



Maestría de Gestión Cultural
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

**ANÁLISIS DE MODELOS DE GESTIÓN DE
LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD
Y FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL
SUCRE DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

**TRABAJO FINAL PREVIO A OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN GESTIÓN CULTURAL**

Alexandra Paulina Cunalata Recalde

Ecuador-Barcelona 2023

Bajo la tutoría de:

María Cristina Ortega Nuere

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

A Dios, por haberme permitido bajar a este plano y cumplir las promesas con el cielo

A TAO por ser el camino, la verdad que permite seguir adelante.

A mi hijo Eithan Andrés por enseñarme a amar y por ser la luz de mi vida.

A mi madre por permitirme encarnar en la vida terrenal.

A mi padre que a pesar de su corta existencia me ayudó a cultivar la nobleza.

A mi abuela Rosa Elena por su ejemplo y cuidado.

A mis hermanos Julio Guerrero y Álvaro Cunalata, por su incondicional apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de mi vida he tenido a mi lado grandes ángeles, amigos, seres de luz, que han hecho que este camino sea especialmente lleno de alegría y amistad verdadera, gracias, Belén Pérez, Maribel Chiriboga, Alexandra Núñez, Maribel Ruiz, Natalia Galarraga, Andrea Cevallos, Gabriel Pazmiño, David Villalobos, María de los Ángeles Olmedo, Samanta Santacruz, Caroll Cevallos, Natalie Chauvin siempre gracias por toda su hermosa y curativa magia. A todos mis compañeros de cultivación en quienes muchas veces encontré palabras de aliento y consuelo, especialmente a Sarita por ser una guía espiritual tan paciente. A la Universidad Oberta de Catalunya y especialmente a mi tutora María Cristina Ortega Nuere por su acompañamiento, paciencia y apoyo durante el proceso de la elaboración del presente Trabajo Final de Maestría.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	2
1.1.1 Justificación académica	2
1.1.2 Justificación social	2
1.1.3 Justificación institucional.....	2
2. OBJETO DE ESTUDIO	4
2.1 Formulación De Problema	5
2.2 Sintetización del Problema.....	5
2.3 Objetivos.....	5
2.3.1 Objetivo General	5
2.3.2 Objetivos específicos	5
2.4 Delimitación.....	6
3. MARCOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES	7
3.1 Marco Conceptual de Gestión de Teatros	7
3.2 Marco Conceptual de Gestión de Museos	13
3.3 Marco Teórico.....	19
4. METODOLOGÍA.....	23
4.1 Naturaleza de la investigación	23
4.2 Alcance de la Investigación	23
4.3 Diseño de la Investigación	23
4.4. Técnicas y herramientas.....	24
4.4.1 Fuentes de información	24
4.5 Herramientas de análisis	25
5. ANÁLISIS	26
5.1 Análisis FODA organizaciones	26
5.2 Fundación Teatro Nacional Sucre.....	29
5.2.1. Información General Institucional	30

5.2.2. Análisis de Recursos Humanos	40
5.2.3. Análisis de Recursos Financieros	41
5.2.4. Convenios Interinstitucionales Vigentes.....	43
5.2.5. Ejecución de Obras	44
5.2.6. Pre-Inversión.....	45
5.2.7. Cumplimiento de Indicadores del Plan Operativo Anual	45
5.2.8. Hitos para el año 2023	46
5.3 Fundación Museos de la ciudad.....	48
5.3.1. Información General Institucional	48
5.3.2. Análisis de Recursos Humanos	56
5.3.3. Análisis de Recursos financieros	58
5.3.4. Convenios Interinstitucionales Vigentes.....	60
5.3.5. Ejecución de Obras	60
5.3.6. Pre-Inversión.....	60
5.3.7. Cumplimiento de Indicadores del Plan Operativo Anual	61
5.3.8. Hitos para el año 2023	62
5.4. Beneficiarios de programación conjunta	63
5.5 Entrevistas aplicadas en relación a la temática	67
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA	29
Tabla 2. Distribución de talento humano Fundación Teatro Nacional Sucre corte 31 de marzo 2023.....	41
Tabla 3. Resumen de Ejecución Presupuestaria de la Fundación Teatro Nacional Sucre año 2022.....	41
<i>Tabla 4. Desglose de las partidas de Ingresos de la Fundación Teatro Nacional Sucre corte a Dic 2022.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 5. Desglose de las partidas de Gastos de la Fundación Teatro Nacional Sucre corte a Dic 2022.....</i>	<i>42</i>
Tabla 6. Resumen Comparativo de Eventos por Tipo de Asistencia con corte a 31 de dic de 2022.....	43
Tabla 7. Listado de Convenios Interinstitucionales Vigentes con corte al 31 de marzo de 2023	44
Tabla 8. Indicador representativo del POA 2022 de la Fundación Teatro Nacional Sucre	45
Tabla 9. Distribución de talento humano Fundación Museos de la Ciudad corte 31 de marzo 2023.....	57
Tabla 10. Resumen de Ejecución Presupuestaria de la Fundación Teatro Nacional Sucre año 2022.....	58
Tabla 11. Desglose de las partidas de Ingresos de la Fundación Museos de la Ciudad corte a Dic 2022.....	58
Tabla 12. Desglose de las partidas de Gastos de la Fundación Museos de la Ciudad corte a Dic 2022.....	59
Tabla 13. Indicador representativo del POA 2022 de la Fundación Museos de la Ciudad	62
Tabla 14. Entrevistas aplicadas en relación a la temática.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional del Teatro Nacional Sucre	39
Figura 2. Distribución de Talento Humano de Teatro Nacional Sucre con corte a 31 marzo 2023.....	41
Figura 3. Fundación Museos de la Ciudad.....	48
Figura 4. Estructura Organizacional de la Fundación Museos de la Ciudad	55
Figura 5. Distribución de Talento Humano Fundación Museos de la Ciudad corte a 31 marzo 2023.....	57

1. INTRODUCCIÓN

El teatro, como una forma de expresión artística, ha desempeñado un papel significativo a lo largo de la historia al reflejar la evolución y actuación de la sociedad. A través de esta manifestación cultural, se pueden identificar los rasgos distintivos que la caracterizan y la diferencian de otras formas de arte. Sin embargo, su desarrollo en la actualidad requiere el cumplimiento de diversos procesos técnicos, administrativos y operativos que demandan una cuidadosa planificación, organización, dirección y control para garantizar la calidad de las producciones teatrales. Es importante destacar que la intervención del Estado a través de sus diferentes organizaciones desempeña un papel crucial para asegurar el posicionamiento social adecuado del teatro.

En el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), la ciudad capital de Ecuador, se encuentran dos entidades seleccionadas para este estudio que operan bajo la figura jurídica de fundación. Esta forma organizativa es comúnmente utilizada para llevar a cabo actividades sin fines de lucro. Es bien conocido tanto por artistas como por personas involucradas en la gestión cultural que la mayoría de los teatros, museos y salas de artes escénicas enfrentan desafíos económicos y dificultades para cubrir sus gastos y egresos en relación con los ingresos que generan. A pesar de ser considerados como expresiones valiosas de patrimonio histórico y cultural tanto a nivel nacional como mundial, estas instituciones sufren de inestabilidad financiera.

Las fundaciones objeto de estudio son beneficiarias de fondos permanentes proporcionados por el Gobierno Municipal de la ciudad de Quito para el mantenimiento de las salas de teatro y museos. Estas inyecciones de recursos son necesarias, ya que las instituciones no pueden subsistir únicamente con los ingresos generados por la venta de funciones y entradas. Sin embargo, se hace evidente la necesidad de establecer acciones efectivas de gestión que promuevan la auto sustentabilidad de los espacios culturales. Esto permitiría garantizar su continuidad y promoción en la sociedad como medios que contribuyen a la construcción de una sociedad más enriquecedora y participativa.

1.1 Justificación

1.1.1 Justificación académica

Este estudio se justifica desde una perspectiva académica debido a la relevancia e importancia del teatro y los museos como manifestaciones artísticas y culturales. Estas instituciones desempeñan un papel fundamental en la preservación, difusión y promoción del patrimonio histórico, artístico y cultural de una sociedad. Investigar y analizar el modelo de gestión de teatros y museos permite generar conocimiento y comprensión sobre las prácticas y estrategias utilizadas en el campo de la gestión cultural. Además, ofrece la oportunidad de identificar buenas prácticas, desafíos y áreas de mejora que pueden contribuir al desarrollo de nuevas teorías y enfoques en el ámbito académico.

1.1.2 Justificación social

La justificación social de este estudio radica en el impacto que tienen los teatros y museos en la sociedad. Estas instituciones son espacios de encuentro, reflexión y aprendizaje, que contribuyen a la formación cultural de las personas y al enriquecimiento de la vida comunitaria. Comprender los desafíos que enfrentan en términos de financiamiento, espacios adecuados y competencia con otros medios de entretenimiento permite encontrar soluciones que garanticen su sostenibilidad y continuidad. Esto es crucial para asegurar que la sociedad pueda disfrutar de la diversidad cultural, acceder al patrimonio artístico y cultural, y participar en actividades culturales que promuevan la identidad, el diálogo intercultural y el enriquecimiento personal.

1.1.3 Justificación institucional

Desde una perspectiva institucional, este estudio se justifica porque proporciona a las instituciones involucradas, en este caso la Fundación Museo Municipal y la Fundación Teatro Nacional Sucre, un análisis crítico y una evaluación de su modelo de gestión. Identificar las dificultades y limitaciones actuales en términos de rentabilidad, planificación y sostenibilidad permite a estas instituciones tomar decisiones informadas y estratégicas para mejorar su funcionamiento. La información y los resultados obtenidos en este estudio pueden servir como base para la formulación de políticas internas, la optimización de recursos, el diseño de estrategias de marketing y la búsqueda de alianzas estratégicas. En última instancia, la investigación contribuye al fortalecimiento institucional de estas organizaciones culturales y al

cumplimiento de su misión de difundir y preservar el arte y la cultura en beneficio de la comunidad.

En este sentido, se observa que, la aplicación de la investigación se basa en el análisis del tema propuesto, considerando que se realiza una investigación del entorno interno de las entidades que sirve para establecer el diagnóstico del funcionamiento de las fundaciones estudiadas. Para sustentar la presente investigación, los criterios empleados son: el análisis FODA, la investigación de cifras oficiales de la gestión, mientras que la metodología investigativa se centra en entrevistas a técnicos y funcionarios de las instituciones analizadas.

La Resolución Nro. C 0590 suscrita el 08 de octubre de 2003 por el Consejo Metropolitano de Quito, en la cual indica lo siguiente: Art 2: La Fundación constituirá una persona jurídica de derecho privado, con finalidad social, sujeta a las normas del Título XXIX del Libro Primero del Código Civil Ecuatoriano, a las demás leyes pertinentes de la República y al correspondiente estatuto¹. Además, recibe recursos públicos establecido mediante resolución del Consejo Metropolitano N.º C 0028 de 26 de enero de 2011, mediante la cual resuelve en su Art 1: (...) El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito podrá realizar donaciones y asignaciones no reembolsables a personas naturales y jurídicas de derecho privado para la ejecución de programas y proyectos en beneficio de la colectividad (...)² así mismo establece que se podrá realizar para la promoción de las culturas , las artes, etc.

El presente trabajo propone la realización del análisis de los factores internos que afectan a la gestión de las instituciones objeto de estudio, considerando variables como presupuesto tanto de ingreso como de gasto, recursos humanos, metas de Plan Operativo Anual (POA), entre otras, para determinar los motivos por los cuales no son auto sustentables.

¹ Consejo Metropolitano, *Resolución C 0590 / 2003, de 08 de octubre de 2003*, pág. 01

² Consejo Metropolitano, *Resolución C 0028/ 2011, de 26 de enero de 2011*, pág. 02

2. OBJETO DE ESTUDIO

Mantener los teatros y museos actualizados y ofrecer una programación cultural diversa y atractiva, representa un desafío constante para la gestión de estas instituciones. Sin embargo, se enfrentan a obstáculos significativos que deben tener en cuenta. Uno de ellos es la búsqueda de fuentes de financiamiento que les permitan cubrir sus necesidades operativas y de desarrollo. La falta de espacios adecuados para llevar a cabo sus actividades también se presenta como una dificultad, ya que la infraestructura y las instalaciones apropiadas son esenciales para brindar experiencias de calidad a los visitantes.

Además, los teatros y museos compiten en un mercado cultural cada vez más amplio y diverso. La alta competitividad con otros medios de entretenimiento, como el cine, la televisión o las plataformas digitales, representa un desafío adicional para estas instituciones. Deben encontrar formas de atraer y retener a su público objetivo en un entorno donde las opciones de ocio son abundantes.

En este estudio, se analizan dos instituciones en particular: la Fundación Museo Municipal y la Fundación Teatro Nacional Sucre. Estas organizaciones investigan y reflexionan sobre las dificultades que enfrentan en su búsqueda de sustentabilidad. El objetivo de este análisis del modelo de gestión es identificar las deficiencias en las estrategias de rentabilidad, planificación y sostenibilidad utilizadas actualmente. Se busca obtener un diagnóstico claro de la eficacia del modelo de gestión actual y, a partir de ahí, encontrar soluciones y mejoras que permitan a estas instituciones superar los desafíos y garantizar su viabilidad a largo plazo.

Para definir con mayor precisión el problema se lo contextualiza de la siguiente manera:

- Ausencia de programas y proyectos que generen ingresos a las fundaciones objeto de estudios que logren la auto sustentabilidad de estos.
- Las fundaciones dependen de ingresos provenientes de instituciones estatales para garantizar su funcionamiento.

Frente a estos síntomas, le corresponden causas internas:

- Dirección Ineficiente puesto que estos teatros no generan programas y proyectos que persigan la generación de ingresos económicos para garantizar el funcionamiento de estos.
- Falta de promoción de la oferta cultural, debido a los cambios en los hábitos de los consumidores derivados de la pandemia, actualmente vemos que las artes en vivo

pueden desarrollarse en modalidad mediada (a través de video o transmisiones en vivo como en plataformas de redes sociales o a través de sus páginas web), realidad aumentada y finalmente en vivo como surgió originalmente; sin embargo; la falta de promoción de los eventos culturales puede incidir en que los teatros no estén generando ingresos que sean capaces de cubrir al menos sus gastos propios de operación.

- Falta de recursos debido a que los ingresos de la Fundación Teatro Nacional Sucre y Fundación Museos de la Ciudad, no son suficientes por lo que dependen de ingresos del Municipio de Quito para mantener la actividad de estos.
- Modelos de Gestión utilizados por la Fundación Teatro Nacional Sucre y Fundación Museos de la Ciudad, para determinar porque los mismos no están garantizando la auto sustentabilidad de estas entidades.

2.1 Formulación De Problema

Analizar las dificultades que enfrentan la Fundación Teatro Nacional Sucre y Fundación Museos de la Ciudad para lograr ser autosustentables.

2.2 Sintetización del Problema

¿Los modelos de gestión inciden en la auto sustentabilidad de La Fundación Teatro Nacional Sucre y Fundación Museo de la Ciudad?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Analizar los modelos de gestión de la Fundación Teatro Nacional Sucre y Fundación Teatros de la Ciudad del Distrito Metropolitano de Quito para la determinación de los factores que inciden en la falta de auto sustentabilidad.

2.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la gestión de las entidades objetos del presente trabajo.
- Identificar factores particulares y determinantes en el modo de administración de recursos de cada modelo de gestión de las fundaciones investigadas.

- Identificar los factores determinantes en la falta de auto sustentabilidad de las entidades investigados.
- Describir a la gestión del teatro y de la fundación de museos seleccionados mediante aspectos de planificación, organizativos y financieros.

2.4 Delimitación

El estudio se realizará en la ciudad de Quito- Ecuador, mediante el análisis particular de las siguientes entidades:

- Fundación Teatro Nacional Sucre
- Fundación Museos de la Ciudad

La investigación es descriptiva, documental y explicativa en la cual se utilizan métodos cualitativos como entrevistas (encargados de la gestión cultural de estos espacios).

3. MARCOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

3.1 Marco Conceptual de Gestión de Teatros

Según Romero et al. (2017), la gestión de teatros es un campo multidimensional que requiere una combinación de habilidades gerenciales y conocimientos del ámbito teatral. En su estudio "La gestión de teatros en la era digital", destacan la importancia de la adaptación a las nuevas tecnologías y el uso de estrategias de marketing digital para atraer a audiencias más amplias.

La cita de Romero et al., aborda la naturaleza multidimensional de la gestión de teatros, reconociendo que este campo requiere una combinación de habilidades gerenciales y conocimientos específicos del ámbito teatral. Los autores resaltan la importancia de adaptarse a las nuevas tecnologías y utilizar estrategias de marketing digital como herramientas fundamentales para atraer audiencias más amplias.

Es decir, el enfoque en la adaptación a las nuevas tecnologías refleja el reconocimiento de que el entorno digital está cambiando rápidamente la forma en que las personas consumen y acceden a la cultura. Los autores sugieren que los teatros deben adoptar estas tecnologías para conectarse con audiencias más allá de los límites físicos de las salas de teatro. Esto implica utilizar plataformas en línea, redes sociales y otras herramientas digitales para promocionar y difundir sus producciones, llegando así a un público más diverso y geográficamente disperso.

La importancia del marketing digital también se destaca en el estudio. Los autores argumentan que las estrategias de marketing tradicionales pueden no ser suficientes en un entorno altamente digitalizado. Por lo tanto, sugieren que los gestores teatrales deben aprovechar las oportunidades que brinda el marketing digital para llegar de manera efectiva a las audiencias objetivo. Esto puede implicar el uso de anuncios en línea, campañas de correo electrónico, marketing de contenido y otras tácticas digitales para aumentar la visibilidad del teatro y generar interés en sus producciones.

En resumen, el estudio de Romero et al. destaca que la gestión de teatros en la era digital requiere una combinación de habilidades gerenciales y conocimientos teatrales, así como una adaptación a las nuevas tecnologías y el uso estratégico del marketing digital. Estas recomendaciones reflejan la necesidad de los teatros de adaptarse a un entorno cambiante y

aprovechar las herramientas digitales disponibles para alcanzar y atraer a audiencias más amplias.

Por otra parte, Gutiérrez (2018), aborda la gestión de teatros desde una perspectiva más práctica. El autor proporciona herramientas y técnicas específicas para la planificación y ejecución de proyectos teatrales, así como la gestión de recursos financieros y humanos.

Según se aprecia en esta cita, el autor se enfoca en ofrecer un enfoque práctico de la gestión de teatros. El autor proporciona herramientas y técnicas específicas que pueden ser aplicadas en la planificación y ejecución de proyectos teatrales, así como en la gestión de recursos financieros y humanos.

Gutiérrez reconoce la complejidad y particularidades de la gestión teatral, y busca ofrecer a los gestores teatrales una guía práctica que les permita enfrentar los desafíos comunes en esta área. A través de su obra, el autor comparte estrategias para la organización eficiente de proyectos teatrales, incluyendo la programación de obras, la contratación de artistas y la gestión de presupuestos.

Además, Gutiérrez aborda la importancia de la gestión de recursos humanos en el contexto teatral. El autor proporciona orientación sobre la contratación y gestión del personal, así como sobre la coordinación de equipos de trabajo en el ámbito teatral. Esta perspectiva práctica se basa en su experiencia y conocimiento en la gestión de teatros, ofreciendo recomendaciones concretas para optimizar el rendimiento del equipo y mejorar la calidad de las producciones teatrales.

En resumen, el enfoque de Gutiérrez en su libro "Gestión teatral: Modelos y estrategias para la gestión de proyectos teatrales" se centra en ofrecer herramientas y técnicas prácticas para la gestión de teatros. A través de su obra, los gestores teatrales pueden acceder a una guía concreta para la planificación y ejecución de proyectos teatrales, así como para la gestión eficiente de los recursos financieros y humanos.

En cambio, Rodríguez (2017), analiza los desafíos y las estrategias utilizadas por los gestores teatrales en la Comunidad de Madrid. El autor destaca la importancia de la diversidad de la programación y la colaboración con artistas y compañías para fomentar la participación del público.

En este estudio, el autor presta especial atención a los desafíos a los que se enfrentan los gestores teatrales en dicha región. El autor resalta la importancia de dos aspectos clave: la diversidad de la programación y la colaboración con artistas y compañías teatrales.

Rodríguez sostiene que la diversidad de la programación es esencial para atraer a un público más amplio y diverso. La inclusión de una variedad de géneros teatrales, estilos, temáticas y propuestas artísticas contribuye a generar interés en diferentes sectores de la población. Además, promueve la diversidad cultural y artística, enriqueciendo la oferta teatral y fomentando la participación activa del público.

El autor también destaca la importancia de la colaboración con artistas y compañías teatrales en la gestión de teatros. Establecer alianzas y relaciones sólidas con profesionales del ámbito teatral permite generar sinergias, compartir recursos y promover la creación de obras de calidad. La colaboración con artistas reconocidos o emergentes puede ser clave para atraer público y generar un impacto significativo en la escena teatral.

Rodríguez sugiere que los gestores teatrales deben trabajar en estrecha colaboración con los artistas y compañías, fomentando un diálogo constante y facilitando la creación y producción de obras. Esta colaboración puede implicar la coproducción de espectáculos, la realización de residencias artísticas o la implementación de programas de apoyo y promoción para los artistas locales.

En resumen, el estudio de Rodríguez resalta la importancia de la diversidad de la programación y la colaboración con artistas y compañías teatrales en la gestión de teatros. Estas estrategias contribuyen a fomentar la participación del público, enriquecer la oferta teatral y promover el desarrollo cultural en la Comunidad de Madrid. Los gestores teatrales pueden beneficiarse de estas recomendaciones para fortalecer sus programas y establecer relaciones sólidas con los actores clave en la industria teatral.

Por otra parte, para López (2018), la gestión de teatros desempeña un papel fundamental en el desarrollo cultural de las ciudades. El autor argumenta que una gestión eficiente permite la creación de espacios de encuentro y diálogo entre artistas y audiencias, promoviendo el enriquecimiento cultural y social.

En su artículo titulado "La gestión de teatros como factor clave en el desarrollo cultural de las ciudades" publicado en 2018, López enfoca su estudio en la importancia de la gestión de

teatros como elemento fundamental para el desarrollo cultural de las ciudades. El autor sostiene que una gestión eficiente de los teatros permite la creación de espacios de encuentro y diálogo entre artistas y audiencias, lo cual promueve el enriquecimiento cultural y social.

Además, López argumenta que los teatros, como centros culturales, son lugares donde se producen interacciones significativas entre artistas y audiencias. La gestión adecuada de estos espacios permite la programación de obras de calidad, la atracción de artistas destacados y la creación de programas y eventos que fomenten la participación del público. Estas actividades contribuyen a generar un ambiente propicio para el intercambio de ideas, emociones y reflexiones, fortaleciendo los lazos entre la comunidad y la cultura.

El autor destaca que una gestión eficiente implica la planificación estratégica de la programación, teniendo en cuenta los intereses y necesidades de la comunidad. Esto implica la diversificación de la oferta cultural, abarcando diferentes géneros, estilos y propuestas artísticas. Asimismo, López subraya la importancia de la promoción y difusión de las actividades teatrales, utilizando estrategias de comunicación efectivas para llegar a un público amplio y diverso.

López también resalta el impacto socioeconómico positivo que puede tener una gestión de teatros exitosa. Un teatro bien gestionado puede atraer turismo cultural, generar empleo en el sector cultural y contribuir al desarrollo económico de la ciudad. Además, fortalece la identidad cultural local y posiciona a la ciudad como un referente en el ámbito teatral.

En conclusión, según López, la gestión de teatros desempeña un papel fundamental en el desarrollo cultural de las ciudades al crear espacios de encuentro y diálogo entre artistas y audiencias. Una gestión eficiente promueve el enriquecimiento cultural y social al ofrecer una programación diversa, atraer a artistas destacados y fomentar la participación del público. Además, tiene un impacto socioeconómico positivo al fortalecer la identidad cultural y contribuir al desarrollo económico de la ciudad.

Por su parte, Pérez (2017), examina la gestión de teatros desde una perspectiva más amplia, abarcando también otros espacios escénicos como auditorios y salas de conciertos. El autor ofrece una visión global de los aspectos clave de la gestión cultural en estos espacios, desde la planificación estratégica hasta la gestión financiera y la evaluación de impacto.

Pérez adopta una perspectiva amplia al examinar la gestión de teatros y otros espacios escénicos como auditorios y salas de conciertos. El autor ofrece una visión global de los aspectos clave de la gestión cultural en estos espacios, abordando desde la planificación estratégica hasta la gestión financiera y la evaluación de impacto.

Pérez reconoce la importancia de una planificación estratégica sólida en la gestión de estos espacios escénicos. Esto implica establecer una visión clara y objetivos concretos, identificar el público objetivo y diseñar una programación que satisfaga sus necesidades e intereses. Además, Pérez resalta la importancia de la gestión financiera eficiente, que incluye la búsqueda de fuentes de financiamiento, la optimización de recursos y la implementación de estrategias para garantizar la sostenibilidad económica a largo plazo.

El autor también aborda la gestión de recursos humanos y la importancia de contar con un equipo competente y motivado. Pérez destaca la necesidad de desarrollar políticas de contratación y formación adecuadas, así como promover un ambiente de trabajo favorable que fomente la creatividad y la colaboración.

Otro aspecto fundamental que Pérez destaca es la evaluación de impacto de las actividades desarrolladas en estos espacios. El autor argumenta que es importante medir y evaluar el impacto cultural y social de las producciones y eventos realizados. Esto permite tomar decisiones informadas y ajustar las estrategias de gestión en función de los resultados obtenidos.

En resumen, Pérez examina la gestión de teatros y otros espacios escénicos desde una perspectiva global en su libro "Gestión cultural en espacios escénicos". El autor abarca desde la planificación estratégica hasta la gestión financiera y la evaluación de impacto. Su enfoque amplio proporciona una visión integral de los aspectos clave de la gestión cultural en estos espacios, ofreciendo orientación sobre cómo abordarlos de manera efectiva.

Adicionalmente, debe tomarse en cuenta que la gestión de un teatro plantea la creación de su proyecto artístico, de producción y de desarrollo territorial, lo que requiere de estrategias de gestión y de liderazgo específicas de acuerdo con la idiosincrasia de su sociedad, al entorno social, económico y político y siempre respondiendo a su misión.

La Fundación Teatro Nacional Sucre es un conglomerado financiado con fondos públicos, pero establecido para operaciones más flexibles, tiene personalidad jurídica de derecho privado y no tiene fines de lucro. Su trabajo se centra en la gestión de tres espacios escénicos y un centro cultural con su propia agrupación musical, estas instalaciones y recursos que brindan productos y servicios culturales a las comunidades locales, regionales y nacionales se gestionan con el objetivo de brindar productos y servicios culturales a la comunidad local, regional y nacional.

Entre las actividades que desarrolla para cumplir sus objetivos trabaja en coproducciones y cooperaciones interinstitucionales, generando intercambios de saberes entre artistas y trabajadores culturales nacionales y extranjeros en todas sus áreas, sin dejar de lado la importancia de la gestión de nuevos públicos y de su presencia en territorio para lo cual ha creado programas emblemáticos como Escenario joven y Sucre viajero.

La importancia de la Fundación Teatro Nacional Sucre en la gestión cultural, partiendo de la mirada internacional (UNESCO), nacional, local; radica en lo siguiente:

- Los equipamientos escénicos (salas de teatro), son recintos para el desarrollo de las artes escénicas y musicales, expresiones artísticas de carácter efímero en tanto espectáculo vivo, abierto a que su accionar y significado sea cambiante en cuanto a dónde y frente a quién sea interpretado.
- En estos espacios se desarrollarán actividades que forman parte del patrimonio cultural inmaterial de conformidad con la Convención Internacional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, aprobada por la 32ª Asamblea General de la UNESCO y consagrada en sus Estatutos.² Definiciones, dice:

Se entiende por “patrimonio cultural inmaterial” los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Este patrimonio cultural inmaterial, (...) es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiéndoles un sentimiento de identidad y continuidad y contribuyendo así a promover el respeto de la

diversidad cultural y la creatividad humana. (...)². El “patrimonio cultural inmaterial”, según se define en el párrafo 1 supra, se manifiesta en particular en los ámbitos siguientes: a) tradiciones y expresiones orales, incluido el idioma como vehículo del patrimonio cultural inmaterial; b) artes del espectáculo; c) usos sociales, rituales y actos festivos; (...)³. El “patrimonio cultural inmaterial”, según se define en el párrafo 1 supra, se manifiesta en particular en los ámbitos siguientes: a) tradiciones y expresiones orales, incluido el idioma como vehículo del patrimonio cultural inmaterial; b) artes del espectáculo; c) usos sociales, rituales y actos festivos; (...).

3.2 Marco Conceptual de Gestión de Museos

De acuerdo con la concepción del Consejo Internacional de Museos, ICOM,2022⁴:

Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos (p.45).

Por tanto, la gestión de museos es un campo que abarca una serie de actividades y procesos destinados a garantizar el buen funcionamiento y desarrollo de los museos. Los museos son instituciones culturales que tienen como objetivo preservar, investigar, exhibir y difundir el patrimonio cultural y artístico de una sociedad. Esta actividad implica una serie de responsabilidades y tareas que van más allá de la curaduría y la exhibición de obras, y requiere

³ Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial 2003
http://portal.unesco.org/es/ev.phpURL_ID=17716&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

⁴ <https://icom.museum/es/>

de un enfoque multidisciplinario que combina conocimientos artísticos, históricos, administrativos y educativos.

Según Smith (2018), la gestión de museos se basa en la planificación estratégica y la toma de decisiones informadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. El autor destaca la importancia de establecer una visión clara, definir metas y objetivos específicos, así como desarrollar estrategias para la adquisición, conservación y exhibición de colecciones.

En esta cita, se aborda la gestión de museos y se resalta la importancia de la planificación estratégica y la toma de decisiones informadas para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. El autor enfatiza que la gestión de museos requiere establecer una visión clara que defina la dirección y los valores de la institución, así como la definición de metas y objetivos específicos que guíen las acciones a tomar.

Según se vio, Smith sostiene que la planificación estratégica permite a los museos identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que a su vez les ayuda a desarrollar estrategias efectivas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades. Esta planificación estratégica debe ser un proceso participativo que involucre a diferentes actores dentro de la organización, como el personal, los miembros del consejo y otros colaboradores relevantes.

Además, el autor destaca que la gestión de colecciones es un aspecto esencial de la gestión de museos. Esto implica la adquisición, conservación y exhibición de las obras y objetos que conforman la colección del museo. Smith enfatiza la importancia de establecer políticas y procedimientos claros para la adquisición de nuevas piezas, la conservación y restauración de las existentes, así como la planificación de exposiciones que permitan dar a conocer y contextualizar adecuadamente las colecciones.

Por otra parte, Smith subraya la necesidad de considerar las demandas y expectativas del público en la gestión de museos. Esto implica comprender las preferencias y necesidades de los visitantes, y desarrollar estrategias para proporcionar experiencias significativas y educativas. El autor sugiere la implementación de programas educativos, actividades interactivas y la utilización de tecnologías digitales para mejorar la experiencia del visitante y fomentar una mayor participación.

En resumen, el estudio de Smith sobre la gestión de museos resalta la importancia de la planificación estratégica, la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de los objetivos institucionales. El autor enfatiza la necesidad de establecer una visión clara, definir metas y objetivos específicos, y desarrollar estrategias para la adquisición, conservación y exhibición de las colecciones. Asimismo, destaca la importancia de considerar las demandas del público y proporcionar experiencias significativas y educativas. El enfoque de Smith proporciona una guía útil para aquellos involucrados en la gestión de museos en su búsqueda de un funcionamiento eficiente y exitoso.

Por su parte, Johnson (2019) argumenta que la gestión de museos involucra la administración de recursos financieros, humanos y materiales. El autor destaca la importancia de la gestión financiera eficiente, la elaboración de presupuestos, la generación de ingresos y la búsqueda de financiamiento externo para garantizar la viabilidad económica de los museos.

En su estudio, Johnson examina la gestión de museos desde la perspectiva de la administración de recursos financieros, humanos y materiales. El autor argumenta que la gestión financiera eficiente es fundamental para garantizar la viabilidad económica de los museos y su capacidad para cumplir con sus objetivos institucionales.

