



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Recinto Universitario Rubén Darío

Facultad Educación e Idiomas

Departamento de Francés

Carrera Turismo Sostenible

**Trabajo Monográfico Para Optar al Título de Licenciatura en
Turismo Sostenible**

**Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio
Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.**

Autoras:

Br. Baltodano Carranza Gladys Cecilia.

Br. Pérez Ana Pastora.

N° de carnet:

15010329

15016511

Tutora: Msc. Olga María Gómez Romero.

24 Julio del 2020

Dedicatoria

A Dios

Por darnos la vida, salud y sabiduría a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestro guía y darnos la fuerza para seguir adelante y haber logrado con éxito una meta más en nuestras vidas.

A nuestros padres

*Que han sido nuestro impulso, quienes han puesto en nosotras un voto de confianza, quienes nos han educado para ser personas de bien, los causantes de estar donde estamos en estos momentos, por ser el pilar fundamental de nuestras vidas. Gracias por mantener en nosotras la esperanza, **este triunfo también es de ustedes.***

A nuestros maestros

Por sus enseñanzas y dedicación, por haber compartido este período de aprendizaje, por ayudarnos y guiarnos a cumplir esta meta; por el tiempo y la paciencia de transmitirnos sus diversos conocimientos. Gracias por prepararnos para un futuro competitivo no solo como los mejores profesionales sino también como mejores personas.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por habernos permitido alcanzar nuestros objetivos en la vida y nuestras metas hasta el momento, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad, brindándonos la sabiduría y perseverancia para poder finalizar este trabajo.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijas, son los mejores padres.

A nuestros hermanos por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecemos a todos nuestros maestros de la carrera de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Unan-Managua, por haber compartido sus conocimientos, consejos, confianza y formación a lo largo de la preparación de nuestra profesión. De manera especial a nuestra tutora de tesis, Msc. Olga Gómez por habernos guiado con su paciencia y rectitud como docente, no sólo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de nuestra carrera universitaria y habernos brindado el apoyo para desarrollarnos profesionalmente y seguir cultivando nuestros valores.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por ser quien guíe mis pasos hacia el buen camino y haberme brindado paciencia, sabiduría, fuerzas y el conocimiento para poder finalizar una etapa más en mi vida a pesar de todas las adversidades que se han presentado.

A mi mamá Martha Elena Pérez Polanco, por ser una de mis principales motivaciones de mis sueños, gracias a ella por confiar, creer en mí y en mis expectativas. Gracias a ella soy lo que soy, ella me enseñó a no rendirme, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre. Ha sido un gran ejemplo y siempre estaré agradecida.

A mi tía, María Luján Pérez Polanco, que me ha apoyado y animado siempre, por sus consejos y palabras de aliento que, a pesar de no tener la misma sangre, ella es parte de mi familia, mi segunda madre. Le agradezco y hago presente mi gran afecto hacia ella por todo el apoyo que me brindo durante esta etapa de mi vida, ha sido una persona incondicional.

A mis hermanos Jimmy y Gregorio por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento y haberme apoyado en esta meta a pesar de la distancia.

A mis amigas y compañeras de carrera Lescar Velázquez, Katherine Guzmán, gracias por ese apoyo incondicional, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día y por haberme motivado a siempre seguir

adelante. No puedo dejar de agradecerle especialmente a Gladys Baltodano, mi compañera fiel de Universidad, de tesis y ahora de corazón y vida, gracias por haber compartido conmigo tantos momentos e historias, por brindarme la confianza, apoyo y abrirme su corazón y así llenar el mío con su amistad, por la paciencia y desempeño durante esta etapa de nuestras vidas.

A mis maestros tanto de profesión como de vida, por sus enseñanzas que han hecho de mí una mejor persona.

A mi tutora Msc. Olga Gómez por su entrega y dedicación para llevar a cabo este trabajo, por haberme guiado, no solo en la elaboración de esta tesis, sino a lo largo de mi carrera universitaria por sus enseñanzas que han hecho de mí una mejor persona. Gracias por compartir conmigo todo su conocimiento.

Agradezco inmensamente el apoyo y enseñanzas que recibí en mi universidad, Uruan-Managua, gracias por haberme permitido formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa e indirecta, gracias a todos ustedes, fueron ustedes los responsables de realizar su aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi paso por la Universidad.

Ana Pastora Pérez

Agradecimientos

Agradezco a Dios primeramente por su inmensa misericordia, porque me permitió la vida y la oportunidad de poder realizar este trabajo, por permitirme lograr con éxitos mis metas, reconociendo que sus propósitos hacia mí son perfectos.

A mis padres Luis Baltodano y Martha Carranza por su apoyo incondicional, por inculcarme desde pequeña valores cristianos, por su amor, comprensión, paciencia y fuente de inspiración, a mi hermana Joyce por su alegría, sus palabras de motivación y tolerancia durante todo este tiempo. A mis abuelitos que siempre me han brindado consejos invaluable, quienes son mi ejemplo a seguir.

A mis tíos y tías por ayudarme a cumplir mis objetivos, siendo ellos un apoyo constante durante este tiempo y a mis primos por estar presentes apoyándome con palabras de aliento.

Le agradezco a mis amigos a quienes conocí durante toda esta trayectoria con los cuales he compartido muchas experiencias, retos y desvelos. Siendo estos momentos inolvidables.

A mi amiga y compañera de clases Ana Pastora Pérez por su esfuerzo, dedicación y entrega para lograr realizar este trabajo, siendo ella una mujer ejemplar con metas bien planteadas, las cuales no dudo que todas las cumplirá.

A mis maestros por dedicar tiempo y compartir sus conocimientos. Por la entrega incondicional, los consejos, los regaños y su buen ejemplo. En especial a mi tutora Msc. Olga Gómez, quien nos ha conducido durante este tiempo y ayudado para que pudiésemos terminar con éxito nuestra carrera universitaria.

Agradezco a todos ellos, siendo parte fundamental de mi vida, quienes siempre encontraban la manera de sacarme una sonrisa haciendo que mi día fuese mejor, a ellos que estuvieron en todo momento para escucharme y apoyarme sin esperar nada a cambio. A ellos que han dado mucho para que yo culminara con éxito una meta más. A ellos a quien debo todo....

Muchas Gracias.

Gladys Baltodano

Resumen Ejecutivo

La presente investigación científica tuvo como escenario de intervención el Teatro José de la Cruz Mena ubicado en la ciudad de León, departamento de León bajo la temática la gestión cultural en patrimonios tangibles.

El estudio comprende una propuesta de modelo de gestión cultural sostenible para el Teatro José de la Cruz Mena visualizando la necesidad de una mejor organización y funcionamiento con el propósito de ser un recurso turístico incluido en la oferta turística de la ciudad de León. La investigación es de enfoque cualitativo, lo que permitió recolectar información utilizando las técnicas como la revisión documental, la aplicación de entrevistas estructuradas encaminadas a analizar la realidad actual del teatro, siendo dirigidas a los grupos de interés como a los colaboradores del bien patrimonial inmueble, tour operadoras de la misma localidad, Alcaldía del municipio e INTUR-Sede departamental. Por consiguiente, los instrumentos fueron guía de observación y de entrevista, ambas respaldadas con fotografías.

Con la información obtenida se procedió analizar e interpretar los resultados llegando a diferentes conclusiones que el Teatro José de la Cruz Mena presentó características interesantes como recurso turístico histórico cultural de eventos programados para tener una cartelera establecida, así como ofrecer un tour temático. Por esta razón, se planteó esta propuesta que demuestre las posibilidades del Teatro para desarrollarse con alternativas que aporten a su desarrollo cultural.

I. Introducción	1
II. Planteamiento del Problema	3
III. Justificación	5
IV. Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
V. Marco Referencial	7
5.1 Antecedentes	7
5.1.1. A nivel Internacional	7
5.1.2. A nivel Nacional	9
5.2 Marco Conceptual	11
Tema 1: Patrimonio Cultural	11
1.1 Importancia del Patrimonio Cultural	11
1.2 Tipos de Patrimonio	12
1.3 Patrimonio Tangible	13
1.4 Patrimonio Intangible	13
1.5 Patrimonio Arqueológico	13
1.6 Patrimonio Inmaterial	14
Tema 2: Gestión Cultural	14
2.1 Gestión del Patrimonio Cultural	15
2.2 Gestión Cultural Sostenible	15
2.3 Gestión del Patrimonio y Turismo Cultural	16
2.4 Gestión Cultural como Atractivo Turístico	17
Tema 3: Teatro	18
3.1 Origen del Teatro	19
3.2 Organigrama de un Teatro	20
3.3 Áreas Físicas de un Teatro	25
3.4 Importancia de un Teatro	40
Tema 4: Análisis FODA para un Patrimonio Cultural	41
4.1 Fortalezas	43
4.2 Oportunidades	43
4.3 Debilidades	43
4.4 Amenazas	43
Tema 5: Modelo de Gestión Cultural	43
5.1 Propuestas de Modelo de Gestión Cultural vinculado al Aprovechamiento Turístico	44
5.1.1 Propuesta Modelo no. 1	44
5.1.1.1 Orgánica de Trabajo	47
5.1.1.1.1 Orgánica General y Puesta en Marcha	47
5.1.1.1.1.1 Orgánica Tradicional- Mecanicista	47
5.1.1.1.1.2 Organización Moderna- Creativa	49
5.1.1.1.1.3 Puesta en Marcha de la Organización	50
5.1.1.1.1.5 Orgánica en Régimen	50
5.1.1.1.2 Formación de Equipos	52
5.1.1.1.3 Creación de Redes de Apoyo	53

5.1.1.2 Levantamiento Cultural	53
5.1.1.2.1 Mapa Cultural	53
5.1.1.2.2 Observaciones/ Catastros/ Encuestas	54
5.1.1.2.3 Identificación de la Matriz Cultural	54
5.1.1.3 Definición de los Patrones de Gestión y Diseño del Programa de Desarrollo	55
5.1.1.3.1 Definición de Patrones de Gestión para la Operación del Modelo	55
5.1.1.3.2 Diseño del Programa de Desarrollo	56
5.1.1.3.3 Público Objetivo	56
5.1.1.3.4 Creación de Nuevos Públicos	57
5.1.1.4 Diseño y evaluación de Proyectos	57
5.1.1.4.1 Alternativas para la Gestión Cultural	58
5.1.1.4.2 Evaluación de Proyectos	58
5.1.1.4.3 Enfoque Tridimensional	58
5.1.1.5 Financiamiento (Captación de Fondos)	59
5.1.1.6 Ejecución de Planes y Proyectos (Producción)	59
5.1.1.7 Evaluación de Impactos y Registro Estadísticos	60
5.1.1.8 Revisión y Actualización del Programa de Desarrollo	60
5.1.2 Propuesta de Modelo No. 2	61
5.1.2.1 Proceso de Elaboración de un Modelo	62
5.1.2.1.1 Etapa de Prospección	62
5.1.2.1.2 Etapa de Negociación	62
5.1.2.1.2.1 Clasificación de los Actores Claves	62
5.1.2.1.3 Etapa de Formulación	63
5.1.2.1.4 Etapa de Revisión	63
5.1.2.2 Estructura de un Modelo de Gestión Patrimonial	64
5.1.2.2.1 Marco de Gestión	66
5.1.2.2.2 Plan de Gestión	67
5.1.2.2.3 Diseño Organizacional	69
5.1.2.2.4 Compromisos de Operación	70
5.1.2.2.4.1 Componente de Operación	70
5.1.2.2.4.2 Componente de Mantenimiento	70
5.1.2.2.4.3 Componente de Seguridad	71
5.1.2.2.4.4 Componente Difusión	71
5.1.2.2.5 Gestión Financiera	71
5.1.2.2.6 Análisis de Riesgo	72
5.1.3 Importancia de un Modelo de Gestión Cultural	72
Tema 6: Sostenibilidad Cultural	73
6.1 Indicadores de la Sostenibilidad Cultural	74
Tema 7: Plan de Gestión Cultural	79
7.1 Principios Básicos para un Plan de Gestión Cultural	79
7.2 Fases de un Plan de Gestión Cultural	80
Tema 8: Turismo Cultural	82
8.1 Turismo y Teatro	83
5.3 Marco Legal	84
5.3.1. Leyes que se relacionan del Patrimonio Cultural a Nivel Mundial y Nacional	84
5.3.2 Leyes de Funcionamiento para un Teatro	86
VI. Preguntas Directrices	88

VII. Diseño Metodológico	89
7.1 Tipo de Estudio	89
7.2 Tipo de Investigación	89
7.3 Universo y Muestra	89
7.4 Recolección de Datos e Información	90
7.5 Fuentes de Estudio	90
7.6 Matriz de Descriptores	91
VIII. Resultados	93
Capítulo 1: Descripción de las áreas físicas, organización y funcionamiento del Teatro José de la Cruz Mena en el municipio de León	94
1.1 Información General del Teatro	95
1.2 Descripción de las Áreas Físicas del Teatro	99
1.3 Actividades que se Realizan en el Teatro	105
1.4 Organizaciones que Trabajan en Apoyo con el Trabajo	106
Capítulo 2: Análisis FODA del Teatro José de la Cruz Mena.	108
Capítulo 3: Modelo de Gestión Cultural Sostenible	113
3.1 Etapa No.1: Marco de Gestión	114
3.2 Etapa No.2: Plan de Gestión	116
3.3 Etapa No. 3: Diseño Organizacional	118
3.4 Etapa No. 4: Compromisos de Operación	122
3.5 Etapa No. 5: Gestión Financiera	124
3.6 Etapa No. 6: Análisis de Riesgo	125
IX. Conclusiones	127
X. Recomendaciones	128
Bibliografía	129
<i>Anexos</i>	132



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



I. Introducción

Por su particular posición geográfica y su evolución histórica, Nicaragua cuenta con un rico y variado patrimonio natural y cultural, lo cual ha generado un desarrollo de la oferta turística. Por ello, para citar un ejemplo el Patrimonio Cultural Nacional se encuentra protegido por la constitución política de la República, en su decreto No. 1142 “Ley de Protección al Patrimonio Cultural de la Nación”, donde queda de manifiesto la importancia de la identidad cultural nicaragüense y es una labor de protección del patrimonio cultural, puesto que las instituciones públicas y privadas están vinculadas directamente y en primera instancia con los bienes culturales.

Uno de los municipios con mayor Patrimonio Cultural Tangible a nivel nacional es León, en su casco urbano se logra apreciar la belleza arquitectónica de las iglesias, lo que convierte a este destino en uno de los atractivos más visitados a nivel nacional e internacional. En vista del potencial que existe en esta ciudad es válido realizar una gestión para el mantenimiento y conservación del patrimonio cultural, donde participen las entidades involucradas y comunidad receptora en lo que se refiere a planes y proyectos patrimoniales, los cuales beneficiaran al destino manteniendo sus raíces culturales y a la vez promoviendo el desarrollo social de la localidad.

El patrimonio cultural en su más amplio sentido es un producto y un proceso que suministra a las sociedades, sabiendo que es parte de la riqueza frágil y como tal, se deben emplear políticas y modelos de desarrollo que ayuden a preservar y respetar su singularidad. Es de vital conocimiento que, una vez perdido estos recursos, no son recuperables.

Teniendo como referente la reflexión anterior, la presente investigación se desarrolló con el objetivo de analizar la situación actual de la gestión sostenible del Teatro José de la Cruz Mena y su proyección como un atractivo turístico, es decir, como se ha revalorizado este patrimonio cultural urbano dentro de la dinámica turística en que vive la ciudad de León.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



En conclusión, se visualizó un modelo de gestión cultural sostenible para contribuir a la oferta del turismo urbano cultural de la ciudad en estudio, proponiendo soluciones de uso y disfrute racional de este patrimonio fomentando un desarrollo sostenible para beneficio de la sociedad local. Para el proceso de este trabajo se tomaron en cuenta las diferentes opiniones de instituciones y algunas empresas turísticas como la Tour Operadora **Exclusive Nica Explorer**, donde se logró obtener información relevante para el tema de investigación, a su vez se encontraron algunos problemas de organización, publicidad y presupuesto para la ejecución de actividades culturales dentro del Teatro.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



II. Planteamiento del Problema

El patrimonio natural o cultural de un territorio son recursos que se pueden aprovechar para diferentes actividades como el turismo y esta actividad debe ser sujeta de un proceso de planificación para efectos de la sostenibilidad de cada patrimonio. Por esta razón, para el disfrute de un atractivo con fines turísticos, este debe estar limitado a un uso que no lo deteriore, que no lo deprede y que no cambie sus características intrínsecas.

La ciudad de León tiene como recursos turísticos por excelencia su patrimonio cultural tangible, es un baluarte de la arquitectura eclesiástica de América. Su extendido perímetro urbano está ricamente decorado por 16 hermosos templos cristianos de estilo renacentista. La Basílica Catedral de la Asunción de León, es uno de los edificios más emblemáticos de esta ciudad metropolitana, fue nombrada Patrimonio Mundial de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Dicho patrimonio se podría nombrar como un producto turístico principal, es decir, anzuelo que provoca una fuerte afluencia de visitantes y aún no se ha aprovechado para dar a conocer que el casco urbano de la ciudad de León posee otros 70 bienes o lugares de interés patrimonial y fue declarado Patrimonio Histórico y Artístico Nacional en 1983. (INTUR, 2017)

Un patrimonio cultural tangible de estos 70 bienes que posee la ciudad de León es el Teatro José de la Cruz Mena, teatro municipal de León, el cual fue inaugurado en 1885 y es obra del costarricense Luis Cruz. Es un edificio esquinero de planta rectangular, construido en piedra con dos plantas, la fachada principal combina líneas barrocas coloniales con neoclásicas post independencia. El teatro ha tenido el honor de recibir a grandes representantes del arte nicaragüense y del mundo, ha sido uno de los espacios más importantes de proyección artística.

Durante años se realizaron temporadas de Teatro y Ópera, con compañías europeas y suramericanas, pero con el paso del tiempo las actividades disminuyeron y en 1956 un voraz incendio acabó con las instalaciones,



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



conservándose solamente la fachada, lo que obligó su cierre por varios años hasta volver abrir sus puertas en 1983. (Vía nica, 2015)

A pesar del significado que tiene este patrimonio aún no es un sitio importante para dar a conocer su valor cultural ha sido un atractivo de paso, sólo se le muestra al visitante de su existencia y su cartelera aún no es de interés para ser promocionada y vendida como un espacio de disfrute de la cultura.

Por ello, se plantearon las siguientes interrogantes que invitaron a la reflexión y a visualizar respuestas a esas necesidades particulares con el propósito de seguir aprovechando el recurso turístico cultural de la ciudad:

¿Por qué razón este patrimonio cultural no es incluido como un atractivo por excelencia en la oferta turística de la ciudad de León?, ¿Será que el sitio no ofrece actividades que llamen la atención al visitante? ¿Sus instalaciones poseen daños que quizás no brinde seguridad a su público? ¿Existirá un plan de acción o modelo de gestión sostenible para guiar el funcionamiento de dicho patrimonio?

En efecto, fue necesario conocer la situación actual de la gestión, esa dinámica de trabajo en pro de la cultura porque es importante que la actividad cultural y recreativa vinculada al turismo sea para el disfrute de los visitantes y pobladores, de esta forma se contribuye a la protección, el mantenimiento y la mejora de patrimonio cultural urbano.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



III. Justificación

La presente investigación se enfocó en el estudio de la gestión sostenible del Patrimonio Cultural tangible Teatro José de la Cruz Mena del municipio de León. Por ello, se analizó e identificó las fortalezas y limitantes para visualizar las mejoras a través de un modelo de gestión de patrimonio cultural. Los beneficiarios directos de esta investigación son los colaboradores del teatro porque tendrán un estudio que les brindará pautas para la organización y funcionamiento del mismo, de esta forma mejorará su oferta de servicios en nuevas atracciones que invite al visitante (beneficiario indirecto) y disfrute de todo el trabajo cultural que se desarrollará en las instalaciones.

En relación, a la preparación turística del Teatro José de la Cruz Mena para su funcionalidad se debe hacer referencia a la accesibilidad, la movilidad turística, la dispersión de nuevas atracciones culturales. La funcionalidad turística del Teatro es de gran importancia para el desarrollo turístico sostenible, donde la posibilidad de visita depende de factores como su localización, su uso, el agente propietario, el estado del inmueble y su entorno. Además de estos factores, en la valorización de dicho patrimonio como recurso turístico inciden también aspectos como su legibilidad dentro del producto turístico urbano, su señalización y capacidad de atracción.

Por esta razón, como respuesta a la mejora en el estudio se propone un modelo de gestión sostenible que permitan valorar, planificar y desarrollar acciones que brinden una estabilidad de cuidado y conservación de las diferentes áreas que posee el teatro; siendo adaptables a la realidad económica e infraestructura, con el objetivo de garantizar una oferta y demanda diversificada y de esta manera ofrecer un espacio más de actividades culturales en el marco del respeto y promoción de la cultura local, departamental y nacional.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



IV. Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León, como una herramienta que oriente la organización y funcionamiento para el aprovechamiento turístico.

Objetivos Específicos

1. Describir las áreas físicas, organización y funcionamiento del Teatro José de la Cruz Mena en el municipio de León.
2. Realizar un análisis FODA sobre la organización y funcionamiento del Teatro José de la Cruz Mena en el municipio de León.
3. Plantear un Modelo de Gestión Cultural Sostenible para el Teatro José de la Cruz Mena que indique su aprovechamiento turístico.



V. Marco Referencial

5.1 Antecedentes

La construcción de los presentes antecedentes está vinculado a la gestión del patrimonio cultural. A partir de esta delimitación, se ha realizado una exhaustiva recopilación de estudios en bases de datos y sitios web para conocer de investigaciones internacionales; en el caso nacional se revisó el repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) y de otras universidades del país como UNAN-León, Universidad Politécnica de Nicaragua entre otras.

Con base a esta revisión de literatura se identificaron las siguientes investigaciones a nivel internacional y nacional:

5.1.1. A nivel Internacional

Un primer trabajo corresponde a las Estrategias Sostenibles en destinos patrimoniales de la Promoción a la Gestión Integrada e Innovadora. **(Troitiño, 2007)**. La sostenibilidad de los destinos patrimoniales se relaciona con el logro de modelos turístico integrados en la economía y la sociedad; la utilización responsable del patrimonio exige integrarlo en un proyecto cultural-artístico que tienda puentes de comunicación entre políticas turísticas y culturales. Este estudio fue llevado a cabo haciendo uso de estudios turísticos, grupos de investigación “Turismo, Patrimonio y Desarrollo del Departamento de Geografía Humana de la U.C.M” con el fin de dar respuesta a la búsqueda de modelos de gestión sostenibles. Esta investigación presenta una estrategia, entendida como un proceso institucional y social de reflexión y concertación, la cual debería estar liderada por las instituciones locales, compartidas por el sector privado y asumida por los agentes sociales. Para ello, habrá que dotarse de instrumentos de gestión innovadores que afronten el reto de ordenar y gestionar el turismo utilizándolo como oportunidad de recuperación y renovación funcional.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



La Gestión Sostenible del Patrimonio Cultural bajo el enfoque de la Accesibilidad. **(Fernández y Moral, 2017)**. Esta gestión contempla entre sus principios la consecución de la eficiencia económica, la conservación medioambiental y la equidad social, lo cual implica en el ámbito turístico la necesidad de impulsar la accesibilidad universal de los recursos-culturales como variable fundamental para lograr la inclusión de las personas con discapacidad en todos los ámbitos de la vida económica, social y cultural del país. El trabajo se complementa a través de estudios de casos de las actuaciones museísticas más representativas adoptadas en materia de la accesibilidad, siendo la estrategia más idónea para la investigación. Este estudio se centra en analizar la accesibilidad como factor de equidad social e igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad en uno de los recursos patrimoniales a nivel turístico. Se ha presentado un marco teórico en el que se analiza la accesibilidad bajo el enfoque de la sostenibilidad, considerándose como uno de los elementos clave para la consecución de un auténtico turismo sostenible. Finalmente, entre las recomendaciones de este trabajo, se incide en la necesaria realización de investigaciones y trabajos científicos dirigidos a profundizar en el análisis de la accesibilidad turística de otros recursos patrimoniales.

Análisis de Distintos Modelos de Gestión de Principales Teatros de la Región Metropolitana. **(Rodríguez, 2018)**. La presente investigación analiza el modelo de gestión de ocho teatros principales de la Región Metropolitana representativos de diversas categorías y subcategorías. Ha parecido importante efectuar este análisis, ya que es un problema destacable en nuestro medio la dificultad económica que sufren los teatros, a extremo de no poder subsistir solo por la venta de entradas y funciones debiendo recurrir a otros apoyos financieros para poner en marcha sus proyectos. Para llevar a cabo este trabajo se realizaron encuestas con preguntas cerradas, siendo aplicadas a cada teatro seleccionado para lograr éxito y calidad en sus objetivos. Este estudio concluye que, “un buen modelo de gestión teatral integra el manejo eficiente de la administración en todas las áreas, sin descuidar ninguna.” El desarrollo de esta investigación ha permitido identificar y examinar factores



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



importantes en la administración de diversos recursos-humanos, económicos, de infraestructura y servicios en las estrategias de marketing y comunicación.

Se tomaron en cuenta estos estudios, con el fin de analizar y reflexionar sobre la gestión cultural sostenible de un patrimonio, ya que han aportado grandes estrategias y diferentes formas para el diseño de un modelo de gestión, teniendo un enfoque en el desarrollo turístico sostenible contribuyendo con la cultura y la sostenibilidad como parte de la conservación del sitio manteniendo su infraestructura original. Estos trabajos favorecen a la comprensión del tema en construcción como es la gestión cultural de un bien patrimonial.

5.1.2. A nivel Nacional

Delimitación del Centro Histórico de la Ciudad de Diriamba, ubicada en el Departamento de Carazo, Nicaragua. **(Zamora, Calero y Zamora, 2018)**. La delimitación del centro histórico de la ciudad de Diriamba permitirá la conservación y restauración de elementos arquitectónicos que forman parte del patrimonio natural y cultural de esta sociedad. Este estudio se llevó a cabo mediante el método de la observación, se realizaron entrevistas, visitas de campo y también se hizo revisión documental; todo esto con el fin de cumplir cada uno de los objetivos planteados en este documento. Al finalizar, se presenta cada uno de los criterios y aspectos a tomar en cuenta en la propuesta de delimitación, mediante los cuales se reconocen las zonas consideradas como parte del centro histórico de la ciudad de Diriamba con una variedad de inmuebles de alto valor arquitectónico e historias que poseen caracteres propios. La propuesta logra una apreciación diferente de la ciudad con el propósito de velar por el cuidado y conservación de un pueblo que se mantiene arraigada a sus tradiciones tratando de rescatar la identidad cultural.

Manual de Gestión Cultural Comunitaria Costa Caribe de Nicaragua: Herramientas Cultura y desarrollo. **(Consejo Regional Autónomo del Atlántico Norte (CRAAN), 2012)**. La diversidad cultural- manifestada en la pluralidad de rasgos, territorios y modos de vida de sus habitantes conlleva a la existencia de una variedad de recursos culturales y oportunidades de desarrollo que requiere de una gestión



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



apropiada adecuada a la necesidad del contexto. No obstante, la gestión cultural y la profesionalización de quienes a nivel comunitario procuran la difusión y la puesta en valor del patrimonio material e inmaterial local no había sido considerada prioritaria hasta el inicio del programa conjunto “Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua”. El método para el desarrollo de esta investigación se llevó a cabo a través de cuatro módulos alternando por fases de trabajo de campo que culminan en la organización de una actividad cultural a nivel local, una presentación y defensa de un proyecto cultural viable y sostenible.

