

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CULTURA Y EL PATRIMONIO

**ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL
CENTRO CULTURAL DEL REAL PALACIO LA ANTIGUA GUATEMALA
PROYECTO DE GRADO**

JOSÉ LEONEL LÓPEZ HERNÁNDEZ
CARNÉ 24468-13

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CULTURA Y EL PATRIMONIO

**ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL
CENTRO CULTURAL DEL REAL PALACIO LA ANTIGUA GUATEMALA**
PROYECTO DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
ARQUITECTURA Y DISEÑO

POR
JOSÉ LEONEL LÓPEZ HERNÁNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTRE EN GESTIÓN DE LA CULTURA Y EL
PATRIMONIO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO 2016
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDÉS BARRÍA, S.J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: RUANO	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: S. J.	P. JULIO MOREIRA CHAVARRÍA,
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA

AUTORIDADES FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO

DECANO:	MGTR. CRISTIAN AUGUSTO VELA AQUINO
VICEDECANO:	MGTR. ROBERTO SOLARES MENDEZ
SECRETARIA:	MGTR. ALICE MARÍA BECKER ÁVILA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

ARQ. MARÍA GABRIELA ALONZO MELENDEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ANA CECILIA ZURITA FUENTES
MGTR. EDUARDO ANTONIO ANDRADE ABULARACH
LIC. OSCAR EDUARDO MORA GOMEZ



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Facultad de Arquitectura y Diseño
Teléfono: (502) 24262626
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016

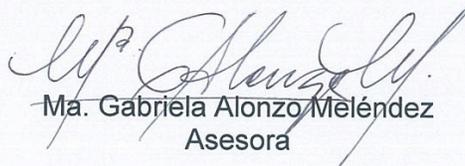
Guatemala, 5 de agosto de 2015

Señores
Miembros del Consejo de Facultad
Facultad de Arquitectura y Diseño
Universidad Rafael Landívar
Presentes.

Estimados Señores:

Me dirijo a ustedes para informarles que proyecto final de la Maestría en Gestión de la Cultura y el Patrimonio titulado, ***“Cultura X Cultura: Estrategia para la Implementación del Plan de Gestión”***, elaborado por el estudiante José Leonel López Hernández, con número de carné 2446813, ha sido concluido satisfactoriamente y puede ser considerado para la presentación final del proyecto y su evaluación correspondiente.

Atentamente,


Ma. Gabriela Alonzo Meléndez
Asesora



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
No. 03413-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Proyecto de Grado del estudiante JOSÉ LEONEL LÓPEZ HERNÁNDEZ, Carnet 24468-13 en la carrera MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CULTURA Y EL PATRIMONIO, del Campus Central, que consta en el Acta No. 03131-2015 de fecha 10 de octubre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

Estrategia para la implementación del plan de gestión del Centro Cultural del Real Palacio La Antigua Guatemala

Previo a conferírsele el grado académico de MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA CULTURA Y EL PATRIMONIO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 5 días del mes de enero del año 2016.



MGTR. ALICE MARÍA BECKER ÁVILA, SECRETARIA
ARQUITECTURA Y DISEÑO
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme la sabiduría y entendimiento para lograr alcanzar esta meta.
A Él toda la Gloria.

A la Virgen María:

Por darme la fuerza necesaria y encontrar en ella el consuelo en las
situaciones difíciles a lo largo de la carrera.

A mis padres:

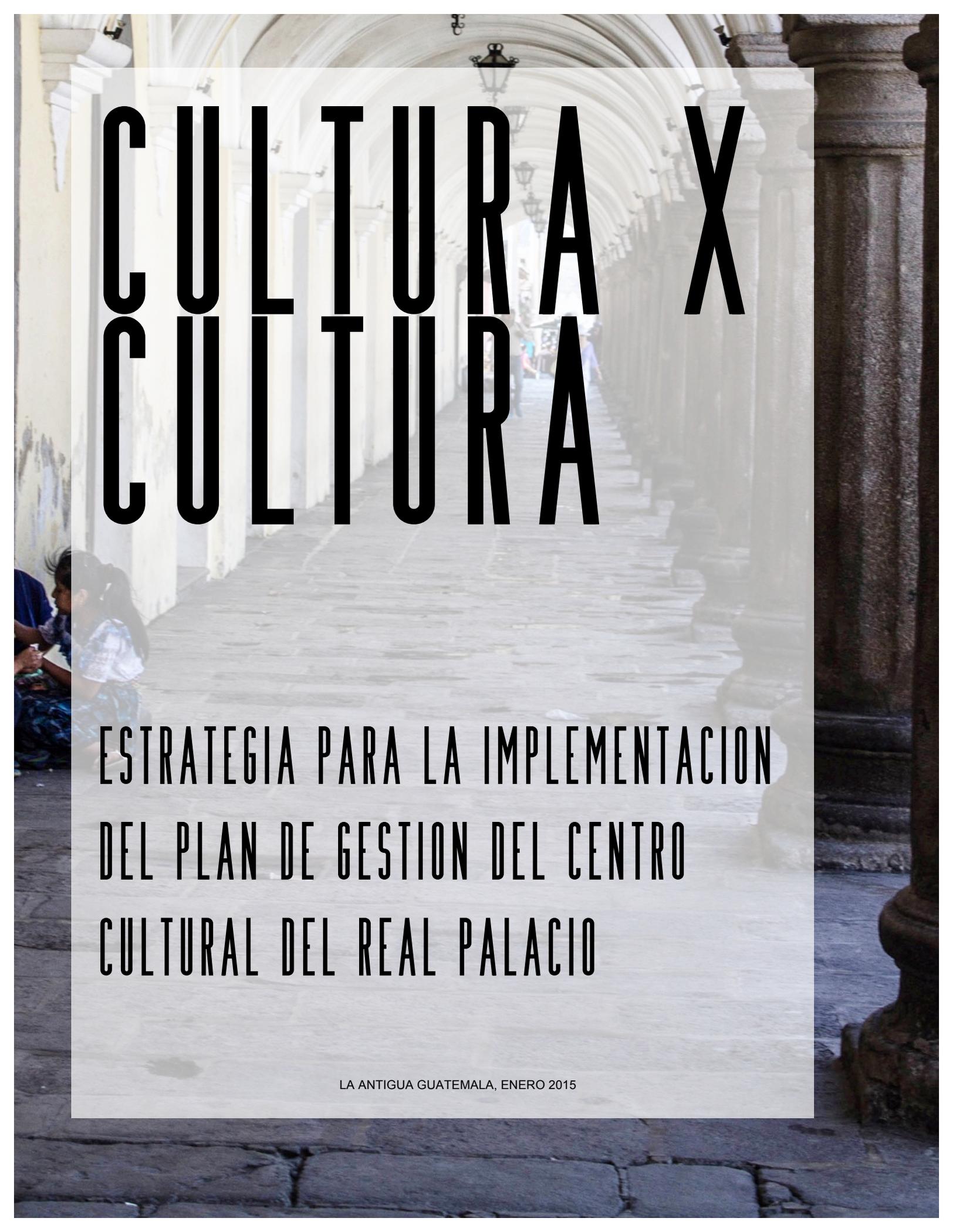
Por todo el apoyo, confianza y oportunidades que me han brindado a lo largo
de mi vida.

A mi hermano:

Por su apoyo y entusiasmo en todo momento.

A mi esposa:

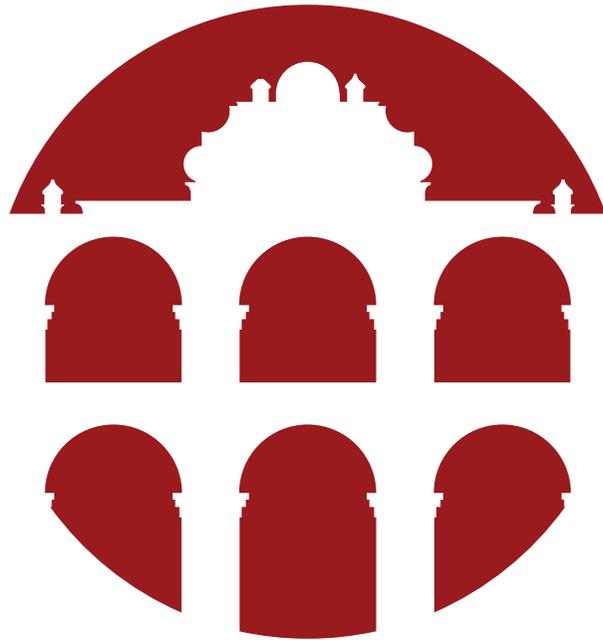
Por ser la fuerza, inspiración y el amor en el que juntos alcanzamos
nuestras metas y propósitos.



CULTURA X CULTURA

ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACION
DEL PLAN DE GESTION DEL CENTRO
CULTURAL DEL REAL PALACIO

LA ANTIGUA GUATEMALA, ENERO 2015



Real Palacio
CENTRO CULTURAL



Fotografía1. Real Palacio, fachada principal. Fotografía del autor, 2015.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
2. EL REAL PALACIO	5
2.1 ESTADO ACTUAL.....	5
3. OPORTUNIDADES	5
4. OBJETIVOS	7
4.1 GENERAL.....	7
4.2 ESPECÍFICOS.....	7
5. PLAN DE TRABAJO	7
5.1 METODOLOGÍA	8
5.1.1 FASE I – INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS VARIABLES. ETAPA DE PROSPECCIÓN.....	8
5.1.2 FASE II – NEGOCIACIÓN, IDENTIFICACIÓN DEL ROL DE CADA ACTOR.....	9
5.1.3 FASE III – FORMULACIÓN	9
5.1.4 MEDIO DE VERIFICACIÓN E INDICADORES DEL TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA	10
6. FASE I - ETAPA DE PROSPECCIÓN	12
6.1 DINÁMICA TERRITORIAL	12
6.2 DINÁMICA SECTORIAL.....	13
6.3 ACTORES	14
6.3.1 ACTORES CONVENCIONALES	14
6.3.2 ACTORES NO CONVENCIONALES	16
6.4 ADMINISTRACIÓN	16
6.5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO	18
6.6 ECONOMÍA CREATIVA.....	20
6.7 EMPRENDIMIENTOS CULTURALES	22
6.8 UTILIZACIÓN DEL BIEN INMUEBLE	24
6.9 APORTES DE TERCEROS	25
6.10 MODELO DE GESTIÓN.....	26
7. FASE II - NEGOCIACIÓN, ROL DE CADA ACTOR	29
7.1 IDENTIFICACIÓN DE ROLES EN MODELO DE GESTIÓN.....	29
7.1.1 ACTORES ADMINISTRATIVOS	29
7.1.2 ACTORES ESPECIALIZADOS	29
7.1.3 ACTORES POLÍTICOS Y/O DIRECTIVOS.....	30
7.1.4 FINANCISTAS.....	30
7.1.5 BENEFICIARIOS.....	30
7.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	31
7.3 DESTINATARIOS.....	31
7.4 LÍNEAS DE ACCIÓN.....	32
8. FASE III - FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGÍA	33

