuperación inicial de los espacios previamente seleccionados para las retretas.

Igualmente, a partir del tercer año debe ser posible iniciar procesos de negociación con los entes de adscripción de las bandas para el aumento de las transferencias presupuestarias, los cuales deben permitir la mejora de la condición salarial de los miembros de las bandas y la dotación y reparación de los instrumentos y equipos cuya evaluación así lo determine, así como la adquisición de nuevas obras (bien por compra a las diversas casas editoriales, bien por encargo a compositores y arreglistas locales, regionales y nacionales).

Para el cuarto año de aplicación de esta estrategia (siempre en presencia de procesos de formación y mejoramiento profesional), las bandas podrían plantearse la realización de festivales locales y/o regionales que permitieran mostrar sus logros y mejoras, encuentros que podrían servir de marco para solicitudes adicionales de recursos (en combinación entre el Estado y la empresa privada) y que pudieran concertarse con actividades para mostrar otros elementos culturales característicos de la comunidad: gastronó-

mía, bailes y cantos populares y folklóricos, juegos, artesanías y costumbres, por citar algunos.

### *Para la línea estratégica 2*

Creación de programas de formación de bandas en el seno de las escuelas de música del país. Bajo la guía de los docentes instrumentistas de viento y percusión que laboran en las instituciones de formación musical se iniciarán charlas didácticas y recitales para la presentación de las características, capacidades, sonidos y repertorios de los instrumentos que conforman la banda (flauta, oboe, clarinete, fagot, saxofón, trompeta, corno, trombón, bombardino, tuba, contrabajo y percusión). El objeto de estas charlas es estimular la incorporación de nuevos estudiantes a estas cátedras e ir incrementado su número para hacer posible, en muy corto plazo, la conformación de bandas estudiantiles y el inicio de la lectura, ensayos y ensamble de partituras para banda (dentro de los niveles técnicos adecuados para las capacidades de los alumnos), permitiendo a los participantes el conocimiento y la experiencia de tocar en una orquesta de vientos y percusión, y poner en práctica los aprendizajes del aula en la ejecución de repertorio bandístico.

Ya cumplido el primer año de trabajo, estas agrupaciones pueden dar conciertos y presentar retretas en las plazas o espacios públicos aledaños a las instituciones educativas, incorporando en el aprendizaje de los estudiantes la experiencia del concierto al aire libre y el contacto directo con el público.

Paralelamente, la institución educativa musical debe buscar acuerdos con bandas de concierto de la localidad para programas de pasantías académicas, haciendo posible la incorporación de los estudiantes más avanzados a la práctica en una agrupación profesional. Al egresar de la escuela de música, estos muchachos contarán con todos los recursos académicos y las herramientas técnicas necesarias para concursar e ingresar por esta vía a las bandas de

concierto profesionales, lo que completará el ciclo de formación de nuevas generaciones para mejorar el nivel y la calidad de la ejecución musical por parte de estas agrupaciones.

La concreción de los procesos formativos de profesionales y jóvenes permitirá aprovechar al máximo los recursos ya existentes en las bandas de todo el país y con ellos restituir las bandas y la retreta a las plazas de ciudades y pueblos de Venezuela, contribuyendo con la apropiación social de los espacios públicos y, en consecuencia, favoreciendo la convivencia en nuestro país.

## Fuentes

### Primarias

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, n° 36.860, 30 de diciembre.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta (2007). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, n° 38.628, 16 de febrero.
- Ley del Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019 (2013). *Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela*, n° 6.118, 4 de diciembre.
- Ley Orgánica de Cultura (2014). *Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela*, n° 6.154, 19 de noviembre.
- Resolución conjunta de los Ministerios del Poder Popular para la Educación Superior, para la Educación y para la Cultura para la creación del Comité Técnico para las bases de Creación del Sistema Nacional de Formación para las Artes (2008). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, n° 362.378, 18 de julio.

### Secundarias

#### *Hemerográficas*

- BRICEÑO, R. (2007). «Bands in Latin America: An Exploration in Unchartered Land!», *Wasbe Newsletter*, Volume XXII, Number 4. Evanston.
- SUBERCASEAUX, B. (1988). «La apropiación cultural en el pensamiento y la cultura de América Latina», *Estudios Públicos*, n° 30, Santiago de Chile.
- SUBIRATS, J. (2000). «Democracia, participación y eficiencia», *Foro Internacional*, vol. 40, n° 3, julio-septiembre, El Colegio de México, pp. 430-450.

#### *Bibliográficas*

- BARDACH, E. (1998). *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. Un manual para la práctica*. México: Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo (CIDE).
- BRUNNER, J. (1988). *Un espejo trizado. Ensayos sobre cultura y políticas culturales*. Santiago de Chile: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

- CALCAÑO, J. A. (2001). *400 años de música caraqueña*. Caracas: Ediciones de la Biblioteca Central de la Universidad Central de Venezuela.
- DE BENEDITTIS, V. (2002). *Presencia de la música en los relatos de viajeros del siglo XIX*. Caracas: Fondo Editorial de Humanidades y Educación UCV.
- KELLY, J. (2006). «Procesos y práctica: El ciclo de las políticas públicas», en *Políticas públicas en América Latina, Teoría y práctica*. Caracas: Ediciones IESA.
- MARTÍN-BARBERO, J. (2002). *Políticas culturales: Cuestiones claves del debate (seminario)*. Guadalajara: Departamento de Estudios Socioculturales, Iteso.
- PÉREZ, J. (1989). *El maravilloso mundo de la Banda*. Caracas: Departamento de Relaciones Públicas, Lagoven.
- ROMÁN, M. (s/f). *Guía práctica para el diseño de proyectos sociales*. Bogotá: Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo (CIDE).
- ROTH, A.-N. (2007). *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora.

### *Tesis de grado y otros trabajos no publicados*

- BRICEÑO, R. (2012). *Programa de Pasantías Escuela Superior de Música José Ángel Lamas/Fundación Banda Marcial Caracas*. Caracas: mimeo.
- (2013). *Futuro de la retreta en Venezuela: Diseño de una política cultural*. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Trabajo de grado para optar a la Maestría en Políticas Públicas.
- BRIZUELA, I. (1999). Informe Gerencia de Producción, Fundación Banda Marcial Caracas (trabajo no publicado).
- MONCADA, F. (1989). *La Banda Marcial Caracas: Un medio de difusión musical en la Caracas de la dictadura de Juan Vicente Gómez*. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Artes.

### *Digitales*

- HERNÁNDEZ, J. (2012). «Técnica de los árboles de causa y efecto para solución de problemas sociales», en *Evaluación de proyectos y economía matemática*, disponible en <http://www.gestiopolis.com/economia-2/tecnica-arboles-causa-efecto-solucion-de-problemas-sociales.htm> (consultado el 27 de febrero de 2013).
- HERNÁNDEZ, T. (2003). «La investigación y la gestión cultural de las ciudades», *Pensar Iberoamérica. Revista de Cultura*, n° 4, junio-septiembre, disponible en <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric04a03.htm> (consultado el 21 de enero de 2013).

### *De consulta*

- ASOCIACIÓN DE ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2010). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa Libros.