Desarrollo Cultural del Municipio de León: Implementar estrategias de recaudación para la conservación del Patrimonio histórico cultural del Municipio de León. **(Espinoza y Pérez, 2019)**. Este trabajo desarrolla la importancia de una de las competencias de los gobiernos locales, establecida en la Ley de Municipios y sus Reformas, como es la conservación del patrimonio histórico cultural, siendo fundamental para la población en cuanto a la preservación de la identidad cultural del municipio. El estudio se realizó a través de entrevistas, observación, con el propósito que se cumplieran todos los objetivos específicos de la investigación. Este documento abordara la elaboración de un Diagnostico del patrimonio histórico cultural del Municipio de León, el cual permita conocer la situación actual y proponer políticas de mejora a la administración y conservación de los mismos. En definitiva, abarca la importancia de que las autoridades municipales apliquen una estrategia de recaudación que coadyuve a que estos sitios históricos obtengan ingresos para ser auto sostenibles.

Finalmente, se hizo la revisión de estos documentos con el objetivo de conocer y estudiar el enfoque de cuidado y conservación de los bienes patrimoniales a nivel nacional, con los cuales se pretende generar nuevas tácticas que lleven a lograr resultados positivos ante esta investigación.

Algunos de los citados investigadores forman parte de equipos de investigación que acumulan ya una larga experiencia en el campo de estudio del turismo.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



5.2 Marco Conceptual

El presente apartado contiene las definiciones de las variables contempladas en el problema y en los objetivos de investigación, así como términos claves que fueron utilizados con mayor frecuencia. Las definiciones están dictadas por instituciones y autores que figuran en libros vinculados a la temática en estudio.

Tema 1: Patrimonio Cultural

Desde los acuerdos internacionales iniciados por UNESCO 1954, en La Haya, con la Convención para la Protección de los Bienes Culturales, se define como patrimonio cultural los muebles e inmuebles que tengan valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia, sean monumentos o conjuntos y en el caso de los lugares, que su valor sea desde lo histórico, estético, etnológico o antropológico.

El patrimonio cultural abarca manifestaciones diversas, tanto materiales como inmateriales, que son de un valor inestimable para la diversidad cultural en tanto fuente de riqueza y de creatividad.

El Patrimonio Cultural, es en sí, el valor que la sociedad de forma general le atribuyen a cada momento de la historia, los cuales determinan los bienes que hay que proteger y conservar para que las futuras generaciones puedan gozar de estos.

1.1 Importancia del Patrimonio Cultural

Para existir cada persona necesita dar testimonio de su vida diaria, expresar su capacidad creativa y preservar los trazos de su historia y esto es logrado a través del patrimonio cultural, el cual encierra el potencial de promover el acceso a la diversidad cultural y su disfrute.

Este patrimonio basa su importancia en ser el conducto para vincular a la gente con su historia. Encarna el valor simbólico de identidades culturales y es la clave para entender a otros pueblos. El contar con sitios que sean patrimonio cultural reactiva el turismo, el comercio y el bienestar social. (Pilco, 2013).



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Gracias al patrimonio se pueden generar nuevas oportunidades empresariales, puesto que en los diferentes atractivos el turismo representa una fuente de desarrollo para la actividad turística. Desde el punto de vista cultural resulta importante, ya que no solo permite la apreciación de cultura, tradiciones, geografía, artesanías y otros aspectos de miembros ajenos a la comunidad, sino que también permite la valorización y concientización dentro de la misma. Además, es un medio de intercambio cultural donde personas de diversos orígenes conviven, comparten ideas y costumbres.

El valor más fundamental del patrimonio cultural es la diversidad, pero la diversidad de este patrimonio debe tener el propósito de unir a los diversos pueblos del mundo a través del diálogo y entendimiento. (UNESCO, 2002).

1.2 Tipos de Patrimonio

- ❖ Sitios de Patrimonio Cultural
- ❖ Ciudades Históricas
- ❖ Paisajes Culturales
- ❖ Sitios sagrados culturales (sitios naturales con valor religioso para algunas culturas)
- ❖ Museos
- ❖ Artesanías
- ❖ Patrimonio cultural subacuático (sitios de interés cultural para el hombre)
- ❖ Idiomas
- ❖ Tradiciones orales
- ❖ Patrimonio cultural móvil (pinturas, esculturas, grabados, entre otros).
- ❖ Eventos festivos
- ❖ Patrimonio documental y digital
- ❖ Ritos y creencias
- ❖ Música y canciones
- ❖ Patrimonio cinematográfico
- ❖ Artes escénicas (danzas, representaciones)



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- ❖ Literatura
- ❖ Tradiciones culinarias
- ❖ Deportes y juegos tradicionales

1.3 Patrimonio Tangible

Son aquellos objetos producidos por el ser humano como testimonio de un proceso histórico, artístico, científico, documental, etc., que permiten identificar las características esenciales de un grupo humano específico, su evolución dentro de un tiempo y ámbito geográfico determinado.

El patrimonio tangible está constituido por piezas cerámicas, metates, estatuarias, imágenes, mobiliario religioso, textiles, objetos de culto, entre otros, los cuales se pueden trasladar de un sitio a otro. Son bienes que se pueden tocar, sentir, visitar y apreciar todo el tiempo. (Zapata, 2015).

1.4 Patrimonio Intangible

El patrimonio tangible está constituido por esa parte invisible que está alojado en el espíritu de las culturas. Este tipo de patrimonio no se caracteriza por ser del tipo material, sino que por pertenecer a un tipo de enseñanza abstracta; se concentran en la memoria del antepasado y en la tradición oral. El patrimonio intangible coincide con la cultura en sentido espiritual, intelectual y afectivo, que caracterice a una sociedad, grupo social o cultura indígena que más allá de las artes y letras engloban los modos de vida de las diferentes culturas que existen hoy en día. Rivera (2011)

1.5 Patrimonio Arqueológico

El patrimonio arqueológico es un recurso social, cultural y también económico, para su utilización tanto educativa como comercial, es imprescindible la puesta en valor, es decir, su identificación y estimación social. (Pilco, 2013).

Se caracteriza como patrimonio arqueológico a todas las piezas, instrumentos, estructuras, restos o vestigios procedentes de otras épocas de nuestra historia. Estos bienes sean quien fuere su dueño o poseedor, forman parte por Ministerio de



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Ley del Patrimonio Cultural de la Nación y estarán bajo la protección del Estado. (Zapata, 2015).

Al hablar de bienes culturales no nos referimos a un inventario de objetos atractivos, factibles de exhibir o yacimientos arqueológicos con arquitectura monumental, sino al conocimiento e interpretación integral del patrimonio cultural y su entorno.

1.6 Patrimonio Inmaterial

Para la UNESCO el patrimonio cultural no se limita a monumentos y colecciones de objetos, sino que comprende también tradiciones o expresiones vivas heredadas de nuestros antepasados y transmitidas a nuestros descendientes.

La importancia del patrimonio cultural inmaterial no estriba en la manifestación cultural en sí, sino en el acervo del conocimiento y técnicas que se transmiten de generación en generación.

Pese a su fragilidad, es un fundamental factor del mantenimiento a la diversidad cultural frente a la creciente globalización. La comprensión del patrimonio cultural inmaterial de diferentes comunidades contribuye al dialogo entre culturas y promueve el respeto hacia otros modelos de vida. (Pilco, 2013).

Tema 2: Gestión Cultural

La gestión cultural es la administración de los recursos de una organización cultural con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción.

Según López, (2003), define a la gestión cultural como el conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficacia una actividad empresarial tendente a alcanzar objetivos concretos con una serie de especificidades que hacen de la gestión cultural una técnica de gestión con personalidad propia.

Otra característica de la gestión cultural es la enorme diferencia en el uso de tecnologías entre los diferentes ámbitos considerados culturales (el sector artístico,



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



las industrias culturales y la industria del ocio-entretenimiento). El término cultura abarca numerosas actividades de naturaleza diferente. Así, existen bienes culturales con procesos de elaboración artesanales, mientras que otras tienen un carácter claramente industrial (como ocurre con el cine, la música grabada o la edición). Por último, la posibilidad que ofrecen las nuevas tecnologías de la información (TI) como internet al permitir la digitalización de contenidos, está provocando una auténtica revolución en la creación y en los modelos de negocio de discográficas, editoriales y sociedades de derechos de autor. (López, 2003).

2.1 Gestión del Patrimonio Cultural

La gestión turística del patrimonio cultural podría definirse como la aplicación de conocimientos específicos para la conversión de bienes de patrimonio cultural en recursos turísticos. (Velasco, 2009).

El verdadero valor del patrimonio es que sea reconocido como valioso por los miembros de la sociedad en la que está inserto. Esta conexión permite que los bienes mantengan su capacidad simbólica y transmitan los valores de las gentes a las que representan, aunque se haya modificado el uso original de los bienes de patrimonio.

La reutilización turística del patrimonio resulta muy positiva para la recuperación urbana, sin embargo, hay que tener en cuenta la fragilidad del patrimonio y la necesidad de un control y gestión local de los recursos. (Cortes, 2002).

La gestión turística del patrimonio urbano tiene que diseñarse con principios éticos, en el sentido de que la regulación y contextualización de las actividades turísticas deben estar condicionadas por el mantenimiento y fomento del patrimonio sin impactos nocivos. (Cortes, 2002).

2.2 Gestión Cultural Sostenible

Onetto, Funes y Murgo, (2010) define la gestión del patrimonio como, “conjunto de actuaciones programadas con el objetivo de conseguir una óptima conservación de



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



los bienes patrimoniales y un uso de estos bienes adecuado a las exigencias sociales contemporáneas”.

La gestión cultural implica la sostenibilidad de los procesos culturales, a pesar de que muchas de sus expresiones hayan perecido con los avances de la tecnología y los cambios políticos, económicos y sociales. Hablar de sostenibilidad como gestión cultural es un despropósito si no se miran las exclusiones, si no se asume con pretensiones de inclusión para desatar la nostalgia por materializar los proyectos no realizados por individuos y núcleos sociales. (Licon, 2004).

De acuerdo a la definición de patrimonio de la humanidad propuesta por UNESCO, se considera que “la gestión del patrimonio consiste en las prácticas que lo involucran, que comienzan con la investigación y que continúan con la conservación, protección, exposición, divulgación y su utilización como recurso turístico, entre otras”. Esto es un proceso dinámico en el que cada una de estas etapas se complementan en la práctica cotidiana.

La gestión del patrimonio cultural debe garantizar el progreso responsable del medio ambiente en donde están situado los bienes, sean materiales o inmateriales, razón por la cual el emprendimiento, la innovación y el fortalecimiento del desarrollo turístico tendrán que ser pensados en términos del bienestar común. También se deben reflexionar sobre las múltiples vinculaciones entre el patrimonio cultural y las dimensiones de orden económico, social y ambiental en un sentido más amplio para un decisivo desarrollo sustentable.

2.3 Gestión del Patrimonio y Turismo Cultural

Patrimonio y turismo, son altamente compatibles, la interdependencia entre ambas áreas es inevitable. El turismo y la gestión del patrimonio cultural son ámbitos de actividad estructurados por marcos conceptuales diversos.

El primer paso en la relación entre el patrimonio cultural y el turismo es la recuperación de este valor intrínseco del recurso. Una vez recuperado el valor



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



intrínseco del atractivo (aspectos tangibles como intangibles) y establecidas las medidas de protección y conservación del mismo, vendría el proceso de la **puesta en valor turístico del atractivo**, es decir, dotarlo de un valor económico, hacerlo objeto de generación de ingresos económicos en base a la visita turística planificada y organizada.

La conservación de los recursos patrimoniales y su proceso de transformación en producto turístico son un incentivo para la revitalización de la identidad cultural a nivel regional, nacional e internacional. El mercado turístico necesita los recursos patrimoniales para el desarrollo de nuevos productos.

2.4 Gestión Cultural como Atractivo Turístico

Es importante y necesario hacer una diferencia entre la gestión cultural y la gestión turística, ya que el turismo depende en cierta medida del desarrollo de políticas culturales, puesto que en la mayoría de los casos ser considerado como una experiencia cultural, ambas gestiones se encuentran un nivel diferenciado.

Así mismo, es fundamental analizar la base organizativa de ambas gestiones; mientras que la gestión cultural está relacionada mayoritariamente con la administración estatal, la gestión turística esta con el sector privado y empresarial. Esto no significa que haya participación del Estado Nacional o municipal, por lo cual generalmente se llega a acuerdos mixtos entre privados y el estado, este último actuando como regulador y el sector privado encargado en la inversión y financiación de los proyectos.

La gestión cultural debería asumir el liderazgo en la relación turismo- cultura, que implicaría el compromiso con una nueva tecnología y nuevos espacios mercadológicos. Es sumamente importante, que los gestores culturales y turísticos entiendan como aprovechar el patrimonio existente, sin crear nada nuevo, de una manera lúdica y eficaz en el contexto de la sostenibilidad.

Turismo y cultura interdependientes, lo cual reclama una ubicación equilibrada en la cual el turismo no sea percibido como la panacea a los problemas del



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



subdesarrollo y tampoco como amenaza destructora que pone en peligro el patrimonio y la identidad de los pueblos (Fernández, 2014).

El desarrollo de los sitios culturales está directamente relacionado con la gestión de sus patrimonios, cuyos responsables realizan grandes esfuerzos para ofrecer una visita de calidad, todo a través de una agenda cultural que genere ingresos extras, ofrezca empleo y fomente la diversificación de la oferta. Entre las instituciones culturales y patrimoniales sobresale Patrimonio Nacional, que en los últimos años realiza una incesante labor para acometer cambios que mitiguen la fuerte estacionalidad de las visitas y la pérdida de visitantes e ingresos (Mínguez, 2013).

Tema 3: Teatro

El teatro es fundamentalmente, una acción en la que se representa una sucesión de circunstancias. Esta labor es siempre imaginaria y se realiza ante un público colectivo, en un lugar previamente convenido y por unos personajes encarnados material y detalladamente por actores (Berenguer, 1958).

El teatro, sobre todo es un arte que se implanta profundamente en la existencia concreta, colectiva, tanto por sus orígenes, utilización que hace de los roles y de las situaciones vivientes, como por sus resultados y los públicos que afecta o crea.

Según Calero y Reyes, (2010), se refieren al teatro que es el arte de la expresión, el arte de dar vida a unos personajes por medio de las palabras, movimientos, gestos y todo ello circunscrito entre las cuatro paredes de un lugar concreto y apoyado en los elementos sensibles que añade la puesta en escena.

Todos los elementos que se observan en una representación teatral es el reflejo de la realidad social en que se encuentra inmersa la población. Debemos saber que el teatro se basa en el intercambio entre el universo real o referencial bajo la mirada del espectador. En ocasiones el teatro se afana por hacer coincidir los signos de la presentación y realidad (en el mundo de la escena, con el mundo exterior); se sitúa entonces en el campo del naturalismo, aunque la realidad representada cambia de naturaleza en el instante que penetra en el artificio de la escena.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



La representación teatral es un hecho social y de mercado, el cual se trata de un producto que debe venderse, es decir, conseguir atraer a un público suficiente (cuanto más amplio mejor) para conseguir uno de los objetos fundamentales de la representación: la comunicación teatral.

Es importante reflejar que el teatro es una forma de expresión donde se puede denunciar de manera crítica hechos del pasado y del presente sobre los problemas de la sociedad.

3.1 Origen del Teatro

Durante muchos años, el Arte del Teatro, ha sido investigado y enseñado en los Estudios literarios de las universidades españolas como un género de la literatura. La historia del teatro estudia la evolución del arte dramático a través del tiempo.

El teatro nació en Atenas, Grecia entre los siglos V y VI a.C. Los atenienses celebraban los ritos en honor a Dionisio, dios del vino y de la vegetación. Estos ritos evolucionaron poco a poco hasta convertirse en teatro, constituyendo uno de los principales logros culturales de los griegos (Fernández, 2010).

El primer teatro construido fue dedicado a Dionisio, el cual se dividía en 3 partes: la orquesta, el lugar para los espectadores y la escena.

El teatro como infraestructura, ha ido evolucionado a través de la historia según las diferentes necesidades creativas, ideológicas, sociales y estéticas sujetas a las diversas épocas. Sin embargo, la esencia de las artes escénicas (teatro, música y danza) no se ha modificado substancialmente en los últimos dos mil quinientos años en Occidente, puesto que “el espectáculo en vivo es, en última instancia un encuentro directo que transmite y genera emociones entre los artistas y el público”. (Rodríguez, 2018).

Hoy en día, el teatro ha sido relevado a un plano secundario siendo sustituido en mayoría por la preferencia del público por el cine. Sin embargo, siguen existiendo numerosas representaciones con un público bastante amplio, siendo los principales géneros del teatro la comedia y el drama.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



3.2 Organigrama de un Teatro

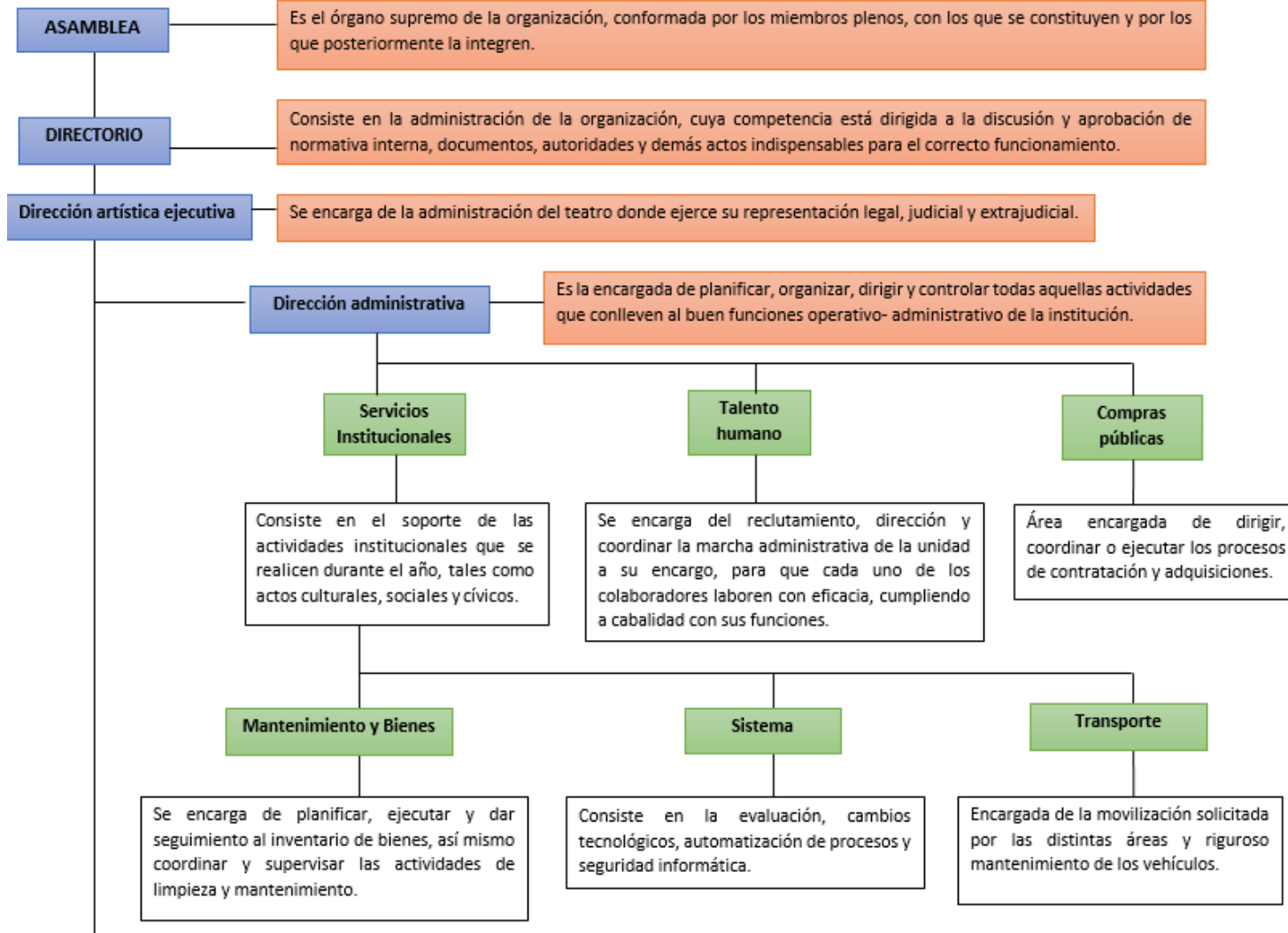
Bonet y Schargorodsky, (2016), señalan que toda institución tiene una cultura organizativa que le es propia y ha sido construida de forma dinámica a lo largo del tiempo. Esta cultura organizativa condiciona la labor de los distintos niveles de responsabilidad, pues determina en buena parte las jerarquías y liderazgos naturales, las maneras informales de comunicación, el grado de iniciativa individual y la aversión al riesgo.

Por ello, para funcionar correctamente, es necesario a nivel interno que se deba observar el comportamiento del personal, mantener el contacto y recorrer en distintos momentos y circunstancias las instalaciones utilizando mecanismos activos de participación.

Un teatro no deja de ser una organización estructurada bajo normas y procedimientos que condicionan la gestión de los recursos humanos. Seguidamente se presenta la organización de un teatro.