8.1 PLAN DE ACCIÓN	34
8.1.1 ORGANIZACIÓN.....	34
8.1.2 ASPECTOS JURÍDICOS.....	34
8.2 GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	35
8.2.1 POR EL USO DEL BIEN PATRIMONIAL.....	35
8.2.2 APORTES DE TERCEROS	36
8.3 PLANIFICACIÓN	37
8.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	37
8.3.2 PROGRAMAS	38
8.3.1 PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTOS CULTURALES	38
8.3.1.1 FORMACIÓN	40
8.3.1.2 FUENTES FINANCIERAS	41
8.3.1.3 ARTICULACIÓN Y REDES.....	42
8.3.1.4 CIRCULACIÓN Y ACCESO	43
8.3.1.5 INVESTIGACIÓN / CONOCIMIENTO.....	43
8.4 MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA ESTRATÉGIA.....	44
9. CONCLUSIONES.....	45
10. TABLAS DE CONTENIDOS	45
10.1 BIBLIOGRAFÍA.....	45
10.2 ILUSTRACIONES.....	46
10.3 FOTOGRAFÍAS	46



Deal Palacio
CENTRO CULTURAL



Fotografía 2. Cubierta y linternilla del Real Palacio, desde Templo de San José de Catedral. Fotografía de autor, 2015

El trabajo final de la Maestría de Gestión del Patrimonio y la Cultura, aborda un proyecto en desarrollo cuya situación constituye un buen caso de estudio para analizar el modelo de gestión implementado, evidenciando los aciertos y desaciertos cometidos y proponiendo mecanismos dentro de la estrategia que permita reactivar la iniciativa.

El Plan de Gestión está realizado por parte del Ministerio de Cultura y Deportes por medio del Vice ministerio de Patrimonio Cultural y Natural. Este Plan de Gestión cuenta con el respaldo técnico debido, sin embargo es necesario abordar la problemática en cuanto a su implementación y sostenibilidad, pues los resultados en la actualidad no reflejan un funcionamiento óptimo del proyecto.

De esta cuenta el trabajo se enfoca en la formulación de una estrategia para la implementación del Plan de Gestión y un modelo de gestión distinto que permita la sostenibilidad financiera del Centro Cultural del Real Palacio, permitiéndole cumplir los objetivos iniciales planteados.

1.1 ANTECEDENTES

La presente es una síntesis de la evolución del marco jurídico para la adscripción del edificio del Real Palacio de La Antigua Guatemala a favor del Ministerio de Cultura y Deportes, en la cual se da en el marco de la Ley Para la Protección de La Antigua Guatemala.

Según la **Constitución Política de la República de Guatemala** en la Sección Segunda, Artículo 60 refiere: *“Patrimonio Cultural son todos los bienes y valores paleontológicos, arqueológicos, históricos y artísticos del país y están bajo la protección del Estado”*.

De acuerdo con la **Ley del Organismo Ejecutivo**, en su Artículo 31: *“al Ministerio de Cultura y Deportes, le corresponde atender lo relativo al régimen jurídico aplicable a la conservación y desarrollo de la cultura guatemalteca, y el cuidado de la autenticidad de sus diversas manifestaciones, la protección de los monumentos nacionales y de los edificios, instituciones y áreas de interés histórico o cultural...”*

La **Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación**, Decreto No. 26-97, en su Artículo 1, refiere: *“Tiene por objeto Regular la Protección, Defensa, Investigación, Conservación y Recuperación de los Bienes que Integran el Patrimonio Cultural de la Nación”*.

En el Artículo 2, refiere: *“Forman el patrimonio cultural de la nación los bienes e instituciones que por ministerio de ley o por declaratoria de autoridad lo integren y constituyan bienes muebles o inmuebles, públicos y privados, relativos a la paleontología, arqueología, historia, antropología, arte, ciencia y tecnología, y la cultura en general, incluido el patrimonio intangible, que coadyuven al fortalecimiento de la identidad nacional”*.

La **Ley para la Protección de La Antigua Guatemala**, Decreto No. 60-69, en su Artículo 1 refiere: *“Se declara de utilidad pública y de interés nacional la protección, conservación y restauración de La Antigua Guatemala y áreas circundantes que integran con ella una sola unidad de paisaje, cultura y expresión artística”*.

1.1.1 NORMATIVA VIGENTE

Acuerdo Gubernativo No. 397-2007. Este Acuerdo fue firmado el 27 de agosto de 2007 y contiene la adscripción de la Finca No. 12874, Folio No. 15, Libro No. 97, de Sacatepéquez (predio en el cual se ubica el Real Palacio) al Ministerio de Cultura y Deportes.

Dicha adscripción fue resultado de las reuniones que se tuvieron en 2006 y 2007, con el diputado Efraín Asij, representante de la PGN, representante de la UNESCO, Gobernador Departamental, Consejo Nacional para la Protección de La Antigua y el MICUDE, cuando se declaró el monumento en alto riesgo por CONRED y se indicó que debía desocuparse para proceder a su rescate y restauración. A raíz de ello, el día 15 de diciembre de 2006, el Ministro de Cultura y Deportes, solicita a la Dirección de Bienes del Estado la Adscripción del Bien Inmueble que ocupa el Real Palacio de los Capitanes Generales.

El Acuerdo en su Artículo 2, dicta que *“el Ministerio de Cultura y Deportes realizará los trabajos de apuntalamiento y restauración del Real Palacio de los Capitanes Generales, y una vez terminados los mismos, funcione el Centro Cultural de la Ciudad de La Antigua Guatemala, bajo la condición resolutoria de que el cambio de destino para el cual se adscribe el inmueble, se dará por terminada la misma”*.

Acuerdo Ministerial No. 249-2008 del MICUDE. Este Acuerdo crea la Unidad Especial de Ejecución y de Coordinación de los trabajos de restauración del Real Palacio de Los Capitanes Generales.

Acuerdo Gubernativo No. 29-2014. Reforma el Artículo 2 del Acuerdo Gubernativo Número 397-2007 de fecha 27 de agosto del 2007, el cual queda de manera siguiente:

“La adscripción relacionada en el Artículo anterior, se otorga para que las áreas del Real Palacios de los Capitanes Generales que se encuentren aptas para su ocupación y uso, puedan ser utilizadas para el funcionamiento del Centro Cultural

de la Ciudad de Antigua Guatemala y de cualquier otra dependencia del Ministerio de Cultura y Deportes que coadyuve al buen funcionamiento y administración del Centro Cultural relacionado. Concluidos los trabajos de apuntalamiento y restauración de las áreas pendientes, éstas deberán incorporarse a los fines anteriormente indicados. Con el cambio de destino para el cual se otorga la adscripción, se dará por terminada la misma”.

Acuerdo Ministerial No. 495-2014. Acuerdo de Creación del Centro Cultural del Real Palacio, en su Artículo 1 refiere: *“Se crea el Centro Cultural de la Ciudad de Antigua Guatemala como una unidad administrativa que dependerá jerárquicamente del Ministerio de Cultura y Deportes y su sede estará ubicada dentro de las instalaciones del Real Palacio de los Capitanes Generales”.*

El Artículo 2 del mismo, cita: *“El Centro Cultural de la Ciudad de Antigua Guatemala, es un complejo que cuenta con varios espacios culturales que funcionan dentro del perímetro de sus instalaciones y que permitirá a los usuarios y visitantes conocer el valor Arquitectónico, Histórico y Cultural que representa”.*

Estos extractos fueron retomados del documento del **Plan de Gestión del Real Palacio de La Antigua Guatemala 2015-2021** que se retoman en este documento reafirmado el requerimiento al Ministerio de Cultura y Deportes de utilizar el inmueble para actividades eminentemente culturales. Dentro de este concepto cabe el desarrollo de actividades protocolarias las cuales estarán desarrolladas en la recuperación del valor simbólico del edificio. De esta cuenta podrá delegarse o contratarse un servicio de administración cultural ejecutado por medio de la organización que tomará el proyecto del Centro Cultural.

2. EL REAL PALACIO

2.1 ESTADO ACTUAL

El edificio del Real Palacio de Los Capitanes Generales se localiza en la ciudad de La Antigua Guatemala , declarada Patrimonio de la Humanidad en 1984 y Patrimonio Nacional desde 1969. Esta ciudad, emblemática por su riqueza arquitectónica, histórica, cultural y patrimonial ha sido referente e hito en el ámbito nacional. El interés en el aprovechamiento de todo este recurso causa una presión para el desarrollo de industrias hoteleras, vivienda y comercio, siendo estos los principales factores que afectan a la ciudad en términos de un adecuado manejo integral. Los proyectos que suman a la causa del fortalecimiento de la vida cotidiana de la ciudadanía, de la conservación de sus valores patrimoniales, son aquellos que sirven a su población, y que plantean un digno uso de sus monumentos, comprendiendo y respetando sus limitaciones y potenciando su conservación.

El monumento del Real Palacio ha sido objeto de una intervención para su conservación y recuperación, sin embargo el gran déficit de esta intervención es que no fue planificada apuntando a un uso en específico reflejado en la desproporción de servicios e instalaciones para algunos posibles usos. En la actualidad se ha creado un Plan de Gestión, desarrollado para cumplir principalmente con el establecimiento de las condicionantes propias del inmueble y de sus capacidades para adaptar este a un uso como Centro Cultural de la Ciudad. Esta actividad ya esta en desarrollo siendo administrada por el Ministerio de Cultura y Deportes a través del Viceministerio del Patrimonio Cultural y Natural.

3. OPORTUNIDADES

En la actualidad son varios los componentes del conjunto de herramientas que se han generado entorno al patrimonio cultural desde las distintas instituciones vinculadas a su protección y resguardo, en especial el Viceministerio del Patrimonio Cultural y Natural del Ministerio de Cultura y Deportes. Este ha generado planes de manejo, planes de gestión y metodologías de las cuales existe una desvinculación con las capacidades,

competencias y posibilidades de la institución para llevar a cabo las acciones y objetivos planteados en estos instrumentos. De esta cuenta es necesario crear una última herramienta que pueda establecer las acciones puntuales sobre un análisis de las condiciones actuales del objeto de estudio.