El autor citado destaca la importancia de elaborar presupuestos claros y realistas que reflejen las necesidades y metas del museo. Estos presupuestos deben considerar los costos asociados con la adquisición, conservación y exhibición de colecciones, así como los gastos operativos, salarios del personal y mantenimiento de las instalaciones. Una adecuada planificación financiera permite asignar los recursos de manera eficiente y tomar decisiones informadas sobre las inversiones y gastos prioritarios.

El autor también resalta la necesidad de generar ingresos de diversas fuentes para fortalecer la sostenibilidad financiera de los museos. Esto puede incluir la recaudación de fondos a través de donaciones, patrocinios, ventas de entradas, tiendas de museo y eventos especiales. Johnson enfatiza la importancia de desarrollar estrategias de generación de ingresos que sean coherentes con la misión y los valores del museo, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio entre la generación de recursos y la preservación de la integridad y calidad de las colecciones y programas.

Además, el autor destaca la importancia de buscar financiamiento externo a través de subvenciones, subsidios y colaboraciones con organizaciones y entidades gubernamentales, fundaciones y otras instituciones. Estas fuentes de financiamiento externo pueden proporcionar recursos adicionales para la implementación de proyectos especiales, la expansión de las colecciones o la mejora de las instalaciones. Sin embargo, Johnson señala que la obtención de financiamiento externo requiere de una cuidadosa planificación, presentación de propuestas sólidas y la capacidad de demostrar el impacto positivo que los museos generan en la comunidad.

En conclusión, el estudio de Johnson sobre la gestión de museos resalta la importancia de la administración de recursos financieros, humanos y materiales. El autor enfatiza la necesidad de una gestión financiera eficiente, la elaboración de presupuestos, la generación de ingresos y la búsqueda de financiamiento externo para garantizar la viabilidad económica de los museos. Su enfoque proporciona orientación y herramientas para aquellos involucrados en la gestión de museos, permitiéndoles tomar decisiones informadas y eficientes en el manejo de los recursos disponibles.

En el contexto actual, la gestión de museos también se enfrenta a desafíos digitales. Según Chen et al. (2020), los museos están adoptando cada vez más las tecnologías digitales para mejorar la accesibilidad, la experiencia del visitante y la difusión de contenidos. Los autores destacan la necesidad de una gestión adecuada de la transformación digital, incluyendo la implementación de estrategias de marketing digital, la preservación de datos digitales y la seguridad cibernética.

Además, los autores citados examinan los desafíos y oportunidades que enfrenta la gestión de museos en el contexto de la transformación digital. Los autores señalan que los museos están adoptando cada vez más las tecnologías digitales como herramientas para mejorar la accesibilidad, la experiencia del visitante y la difusión de contenidos.

Chen et al. resaltan la importancia de una gestión adecuada de la transformación digital en los museos. Esto implica la implementación de estrategias de marketing digital para llegar a audiencias más amplias y promover la participación en línea. Los autores sugieren la utilización de técnicas como las redes sociales, el correo electrónico y las aplicaciones móviles para atraer y comprometer a los visitantes, así como para promocionar exposiciones y eventos.

La preservación de datos digitales también es un aspecto crítico en la gestión de museos en la era digital. Chen et al. enfatizan la importancia de desarrollar políticas y prácticas de preservación digital que aseguren la integridad y accesibilidad a largo plazo de los contenidos digitales. Esto implica el uso de estándares y tecnologías adecuadas, así como la implementación de sistemas de almacenamiento y respaldo confiables.

Además, los autores destacan la importancia de la seguridad cibernética en la gestión de museos digitales. Dado que los museos manejan datos sensibles y valiosos, es fundamental protegerlos contra amenazas cibernéticas como ataques informáticos y robos de información. Chen et al. subrayan la necesidad de contar con políticas y medidas de seguridad cibernética robustas, incluyendo la capacitación del personal, el uso de herramientas de seguridad y la implementación de protocolos de respuesta ante incidentes.

En resumen, la gestión de museos se enfrenta a desafíos y oportunidades en el contexto de la transformación digital. Los autores citados, Chen et al. (2020), destacan la importancia de una gestión adecuada de la transformación digital, incluyendo la implementación de estrategias de marketing digital, la preservación de datos digitales y la seguridad cibernética. Sus hallazgos proporcionan una base teórica y práctica para que los gestores de museos aborden los desafíos digitales y aprovechen las oportunidades que ofrece la tecnología en beneficio de las instituciones y los visitantes.

Por otra parte, González (2021) aborda en su estudio "La gestión participativa en museos" la importancia de la participación de la comunidad en la gestión de museos. El autor argumenta que la colaboración con diferentes grupos de interés, como visitantes, artistas, académicos y representantes de la comunidad local, es fundamental para promover la diversidad, la inclusión y el sentido de pertenencia en los museos. En este estudio, además, se examina la importancia de la participación de la comunidad en la gestión de museos. González argumenta que la colaboración con diferentes grupos de interés es fundamental para promover la diversidad, la inclusión y el sentido de pertenencia en los museos.

González sostiene que la participación de la comunidad en la gestión de museos permite crear espacios de diálogo y colaboración, donde diferentes perspectivas y voces pueden ser escuchadas. Esto fomenta la diversidad de ideas y enfoques, enriqueciendo la programación y la experiencia del visitante. Además, la colaboración con artistas, académicos y representantes

de la comunidad local puede brindar nuevas formas de interpretar y presentar las colecciones, generando un mayor impacto cultural y social.

El autor destaca que la participación de la comunidad también contribuye a la inclusión y la equidad en los museos. Al involucrar a diferentes grupos de interés en la toma de decisiones y la planificación de actividades, se asegura que las perspectivas y necesidades de diversas comunidades sean consideradas. Esto promueve un mayor acceso y participación de grupos históricamente marginados, generando un sentido de pertenencia y empoderamiento.

Además, González asegura que la gestión participativa en museos no solo beneficia a la comunidad, sino también a la propia institución. La colaboración con la comunidad fortalece la relación entre el museo y sus públicos, generando un mayor apoyo y compromiso. Además, la participación de diferentes grupos de interés puede abrir nuevas oportunidades de financiamiento y patrocinio, al mostrar el impacto social y cultural que el museo tiene en la comunidad.

En resumen, el estudio de González sobre la gestión participativa en museos destaca la importancia de la colaboración con diferentes grupos de interés para promover la diversidad, la inclusión y el sentido de pertenencia. Su enfoque enfatiza la necesidad de crear espacios de diálogo y colaboración, donde las voces de la comunidad sean escuchadas y consideradas en la toma de decisiones. La gestión participativa no solo beneficia a la comunidad y promueve la equidad, sino que también fortalece la relación entre el museo y sus públicos, generando un mayor apoyo y compromiso.

Es decir, la gestión de museos es un campo complejo y multidisciplinario que implica la planificación estratégica, la administración de recursos, la incorporación de tecnologías digitales y la participación comunitaria. Los autores citados, como Smith (2018), Johnson (2019), Chen et al. (2020) y González (2021), han contribuido con sus investigaciones a comprender y abordar los desafíos y aspectos fundamentales de la gestión de museos en los últimos años.

3.3 Marco Teórico

Cultura Organizativa

Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky (2016), señalan que al realizar el análisis de la cultura organizativa se debe considerar que, cada institución tiene su propia cultura organizacional que se ha ido construyendo dinámicamente a lo largo del tiempo. Una cultura, tal como se define de esta manera, es el resultado de una red de valores, tradiciones y relaciones dinámicas que evolucionan con el tiempo a través de las interacciones entre los empleados y diversas influencias externas. Es imposible ejecutar con eficacia la estrategia empresarial sin tener en cuenta el impacto de esta fuerza sutil que moldea el comportamiento de las personas y las estructuras organizativas y determina su capacidad para adaptarse al cambio.

Para el presente análisis se consideraron variables fundamentales en la administración de plataformas culturales durante el año 2023, aplicadas a cada entidad seleccionada. Las variables que se examinarán son: recursos humanos, recursos económicos y convenios vigentes entre instituciones. Además, se tomará en cuenta el modelo de gestión aplicado por cada espacio cultural, analizando si cuentan con una adecuada sistematización en sus áreas.

Asimismo, es crucial analizar el cumplimiento del plan operativo anual de la organización para evaluar el grado de cumplimiento de los indicadores establecidos en el plan estratégico. Esta evaluación resulta imprescindible, ya que el incumplimiento de estos indicadores puede ser una limitación que dificulte, debilite y degrade la calidad de la gestión de apoyo al desarrollo. Además, puede afectar negativamente los encuentros con el público en general, perjudicando tanto el trabajo de artistas y compañías como la calidad de las obras de arte presentadas.

El enfoque del análisis se basa en la propuesta de gestión de recursos planteada por Lluís Bonet y Héctor Shargorodsky en su obra publicada en 2016. En dicho estudio se examinan diferentes aspectos relacionados con la gestión de recursos en el ámbito cultural, abarcando recursos humanos, recursos y costos financieros, marketing, comunicación, relaciones organizacionales, así como recursos materiales y servicios.

En resumen, se realizará un análisis detallado de las variables clave en la administración de las plataformas culturales, considerando aspectos como recursos humanos, económicos, convenios interinstitucionales y el modelo de gestión implementado. Además, se examinará el

cumplimiento del plan operativo anual y su impacto en la calidad de la gestión de apoyo al desarrollo, así como la cantidad de los encuentros con el público. El enfoque de análisis se sustenta en la propuesta de gestión de recursos de Bonet y Shargorodsky (2016), que abarca diferentes aspectos esenciales para la administración efectiva de los espacios culturales.

Estructuras Organizativas

En su libro "Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural", publicado en 2001, Martinell aborda la evolución de las estructuras organizativas y las demandas que se plantean a la cultura en diferentes instancias. El autor sostiene que estas demandas requieren un nivel técnico más amplio por parte de los profesionales y las organizaciones sociales involucradas en el ámbito cultural.

Según Martinell, el contexto actual exige a los profesionales y organizaciones culturales una mayor capacitación técnica para hacer frente a los desafíos y cambios que se presentan en el campo cultural. Esto implica que los actores culturales deben adquirir y desarrollar habilidades y conocimientos especializados, tanto en la gestión de proyectos como en la elaboración de estrategias de cooperación cultural.

El autor enfatiza la importancia de contar con profesionales capacitados y organizaciones sociales sólidas para responder de manera efectiva a las demandas de la cultura en la actualidad. Estas demandas pueden estar relacionadas con la implementación de políticas culturales, la promoción de la diversidad cultural, la participación ciudadana en proyectos culturales, entre otros aspectos.

Martinell destaca que el nivel técnico amplio de los profesionales y organizaciones culturales es esencial para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el ámbito cultural. Esto implica una continua formación y actualización en temas relacionados con la gestión cultural, la elaboración de proyectos, la cooperación interinstitucional y otras áreas relevantes.

En conclusión, Martinell, en su libro "Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural", señala la necesidad de un nivel técnico más amplio por parte de los profesionales y organizaciones culturales para responder a las demandas y desafíos actuales en el campo de la cultura. Su perspectiva resalta la importancia de la capacitación y la formación

especializada en la gestión cultural y la cooperación cultural, como elementos clave para el éxito en la implementación de proyectos y políticas culturales.

Modelo de Gestión

Dado que la gestión no se circunscribe al campo de la cultura, sino que también se aplica a otros campos como el empresarial y el de gestión, el concepto de modelo de gestión tiene diversas definiciones y visiones. El Diccionario de la Lengua Española (2001), define la palabra modelo como un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo y la palabra gestión como llevar adelante una iniciativa o un proyecto y ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. Por lo cual, el análisis realizado en esta investigación tiene como punto de partida de las definiciones anteriormente señaladas, ya que en líneas generales se define el modelo de gestión como un marco de referencia de administración de diferentes recursos y estrategias, en una organización que puede ser de carácter privado o público.

Modelo de Gestión Cultural

Tal como lo menciona el blog Divulgación Dinámica “se entiende aquel marco teórico que sirve de referencia para que, desde las entidades o agentes culturales puedan administrar su bien o servicio cultural con unos objetivos determinados⁵” (p.1). Así también menciona que, aunque parecería clara la clasificación de modelos de gestión atendiendo a los diferentes agentes culturales: modelo público, modelo privado y modelo asociativo, esta clasificación simplifica y no se corresponde con la realidad. Por ejemplo, contenidos culturales que se creía que solo se podían gestionar desde modelos públicos como patrimonio arqueológico actualmente están en manos de asociaciones o del sector privado. En gestión cultural será el propio gestor el que debe construir su modelo de gestión en base sobre todo del desarrollo normativo y legislativo del sector, aunque también según sea el contexto, por ejemplo, la situación socioeconómica o la oferta y demanda.

⁵ Divulgación Dinámica Formación, (2020, septiembre 22). ‘Modelos de Gestión Cultural. Disponible en: <https://divulgaciondinamica.es/modelos-de-gestion-cultural/#:~:text=Por%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20cultural,cultural%20con%20unos%20objetivos%20determinados.>

En el blog *Divulgación Dinámica* se menciona que el marco teórico de gestión cultural sirve como referencia para que las entidades o agentes culturales administren sus bienes o servicios culturales con objetivos específicos. Esta perspectiva resalta la importancia de contar con un enfoque teórico que guíe la gestión cultural y permita alcanzar metas establecidas.

El autor señala que la clasificación de los modelos de gestión cultural en público, privado y asociativo, aunque aparentemente clara, simplifica la realidad. Destaca que existen casos en los que contenidos culturales que tradicionalmente se creían exclusivos de modelos de gestión pública, como el patrimonio arqueológico, actualmente son administrados por asociaciones o el sector privado. Esto demuestra que los modelos de gestión pueden variar y no se limitan a estas categorías preestablecidas.

En el campo de la gestión cultural, el propio gestor debe construir su modelo de gestión considerando diversos factores, como el desarrollo normativo y legislativo del sector. Además, también se debe tener en cuenta el contexto específico, como la situación socioeconómica y la oferta y demanda cultural. Estos elementos influirán en la forma en que se aborda la gestión cultural y se diseñan estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

En resumen, según el blog *Divulgación Dinámica*, el marco teórico de gestión cultural proporciona una guía para que las entidades y agentes culturales administren sus bienes o servicios con objetivos específicos. La clasificación de los modelos de gestión cultural en público, privado y asociativo no siempre refleja la realidad, ya que existen casos en los que se producen cambios en la administración de contenidos culturales. En la gestión cultural, el propio gestor debe construir su modelo considerando el desarrollo normativo, el contexto socioeconómico y la oferta y demanda cultural. Esta perspectiva enfatiza la importancia de adaptarse a las condiciones específicas del entorno para lograr una gestión cultural efectiva.

4. METODOLOGÍA

4.1 Naturaleza de la investigación

Esta investigación tiene por naturaleza caracterizar los modelos de gestión de la Fundación Museos de la Ciudad de Quito y la Fundación Teatro Nacional Sucre, por lo que su enfoque es de naturaleza cualitativa, pues este tipo de investigación permite partir del análisis objetivo de los hechos para llegar a una conclusión. Para Ruiz (2012), los métodos cualitativos “permiten conocer la realidad desde el interior de la misma, captando el significado particular atribuido a cada hecho por su protagonista, contemplando estos elementos como piezas de un conjunto organizado” (p. 17). Este enfoque, por ser el más flexible en el ámbito científico, otorga al investigador las herramientas necesarias para obtener los resultados buscados. Maxwel (2004) señala que, entre las ventajas que proporciona el método cualitativo, está el interés que esta representa en la búsqueda del significado y la interpretación de los datos, la importancia que tiene el contexto, así como procesos y la estrategia aplicados.

4.2 Alcance de la Investigación

El alcance de esta investigación es descriptivo-explicativo, ya que en una primera fase se obtuvo un acercamiento al problema. En tanto la investigación descriptiva permite determinar las características del problema para abordar e identificar asociaciones vinculadas a la gestión de las dos Instituciones, caracterizándolas como asociativas y a su vez poder describir los elementos constitutivos de los Modelos de Gestión de las organizaciones identificadas. Este tipo de investigación posibilitó la observación, registro, análisis e interpretación de la situación actual, así como los fenómenos asociados a la misma (Tamayo y Tamayo, 2017). Por otra parte, una vez analizada la naturaleza de las organizaciones, objeto de la presente investigación, se explican sus características con el proceso de discusión al interior de las organizaciones, la inclusión y pluralismo de todos sus integrantes, la igualdad participativa, así como autonomía, el bien común y la institucionalidad.