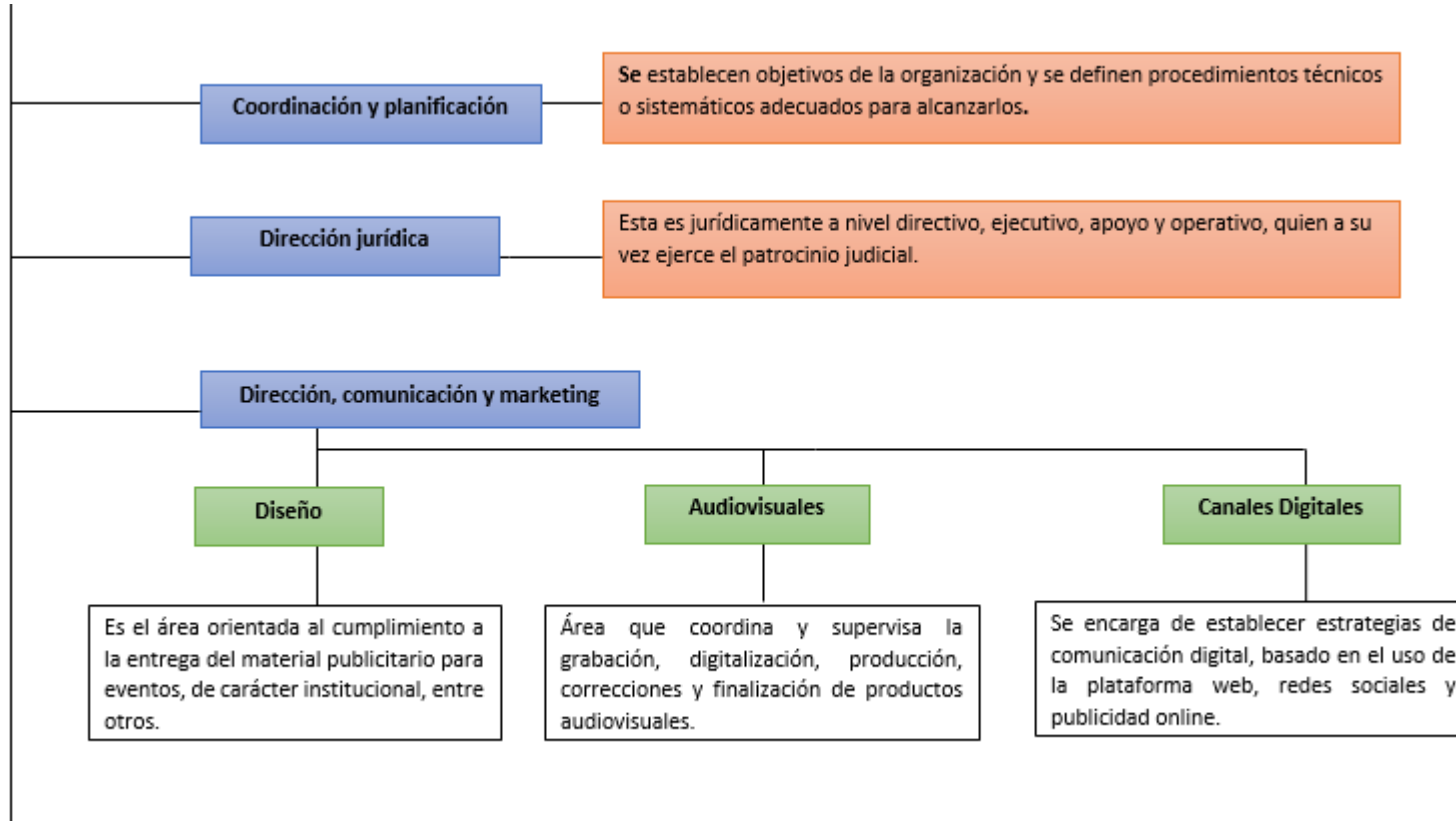


Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



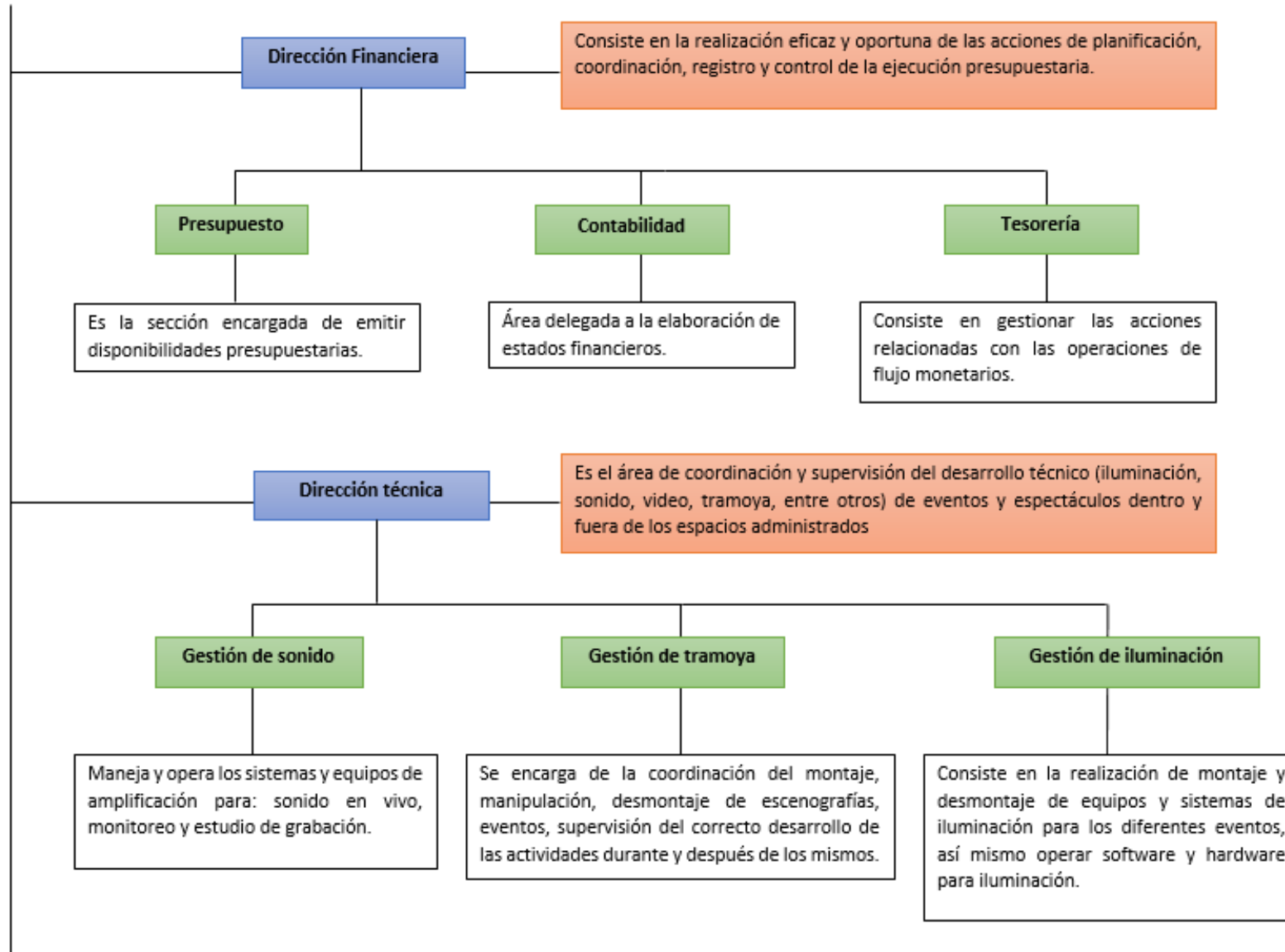


Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



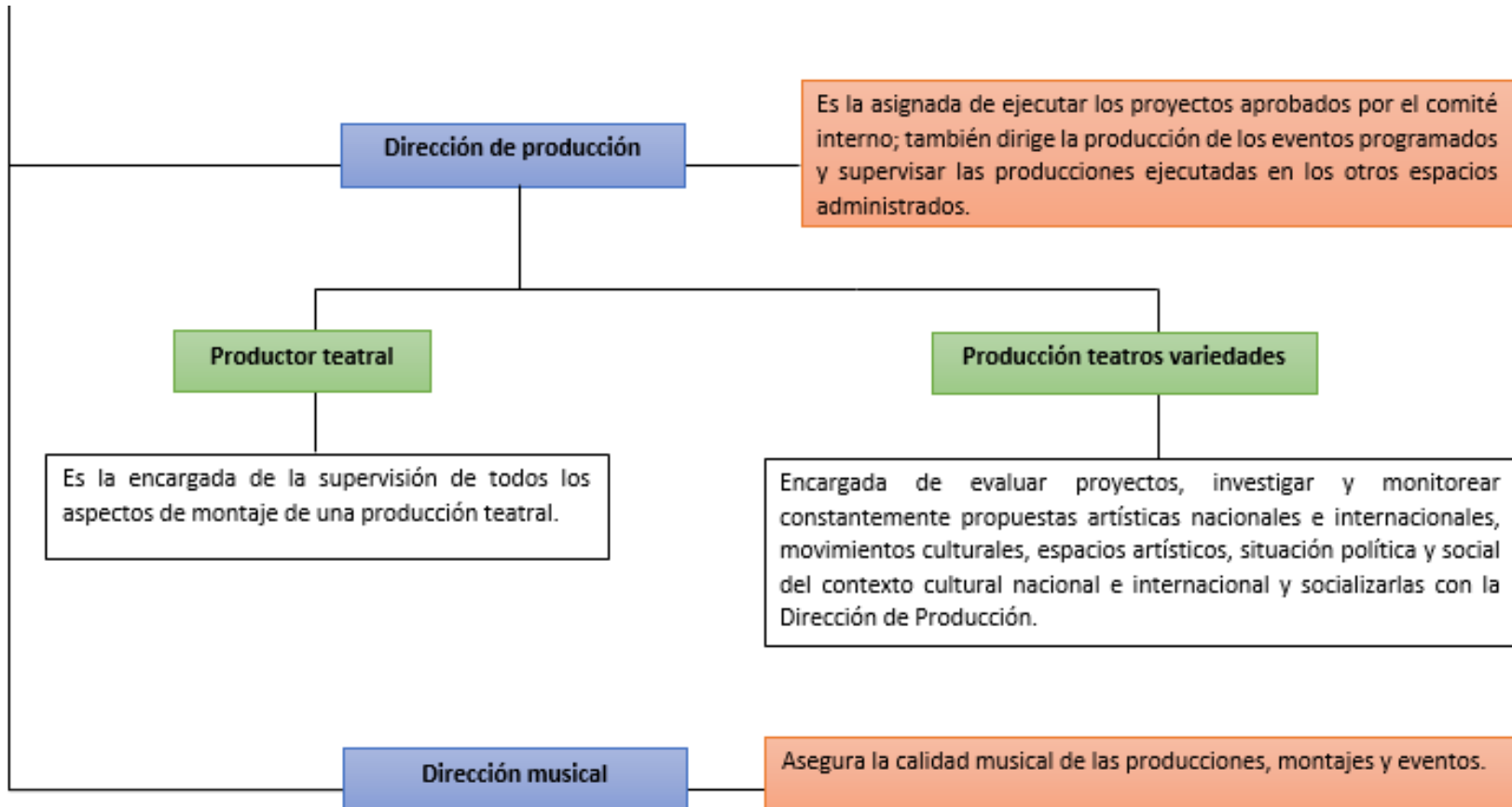


Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.





Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



3.3 Áreas Físicas de un Teatro

Es un espacio físico determinado, acondicionado y equipado para la producción teatral. Para que este soporte de infraestructura se transforme en un equipo óptimo y que las actividades se lleven a cabo en mejores condiciones, es necesario desarrollar una gestión adecuada que favorezca como un canal de comunicación efectivo. Esto permite a los empleados trabajar eficazmente, ya que se asignan las tareas y responsabilidades a cada persona que debe cumplir de acuerdo al puesto asignado (Rodríguez, 2018).

Procesos Gobernantes

Asamblea: Es el órgano supremo de la Organización, está conformada por los miembros plenos con los que se constituyen.

Directorio: Es el órgano administrativo de la Organización, cuya competencia está dirigida a la discusión y aprobación de normativa interna, documentos, autoridades, y demás actos indispensables para el correcto funcionamiento. Algunas de las responsabilidades son:

- a) Conocer y aprobar el Plan Operativo Anual.
- b) Aprobar los reglamentos internos.
- c) Conocer los parámetros de tarifas, propuestos por la Dirección Artística Ejecutiva.
- d) Cuidar la buena marcha de la organización y el cumplimiento de sus fines.

- **Dirección Artística Ejecutiva**

Dirección (Funciones Principales):

- a) Administrar la Organización y ejercer su representación legal, judicial y extrajudicial.
- b) Preparar informes artísticos, técnicos y balances económicos periódicos, documentos y demás trabajos que le encomiende el Directorio.
- c) Elaborar propuestas de normativa interna para aprobación del Directorio.

Asistente Administrativo de la Dirección Artística Ejecutiva (Funciones Principales):



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- a) Manejar la agenda de la Dirección Artística Ejecutiva.
- b) Atender al público mediante correspondencia, telefónica o personalmente.
- c) Realizar la coordinación para el apoyo logística que requiera la Dirección Artística Ejecutiva.

Procesos Habilitantes de Asesoría

- **Planificación**

Coordinador de Planificación (Funciones Principales):

- a) Desarrollar e implementar indicadores de desempeño de los proyectos operativos y estratégicos.
- b) Elabora informes de gestión de cumplimiento de planes y programas.
- c) Administrar los sistemas de verificación de planes y programas de la Secretaría de Planificación.

Analista de Planificación (Funciones Principales):

- a) Elabora modelos e instrumentos técnicos de planificación y proyectos.
- b) Analiza la planificación, control y evaluación de los procesos de la institución.
- c) Realizar estudios para la detección de necesidades de planificación institucional.

- **Dirección Jurídica**

Director Jurídico (Funciones Principales):

- a) Participa en los comités o grupos de trabajo que señalen las leyes o reglamentos a nivel Directorio o Ejecutivo de la Organización.
- b) Realizar el seguimiento de procesos legales y auditorías.
- c) Emite informes y dictámenes de carácter jurídico que le sean solicitados por la Dirección Artística Ejecutiva.

Analista Jurídico (Funciones Principales):



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- a) Coordina estudios y proponer reformas a leyes, acuerdos, convenios, contratos, reglamentos y más modificaciones a disposiciones vigentes.
- b) Coordinar la elaboración de providencias y decisiones administrativas.
- c) Realiza el seguimiento de procesos judiciales.

- **Dirección de Comunicación y Marketing**

Director (Funciones Principales):

- a) Planifica, coordina y supervisa las actividades de todas las ramas de esta dirección: diseño, audiovisuales, relaciones públicas y canales digitales.
- b) Evalúa los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos.
- c) Administra el presupuesto asignado a su área, realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución.

- **Área de Relaciones Publicas**

Supervisor (Funciones Principales):

- a) Construye y gestiona la imagen institucional de cara a los medios de comunicación.
- b) Controla y supervisa la entrega de cortesías para los eventos realizados en el Teatro.
- c) Coordina, supervisa y evalúa el personal a su cargo.

Relacionador Público (Funciones Principales):

- a) Diseña y da seguimiento al plan de relaciones públicas de la institución.
- b) Coordina y supervisa las actividades protocolarias de la institución.
- c) Atiende y acompaña a los visitantes especiales, en la institución.

Jefe de Medios de Comunicación (Funciones Principales):



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- a) Elabora y supervisa los planes de medios para los eventos realizados por la institución.
- b) Realiza, supervisa e implementa mecanismos de evaluación para la gestión comunicacional.
- c) Atiende a los medios de comunicación escrita, televisivos, radiales y digitales.

Asistente de Comunicación (Funciones Principales):

- a) Coordina con los artistas, managers y productores de los eventos la agenda de medios a manejar para la difusión de sus presentaciones.
- b) Realiza y envía la información de los eventos culturales que realiza la institución a los medios de comunicación que publican agendas culturales.
- c) Alimenta y actualiza permanentemente la base de datos de medios de comunicación, agendas culturales y boletines a suscriptores.

- **Área de Diseño**

Supervisor (Funciones Principales):

- a) Establece cronogramas de trabajo para cada uno de los diseñadores del área, orientados al cumplimiento en la entrega del material publicitario para eventos, así como de material de carácter institucional.
- b) Planifica, coordina y supervisa el correcto desempeño de las tareas encomendadas al personal dependiente del área.
- c) Realiza evaluaciones periódicas de los colaboradores del área.

- **Unidad de Diseño Grafico**

Diseñador (Funciones Principales):

- a) Implementa el proceso de diseño: investigación, conceptualización, maquetación, diagramación, aplicación e implementación de gráfica para las piezas gráficas de los eventos y proyectos de la Organización.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- b) Revisar la calidad óptima de los materiales de contenido: fotográficos, logotipos e ilustraciones, para ser utilizados en las piezas gráficas.
- c) Brinda soporte a las distintas áreas de la Dirección de Comunicación y Marketing en cuanto a proveer elementos gráficos que se requieran para la elaboración de piezas comunicacionales.

- **Unidad de Fotografía**

Jefe de Fotografía (Funciones Principales):

- a) Elabora el Manual de Políticas para Fotógrafos Invitados a los eventos.
- b) Supervisa que la edición y documentación de todo el material fotográfico de la institución se realice acorde a los parámetros y políticas establecidas previamente y que el archivo que se comparte con otras áreas, esté actualizado.
- c) Selecciona y provee de material fotográfico para la elaboración de piezas de comunicación impresas, audiovisuales y digitales

Fotógrafo (Funciones Principales):

- a) Realiza la edición y documentación de todo el material fotográfico bajo las directrices establecidas por el Jefe de Fotografía.
- b) Entrega material fotográfico a los medios de comunicación previa autorización de la Dirección de Comunicación y Marketing.
- c) Realiza la cobertura fotográfica de los eventos realizados en los espacios y escenarios, así como en locaciones externas para festivales o proyectos que produzca la institución.

- **Área de Audiovisuales**

Supervisor (Funciones Principales):



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- a) Supervisa y coordina el correcto manejo del archivo audiovisual del Teatro.
- b) Establece cronogramas de trabajo para cada persona integrante del área, orientados al cumplimiento de la entrega del material audiovisual para eventos y así como los productos de carácter institucional.
- c) Controla el buen uso y manejo del equipo técnico asignado a su área.

Realizador Audiovisual (Funciones Principales):

- a) Graba y realiza la cobertura de todos los eventos realizados ya sean en los escenarios y espacios que administra la institución o en locaciones externas.
- b) Controla la calidad de los productos audiovisuales antes de su difusión.
- c) Participa permanente y activamente en las reuniones creativas del equipo de audiovisuales

Técnico Audiovisuales (Funciones Principales):

- a) Maneja, organiza y da mantenimiento al archivo histórico audiovisual.
- b) Coordina y organiza la logística de pre-producción para rodajes y coberturas, así como de insumos que se requiere en el área.
- c) Precautela el buen uso y cuidado del equipo técnico asignado al área de Audiovisuales.

- **Áreas de Canales Digitales**

Asistente de Comunicación Digital (Funciones Principales):

- a) Implementa las estrategias de comunicación digital, basado en el uso de la plataforma web, redes sociales y publicidad online.
- b) Crear y actualizar los contenidos (blogs, artículos, boletines y materiales) a ser difundidos en los canales digitales.
- c) Crear, manejar e incrementar la presencia en los canales digitales de la institución.



Procesos Habilitantes de Apoyo

- **Dirección Administrativa**

Director Administrativo (Funciones Principales):

- a) Administra los contratos del área de su competencia, que disponga la Dirección Artística Ejecutiva.
- b) Interviene como ordenador de gasto en la cuantía que determinen las normas legales o en la que le delegue la máxima autoridad.
- c) Prepara informes administrativos para las entidades de control.

Asistente Administrativo (Funciones Principales):

- a) Realiza todas las funciones concernientes con el área de secretaria (recepción, redacción, despacho y archivo de documentación).
- b) Prepara el presupuesto para el siguiente año en lo correspondiente a gastos de servicios básicos.
- c) Colabora en la elaboración de términos de referencia requeridos por la Dirección administrativa.

- **Áreas de Servicios Institucionales**

Supervisor (Funciones Principales):

- a) Supervisa, atiende y soluciona los requerimientos de las áreas de Sistemas, Bienes, Mantenimiento y Transporte.
- b) Da seguimiento a los cronogramas de actividades, solicitudes y novedades en sus áreas de gestión.
- c) Elabora informes de gestión de cumplimiento de objetivos y actividades.

Analista de Servicios Institucionales (Funciones Principales):

- a) Administra los contratos que se les delegue y disponga la Dirección Artística Ejecutiva.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- b) Elabora y revisa términos de referencia en el área de su competencia.
- c) Elabora informes de gestión de los contratos bajo su administración y que le solicite la Dirección Administrativa.

Secretaria, Recepcionista y Archivo (Funciones Principales):

- a) Atiende al público que visita las instalaciones.
- b) Administra la caja chica del área administrativa.
- c) Coordina la logística para el envío de documentos internos y externos.

Técnico de Seguridad Física (Funciones Principales):

- a) Dirige y coordina la mitigación de riesgos de seguridad física.
- b) Planifica y controla el cumplimiento de las políticas de control de seguridad física de servidores y patrimonio.
- c) Coordina con los organismos de control la seguridad externa, durante la presentación de los eventos.

- **Unidad de Bienes y Mantenimiento**

Jefe de Bienes y Mantenimiento (Funciones Principales):

- a) Controla el movimiento de los bienes institucionales de acuerdo a la normativa vigente.
- b) Coordina las actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.
- c) Supervisa la ejecución de actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones.

Técnico de Mantenimiento Electrónico (Funciones Principales):

- a) Planifica, ejecuta y monitorea el plan de mantenimiento de los sistemas electrónicos.
- b) Gestiona el correcto funcionamiento y mantenimiento preventivo de sistemas electrónicos de control de accesos, video vigilancia, detección de incendios.
- c) Mantiene actualizado los permisos de funcionamiento de los diferentes espacios administrados



Auxiliar de Mantenimiento (Funciones Principales):

- a) Ejecuta actividades de limpieza de las instalaciones (interior, exterior, cubiertas y sub suelos) de los espacios administrados
- b) Realizar actividades de mantenimiento de acuerdo a planificación y requerimientos del área.
- c) Informa a su jefe inmediato de daños que se presenten en las edificaciones.

- **Unidad de Sistema**

Jefe de Tecnología de la información (Funciones Principales):

- a) Dirige procesos de evaluación, cambios tecnológicos y automatización de procesos.
- b) Establece los parámetros de seguridad informática y gestionar su cumplimiento en los funcionarios.
- c) Coordina la atención, resolución de problemas y requerimientos de los sistemas informáticos.

Asistente de Infraestructura y Soporte (Funciones Principales):

- a) Efectúa copias de respaldo de los datos críticos de la institución.
- b) Realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos.
- c) Administra, configura y monitorea la seguridad perimetral, sistemas de protección interna, servidores y equipos de almacenamiento, redes, enlaces y equipos de comunicación y la seguridad de la información.

- **Área de Talento Humano**

Jefe de Talento Humano (Funciones Principales):

- a) Supervisa el cumplimiento de la normativa legal correspondiente a la administración de talento humano.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- b) Mantiene actualizado el Manual de Funciones y Manual de Clasificación de Puestos.
- c) Elabora contratos de servicios profesionales y acciones de personal.

Asistente de Talento Humano (Funciones Principales):

- a) Gestiona el ingreso del personal nuevo que comprende: requisición de personal, solicitud de certificación presupuestaria, aviso de entrada, ingreso a nómina.
- b) Realiza mensualmente las panillas.
- c) Coordina los apoyos para eventos.

- **Dirección Financiera**

Director (Funciones Principales):

- a) Realiza de manera eficiente, eficaz y oportuna las acciones de planificación, coordinación, registro y control de la ejecución presupuestaria de la Organización.
- b) Asegura la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros.
- c) Presenta informes confiables y oportunos sobre los estados financieros a la Dirección Artística Ejecutiva.

Asistente Dirección Financiera (Funciones Principales):

- a) Recpta y despacha la documentación que ingrese al departamento financiero.
- b) Mantiene actualizado el archivo físico y digital de la Dirección Financiera.
- c) Asiste en todos los requerimientos del departamento financiero.

Asistente Técnico Financiero (Funciones Principales):

- a) Apoya en proceso del control previo de pagos que ingresen al área de contabilidad.
- b) Realiza el control previo a eventos coproducciones.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



c) Soporte para todas las áreas de la Dirección Financiera.

- **Área de Contabilidad**

Jefe de Contabilidad/ Contador General (Funciones Principales):

- a) Realiza control interno de los procesos contables.
- b) Elabora estados financieros: Balance de Comprobación, Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, etc.
- c) Realiza arqueos de cajas chicas y boletería.

Analista Contable (Funciones Principales):

- a) Genera archivos y reportes de cuentas contables.
- b) Ejecuta bajo su responsabilidad el control previo de pagos que ingresen al área de contabilidad.
- c) Verifica la documentación para pago de los distintos procesos de compras.

- **Área de Presupuesto**

Jefe de Presupuesto (Funciones Principales):

- a) Elabora reformas presupuestarias.
- b) Presenta informes disponibilidades presupuestarias no utilizadas.
- c) Elabora resumen de gastos mensuales por fuente de financiamiento.

- **Área de Tesorería**

Jefe de Tesorería/ Tesorero (Funciones Principales):

- a) Lleva el control y archivo de todos los comprobantes de ingreso.
- b) Coordina las actividades de recaudación con la boletería.
- c) Gestiona los cobros de acuerdo a las facturas emitidas en el área contable e informa a la Dirección Financiera el status de cada cuenta.

Boletero (Funciones Principales):



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- a) Ejecutar el reporte de ventas de boletería.
- b) Brindar información al público sobre los diferentes eventos de la Organización.
- c) Realiza las reservaciones de los eventos.

Procesos Agregadores de Valor

- **Dirección de Producción**

Director (Funciones Principales):

- a) Dirige la producción los eventos programados y supervisa las producciones ejecutadas en los otros espacios administrados
- b) Revisa y administra el macro calendario de programación quincenal, mensual y anual.
- c) Asigna, da seguimiento y controla las tareas del personal de su dirección.

Asistente Administrativo de la Dirección de Producción (Funciones Principales):

- a) Recopila y organiza el archivo documental de la Dirección de Producción.
- b) Da seguimiento y reporta acerca de la programación mensual del Teatro Nacional.
- c) Monitorea y reporta acerca de los asistentes y boletería de la programación mensual del Teatro.

- **Área de Producción del Teatro**

Coordinación de Producción del Teatro (Funciones Principales):

- a) Coordina, produce y realiza todos los eventos conforme el calendario de programación del Teatro.
- b) Investiga y monitorea constantemente propuestas artísticas nacionales e internacionales, movimientos culturales y espacios artísticos con la Dirección de Producción.
- c) Supervisa las actividades del personal de producción del Teatro.



Asistente de Producción (Funciones Principales):

- a) Atiende al cliente que asiste a los eventos que se realizan en los espacios administrados.
- b) Contabiliza el número de boletos del público que ingresa a los diferentes eventos en el Teatro.
- c) Verifica y supervisa durante un evento que las instalaciones cumplan con requerimientos de limpieza y seguridad.

Auxiliar de Vestuario (Funciones Principales):

- a) Conserva en buenas condiciones el vestuario.
- b) Mantiene actualizado el inventario del vestuario existente.
- c) Supervisa bajo su responsabilidad la entrada y salida de vestuario del Teatro.

- **Dirección Técnica**

Director (Funciones Principales):

- a) Coordina y supervisa el desarrollo técnico (iluminación, sonido, video, tramoya, entre otros) de eventos y espectáculos dentro y fuera de los espacios administrados.
- b) Planifica y dirige la construcción, montaje, manipulación y desmontaje de escenografías y eventos.
- c) Organiza reuniones de trabajo del área de tramoya, iluminación, sonido, video y mantenimiento.

- **Área de Sonido**

Supervisor (Funciones Principales):

- a) Maneja y opera los sistemas y equipos de amplificación para: sonido en vivo, monitoreo y estudio de grabación.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- b) Supervisa el cumplimiento de los diferentes requerimientos de sonido para los eventos programados.
- c) Elabora el calendario y horarios de trabajo del personal de sonido.

Técnico de Estudio de Grabación (Funciones Principales):

- a) Opera el estudio de grabación.
- b) Realiza el montaje y desmontaje de sonido para eventos en interiores y exteriores.
- c) Graba las diferentes sesiones de audio y eventos incluyendo: pre producción, edición y mezcla.

Técnico de Sonido (Funciones Principales):

- a) Brinda mantenimiento preventivo a todos los equipos
- b) Realiza el monitoreo de equipos en las diferentes presentaciones de los artistas.
- c) Ejecuta tareas de instalación eléctrica y cableada de sonido, relacionado con sus funciones.

- **Área de Mantenimiento Técnico**

Técnico de Mantenimiento Eléctrico (Funciones Principales):

- a) Realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones eléctricas.
- b) Inspecciona y mantiene en óptimas condiciones los motores eléctricos en general del área técnica.
- c) Brinda asistencia técnica en los diferentes montajes y otros trabajos asignados tanto en interiores como en exteriores.

- **Área de Tramoya**

Jefe de Piso (Funciones Principales):

- a) Coordina el montaje, manipulación y desmontaje de escenografías y eventos.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- b) Vigila el buen funcionamiento del equipo técnico, así como su mantenimiento.
- c) Coordina el correcto desarrollo de los ensayos y eventos antes, durante y después de los mismos.

Tramoya Especialista:

1) Metalmecánico (Funciones Principales):

- a) Montaje y desmontaje de eventos tanto al interior como en exteriores.
- b) Realiza la limpieza del foro y desalojo del mismo.
- c) Construye escenografías de acuerdo a los requerimientos de la obra

2) Utilero (Funciones Principales):

- a) Fabrica y aprovisiona todos los elementos considerados como utilería, necesarios para las diferentes obras a realizarse en el Teatro Nacional.
- b) Realiza marcaciones en el piso del Teatro.
- c) Mantiene en buenas condiciones el escenario del Teatro.

Tramoya (Funciones Principales):

- a) Montaje y desmontaje de eventos tanto al interior como en exteriores cuando el caso lo amerita.
- b) Informa sobre novedades en la ejecución de su trabajo al jefe de piso.
- c) Vigila que el escenario se encuentre en perfecto estado para la realización de un evento.

- **Unidad de Iluminación**

Jefe de Iluminación (Funciones Principales):

- a) Conoce y opera software y hardware para iluminación.
- b) Opera las consolas y sistemas de iluminación.
- c) Diseña plantas de iluminación para los diferentes eventos.

- **Dirección Musical**

Director (Funciones Principales):



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- a) Asegura la calidad musical de las producciones, montajes y eventos.
- b) Revisa los materiales musicales externos, proyectos enviados y los clasifica para la presentación en el Comité Interno de Producción.
- c) Supervisa de manera periódica a los ensayos de cada una de las agrupaciones.

- **Orquesta Instrumento**

Director musical (Funciones Principales):

- a) Mantiene el nivel y preparación musical necesaria para salvaguardar el nivel de la agrupación.
- b) Evalúa el trabajo de los integrantes.
- c) Planifica los ensayos y coordina a los integrantes de la agrupación.

Es importante mencionar, que el equipo de trabajo conforma un elemento fundamental para alcanzar el objetivo en una organización, ya que todos los trabajadores de las distintas secciones de dentro y fuera del escenario son piezas del aparato de gestión y tienen que tomar decisiones.

Es frecuente ver en los esquemas organizativos de las grandes compañías, una serie de ayudantes por cada área de responsabilidad. Sin embargo, en compañías de menor escala se observa que una misma persona cumple varias funciones. Por ello, es necesario analizar la disposición, la capacidad, la preparación, la motivación y el potencial de cada uno de los integrantes en un equipo de trabajo que entrega un servicio teatral.

3.4 Importancia de un Teatro

Rodríguez, (2018), señala que para comprender el funcionamiento de los teatros hay que situarlos dentro de un sistema donde participan otros tipos de organizaciones. Por ello, las funciones de formación, producción, programación, exhibición y conservación de espectáculos pueden ser repartidas de formas diversas entre el teatro y sus organizaciones vinculadas.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



El teatro es una herramienta de enseñanza para el desarrollo de la creatividad, de la interpretación, de memoria, de habilidades expresivas y personales, todas estas capacidades muy indispensables para la comunicación de las personas. Pensando cómo proceso de aprendizaje y no como resultado, permite desarrollar la creatividad individual y grupal, estimula la integración en conjunto a través del juego dramático desarrollando el vínculo y la confianza personal.

De acuerdo con Almanza, (2017), el teatro por su valor formativo y humano, actúa con distintos objetivos esenciales de la educación, ya que desarrolla y refuerza las capacidades individuales y sociales de los estudiantes y docentes, integrando a toda la comunidad educativa.