Una de las oportunidades innegables para el edificio, es el posicionamiento en el imaginario colectivo en la representación del poder gubernamental, del poder del estado, no solo para la ciudad o Guatemala, sino también para la región centroamericana, correspondiente al reconocimiento del edificio como la sede del poder gubernamental de la capitanía general en tiempos de la colonia, y de gobernación departamental en los años mas recientes. Es por eso, que como palacio de gobierno, se propone incorporar en la agenda cultural, una agenda específica protocolaría, en la que se desarrollen actos de civismo, de estado, y de tal trascendencia que sigan promoviendo la importancia de este recinto en la historia. Esto además responde a las demandas de la población local, de incluir dentro de la ciudad, el espacio para el poder gubernativo, formulado como un disuasivo a la delincuencia mediante presencia institucional en el casco de la ciudad, pero además se complementa con una cercana atención ciudadana por parte de las autoridades departamentales.

Aunque el presente documento no constituye en sí, un Plan de Gestión, sí identifica la problemática de la falta de acciones para la implementación de dicho plan, pues en el conocimiento previo de los límites de carga, así como de los recursos necesarios para su funcionamiento, de los procesos inconclusos y engorrosos dentro de la administración pública, a la presente fecha no se ha completado el organigrama del equipo administrativo mínimo para funcionar como Centro Cultural. Esta estrategia con un adecuado trabajo de contextualización podría ser replicable en gestiones de otros monumentos de esta índole.

La ciudad de La Antigua Guatemala es hoy un foco de una amplia gama de expresiones culturales representativas de la nación guatemalteca, siendo este el recurso principal en el aprovechamiento responsable, como *patrimonio común de la*

humanidad, debiendo valorarse y preservarse para el provecho de todos, (UNESCO, 2005). Bajo este principio del aprovechamiento responsable de la diversidad cultural es posible crear los *mecanismos de sostenibilidad* y los campos de acción de un centro cultural, replanteando el modelo hasta ahora utilizado, generando una dinámica de interacción y participación ciudadana. Convirtiéndose en ese sentido, en un mecanismo de activación del recurso cultural.

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Identificar la estrategia, plan de acción y mecanismos a fin evidenciar la ruta para la implementación del Plan de Gestión para el Centro Cultural del Real Palacio de La Antigua Guatemala.

4.2 ESPECÍFICOS

Puntualizar las debilidades en la fase de implementación del Plan de Gestión actual, a cargo del Viceministerio de Cultura y Deportes.

Identificar el modelo de gestión más ágil y eficiente según las condiciones y componentes identificados para este inmueble y su contexto socioeconómico e institucional.

Plantear las acciones puntuales y estratégicas que permitan su implementación.

5. PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo se constituye como una línea transversal a la organización curricular de la Maestría en Gestión de la Cultura y el Patrimonio, obteniendo de cada curso los insumos para la formulación del Trabajo Final de Maestría y sus componentes.

- 1er. Ciclo 2013 – Marco Legal y Políticas Públicas para la protección del Patrimonio / Tipos y Escalas de Valores del Patrimonio Cultural.

Los aportes en esta fase se enfocan en la definición en las materias específicas del concepto de patrimonio y el abordaje de este concepto en materia legal a nivel nacional.

- 2do. Ciclo 2013 – Patrimonio Cultural y Regional II – Colonial / Conservación del Patrimonio Cultural.

Permite identificar en tiempo y materia los componentes físicos propios del bien inmueble donde se desarrolla el proyecto de grado. Establece las directrices técnicas para su uso.

- 1er. Ciclo 2014 – Diagnostico y Evaluación del Patrimonio Cultural / Planeación estratégica para la gestión sostenible del Patrimonio Cultural

Define los campos de análisis para la identificación de variables del modelo actual de gestión así como los componentes y mecanismos para su sostenibilidad.

- 2do. Ciclo 2014 – Diseño y ejecución y evaluación de proyectos de patrimonio cultural / Marketing Cultural

Permite comprender la materia para la formulación final del proyecto de grado y establece las variables para una formulación innovadora necesaria para su posicionamiento y éxito en gestión.

- 1er. Ciclo 2015 – Proyecto de Grado

Formulación y conclusión de Trabajo Final de Maestría, tomando en cuenta los alcances logrados de manera parcial en cada una de las etapas anteriores e involucrando solamente los insumos necesarios y aplicables al caso de estudio.

5.1 METODOLOGÍA

5.1.1 FASE I – INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS VARIABLES. ETAPA DE PROSPECCIÓN.

El planteamiento propuesto desarrolla una fase de diagnóstico de las condiciones actuales tanto del objeto de estudio, el Centro Cultural, así como de las instituciones

involucradas en cuanto a las capacidades en recursos y gestiones internas, los actores privados y las posibilidades e intereses para su involucramiento en la gestión del proyecto y sociedad civil en cuanto a las demandas de los beneficios del proyecto para la población local. Además de este análisis de los componentes de las bases contextuales del proyecto. Se cumplirán con los siguientes puntos:

- Dinámica Territorial
- Dinámica Sectorial
- Actores
- Administración
- Fuentes de Financiamiento
- Modelo de Gestión

5.1.2 FASE II – NEGOCIACIÓN, IDENTIFICACIÓN DEL ROL DE CADA ACTOR

Consiste en analizar y cotejar un adecuado modelo de gestión realizando ensayos de escenarios de los roles que las instituciones y entes involucrados deben tomar, evaluando las capacidades actuales tanto de dotación de recursos como de procesos administrativos en el cumplimiento de los roles que deben jugar según cada escenario.

- Identificación de roles de cada actor dentro del modelo de gestión
- Definición de estrategia
- Destinatario de la estrategia
- Líneas de acción

5.1.3 FASE III – FORMULACIÓN

Una vez estudiadas las capacidades de cada actor en el cumplimiento de los roles según cada escenario planteado se procede a la definición del modelo de gestión más adecuado que deberá asumir la administración del bien inmueble. Esto no es más que escriturar de manera comprensible y con el uso correcto. (Capetillo, 2010). Debido a que el documento en desarrollo no contempla en sí el Plan de Gestión, sino la estrategia de implementación, se procederá a identificar las acciones puntuales a desarrollar a fin

de llevar a cada actor a cumplir con los roles y capacidades para poner en función el Plan de Gestión inicial.

- Plan de Acción
- Gestión Económica y Financiera
- Planificación
- Indicadores de la implementación de la estrategia
- Medios de verificación de la estrategia.

5.1.4 MEDIO DE VERIFICACIÓN E INDICADORES DEL TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

El medio de verificación propuesto es el siguiente:

Documento descriptivo diagramado e impreso que contenga la estrategia de gestión del Centro Cultural Real Palacio, de La Antigua Guatemala.



Fotografía 3. Real Palacio - Temporada de Cuaresma. Fotografía del autor. 2015



6 FASE I PROSPECCION

Fotografía 4. Patio Antigua Cárcel. Fotografía del autor. 2015.

Investigación y Análisis de las variables

6.1 DINÁMICA TERRITORIAL

La ciudad de La Antigua Guatemala es el recurso generador del desarrollo desde su componente patrimonial, para toda la región del departamento de Sacatepéquez y sus 12 municipios. Esta dinámica entorno a la ciudad se dispersa fuera de los límites del departamento, es un referente turístico a nivel nacional. Las presiones para el desarrollo aprovechando esta ciudad desde una visión turística, pone como principal meta el aumento de las capacidades de la ciudad en atención a estas demandas turísticas, más plazas de parqueo, más habitaciones de hoteles, etc. La diferencia entre la asignación presupuestaria de la alcaldía de la ciudad con las de otros municipios es abismal y refleja la desigualdad en el aprovechamiento de los intereses y oportunidades de desarrollo que brinda la ciudad colonial para la región.

En el entorno inmediato de la ciudad aún prima el uso agrícola y algunos sectores de conservación del recurso natural, esto representa un componente del paisaje cultural en conjunto a los monumentos arquitectónicos y urbanísticos propios de La Antigua, dando un carácter y particularidad a la ciudad. Los propios accidentes geográficos y la vinculación hechos históricos hacen de este entorno, objeto de conservación, con énfasis en los valores históricos y de interrelación con la dinámica social y económica del Valle de Panchoy.

6.2 DINÁMICA SECTORIAL

La ciudad como tal se ha convertido en el principal centro de convenciones del país, atendiendo diversidad de congresos, sedes y eventos de carácter internacional, lo cual refiere en el mapa a la ciudad y atrae a nuevos mercados turísticos. La ciudad es lanzada como destino para eventos sociales, puntualmente bodas lo que también representa una demanda de atención de turismo especializado en este tipo de uso. El peso del sector hotelero mediante las cadenas internacionales y grandes hoteles es fuerte en la toma de decisiones que afecten a este gremio.

Por otra parte el desarrollo inmobiliario se ha planteado en una atmosfera de especulación y aumentos en plusvalía injustificados, de las propiedades tanto en la periferia de la ciudad como en el casco mismo. El desarrollo inmobiliario de las antiguas fincas cafetaleras es un interés mayúsculo derivado de la dinámica de este sector.

La sociedad civil juega un papel importante, ya que en algunos casos los organismos de este sector son representantes auténticos de los intereses de la población local, pero algunos otros, conedores de la gran riqueza y posibilidades para la explotación económica de la ciudad, buscan posicionamientos y suma de cuotas de poder, para influir en la toma de decisiones de intereses particulares.

La política también tiene un rol bastante convulsionado en esta región, ya que despierta el interés de un sinnúmero de aspirantes a los puestos de poder local, que bajo la autonomía municipal podrán enriquecer su patrimonio, como se pudo comprobar en casos recientes de corrupción. Tener 20 o 30 aspirantes a la alcaldía refleja ese desbordamiento de los intereses por controlar la comuna. Esta tiene la particularidad de estar en un impase entre una legislación territorial (Ley 60-69) que crea un ente como el CNPAG, Concejo Nacional para la Protección de La Antigua Guatemala que entra en algunos conflictos con la autonomía municipal; además de que con la declaratoria de Patrimonio Mundial le hace objeto de un compromiso de Estado para con su conservación.

6.3 ACTORES

6.3.1 ACTORES CONVENCIONALES

Los actores que usualmente se involucran en el “quehacer” de los centros culturales son aquellos relacionados a los temas de producción de artes, formación en artes, entidades gubernamentales y no gubernamentales dedicadas al fomento, promoción de la cultura, así como de la protección y conservación del patrimonio cultural, llamados para efectos del presente documento, “*actores convencionales*”.

Actores Gubernamentales

Ministerio de Cultura y Deportes

Ente nacional con ámbito de acción nacional, tiene injerencia directa en la ciudad por ser declarada patrimonio de la humanidad y patrimonio nacional.