4.3 Diseño de la Investigación

En este trabajo se aplicó el diseño de tipo no experimental y transaccional debido a que se busca describir al sujeto de estudio en su estado natural, más no provocar situaciones de cambio ni manipular las variables para observar su reacción. Para Hernández, Fernández y Baptista (2016), el diseño de la investigación “tiene como objetivo responder la pregunta de

investigación y cumplir con los objetivos específicos planteados” por lo que se utiliza este diseño como medio para proporcionar una caracterización de los Modelos de Gestión.

De igual forma, como se ha señalado anteriormente, las fundaciones analizadas constituyen un sector de gran importancia del país. El funcionamiento de estas organizaciones, agrupadas como un caso de estudio a nivel empresarial ha sido analizado y comparados entre sí para establecer las conclusiones. Por ello, se planteó el estudio de observación directa y documental para poder establecer un contraste claramente fundamentado.

4.4. Técnicas y herramientas

Para la recolección de datos se aplicó la entrevista semiestructurada, donde “el entrevistador tiene un esquema preestablecido de preguntas para todos los candidatos, o sea, donde todas las personas consultadas responden las mismas preguntas” (Monje, 2012). Se procedió a desarrollar el cuestionario partiendo de un guión preestablecido con preguntas generales de manera para obtener la información requerida.

4.4.1 Fuentes de información

Para este análisis se utilizó, la siguiente documentación:

Secundaria:

- Base legal que fundamente atribuciones.
- Estatutos.
- Convenio Interinstitucionales vigentes
- Cédulas presupuestarias.
- Datos sobre Pre-inversión y Obras Públicas
- Cumplimiento del Plan Operativo Anual 2022
- Datos de Talento Humano
- Datos en estudios, encuestas, publicaciones en periódicos, revistas en sección cultural.

- Referencias bibliográficas sobre cultura, artes vivas, sostenibilidad, financiamiento, metodología de investigación.

Primaria:

- Entrevistas a directores de las Unidades Administrativas de las entidades.

4.5 Herramientas de análisis

A partir del material documental mencionado y las entrevistas obtenidas, se realiza un análisis de contenido sobre los criterios de gestión. El análisis de contenido es la metodología que comprende un conjunto de técnicas para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa para conocer la interpretación de un mensaje. Bardin (2003) señala que lo que busca el análisis de contenido es deducir el conocimiento relativo a una condición de producción con ayuda de indicadores cualitativos. Según Bernal Beresol (1980 citado en Dijk y Rodrigo M., 1999) denota que es “una técnica que permite la descripción objetiva y sistemática del material que se obtiene por medio de la comunicación verbal o escrita” (p. 104). La finalidad de esta técnica es analizar, interpretar y comprender los materiales obtenidos de diferentes fuentes en términos de algún denominador en común.

De igual manera, dentro de la investigación cualitativa también se puede utilizar el análisis del discurso, en el que se analizan las representaciones discursivas de los actores objeto de la investigación y concentrando la atención en elementos como la justificación del problema, la descripción de los hechos y el tono del relato relacionado con los aspectos económicos o ecológicos (Sayago, 2014).

5. ANÁLISIS

5.1 Análisis FODA organizaciones

En este apartado, se identifican las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan la Fundación Museos de la Ciudad y Fundación Teatro Nacional Sucre del Distrito Metropolitano de Quito.

Principales fortalezas de la Fundación Museos de la Ciudad y la Fundación Teatro Nacional Sucre:

1. Vasto patrimonio cultural: Ambas fundaciones cuentan con una amplia colección de obras de arte y objetos históricos que constituyen un valioso patrimonio cultural de la ciudad de Quito.

2. Experiencia en la gestión cultural: Ambas fundaciones tienen una larga trayectoria en la gestión de espacios culturales, lo que les ha permitido adquirir experiencia y conocimientos en la organización y realización de eventos y exposiciones.

3. Programas educativos y de inclusión: Ambas instituciones ofrecen programas educativos y actividades culturales dirigidas a diferentes públicos, fomentando la participación activa y promoviendo la inclusión cultural.

4. Infraestructura adecuada: La Fundación Museos de la Ciudad y la Fundación Teatro Nacional Sucre cuentan con instalaciones adecuadas para la exhibición de obras de arte y la realización de eventos culturales, lo que les permite brindar una experiencia satisfactoria a sus visitantes.

5. Reconocimiento y prestigio: Ambas fundaciones gozan de un reconocimiento y prestigio tanto a nivel local como nacional, lo que les permite atraer a artistas de renombre y establecer alianzas estratégicas con otras instituciones culturales.

Principales oportunidades para la Fundación Museos de la Ciudad y la Fundación Teatro Nacional Sucre:

1. Colaboración con artistas y creadores locales: Existe la oportunidad de establecer colaboraciones con artistas y creadores locales para la realización de eventos y exposiciones, promoviendo la producción artística local y generando un impacto positivo en la comunidad.

2. Alianzas con instituciones educativas: Ambas fundaciones pueden establecer alianzas con instituciones educativas para desarrollar programas educativos conjuntos, ampliando así su alcance y promoviendo la educación artística entre los estudiantes.

3. Uso de tecnologías digitales: La implementación de tecnologías digitales puede brindar oportunidades para la difusión de contenidos culturales, la creación de experiencias virtuales y la ampliación del alcance de las actividades culturales.

4. Promoción del turismo cultural: Ambas fundaciones pueden aprovechar el potencial turístico de Quito y promover el turismo cultural, atrayendo a visitantes nacionales e internacionales y generando ingresos adicionales.

5. Fomento del mecenazgo y la captación de fondos: Existe la oportunidad de fortalecer las estrategias de captación de fondos y el fomento del mecenazgo, buscando el apoyo de patrocinadores y donantes para la realización de proyectos culturales ambiciosos.

Principales debilidades de la Fundación Museos de la Ciudad y la Fundación Teatro Nacional Sucre:

1. Limitaciones presupuestarias: Ambas fundaciones pueden enfrentar limitaciones en su presupuesto, lo que puede afectar la realización de proyectos y la calidad de los servicios culturales ofrecidos.

2. Mantenimiento y conservación: La falta de recursos para el mantenimiento y la conservación de las instalaciones y las obras de arte puede ser una debilidad, ya que puede afectar la experiencia de los visitantes y la preservación del patrimonio cultural.

3. Dependencia de financiamiento público: Ambas instituciones pueden depender en gran medida del financiamiento público, lo que las hace vulnerables a los recortes presupuestarios y los cambios en las políticas gubernamentales.

4. Competencia con otras instituciones culturales: Existe una competencia con otras instituciones culturales en la atracción de visitantes y la captación de recursos, lo que puede limitar su capacidad para destacarse y diferenciarse en el panorama cultural.

5. Limitaciones en la promoción y difusión: Las fundaciones pueden enfrentar desafíos en la promoción y difusión de sus actividades, lo que puede afectar la visibilidad y el alcance de su oferta cultural.

Principales amenazas para la Fundación Museos de la Ciudad y la Fundación Teatro Nacional Sucre:

1. Crisis económica: Una crisis económica puede afectar negativamente el financiamiento de las instituciones culturales, lo que podría comprometer su funcionamiento y la realización de proyectos.

2. Cambios en las políticas culturales: Los cambios en las políticas culturales a nivel gubernamental pueden tener un impacto significativo en el financiamiento y la gestión de las fundaciones, generando incertidumbre y dificultades en su desarrollo.

3. Competencia con otras propuestas culturales: La competencia con otras propuestas culturales en la ciudad puede representar una amenaza para la captación de visitantes y la generación de ingresos, especialmente en un contexto de diversidad y oferta cultural variada.

4. Desinterés del público: El desinterés del público hacia las actividades culturales puede suponer un desafío para la Fundación Museos de la Ciudad y la Fundación Teatro Nacional Sucre, ya que su éxito depende en gran medida de la participación y asistencia del público.

5. Cambios en las preferencias y demandas culturales: Los cambios en las preferencias y demandas del público en cuanto a las experiencias culturales pueden requerir una adaptación constante por parte de las fundaciones para mantener su relevancia y atractivo.

A continuación, se presenta la matriz en que se resumen los factores críticos del análisis situacional de la Fundación Museos de la Ciudad y Fundación Teatro Nacional Sucre del Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 1.*Análisis FODA*

Fortalezas	Oportunidades
Vasto patrimonio cultural Experiencia en gestión cultural Programas educativos y de inclusión Infraestructura adecuada Reconocimiento y prestigio	Colaboración con artistas y creadores locales Alianzas con instituciones educativas Uso de tecnologías digitales Promoción del turismo cultural Fomento del mecenazgo y captación de fondos
Debilidades	Amenazas
Dependencia de financiamiento público Limitaciones en la gestión de recursos Falta de diversificación en la oferta cultural Desafíos en la gestión de personal Competencia con otras instituciones culturales	Crisis económica Cambios en las políticas culturales Competencia con otras propuestas culturales Desinterés del público Cambios en las preferencias y demandas culturales

Nota. Elaboración propia

En esta sección se procederá a realizar el análisis por separado de las fundaciones con sus respectivas particularidades.

5.2 Fundación Teatro Nacional Sucre



5.2.1. Información General Institucional

Constitución de la entidad

Mediante Resolución No. 0590 de fecha 8 de octubre de 2003⁶, el Concejo Metropolitano de Quito, resolvió autorizar la constitución de la Fundación Teatro Nacional Sucre, cuyos Estatutos fueron aprobados por el Ministerio de Cultura y Patrimonio con Acuerdo Ministerial No. 1432 del 10 de marzo del 2005, y su reforma mediante Acuerdo Ministerial No. DM-2014-009 de 15 de enero de 2014, constituyéndose como una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, creada y regulada por las disposiciones previstas en el Título XXX del Libro Primero del Código Civil. Forma parte de la Red Metropolitana de Cultura, adscrita a la Secretaría de Cultura, para la promoción, desarrollo, fomento y producción de las artes escénicas y musicales en el Distrito Metropolitano de Quito, en cualquier lugar del territorio ecuatoriano y a nivel internacional. Administra el Teatro Nacional Sucre, el Teatro Variedades Ernesto Albán, el Teatro México, el Centro Cultural Mama Cuchara y sus elencos.

El artículo 8 del Estatuto de la Fundación Teatro Nacional Sucre, reformado con Acuerdo Ministerial Nro. DM-2014-009 de 15 de enero de 2014, señala: “Son miembros plenos de la Fundación Teatro Nacional Sucre las personas que suscriben el acta constitutiva y los que fueren aceptados posteriormente por la Asamblea.

- El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito MDMQ, representado por el Alcalde Metropolitano/ Alcaldesa Metropolitana o su delegado;
- La Empresa Pública Metropolitana de Destino Turístico, representado por su máxima autoridad o su delegado.
- La Fundación Museos de la Ciudad (...)

Normativa que determina las facultades y atribuciones

Entre las principales normativas que rigen el quehacer institucional se tiene:

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y

⁶ Resolución 0590 del Consejo Metropolitano de Quito, de 08 de octubre de 2003, pág. 1

- Descentralización, artículo 4, 54, 84, 295
- Ley Orgánica de Cultura, artículo 5, 6, 24, 105
- Código Municipal
- Resolución N. A015 de 06 de julio de 2016 Declaración de Derechos Culturales

Misión

Ser una productora cultural diligente, que trabaja con propuestas escénico-musicales de alto nivel, creando una marca ecuatoriana de arte. Producir, ejecutar y difundir manifestaciones artísticas que tiene que ver con las artes escénicas y musicales para la ciudad de Quito, del Ecuador y el mundo.

Las variables que se van a analizar son: recursos humanos, recursos financieros, convenios interinstitucionales vigentes, obras públicas, pre - inversión, cumplimiento de indicadores del Plan Operativo Anual.

Descripción de los Espacios Culturales

La Fundación Teatro Nacional Sucre es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y con patrimonio propio. Fue creada y se rige por las disposiciones establecidas en el título XXX del libro primero del Código Civil. Esta fundación opera bajo la normativa nacional vigente y se rige por sus estatutos y reglamentos.

La Fundación Teatro Nacional Sucre es parte de la Red Metropolitana de Cultura y está adscrita a la Secretaría de Cultura. Su objetivo principal es promover, desarrollar, fomentar, investigar y producir las artes escénicas y musicales tanto en el Distrito Metropolitano de Quito como a nivel nacional e internacional.

La fundación es responsable de la administración de varios espacios culturales, entre ellos el Teatro Nacional Sucre, el Teatro Variedades Ernesto Albán, el Teatro México y el Centro Cultural Mama Cuchara, junto con sus respectivos elencos. Además, la fundación también puede gestionar otros espacios y proyectos, previa acuerdo y autorización correspondiente.

Estos espacios culturales administrados por la Fundación Teatro Nacional Sucre tienen un papel fundamental en la promoción de las artes escénicas y musicales. Proporcionan un lugar donde se llevan a cabo diversas presentaciones, espectáculos y actividades relacionadas con el teatro y la música, tanto para artistas nacionales como internacionales.

La Fundación Teatro Nacional Sucre desempeña un papel destacado en la vida cultural de la ciudad de Quito y contribuye al enriquecimiento del patrimonio cultural del país. A través de sus actividades y proyectos, la fundación busca fomentar la apreciación y el acceso a las artes escénicas y musicales, generando espacios de encuentro y disfrute para la comunidad local y visitantes.

El Teatro Nacional Sucre, administrado por la Fundación Teatro Nacional Sucre, es ampliamente reconocido como el escenario más importante del país. Su prestigio se ha consolidado tanto a nivel local como internacional, gracias a su destacada programación y a su exitoso modelo de gestión.

La Fundación Teatro Nacional Sucre, a través de este emblemático espacio, tiene como objetivo principal fomentar la creación y circulación de espectáculos de primer nivel que puedan ser disfrutados por todo tipo de público. Cada año, el teatro ofrece una variada oferta que incluye festivales, encuentros y presentaciones de grupos tanto nacionales como internacionales.

La programación del Teatro Nacional Sucre se caracteriza por su diversidad y calidad artística. Se busca generar espacios que contengan contenidos originales y de alta calidad, brindando al público experiencias teatrales y musicales memorables. Asimismo, se promueve el fortalecimiento de los vínculos entre artistas de diferentes trayectorias, fomentando el intercambio y la colaboración entre ellos.

El Teatro Nacional Sucre se ha convertido en un referente cultural, atrayendo a renombrados artistas y compañías tanto nacionales como internacionales. Su programación y su enfoque artístico han sido reconocidos por su contribución al desarrollo de las artes escénicas en el país, así como por su capacidad para atraer y cautivar a diversos públicos.

Con su destacada programación y su modelo de gestión exitoso, el Teatro Nacional Sucre se ha posicionado como un espacio emblemático en el ámbito cultural, siendo un lugar donde se pueden apreciar y disfrutar obras teatrales y musicales de alta calidad. Su presencia

contribuye significativamente al enriquecimiento y la difusión del arte y la cultura en el país y más allá de sus fronteras.

Teatro México

Ubicado en el histórico barrio de Chimbacalle, el Teatro México es considerado el teatro más moderno en el centro-sur y sur de la ciudad de Quito. Su modelo de gestión se destaca por su enfoque en acoger y promover artistas y agrupaciones del sur de la ciudad, así como fortalecer las iniciativas de las gestiones comunitarias.

El Teatro México cumple un papel fundamental como escenario principal de la Fundación Teatro Nacional Sucre en la creación de nuevos públicos. A través de su proyecto institucional denominado "Escenario Joven", el teatro se convierte en una plataforma para fomentar las artes escénicas que se desarrollan en Quito. Este proyecto tiene como objetivo principal involucrar a jóvenes talentos y generar espacios para su formación y presentación artística.