Es importante resaltar, que el espacio teatral promueve nuevas formas de articulación y dialogo éntrelos diversos componentes del campo artístico. Debemos recordar que la cultura griega antigua fue escenario histórico en el que comienza a enfrentarse las corrientes idealistas y materialistas, así como los métodos metafísicos y dialectales de interpretación del mundo.

La esencia del arte dramático está en la puesta en escena, los conflictos humanos, a través de este el ser humano se formula interrogantes, cuestiona y discute muchas veces consigo mismo, además plantea el problema en un contexto histórico de una cultura determinada.

El teatro hoy en día, es uno de las principales de narración masiva que, a diferencia del cine y la televisión ocurren en tiempo real, justo delante de los espectadores. Esto permite una conexión emocional y humana que se pierde en otros formatos y por ello, potencie mucho más los contenidos de la obra.

Tema 4: Análisis FODA para un Patrimonio Cultural

Castillo, (2018), señala que, para el análisis de la gestión en cultura, es importante tener una visión amplia, más allá del sitio respecto al desarrollo cultural, por lo que se debe presentar un análisis FODA que nos facilite identificar las líneas de intervención o dimensión de acción de nuestro Modelo de Gestión Cultural.



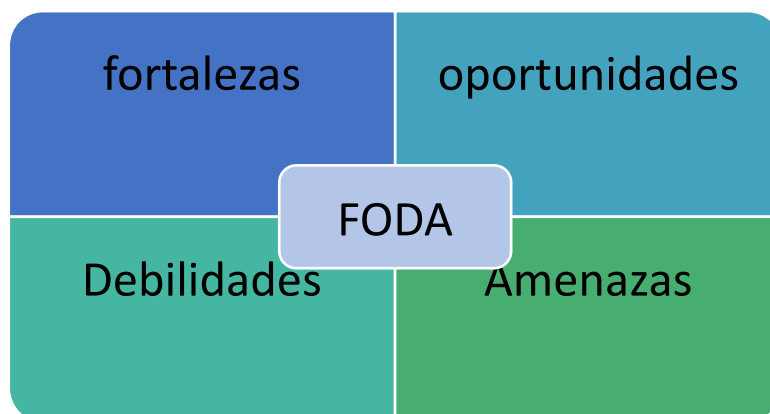
Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Con un análisis FODA se pretende mostrar las claras ventajas que ofrece el empleo del sistema en la gestión cultural, como herramienta útil y con posibilidades para incentivar el desarrollo de este sector. Ello se llevará a cabo aplicando este análisis a un caso concreto: una propuesta de modelo de gestión cultural para el Teatro José de la Cruz Mena, concluyendo con resultados más objetivos y fidedignos sobre la situación actual cultural.

El análisis FODA busca la activación del patrimonio, dándolo a conocer, asimismo, pretende concientizar a la población del valor del sitio cultural para la historia de la ciudad. También se propone facilitar el acceso a los bienes que alberga, e incentivar la conservación de este patrimonio, con el propósito de cumplir con los objetivos del modelo donde se plantearán diferentes estrategias, así como actividades que permitan desarrollar cada una de ellas (Jiménez, 2012)

Según (Puyada, 2009), muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA le permitirán a la organización poder establecer planes de producción, de marketing y comunicación, estrategias comerciales a corto o mediano plazo y acciones concretas para sus consumidores o público.





Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



4.1 Fortalezas

Tiene que ver con conocer o reconocer los puntos fuertes y positivos de la organización, las actividades o cuestiones que la posicionan con más ventaja en el mercado.

4.2 Oportunidades

Está vinculado con el conocimiento de ciertos acontecimientos externos (políticos, económicos, sociales y artísticos, que pueden aportar positivamente a la institución y que posibilitan un desarrollo económico u organizacional, a través de las medidas de gestión correspondientes y acordes al nuevo objetivo.

4.3 Debilidades

Se enfoca en conocer y aceptar las propias **debilidades**, ya que esto abrirá las puertas para mejorar, a través de una gestión acorde, los aspectos internos que se pueden mejorar, o en los que están siendo superados por otras organizaciones.

4.4 Amenazas

Algunas oportunidades del medio externo pueden llegar a transformarse en **Amenazas** (crisis financieras, crisis política, aparición de nuevas organizaciones). Sin embargo, mediante medidas de gestión adecuadas, estas amenazas pueden no transformarse en problemas concretos para la institución y pueden ser amortiguadas hasta que el período de crisis se termine o se llegue a un equilibrio en el mercado.

Tema 5: Modelo de Gestión Cultural

Los modelos son representaciones justas de cosas reales, modeladas para un propósito en particular y con puntos de vistas particulares. En el caso de las organizaciones lo que se busca es conocer sólo aquellas variables que dentro de su propio proceso influyen en una mejor gestión del inmueble con la exclusiva finalidad de mantener su existencia en el tiempo. (Cabezas, 2010).



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



La puesta en valor y la adecuación del patrimonio cultural como recurso turístico es un proceso complejo y lento, lo que requiere actuar desde puntos diversos: territorial, urbanístico, patrimonial y turístico.

Troitiño, (2007), afirma que la preparación de los destinos patrimoniales requiere cambios profundos en los modelos de gestión urbana y territorial, así como dotarse de nuevas herramientas de observación y conocimiento. Instrumentalizar el turismo sostenible implica que las administraciones locales se doten de infraestructuras de gestión transversales, con capacidad para establecer puentes de comunicación y sellar acuerdos entre las políticas turísticas, las urbanas, las territoriales y las de patrimonio cultural.

Entendemos por modelos de gestión de los agentes culturales las formas de estructuración social para su participación efectiva de acuerdo con diferentes factores, los cuales les permiten actuar como sujetos de intervención en un marco normativo y democrático. Estas formas se configuran sobre una fundamentación de acuerdo con los derechos fundamentales reconocidos y los fines de las políticas culturales, generando unas condiciones para la participación y la apropiación social de la ciudadanía de su vida cultural. (Castillo, 2018).

5.1 Propuestas de Modelo de Gestión Cultural vinculado al Aprovechamiento Turístico

A continuación, se presentarán 2 propuestas de modelos de gestión cultural, donde uno de ellos se utilizará como base para la aplicación y medición en el sitio determinado.

5.1.1 Propuesta Modelo no. 1

Correa, (2015), afirma que respondiendo al concepto de «cultura», se requiere que la definición e implementación de cada etapa del modelo sea fiel a la fuente con “celos locales” y en lo posible libre de prejuicios, formatos e ideas preconcebidas. De tal manera, que represente lo más genuinamente posible la realidad del sitio en el que se está trabajando.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



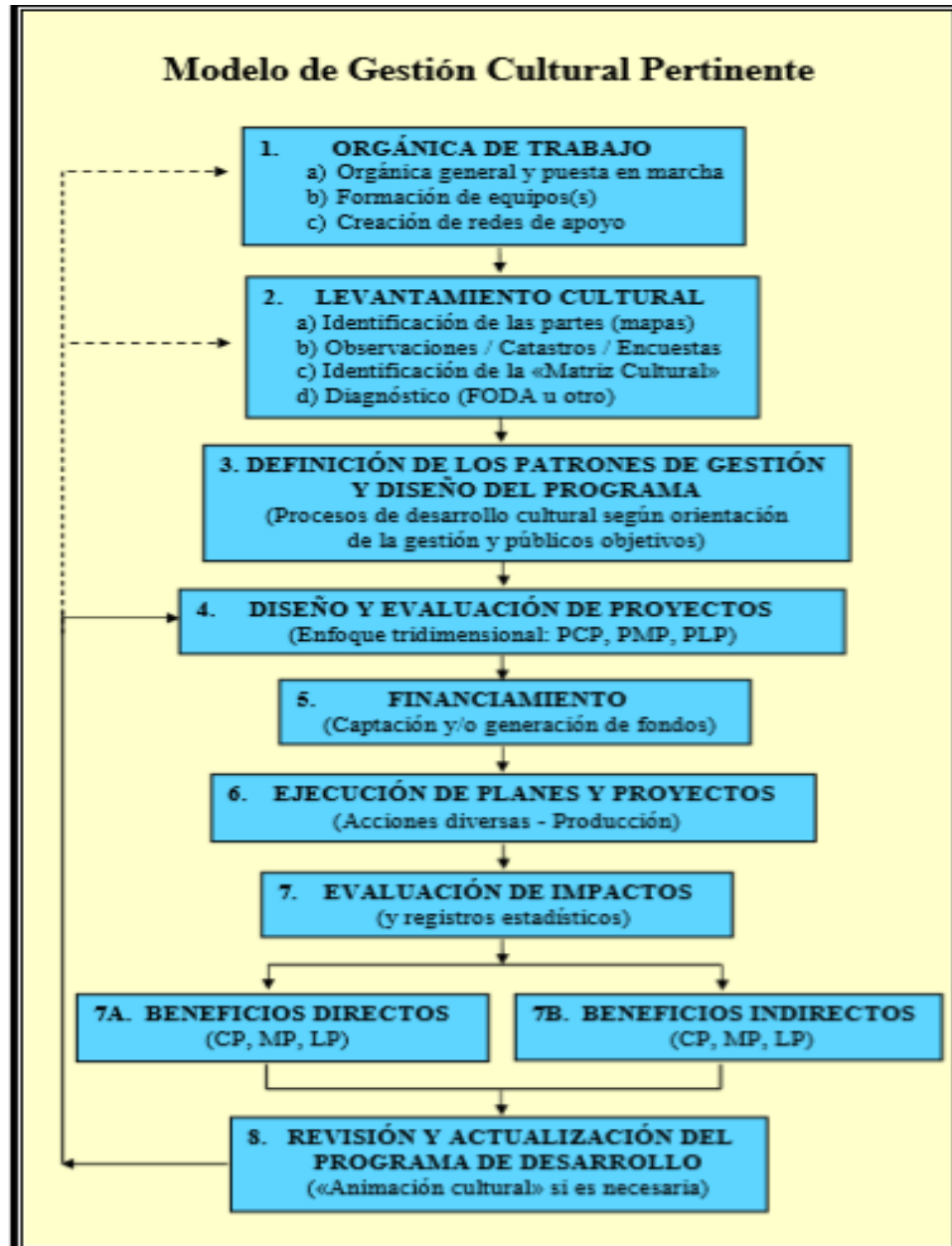
Cabe advertir, que en ningún caso el modelo debe considerarse como una propuesta rígida; sino más bien como una propuesta general de referencia, que en cada lugar se puede aplicar, adaptar y ajustar acorde a las circunstancias específicas que se tengan. Lo importante es comprender su esencia y en la medida que ella satisfaga las expectativas, no olvidar que siempre es necesario e importante saber aplicarlo con creatividad, pertinencia y flexibilidad, sin que ello signifique perder el rigor.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Este modelo está estructurado en 8 etapas principales, cada una de ellas debe cumplir con ciertas funciones y tareas, para lo cual se dispone de técnicas y herramientas específicas que facilitan su operación.





Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



La operación del modelo se considera una etapa inicial de marcha blanca, por lo menos de un año, la cual permite irle haciendo los ajustes que se estimen pertinentes y así poco a poco se puede perfeccionar hasta que quede a punto, sin olvidar que siempre se tiene que estar evaluando y actualizando, pues la dinámica cultural a todo nivel, así lo exige.

5.1.1.1 Orgánica de Trabajo

La orgánica de trabajo es fundamental en cualquier Centro u Organización Cultural, puesto que incide directamente en la calidad de su gestión, junto con generar un adecuado ambiente humano, que es finalmente lo que se proyecta hacia los habitantes del sitio en que se opera (integrantes en el caso de una corporación).

Cabe recalcar que, la Organización requiere tener una rigurosa planificación y distribución de los recursos, proyectos y acciones, hacia adentro; también debe considerarse la articulación de las ideas, acciones y trabajo en sus diferentes facetas, todo lo cual es clave para que la gestión resulte coherente, efectiva, eficiente y convincente. Por ello, el clima laboral y gestión internas deben estar en sintonía y concordancia con el ambiente cultural y gestión externas. Un modelo pertinente debe buscar una correlación y coherencia directa entre los dos ámbitos: adentro-afuera, afuera-adentro.

5.1.1.1.1 Orgánica General y Puesta en Marcha

5.1.1.1.1.1 Orgánica Tradicional- Mecanicista

Este tipo de estructura organizacional es la más simple y directa, debido a que los superiores dan las órdenes y los subalternos sólo deben obedecer, sin lugar a apelación, lo más fielmente posible a la fuente. La ventaja de este sistema es que se puede llevar el control de todo lo que se hace, por cuanto su estructura es de fácil comprensión, donde están claramente delimitadas las responsabilidades, lo cual se puede implementar y monitorear sin mayores dificultades. Sin embargo, tiende a ser muy rígido, dogmático e inflexible, inhibiendo la creatividad, capacidades e iniciativas de los subalternos.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Los tiempos culturales sobrepasan a los tiempos políticos. Por ello, es fundamental saber distinguir entre aquellas iniciativas y acciones que merecen ser continuadas y aquellas que merecen ser cambiadas o impulsadas.

Estructura Jerárquica Tradicional

(Orgánica mecanicista-vertical; tendencia al autoritarismo y rigidez de la gestión)



El sistema jerárquico indicado no responde bien ni a las necesidades de continuidad (procesos graduales), ni a los cambios rápidos y constantes que caracterizan a la cultura contemporánea (urbana y a veces rural), lo cual se traduce en una constante pérdida de oportunidades y en un subdesarrollo cultural.

Una solución recomendable que en muchos casos puede ser bastante efectiva, es procurar que las Organizaciones tengan personalidad jurídica propia, de tal manera que asegure cierta autonomía más allá de los poderes de turno. La figura legal más apropiada en estos casos es la Corporación sin fines de lucro, ya que se trata de una estructura jurídica que funciona independientemente, según sus patrones de gestión y los lineamientos que entregue su Directorio.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



5.1.1.1.1.2 Organización Moderna- Creativa

Según Correa, (2015), Su dinámica organizacional se caracteriza por establecer relaciones horizontales, con el propósito de aprovechar lo mejor posible las capacidades humanas disponibles y lograr así una mayor funcionalidad y sinergia en las operaciones.

Dentro de una organización creativa existe libertad intelectual y con ello, el liderazgo es también creativo y transita de una persona a otra según sean los temas, problemas y esferas de cada cual. Así mismo, se reparte la carga y se genera un ambiente especialmente motivador que unido a la responsabilidad y compromiso laboral junto al respeto y valoración de los demás, dejando obsoleto el concepto de autoridad vertical, generándose un ambiente de autodisciplina y de autocontrol que, en definitiva, ahorra tiempo, agiliza las gestiones y favorece la sinergia del equipo, incrementando su capacidad de gestión. Se trabaja dentro de un ambiente participativo y flexible, que tiene mayor facilidad para captar e interpretar los cambios del contexto y necesidades de adaptarse a las exigencias de la dinámica social y cultural actuales.

Estructura en red - horizontal

(Tendencia moderna, hacia una organización creativa)



Se puede evolucionar poco a poco desde un sistema tradicional a un sistema más creativo, dinámico y flexible, en la medida que se deleguen funciones y responsabilidades, se creen nuevos espacios de comunicación y participación, se compartan los aciertos, los errores y se trabaje por el bien común interno y externo.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



5.1.1.1.1.3 Puesta en Marcha de la Organización

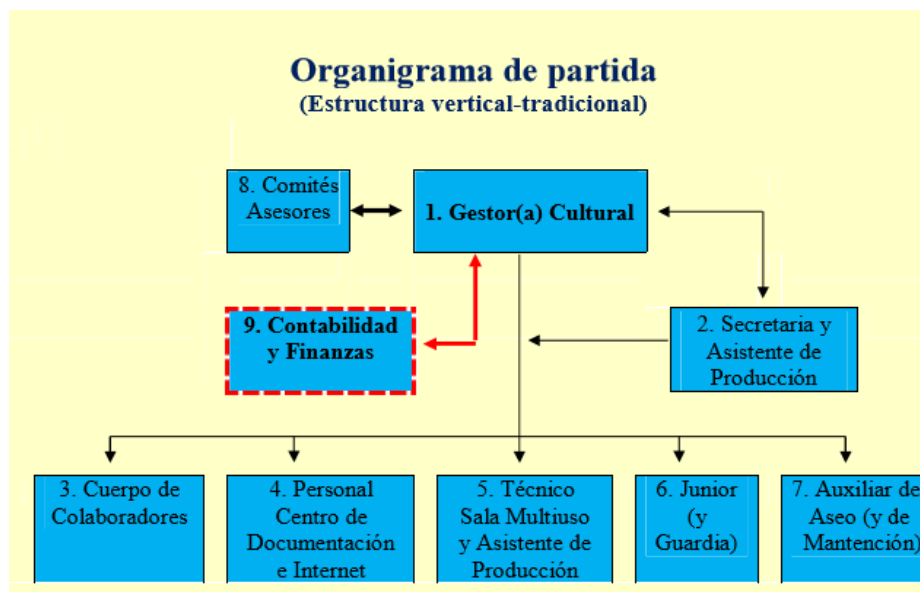
La operación normal de un Centro u Organización Cultural, requiere primero de una etapa de preparación o marcha blanca, previa a su entrada en régimen. Sin embargo, es muy diferente el caso de una organización existente que necesita readecuarse a otra que parte de cero. A veces el primer caso es más difícil, pues ofrece una natural resistencia a los cambios.

5.1.1.1.1.4 Orgánica de la Marcha Blanca

Para una Organización Cultural que recién inicia sus funciones, resulta lógico considerar un proceso de transición gradual en cuanto a la implementación de su estructura organizacional. Según sea la dimensión del lugar a cubrir, junto a los plazos y metas acordados, la marcha blanca puede cumplirse en 1 año en tanto se cumple un ciclo completo de gestión.

Por tanto, el equipo de trabajo puede ir creciendo gradual y orgánicamente, acorde a las necesidades y posibilidades de financiamiento.

5.1.1.1.1.5 Orgánica en Régimen



Si se trata de una Organización ya existente, siempre es necesario revisar la estructura organizacional en función del plan de desarrollo que se vaya a realizar y si procede, se recomienda hacer una reingeniería al respecto, aplicando el principio



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



de gradualidad con metas de corto, mediano y largo plazo; de tal manera, minimizar la resistencia y miedo a los cambios, sin dejar de optimizar la estructura organizacional disponible.

5.1.1.1.1.6 Descripción de Cargos

La descripción de cargos consiste en identificar, definir las tareas y niveles de responsabilidad, autoridad e interdependencia de cada integrante del equipo de trabajo de la Organización o Centro Cultural (deberes y derechos).

Cabe señalar que, si se pretende hacer una gestión pertinente, dinámica y creativa, dicha descripción debe estar en constante revisión, ajustes y renovación, acorde a los cambios y necesidades del contexto, siempre en concordancia con los objetivos y misión de la entidad.

Es muy importante poder tener una clara organización al interior de una Institución cultural, pues incide directamente en el clima laboral, eficiencia y eficacia de la gestión misma. Así mismo, tratar de incorporar nuevos matices que puedan marcar la diferencia, acorde a la idiosincrasia de la cultura local.

- **Comités Asesores:** Estos Comités pueden ser uno o más grupos de especialistas de diferentes áreas de la cultura (artística, científica, humanista, técnica-industrial, etc.), cuyo objetivo es asesorar a la Organización Cultural en la definición de su programación, en el aporte de nuevas ideas, en la propuesta de proyectos, actividades, personalidades invitadas, etc. Cabe señalar que, estos Comités juegan un rol estratégico, ya que incrementan la red de contactos, influencias y oportunidades, incluso muchas veces pueden significar valiosos vínculos para incluso conseguir fondos del sector privado.

- **Cuerpo de Colaboradores:** En la medida que la Organización Cultural vaya creciendo en su nivel de actividades y presencia dentro de la vida cultural de la comunidad, resulta de gran ayuda tener un Cuerpo de Colaboradores, que conviene organizar en equipos de trabajo, según sean las especialidades o



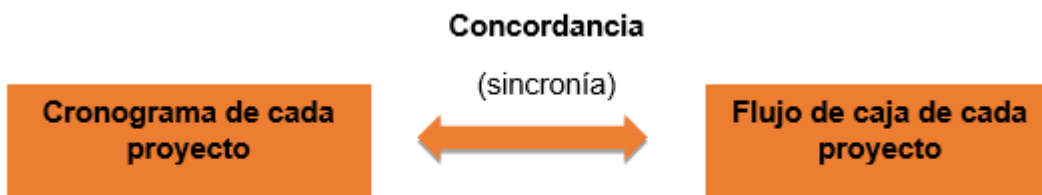
Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



tareas específicas a realizar. La figura del Cuerpo de colaboradores es muy estratégica, puesto que permite ampliar las redes de contacto, posibilidades y oportunidades para la gestión de la Organización.

- **Contabilidad y finanzas:** La gestión contable y financiamiento es clave para el buen desempeño de una Organización Cultural sea pública o privada, sin ella el modelo de gestión cultural simplemente no puede funcionar. No obstante, dependiendo del nivel de autonomía y tamaño que tenga la Organización Cultural, se recomienda evaluar la necesidad real de tener o no un profesional de tiempo completo. Lo importante es tener una estructura contable que sea clara y que los flujos de dinero sean suficientemente ágiles, acorde a las demandas que tenga cada proyecto o programa en particular.

Gestión de contabilidad y finanzas de los proyectos



5.1.1.1.2 Formación de Equipos

La sencilla razón de que dicha forma de trabajar implica una dinámica sistémica, es decir, una operación donde cada una de las partes está relacionada con las demás en forma complementaria, interactuando en función de un objetivo previamente definido y conocido por todos sus integrantes. De esta forma, se aprovechan mejor las capacidades individuales y se logra un trabajo sinérgico, donde el resultado final del colectivo es mayor que la simple suma de las partes.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



El trabajo en equipo no se logra automáticamente, puesto que requiere de una mentalidad especial, basada en reglas y funciones muy claras, partiendo por el respeto, confianza y efectiva participación de todos sus integrantes.

Cabe destacar, el trabajo en equipo da la posibilidad de proyectarse mejor hacia afuera, al irradiar un espíritu de colaboración que es fundamental para aprender a interactuar con toda la comunidad, de tal manera de generar ambientes de confianza y participación colectiva, que son finalmente las mejores condiciones para atraer, entusiasmar y convocar a las personas, ayudando a crear nuevas audiencias, junto con permitir una mayor animación social y cultural del conjunto.

5.1.1.1.3 Creación de Redes de Apoyo

Las redes de apoyo corresponden al mismo concepto de trabajo en equipo, pero extendido al ámbito social. Su forma de operar es equivalente, toda vez que se trata de un conjunto de vínculos entre las partes interesadas, que pueden interactuar y con ello, operar sinérgicamente.

La creación de redes es de suma importancia, ya que sin ellas no es posible que circule la información y por ello, no es posible tener ni sociedades ni culturas activas. Hay que aclarar, que no todo es información, sino que también es importante que circule el conocimiento, las ideas y los estímulos para desarrollar la creatividad y un sentido crítico constructivo.

5.1.1.2 Levantamiento Cultural

Para ubicarse culturalmente en un determinado sitio es fundamental esbozar una primera aproximación de su mapa cultural. Ello implica un levantamiento de las principales actividades culturales que habitualmente se realizan en el lugar, siempre procurando una amplitud y alcance antropológico.

5.1.1.2.1 Mapa Cultural

El mapa se puede registrar en una gran planilla indicando cada actividad, su fecha de realización, el espacio donde se realiza y una breve descripción. Así mismo, en un documento complementario de soporte, puede ir el detalle de cada actividad,



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



incluyendo el nombre de personas e instituciones claves y una estadística del número de participantes.

La idea es que en el mapa queden registradas todas las actividades culturales que se ejecutan. En el fondo, se trata de tener una fotografía o escáner general de la realidad cultural del sitio.

5.1.1.2.2 Observaciones/ Catastros/ Encuestas

Las observaciones y conversaciones con personas comunes, constituyen una valiosa entrada para empezar a captar la cultura de un patrimonio. En cambio, los catastros permiten registrar información actualizada sobre diferentes componentes existentes en el lugar incluyendo una breve descripción del estado en que ellas se encuentran, cuya realización es muy útil para conocer la realidad local, hacer los diagnósticos y poder planificar con conocimiento de causas, lo cual es fundamental para poder hacer mejores proyectos pertinentes, acorde a las necesidades y aspiraciones reales de la comunidad local.

Las encuestas permiten hacer consultas, recibir críticas, sugerencias y nuevas ideas que pueden significar valiosos aportes de la comunidad. Por otra parte, cada sitio debe tener un libro de opinión, el cual debe estar ubicado en un lugar visible y de fácil acceso del público toda vez que sea posible, ya que es una importante herramienta, verdadero termómetro cultural que ayuda a medir el pulso de las percepciones e impactos que recibe la gente sobre las actividades que se estén realizando.

5.1.1.2.3 Identificación de la Matriz Cultural

La matriz cultural es parte medular de la implementación y aplicación del modelo, por cuanto constituye las condiciones iniciales, es decir, el punto de partida fuente generatriz desde donde es necesario realizar la gestión cultural para que ésta sea pertinente.

Es importante saber interactuar con otras culturas y conocer la opinión de los habitantes de la comunidad en la que se esté trabajando, a través de encuestas,



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



conversaciones y reuniones especiales de autocrítica y balance, con el propósito de tomarle el pulso a la dinámica de la realidad local. Se trata de conocer de fuentes fidedignas la evolución de su cultura y disponer de argumentos sólidos para poder establecer criterios de ajustes oportunos.

La investigación histórica es siempre muy valiosa, puesto que permite descubrir pistas que ayudan a mejorar la percepción del origen, trayectoria y experiencias vividas, es decir, permiten conocer la memoria más profunda de cada sitio. En realidad, sin memoria no hay ni antecedentes ni referentes genuinos que permitan realizar una planificación pertinente y con ello, una proyección futura coherente.

5.1.1.3 Definición de los Patrones de Gestión y Diseño del Programa de Desarrollo

Para diseñar un Programa de Desarrollo Cultural no basta con tener identificada la Matriz Cultural ni concluido el diagnóstico. Por ello, es fundamental definir la orientación que se le dará a la gestión de la Organización Cultural. Esto implica establecer prioridades, procedimientos, objetivos y metas muy claras.

Por otra parte, en el caso de las Organizaciones Culturales, más que competir y ganarle al otro buscan compartir y fomentar las instancias de integración y armonía dentro de la localidad.

5.1.1.3.1 Definición de Patrones de Gestión para la Operación del Modelo

Los Patrones de Gestión cultural son aquellos conceptos y criterios fundamentales que deben establecerse previamente, con el propósito de orientar las acciones ética y eficientemente según un determinado rumbo, el cual debe ser claro, pertinente y coherente con el alcance amplio y antropológico que tiene la cultura para el ser humano.

Estos patrones deben guiar las acciones en función de lograr una mejor calidad e integridad de la cultura local, a partir de un plan de gestión continuo que cubra las diferentes necesidades y demandas socio-culturales; es decir, implica trabajar por rescatar y conservar el patrimonio cultural, junto con potenciar el desarrollo de la cultura e identidad locales



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



5.1.1.3.2 Diseño del Programa de Desarrollo

El Programa de Desarrollo consiste en un conjunto de acciones, actividades y proyectos articulados sistémicamente entre sí, dentro de una perspectiva de mediano a largo plazo, orientados según el público objetivo, la misión y objetivos principales que tenga la Organización Cultural. Por ello, disponer de un programa de desarrollo es fundamental e imprescindible para la gestión de cualquier sitio por cuanto permite darle mayor organicidad, efectividad y sustentabilidad a los procesos culturales que se estén gestionando y ejecutando.