Fortalecer y promover la identidad guatemalteca y la cultura de paz, en el marco de la diversidad cultura y el fomento de la interculturalidad, mediante la protección, promoción y divulgación de los valores y manifestaciones culturales de los pueblos que conforman la nación guatemalteca. Implementa políticas públicas que responden a los Acuerdos de Paz u al Plan Nacional de Desarrollo Cultural a largo plazo. (Portal MICUDE- Misión y Visión)

Ayuntamiento de La Antigua Guatemala

Tiene a su cargo la organización, gobierno, administración y funcionamiento del municipio de La Antigua Guatemala, como unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Un ente organizado para velar por el bien común.

Consejo Nacional para la Protección de La Antigua Guatemala

Ente de carácter nacional con campo de actuación territorial local. Tiene a su cargo el cuidado, protección, restauración y conservación de los bienes muebles e inmuebles nacionales, municipales o de particulares situados en La Antigua Guatemala y sus áreas circundantes. Propicia acciones encaminadas a fomentar la educación y valorización del patrimonio cultural de la ciudad de La Antigua Guatemala,

involucrando en este procesos a la población para lograr así la valoración del patrimonio. Se crea tras el decreto 60-69 o Ley Protectora de la Ciudad de La Antigua Guatemala.

Academia

Universidad de San Carlos de
Guatemala

Universidad del Istmo de Guatemala

Universidad Rafael Landívar

Universidad Francisco Marroquín

Universidad del Valle de Guatemala

Actores no Gubernamentales

Fundación para las artes Universidad
Francisco Marroquín

Fundación Paiz

Club Fotográfico de Antigua

Wings

ANG

Funpanchoy

Casa Sitio

Asociación Diego de Porres

Salvemos Antigua

Comité Cívico Antigüeno

Y otros.

Organizaciones Sociales

COMUDE – La Antigua Guatemala y COCODES de barrios

6.3.2 ACTORES NO CONVENCIONALES

Existiendo una contraparte de *actores convencionales* es inmanente que se define el otro grupo razón de ser de esta clasificación, y son aquellos que por disciplina no tienen relación alguna con el desarrollo, promoción y/o involucramiento en las artes y la cultura, limitándose en este caso a aquellas entidades, asociaciones, y organizaciones que relacionados al sector empresarial y comercial, de productos y servicios financieros, emprendimientos de negocios y toda la gama de actores dedicados a la activación de la economía y desarrollo. Estos se abordan bajo el concepto de “*no convencionales*”.

Actores no Gubernamentales

MICOPE

Cámara del Comercio de Sacatepéquez

Cooperativas

PyME

Fondo Nacional para el Desarrollo

Incentivos para la descentralización y fomento de la cultura

Fundación Nahual

Guatemala NGO

Camino Seguro

ACAVI

Social Entrepreneur Corps

Y otros.

6.4 ADMINISTRACIÓN

En la actualidad, el Ministerio de Cultura y Deportes por medio del Viceministerio de Patrimonio Cultural y Natural, hace su mejor esfuerzo en completar el organigrama del equipo administrativo del Centro Cultural, lo cual representa diversas dificultades en la implementación del Plan de Gestión. Teniendo un proceso con más recursos, más demanda en el seguimiento de los programas culturales, demandará una tarea

intensa para el equipo administrativo y la institución que este a cargo. De esta cuenta la propuesta planteada, es un equipo administrativo que permita recoger las competencias profesionales aptas y especializadas en la temática: gestores culturales, profesionales en industrias culturales, economistas, emprendedores, conservadores, promotores de artes y artistas. Este equipo podrá formar parte de un organismo fundado específicamente para la administración del Centro Cultural y el edificio con fines netamente culturales. Esta organización se propone en la figura de fundación, conformada por los actores no convencionales bajo las directrices legales y con el acompañamiento de las instituciones rectoras en materias de cultura y artes (Ministerio de Cultura y Deportes, Consejo Nacional para la Protección de La Antigua Guatemala, Municipalidad de La Antigua Guatemala, y el Instituto Nacional de Turismo) cohesionados en un Consejo Consultivo a la Asociación. Este organismo no es vinculante en la toma de decisiones para el organismo administrador, sin embargo brindará un espacio de cohesión de las instituciones rectoras para una mejor organización y puesta en marcha de manera ágil de aquello planificado por los especialistas que conforman el equipo administrativo.

La fundación por medio del equipo administrativo deberá respetar las directrices y procesos para la intervención y el mantenimiento del edificio vertidos por el CNPAG y deberá tramitar ante esta institución los permisos respectivos para su intervención. Estos procedimientos y la responsabilidad para con las instituciones locales queda referida en el Plan de Gestión del Real Palacio (MICUDE, 2014).

Los estatutos de la fundación deberán quedar definidos en una coparticipación del equipo de especialistas identificado en una primera fase de sondeo que pasarán a ser parte del equipo de administración.



6.5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Replantear el modelo del Centro Cultural implica entender que el concepto de cultura ha evolucionado, abarcando nuevas disciplinas como la tecnología, las industrias creativas, los movimientos socioculturales y los productos de la creatividad humana comunes entre un sector de la población, o como lo define la UNSECO, “un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o a un grupo social”. Según Amartya Sen, la cultura importa en el desarrollo de diferentes maneras: como parte constitutiva del mismo (“tener un alto PNB per cápita pero poca música, pocas artes, poca literatura, etcétera, no equivale a un mayor éxito en el desarrollo”), a través de objetos y actividades culturales económicamente remunerativos; mediante la influencia de los factores culturales sobre el comportamiento económico; en la relación entre cultura y la participación política, solidaridad social y asociación; los parajes culturales y rememoración de la herencia histórica; y las influencias culturales en la formación y evolución de los valores, (Sen, 2004).

...“de la cultura como barrera del desarrollo se avanzó a la cultura como factor y de allí, a la cultura como dimensión y finalidad del desarrollo”. (Rey, 2008)

La implicación del análisis del concepto de cultura y su vínculo al desarrollo trae consigo el componente económico, siendo la cultura un generador de ingresos para las personas y los países. En diversos estudios en América Latina se destacan los aportes de las industrias creativas a la actividad económica cada año, y el peso relativo de las manifestaciones culturales en los ingresos de los agentes. De igual manera, en esta región se ha trabajado por la creación y fortalecimiento de las empresas e iniciativas de base cultural como una expresión económica que mejora la calidad de vida de las personas. (Aarón Espinosa, 2012)

Dentro de este *marco economía – cultura* debemos repensar el campo de acción del Centro Cultural como tal y el rol que ha jugado en el ámbito nacional, de esta cuenta podemos afirmar que dichos centros se han concentrado en mecanismos meramente de difusión de artes, en algunos casos de formación en artes y de algunos intentos de diversificar los servicios culturales en nuevas tendencias en participación colectiva en el desarrollo de proyectos artísticos.

Si evolucionamos el Centro Cultural en estudio bajo lo expuesto al inicio de este apartado, nos obliga a pensar en un centro de economía y promoción de desarrollo para el aprovechamiento del recurso cultural; será así, entonces un medio de activación mediante los emprendimientos culturales, tomando un papel importante en el impacto del Valle de Panchoy, volviéndose atractivo por ser un ente impulsor de una mejora de la calidad de vida.

6.6 ECONOMÍA CREATIVA

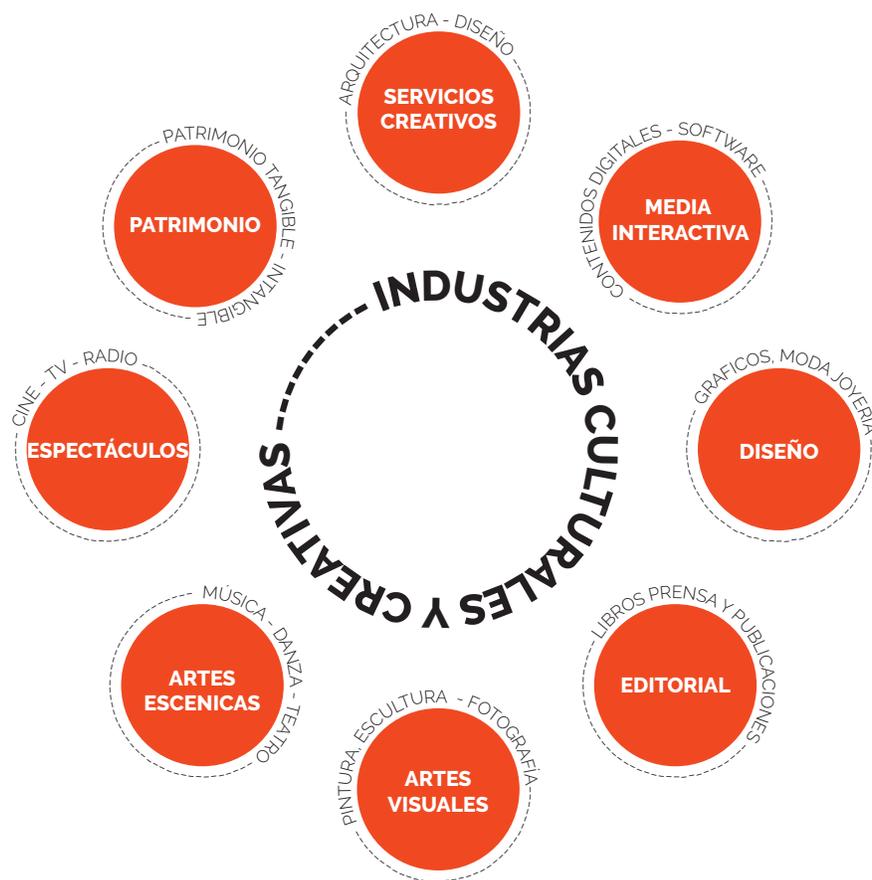


Ilustración 1. Ramas de la Economía Creativa. Según las políticas culturales del Ministerio de Cultura de Colombia. Ilustración del autor

La economía creativa o *economía naranja* como también es llamada, es un concepto que acuerpa la riqueza enorme basada en el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y la herencia cultural desarrolladas en las artes, los medios y las creaciones funcionales. La creatividad, artes y cultura como materia prima. Un sector de producción económica que representó el 6.1% de la economía global en el 2005 y en 2011 alcanzó los 4.3 billones de dólares, que en perspectiva es similar a dos y media veces los gastos militares del mundo. La economía creativa se concreta en las industrias culturales que desarrolla procesos productivos y económicos relacionados con los términos que la definen. Las industrias culturales tienen una serie de clasificaciones según CEPAL, UNSECO, UNCTAD, DCMS y la OMPI, que están

desarrolladas en el documento de (Restrepo, 2013) una clasificación básica la brinda el BID en el 2007 que es la desarrollada a continuación.