Además, el Teatro México desempeña un rol importante al dar cabida a coproducciones musicales y escénicas en diversos formatos. Este teatro ofrece espectáculos de artistas y agrupaciones cuyo ámbito de acción se encuentra principalmente en las Zonas Manuela Sáenz, Eloy Alfaro y Quitumbe, zonas que se encuentran en el sur de la ciudad. Asimismo, el Teatro México se convierte en un escenario alternativo para la realización de los festivales más importantes organizados por la Fundación Teatro Nacional Sucre.

La ubicación estratégica del Teatro México, en una zona geográfica de relevancia cultural y social, permite acercar la oferta artística a comunidades que se encuentran en el sur de la ciudad. Este teatro se convierte en un espacio inclusivo y accesible, donde se promueve la participación activa de la comunidad y se busca fortalecer el tejido cultural de la zona.

Con su enfoque en la promoción de artistas del sur de la ciudad y su compromiso con la comunidad, el Teatro México desempeña un papel fundamental en la diversificación y descentralización de la oferta artística de Quito. Su presencia contribuye al fortalecimiento del sector cultural y a la democratización del acceso a las artes escénicas en la ciudad.

Teatro Variedades Ernesto Albán

Ubicado en la emblemática Plaza del Teatro, el Teatro Variedades Ernesto Albán es un espacio cultural que se distingue por su apertura a diversas expresiones artísticas. Su modelo de gestión se enfoca en ofrecer una programación múltiple que abarca distintas disciplinas, como teatro, música de cámara, danza y cine, entre otras manifestaciones artísticas.

El Teatro Variedades Ernesto Albán tiene como objetivo principal brindar un espacio de difusión y promoción para artistas emergentes e independientes de la ciudad de Quito. A través de su programación diversa y ecléctica, el teatro busca dar visibilidad a propuestas artísticas innovadoras y alternativas, contribuyendo así al desarrollo y enriquecimiento del panorama cultural de la ciudad.

Este espacio cultural se caracteriza por ofrecer eventos dirigidos a diferentes públicos, abarcando tanto propuestas artísticas para audiencias adultas como programación dirigida a niños y jóvenes. De esta manera, el Teatro Variedades Ernesto Albán se convierte en un lugar de encuentro para personas de todas las edades y gustos, fomentando la participación y el disfrute de la cultura en la comunidad.

Además, el Teatro Variedades Ernesto Albán desempeña un papel importante como espacio alternativo para la realización de festivales y eventos organizados por la Fundación Teatro Nacional Sucre. Al colaborar con esta reconocida institución, el teatro contribuye a la difusión y promoción de la programación artística de la fundación, enriqueciendo así la oferta cultural de la Plaza del Teatro y sus alrededores.

En resumen, el Teatro Variedades Ernesto Albán se posiciona como un espacio cultural dinámico y versátil, que acoge y promueve diversas manifestaciones artísticas. Su modelo de gestión diversificado y su enfoque en artistas emergentes e independientes lo convierten en un lugar de vital importancia para la escena cultural de la ciudad de Quito.

Centro Cultural Mama Cuchara

El Centro Cultural Mama Cuchara, ubicado en el emblemático barrio de La Loma Grande, Parroquia San Marcos, es un espacio de vital importancia dentro de la Fundación Teatro Nacional Sucre. En este lugar, se lleva a cabo el trabajo de seis elencos musicales profesionales y dos de formación, los cuales son administrados por la fundación.

Los elencos musicales que se desarrollan en el Centro Cultural Mama Cuchara son la Orquesta de Instrumentos Andinos, la Banda Sinfónica Metropolitana de Quito, el Coro Mixto Ciudad de Quito, el Ensamble de Guitarras de Quito, el Grupo Yavirac, la Escuela Lírca, el Coro Juvenil y el Coro Infantil. Estos elencos representan una amplia gama de géneros y estilos musicales, y a través de su trabajo, se busca promover el desarrollo, la creación y la difusión de la música ecuatoriana y universal.

La gestión del Centro Cultural Mama Cuchara se centra en la gestión artística y operativa de los elencos mencionados. Para ello, cuenta con un equipo de producción y la Dirección Musical de la Fundación. Además, el centro dispone de un equipo especializado en arreglos musicales y composición, un estudio de grabación y el Auditorio Raúl Garzón, que se utilizan para la producción de obras musicales y escénicas de alto nivel artístico.

El objetivo principal del equipo de trabajo del Centro Cultural Mama Cuchara es brindar producciones propias, servicios a la comunidad, atender pedidos externos y participar en coproducciones, en línea con las políticas culturales metropolitanas. Sin embargo, su eje de trabajo principal se centra en el "Servicio a la Comunidad", que se lleva a cabo mediante la presentación de los elencos en diferentes territorios, incluyendo parroquias urbanas y rurales.

De esta manera, el Centro Cultural Mama Cuchara se convierte en un espacio vital para la promoción y difusión de la música en Ecuador. A través de sus elencos y su enfoque en el servicio a la comunidad, contribuye al desarrollo cultural y artístico de la sociedad, llevando la música a diversos públicos y territorios dentro y fuera de la ciudad de Quito.

Cartera de Servicios

En concordancia con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP. "Art. 7.- Difusión de la Información Pública.- Por la transparencia en la gestión administrativa que están obligadas a observar todas las instituciones del Estado que conforman el sector público en los términos del artículo 118 de la Constitución Política de la República y demás entes señalados en el artículo 1 de la presente Ley, difundirán a través de un portal de información o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma institución, la siguiente información mínima actualizada (...)"⁷, literal d) Los servicios que ofrece y las formas de acceder a ellos, horarios de atención

⁷ Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información LOTAIP Art 7

y demás indicaciones necesarias, para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones; por lo cual los servicios que dispone son los siguientes:

1. Solicitud de Acceso a la Información Pública: que corresponde a la entrega de la Información Pública a cualquier ciudadano que lo solicite.
2. Entrega de fotografía y video. - la Fundación Teatro Nacional Sucre entrega a artistas el material de archivo de video y fotografía que no esté sujeto al pago de derechos de autor previa coordinación y pago de este.

Sin embargo, estos servicios no se encuentran automatizados debido a que la fundación no cuenta con una plataforma virtual que permita acceder al servicio en modalidad on-line.

Actividades de Gestión

- La Fundación Teatro Nacional Sucre, en su modelo de gestión, desarrolla actividades que se alinean con el enfoque de Derecho Cultural y busca promover diversas áreas en el ámbito cultural. A continuación, se detallan las actividades relacionadas con cada aspecto:
 - 1. Inclusión y acceso a la cultura: La fundación se enfoca en permitir la participación de artistas y gestores emergentes, de medianas y largas trayectorias. Busca brindar oportunidades equitativas para que diversos actores del ámbito cultural puedan acceder a sus espacios y programas.
 - 2. Identidad cultural: La fundación se compromete a definir un porcentaje de participación de procesos plurales, priorizando a las nacionalidades indígenas, pueblos afrodescendientes y procesos de mestizaje y modernización que moldean la identidad nacional. Se busca incluir una amplia gama de artistas, colectivos, gremios y gestores culturales para reflejar la diversidad cultural del país.
 - 3. Patrimonio cultural: La fundación contribuye a la reflexión sobre la concepción del patrimonio cultural, tanto material como inmaterial. Se preocupa por las nuevas concepciones en constante transformación y busca conservar, proteger y difundir saberes, formas de organización, economías y manifestaciones socioculturales.

- 4. Educación y formación artística y cultural: La fundación aporta a través de programas de formación de públicos, conciertos didácticos y teatros foros. También fomenta la capacitación, profesionalización y actualización de conocimientos para los trabajadores de la fundación, artistas y gestores. Se promueven encuentros formativos, talleres y mesas redondas como espacios de reflexión, interpretación e intercambio creativo.
- 5. Inserción en la economía: La fundación reconoce la importancia de la remuneración justa y equitativa para todos los participantes de sus actividades, incluyendo a los artistas y gestores. Se asegura de que los honorarios sean parte integral de la agenda y de los recursos destinados a los proyectos.
- 6. Cooperación cultural: La fundación busca fortalecer la participación independiente e institucional, generando alianzas público-privadas y nuevas metodologías de producción. Esto implica colaboraciones con distintos actores culturales y la formalidad de financiamiento a través de recursos humanos, técnicos y financieros.
- 7. Información y comunicación cultural: La fundación se dedica a visibilizar y socializar de forma participativa y reflexiva los eventos, procesos y proyectos que realiza. Utiliza medios de comunicación, plataformas digitales e invitaciones interinstitucionales para multiplicar los beneficios de un acercamiento sensible a las manifestaciones del arte y la cultura.
- En resumen, la Fundación Teatro Nacional Sucre, a través de su modelo de gestión, se compromete a promover la inclusión y acceso a la cultura, preservar la identidad cultural, valorar el patrimonio, fomentar la educación y formación artística, garantizar la inserción económica, fortalecer la cooperación cultural y difundir la información y comunicación cultural de manera participativa y reflexiva.

Productos

Las líneas transversales del servicio ofertado se condensan en los 4 productos del Plan operativo tomando como referencia la aplicación de los derechos culturales para los ciudadanos y para los gestores culturales, los mismos que son:

1. Producción de la Temporada Anual de Teatros: Esta actividad tiene como objetivo promover y programar una agenda cultural artística anual que incluya eventos diversos y de alta calidad. Algunas de las actividades derivadas de esta temporada son el Festival

Internacional de Música Sacra, la participación de artistas, orquestas e invitados, el programa Sucre Viajero y la conmemoración de la Programación del Bicentenario. Esta actividad ha sido ejecutada al 100%.

2. Educación y Formación de Nuevos Públicos: Esta actividad busca motivar y acercar a las artes escénicas a niños, jóvenes y adolescentes como una alternativa de uso y disfrute del tiempo libre. Algunas de las actividades relacionadas con esta área son el programa Escenario Joven y Nuestra Música. Esta actividad ha sido ejecutada al 70%, lo que equivale a un valor de \$3.500,00.
3. Participación Artística y Desarrollo de la Creación de las Artes Escénico-Musicales: Esta actividad tiene como finalidad fomentar las producciones propias y la puesta en escena de obras de teatro, promoviendo el reconocimiento a los artistas.
4. Fortalecimiento de Redes de Teatro y Programación Conjunta de la Red Metropolitana de Teatros: Esta actividad busca contribuir a la producción y coproducción de artes escénicas a través del apoyo a artistas, productores y gestores culturales.

1- Además de las actividades mencionadas anteriormente, la Fundación Teatro Nacional Sucre también tiene cuatro actividades consideradas como productos dentro de su estructura programática, que están enfocadas en la gestión eficiente de la institución:

5. Soporte Técnico de la Programación e Infraestructura Técnica Escenográfica: Esta actividad tiene como objetivo garantizar el correcto funcionamiento de la infraestructura técnica escenográfica para todas las producciones y coproducciones realizadas en los escenarios administrados por la fundación y en el territorio.
6. Comunicación y Marketing de la Programación Anual: Esta actividad se centra en la difusión de las actividades culturales programadas en los distintos espacios de la fundación, con el objetivo de atraer público durante el año fiscal.
7. Gestión Administrativa: Esta actividad se encarga de la gestión administrativa, legal y financiera necesaria para el cumplimiento del ciclo administrativo anual, en cumplimiento de la normativa legal vigente para la ejecución del proyecto.

8. Gestión del Talento Humano: Esta actividad se encarga de gestionar el talento humano especializado en artes escénico-musicales, asegurando el cumplimiento de las obligaciones legales y económicas con los trabajadores de la fundación y los entes de control. También se ejecutan proyectos de servicio a la comunidad durante el año calendario.

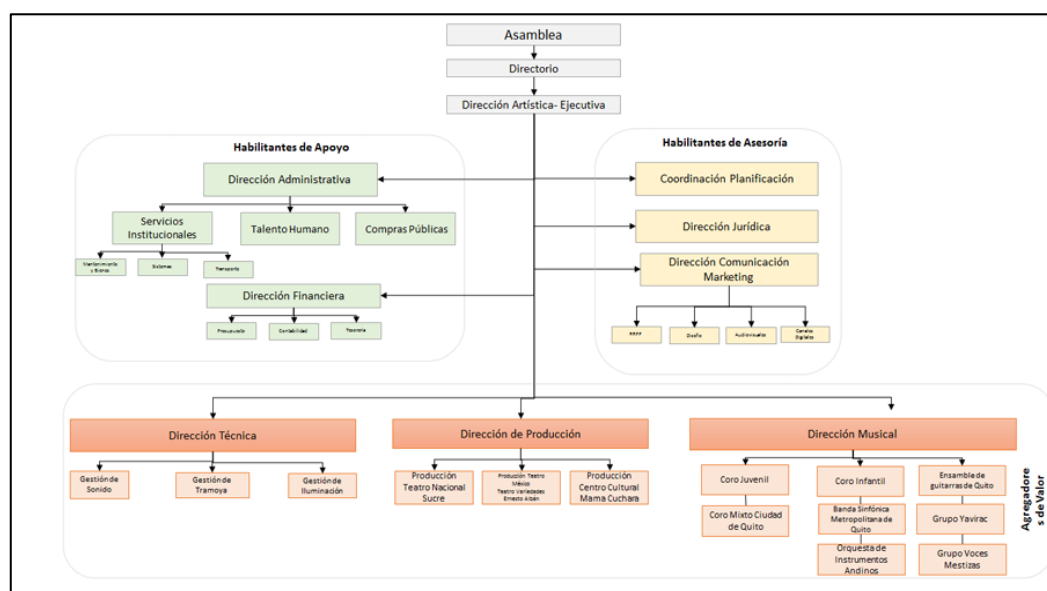
Estas actividades abarcan diferentes aspectos de la gestión de la fundación, desde la producción de eventos culturales hasta la gestión administrativa y el fortalecimiento de redes de colaboración en el ámbito teatral.

Dependencias

La estructura organizativa de la Fundación Teatro Nacional Sucre se compone de los siguientes departamentos y áreas:

Figura 1.

Estructura Organizacional del Teatro Nacional Sucre



Nota. Fuente: Página Web de la Fundación Museos de la Ciudad

Sin Embargo, se encuentra dividido en las siguientes dependencias:

- Dirección Artística Ejecutiva
- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera
- Dirección Jurídica
- Dirección de Comunicación y Marketing

- Dirección de Producción
- Dirección Técnica
- Dirección Musical

5.2.2. Análisis de Recursos Humanos

Con el fin de brindar una visualización más clara del talento humano de la entidad, se ha realizado una síntesis y organización de la información en función de las diferentes direcciones. Los datos presentados a continuación son de gran importancia, ya que destacan la distribución porcentual del talento humano en cada dirección. A continuación, se detalla de manera más precisa:

1. Dirección Musical: Esta dirección concentra el 42% del total del talento humano de la entidad. Es un porcentaje significativo que refleja la importancia y el enfoque en el área musical, evidenciando el compromiso de la fundación con la promoción y difusión de la música ecuatoriana y universal.

2. Dirección Técnica: La Dirección Técnica cuenta con el 15% del talento humano de la fundación. Este porcentaje refleja la relevancia de contar con profesionales especializados en aspectos técnicos y logísticos para garantizar el correcto funcionamiento de los espacios escénicos, la infraestructura y las necesidades técnicas de los eventos y espectáculos.

3. Dirección Administrativa: Al igual que la Dirección Técnica, la Dirección Administrativa también concentra un 15% del talento humano. Esto subraya la importancia de contar con un equipo administrativo sólido y eficiente que se encargue de la gestión financiera, contable, presupuestaria y administrativa de la fundación.

4. Dirección Artística: En contraste con las direcciones anteriores, la Dirección Artística cuenta con un bajo porcentaje de talento humano, correspondiente al 1,70%. Estos datos llaman la atención y pueden indicar la necesidad de fortalecer y potenciar el área artística, brindando mayores oportunidades y recursos para el desarrollo de proyectos y la participación de artistas en la fundación.

Estos detalles y porcentajes proporcionan una visión general de la distribución del talento humano en cada dirección y permiten identificar áreas de enfoque y posibles acciones para fortalecer y equilibrar el desarrollo de la fundación en diferentes ámbitos.

Tabla 2.