Un Programa de Desarrollo involucra tanto la gestión misma como el constante perfeccionamiento y actualización sobre nuevas técnicas, experiencias y conocimientos de las personas que trabajan en la Organización o Centro Cultural, siendo esto necesario para su mejor desempeño individual y colectivo. Así mismo, implica el constante mejoramiento de la infraestructura, equipamiento y manejo de la información.

5.1.1.3.3 Público Objetivo

La gestión cultural se asume desde un punto de vista antropológico, donde el público objetivo debe ser toda la población del territorio involucrado, sin ningún tipo de discriminación, ni social, ni económica, ni política y ni religiosa.

El marketing usa la segmentación de la sociedad de consumo como una efectiva técnica para identificar y llegar a su mercado, con el propósito de focalizar y hacer más eficiente y eficaz la oferta de sus productos, definir sus precios y plan de publicidad, con el fin de optimizar los ingresos por venta. Sin embargo, dicha técnica no es directamente aplicable al campo de una gestión cultural que pretenda ser genuina, menos si se trata Organizaciones Culturales sin fines de lucro, que buscan servir al bien común de sus habitantes, en base a actividades que generalmente no son comerciales y, por tanto, la variable precio no es decisiva (aunque a veces pueda estar presente).



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Así mismo, el marketing necesita segmentar al mercado, la gestión cultural busca integrar las partes dentro del todo, ya que la vida y desarrollo cultural se basan en la retroalimentación cotidiana y sinergia que genera la interacción entre los diferentes componentes de una cultura.

5.1.1.3.4 Creación de Nuevos Públicos

En el proceso de captación de público es indispensable primero hacer una evaluación autocrítica, para revisar el grado de pertinencia de los planes de gestión que se están aplicando, incluso se pueden incluir programas especiales, metodologías y estímulos de participación para poder revertir la situación y evitar con ello la pasividad o indiferencia de la comunidad.

En las metodologías que se apliquen para la creación de públicos hay que tener especial cuidado, partiendo por considerar que el diagnóstico, la evaluación de las formas de participación se haga respetando el contexto, la matriz e identidad cultural de cada comunidad.

En consecuencia, como parte del modelo de gestión cultural es imprescindible que cada Organización Cultural desde un comienzo establezca vínculos con los establecimientos educacionales para acordar convenios de colaboraciones recíprocas, orientados a incrementar la participación de las nuevas generaciones a nivel infantil y juvenil en las diferentes actividades culturales que se realicen

5.1.1.4 Diseño y evaluación de Proyectos

Una vez que están claros los patrones de gestión y el público objetivo que van a delimitar la operación de la Organización Cultural, es necesario generar ideas pertinentes que puedan transformarse en proyectos y programas de desarrollo culturales. Las alternativas pueden ser variadas y es bueno que lo sean, de tal manera que normalmente se requiere analizarlas, comparar sus ventajas y desventajas, priorizarlas y ordenarlas acorde a las demandas y necesidades más urgentes que se observen en la localidad.

Algunos criterios que ayudan en esta etapa de análisis y selección son:



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



5.1.1.4.1 Alternativas para la Gestión Cultural

Cada Organización Cultural tendrá que priorizar sus áreas de gestión, en función del contexto que se tenga, siempre en sintonía con la matriz cultural, lo cual se traducirá en un espectro cultural propio, siendo éste el que le imprimirá un sello particular al lugar, según un determinado perfil.

El espectro cultural del trabajo de cada Organización puede variar a través del tiempo, pudiendo mutar, crecer, reducirse, diversificarse, según sea el ritmo de la realidad local, toda vez que se haga la evaluación del estado de situación de los procesos de gestión (cada 2 a 4 años).

Uno de los aspectos fundamentales del trabajo es establecer redes de contacto y convenios de colaboraciones recíprocas, lo cual permite ampliar enormemente las alternativas de gestión y desarrollo cultural incluyendo a otros colaboradores, con el fin de aprovechar al máximo la capacidad instalada.

5.1.1.4.2 Evaluación de Proyectos

Según Correa, (2015), no siempre es fácil tomar decisiones en relación a la prioridad que debe otorgársele a cada proyecto, siendo que su evaluación cualitativa o cuantitativa sirva de gran ayuda para ello. Por tal razón, esto exige elaborar primero los proyectos a un nivel de pre diseño, donde se pueda disponer antecedentes concretos para su posterior evaluación.

La evaluación de proyectos es siempre importante para medir la calidad y efectividad de gestión y la toma de decisiones. Por ello, deben considerarse algunos criterios (económicos, sociales, políticos y prácticos) que ayuden a elegir las alternativas que finalmente sean más viables y pertinentes de realizar.

5.1.1.4.3 Enfoque Tridimensional

El diseño de proyectos culturales debe hacerse en forma sistémica, en base a un enfoque tridimensional, el cual consiste en considerar simultáneamente como parte del programa proyectos de corto, mediano y largo plazo, que estén relacionados entre sí según un objetivo mayor.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Como procedimiento general de planificación y trabajo, se recomienda tener un banco de proyectos actualizados, los cuales deben ser constantemente evaluados y según sea la pertinencia sociocultural y económica de cada uno, se pueden ir ejecutando.

5.1.1.5 Financiamiento (Captación de Fondos)

Uno de los aspectos fundamentales de la gestión cultural es, el financiamiento, ya que, si no existe disponibilidad de recursos económicos en el momento oportuno para poder cubrir los gastos o inversiones que requiere cada proyecto, es muy difícil poder realizar una buena gestión.

El sistema de financiamiento finalmente puede resultar de una sola fuente o de una mezcla de ellas (públicas, privadas o mixtas), dependiendo del tipo de proyectos y del tipo de Organización Cultural; mientras que, si se trata de Organizaciones Culturales sin fines de lucro, hay que tener especialmente en cuenta las normativas legales y tributarias que la rigen.

5.1.1.6 Ejecución de Planes y Proyectos (Producción)

Esta etapa es relevante dentro de la gestión cultural, debido que permite hacer realidad los proyectos que han sido seleccionados y conseguido su financiamiento, es decir, es la cara operativa y visible de la gestión.

Cada proyecto contiene su propio Plan de Producción, el cual es fundamental si se desea cumplir eficientemente con todas las actividades y tareas requeridas para una óptima ejecución.

Durante la ejecución sólo importa que exista un interlocutor oficial del equipo contratado, para poder entenderse con él en la coordinación general. Por lo tal, es recomendable que el gestor cultural (o algún designado) monitoree la producción de los proyectos, con el propósito de evitar atrasos, negligencias o cualquier tipo de problemas que pudieran surgir en el transcurso, con el objetivo de minimizarlos y darles una oportuna solución.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



5.1.1.7 Evaluación de Impactos y Registro Estadísticos

Es importante hacer algún tipo de evaluación de los proyectos antes y después de su ejecución, con el propósito de medir su factibilidad, los resultados, impactos y beneficios causados en el sitio en que se están realizando.

En el ámbito cultural las mediciones u observaciones que se deseen realizar deben hacerse con criterios más amplios, considerando las múltiples variables que están en juego cuando se habla de vida cultural. De hecho, sólo se pueden tener resultados reales en el mediano y largo plazo, a veces cualitativos y a veces cuantitativos, siendo ambos complementarios e igualmente importantes.

Por otra parte, los impactos culturales van asociados a los cambios de actitud que se puedan ir detectando entre los habitantes de un determinado territorio. Por ello, una herramienta que siempre es necesaria y útil son las encuestas, ya que en ellas participa el público directamente, proporcionando valiosa información junto a sugerencias e ideas pertinentes y oportunas, las cuales pueden ser incorporadas a la gestión de los años siguientes.

Los cambios o ajustes de gestión que se hagan producto de dichos informes, son una buena señal que hace más confiable a la Organización Cultural, siendo esta una demostración de que se está escuchando la voz de la opinión pública.

5.1.1.8 Revisión y Actualización del Programa de Desarrollo

Considerando que la vida y la cultura contemporánea tienen una dinámica en constante cambio, si se desea realizar una gestión hay que estar permanentemente atento a la revisión y actualización de los programas culturales. Ello implica tener una actitud abierta al contexto, con una buena disposición para hacer los ajustes e innovaciones que se estimen convenientes, junto con corregir los errores y desaciertos y aprovechar bien las nuevas oportunidades que surjan en el camino.

La evaluación es un área especializada de la gestión que requiere de cierta expertise y que por su nivel de importancia amerita ser tratada aparte. En general, esta puede realizarse a nivel cualitativa y cuantitativa, ya que existen 4 ámbitos



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



relevantes de evaluación: Económico, Social, Comunicacional y Cultural. Además, es necesario distinguir entre los Beneficios Directos y los Beneficios Indirectos, teniendo en cuenta que los primeros se observan más en el corto plazo (CP, a lo inmediato) y los segundos en el mediano y largo plazo (MP, LP).

Uno de los aspectos relevantes a revisar anualmente es el nivel de participación de la comunidad involucrada, reiterando de que ésta no se refiere necesariamente a los formatos estándares propios de las grandes ciudades, como son la asistencia a conciertos, a exposiciones o a conferencias, sino a formas propias de participación en sintonía con cada lugar, según sea su idiosincrasia, sus códigos y cultura local, a partir de su matriz y vida cotidiana.

Dentro de este proceso de revisión y actualización o renovación del plan de gestión, además de los encuentros de intercambio con otras organizaciones, se recomienda hacer al menos un encuentro anual con la comunidad, que bien puede incluir alguna presentación artística o recreativa para hacerlo más atractivo y sustentable en el tiempo.

5.1.2 Propuesta de Modelo No. 2

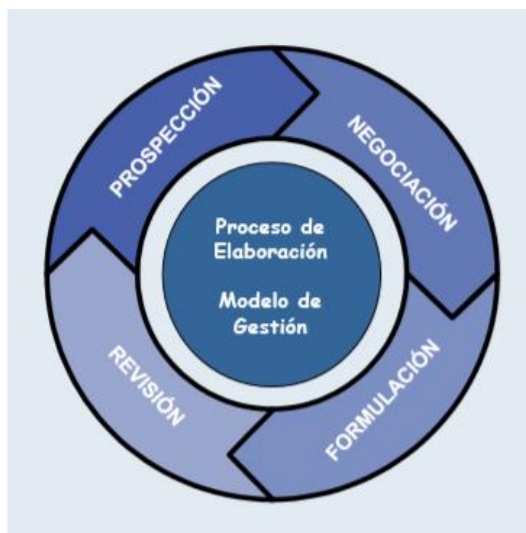
Cabezas, (2010), expresa que un modelo de gestión es la descripción del proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la sostenibilidad del patrimonio cultural inmueble. En el caso de la Gestión del Patrimonio, la realidad que se espera interpretar es la manera en que se aplica la administración dentro de la organización que tiene o tendrá a su cargo un inmueble de carácter patrimonial.

Modelar la administración del patrimonio inmueble entonces puede lograrse con una explicación detallada del proceso administrativo que se lleva a cabo dentro de las organizaciones que tienen a su cargo un inmueble.

Cabe recalcar, que elaborar un modelo de gestión no es más que escriturar y documentar la manera en que se llevará a efecto la administración de un bien inmueble o lugar de interés cultural.

5.1.2.1 Proceso de Elaboración de un Modelo

Un modelo de gestión sigue un ciclo, el cual inicia la investigación, donde las variables que la componen pasan por la consulta necesaria a los involucrados, continua con la escrituración del modelo y termina con la revisión y aprobación del documento final que da cuenta de él.



5.1.2.1.1 Etapa de Prospección

Es la fase que reúne las labores de investigación necesaria para la comprensión de las variables, el cual define el modelo. También incluye la investigación y el análisis que permite dar forma a la construcción del modelo, sabiendo como resultado la realización de un diagnóstico. En esta etapa, se identifica el uso esperado para el bien, la persona administradora ideal, la capacidad de carga que soportará, las normas que condicionan y lo definen como patrimonio.

5.1.2.1.2 Etapa de Negociación

La Fase de consultas y acuerdos con los actores claves que de algún modo influyen en el éxito o fracaso del modelo. Son actores claves los servicios públicos o sus funcionarios, las instituciones privadas o sus líderes, los dirigentes políticos y los actores sociales. La elaboración de un modelo toma en cuenta actores donde, la opinión de ellos influye en su funcionamiento, ya sea a través de consultas directas o bien mediante mecanismos de participación masiva.

5.1.2.1.2.1 Clasificación de los Actores Claves

Actores Públicos: Son los Servicios Públicos con competencias específicas y complementarias que pueden afectar el funcionamiento del modelo. Con este tipo de actores compete potenciar acciones de coordinación, ya que sus mandatos y sus acciones se relacionan con ciertos tipos de intervenciones sobre el territorio y la comunidad local, lo que requiere de una acción conjunta para su éxito.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Actores Privados: Son las empresas, empresarios, emprendedores o sus asociaciones que se verán afectados o beneficiados por la intervención del inmueble o su área de influencia. Los intereses de estos actores son intrínsecos a la participación ciudadana.

Actores Políticos: Son los líderes políticos electos en las Circunscripciones o Distritos. Estos actores han sido elegidos por la ciudadanía y en representación de ella tienen el derecho de acceder a la información de la decisión que afectará o beneficiará directamente al territorio.

Actores sociales o de la Comunidad: Entre estos actores se encuentran los vecinos al inmueble y los dirigentes formales e informales de los grupos de ciudadanos afectados o beneficiados, directa o indirectamente, por la iniciativa. Además, en este grupo de actores se encuentran aquellas instituciones que poseen conocimiento específico sobre algún aspecto de la iniciativa.

5.1.2.1.3 Etapa de Formulación

Conocidas las variables que definen el modelo y consultada la opinión de los actores sobre la configuración de la administración propuesta, es posible diseñar en el papel el modelo de gestión que asumirá la administración del inmueble. Cabe destacar, que la formulación es el proceso de escribir de manera comprensiva y con el uso correcto de los conceptos el modelo de gestión propuesto.

5.1.2.1.4 Etapa de Revisión

Este proceso concluye con la revisión y aprobación de lo que se ha formulado. En una primera etapa la revisión la deben realizar los mismos administradores que se harán cargo del inmueble, ellos deben confirmar que efectivamente cumplirán con las directrices y obligaciones que les define el modelo.

Por otra parte, en una segunda etapa el modelo vuelve a ser revisado con el fin de confirmar que el mismo da garantías reales que efectivamente el administrador tendrá la capacidad de sostener el inmueble y en una tercera etapa el modelo será



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



evaluado constatando si los objetivos del programa referidos a los modelos de gestión se han cumplido.

El tiempo que tome ejecutar las etapas de prospección, negociación y formulación es indefinido. En algunos casos donde la mayoría de las variables se conocen y el destino del bien ya está definido, es posible que el modelo se pueda formular en pocos días, en cambio, donde no hay claridad sobre estos aspectos es posible que se requieran variados estudios y eso alargue todo el proceso.

Como norma general se entenderá que **un modelo es complejo** cuando se desconoce el uso previsto para el bien, cuando no hay claridad sobre el administrador que pueda hacerse cargo, cuando existen dudas, cuando se desconoce la opinión de los actores clave, cuando existen dudas respecto a los valores del bien o cuando no están claros los costos asociados al modelo.

5.1.2.2 Estructura de un Modelo de Gestión Patrimonial

Es importante mencionar que un modelo de gestión no es más escriturar y documentar la manera en que se ejecutara todo este proceso y la forma de administración del bien inmueble o lugar de interés cultural.

Para tener una base de comparación se recomienda que este modelo se enfoque a partir de módulos, los cuales serán la base de construcción de los modelos, a través de ellos podemos interpretar la realidad de la administración que se presenta en cada caso, estos módulos deberán agruparse de acuerdo a las variables que forman parte del sistema de gestión. Este modelo está estructurado por los siguientes 6 módulos:



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Marco de Gestión: se entregará un resumen sobre las variables relevantes que son aclaradas a partir del diagnóstico y que sirven de contexto para precisar el tipo, alcance y limitaciones del modelo. Entre otros aspectos incluye: la descripción del bien cultural, la identificación de sus valores, la explicación del uso acordado y la identificación de la unidad de gestión que se hará cargo de su administración.

Plan de Gestión: Aclarará la línea base sobre la cual se inicia la gestión y

plantea los cursos de acción que se pondrán en marcha.

Diseño Organizacional: Aclara la manera en que la unidad de gestión ordenará el trabajo de todos sus integrantes y la forma cómo se relacionará con los distintos actores que intervendrán en la gestión del bien.

Compromisos de Operación: Describe las labores concretas que se programarán para resguardar, mantener, promover y operar el bien.

Gestión Financiera: Da cuenta de los costos asociados al modelo propuesto e informa los mecanismos de financiamiento que se utilizarán para solventarlos.

Análisis de Riesgo: Expresa los escenarios favorables o desfavorables que benefician o perjudican el éxito del modelo y contribuyen a definir las acciones proactivas o preventivas que se deben tener en cuenta.

Este modelo debe pasar por un proceso de validación, mediante el cual es revisado para determinar si da garantías suficientes para asegurar la sostenibilidad del



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



inmueble. En caso que el modelo sea rechazado existirá la posibilidad de presentar nuevamente a validación el modelo

5.1.2.2.1 Marco de Gestión

Este módulo debe entenderse como el marco de introducción de todo modelo, donde se entregan de manera acotada todos los antecedentes que permiten hacerse una idea previa del modelo y del inmueble. Entregará un resumen sobre las variables relevantes que son aclaradas a partir del diagnóstico y que sirven de contexto para precisar el tipo, alcance y limitaciones del modelo.

MARCO DE GESTIÓN					
ANTECEDENTE	CONTENIDO				
Identificación del Modelo	Nombre de la tipología propuesta				
Identificación del Bien	Descripción General	Ubicación (incluir plano de ubicación)			
	Propiedad				
	Categoría de Monumento				
Identificación de los Valores del bien	Valor Estético Valor Histórico Valor Científico Valor Social	Valor de Paisaje Valor Arquitectónico Valor Constructivo Otros Valores			
Identificación del Uso	Uso Propuesto	Uso Actual		Uso Original	
Identificación del Administrador	Antecedentes de la Organización	Nombre	Dirección Teléfono	Misión	Estructura
	Antecedentes del Representante Legal	Nombre	Cargo	Responsabilidad	
	Recursos Disponibles	Humanos	Físicos	Financieros	
Identificación de variables que condicionan el uso	Normas-Reglamentaciones	Derechos sobre la propiedad			
	Capacidad de Carga	Otras variables			



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



5.1.2.2.2 Plan de Gestión

En esencia, es orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada, algunos autores de manera muy precisa definen al plan como un curso de acción.

El plan es la base de la administración del patrimonio inmueble porque define las acciones concretas que deben ponerse en marcha para conducir hacia un futuro con propósitos, es decir, el plan es el marco orientador que permite adelantarse a los hechos, a las circunstancias y a trabajar con la idea, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea.

El Plan de Gestión Patrimonial es la principal herramienta para conducir el destino de un bien, a partir de sus orientaciones el administrador ordena su equipo de trabajo, prioriza sus actividades, define las tareas que cada uno debe hacer y precisa los resultados esperados.

Este plan es un instrumento multidisciplinario, participativo, iterativo, de carácter programático y con precisas finalidades normativas que busca consensuar una visión común del desarrollo futuro, definir los objetivos que se deben alcanzar para lograr esa visión, identificar las actividades que se pondrán en práctica, identificar a los actores que estarán implicados, precisar las metas asociadas a las distintas actividades y definir las modalidades para el permanente monitoreo (indicadores).



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



La visión es el elemento central del plan, donde se debe entender como un propósito general, más amplio, al que se aspira llegar en un horizonte extenso de tiempo. Se diferencia de los objetivos o metas en que perdura en el tiempo y no está sujeta a cambios; la visión se enfoca en el destino del bien cultural.

Los beneficios dan cuenta de los logros o consecuencias positivas que se pueden obtener más allá de los objetivos inmediatos asociados al plan, estos pueden ser beneficios sociales, culturales o económicos.

Los beneficios sociales, son todos los hechos que afectan de manera positiva y directa a la comunidad relacionada con el bien en la medida que se van cumpliendo los objetivos del plan.

Los beneficios culturales, se obtienen desde la perspectiva de la salvaguarda del bien. Todo aquello que resulta en mantener sus características arquitectónicas o simbología histórica es un beneficio cultural.

Los beneficios económicos son la retribución monetaria que se puede recibir del uso del bien. Ejemplo sería: aumento de ingresos por venta de entradas, mayor retribución por concepto de arriendos, etc.

El Plan de Gestión Patrimonial entrega las orientaciones sobre cómo será administrado el bien. Al hablar de administrar nos estamos refiriendo a identificar roles, responsabilidades, beneficios esperados, ámbitos de coordinación o cualquier otro aspecto propio de la teoría administrativa que se aplica al bien.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Los Planes de Manejo sólo son necesarios en proyectos específicos donde se requiere una zonificación del inmueble o un ordenamiento territorial. Sin embargo, se justifican cuando las áreas de intervención son extensas y se requiere ordenar y normar el uso de diferentes espacios.

5.1.2.2.3 Diseño Organizacional

En el módulo organización se debe describir el orden que asume el administrador para hacerse cargo del bien. En este módulo importa identificar la estructura que se



asumirá, las funciones que en ella se reconocen, los cargos de las personas que integran cada función, la relación de dependencia entre ellos, las responsabilidades y las atribuciones asignadas.

Es importante expresar la forma en que se espera serán llevadas las relaciones con los actores relevantes, es decir, se deberá describir los mecanismos de coordinación que se adoptarán con este grupo. Por ello, se requiere tener una imagen de las interrelaciones que se dan entre la unidad de gestión y los actores relevantes, ya que ayuda a comprender que tan dependiente se encuentra la gestión de las decisiones de terceros, es decir, a mayor dependencia mayor inseguridad en la toma

de decisiones. A la inversa ocurre lo contrario, a menor dependencia mayor seguridad para tomar decisiones.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



5.1.2.2.4 Compromisos de Operación



La organización de las actividades que se realicen para mantener el sitio en el mediano y largo plazo debe ser vista desde cuatro perspectivas que son comunes a la administración de todo bien cultural: la operación, la mantención, la seguridad y la promoción del bien.

5.1.2.2.4.1 Componente de Operación

Se entiende por operación el conjunto de tareas que son necesarias de realizar para que el bien cumpla con el uso previsto. En el modelo se debe dar cuenta de las labores operativas que se pondrán en marcha o que

ya existen y se debe identificar el cargo de las personas que participarán en ellas; las labores operativas están directamente relacionadas con el uso previsto del bien.

5.1.2.2.4.2 Componente de Mantención

Consiste en el conjunto de tareas que permiten evitar el deterioro físico del bien. En el modelo se debe dar cuenta de las labores de mantención que se espera desarrollar a lo largo de la vigencia del Plan de Gestión y se debe identificar el cargo de las personas que participarán en ellas. Las labores de mantención podrían considerar trabajos de restauración, si éste es el caso corresponde mencionarlo en los informes como obras de conservación y no de mantención. De la misma manera, las labores de mantención siempre deben estar presentes en la gestión de un bien para lograr su sostenibilidad y deben estar debidamente documentadas en un programa o manual de mantenimiento, puesto que, sin mantención el bien se deteriora y corre el riesgo de perder sus valores.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



5.1.2.2.4.3 Componente de Seguridad

Se entiende por seguridad el conjunto de tareas propias de la vigilancia y protección del bien. Si la Unidad de Gestión prevé disponer de un sistema de seguridad para el bien deberán informarse las actividades previstas para ese fin. Generalmente este tipo de labores está relacionado con el trabajo que realizan los guardias de seguridad por lo que bastará con hacer una descripción general de ese trabajo si sólo se contempla ese medio de protección; en cambio, si se prevé el uso de mecanismos más sofisticados deberá hacerse una descripción de ellos para comprender su alcance y presupuestar su costo.

5.1.2.2.4.4 Componente Difusión

El contar con modelos de gestión contribuyen al desarrollo de la comunidad, para que ello suceda todos los involucrados deben conocer las potencialidades que estos ofrecen y sentirse atraídos a participar de sus beneficios. Así mismo, los administradores de los sitios deben abordar el diseño de una campaña de promoción que informe y capte la atención de la comunidad y visitantes para que se apropien o participen del uso. También hay que mostrar a los interesados la oferta cultural (si el inmueble se convirtió en centro cultural o teatro), las nuevas posibilidades de emprendimientos productivos asociados a su restauración, incluso se debe promover el inmueble para que el uso propuesto permita la sostenibilidad y a la vez contribuya al desarrollo de su entorno.

5.1.2.2.5 Gestión Financiera

Una vez identificados los compromisos de operación se debe pasar a valorizar el costo de cumplir con esos compromisos para luego precisar el volumen de los ingresos que se esperan obtener para cubrir esos costos. La información generada a partir de ese análisis da origen al módulo de gestión financiera y los costos deben calcularse a partir del gasto que implica desarrollar cada una de las actividades definidas en los compromisos de operación (operación, mantención, seguridad, promoción) más el gasto de la administración general del inmueble (gastos administrativos).



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



5.1.2.2.6 Análisis de Riesgo

Los modelos deberán entregar una visión sobre los factores o variables que podrían



imposibilitar la concreción del modelo o bien mermar los objetivos que se esperan obtener. De igual forma, se deberá identificar estos factores expresando las medidas que se adoptarían para minimizar sus impactos en caso que se hagan realidad y a la vez, identificar los factores que podrían beneficiar al modelo y generar mayores beneficios en caso que se presenten en el entorno. Para dichos factores

se deben expresar las acciones que resultan aconsejables promover para generar su presencia. La redacción de este módulo puede abordarse a partir de la ejemplificación de un

escenario optimista deseado donde se expliquen los eventos esperados que podrían favorecer al modelo y un escenario pesimista no deseado donde se expresen los eventos desfavorables que se espera que no ocurran.

La necesidad de disponer de herramientas de gestión para evaluar el desempeño, ha llevado a que, en diversas organizaciones, se empleen herramientas diseñadas para instituciones de características disímiles, intentando adecuar la realidad a la técnica en vez de adaptar las herramientas a la realidad de dichas organizaciones.

Se debe recordar que el fin último de contar con modelos de gestión es que los inmuebles contribuyan con el desarrollo de la comunidad.

5.1.3 Importancia de un Modelo de Gestión Cultural

Castillo, (2018), señala que un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, estos modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en negocios privados como en instituciones públicas. El modelo



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



debe ser flexible y adaptable a distintas realidades locales. La idea de formular un modelo de gestión cultural, surge de la necesidad de disponer de procedimientos seguros que permitan gestionar la cultura local de cada lugar. Los modelos de gestión cultural están muy influenciados por las políticas como por la evolución del sector cultural, estos son muy sensibles a las repercusiones de otras políticas (educación, bienestar social, economía, turismo, medio ambiente,) que inciden directa e indirectamente en su intervención.

La gestión cultural ha de valorar la influencia que tiene el modelo de gestión seleccionado y saber compensar las desventajas cuando se ha de actuar desde la perspectiva de modelos que no están adaptados a los objetivos.