INDUSTRIAS CULTURALES – BID 2007 CATEGORÍAS POR VÍNCULO PRINCIPAL	
Convencionales	<ul style="list-style-type: none"> • Editorial • Libros • Impresión • Jornales Académicos • Revistas • Radio • Fotografía • Video • Bibliotecas
Otras	<ul style="list-style-type: none"> • Artes visuales y escénicas • Conciertos • Teatro • Orquestas • Danza • Moda • Arquitectura • Museos • Gastronomía • Productos típicos
Nuevas	<ul style="list-style-type: none"> • Multimedia • Publicidad • Software • Videojuegos • Soportes de medios

Tabla 1. Clasificación de industrias culturales. Según BID 2007. Tabla del autor.

Hay algunos principios rectores para la economía creativa que retoma el (Ministerio de Cultura Brasil, 2010) para un aprovechamiento responsable de la diversidad cultural por medio de las industrias creativas:

Diversidad Cultural

Valorar, proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales nacionales con el fin de asegurar su originalidad, su fuerza y potencial de crecimiento.

Sostenibilidad

Fortalecimiento de las bases para la construcción de un desarrollo endógeno, a fin de garantizar la sostenibilidad social, cultural, ambiental y económico en condiciones similares de elección para las generaciones futuras.

Innovación

Innovación artística con el apoyo del Estado a través de las políticas públicas, los bienes y servicios culturales que no se sometan a las leyes del mercado. Economía creativa como un vector de desenvolvimiento y proceso cultural generador de innovación.

Inclusión Social

Implementación de proyectos que promuevan la inclusión productiva de la población, dando prioridad aquellas que se encuentran en situación de vulnerabilidad social por medio de formación y calificación profesional, que les genere oportunidades de trabajo e ingresos, asimismo acceso a los bienes y servicios creativos.

Podemos decir entonces, que la *economía naranja* como se le llama a la economía creativa es desarrollada por las industrias culturales por medio del emprendimiento cultural, de esta manera el Centro Cultural futuro deberá ser un nicho de emprendimientos culturales que permitan fortalecer sus mecanismos de sostenibilidad y de promoción de las artes y los servicios culturales regulares.

6.7 EMPRENDIMIENTOS CULTURALES

Para abordar la temática se plantea en primera instancia el concepto de emprendedor, el cual fue definido por el economista anglo-francés Richard Cantillon como “la persona que paga un cierto precio para revender un producto a un precio incierto, por ende tomando decisiones acerca de obtención y uso de recursos admitiendo consecuentemente el riesgo en el emprendimiento”.

Así, otros estudios definen dicho término:

1803: Jean-Baptiste Say: Un emprendedor es un agente económico que une todos los medios de producción. La tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y genera un producto. Mediante la venta de un producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario de sus empleados, interés en el capital y su provecho es el remanente. Intercambia recursos económicos desde un área de baja productividad hacia un área de alta productividad y alto rendimiento.

1934: Joseph Alois Schumpeter: Los emprendedores son innovadores que buscan destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios.

1964: Peter Drucker: Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende un emprendedor efectivo convierte una fuente en recurso.

La definición del emprendimiento cultural, como en muchos conceptos relativamente nuevos, en las últimas décadas han sufrido variaciones y no existe un consenso sobre el mismo, para efectos del presente estudio se considera la planteada en (Aarón Espinosa, 2012) como una actividad colectiva o individual de apropiación de los valores simbólicos – de origen tangible e intangible – de una sociedad, que tiene como propósito crear y recrear diversas formas de representación plasmadas en bienes y servicios culturales, mediante procesos económicos y sociales – vinculados o no al mercado – basados en el riesgo, la creatividad y la innovación. Estas actividades, que generalmente provienen del contexto simbólico de referencia de los emprendedores, aspiran en su conjunto a la consolidación de una vocación, una idea de negocio, empresa o colectividad identitaria.

El emprendimiento cultural tiene sus bases en el aspecto sociocultural y sus componentes: la cultura, el ambiente, la actividad humana y los modos de vida a través de los tiempos (Ministerio de Cultura Brasil, 2010). En este contexto toda actividad humana, toda acción emprendida en el mundo, provoca, en mayor o menor grado un impacto sociocultural. Observar, conocer y comprender los efectos producidos por las acciones como emprendedores, saber reorientar las prácticas a partir del aprendizaje acumulado en el proceso, significaría emprender de una forma más sustentable.

El Centro Cultural se convertirá en consecuencia en un cluster o nicho de proyectos de industrias culturales, facilitando los procesos de emprendimientos, con el apoyo en áreas de capacitación, fuentes financieras, articulación de redes, circulación y acceso e investigación.

6.8 UTILIZACIÓN DEL BIEN INMUEBLE

Entendiendo que la limitante para el uso del bien inmueble en discusión, el Real Palacio de los Capitanes Generales, de La Antigua Guatemala, no está fundamentada solamente en el espíritu de su concesión para con el Ministerio de Cultura y Deportes, sino por la propia conservación de los valores patrimoniales que este posee, de tal suerte que no será correcto dar usos que vayan en detrimento de los valores históricos, de representación de poder y del alto mando histórico que reinó todas las tierras de Centroamérica en la época colonial. Es así como deberá abarcar usos que devuelvan esa representatividad de la figura regional en el quehacer cultural propiamente. Este uso implica gastos para su funcionamiento y mantenimiento, así como de los insumos que son necesarios contemplar para las actividades culturales, formativas y la agenda protocolaria.

La posible obtención de fondos por visitación del edificio, es un factor fuera de la ecuación, pues se busca que el centro sea un espacio abierto y libre para su visitación. La alternativa para la visitación guiada puede darse en la atención de grupos de visitantes, que requerirán de un proceso de interpretación, con una museología y museografía ejecutada para tal cometido, en este espacio si es factible un cobro, ya se incurre en gastos directos de personal capacitado.

En la utilización de los equipos audiovisuales, equipo de cómputo y demás instalaciones del edificio, se podrá agenciar de fondos la administración del Centro Cultural por incurrir este uso, en depreciación del equipo y mantenimiento del edificio. La realidad es que del 100% de espacio físico que ocupa el edificio, solamente un 37% es factible de utilizar, el resto corresponde a áreas de circulación, muros, espacios muertos y patios. Es necesario contar aquí con los procesos administrativos en cuanto a los comprobantes de pago, los contratos y reglamentos de uso y todo el protocolo establecido para esta fuente de financiamiento.

6.9 APORTES DE TERCEROS

Sentados a la mesa los actores no convencionales, definidos con anterioridad, manejan fondos de fuentes diversas que no dependen económicamente de la cultura, y por lo cual garantizan la disponibilidad de un fondo, que no solamente subvencione el capital semilla para los emprendimientos culturales, sino también contemple un rubro para el equipo administrativo, el mantenimiento y la operación del Centro Cultural. Los aportes de las instituciones rectoras en la materia, como el Ministerio de Cultura y Deportes y los organismos locales, Ayuntamiento de La Antigua Guatemala, deberán hacer sus aportes en programas institucionalizados sobre emprendimientos culturales; claro está, esto siempre y cuando se creen las políticas culturales y se establezcan mecanismos para su operación, de lo cual podría llevar un largo trecho para llegarse a tal fin. Es por eso que la propuesta del involucramiento de los actores no convencionales representa un gran potencial para la obtención de fuentes y aportes de terceros.

Recalcar que los fondos y vías por las cuales se acceden a los recursos de terceros, no podrá formar parte del equipo el consejo administrativo, lo anterior para no crear conflicto de intereses o parcialidades en el proceso.

6.10 MODELO DE GESTIÓN

En esta fase que se consideró medular para el éxito de la estrategia de implementación del Plan de Gestión, se plantean tres escenarios distintos con tres distintos modelos de gestión, lo que permitirá un ensayo para las posibilidades de un mejor y eficaz manejo administrativo del Centro Cultural.

ESCENARIO 1. MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AUTÓNOMA

Este modelo de gestión se implementa utilizando fondos obtenidos únicamente por el uso del bien patrimonial y está administrado por una institución pública; como el administrador depende únicamente del aporte obtenido mediante el uso del bien patrimonial, este se considera autónomo. En el ámbito nacional se encuadra dentro de una dependencia de alguna institución del Estado a la cual se le otorgan fondos privados; sin embargo esta no es autónoma en su totalidad, pues depende administrativamente de la institución a la que pertenece.

En este marco correspondería la siguiente ruta:

- Al Ministerio de Cultura y Deportes, por medio del Viceministerio de Patrimonio Cultural y Natural, y la Dirección General del Patrimonio Cultural y Natural con la Dirección de Museos y Centros Culturales, completar el actual esquema administrativo y concluye las fases de intervención del edificio mediante el CNPAG.
- Generar el Acuerdo Gubernativo o ministerial que permita la obtención de fondos privados.
- Contratar a los profesionales especialistas en gestión del patrimonio cultural y en emprendimientos culturales, además de los expertos en conservación y manejo de edificaciones históricas dentro de la estructura de la Dirección Técnica de Museos y Centros Culturales de la Dirección General de Patrimonio Cultural y Natural del Viceministerio de Patrimonio Cultural y Natural.

ANÁLISIS ESCENARIO 1

GESTIÓN PÚBLICA AUTÓNOMA

Riesgos

- La burocracia para la implementación de procesos de contratación de personal, compra de insumos y demás trámites administrativos harán de la administración un aparato lento para operar.
- Las prioridades institucionales pueden cambiar y enfocar su atención y con ello los esfuerzos para con otras disposiciones en el uso del bien patrimonial.

Oportunidades

- Se mantiene un control y garantía sobre la institucionalidad y la responsabilidad de la entidad rectora en el tema de patrimonio cultural, y la cultura en una relación directa con el Ministerio de Cultura y Deportes.

ESCENARIO 2. MODELO DE GESTIÓN PRIVADA MIXTA

Este modelo funciona a partir de la administración por parte de una institución privada, que obtiene fondos por el uso del bien inmueble además de aportes de la institución administradora y/o terceros, las instituciones del Estado y/o Organizaciones No Gubernamentales.

Bajo este modeló será necesario plantear la siguiente ruta:

- Deberá crearse la institución privada con estatutos acordes al tipo de proyecto que se describe en el Plan de Gestión, es decir un uso como Centro Cultural.
- Es necesario completar el reconocimiento de esta institución privada en el Ministerio de Cultura y Deportes, mediante la figura de Convenio Marco.
- Debe concretarse la modificación del Acuerdo Gubernativo que da en uso el inmueble al Ministerio de Cultura y Deportes, dando en usufructo a la institución privada el manejo del bien o bien optar por la sesión de la obligación que aquel acuerdo le confiere al MICUDE mediante un Convenio Específico de Manejo del Centro Cultural.
- Esta institución deberá acatar los reglamentos establecidos en el plan de manejo y las disposiciones de la oficina de Bienes del Estado, del Ministerio de Finanzas Públicas, así como las regulaciones establecidas por el CNPAG.