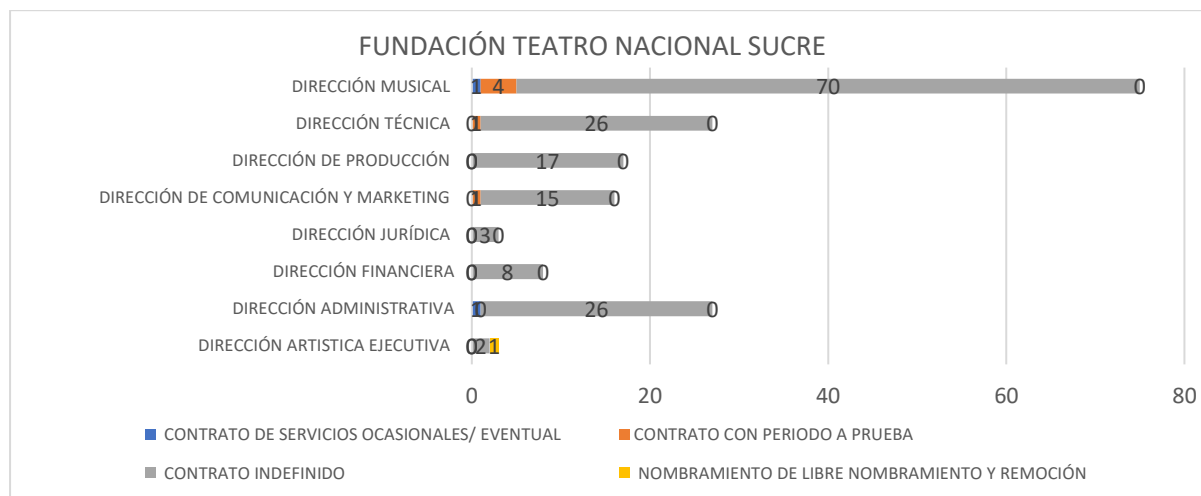
Distribución de talento humano Fundación Teatro Nacional Sucre corte 31 de marzo 2023

Dependencias	Contrato de servicios ocasionales/eventual	Contrato con periodo a prueba	Contrato indefinido	Nombramiento de libre nombramiento y remoción	Total
Dirección Artística/Ejecutiva	0	0	2	1	3
Dirección Administrativa	1	0	26	0	27
Dirección Financiera	0	0	8	0	8
Dirección Jurídica	0	0	3	0	3
Dirección de comunicación/marketing	0	1	15	0	16
Dirección de producción	0	0	17	0	17
Dirección técnica	0	1	26	0	27
Dirección musical	1	4	70	0	75
Total general	2	6	167	1	176

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

Figura 2.

Distribución de Talento Humano de Teatro Nacional Sucre con corte a 31 marzo 2023



Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

5.2.3. Análisis de Recursos Financieros

Para el análisis financiero se ha considerado el período comprendido entre 01 de enero a 31 de diciembre de 2022.

Tabla 3.

Resumen de Ejecución Presupuestaria de la Fundación Teatro Nacional Sucre año 2022

Sector/ Dependencia	Codificado	Devengado	Ejecución Presupuestaria
Fundación Teatro Nacional Sucre	4.228.446,75	3.830.909,27	91%

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

En el análisis financiero a más de considerar la ejecución presupuestaria de los gastos del año 2022 se debe realizar el análisis de las partidas que conforman la cédula presupuestaria de ingresos, con la finalidad de determinar los rubros con mayor porcentaje de participación en la cédula.

Tabla 4.

Desglose de las partidas de Ingresos de la Fundación Teatro Nacional Sucre corte a Dic 2022

Denominación de las partidas de ingresos	Codificado	Porcentaje %
Venta De Entradas Teatro Sucre (Taquilla)	169.000,00	4,00
Venta De Entradas Teatro Variedades (Taquilla)	18.000,00	0,43
Venta De Entradas Teatro México (Taquilla)	15.000,00	0,35
Presentación Agrupaciones De La FTNS	10.100,00	0,24
Arriendo Theatrum	0,00	0,00
Arriendo Café Del Teatro	6.000,00	0,14
Arriendo Teatro Sucre	41.900,00	0,99
Arriendo Teatro Variedades	7.000,00	0,17
Arriendo Teatro México	5.000,00	0,12
Incumplimientos De Contratos	1.100,00	0,03
Otros No Especificados	16.900,00	0,40
De Entidades Del Gobierno Autónomo Descentralizado	3.682.164,79	87,08
Del Sector Privado Financiero	60.000,00	1,42
Del Sector Privado No Financiero	0,00	0,00
De Fondos De Autogestión	196.281,96	4,64
TOTAL	4.228.446,75	100

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla 4 el 87,08% de los ingresos corresponden a asignaciones provenientes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito, mientras que únicamente el 4,78% corresponde a ingresos provenientes de venta de entradas de los 3 teatros principales que conforman esta fundación, un 4,64 % corresponde a fondos de autogestión y un aproximado de 1,20 % corresponde a valores provenientes de arriendos.

Tabla 5.

Desglose de las partidas de Gastos de la Fundación Teatro Nacional Sucre corte a Dic 2022

Denominación de las partidas de gastos	Devengado	Porcentaje %
Artistas, Orquestas E Invitados	6.000,00	0,16
Asesoría Jurídica	515,14	0,01
Conmemoración De La Programación Del Bicentenario	62.000,00	1,62
Coproducción Teatros	53.001,22	1,38
Escenario Joven	13.500,00	0,35
Festivales	69.700,00	1,82
Gestión Comunicación Instituc, Organizacional, Marketing	15.616,00	0,41
Mantenimiento Instalaciones	208.173,29	5,43

Posicionamiento Institucional	7.789,69	0,20
Renovación de Equipos	348.937,67	9,11
Servicios Administrativos Generales	275.758,40	7,20
Sistema De Remuneraciones Del Personal	2.691.693,65	70,26
Sucre Viajero	11.820,00	0,31
Temporada de Opera	66.404,21	1,73
TOTAL	3.830.909,27	100

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

Como se puede evidenciar en el cuadro resumen el 70,26% de los gastos son destinados a pago de remuneraciones, otro rubro importante es el de renovación de equipos en el cual se concentra un 9,11%, no se evidencia una adecuada gestión en coproducciones, festivales, ya que sus porcentajes no llegan ni al 2%.

Tabla 6.

Resumen Comparativo de Eventos por Tipo de Asistencia con corte a 31 de dic de 2022

N.º EVENTOS	TIPO ASISTENCIA		TOTAL
	PAGADO	INVITADO	
372	13178	69869	83.047

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

En el año 2022 se realizaron 372 eventos teniendo un total de 83.047 asistentes, de los cuales 69.869 personas que corresponden al 85,25 % del total, son invitados; mientras que únicamente 13.178 usuarios han pagado su entrada para los eventos, esto corresponde a un 15,75%. Existen programas institucionales como Escenario Joven, Sucre Viajero cuya ejecución presupuestaria de gasto no llega ni al 1% del total presupuestario, y en rubros como Coproducción de Teatros llega a 1,38%.

Con este análisis se determina que la Fundación Museo de la Ciudad no se centra en la búsqueda de ser una entidad autosustentable, puesto que la mayoría de sus ingresos provienen de asignaciones presupuestarias que entrega el gobierno local, es decir; la municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito y además de acuerdo a las cifras presentadas se determina que estos ingresos son destinados en su mayoría a pago de remuneraciones, por lo que las entidades que conforma esta fundación no están justificando sus respectivas misiones y visiones institucionales.

5.2.4. Convenios Interinstitucionales Vigentes

Los convenios interinstitucionales que se mantienen vigentes en la Fundación Teatro Nacional Sucre con corte al 31 de marzo de 2023 son:

Tabla 7.

Listado de Convenios Interinstitucionales Vigentes con corte al 31 de marzo de 2023

Listado de convenios vigentes	
Nombre del convenio	Contraparte (S)
Convenio Interinstitucional No. 003-2023	Policía Nacional del Ecuador Comando Z9 del Distrito Metropolitano de Quito
Convenio Interinstitucional No. 004-2023	Mama Cuchara
Convenio Interinstitucional No. 005-2023	Fundación Filarmónica Casa de la Música
Convenio No. 001-2023 de Coproducción Concierto Espantapájaros	Pablo Cattan
Convenio No. 003-2023 de Coproducción Concierto Medeas	Universidad San Francisco de Quito
Convenio No. 007--2023 de Coproducción Concierto Paulina Aguirre la Tierra Lloro	Paulina Elizabeth Rendón Reinoso
Convenio No. 008-2023 de Coproducción Concierto "Tarquim Latin Jazz"	Fidel Antonio Minda Almeida
Convenio No. 009-2023 de Coproducción para el estreno obra de teatro danza "La Silla"	Alison Arabella Ruiz Heredia
Convenio de Cooperación Cultural entre el grupo El Comercio C.A. y la Fundación Teatro Nacional Sucre	Grupo El Comercio C.A.

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

La Fundación Teatro Nacional Sucre mantiene convenios en su mayoría para la realización de Coproducciones de conciertos y obras de teatros con diferentes artistas, se puede además evidenciar en la Tabla 7, que únicamente mantiene un convenio de cooperación con la empresa privada el mismo que es con el Grupo El Comercio C.A, esto ratifica la idea de que al tener garantizados sus ingresos provenientes del Gobierno Autónomo Descentralizado la FTNS no realiza esfuerzos por gestionar alianzas o convenios de cooperación para la realización de eventos o de actividades que generen otro tipo de ingresos a la misma.

5.2.5. Ejecución de Obras

Durante el proceso de transición de gobierno descentralizado del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Sra. Jossy Thamar Cáceres García DIRECTORA ARTÍSTICA EJECUTIVA FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE informa que mediante Oficio Nro. FTNS-2023-0039-O Quito, D.M., 14 de marzo de 2023 la Fundación Teatro Nacional Sucre comunica a la alcaldía que esta entidad no ha realizado obras dentro del período comprendido entre octubre 2021 a abril 2023, en razón de que es una institución de servicios culturales, dedicada a las artes escénico-musicales dentro del eje social del MDMQ.

5.2.6. Pre-Inversión

Durante el proceso de transición de gobierno descentralizado del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Sra. Jossy Thamar Cáceres García DIRECTORA ARTÍSTICA EJECUTIVA FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE comunica mediante Oficio Nro. FTNS-2023-0036-O Quito, D.M., 14 de marzo de 2023, que la Fundación Teatro Nacional Sucre no ha realizado este tipo de procesos durante el período 2022 - 2023.

5.2.7. Cumplimiento de Indicadores del Plan Operativo Anual

En el año 2022 la meta de su proyecto denominado Sistema Metropolitano de Teatros, alcanzó un porcentaje del 114,72% en relación con lo planificado, es decir, lograr que 152 762 personas accedan a la programación de las artes escénico-musicales de la fundación y sus plataformas. Los logros alcanzados se reflejan en el trabajo realizado y la intención de garantizar los derechos culturales de la ciudad.

Tabla 8.

Indicador representativo del POA 2022 de la Fundación Teatro Nacional Sucre

PROYECTO	META DE PROYECTO	INDICADOR	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
SISTEMA METROPOLITANO DE TEATROS	LOGRAR 152.762 PERSONAS QUE ACCEDEN A LA PROGRAMACIÓN DE LAS ARTES ESCÉNICO MUSICALES DE LA FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE Y SUS ESPACIOS Y A TRAVÉS DE NUESTRAS PLATAFORMAS	NUMERO DE PERSONAS QUE ACCEDEN A LA PROGRAMACIÓN DE LAS ARTES ESCÉNICO MUSICALES DE LA FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE Y SUS ESPACIOS Y A TRAVÉS DE NUESTRAS PLATAFORMAS	114,72%

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

Partiendo de toda la información recolectada y resumida en las tablas que van de la Tabla 2 a la Tabla 8, así como la información contenida en los Gráficos 1 y 2, se puede determinar que la distribución de talento humano tiene una gestión bastante aceptable, la ejecución presupuestaria es del 91%, y la entidad mantiene importantes convenios que apoyan y respaldan su gestión institucional, sin embargo; el verdadero inconveniente que tiene la entidad Fundación Teatro Nacional Sucre es la estructura de su Cédula Presupuestaria de Ingresos, en la cual el Gobierno Autónomo Descentralizado asume el 87% de sus ingresos, permitiendo que no se generen los esfuerzos necesarios para la auto sustentabilidad de la entidad cultural.

5.2.8. Hitos para el año 2023

Los hitos programáticos establecidos por la Fundación Teatro Nacional Sucre para el año 2023 son:

Nombre del Proyecto: Sistema Metropolitano de Teatros

Objetivo del Proyecto: Promover el desarrollo, fomento, promoción y producción de las artes escénico-musicales, enmarcadas dentro de los derechos culturales mediante el apoyo, producción, coproducción y difusión de espectáculos públicos a nivel nacional e internacional, proporcionando el acceso a los artistas y consumidores de los servicios culturales del Distrito Metropolitano de Quito y del mundo durante el período 2022-2023.

Hitos: los hitos establecidos para el año 2023 son los establecidos a continuación:

- Realización del Festival de Artes Escénicas. - es uno de los festivales más relevantes de la ciudad de Quito, los eventos son dirigidos a todo público, teniendo también presentaciones que apuntan a la formación de nuevas audiencias de manera presencial y en plataformas digitales. El Festival inició en el año 2014 y la FTNS lo reactivó en el año 2021, debido a la expectativa del público y los artistas enfocados en la creación y el desarrollo de las artes escénicas. Es importante fortalecer la creación y apoyar la producción, ejecución y presentación de proyectos escénicos realizados integralmente por los artistas ecuatorianos e internacionales. La Fundación Teatro Nacional Sucre, firme en su compromiso con las artes, apoya y promueve la participación artística nacional y difunde estos proyectos a través de todos sus canales físicos y digitales, adaptándose a las nuevas tecnologías y exigencias de los públicos, buscando el incremento del bienestar y cohesión social.
- Producción del Festival Ecuador Jazz. - por su estructura multidisciplinaria e importante eslabón de las industrias creativas y culturales, es clasificado como uno de los festivales más importantes del Ecuador. Cada año, los espacios gestionados por la FTNS se convierten en sitios en los cuales los diversos públicos del jazz y de la música creativa se reúnen para disfrutar de una cuidada programación y curaduría artística. El festival es una importante atracción turística para la ciudad de Quito y una plataforma de exposición para sus músicos participantes, demostrando ser como fenómenos culturales y turísticos, un lugar de encuentro y de socialización donde se consigue una

experiencia única, reforzando la identidad local, apoyando a la economía en las áreas geográficas donde se desarrollan.

- Producción de la Temporada de Ópera.- la finalidad del mismo es desarrollar propuestas de ópera de distintos géneros y orígenes que contribuyan el desarrollo del canto lírico y de varias posibilidades de puestas en escena, permitiendo que el público del DMQ así como del país, de distintos estratos sociales, orígenes y nacionalidades, puedan acceder a proyectos de ópera; generando experiencias culturales a través de su participación como público y ofreciendo un espacio de diálogos creativos para con los artistas locales con actores y artistas independientes.

Como se puede evidenciar en los hitos programáticos presentados, la entidad se encuentra enfocada en la producción de importantes eventos de tipo cultural y artístico, de manera que pueda gestionar las actividades que están dentro de sus competencias, de manera que fomente la participación artística y el intercambio de artes escénicas y culturales, a pesar de las consecuencias de la pandemia y las manifestaciones sociales que han afectado a las actividades planificadas.

5.3 Fundación Museos de la ciudad

Figura 3.

Fundación Museos de la Ciudad



Nota. Fuente: Quito, 2023

5.3.1. Información General Institucional

Constitución

La Fundación Museos de la Ciudad es una persona jurídica de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro, constituida mediante aprobación del Concejo Metropolitano de Quito (Resolución C 0322 de 5 de junio de 2003)⁸. La Fundación Museos de la Ciudad al administrar fondos públicos, tienen la obligación de cumplir con el proceso de Rendición de Cuentas y la ciudadanía tiene derecho a participar.

Datos de la entidad

Mediante la Resolución N.º A 015 el alcalde en funciones expide la normativa de Declaración de Derechos Culturales⁹, en la cual se establece que la Fundación Museos de la Ciudad forma parte de la Red Metropolitana de Cultura, adscrita a la Secretaría de Cultura, ente rector en esta materia en el Distrito Metropolitano de Quito.