Cabe recalcar, que el proceso de gestión de la cultura asume que los cambios logrados no deben ser momentáneos, sino permanecer y perdurar en el tiempo. Esto será posible cuando los cambios logren involucrarse en la cultura de las organizaciones, si los cambios se buscan con el propósito de dar respuesta a una exigencia y se observan como una conveniencia, su carácter será efímero y momentáneo, incapaz de estructurar una cultura de la calidad, ya que un proceso con falta de sentido no podrá generar transformaciones lo suficientemente fuertes que puedan incorporarse a la estructura y al orden en la organización. (Anzola, 2008).

La principal fortaleza de un modelo es privilegiar la revalorización, resguardo y desarrollo de las culturas locales, asumiendo la diversidad como clave de la riqueza cultural del país.

Tema 6: Sostenibilidad Cultural

La sostenibilidad de los destinos patrimoniales se relaciona con el logro de modelos turísticos integrados en la economía y la sociedad, respetuosos con el patrimonio cultural. Esta constituye un problema multidimensional que requiere un comportamiento responsable con relación a las generaciones futuras. (Troitiño, 2007).



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Para (Camarena y Mancilla, 2013), la generación de una sostenibilidad cultural con lo intercultural debe considerar las relaciones entre cultura y procesos de desarrollo económico que permitan fortalecer las instituciones políticas y económicas, respetando la voz y el desarrollo de la diversidad cultural, es decir, la demostración activa de saberes, patrimonio, prácticas, conocimientos y sensibilidades.

Un reto importante es lograr que la cultura sea la finalidad del desarrollo en tanto que implique activamente a la cultura en los procesos de desarrollo, lo cual se traduciría en una relación con otras áreas, lo que produciría una representación de la cultura en las políticas públicas.

La noción del patrimonio es fundamental para la cultura y el desarrollo en cuanto constituye las sociedades contemporáneas, ya que contribuye a la revalorización continua de las culturas y de las identidades, siendo un vehículo importante para la transmisión de experiencias, aptitudes y conocimientos entre las generaciones. Además, es fuente de inspiración para la creatividad y la innovación, que generan los productos culturales contemporáneos y futuros. (Licona, 2004)

Desde el patrimonio cultural a las industrias culturales creativas, la cultura es facilitador y motor de las dimensiones económicas, social y ambiental del desarrollo sostenible.

6.1 Indicadores de la Sostenibilidad Cultural

Los indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo, son un instrumento normativo que permiten evaluar, por medio de datos y cifras la función pluridimensional de la cultura en los procesos de desarrollo, revelando dónde estriban las dificultades y dónde residen las oportunidades de futuro. Puesto que, se trata de una iniciativa de sensibilización para el Desarrollo, donde se ofrecen pautas para lograr una máxima repercusión en las políticas por la vía de integrar la cultura en las estrategias de desarrollo. (UNESCO, 2014).



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Estos indicadores, elaborados por la UNESCO con apoyo del Gobierno de España, representan una iniciativa a la vez de investigación y de sensibilización. Los 22 indicadores abarcan 7 dimensiones, las cuales favorecen a una visión integradora de las interacciones de la cultura con el desarrollo que va más allá de los beneficios económicos, para explorar otros beneficios intangibles como la cohesión social, la tolerancia y la inclusión.

Dimensiones	Indicadores	Descripción
Economía	<ul style="list-style-type: none"> Contribución de las actividades culturales al PIB. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de la contribución de las actividades culturales privadas y formales al Producto Interior Bruto (PIB)
	<ul style="list-style-type: none"> Empleo Cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de personas dedicadas a ocupaciones culturales respecto al total de la población activa empleada.
	<ul style="list-style-type: none"> Gastos de los hogares en Cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de los gastos de consumo final de los hogares en actividades, bienes y servicios culturales, respecto de sus gastos de consumo totales.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> Educación inclusiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de escolaridad media de la población entre 17 y 22 años ajustado en función de las desigualdades.
	<ul style="list-style-type: none"> Educación plurilingüe. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de horas de instrucción dedicadas a promover el multilingüismo respecto del total de



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



		horas de instrucción dedicadas a la enseñanza de lenguas (grados 7-8).
	<ul style="list-style-type: none"> • Educación artística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de horas de instrucción dedicadas a la educación artística respecto del total de horas de instrucción (grados 7-8).
	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de los profesionales del sector cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de coherencia y cobertura del sistema educativo técnico y terciario en el ámbito de la cultura
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo para la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de desarrollo del marco normativo para la protección y promoción de la cultura, los derechos culturales y la diversidad cultural
	<ul style="list-style-type: none"> • Marco político e institucional para la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de desarrollo del marco político e institucional para la protección y promoción de la cultura, los derechos culturales y la diversidad cultural.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reparación de las infraestructuras Culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repartición de las infraestructuras culturales seleccionadas respecto a la repartición de la población nacional en el seno de las unidades político-administrativas inmediatamente inferiores al nivel estatal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de la sociedad civil en la Gobernanza Cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de promoción de la participación de los representantes de los profesionales de la cultura y



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



		de las minorías en los procesos de formulación y ejecución de políticas, medidas y programas culturales que les conciernen.
Participación Social	<ul style="list-style-type: none"> Participación en actividades culturales fuera del hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de la población que ha participado al menos una vez en una actividad cultural fuera del hogar en los últimos 12 meses.
	<ul style="list-style-type: none"> Participación en actividades culturales fortalecedoras de la identidad cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de la población que ha participado al menos una vez en una actividad cultural fortalecedora de la identidad en los últimos 12 meses.
	<ul style="list-style-type: none"> Grado de tolerancia de otras culturas. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de tolerancia existente en una sociedad con respecto a las personas de orígenes culturales diferentes.
	<ul style="list-style-type: none"> Grado de confianza interpersonal. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de confianza interpersonal.
	<ul style="list-style-type: none"> Libertad de autodeterminación. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultado mediano de la libre determinación percibido.
Equidad de Genero	<ul style="list-style-type: none"> Desigualdades entre hombres y mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de disparidad entre hombres y mujeres en los ámbitos político, educativo y laboral y en los marcos legislativos en materia de equidad de género (enfoque objetivo)
	<ul style="list-style-type: none"> Percepción de la igualdad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de evaluación positiva de la igualdad de género (enfoque subjetivo).



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de expresión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de libertad de la prensa escrita, por radio y televisión y de los medios basados en internet.
	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso y uso de internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de libertad de la prensa escrita, por radio y televisión y de los medios basados en internet.
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de contenido de ficción en la televisión pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de tiempo dedicado anualmente a la difusión de programas televisivos de ficción nacionales, con respecto al total del tiempo dedicado anualmente a la difusión de programas de ficción en los canales de televisión públicos de acceso libre y gratuito.
Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad del Patrimonio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de desarrollo de un marco multidimensional para la sostenibilidad del patrimonio.

La integración de estos indicadores es para el seguimiento a los objetivos culturales dentro de los planes nacionales de desarrollo adaptados a la inspiración de políticas bien fundadas y una mayor integración de la cultura en las estrategias y los sistemas de seguimiento del desarrollo.

Los indicadores tienen la virtud de resumir información y servir como punto de partida para conocer si es que, efectivamente, ha ocurrido un cambio a través del tiempo en las industrias culturales. En suma, el uso de indicadores resulta relevante a nivel estatal, nacional e internacional para facilitar la rendición de cuentas y por ende la toma de decisiones. (Piedras, 2016).



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Tema 7: Plan de Gestión Cultural

Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo, incluye un sin número de métodos convencionales, tales como: administrar el dinero, lidiar con las tareas actuales de la organización, abordar la forma en que las personas realizan su trabajo y el marco general en el que estos métodos operan. (Rabinowitz, 2017).

Para Urrutia (2009), Un plan de gestión es una herramienta básica que guiará a la organización de todos los recursos de una institución durante un tiempo determinado, para lograr los fines definidos en base a un diagnóstico, a la proyección de los objetivos trazados y aun modelo organizacional y financiero que garantice la prestación de diversos servicios culturales.

Cabe recalcar, que es un elemento indispensable para impulsar y proyectar la creación y desarrollo del centro cultural y por ende las políticas culturales de la institución.

Es fundamental que la institución que va a definir un plan de gestión cultural realice un análisis de las fortalezas y limitaciones que tiene, lo cual permite conocer y tener a la vista las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la organización, estas constituyen las fuerzas propulsoras del sitio y facilitan la consecución de los objetivos.

El plan de gestión será un documento escrito, que guíe en forma dinámica las decisiones de gestión en la institución cultural, que proporcione la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la organización.

7.1 Principios Básicos para un Plan de Gestión Cultural

Un plan de gestión cultural es la mejor herramienta a la hora de gestionar y administrar un proceso, espacio, proyecto o servicio cultural, ya que permite diseñar, planificar e implementar acciones necesarias para darle vida y potenciar su desarrollo en el transcurso del tiempo.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Enfrentar el proceso de desarrollo de un plan de gestión es fundamental tener clara las distintas fases y secuencias del trabajo a desarrollar. Seguidamente, Urrutia (2009), propone 7 principios para la ejecución de un plan de gestión cultural.

- Concepción de sus contenidos desde el entorno territorial (característica culturales, artísticas, sociales y urbanas).
- Integración de la comunidad artística cultural y los ciudadanos en la definición y desarrollo de la institución con metodologías conocidas como participación ciudadana.
- Coherencia de las definiciones del plan con el marco político- técnico existente.
- Proyectar la sustentabilidad y sostenibilidad programática y económica del sitio.
- Potenciar la capacidades humanas y materialistas de la comuna.
- Desarrollar una mirada territorial integrada sobre los servicios culturales potenciando una red de difusión artística y cultural.
- Definición de la infraestructura necesaria caracterizando el tipo de espacios requeridos (la ubicación, el acceso y su funcionalidad).

Estos principios implican aprender a manejar las herramientas de planeación y saber hablar el lenguaje técnico de quienes finalmente evalúan el proceso para el plan de gestión, ya que este aparece como una estrategia de vital importancia cuando se trata de llevar a cabo con éxito una institución o proyecto cultural determinado.

7.2 Fases de un Plan de Gestión Cultural

Un plan es lo que hay que hacer, es decir, aquel desafío que centra nuestra atención para conseguirlo, integrando diversos elementos para una construcción permanente.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



A la hora de plantear un plan de gestión, se debe definir bien sus tiempos y otorgar una estructura adecuada son dos acciones de máxima prioridad para decidir si merece llevarse a cabo y si finalmente se decide realizar para que resulte exitoso.

De esta manera, la planificación permite distinguir buenas y malas prácticas, de tal forma que el producto final sea un documento que analice y concluya con acciones que se deben realizar y cuál es la mejor manera de hacerlo para que este plan alcance un grado óptimo de rendimiento.

Un plan tiene una dimensión temporal, un fin, una exigencia y fundamentalmente, un proceso creativo, elemento importante para no perder de vista nuestros fines, usando los proyectos como medios instrumentales para lograrlos y no haciendo de ellos fines en sí mismos. El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA, 2009), plantea cuatro grandes pasos para el proceso de desarrollo de un plan de gestión cultural:



Diseño y formulación: Antes de escribir un documento o llenar un formulario debemos hacer un trabajo para observar, comprender y describir las grandes características, objetivos y definiciones del plan; esto se hace en lo que llamaremos diseño del proyecto. A partir de esto pasamos a la realización de los contenidos de



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



manera clara y precisa a partir de una estructura o esquema, que llamaremos formulación del plan.

Gestión de recursos: Esta es una fase crítica del plan, ya que su realización depende del éxito de la estrategia emprendida en este ámbito. Además, debe comprender cómo y dónde gestionar recursos.

Producción/Ejecución: En esta fase se pone en práctica todo lo planeado y definido en la elaboración del plan. Por ello, es muy importante atenerse a los objetivos y metas planteadas.

Evaluación: Este es un elemento fundamental, su realización está repartida a lo largo de las fases del plan y en la identificación se evalúa la pertinencia de los objetivos y características centrales del plan, en la elaboración se define cómo se va a evaluar su realización y en la ejecución se monitorea el cumplimiento de las metas.

Cabe recalcar, que trabajar en base a un plan responde a las necesidades de desarrollo de la gestión en el sector cultural, tendiendo a la profesionalización de los trabajadores de la cultura: gestores, creadores, animadores y todos aquellos interesados por el desarrollo de la cultura y las artes.

Es importante tener en cuenta siempre que detrás del apoyo de una institución a un plan cultural, hay una relación de intercambio de beneficios. Por una parte, la institución entrega los recursos para realizar el plan y por otra, es una oportunidad para que ejerza su compromiso social o fortalezca su imagen corporativa.

Tema 8: Turismo Cultural

La UNESCO señala que el **turismo cultural**, corresponde a una dimensión cultural en los procesos socioeconómicos para lograr un desarrollo duradero de los pueblos como un proceso humano integral y sostenible. Es considerada una actividad que no solo contribuye al desarrollo económico, sino a la integración social y al acercamiento entre los pueblos, siendo el turismo cultural una modalidad en la que



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



convergen políticas culturales y respeto por los recursos, tanto culturales como naturales. (UNESCO, 1982).

El turismo cultural es aquel tipo especial de turismo que se basa en conocer y satisfacer las exigencias del turista curioso de conocer los estilos de vida, costumbres, tradiciones, festividades, historia, arquitectura y monumentos del lugar visitado. Este tipo de turismo debe contribuir notablemente al desarrollo socioeconómico y el empoderamiento de las comunidades locales.

El turismo cultural promueve el contacto entre culturas diferentes y la comprensión del patrimonio, además de surgir como alternativa para la generación de empleo e ingresos y la dinamización de las economías locales. Esa actividad tiende a potencializar los elementos que forman el patrimonio de una comunidad sea por medio de la revitalización de conjuntos arquitectónicos, la funcionalización de sitios con importancia histórica y cultural. (Carvallo y Torres, 2014).

El turismo representa una oportunidad de aprovechar el patrimonio cultural si se planea, organiza y promueve, generando recursos para su conservación y desarrollo. En cuanto al valor de la cultura para el turismo, el patrimonio cultural es un elemento de identidad de las comunidades, siendo un atributo diferenciado como base para desarrollar actividades para los turistas.

8.1 Turismo y Teatro

El turismo cultural engloba varias corrientes turísticas que van desde la modalidad histórica hasta una más artística en la cual entra el teatro, uno de los motivos de ocio más usuales en los últimos años, impulsado por viajeros que se desplazan a propósito para asistir a un determinado espectáculo (ballet, musicales, obras teatrales de drama o comedia). De igual manera, el teatro permite la dinamización del sector cultural promoviendo la inclusión social por medio de las artes y la generación de empleo e ingresos a los artistas locales. (Carvallo y Torres, 2014).

El teatro es una modalidad artística exclusiva de las grandes ciudades, donde se despliegan verdaderos espectáculos, unos más exitosos que otros, pero que en



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



cierto modo dicen mucho de la cultura nacional, lo cual nos hace vibrar o aterrorizarnos, reír o llorar, convirtiéndose en una excusa más para visitar un nuevo destino.

Muchas ciudades han utilizado las artes escénicas como productos turístico-culturales a fin de potencializar su oferta de atractivos y elevar su potencial de competitividad en el mercado, cuyo producto turístico incluye festivales y muestras teatrales en espacios privados y públicos.

Las artes poseen potencial para transformarse en atractivos turísticos, ya que generan visibilidad a los artistas locales, incluso surgen como alternativa para el ocio de la comunidad.

El turista se mueve, cada vez más por sensaciones y búsqueda de nuevas experiencias. Así ha adquirido gran importancia la participación en diferentes tipos de eventos, entre los que destacan los relacionados con la cultura (los conciertos, las obras teatrales, entre otros). La relevancia de estas celebraciones radica en que juegan un papel específico que desempeña en la atracción de turistas y el fomento de una imagen positiva del destino. (Gómez, 2018).

5.3 Marco Legal

5.3.1. Leyes que se relacionan del Patrimonio Cultural a Nivel Mundial y Nacional

El Patrimonio Cultural es entendido como una herencia global del ser humano sin exclusión y sin fronteras. A partir de la convención se aceleró la colaboración entre los Estados con el compromiso de proteger el Patrimonio de la Humanidad. Surgió así la UNESCO que, junto a la Unión Europea y al Consejo de Europa se han encargado hasta el día de hoy del Patrimonio Histórico a nivel internacional. (Carreton, 2018).

De acuerdo con la Unesco, (1972), existen elementos legales que salvaguardan y cuidan el patrimonio cultural. A nivel internacional los países miembros de la UNESCO cuentan con el Tratado Internacional denominado la “Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural”.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



El patrimonio cultural y natural están cada vez más amenazados de destrucción, no solo por las causas tradicionales de deterioro sino también por la evolución de la vida social y económica que las agrava con fenómenos de alteración o destrucción. Por esta razón, se presentan algunas leyes o decretos que han sido creados para la conservación y protección de un bien cultural, tales como:

- **Ley N° 28296 (Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación de la República de Perú):** Esta ley establece políticas nacionales de defensa, protección, promoción, propiedad, régimen legal y destino de los bienes que constituyen el patrimonio cultural de la nación.
- **Decreto N° 26-97 (Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación de la República de Guatemala):** Considera que es necesario promover legalmente el rescate, investigación, salvamento, recuperación, conservación y valorización de los bienes que integran el Patrimonio Cultural. Así mismo, es pertinente establecer sanciones para el delito de expoliación, a fin de evitar que los propietarios de bienes destruyan un bien integrante del Patrimonio Cultural de la Nación.
- **Ley N° 5621 (Ley de Protección del Patrimonio Cultural de la República de Paraguay):** Esta ley tiene por objeto la protección, salvaguardia, preservación, rescate, restauración y registro de los bienes culturales de todo el país; así como, la promoción, difusión, estudio, investigación y acrecentamiento de tales bienes. También establece procedimientos e instrumentos de gestión para garantizar que las intervenciones a ser realizadas en el patrimonio cultural se ajusten a criterios de competencia y especialización.

Nicaragua cuenta con la dirección de Patrimonio Cultural como el órgano administrativo de protección, conservación y restauración de los bienes culturales patrimoniales.

La protección al Patrimonio Cultural nicaragüense se encuentra garantizada a nivel jurídico por el **Decreto 1142** “Ley de Protección al Patrimonio Cultural de la Nación”,



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



publicado en la Gaceta Diario oficial el 02 de diciembre de 1982, la cual contiene normas de conservación al Patrimonio Cultural a nivel nacional.

El decreto establece, que el Patrimonio Cultural debe ser protegido por el Estado mediante leyes para su preservación. Por tanto, es importante conocer las normas establecidas en las leyes culturales nacionales y municipales aplicables a la conservación, cuidado, valoración y promoción de estos bienes culturales para que perduren, permitan ser habitadas con seguridad y muestren los elementos arquitectónicos de la cultura local, lo que fortalece nuestra identidad cultural.

Cabe recalcar que, como elemento manifestador de la identidad cultural e instrumento de desarrollo del pueblo nicaragüense, el Patrimonio Cultural se encuentra protegido por la Constitución Política de la Republica; esta señala en sus art. 126 y 128 el deber del Estado de promover el rescate, desarrollo y fortalecimiento de la cultura nacional en todas sus manifestaciones.

Es importante mencionar que, Nicaragua es Estado Parte de la Convención para la salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, suscrito en el seno de la UNESCO en el 2003, siendo parte de nuestro ordenamiento interno, por lo que el Estado asume la responsabilidad de implementar las medidas y normas jurídicas pertinentes para contribuir con la preservación y salvaguardia de los elementos que conforman el Patrimonio Cultural Inmaterial.

Por tanto, la labor de protección del Patrimonio Cultural depende en gran medida del interés y aporte social, ya que los particulares e instituciones públicas y privadas son los vinculados directamente en primera instancia con los bienes culturales.

5.3.2 Leyes de Funcionamiento para un Teatro

La Ley Nacional del Teatro resultó de un movimiento coordinado de trabajadores que instaló la necesidad de marcos legislativos, para que el Estado consolidara lineamientos de política pública de promoción y apoyo a la actividad en el teatro.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Según González, (2018), La Ley Nacional del Teatro fue sancionada en el año 1997, su existencia fue un gran logro de la comunidad teatral que bregaba por ella desde hacía más de 20 años. Esta ley dio origen al **Instituto Nacional Del Teatro**, un organismo que se sumaba al universo de la institucionalidad cultural de un país con novedosas e importantes particularidades que han hecho de esta institución un modelo a imitar.

El principal garante de la continuidad de condiciones que genera la ley es el Instituto Nacional del Teatro, órgano con autarquía administrativa, considerado rector y autoridad de la aplicación de la ley, e inscrito actualmente en el marco del actual Ministerio de Cultura de la Nación.

La Ley Nacional del Teatro N°24.800, establece que la actividad teatral por su contribución al afianzamiento de la cultural será objeto de la promoción y apoyo del Estado, claramente el Estado asume un rol de garante de un derecho cultural, reconoce la importancia de hacerlo y determina cuál será su accionar.

La cultura y todas sus expresiones son dinámicas, es decir, las condiciones de producción y recepción de los bienes y servicios culturales tienen que mantener una actualización permanente para que no se encuentren estancados y estáticos con el paso del tiempo. Por ello, es necesario que la ley nacional del teatro imponga lineamientos en rigor a la continuidad de las políticas para que un teatro pueda desarrollarse.

La importancia de contar con legislación para el sector teatral radica principalmente en la posibilidad de desarrollo y proyección de la actividad, debido a la continuidad en la aplicación de políticas públicas culturales de fomento. Sin embargo, cabe fundamentar que institucionalidades culturales fuertes o apropiadas por la sociedad resisten más que las políticas culturales con instituciones débiles o no incorporadas a los valores de grupos sociales con posibilidades de resistencia frente a las crisis económico-financieras.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



VI. Preguntas Directrices

1. ¿Cómo son las áreas físicas que posee el teatro para su organización y funcionamiento?
2. ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tiene el Teatro José de la Cruz Mena en relación a su organización y funcionamiento?
3. ¿Cuáles serían las etapas para el desarrollo de un Modelo de Gestión Cultural Sostenible en el Teatro José de la Cruz Mena con fines turísticos?



VII. Diseño Metodológico

7.1 Tipo de Estudio

El **enfoque** de dicha investigación es **Cualitativo**, ya que se busca entender e identificar el fenómeno desde la observación, a partir de ideas y opiniones sobre un determinado asunto, utilizando métodos, técnicas e instrumentos cualitativos en la recolección de datos e información.

De acuerdo con Sampieri el enfoque cualitativo es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías de un instrumento de medición predeterminado. Por ello, en este documento se analizará y se profundizará todo lo referido a la realidad del Teatro José de la Cruz Mena, teniendo como objetivo interpretar y enriquecer esta investigación y a su vez proporcionar un estudio amplio, veraz y objetivo.

7.2 Tipo de Investigación

Es una investigación **descriptiva**, porque trata de llegar a conocer cada situación a través de la descripción exacta, incluso no se limita a la recolección de datos. Por ello, para llevar a cabo este estudio se recopiló información en base a la problemática existente, donde dichos resultados fueron analizados de manera cuidadosa y resumida, teniendo como propósito el desarrollo de los diferentes objetivos presentados en el tema de estudio y a su vez dar posibles soluciones a las debilidades encontradas en el sitio.

Para que esta investigación sea de nivel descriptiva, se tomaron en cuenta varias etapas que ayudan al enriquecimiento de información para un mejor análisis de estudio sobre el tema a investigar.

7.3 Universo y Muestra

En este proceso se toma como **universo** el municipio de León, el cual posee 70 bienes de patrimonio cultural, siendo la **muestra** El Teatro José de la Cruz Mena,



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



teatro municipal de León; el proceso de trabajo en campo se realizó en los meses de diciembre del año 2019, enero, febrero y marzo del año 2020.

7.4 Recolección de Datos e Información

Para obtener la **recolección de datos** se utilizaron fuentes primarias tales como la elaboración de una guía de observación donde se realizó un recorrido por el sitio con el objetivo de conocer cada espacio, distribución de áreas y funcionamiento, todo esto acompañado de fotografías. También se realizaron diferentes entrevistas a administradores del Teatro, siendo la Lic. Lourdes Prego y el Sr. Roberto Manzanares (técnico de sonido) y personal encargado de empresas turísticas (Tour Operadora Exclusive Nica Explorer), estos permitieron mayor conocimiento para el desarrollo del tema. Así mismo, se tomaron fuentes secundarias con relación a documentos publicados por INTUR y páginas web de diferentes sitios, lo cual permita analizar de manera precisa la información obtenida durante la construcción del trabajo.

7.5 Fuentes de Estudio

Para obtener la información necesaria se aplicaron una serie de métodos y técnicas, los cuales fueron utilizados con el fin de dar salida a cada uno de los objetivos planteados en el documento.

Las fuentes para el estudio de la investigación en la ciudad de León fueron **empíricas-documentales**, haciendo uso de información bibliográfica, con el propósito de indagar la existencia de documentación relacionada al tema.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



7.6 Matriz de Descriptores

Objetivo General: Proponer un modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León, como una herramienta que oriente la organización y funcionamiento para el aprovechamiento turístico.

Objetivos Específicos	Preguntas Directrices	Descriptores	Sub- Descriptores	Instrumentos	Fuentes
<ul style="list-style-type: none"> • Describir las áreas físicas, organización y funcionamiento del Teatro José de la Cruz Mena en el municipio de León. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo son las áreas físicas que posee el teatro para su organización y funcionamiento? 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas físicas. • Organización. • Funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación y mantenimiento. • Distribución de los espacios. • Asignación de tareas laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación. • Entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nicaragüense de Turismo-Cede Departamental. • Folletos. • Documentos web • Monografías
		<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad de áreas físicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación. • Señalización. • Seguridad. 		



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



<ul style="list-style-type: none"> Plantear un análisis FODA sobre la organización y funcionamiento del Teatro José de la Cruz Mena en el municipio de León. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tiene el Teatro José de la Cruz Mena en relación a su organización y funcionamiento? 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> Situación actual. Gestión Sostenible. Oferta Cultural. 		
<ul style="list-style-type: none"> Proponer un Modelo de Gestión Cultural Sostenible para el Teatro José de la Cruz Mena como herramienta para su aprovechamiento turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles serían las etapas para el desarrollo de un Modelo de Gestión Cultural Sostenible en el Teatro José de la Cruz Mena con fines turísticos? 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de Gestión Cultural Sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura organizativa. Indicadores de Sostenibilidad. Planificación. Organización. Diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> Manuales. Documentos Sitios web. Monografías



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Resultados





UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Capítulo 1: Descripción de las áreas físicas, organización y funcionamiento del Teatro José de la Cruz Mena en el municipio de León





1.1 Información General del Teatro

Historia

“Teatro José de la Cruz Mena”

El Teatro Municipal de León, fue inaugurado en 1885 por la Academia de Bellas Artes, integrada por una comisión de grandes literatos y músicos de ese mismo año.

El nacimiento del edificio fue obra de la municipalidad que adquirió un solar por la suma de C\$ 2,000 córdobas y contrató a su constructor, el arquitecto costarricense Luis Cruz para su diseño y construcción, siendo el primer edificio que se construyó especialmente para ese fin en Nicaragua, para entonces tenía una capacidad de 600 butacas, 48 palcos y espacio para 500 personas más en el tercer piso.