- Deberá elaborarse un convenio con la institución rectora, el Ministerio de Cultura y Deportes, donde se establecerá la modalidad de acompañamiento y supervisión del uso del inmueble.

ANÁLISIS ESCENARIO 2 GESTIÓN PRIVADA MIXTA	
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • El desvío en el cumplimiento de los objetivos por intereses particulares de la institución bajo una baja o parcializada supervisión de la institución rectora.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • La agilidad en los procesos internos y los mecanismos de administración serán ágiles y permitirán flexibilidad.

ESCENARIO 3. MODELO DE GESTIÓN SOCIAL MIXTA

Este modelo de gestión propone una administración de organización social y una obtención de fondos por su uso y por aportes de terceros. El organismo que administre el Centro Cultural deberá estar conformado bajo la figura de una Asociación, Fundación o Sociedad no Lucrativa, que podrá estar integrada o financiada por parte de los aportes de terceros o de los propios usuarios, lo cual se presenta como una novedad para la presente estrategia.

ANÁLISIS ESCENARIO 3 GESTIÓN SOCIAL MIXTA	
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Baja recaudación de fondos de alguna de las dos fuentes primarias.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Es un modelo orgánico que se desarrollará según las dinámicas de los sectores involucrados y las necesidades de la población local.



7 FASE II NEGOCIACION

Fotografía 5. Linternilla sobre módulo de gradas – Real Palacio. Fotografía del autor. 2014

Identificación del rol de cada actor

7.1 IDENTIFICACIÓN DE ROLES EN MODELO DE GESTIÓN

Algo de suma importancia para la implementación del Plan de Gestión, es el adecuado manejo de los roles de cada actor, los cuales deben estar bien definidos para evitar falsas expectativas, falsos objetivos respecto de la participación de cada actor. En este sentido, se definen algunos grupos de actores según el rol que juegan en la toma de decisiones, los procesos administrativos y procesos participativos.

7.1.1 ACTORES ADMINISTRATIVOS

Aquí encajan la organización que tiene a su cargo la operación y administración del Centro Cultural. El rol está enfocado en llevar a cabo las tareas de seguimiento, ejecución y revisión de los objetivos propuestos para el proyecto. Tiene cierto grado de especialidad en sus componentes y debe asumir un rol dinámico y propositivo, pues le tocará liderar y convocar a las reuniones y coordinaciones con el resto de actores.

7.1.2 ACTORES ESPECIALIZADOS

Estos pueden estar incluidos o no en el equipo administrativo, tienen la capacidad y habilidades adquiridas para identificar las potencialidades en el proyecto y sus componentes para establecer las directrices del quehacer del Centro Cultural. Estos podrían ser expertos en Industrias Culturales, en Emprendimiento, en Conservación,

en Gestión Cultural y otros. Además, pueden actuar desde el componente administrativo o consultivo.

7.1.3 ACTORES POLÍTICOS Y/O DIRECTIVOS

Están enfocados en las relaciones interinstitucionales, son tomadores de decisiones, con base en las recomendaciones de los expertos. Sirve como un mecanismo de cohesión para las instituciones participantes, permitiendo cierto grado de agilidad en los procesos administrativos y una mejor coordinación de las actividades propias del Centro Cultural.

7.1.4 FINANCISTAS

Los actores que dan aportes económicos para la operación y sostenimiento del centro cultural, si bien los primeros financistas podrán ser las empresas y el sector comercial, en el futuro se desea que los propios empresarios de industrias culturales o emprendimientos culturales sean quienes sostengan el componente económico del proyecto.

7.1.5 BENEFICIARIOS

Se engloba en este grupo desde el emprendedor y beneficiario de las industrias culturales, convirtiéndose en algún momento en financistas, hasta los visitantes turistas, usuarios de los servicios culturales y los vecinos de la ciudad o población local.

7.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia a implementar se resume en dos componentes que sirven de plataforma para los demás programas, proyectos y acciones a desarrollar.

La estrategia está enfocada en fortalecer la mayor debilidad encontrada en las fases de diagnóstico de las capacidades del Ministerio de Cultura y Deportes, la cual se estima en este momento como la sostenibilidad financiera para el Centro Cultural.

Para la primera plataforma es el Modelo de Gestión, en la cual se incorporarían actores no tradicionales vinculados al quehacer de la cultura y del patrimonio, será indispensable llevar a cabo proyectos piloto como estrategia específica que permita convencer a estos actores de su involucramiento en el proceso de gestión. Estos actores podrán identificarse dentro de los grupos de Cámaras de Comercio, Agencias de Enlace Internacional para Exportación de Productos, Cooperativas, Impulsadoras de medianas y pequeñas empresas, Asociaciones o Entidades en Pro del desarrollo comunitario, etc. Estos actores permitirán no solo inyectar recursos monetarios al sostenimiento del Centro Cultural, sino brindarán las capacidades y atenciones para con los servicios que prestará el Centro Cultural; es decir, los propios aliados estratégicos se conformarán como una red de aquí es donde se desprende el segundo componente o plataforma de la estrategia.

7.3 DESTINATARIOS

Los destinatarios más importantes dentro de este procedimiento y que constituye tanto el beneficiario directo es la población local, que mediante el uso del bien patrimonial deberá garantizar su conservación y la puesta en valor del mismo.

Por otra parte el producto concreto del Plan de Acción, o Estrategia de Implementación, beneficiaría a las entidades que se han vinculado en el proceso previo de elaboración del Plan de Gestión.:

- Gobierno Local – Municipalidad de Antigua Guatemala
- CNPAG
- INGUAT

- Gobernación Departamental
- Sociedad Civil Organizada
- Ministerio de Cultura y Deportes
- Sector de la iniciativa privada

7.4 LÍNEAS DE ACCIÓN

Las líneas de acción a seguir van encaminadas en los siguientes aspectos:

- Marco jurídico, para dilucidar las incongruencias, contradicciones o vacíos en el cumplimiento del marco legal para los procesos administrativos, de propiedad y de responsabilidad del manejo del bien patrimonial.
- Marco Administrativo, sobre los modelos y procesos administrativos de los fondos, monitoreo y evaluación del Plan de Gestión, así como el nivel de involucramiento de los distintos actores que han mostrado interés para con el bien inmueble.
- Marco específico, sobre los servicios que brindará el Centro Cultural, algunas actividades encaminadas al posicionamiento y reconocimiento por parte de los pobladores locales, nacionales e internacionales.
- Sostenibilidad, no solo del aspecto financiero; sino también, del interés de la población en el Centro Cultural, de la conservación del edificio y de sus valores patrimoniales.

A photograph of the frontispicio of the Real Palacio de la Antigua Guatemala, featuring a red-tiled roof, white columns, and a dome. The text '8 FASE III FORMULACION' is overlaid in large white letters.

8 FASE III FORMULACION

Fotografía 6. Frontispicio del Real Palacio de la Antigua Guatemala. Fotografía del autor 2013

Formulación de la Estrategia

De los escenarios planeados en el análisis del modelo de gestión aplicable a este caso, se considera la gestión social mixta, pues este mecanismo permitiría la adaptación a las dinámicas de los sectores involucrados y redefiniría el aporte de terceros, dado que la fuente de ese aporte proviene del propio usuario especializado en industrias culturales: a través de los programas de emprendimientos culturales dirigidos a la población de la región. Para que el anterior mecanismo de gestión surta los efectos esperados, este deberá en primera instancia, crear el órgano administrativo del Centro Cultural, y todo el andamiaje, jurídico, administrativo y operativo a fin de cumplir con su cometido.

La obtención de recursos por aportes de terceros se obtendrá por la vía de los emprendedores exitosos, con un porcentaje establecido sobre las regalías que generarán las empresas culturales y llegan como retorno a los fondos del Centro Cultural. Esta dinámica empresarial servirá de soporte para los servicios tradicionales de un Centro Cultural, en programas de formación, fomento y divulgación de las artes visuales y escénicas.

En esta línea deberá desarrollarse un plan de acción que podrá interpretar y ejecutar el ente ejecutor, quien actualmente es el Ministerio de Cultura y Deportes, desde el Viceministerio de Patrimonio Cultural y Natural, favoreciendo este plan a la creación de la sociedad civil que administraría el Centro Cultural.

8.1 PLAN DE ACCIÓN

8.1.1 ORGANIZACIÓN

Deberá conformarse una convocatoria que incluya distintos sectores de la sociedad civil y la población local, con el objeto de identificar individuos con la experiencia y preparación para ocupar los cargos especializados que se requiere y que se encuentran definidos en el Plan de Gestión realizado.

Este cuerpo administrativo será la base de la organización social, que además de los mencionados con anterioridad deberán incluirse algunos líderes locales reconocidos por su honorabilidad y experiencia en el ámbito cultural. Este segundo grupo de integrantes mantiene un rol político para la organización social.

Los mecanismos para conformar los dos equipos podrían ser los siguientes:

- Convocatoria tipo concurso para pobladores locales que puedan llenar los requisitos específicos para los cargos especializados.
- Convocatoria a una asamblea para elegir a 5 miembros honorables (quienes deberán laborar ad honorem) con el rol político dentro de la organización social. Esto deberá completarse en al menos 4 sesiones.
- Tiempo estimado de ejecución: (8 semanas)

8.1.2 ASPECTOS JURÍDICOS

Deberán establecerse los estatutos de la organización, definiendo sus objetivos en torno a su misión específica en el cumplimiento de las acciones y operaciones de administración del Centro Cultural del Real Palacio, estableciendo además sus alcances y delimitaciones que corresponden al cumplimiento de los reglamentos de uso del Centro Cultural, de la Ley de Protección de La Antigua Guatemala y de la Ley de Protección del Patrimonio Cultural y Natural de la Nación, además de los mandatos municipales y de las demandas de los sectores de la sociedad civil.

Estos estatutos deberán cumplir con el proceso de inscripción de la personería jurídica en el Ministerio de Gobernación y las entidades competentes. En especial se necesitaría de un reconocimiento e inscripción de dicha Sociedad Organizada (SO).

Esta modificación del ente administrativo conlleva una serie de análisis jurídicos y en la línea de la administración pública, para determinar las vías más adecuadas para llegar a concretar dicha cesión.