La fundación tiene como función y responsabilidad principal participar en la educación ciudadana y contribuir en la promoción, desarrollo y gestión cultural, mediante la generación,

⁸ Resolución C322 DEL Consejo Metropolitano de Quito, de 05 de junio de 2003

⁹ Resolución A 015 de 06 de julio de 2016 Disponible en: <https://quitocultura.com/wp-content/uploads/2020/11/RA-2016-015-DECLARACION-DE-PRINCIPIOS-DERECHOS-CULTURALES.pdf>

programación, circulación y fomento de actividades artísticas, científicas, culturales y sobre el patrimonio y la memoria social; así como por medio de procesos de mediación comunitaria que propicien la participación y el diálogo entre los diversos grupos sociales, culturales y generacionales del Distrito Metropolitano de Quito.

Normativa que determina las facultades y atribuciones

Entre las principales normativas que rigen el quehacer institucional se tiene:

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, artículo 4, 54, 84, 295
- Ley Orgánica de Cultura, artículo 5, 6, 24, 105
- Código Municipal
- Resolución N. A015 de 06 de julio de 2016 Declaración de Derechos Culturales
- Resolución FMC-LEG-2022-0155-RES Registro Oficial-Edición Especial Nro. 410

Misión

Diseñar, implementar y ejecutar iniciativas, programas, proyectos y mecanismos de cooperación, autogestión, generación de recursos y comunicación estratégica de la oferta de la Fundación Museos de la Ciudad, para promover el posicionamiento y apalancamiento de su gestión museística y fortalecer el relacionamiento con organizaciones públicas y privadas que aporten al desarrollo y consolidación de sus intereses.

Descripción de los Espacios Culturales

Desde una perspectiva territorial y educativa, la Fundación Museos de la Ciudad, administra y gestiona actualmente cuatro museos y un centro de arte entre los que se encuentran: Museo de la Ciudad-MDC, Parque Museo del Agua YAKU, Museo Interactivo de Ciencia MIC, Centro de Arte Contemporáneo – CAC, y Museo del Carmen Alto – MCA,

A continuación, una breve descripción de estos:

- Museo de la Ciudad – MDC, el Museo de la Ciudad promueve espacios educativos, de recreación y diálogo comunitario para reconocer la historia de la ciudad como ámbito

de debate, la memoria como una práctica social y un bien común. A través de sus investigaciones, exposiciones, actividades educativas y comunitarias crea las condiciones necesarias para el encuentro, el reconocimiento y la celebración de la diversidad cultural de Quito. Ofrece un programa cultural pertinente para reflexionar y actuar frente a los desafíos de la ciudad contemporánea.

- Parque Museo del Agua Yaku, este parque museo a través de exposiciones permanentes, exposiciones temporales, programas educativos, programas de mediación comunitaria, genera espacios de reflexión, diálogo y participación sobre nuestra relación individual y colectiva con el agua en sus distintas dimensiones. El Yaku Parque Museo del Agua busca posicionarse a nivel nacional e internacional como un espacio de encuentro y de educación no formal, para todos los públicos, donde a través del juego y el arte los visitantes los y las visitantes puedan contribuir al tejido social, a la co - construcción de significados entorno al agua y a la reflexión y ejercicio de los derechos culturales.
- Museo Interactivo de Ciencia MIC, se encuentra ubicado en el emblemático barrio de Chimbacalle, en las antiguas instalaciones de la fábrica de hilados y tejidos “La Industrial”, es un espacio que busca mantener viva la curiosidad del ser humano, mediante experiencias que trasciendan e incentiven el pensamiento crítico y científico, y que invitan a la ciudadanía a descubrir, reflexionar y repensar lo cotidiano a través de la ciencia, convirtiéndose en un punto de encuentro entre las y los científicas/os, los saberes ancestrales y la ciudadanía, poniendo en valor la importancia del desarrollo de la ciencia, como el camino para comprender y resolver los grandes desafíos actuales sobre el ambiente, el ser humano y el universo.
- Centro de Arte Contemporáneo CAC, el Centro de Arte Contemporáneo es un espacio público, intercultural, educativo y comunitario de pensamiento crítico para el cuidado, el ejercicio y defensa de derechos. En el CAC se celebra la diversidad y se realiza actividades pensadas en las prácticas artísticas contemporáneas como un innegable dispositivo de justicia eco social, la descolonización y la des patriarcalización. Se promueve además la creación, la investigación, la divulgación y la accesibilidad de las prácticas artísticas contemporáneas del Ecuador.

- Museo del Carmen Alto, este museo custodia un invaluable patrimonio cultural material e inmaterial de naturaleza histórica, artística y costumbrista que promueve el disfrute y la construcción de nuevos conocimientos y significados diversos a partir del fomento del pensamiento crítico y la reflexión. Se trata de un espacio de encuentro, reflexión e interpretación donde la diversidad de voces tiene cabida.
- Cartera de Servicios, en concordancia con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP. “Art. 7.- Difusión de la Información Pública, es obligación de las entidades publicar en su portal web los servicios que la entidad entrega a través de cada uno de sus espacios culturales, se detallan a continuación de manera resumida los servicios ofertados:
 1. Solicitud de Acceso a la Información Pública: que corresponde a la entrega de la Información Pública a cualquier ciudadano que lo solicite.
 2. Mediación comunitaria: El área de Mediación Comunitaria establece vínculos entre comunidades y los cinco espacios que administra la Fundación Museos de la Ciudad a través de líneas de trabajo sostenidas.
 3. Visitas a las muestras permanentes y temporales de los diferentes Museo de la Ciudad: el Museo de la Ciudad cuenta con cuatro salas de exposición permanente que tratan de la historia y el patrimonio material e inmaterial de la ciudad de Quito. Además, la exposición del Hospital San Juan de Dios. el Museo del Carmen Alto cuenta con 21 salas de exposiciones permanentes. Se puede visitar las salas con acompañamiento de Mediador o de forma libre. El Centro de Arte Contemporáneo produce exposiciones temporales y acoge las producciones de otras instituciones. El Museo Interactivo de Ciencia cuenta con 5 salas de exposición permanente (Sala Guaguas, Sala Mente, Sala Quito, Sala Ludión y Museo de Sitio), además de 2 espacios abiertos al aire libre (Bosque Nativo y Parque de la Ciencia) que permiten al público visitante experimentar el lado cotidiano y divertido de la ciencia. Para este mes se cuenta adicionalmente con una exposición temporal: Cuentos que no son cuento el clima está cambiando (hasta el 11 de febrero) y Geometrías en la naturaleza. Uso y alquiler de espacios: El Museo de la Ciudad, Yaku Museo del Agua y Centro de Arte Contemporáneo permiten la utilización de sus espacios para actos protocolarios, oficiales, empresariales y de instituciones públicas y privadas.

4. Servicios y espacios gratuitos: el Museo de la Ciudad cuenta con espacios gratuitos como Biblioteca y terrazas, además cuenta con cuatro salas de exposición permanente que tratan de la historia y el patrimonio material e inmaterial de la ciudad de Quito. Además, la exposición del Hospital San Juan de Dios.
5. Mediación comunitaria: El Museo de la Ciudad establece vínculos con comunidades con el fin de articular los saberes del Museo con los de la comunidad a través de líneas de trabajo sostenidas.
6. Eventos y otras actividades culturales y educativas: El Museo de la Ciudad es una plataforma para la difusión de actividades artísticas, culturales y educativas que pone a disposición del público.
7. Canales digitales: los espacios que forman parte de la fundación proponen actividades educacionales y comunicacionales y de entretenimiento cultural a través de sus redes sociales y página web, además el Museo Interactivo de Ciencia desarrolla una propuesta de contenidos virtuales, que buscaban contribuir al esparcimiento cultural y científico, utilizando para ello las redes sociales del Museo. Los usuarios pueden acceder a los contenidos virtuales de educación no formal y esparcimiento cultural, a través de la página web del museo: www.museociencia.gob.ec; o a través de las redes sociales del Museo: Facebook (MICmuseo).
8. Actividades educativas complementarias presenciales y Exposiciones: Yaku Parque Museo del Agua dispone de oferta educativa, comunitaria que incluye la entrada al museo, además YAKU Parque Museo del Agua cuenta con seis exposiciones permanentes las cuales han sido pensadas para captar al público más diverso. Estas son: Sala Introductoria, Sendero Ecológico Pumamaki, Zoom un viaje en el Agua, Burbujas, Mediagua, Achachay. Este mes temporalmente se exhibió “Textiles por la dignidad y justicia”.
9. Visitas a las salas de exposiciones permanente y temporal: El Museo del Carmen Alto cuenta con 21 salas de exposiciones permanentes. Se puede visitar las salas con acompañamiento de Mediador o de forma libre.
10. Actividades educativas paralelas: en el Museo del Carmen Alto se realizan diversas actividades educativas (talleres, cine-foro, etc.).

11. Oferta virtual a través de canales digitales: El Museo del Carmen Alto presenta a la población alternativas culturales y educativas asociadas a su gestión a través de Facebook, Twitter, Instagram y página web del museo, El Museo Interactivo de Ciencia desarrolla una propuesta de contenidos virtuales, que buscaban contribuir al esparcimiento cultural y científico, utilizando para ello las redes sociales del Museo.

De un total de veinte y siete (27) servicios descritos en su página web, mismos que corresponden a los seis (6) espacios culturales que conforman la Fundación Museos de la Ciudad, únicamente la compra de entradas al Museo de Agus Yaku se encuentra en línea en el siguiente link, <https://yakumuseoagua.gob.ec/reserva-visitas-museo-del-agua>, sin embargo, los demás servicios no se encuentran automatizados debido a que los diferentes espacios que conforman la fundación no cuenta con una plataforma virtual que permita acceder al servicio en modalidad on-line, los servicios automatizados corresponde únicamente al 3,70% mientras que el 96,30% no dispone de automatización.

Líneas de Gestión

Las líneas de gestión establecidas por cada uno de los espacios culturales que conforma la Fundación Museos de la Ciudad, así como sus actividades, son orientadores para tener una visión panorámica de la gestión institucional, los mismos se detallan a continuación:

- **Fundación Museo de la Ciudad:**

Recorridos realizados por las exposiciones y en los espacios culturales de la fundación.

Actividades educativas realizadas desde los espacios culturales

Acciones comunitarias desde los espacios culturales

Desarrollo de exposiciones en los espacios culturales

- **Museo de la Ciudad**

- **Museo Intercultural**

Memoria del trabajo de cuidados y reproducción de la vida

Memoria para enfrentar los desafíos del presente

- **Parque Museo del Agua Yaku**

ODS 6 Agua y Saneamiento

Gestión Integral de los recursos hídricos

Género y Agua

- **Museo Interactivo de Ciencia**

Implementación de estrategias innovadoras de educación no formal de la ciencia

Aporte a la construcción de una cultura

Capacitación y fortalecimiento del equipo

- **Centro de Arte Contemporáneo**

Prácticas artísticas contemporáneas

Ecología cultural

Tecnologías del cuerpo

Prácticas anticoloniales

Educación artística y mediación comunitaria

- **Museo del Carmen Alto**

Enfoque de género

Arte en todas sus expresiones

Espiritualidades diversas

Productos

Las líneas transversales del servicio ofertado se resumen en los siguientes productos:

Yaku Viajero

Es una nueva propuesta que surge de la necesidad de la gente que por distintas razones no pueden movilizarse al Museo y solicitan que visitemos sus espacios con módulos expositivos, que llamen la atención pero YAKU, no solamente desea brindar al público una distracción sino que la experiencia vaya más allá, deseamos que esta exposición aborde temáticas educativas y de interés social, y que actualmente se encuentran en auge, como es la “huella hídrica”, al igual que el “agua un derecho y una responsabilidad”, “calidad del agua”, creemos que es importante que las personas que visiten esta exposición, conozcan y reflexionen acerca de temas referentes a la obtención del agua en la antigüedad y en la actualidad, resaltando la participación importante de la empresa de agua potable EPMAPS.

Amigos del CAC

El Centro de Arte Contemporáneo ubicado en un edificio patrimonial emblemático, promueve y difunde prácticas artísticas contemporáneas a través de procesos de Circulación, Transferencia y Relaciones con la Comunidad, con el objetivo de fortalecer y fomentar la participación de la ciudadanía en búsqueda del desarrollo cultural de los saberes artísticos además de contribuir a la construcción de pensamiento y el intercambio de ideas a través de las artes. Quito, para visitar sus instalaciones se realiza previamente un registro de visita; esto con la finalidad de notificar a los visitantes asiduos sobre futuros eventos culturales.

Servicios Virtuales

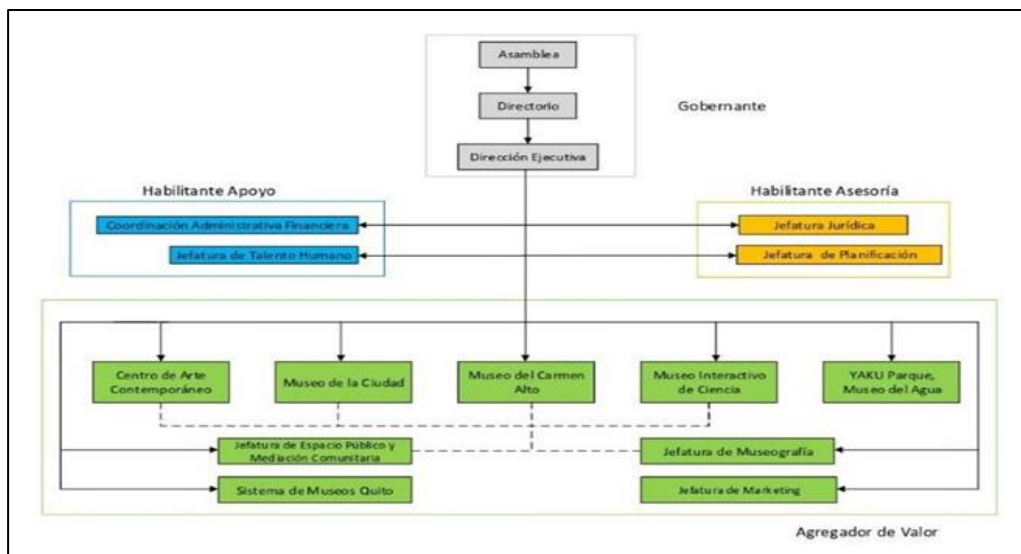
El Museo Interactivo de Ciencia, el Museo de la Ciudad, y el Museo del Carmen Alto disponen de servicios virtuales para que la ciudadanía pueda visitar los mismos desde la comodidad de su hogar.

Dependencias

La Estructura orgánica de la Fundación Museos de la Ciudad se encuentra organizado de la siguiente manera:

Figura 4.

Estructura Organizacional de la Fundación Museos de la Ciudad



Nota. Fuente: (Museos de la Ciudad, 2023).

Sin embargo, se divide en las siguientes dependencias para efectos de distribución de recursos humanos y de asignaciones presupuestarias:

- Centro de Arte Contemporáneo
- Coordinación Administrativa Financiera
- Dirección Ejecutiva
- Jefatura de Espacio Público y Mediación Comunitaria
- Jefatura de Marketing
- Jefatura de Museografía
- Jefatura de Planificación
- Jefatura de talento Humano
- Jefatura Jurídica
- Museo de la Ciudad
- Museo del Carmen Alto
- Museo Interactivo de Ciencia

5.3.2. Análisis de Recursos Humanos

Como se evidencia en el cuadro resumen mostrado a continuación, el talento humano de la Fundación Museos de la Ciudad, tiene diferentes tipos de vinculación y relación laboral, las mismas que corresponden al marco legal en materia laboral emitido por el ente rector en materia y la Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP.

Tabla 9.