Es un edificio esquinero de planta rectangular construido en piedra con 2 plantas; su fachada principal combina las influencias barrocas de la colonia y neoclásica posterior a la Independencia.

En 1956 un incendio destruye el Teatro, el cual acabo con las instalaciones, conservándose solamente la fachada, lo que obligó su cierre por varios años. Sin embargo, en 1983 se inició el proceso de reconstrucción y remodelación con la ayuda de países amigos y el hermanamiento de algunas ciudades europeas como Utrecht (Holanda), Zaragoza (España), Hamburgo (Alemania) y la Cooperación Española. Luego, se reconstruyo la infraestructura y se dotó de equipos modernos de sonido, luces, aire acondicionado, el que ha llegado a constituirse como el segundo después del Teatro Nacional Rubén Darío en Managua.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



El Teatro Municipal, por su valor arquitectónico, es un monumento declarado Patrimonio Histórico y Artístico Nacional. Este Teatro indiscutiblemente, experimento un florecimiento en las artes y la cultura.



Fachada frontal del Teatro en la actualidad

Fuente: Propia

Este monumento histórico pasó de llamarse Teatro Municipal, a Teatro “José de la Cruz Mena”, en septiembre de 1904, declarado así por las autoridades municipales a petición de admiradores de la música de Cruz Mena.

Fue declarado en el año 2007 “Patrimonio Cultural de la Nación”, pero desde su inauguración en 1885 ha tenido el honor de recibir a grandes representantes del arte nicaragüense y del mundo, este ha sido uno de los espacios más importantes de proyección artística.

El teatro destaca en la arquitectura de la ciudad, pues sobresale entre las casas coloniales de sus alrededores con su imponente fachada. Debe su nombre al compositor y músico nicaragüense José de la Cruz Mena (1874-1907) que se destacó en la producción de valeses, músicas profanas, villancicos, marchas fúnebres y pasos dobles, además de música sacra que aún pervive en las ceremonias religiosas nicaragüenses y que fue aceptada por el Vaticano para ser ejecutada en las iglesias.

La primera compañía que actuó en el Municipal, hoy José de la Cruz Mena fue la Von Harding donde trabajaron artistas como los hermanos Prósperos, Francisco y José Molieri y la segunda compañía en presentarse fue la Compañía América. A finales del siglo XIX se presentó la compañía dramática del trágico comediante Luis Roncoroni, en 1900 la compañía LUQUE de don Ricardo Luque. Luego, en 1904 se presentó la Compañía de zarzuelas y de variedades de don Eduardo Unda.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Vela del Poeta Rubén Darío, Teatro José de la Cruz Mena en el año 1916

Fuente: Teatro José de la Cruz Mena

La Asociación Amigos del Teatro, con la colaboración de nicaragüenses en México, colocó en el frente del teatro tres estatuas **la musa de la música Talía** y **la musa del Teatro Melphomene** y el **Ángel de la Victoria**, estatuas que embellecen aún más el teatro.



Estatua de La Musa del Teatro Melphomene

Fuente: Sitio web



Estatua de La musa de la música Talía

Fuente: Sitio web



Estatua del Ángel de la Victoria

Fuente: Sitio web



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



José de la Cruz Mena

José de la Cruz Mena, fue el principal representante armónico de la cultura leonesa de fines del siglo XIX y a principios del XX y es llamado “El Divino Leproso” porque murió luego de padecer de lepra.

Nació en la ciudad de León el 3 de mayo de 1874, hijo de don Yanuario Mena y doña Celedonia Ruíz. Comenzó a estudiar música con su padre, de quien aprendió la ejecución del cornetín, fue asistido por su hermano mayor y luego estudió con el maestro Alejandro Cousin. A los 16 años, ingresó a la Banda de los Supremos Poderes, de la cual Cousin era el director. Viaja a Honduras e ingresa a la Banda Nacional que dirigía entonces don Adalid Gamero, de quien aprendió a ejecutar barítono.



Compositor José de la Cruz
Mena

Fuente: Sitio Web

Compone la danza “El Nacatamal”, luego pasa a El Salvador donde se incorpora a la Banda de los Supremos Poderes bajo la dirección del maestro Dreus. En este país se enferma de lepra y fue en 1892 que regresa a Nicaragua, debido a su enfermedad tuvo que aislarse pero se dedicó con ahínco a la composición musical, donde a los 22 años quedó completamente ciego.

Fue reconocido como el músico clásico que más asimiló la influencia de los grandes maestros austríacos del vals dándole un toque personal en la composición de obras musicales abordando temas autóctonos.

Más de diez años sufrió la terrible enfermedad muriendo a la edad de 33 años en su ciudad natal el 22 de septiembre de 1907.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Sus funerales se realizaron en la Capilla de la Catedral Metropolitana, acompañados por la Orquesta Filarmónica dirigida por el maestro Pablo Vega y Raudes y fue sepultado en el cementerio "Guadalupe".

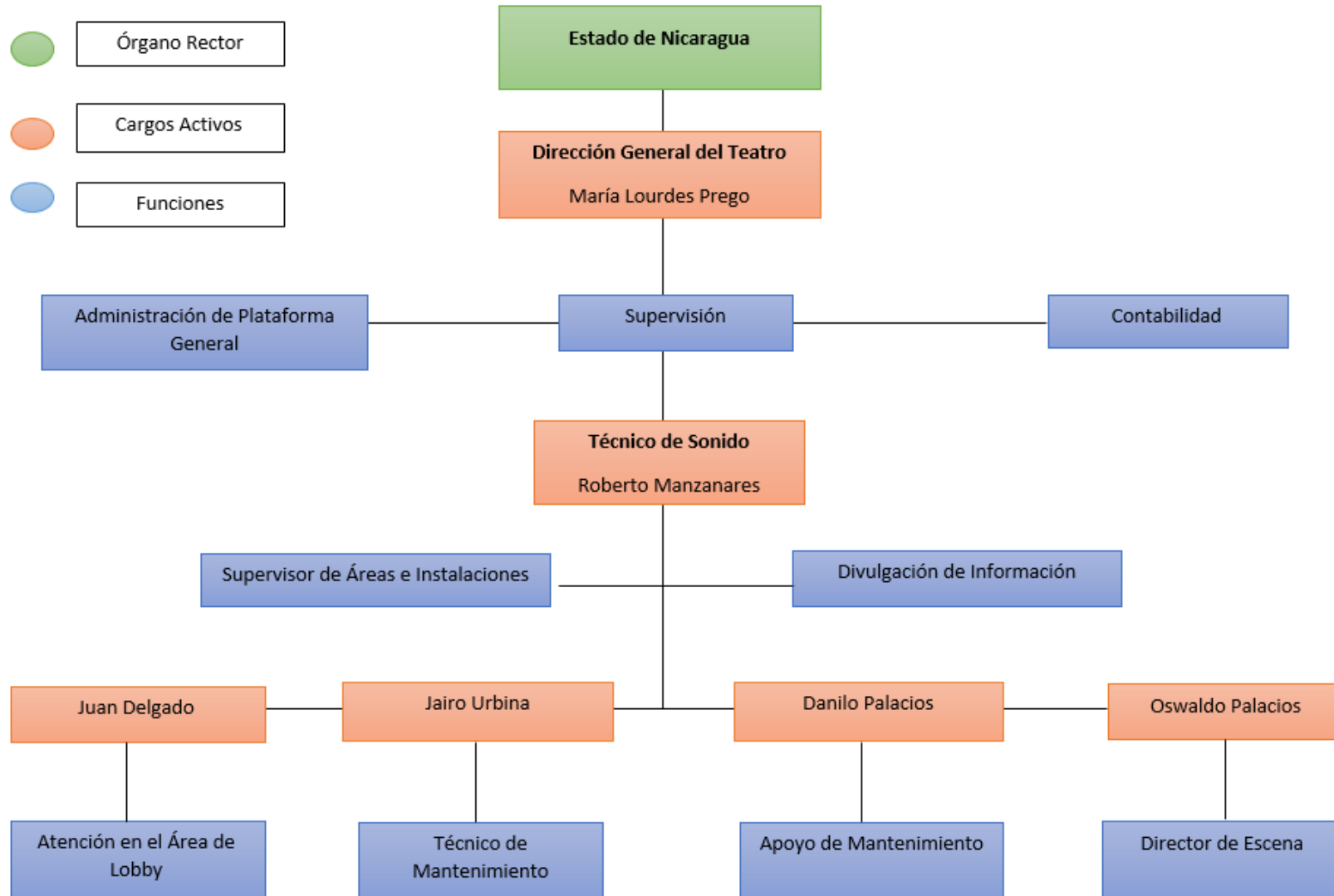
En 2007 al conmemorarse el centenario de su muerte, sus restos fueron exhumados y sus cenizas ahora reposan dentro de una cripta en la Catedral de su amada ciudad de León.

1.2 Descripción de las Áreas Físicas del Teatro

Hoy en día, en el teatro se encuentran 6 personas laborando cada uno en distintas áreas, entre ellos 5 varones y 1 mujer; cada colaborador tiene un área específica; sin embargo, más de alguno de ellos se encarga de realizar diferentes funciones a las ya estipuladas, debido a que el sitio no cuenta con el presupuesto y personal suficiente para trabajar de una manera más organizada en relación a sus tareas. A continuación, se presenta el **organigrama** en base al cargo laboral que tiene cada uno de ellos dentro del teatro:



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.






Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



En la actualidad, estas áreas son las más destacadas en la realización de actividades y, por tanto, se encuentran en funcionamiento al momento de llevar a cabo un evento. Además, para que las áreas e instalaciones se encuentren en buenas condiciones se da una constante inspección en un margen de 4 a 6 meses, esto va en dependencia al mantenimiento que necesita cada espacio.

Cabe recalcar, que las edades en las que oscila el personal colaborativo del teatro es desde 20 hasta 50 años de edad, siendo todos ellos habitantes de la localidad.


Como se menciona anteriormente el Teatro actualmente cuenta con 7 áreas físicas, las cuales están divididas de la siguiente manera:


Cargo	Responsable	Descripción de Áreas Físicas	Imagen
Dirección General	María Lourdes Prego	<ul style="list-style-type: none">Esta área se encuentra en una segunda planta, es un espacio pequeño, ya que solo se mantiene la responsable, quien es la persona encargada de dirigir y supervisar la institución para un mejor funcionamiento.	



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



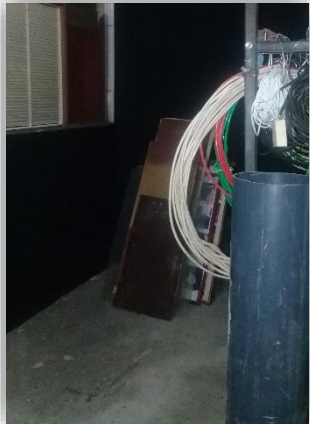
Técnico de Sonido	Roberto Manzanares	<ul style="list-style-type: none">• Es un área pequeña localizada en la 2da planta del Teatro, no posee el espacio suficiente para más de 2 personas, donde el encargado del equipo de sonido trabaja en la amplificación de las voces de los actores, cantantes e instrumentos musicales, es decir, sabe manejar el equipo que es manipulado en cada evento.	
-------------------	--------------------	---	---


Atención en el área del Lobby	Juan Delgado	<ul style="list-style-type: none">• Ubicada en la planta baja, es un área destinada para dar la bienvenida a los visitantes (sala de espera). En el momento de los eventos el señor Juan Delgado es quien se encarga de recibir a los invitados.	
-------------------------------	--------------	--	--



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.




<p>Técnico de Mantenimiento</p>	<p>Jairo Urbina</p>	<ul style="list-style-type: none"> Es un área que no cuenta con instalaciones en físico y sus actividades de limpieza, mantenimiento de medios son coordinadas y supervisadas por la dirección. 	
---------------------------------	---------------------	--	---


<p>Apoyo de Mantenimiento</p>	<p>Danilo Palacios</p>	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde al personal de apoyo de técnico de sonido y a la vez realiza otras tareas dentro del sitio. 	
-------------------------------	------------------------	---	--



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Director de Escena	Oswaldo Palacios	<ul style="list-style-type: none">Esta persona se encarga del área de escenario, es decir es el director de escena durante los eventos; sin embargo, no tiene un espacio definido desde donde pueda operar.	
--------------------	------------------	---	--

Taquilla	Movable	<ul style="list-style-type: none">Esta área se encuentra en la parte lateral del teatro, es un sitio con poco espacio donde se ponen a la venta los boletos al público, en el cual solo se encuentra una persona que brinda la atención a los visitantes, debido al espacio con el que se cuenta.	
----------	---------	---	--



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



1.3 Actividades que se Realizan en el Teatro

La actividad cultural en el teatro ha ido en ascenso, promoviendo la educación cultural en los niños, adolescentes y jóvenes por medio de diferentes eventos culturales, algunos de estos son:

- Danza Folclórica
- Danza Contemporánea
- Teatro
- Teatro/danza
- Orquesta
- Simposio en homenaje a personajes destacados
- Poesía
- Conciertos de artistas nicaragüenses
- Actividades extracurriculares

Para llevar a cabo, estos eventos se estipula un costo que va desde \$5 a \$10 máximo por persona, dependiendo el tipo de programa que se presenta, estas actividades se realizan en un rango de 3 a 4 veces al mes, sabiendo que alguna de ellas no tiene ningún costo. A pesar de esto, no hay mucha afluencia de visitantes durante los diferentes eventos culturales, debido a la falta de integración cultural en la población y el poco enfoque de publicidad que se le dedica a este sitio.

Los responsables de promover estos eventos para que se puedan realizar en tiempo y forma son: **Roberto Manzanares** (Técnico de sonido) y **Lourdes Prego** (Administradora), teniendo presente que el teatro no cuenta con los medios necesarios para la promoción de las actividades culturales que se ejecutan dentro del mismo, donde se conoce que los únicos medios para la difusión de los eventos tienden a ser: Facebook (no actualizado), perifoneo (en la localidad), broechure (dirigido a otras instituciones), spot publicitario y en ocasiones mantas publicitarias (eventos trascendentales en el año).



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



1.4 Organizaciones que Trabajan en Apoyo con el Trabajo

Según, el señor **Roberto Manzanares**, el teatro actualmente cuenta alianzas con algunas instituciones, entre ellas: Teatro Nacional Rubén Darío, INTUR (Sede Departamental), Alcaldía Municipal de León, Banco Central, UNAN-León, entre otras, estas uniones se dan con el propósito de conseguir beneficios mutuos y promover una cultura sostenible aumentando las fortalezas y disminuyendo las debilidades que el sitio pueda presentar.

Es importante destacar que, el teatro tiene potencial suficiente para formar parte de la oferta turística del municipio. Sin embargo, en la actualidad no cuenta con alianzas con tour operadoras, siendo estas, empresas que se dedican en demostrar la riqueza cultural del país.

De tal manera, la tour operadora **Exclusive Nica Explorer**, ubicada en el municipio de León, esta anuente a trabajar en conjunto en actividades culturales que se puedan realizar en el teatro, ya que es un sitio el cual podrá brindar un aporte significativo en historia y cultura donde se pueda transmitir a los visitantes.

Lic. Benjamín Delgadillo (propietario de Exclusive Nica Explorer), expresa que si se logra coordinar una alianza con el teatro y diseñar actividades para el desarrollo del turismo cultural, como empresa estarían dispuesto a trabajar en conjunto en su proceso y promoción.

Algunas de las causas por las que el teatro no ha formado parte de un producto turístico, es debido a que se ha enfocado únicamente en el desarrollo de actividades culturales y de carácter social, es decir, no se ha proyectado específicamente para pertenecer a una oferta turística de una empresa enfocada en promover el tema cultural sostenible.

Por ello, la Tour Operadora **Exclusive Nica Explorer**, propone el diseño de un modelo de tour por las instalaciones del teatro, donde se dé a conocer la historia que encierra este sitio y al finalizar realizar algunas presentaciones culturales.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Como se menciona anteriormente, el teatro posee alianzas con la Alcaldía de León e INTUR (Sede Departamental), donde se intentó recurrir a estas instituciones con el fin de obtener información acerca del papel que desempeñan en el municipio de León con respecto a la gestión de la cultura dirigida al Teatro. Sin embargo, no se logró adquirir ningún tipo de información, ya que no se obtuvo respuesta a nuestra solicitud de entrevista.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Capítulo 2: Análisis FODA del Teatro José de la Cruz Mena.





Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Se presenta el análisis FODA obtenido del estudio investigativo desarrollado en el Teatro José de la Cruz Mena, con el propósito de identificar el estado actual en que se encuentra el sitio, tomando en cuenta que hay que velar por su cuidado y conservación, ya que pertenece al legado cultural del municipio de León.

Para obtener el resultado de este análisis se realizó una guía de observación y entrevista, tomando en cuenta los indicadores de sostenibilidad, con el fin de identificar los pros y los contras del bien cultural, de esta manera poder analizar la situación actual y reflexionar acerca de las áreas a mejorar y lograr un mejor funcionamiento dentro del Teatro.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una ubicación geográfica estratégica, situado en el centro de la ciudad. • Alianzas con instituciones públicas y privada (INTUR-Sede Departamental, Alcaldía Municipal, Banco Central, Unan- León, Teatro Nacional Rubén Darío, entre otros). • Patrimonio Cultural de la Nación, declarado en el año 2007. • Conserva su estructura arquitectónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede llegar a ser un atractivo turístico destacado en León. • Ninguna competencia en la ciudad, ya que no existen ofertas. • Establecer nuevas alianzas con empresas Turísticas para ofertar su cartelera cultural. • Promover espectáculos gratis 3 veces al año para el sector educación. • Establecer alianzas con instituciones interesadas en el desarrollo de nuevos proyectos culturales. • Existencia de instituciones que puedan financiar proyectos



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



<ul style="list-style-type: none"> • El sitio cuenta con señalización visual de seguridad. • Posee una galería de fotos e información cultural de los personajes artísticos, representativos de la ciudad de León. • La decoración del sitio respeta el ambiente cultural. • Implementa acciones en pro del medio ambiente (poco material publicitario impreso), haciendo más uso de publicidad digital y equipos electrónicos ahorrativos. • Promueve la oferta cultural nacional (apoyo a los artistas nacionales). • Ninguna competencia en la ciudad, es el único patrimonio teatro que existe. 	<p>culturales, generando de esta forma nuevos ingresos y ser auto sostenible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar nuevos canales de promoción como la publicidad en línea. • Diversificar la oferta cultural a través de nuevos servicios como un tour por el teatro, tardes culturales educativas y por las noches para recrear a la población poner un video Mapping en la fachada, entre otras actividades que les permita generar ingresos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de actividades y poca oferta cultural. • Falta de equipo de trabajo. • No cuenta con un plan de organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interés por la población respecto al tema cultural (poca publicidad de los eventos). • Fenómenos naturales y de salud.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Ausencia de áreas físicas y otras sin señalización.• Falta de mantenimiento en las áreas físicas.• No posee una cartelera que se encuentre visible para el público.• El sitio no cuenta con un espacio destinado para brindar información al visitante.• El sitio no cuenta con un modelo de gestión que garantice la sostenibilidad en las diferentes áreas.• No cuenta con una regulación ante la capacidad de carga, tanto de artistas como de visitantes.• Utilizan materiales químicos al momento de la limpieza de las instalaciones.• Constante remodelaciones no adecuadas al sitio. | <ul style="list-style-type: none">• Reducción de presupuesto por parte del estado.• Pérdida de visitantes por altos costos.• Una futura crisis sociopolítica. |
|---|---|



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Se evalúa que el Teatro José de la Cruz Mena, debe implementar una estrategia de planificación de gestión. Este tipo de estrategia consiste en intentar reducir al mínimo las debilidades de la organización y aumentar al máximo sus oportunidades. Por ello, se debe trabajar en reducir sus debilidades (principalmente ligada a la gestión y el enfoque cultural del sitio).



Medidas de Prevención dentro del Teatro

Fuente: Propia



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Capítulo 3: Modelo de Gestión Cultural Sostenible





Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.

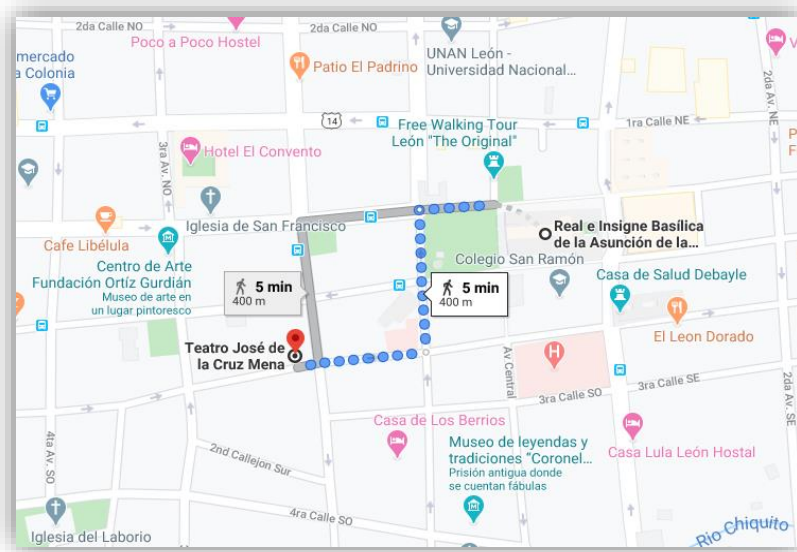


Como se menciona anteriormente en las propuestas de modelos, se tomó una de ellas como base para la aplicación y medición en el sitio, haciendo énfasis en cada una de sus etapas mediante una estructura que conlleva un paso a paso, con el fin de proponer un Modelo de Gestión Cultural para el Teatro José de la Cruz Mena.

3.1 Etapa No.1: Marco de Gestión

Para dar un excelente desarrollo al modelo de gestión, se inicia con esta etapa donde se presenta la información general del sitio en estudio, teniendo como base datos generales para una mejor identificación del bien.

El Modelo a ejecutar en el Teatro está dirigido a una Institución Pública, debido a que es una organización administrada por el Estado, es por ello que el modelo a desarrollar en el teatro debe ser de tipo **Gestión Pública Autónoma**, debido a que es una institución que se sostiene por recursos generados indirectamente por el uso bien.



Este sitio se ubica del Parque Central de León 2 c al Oeste, 1 c al Sur. Actualmente el Teatro cuenta con una capacidad para 510 personas (402 en platea y 108 en balcón), 3 camerinos teniendo una capacidad de 8-10 personas en cada uno,

un área de lobby (espacio que no está condicionado a este fin). También cuenta con un área de cocina, lavado, baños tanto para el personal como para los visitantes, azotea, patio y el área de oficina donde labora el representante legal. Así mismo, el Teatro tiene un área de taquilla siendo un espacio bastante pequeño y un escenario teniendo las siguientes medidas 7.5 mts de ancho y 125 mts de largo.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Este sitio es de valor Histórico, cultural y arquitectónico, debido a su fachada original que hasta el día de hoy conserva. El uso propuesto ha sido para eventos culturales, donde se realizan diversas actividades extracurriculares.

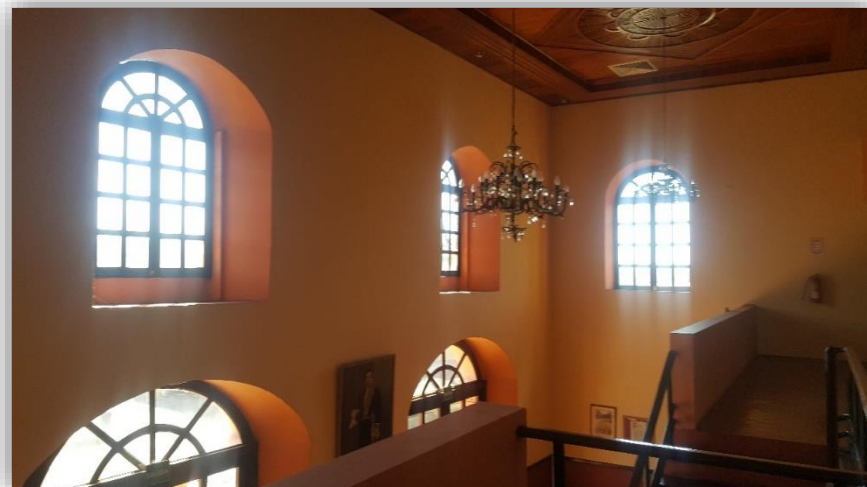
Hoy en día el Teatro es manejado por la Asociación “Amigos del Teatro José de la Cruz Mena”, teniendo como misión el reto de mantener este sitio en actividad con el objetivo de promover el arte de la danza, el



Área de Platea del Teatro José de la Cruz Mena.

Fuente: Propia

canto, el teatro, la literatura, la pintura, la artesanía, el cine y cualquier otra expresión que se presente acercando la cultura a ciudadanos de todas las edades.



Segunda planta interna del Teatro.

Fuente: Propia



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



3.2 Etapa No.2: Plan de Gestión

Se presenta el destino que se desea para la institución respetando a su vez los valores patrimoniales, es decir, es la intención de realizar algo con el fin de dirigir o conducir el bien a un futuro mejor.

En el siguiente cuadro se muestra cada uno de los resultados esperados a corto y mediano plazo en dirección a lo que se espera aportar para el inmueble y para la comunidad.

Plan de Gestión

Visión	El modelo de gestión cultural sostenible contribuye a la creación de estrategias para el buen funcionamiento y organización del teatro para brindar satisfacción a los visitantes de manera sostenible y de esta manera aportar al desarrollo económico y sustentable del municipio, y así llegar a ser uno de los mejores sitios de servicios turísticos accesibles e innovadores.
Beneficios Esperados	<p>Beneficios sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento de empleo. ➤ Satisfacción cultural. ➤ Conocimiento de la historia local. ➤ Aporte al turismo. <p>Beneficios culturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conservación de la fachada del teatro. ➤ Preservación de los murales exhibidos en honor a personajes destacados y artistas nacionales. ➤ Accesibilidad a las diferentes áreas físicas. ➤ Restauración de camerinos. <p>Beneficios económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Patrocinio por entidades públicas y privadas. ➤ Aumento de ingreso por entradas en los eventos. ➤ Retribución monetaria por alquiler de instalaciones.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la gestión cultural del Teatro.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



	<ul style="list-style-type: none">• Establecer metodologías que aporten al turismo cultural.• Impulsar el desarrollo y promoción de una oferta turística.• Crear una oferta turística atractiva.
Metas e Indicadores	<ul style="list-style-type: none">• Diversificar la oferta cultural.<ol style="list-style-type: none">1. Diseñar un tour por las instalaciones en el periodo 2020-2021.• Promover el turismo cultural.<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollar actividades culturales durante el año (3 por cada mes con precios accesibles y 5 eventos de forma anual con entradas gratis)• Crear nuevas estrategias de promoción.<ol style="list-style-type: none">1. Actualización de páginas web de forma semanal.2. Utilización de nuevas plataformas para la promoción de eventos.• Incrementar el presupuesto anual.<ol style="list-style-type: none">1. Implementar nuevos eventos de interés a la sociedad (músicos reconocidos)2. Realizar Talent Show dirigidos a todo público.
Responsables	Personal administrativo y entidades involucradas (INTUR, Alcaldía, Tour Operadoras del municipio, entre otros)



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



3.3 Etapa No. 3: Diseño Organizacional

Se presenta una propuesta de áreas físicas acondicionadas en dependencia al sitio hacia una mejor gestión del inmueble, así mismo se describen cada una de las áreas físicas (ubicación).