La oficina de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas deberá analizar la petición y determinar la necesidad de una reforma al Acuerdo Gubernativo 397-2007 que da la adscripción de este edificio al Ministerio de Cultura y Deportes.

Luego deberá establecerse la compatibilidad de los estatutos, objetivos y la misión de la SO para con los intereses de la institución, en el marco del fomento de la cultura y las artes. Tiempo estimado de ejecución (5 meses).

8.2 GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Podemos identificar en los distintos modelos de gestión dos componentes básicos para un modelo adecuado, el primero correspondiente a la naturaleza del ente administrador, privado, público o social y en segundo lugar, la fuente de obtención de recursos, este segundo componente se detalla mediante la identificación de dos fuentes primarias:

8.2.1 POR EL USO DEL BIEN PATRIMONIAL

Esta fuente de recursos puede darse de dos maneras en los edificios patrimoniales para adquirir el derecho de admisión, ya sea por evento o por visita regular:

A) Si con el ingreso al bien inmueble se adquiere un servicio inherente a su visita. Este servicio puede estar proporcionado por un guía que explique los valores patrimoniales del inmueble apoyado de recurso museográfico, o bien puede establecerse una museología para que el visitante reconozca el lugar por sí mismo.

Los edificios como el Real Palacio de los Capitanes Generales, son objeto de visitación debido a su relevancia histórica, la monumentalidad de su arquitectura y el emplazamiento dominante sobre la Plaza Central de la ciudad.

B) Si se da un servicio cultural, como un museo, actividades de exposición de artes visuales o escénicas.

8.2.2 APORTES DE TERCEROS

En la metodología presentada en la bibliografía consultada, el aporte de terceros está definido como: las instituciones que no forman parte del organismo administrador y que no tienen relación alguna de dependencia y que no les corresponde por mandato de ley, realizar algún aporte para el funcionamiento del inmueble patrimonial.

En contraposición a este tipo de aporte, podríamos encontrar el aporte por el administrador del bien, como en la actualidad lo hace el Ministerio de Cultura y Deportes por medio de un monto específico anual.

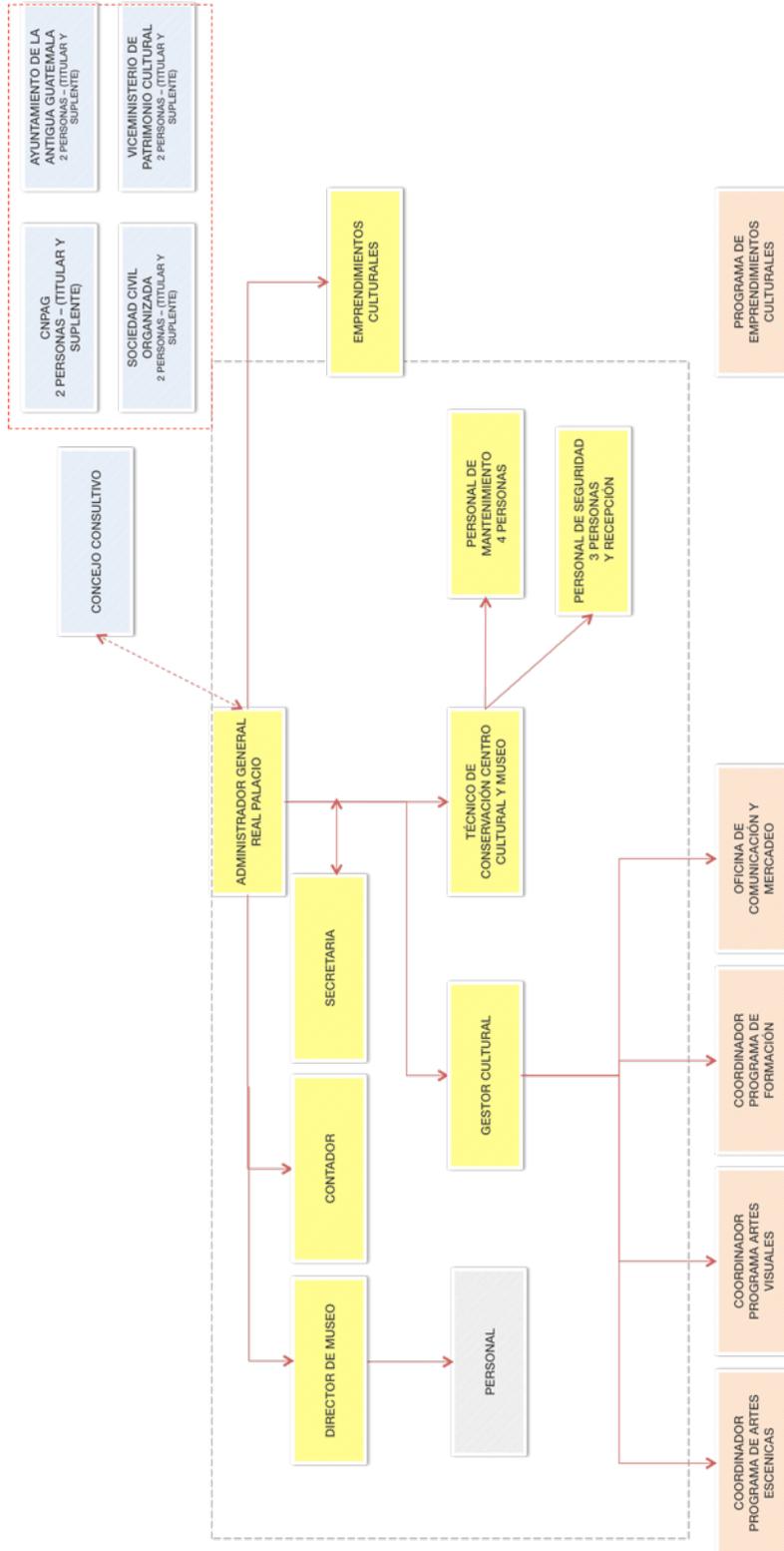
Aquí entonces se presenta una nueva alternativa, la cual se puede enmarcar dentro de la primera: aportes por terceros. Identificados como la población local que ha sido beneficiada con una capacitación, creación y/o aceleración de procesos de industrias culturales. Cada beneficiario al momento de recibir las capacitaciones, formar parte de la red de emprendimientos culturales debe entrar en un rol de cooperante, pues de las regalías generadas por medio de la industria cultural que se trabajarán, se deberá establecer un porcentaje de retorno a la iniciativa que impulsó su proyecto. Estos porcentajes deberán establecerse bajo estudios especializados en economía y administración para cada caso en específico, pues la diversidad de industrias y productos culturales no permiten una estandarización de porcentajes para cada caso.

La administración del Centro Cultural deberá promover la creación de un organismo específico para el seguimiento de los emprendimientos culturales, lo cual se constituiría más adelante como la red de emprendimientos culturales locales. Esta red debe estar conformada por los actores no tradicionales definidos con anterioridad. Cada uno de estos actores, desde la visión empresarial y bajo los rubros de responsabilidad social, podrían hacer los aportes directos de un fondo semilla, que permitiría hacer las primeras operaciones para con el programa de emprendimientos culturales que se desarrollarán en los apartados siguientes.

8.3 PLANIFICACIÓN

8.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se plantea la siguiente estructura que contempla el seguimiento de cada programa.



8.3.2 PROGRAMAS

En el Plan de Gestión se contemplan varios programas y actividades de los servicios que ofrecería el Centro Cultural, estos consisten en:

- Programa de Formación y Exposición de Artes Escénicas
- Programa de Formación y Exposición de Artes Visuales
- Programa de Formación Académica
- Programa de Emprendimientos Culturales
- Agenda Protocolaría – Gobernación Departamental

Dado que los anteriores programas están incluidos en el documento del Plan de Gestión, será desarrollado el Programa de Emprendimientos Culturales y definido a partir del presente capítulo.

8.3.3 PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTOS CULTURALES

Para lograr en cierto grado el adecuado funcionamiento y orientación de este programa, es necesario realizar un trabajo previo de estudio; así como la identificación de la materia prima para el impulso de industrias culturales. Esto no es más que la identificación de las artes y oficios relacionados con el conocimiento ancestral, las artesanías y las técnicas tradicionales.

Dado que el cometido de las industrias culturales es potencializar a La Antigua Guatemala por medio de la denominación de origen y llevarla a distintos destinos a nivel mundial, esto no es más que la identificación geográfica aplicada a un producto, en algunos casos agrícola o alimenticio cuyas calidades o características se deben al medio geográfico que los produce, transforma o elabora.

Esto compromete a que los productos de la industria creados bajo la denominación de origen, deben cumplir con estándares de calidad y los usos tradicionales en las fases de producción. De esta manera se logra acceder de mejor manera a mercados nacionales e internacionales.

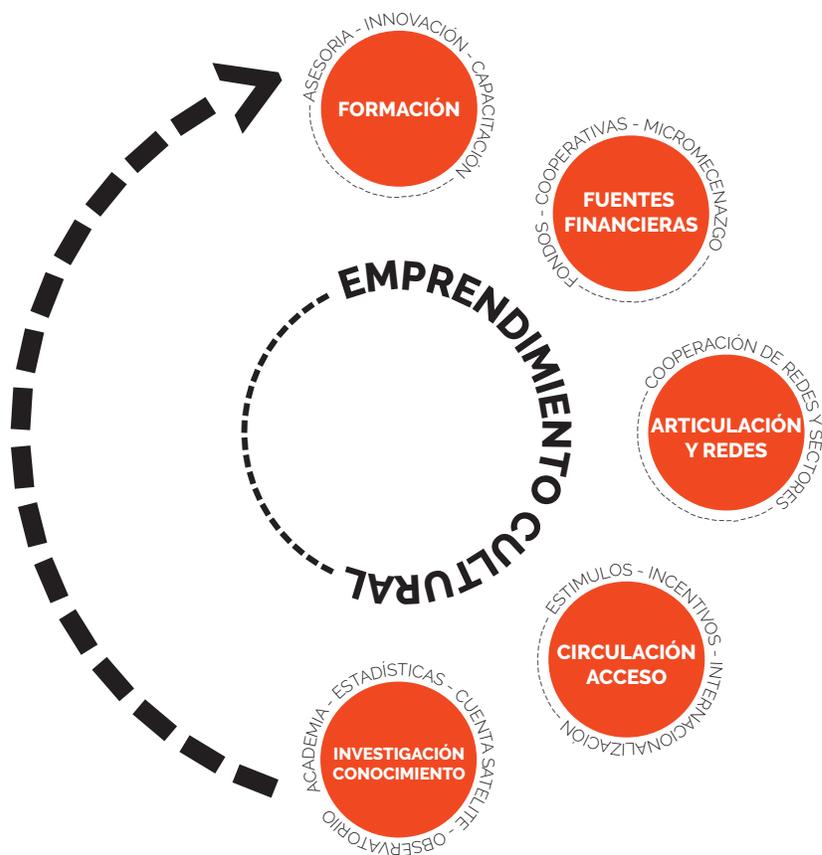
El enfoque de la denominación de origen no va únicamente en el sentido del sector geográfico, sino también en el conocimiento ancestral y las técnicas tradicionales propias de la población de La Antigua Guatemala y sus aldeas.