Diseño Organizacional

Es una Organización Multilateral, debido a que trabaja con otras instituciones donde están involucrados varios sectores, tanto públicos como privados.

Propuesta de Áreas Físicas

Secretaría: Esta área ubicada en la segunda planta junto a la oficina de dirección general, será la encargada de velar cada toma de decisión que la administración ejecute, estará al tanto de cada tarea que los colaboradores realicen y será activa en resolver problemas.



Contabilidad: Estará ubicado en planta baja junto al área de recepción; se encargará de regular el sistema monetario tanto como ingresos y gastos realizados.





Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Publicidad: Ubicada en la segunda planta contiguo al área de secretaria, se encargará de la promoción de cada una de las actividades que el teatro realice y a su vez velará por la constante actualización de páginas de web.



Recepción: Estará situada en planta baja en la parte lateral contigua al área de taquilla, esta persona debe estar en la obligación de brindar información al público en general.



- **Taquilla:** Se ubicará en la planta baja del teatro, contiguo al área de recepción, la persona encargada de esta área esta anuente a la venta de entradas para los diferentes eventos que se lleven a cabo dentro del teatro, asimismo debe de manejar el precio por cada ticket y horarios de dichos eventos.



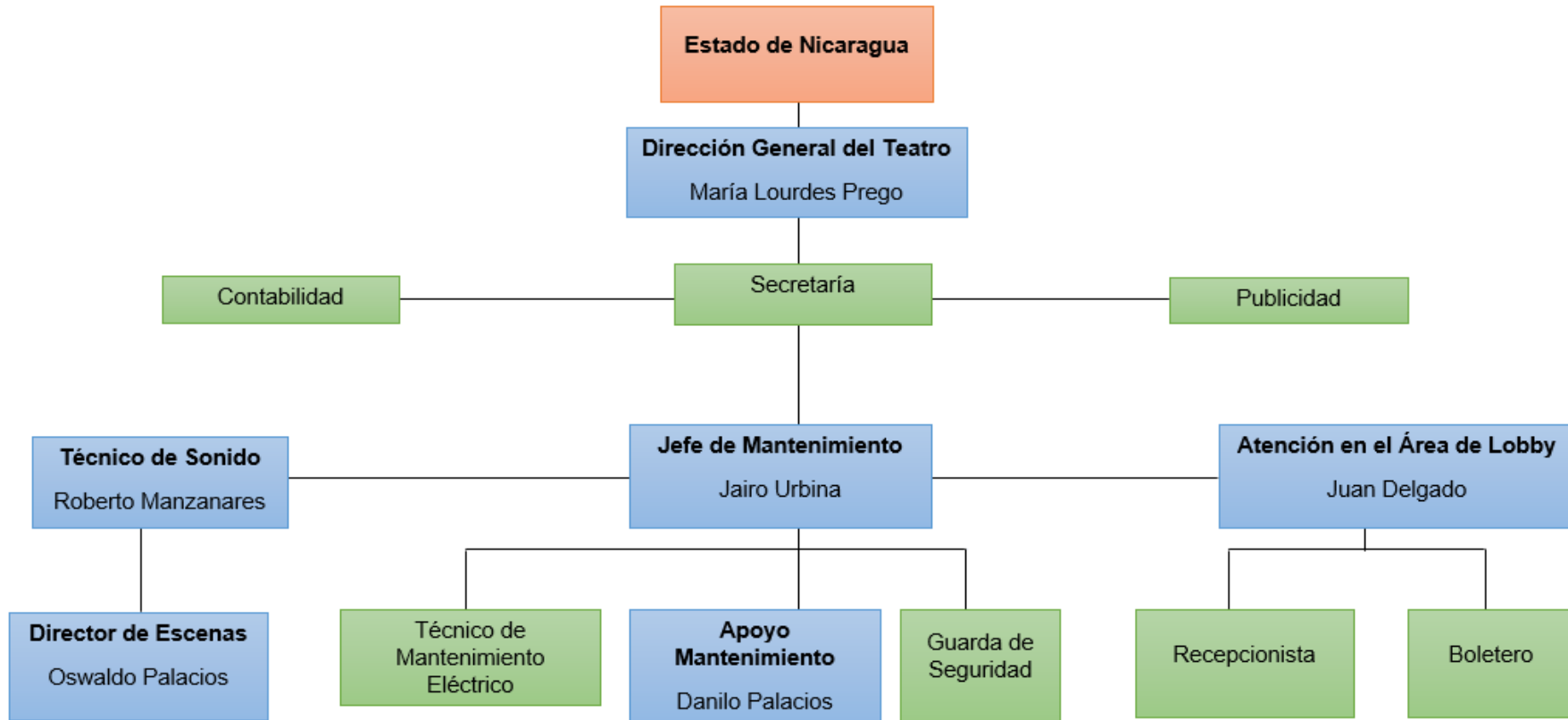
- **Área de Mantenimiento:** Esta área se ubica en la parte baja del escenario, sin embargo, se propone el acondicionamiento con el objetivo de un mejor acceso a los equipos e instalaciones al momento del mantenimiento en las distintas áreas del Teatro, logrando que estas sean seguras y eficientes, ofreciendo niveles de buen funcionamiento.



A continuación, se hace una propuesta de organigrama en base a los cargos activos que tienen los colaboradores dentro del Teatro, de igual forma se integra nuevo personal, el cual se considera necesario para laborar en el sitio, con el objetivo que cada persona posea diferentes roles y las tareas sean divididas equitativamente.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Órgano Rector de la Institución



Cargos Propuestos



Cargos Activos



3.4 Etapa No. 4: Compromisos de Operación

Son actividades que la institución necesita poner en marcha para una mejor operación, mantenimiento, seguridad y promoción del Teatro José de la Cruz Mena.

Compromisos de Operación

Se presenta una serie de tareas, siendo fundamental su realización, teniendo como fin que el bien patrimonial cumpla con el uso pertinente al que está destinado, fomentando una gestión sostenible.

Operación

- Desarrollar sistemas de control para las diferentes actividades.
- Mantenimiento de la infraestructura.
- Establecer técnicas de inversión por colaboradores externos.
- Señalización interna.
- Crear un área específica para información al visitante.
- Inversión en publicidad.

Mantenimiento

Se realizan actividades de mantenimiento de manera periódica cada 3 a 6 meses en relación al sistema eléctrico y cada año se realiza la remodelación a la fachada del inmueble (pintura).

A continuación, se presentan algunos aspectos que se deben tomar en cuenta para el mantenimiento, cuidado y preservación del teatro de manera sostenible.

- Sistemas eléctricos (revisión cada 3 meses)
- Control del agua de manera semanal.
- Desechos sólidos (establecer separadores de desechos).
- Pintura (mantener el color de la fachada original del sitio).



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Seguridad

- Limpieza sin hacer uso de materiales químicos.
- Capacidad de carga en camerinos (control por eventos).

Es necesario, realizar un manual de buenas prácticas para este sitio, el cual ayude a su protección a largo plazo y las áreas puedan gozar de un funcionamiento estable.

Es la persona encargada de diferentes responsabilidades para garantizar el cuidado y protección del bien.

- El Teatro cuenta con sistema de seguridad en relación a la señalización de vías de evacuación y resguardo del bien (vigilancia) tanto en actividades como fuera del inmueble.
- Es necesario identificar zonas de peligro y señalarlas, con el propósito que el personal y los visitantes durante un fenómeno (sismos, tormentas, derrumbes, etc.) puedan identificar el área de evacuación.

Promoción

Actualmente, el Teatro no cuenta con medios suficientes en relación al tema de publicidad. Por ello, es necesario que en el sitio se implementen acciones para la promoción de eventos culturales donde se vean involucrados los gestores de la cultura, personas interesadas, entre otros.

A continuación, se proponen nuevas estrategias de promoción que aporten al desarrollo del teatro.

- Diseñar nueva cartelera cada mes.
- Expandirse en otras plataformas digitales.
- Crear diferentes métodos de presentación del sitio.
- Implementar campañas enfocadas al tema cultural.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



3.5 Etapa No. 5: Gestión Financiera

Se presentan los costos de gastos para que el Teatro continúe en funcionamiento, es decir son los ingresos que se generan al momento de desarrollarse cada actividad, las cuales son definidas en los compromisos de (operación y mantenimiento), incluyendo los gastos administrativos que se conciben en el inmueble, los costos habituales, tales como: las remuneraciones, equipamiento, materiales, consumos básicos, etc.

De acuerdo con la opinión de la **Lic. Lourdes Prego** (administradora del Teatro), se presenta el monto promedio que brinda el Estado al Teatro anualmente, dicha cantidad no puede ser modificada debido a que es un monto ya estipulado con la cual el sitio tiene que cubrir tanto costos como gastos. Así mismo, se presenta la siguiente tabla donde se muestra la cantidad total y la cifra correspondiente en cada área al momento de operar.



Es importante destacar que para generar nuevos ingresos en el Teatro y poder trabajar en la ejecución del modelo de gestión, es necesario realizar diferentes actividades extracurriculares dentro de las instalaciones, teniendo como propósito poder cubrir gastos los generados en las nuevas áreas a implementar y asimismo



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



en el personal a contratar, siendo una forma de apoyo al Teatro tanto en presupuesto como en el tema cultural.

Actividades	Precio estimado P/P
<ul style="list-style-type: none"> Realización de tour por las instalaciones (acondicionamiento) 	U\$ 5
<ul style="list-style-type: none"> Peña Cultural 	U\$ 3
<ul style="list-style-type: none"> Realizar Talent Show dirigidos a todo público 	U\$ 5
<ul style="list-style-type: none"> Conciertos con artistas nacionales 	U\$ 10
<ul style="list-style-type: none"> Concurso de bailes. 	C\$ 3
<ul style="list-style-type: none"> Kermes 	Libre
<ul style="list-style-type: none"> Rifas de entradas a conciertos 	Libre

3.6 Etapa No. 6: Análisis de Riesgo

Se presenta la visión sobre los factores que harán posible la concreción del modelo, mostrando así los escenarios en cada uno de los eventos optimistas, pesimistas y situación esperada, los cuales manifiestan situaciones desde diferentes perspectivas, tomando en cuenta las medidas que se adoptarían para minimizar sus impactos y los factores que generan beneficios al modelo.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Escenario Optimista

- El Teatro ha adaptado nuevas formas de publicidad para llegar a los consumidores finales.
- Las ejecuciones de nuevas acciones de sostenibilidad han resultado favorables.
- Se elaboró un nuevo organigrama de trabajo para un mejor control de áreas.
- Se han establecido áreas físicas adecuadas para un mejor ambiente de trabajo.
- Se establecieron alianzas con instituciones y empresas que promueven la cultura.



Situación Esperada

- La afluencia de visitantes a incrementado.
- El plan de conservación y buen uso del bien a ayudado a su mantenimiento.
- El equipo de trabajo está capacitado para cada área que se le estableció.
- Las áreas físicas son las aptas para los colaboradores.
- Las alianzas establecidas se han visto involucradas en la promoción de la cultura.



Escenario Pesimista

- Las nuevas estrategias de promoción no dieron resultados esperados.
- Las propuestas de uso y conservación del sitio no se tomaron en cuenta en la práctica.
- El nuevo organigrama no fue de mucha importancia para los involucrados.
- Las áreas físicas no se acondicionaron por falta de presupuesto.
- No se concretaron alianzas las cuales apoyen al Teatro.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



IX. Conclusiones

De acuerdo con lo investigado, a través de entrevistas y guías de observación, se logró identificar que no se perciben políticas de gestión, ni procesos claramente establecidos tendientes al conocimiento y consolidación de la cultura organizacional, siendo un elemento fundamental para el éxito de un proceso de fortalecimiento del sitio.

Por ello, el estudio propone la necesidad de disponer de herramientas de gestión cultural sostenible para evaluar el desempeño en cuanto a funcionamiento y organización del sitio, donde las diferentes instituciones serán tomadas en cuenta con el propósito de lograr un buen desarrollo de este modelo gestión.

Es importante destacar que hoy en día el teatro José de la Cruz Mena, no ha sido participe de la oferta cultural del municipio y tampoco se han ejecutado acciones concretas para contribuir al desarrollo del sitio como un destino turístico,

La administración del Teatro debe garantizar mecanismos que promuevan y faciliten que los trabajadores se involucren en el desarrollo del modelo, logrando en ellos conocimiento, comprensión, aceptación y compromiso.



X. Recomendaciones

- ❖ Acondicionar el área de lobby, administración, boletería, no alterando el diseño histórico-cultural del Teatro.
- ❖ Establecer un área de recepción para una mejor atención al público.
- ❖ Actualización constante de información en redes sociales.
- ❖ Contratar personal capacitado en base a las áreas que necesitan para el desarrollo del teatro.
- ❖ Establecer convenios con universidades para el asesoramiento de la gestión del patrimonio.
- ❖ Visualizar el diseño de un Manual de Buenas Prácticas Sostenibles para el cuidado y conservación del sitio.
- ❖ Planificar y organizar un calendario cultural mensualmente.
- ❖ Implementar nuevas formas de promoción y divulgación que existe en línea.
- ❖ Estructurar un tour por las diferentes áreas del Teatro con el propósito de integrarse a la actividad turística.
- ❖ Establecer alianzas con empresas que promuevan el tema cultural.
- ❖ Implementar normas de comportamiento dentro del sitio tanto colaboradores como para el visitante.
- ❖ Renombrar áreas físicas.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Bibliografía

- Anzola, O. (2008). Importancia de Gestión de la Cultura en Procesos de Certificación de Calidad. Colombia.
- Bernárdez, J. (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. Catalunya.
- Berenguer, A. (1958). El Teatro y la Comunicación Teatral. Madrid.
- Bonet, L y Schargorodsky, H. (2016). La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales. Barcelona.
- Calero, A y Reyes, S. (2010). Función Social, Política y Cultural del teatro nicaragüense de la década del ochenta.
- Castillo, D. (2018). Diseño de un Modelo de Gestión Cultural para las Cruces. Santiago de Chile.
- Cabezas, C. (2010). Guía Metodológica Para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble. Santiago.
- Correa, G. (2015). Modelo de Gestión Cultural. Para Unidades Territoriales de Chile. Santiago de Chile.
- Cortes, T. (2002). Recuperación del Patrimonio Cultural Urbano como Recurso Turístico. Madrid
- Debreczeni, E. (2003). Gestión del turismo sostenible y patrimonio cultural. Bolivia.
- Espinoza, A y Pérez, P. (2019). Desarrollo Cultural del Municipio de León: Implementar estrategia de recaudación para la conservación del Patrimonio Histórico Cultural del Municipio de León. Managua
- Fernández, M y Moral, M. (2017). La Gestión Sostenible del Patrimonio Cultural bajo el enfoque de la Accesibilidad. España.
- Fernández, H. (2014). En Busca de la Identidad Cultural como Atractivo Turístico. Rosario, Argentina.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- Fernández, M. (2010). Historia del Teatro. Recuperado de http://www.islabahia.com/arenaycal/2010/173_julio_agosto/migue_a_fernandez173.asp
- Fundación Teatro Nacional Sucre. (2017). Manual de Funciones de la Fundación Teatro Nacional Sucre. Bolivia.
- Gonzales, L. (2018). Un análisis de Ley Nacional del Teatro No. 24800. Argentina.
- Gadea, L y Solís, I. (2016). Diagnostico Turístico de los Distritos IV, V, VI, y VII del Municipio de Managua. Managua.
- González, J. (2018). La gestión del patrimonio cultural para el desarrollo turístico sustentable. Escuela de Turismo Ostelea. México.
- Manual de Gestión Cultural Comunitaria Costa Caribe Nicaragua. Herramientas cultura y Desarrollo. (2012). Consejo Regional Autónomo del Atlántico Norte (CRAAN).
- Medina, M, Fernández, C y Massolo, C. (2017). Modelos de Gestión Teatral: casos y experiencias. Buenos Aires.
- Morère, N y Perelló, S. (2013). Turismo Cultural: patrimonio, museos y empleabilidad. Madrid.
- Mínguez, M. (2013). La Gestión de la Oferta Turístico-Cultural en los grandes hitos patrimoniales. El caso de Patrimonio Nacional. Madrid.
- Leyes Generales sobre Patrimonio Cultural Nicaragüense. (1941). Decreto 1142, Ley de Protección al Patrimonio Cultural de la Nación. Managua
- Ley de Protección Y Defensa del Patrimonio Cultural. (1993). Venezuela
- Leiva, J. (2004). Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación. Ministerio de Cultura y Deportes. Guatemala.
- Ortega, G. (2015). La Contribución de la Gestión y la Comercialización Turística a la Sostenibilidad del Patrimonio Histórico Material: El Caso de los Bienes Culturales en Andalucía. Málaga
- Paz, M. (2004). Gestión Teatral en Chile. Santiago de Chile.



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- Pilco, J. (2013). Plan de Salvaguardia de Patrimonio Cultural Inmaterial en el Ámbito de Conocimientos y Usos Relacionados con la Naturaleza y el Universo, para la Gestión Turística Sostenible de la Microcuenca Media y Alta del Rio Chimborazo. Riobamba, Ecuador.
- Puyada, E. (2009). Innovación de un espacio cultural: Gestión, programación e identidad. Argentina
- Raffino, M. (2009). El Teatro. Argentina. Recuperado de <https://concepto.de/que-es-teatro/>
- Rodríguez, B. (2018). Análisis de Distintos Modelo de Gestión de principales Teatros de la Región Metropolitana. Santiago de Chile.
- Sanguinetti, K. (s. a). La Gestión Pública de la Cultura, El Turismo y el Desarrollo. Valparaíso, Chile.
- Troitiño, M. (2007). Estrategias Sostenibles en Destinos Patrimoniales: De la Promoción a la Gestión integrada e innovadora. Madrid
- Urrutia, M. (2009). Modelos de gestión para Centros Culturales. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://es.slideshare.net/TeatrodlaBodega/modelos-de-gestion-para-centros-culturales-ok>
- UNESCO. (1982). Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales. México.
- UNESCO. (2014). Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo: Manual Metodológico. Paris, Francia.
- Velasco, M. (2009). Gestión Turística del Patrimonio Cultural: Enfoques para un Desarrollo Sostenible del Turismo Cultural. Madrid.
- Zamora, Y, Calero, R y Zamora Y. (2018). Delimitación del Centro Histórico de la Ciudad de Diriamba. Managua



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Anexos





Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.





Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Recinto Universitario Rubén Darío

Facultad Educación e Idiomas

Carrera Turismo Sostenible

Tema: Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible
“Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.

**Guía de Entrevista para el personal administrativo del Teatro José de la Cruz
Mena, municipio de León.**

Objetivo: Se pretende identificar las áreas físicas, organización y funcionamiento
del Teatro José de la Cruz Mena en el municipio de León para conocer la situación
actual del funcionamiento de las áreas que posee el sitio.

Nombre del sitio: _____

Cargo: _____

Lugar de la entrevista: _____

Fecha y hora: _____

Nombre del entrevistado: _____

Nombre del entrevistador: _____



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



1. ¿Cuántas áreas físicas tiene el teatro y cuál es su función?
2. ¿Usted considera que existen algunas limitantes para poder operar? ¿Por qué?
3. ¿Qué áreas son las más destacadas en la realización de actividades en el teatro y cuales se encuentran en funcionamiento?
4. ¿Cada cuánto se les da mantenimiento a las instalaciones?
5. ¿Cuántos colaboradores trabajan en cada área del teatro y como están organizados?
6. ¿Cuál es el rango de edades del personal?
7. ¿Cuántos hombres y mujeres laboran en el teatro? ¿Y en que cargos?
8. ¿Cuentan con un reglamento de comportamiento para colaboradores y visitantes?
9. ¿El personal colaborativo son habitantes de la comunidad?
10. ¿Promueve campañas de capacitación a todos los colaboradores para trabajar como agentes de protección del patrimonio cultural?
11. ¿Qué actividades culturales realizan actualmente y cada cuanto se llevan a cabo?
12. ¿Promueven actividades culturales sin costo alguno? ¿Cómo es la afluencia?
13. ¿Cuenta con alianzas con otras organizaciones para el apoyo de eventos?



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



14. ¿Quiénes son los encargados de promover estas actividades?
15. ¿Qué medios utilizan para la promoción de estos eventos?
16. ¿Cuentan con un plan de acción para la gestión del teatro?



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Recinto Universitario Rubén Darío

Facultad Educación e Idiomas

Carrera Turismo Sostenible

Protocolo de Investigación

Tema: Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible
“Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.

**Guía de Entrevista para el personal del área de Secretaria de Turismo,
Deporte y Cultura de la Alcaldía municipal del departamento León.**

Objetivo: Se pretende conocer el papel que desempeña esta institución en el tema
de la gestión del patrimonio histórico-cultural tangible Teatro José de la Cruz Mena

Nombre de la institución: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Lugar de la entrevista: _____

Fecha y hora: _____

Nombre del entrevistador: _____



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- 1) ¿Cómo institución municipal posee alianzas con organizaciones que promueven la cultura?
- 2) ¿Quiénes gestionan la parte cultural en el municipio? ¿De qué manera?
- 3) ¿Desde qué fecha han venido trabajando la promoción de la cultura local?
- 4) ¿Cuál ha sido el aporte en el desarrollo cultural del municipio?
- 5) ¿Realizan programas enfocados en la gestión cultural?
- 6) ¿De qué manera apoya la alcaldía al Teatro José de la Cruz Mena?
- 7) ¿Cada cuánto son participe de los eventos culturales que promueve el Teatro?
- 8) ¿El Teatro aun no es un patrimonio integrado en la actividad turística?
- 9) ¿Considera que el Teatro tiene limitantes para que pueda operar turísticamente?
- 10) ¿Cómo institución cuál sería su propuesta de apoyo y formar parte de la dinámica turística?



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Recinto Universitario Rubén Darío

Facultad Educación e Idiomas

Carrera Turismo Sostenible

Protocolo de Investigación

Tema: Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible
“Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.

Guía de Entrevista para la delegada departamental de INTUR del municipio de León.

Objetivo: Se pretende conocer el papel que desempeña el INTUR como institución
departamental encargada de la actividad turística en el municipio de León.

Nombre de la institución: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Lugar de la entrevista: _____

Fecha y hora: _____

Nombre del entrevistador: _____



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- 1) ¿Posee alguna alianza con entidades que promueven la cultura a nivel local?
- 2) ¿Existe un funcionario del INTUR encargado de gestionar el tema cultural?
- 3) ¿Cómo delegación municipal que tipo de actividades culturales promueve?
- 4) ¿El Teatro forma parte de la oferta turística del municipio?
- 5) ¿Cuáles serían las limitantes para que el Teatro forme parte de la oferta?
- 6) ¿Qué acciones particulares tienen en el caso del patrimonio cultural tangible en específico el Teatro José de la Cruz Mena?
- 7) ¿Cómo ente regulador de la actividad turística cuales serían las acciones para apoyar la gestión cultural del Teatro?
- 8) ¿Existe un presupuesto anual dentro de su plan operativo dirigido al patrimonio cultural tangible y en especial al Teatro José de la Cruz Mena?



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Recinto Universitario Rubén Darío

Facultad Educación e Idiomas

Carrera Turismo Sostenible

Protocolo de Investigación

Tema: Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible
“Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.

Guía de Entrevista para Tour Operadoras en el municipio de León.

Objetivo: Se pretende analizar el nivel de integración de los patrimonios tangibles
culturales en los paquetes turísticos de las Tour Operadoras en el municipio de
León.

Nombre de la institución: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Lugar de la entrevista: _____

Fecha y hora: _____

Nombre del entrevistador: _____



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



- 1) ¿Poseen alianzas con otras instituciones vinculadas al patrimonio tangible cultural?
- 2) ¿Qué actividades culturales incluyen en un paquete turístico?
- 3) ¿Considera que el Teatro José de la Cruz Mena puede ser un sitio a promover dentro de sus paquetes turísticos?
- 4) ¿Cuáles serían las limitantes del Teatro para integrarse a la oferta turística?
- 5) ¿Cuál cree que sería el aporte del Teatro para la oferta turística?
- 6) ¿Estaría dispuesto a realizar acciones de divulgación para la promoción de las actividades culturales que ejecuta el Teatro?
- 7) ¿Qué actividades le sugeriría al Teatro para que sea más atractivo y en un futuro pueda integrarse en un paquete turístico?
- 8) ¿Considera que la ciudad de León aún no está preparada para desarrollar un producto turístico cultural a pesar de sus patrimonios tangibles e intangibles?
- 9) ¿Cuáles serían las causas del porque no se ha logrado desarrollar este producto turístico?



**Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el
Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del
municipio de León.**



Guía de Observación para el Teatro José de la Cruz Mena

Gestión Empresarial

N°	Indicadores	Medición	Observaciones
1	Las áreas del sitio se encuentran renombradas respecto a sus funciones.		
2	La cartelera de eventos se encuentra visible para el público.		
3	El sitio mantiene documentos de gestión para su política de sostenibilidad.		
4	Promueve el respeto a los derechos laborales de los empleados.		
5	El personal hace uso de uniformes que los identifiquen como gestores culturales.		
6	Toma medidas concretas para garantizar la equidad étnica y de género entre sus trabajadores.		



**Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el
Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del
municipio de León.**



7	No se permite el trabajo infantil en ninguna actividad laboral.		
8	El sitio cuenta con un espacio destinado para brindar información al público en general.		
9	Las instalaciones del lugar están en óptimas condiciones.		
10	El sitio se preocupa por la seguridad física e íntegra de la persona.		
11	El lugar está condicionado para un trabajador que tenga algún problema de discapacidad.		
12	El sitio consta con señalización visual de seguridad.		



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Gestión Ambiental

N°	Indicadores	Medición	Observaciones
1	Toma medidas responsables en protección del sitio.		
1	Utiliza en sus instalaciones reductores de agua.		
2	Utilizan materiales naturales para el mantenimiento de sus instalaciones.		
3	Hacen uso de materiales de químicos al momento de la limpieza.		
4	El sitio, posee documentos escritos, fotos u otro material, que evidencie el manejo sostenible del agua, energía y desechos sólidos.		
5	Se utilizan equipos electrónicos ahorrativos.		
6	El sitio posee normas específicas con respecto a los equipos que no están en uso.		



**Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el
Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del
municipio de León.**



7	Cada una de las áreas cuenta con una cesta de basura.		
8	Hace uso de la 3 R		



Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del municipio de León.



Gestión Cultural

N°	Indicador	Medición	Observaciones
1	La decoración del sitio respeta el ambiente cultural.		
2	El sitio es respetuoso con la cultura local y registra su aporte por escrito.		
3	El sitio hace honor en biografía, historia de los actores más representativos de León.		
4	Respeto la capacidad de carga, para evitar generar un volumen de visitantes excesivo.		
5	La política del sitio está diseñada para la promoción y comercialización de paquetes turísticos.		



**Modelo de Gestión Cultural Sostenible 2021 para el
Patrimonio Tangible “Teatro José de la Cruz Mena” del
municipio de León.**



6	Existe calendario cultural a lo largo del año para promocionar a través de los productos la cultura de la comunidad.		
7	El personal fomenta la sostenibilidad cultural durante los eventos.		
8	Posee un personal capacitado que esté a cargo de la organización de todo lo referido a la cultura local.		