En esta fase de sondeo será necesario identificar geográficamente los productos ya creados, (para iniciar un proceso de aceleración de la industria ya ejercida) los productos tradicionales no explotados (para procesos de emprendimiento) y los productos tradicionales olvidados, que se deberán ubicar por medio de tradición oral, documentos históricos o cualesquiera otros medios de investigación.

Con esta información base que corresponde a la materia prima para los emprendimientos, deberá ubicarse a los beneficiarios que corresponde a cada tipo de producto, es decir las poblaciones locales, quienes deberán ser asesorados en su organización, previamente a formar parte del programa de emprendimientos culturales (PEC).

Una vez identificada la materia prima y los actores, se puede dimensionar la tarea que compete crear y administrar las industrias culturales en el valle de la ciudad y sus sectores aledaños, debiendo establecerse los alcances y límites del programa.

Las fases para el proceso completo del emprendimiento se describen a continuación. Las empresas u organizaciones podrán integrarse a la cadena de seguimiento en cualquiera de las fases en que se evalúe su correspondencia. Estas se grafican a continuación:



8.3.3.1 FORMACIÓN

En este apartado, fase inicial, se transfieren capacidades a las organizaciones ya formadas, o precisamente se capacita para la construcción de sus propias organizaciones con el objeto de impulsar alguna línea de productos culturales ya establecida. También se da la inducción necesaria a los distintos grupos de organizaciones para introducirlas al mundo de los emprendimientos culturales.

PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTOS CULTURALES		
FORMACIÓN		
ACTIVIDADES	OBJETIVO	MEDIO
ASESORAR	<ul style="list-style-type: none"> Se asesora a los sectores y grupos para establecer su organización. 	Talleres / consultorías
INNOVAR	<ul style="list-style-type: none"> Se revisan los productos actuales y las propuestas a manera de innovar y ser competitivos a nivel internacional. 	Talleres / consultorías / investigación
CAPACITAR	<ul style="list-style-type: none"> Brindando información e instalando capacidades sobre los emprendimientos culturales e industrias culturales y temas administrativos – financieros. 	Talleres

8.3.3.2 FUENTES FINANCIERAS

Corresponde a la identificación de los actores no convencionales para que se integren al proceso de emprendimiento de los sectores ya organizados en la fase anterior. Estos podrán aportar los fondos semilla para el desarrollo inicial de las industrias. Además podrán aportar su experiencia y conocimiento en el área de manejo de empresas y negocios sostenibles en apoyo de las iniciativas. Estos aliados pueden también ser objeto de petición de aportes para el financiamiento del Centro Cultural, justificado como el organismo que genera y promueve los emprendimientos culturales en la región, lo cual es compatible con los intereses y objetivos de los fondos y cooperativas.

PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTOS CULTURALES		
FUENTES FINANCIERAS		
ACTIVIDADES	OBJETIVO	MEDIO
ACOMPañAMIENTO Y ENLACE DE FINANCIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Se acompaña en la búsqueda de financiamiento a cada empresa o industria generada. 	Consultoría - asesoría
SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento en la optimización de los recursos recibidos y en el cumplimiento de las obligaciones adquiridas. 	Consultoría - asesoría
PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de micro mecenazgos o Crowdfunding 	Talleres participativos

8.3.3.3 ARTICULACIÓN Y REDES

Luego de crear las industrias y los productos es necesario llevarlos al mercado, lo cual también se complementa en la fase de articulación y redes. Redes de contacto nacionales e internacionales, además de la articulación con experiencias similares para cada tipo de industria cultural promovida y la facilitación de contactos para su correcta implementación.

PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTOS CULTURALES		
ARTICULACIÓN Y REDES		
ACTIVIDADES	OBJETIVO	MEDIO
MESAS DE NEGOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> Contactar al emprendedor con sus aliados estratégicos. 	Talleres

8.3.3.4 CIRCULACIÓN Y ACCESO

Esta es la parte medular del emprendimiento y no es más que llevar el producto hasta el mercado y público objetivo, facilitando la exposición de los productos culturales a nivel nacional e internacional. Esto implica llevar al productor hasta las redes de distribución de productos. Se busca por medio de estímulos: al consumo de productos, incentivos para su promoción y mecanismos para su internacionalización.

PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTOS CULTURALES		
CIRCULACIÓN Y ACCESO		
ACTIVIDADES	OBJETIVO	MEDIO
FERIAS	<ul style="list-style-type: none"> Organización de ferias nacionales y participación en ferias internacionales 	Ferias y congresos
CONGRESOS	<ul style="list-style-type: none"> Organización de ferias nacionales y participación en ferias internacionales 	Ferias y congresos

8.3.3.5 INVESTIGACIÓN / CONOCIMIENTO

Aquí se busca retroalimentar el programa mediante levantamiento y análisis de estadísticas, lo cual puede sumar a la Cuenta Satélite de Cultura. Revisión de los casos de éxito y los casos no logrados para emendar los errores o desaciertos en el mecanismo de emprendimiento y seguimiento de las industrias.

PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTOS CULTURALES		
INVESTIGACIÓN CONOCIMIENTO		
ACTIVIDADES	OBJETIVO	MEDIO
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de mercados y evaluación de productos 	Consultorías
INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación de los productos a las tendencias mundiales 	Consultorías
ESTADÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> Medición del impacto económico y en el PIB de las industrias culturales 	Consultorías

8.3.4 AGENDA PROTOCOLARIA – GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL

Este espacio se gesta para revalorar la imagen de poder gubernamental y el espacio protocolario para el que es apto el edificio, se implementará mediante una pequeña oficina de la gobernación departamental encargada de la gestión de la agenda y que debe trabajar de manera coordinada con la administración del Centro Cultural.

8.4 MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Los medios de verificación se concentran en:

- La conclusión del esquema de la organización con la contratación de todos los puestos bajo los perfiles indicados en el Plan de Gestión.
- Concreción del programa de emprendimientos culturales.
- Lista de industrias culturales identificadas en la parte de levantamiento de información.
- Al menos 10 empresas formadas en la ejecución del programa de emprendimientos culturales para finales del 2017.

9 CONCLUSIONES

Se identificó la estrategia, plan de acción y mecanismos evidenciando la ruta para la implementación del Plan de Gestión para el Centro Cultural del Real Palacio de La Antigua Guatemala. Puntualizando las debilidades en la fase de implementación del Plan de Gestión actual, a cargo del Viceministerio de Cultura y Deportes.

Se evidenció un modelo de gestión más ágil y eficiente según las condiciones y componentes identificados para este inmueble y su contexto socioeconómico e institucional, planteando acciones puntuales y estratégicas que permitirán su implementación mas eficaz.

10 TABLAS DE CONTENIDOS

10.1 BIBLIOGRAFÍA

Capetillo, C. C. (2010). Guía Metodológica para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

Clave de Desarrollo. Cartagena de Indias, Colombia: Universidad Tecnológica de Bolívar.

Conferencia Internacional Cracovia 2000, (2000). Carta de Cracovia 2000. Principios para la Conservación y Restauración del Patrimonio Construido. Cracovia: UNESCO.

Consejo Nacional de la Cultura y Las Artes . Gobierno de Chile. (2011). Guía para la Gestión de Proyectos Culturales. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Espinosa, Aarón G. R. (2012). Metodología para Emprendimientos Culturales en

Restrepo, F. B. (2013). La Economía Naranja, una Oportunidad Infinita. Bogotá, Colombia: Puntoaparte - UNESCO.

Gobierno de Guatemala. (1969). Ley Protectora de la Ciudad de La Antigua Guatemala. Decreto número 60-69 . Guatemala, Guatemala: Gobierno de Guatemala.

Ministerio de Cultura Brasil. (2010). Guía do Emprendedor Sociocultural. Brasilia: Casa Redonda.

Ministerio de Cultura y Deportes. (2012). Manual de Organización y Funciones. (G. d. Guatemala, Ed.) Guatemala , Guatemala.

Rey, G. (2008). *Cultura y Desarrollo. Seis perspectivas de análisis*". *Revista Contraste* (18).

Sen, A. (2004). "¿Cómo importa la cultura en el desarrollo? *Letras Libres* (71).

UNESCO. (2005). *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales. Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales. París: UNESCO.*

10.2 ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Ramas de la Economía Creativa según políticas culturales del Ministerio de Cultura de Colombia.</i>	<i>Página 26</i>
<i>Ilustración 2. Organigrama.</i>	<i>Página 44</i>
<i>Ilustración 3. Emprendimientos Culturales.</i>	<i>Página 47</i>

10.3 FOTOGRAFÍAS

<i>Portada_ Fotografía portal del real palacio de los capitanes generales.</i>	<i>Página 5</i>
<i>Fotografía 1. Real Palacio Fachada Principal.</i>	<i>Página 7</i>
<i>Fotografía 2. Cubierta y linternilla del Real Palacio, desde Templo de San José Catedral.</i>	<i>Página 11</i>
<i>Fotografía 3 Real Palacio, Temporada de Cuaresma.</i>	<i>Página 18</i>
<i>Fotografía 4 Patio, antigua Cárcel, Real Palacio.....</i>	<i>Página 19</i>
<i>Fotografía 5. Collage de imágenes autores varios.</i>	<i>Página 24</i>
<i>Fotografía 6. Linternilla sobre módulo de gradas Real Palacio.</i>	<i>Página 35</i>
<i>Fotografía 7. Frontispicio del Real Palacio.</i>	<i>Página 39</i>

10.4 TABLAS

<i>Tabla 1. Clasificación de industrias culturales. Según BID 2007.</i>	<i>Página 27</i>
<i>Tabla 2. Análisis de Escenario 1. Modelos de gestión.</i>	<i>Página 33</i>
<i>Tabla 3. Análisis de Escenario 1. Modelos de gestión.</i>	<i>Página 34</i>

Tabla 4. Análisis de Escenario 1. Modelos de gestión.Página 34

Tabla 5. Programa de Emprendimientos Culturales.Página 48

Tabla 6. Fuentes Financieras.Página 49

Tabla 7. Circulación y Acceso.Página 50

Tabla 8. Investigación y conocimiento.Página 50