Distribución de talento humano Fundación Museos de la Ciudad corte 31 de marzo 2023

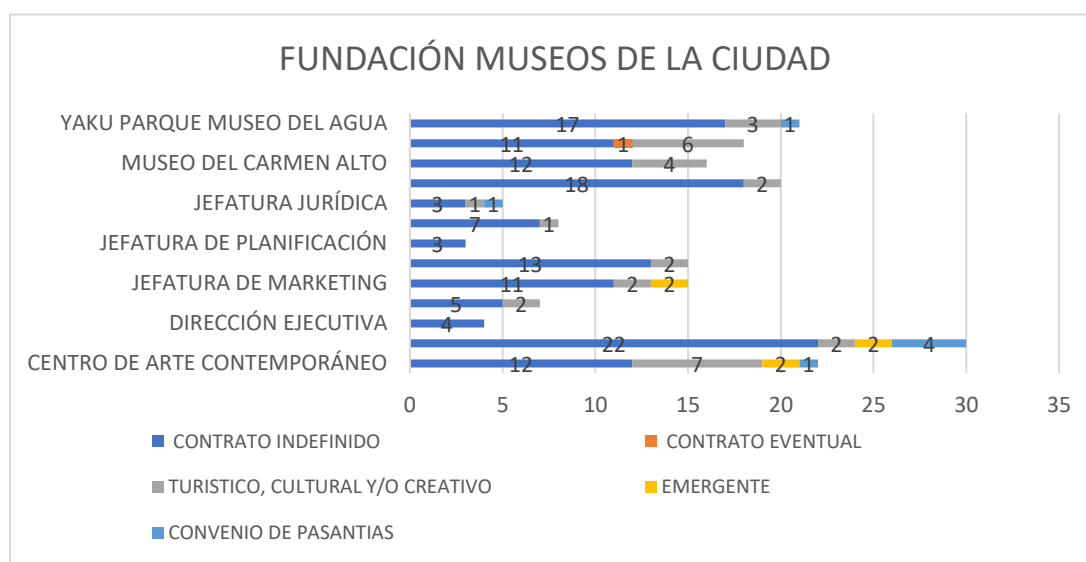
DEPENDENCIAS	CONTRATO INDEFINIDO	CONTRATO EVENTUAL	TURISTICO, CULTURAL Y/O CREATIVO	EMERGENTE	CONVENIO DE PASANTIAS	Total general
CENTRO DE ARTE CONTEMPORÁNEO	12		7	2	1	22
COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	22		2	2	4	30
DIRECCIÓN EJECUTIVA	4					4
JEFATURA DE ESPACIO PÚBLICO Y MEDIACIÓN COMUNITARIA	5		2			7
JEFATURA DE MARKETING	11		2	2		15
JEFATURA DE MUSEOGRAFÍA	13		2			15
JEFATURA DE PLANIFICACIÓN	3					3
JEFATURA DE TALENTO HUMANO	7		1			8
JEFATURA JURÍDICA	3		1		1	5
MUSEO DE LA CIUDAD	18		2			20
MUSEO DEL CARMEN ALTO	12		4			16
MUSEO INTERACTIVO DE CIENCIA	11	1	6			18
YAKU PARQUE MUSEO DEL AGUA	17		3		1	21
TOTAL GENERAL	138	1	32	6	7	184

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la tabla 9. se desprende la siguiente figura de la distribución del talento humano correspondiente a la Fundación Museos de la Ciudad.

Figura 5.

Distribución de Talento Humano Fundación Museos de la Ciudad corte a 31 marzo 2023



Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

Los recursos se encuentran homogéneamente distribuidos en las Procesos Sustantivos o consideradas Agregadores de Valor con un total de 112 funcionarios, distribuidos de la siguiente manera: Yaku Museo del Agua (21), Museo Interactivo de Ciencias (18), Centro de Arte Contemporáneo (22), Museo de la Ciudad (20), Museo del Carmen Alto (16) y Jefatura de Museografía (15), mientras que en Procesos Adjetivos o consideradas de Apoyo como administrativas, financieras, talento humano se encuentran vinculadas 72 personas, lo cual equivale al 39% con respecto al total.

5.3.3. Análisis de Recursos financieros

Para el análisis financiero de la Fundación Museos de la Ciudad, se ha considerado el período comprendido entre 01 de enero a 31 de diciembre de 2022.

Tabla 10.

Resumen de Ejecución Presupuestaria de la Fundación Teatro Nacional Sucre año 2022

Sector/ Dependencia	Codificado	Devengado	Ejecución presupuestaria
Fundación museos de la ciudad	5.079.230,93	4.929.130,57	97%

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

La ejecución presupuestaria anual evidencia una ejecución del 97% de los recursos asignados, lo que significa que existe una importante gestión para este cumplimiento. sin embargo; dentro del análisis financiero aparte de tener en cuenta las asignaciones presupuestarias se debe realizar el análisis de las partidas que conforman la cédula presupuestaria de ingresos para determinar cuáles son los rubros más significativos para la sostenibilidad económica de la entidad.

Tabla 11.

Desglose de las partidas de Ingresos de la Fundación Museos de la Ciudad corte a Dic 2022

Denominación de partidas de ingreso	Codificado	Porcentaje %
Acceso A Lugares Públicos	279.029,49	5,49
Ocupación De Lugares Públicos	80.965,70	1,59
Prestación De Servicios	190,28	0,00
Otras Ventas De Productos Y Materiales	188,68	0,00
Intereses Por Depósitos A La Vista Y A Plazo	16.759,38	0,33
Intereses Por Otras Operaciones	800,00	0,02
Incumplimientos De Contratos	44,58	0,00
Otros No Especificados	22.021,89	0,43
De Empresas Publicas	145.000,00	2,85
De Gobiernos Autónomos Descentralizados	4.350.000,00	85,64
De Fondos De Autogestión	171.756,83	3,38

Otros Saldos	12.474,10	0,25
Total	5.079.230,93	100

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla 11 el 85,65% de los ingresos corresponden a asignaciones provenientes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito, mientras que únicamente el 3,38% corresponde a ingresos provenientes de fondos de autogestión, el 5,49% de los ingresos corresponde de ingresos provenientes a los lugares públicos que se encuentran a cargo de la Fundación Museos de la Ciudad, y finalmente el 2,85% provienen de aportes realizadas por Empresas Públicas.

Analizando las partidas de la cédula presupuestaria de ingreso podemos determinar que la Fundación Museos de la Ciudad se encuentra muy lejos de ser una entidad auto sustentable.

Tabla 12.

Desglose de las partidas de Gastos de la Fundación Museos de la Ciudad corte a Dic 2022

Denominación de partida de gasto	Ejecutado	Porcentaje %
Remuneraciones Y Salarios	3.037.964,82	61,63%
Gastos Operacionales	1.298.486,00	26,34%
Espectáculos Culturales y Sociales	112.343,39	2,28%
Seguros Impuestos Costas Judiciales	60.502,74	1,23%
Transfer O Donaciones Al Sector Privado No Financiero	220.373,15	4,47%
Mobiliario Maquinaria Y Equipo	199.460,47	4,05%
Total	4.929.130,57	100 %

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

En la tabla 12, se muestra de manera resumida por grupo presupuestario de gasto la conformación del gasto de la Fundación Museos de la Ciudad, evidenciándose que el 61,63% se encuentra concentrado en el pago de remuneraciones y salarios, mientras que en gastos operacionales se encuentran concentrado el 26,34%, el gasto realizado en montaje de espectáculos culturales y sociales es de únicamente el 2,28 %, y en Mobiliario Maquinaria y equipo se gasta 4,05% del presupuesto total.

Realizando un análisis del grupo de gasto el cual corresponde a gastos operacionales (mantenimiento operacional infraestructura, equipos, servicios básicos, seguridad, etc.) que se requiere para el normal funcionamiento de los espacios culturales que pertenecen a la Fundación Museos de la Ciudad; en el año 2022 se ejecutó en el gasto institucional un valor de \$1.294.894,35, mientras que si se considera los valores de ingresos por autogestión propios tenemos un valor de \$584.230,93, mismos que no son suficientes para cubrir ni el 50% de lo que lo que se gasta en la normal operación institucional.

5.3.4. Convenios Interinstitucionales Vigentes

Los convenios interinstitucionales que se mantienen vigentes en la Fundación Museos de la Ciudad con corte al 31 de marzo de 2023 son numerosos y de diferente tipo (Ver Anexos). La Fundación Museos de la Ciudad mantiene alrededor de 50 convenios interinstitucionales, de los cuales 9 son para la realización de prácticas pre profesionales con diferentes establecimientos educativos de tercer nivel como universidades e institutos tecnológicos, es importante mencionar que esta entidad de acuerdo a sus convenios se encuentra interesada en brindar apoyo para la realización de talleres, así como en actividades tales como ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA, y convenios de cooperación con diferentes instituciones del sector público, lo que llama la atención es que no tiene convenios con empresas del sector privado ya que como se concluyó en el caso de Fundación Teatro Nacional Sucre, sus convenios y alianzas estratégicas no están enfocadas a la obtención de ingresos monetarios.

5.3.5. Ejecución de Obras

Durante el proceso de transición de gobierno descentralizado del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Mgs. Adriana Alexandra Coloma Santos DIRECTORA EJECUTIVA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD comunica mediante Oficio Nro. FMC-2023-0206-O Quito, D.M., 10 de abril de 2023, que en la Fundación Museos de la Ciudad no existen obras de construcción en el período octubre 2021 a abril 2023.

5.3.6. Pre-Inversión

Para el año 2023, la institución no tiene previsto llevar a cabo proyectos de pre-inversión. Esto se debe a que no se requieren Proyectos de Inversión Pública ni Consultorías durante este periodo. La institución ha realizado una evaluación de sus necesidades y ha determinado que no es necesario emprender proyectos de esta naturaleza en el año 2023.

Esta decisión se basa en diversos factores, como la planificación estratégica de la institución, el análisis de las prioridades y objetivos establecidos, así como la disponibilidad de recursos financieros y humanos. La institución ha llevado a cabo una gestión eficiente de sus recursos y ha identificado que no existen requerimientos específicos que justifiquen la realización de proyectos de pre-inversión en el año en cuestión.

En lugar de enfocarse en proyectos de pre-inversión, la institución se centrará en la ejecución y desarrollo de sus programas y actividades culturales, educativas y de mediación comunitaria. Se buscará fortalecer la calidad y alcance de dichas actividades, garantizando así la continuidad y el impacto positivo en la comunidad.

Cabe destacar que esta decisión se enmarca dentro de la planificación estratégica y la gestión responsable de la institución, con el objetivo de utilizar de manera eficiente los recursos disponibles y cumplir con su misión de promover la cultura y el arte en beneficio de la sociedad.

5.3.7. Cumplimiento de Indicadores del Plan Operativo Anual

En el año 2022, el proyecto denominado Sistema Distrital Museos de la Ciudad logró superar significativamente la meta establecida. La meta inicial era alcanzar 800.000 asistentes a las actividades culturales, educativas y de mediación comunitaria llevadas a cabo por la Fundación Museos de la Ciudad. Sin embargo, los resultados obtenidos reflejaron un porcentaje de cumplimiento del 155,59% en relación con lo planificado.

Este logro representa un hito importante en el desarrollo del proyecto y demuestra el compromiso y el esfuerzo de la Fundación Museos de la Ciudad para garantizar los derechos culturales de la ciudad. Los resultados obtenidos reflejan el impacto positivo de las actividades realizadas en la comunidad, así como la calidad y la relevancia de la programación cultural ofrecida.

La superación de la meta establecida evidencia el interés y la participación activa de la comunidad en las actividades propuestas por la Fundación. Además, resalta el valor que los ciudadanos otorgan a la cultura y la importancia de brindarles espacios y oportunidades para su desarrollo y disfrute.

Estos logros alcanzados en el año 2022 son motivo de celebración y reconocimiento para la Fundación Museos de la Ciudad, ya que demuestran su capacidad para llevar a cabo proyectos exitosos y generar un impacto significativo en la vida cultural de la ciudad. Estos resultados servirán como inspiración y motivación para seguir trabajando en la promoción y difusión de la cultura, en beneficio de la comunidad y el enriquecimiento del patrimonio cultural de la ciudad.

Tabla 13.

Indicador representativo del POA 2022 de la Fundación Museos de la Ciudad

PROYECTO	META DE PROYECTO	INDICADOR	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
SISTEMA DISTRITAL MUSEOS DE LA CIUDAD	LOGRAR 800.000 ASISTENTES A LAS ACTIVIDADES CULTURALES, EDUCATIVAS Y DE MEDIACIÓN COMUNITARIA REALIZADAS POR LA FMC.	PORCENTAJE DE ASISTENTES QUE ACCEDEN A LOS ESPACIOS CULTURALES DEL SISTEMA METROPOLITANO DE TEATROS Y SISTEMA DE MUSEOS DE LA CIUDAD DE QUITO	155,59%

Nota. Fuente: Fundación Museos de la Ciudad. Elaboración propia

5.3.8. Hitos para el año 2023

Los hitos programáticos establecidos por la Fundación Museos de la Ciudad para el año 2023 son:

Nombre del Proyecto: Sistema Distrital Museos de la Ciudad

Objetivo del Proyecto: Contribuir a la educación no formal a través del fortalecimiento de espacios de reflexión y producción cultural para los habitantes del DMQ, en los museos y centro de arte administrados por la Fundación Museos de la Ciudad; a través de la ejecución de actividades culturales artísticas, educativas y de mediación con la comunidad.

Hitos: los hitos establecidos para el año 2023 son los detallados a continuación:

- La presentación de los resultados del Premio Nacional de Artes Mariano Aguilera 2022-2023 fue un evento significativo que destacó y reconoció el talento artístico en diversas disciplinas. Durante esta presentación, se revelaron los ganadores y se resaltó la importancia de su contribución al panorama artístico nacional. El premio, que lleva el nombre del reconocido artista Mariano Aguilera, busca promover y valorar la excelencia en el campo de las artes, impulsando el desarrollo y la difusión de la creatividad en el país.
- La conmemoración del X Aniversario de Mediación Comunitaria en el Museo del Carmen Alto fue una ocasión especial para celebrar una década de trabajo en el fomento del diálogo, la inclusión y la participación comunitaria a través de la cultura. Durante

esta conmemoración, se destacaron los logros alcanzados en la promoción de la mediación y se compartieron experiencias exitosas de colaboración con diferentes grupos y sectores de la comunidad. Esta celebración reafirmó el compromiso del museo en fortalecer los lazos entre la institución y la comunidad, promoviendo un sentido de pertenencia y participación activa en la vida cultural de la ciudad.

- La inauguración de la transformación de las salas permanentes de exposiciones del Museo de la Ciudad, la Sala Siglo XX del Museo Interactivo de Ciencia y el Aguamundi del Yaku Parque Museo del Agua marcó un hito en la experiencia cultural ofrecida por estas instituciones. Estas transformaciones permitieron actualizar y mejorar las exhibiciones, brindando al público una experiencia enriquecedora y educativa. Con la renovación de estas salas, se buscó adaptarse a los cambios y demandas de la sociedad contemporánea, ofreciendo una propuesta museográfica innovadora y atractiva. Esta inauguración fue un evento destacado que resaltó el compromiso de los museos con la excelencia y la mejora continua en la presentación de su patrimonio cultural.

5.4. Beneficiarios de programación conjunta

Durante el año 2022, a través de programas conjunto entre La Fundación Museos de la Ciudad y la Fundación Teatro Nacional Sucre, como “Música en los Museos”, activaciones musicales a cargo de los elencos del Centro Cultural Mama Cuchara, entre otros programas y proyectos se han logrado llegar a los siguientes beneficiarios:

- En el año 2022, un total de 175,241 personas tuvieron acceso a la programación artística cultural ofrecida por la Fundación Teatro Nacional Sucre y sus diferentes espacios, tanto de forma presencial como a través de sus plataformas digitales. Estas personas pudieron disfrutar de una variada oferta de espectáculos y eventos culturales que contribuyeron a enriquecer su experiencia artística y promover la diversidad cultural en la comunidad.
- La Fundación Museos de la Ciudad logró reunir a 1,244,701 asistentes en el año 2022, tanto de manera presencial como virtual, en las diversas actividades culturales, educativas y de mediación comunitaria que llevó a cabo. Estas actividades abarcaron una amplia gama de temas y disciplinas artísticas, permitiendo a los participantes explorar, aprender y conectarse con el patrimonio cultural de la ciudad de Quito.

- Durante las fiestas de Quito, un total de 150,000 personas se beneficiaron de la programación cultural, gastronómica y turística organizada por las fundaciones culturales. Estas festividades ofrecieron una amplia variedad de eventos y actividades para celebrar la identidad y tradiciones de la ciudad, brindando opciones de entretenimiento y enriquecimiento cultural para todos los asistentes.
- Las fiestas de fin de año también fueron motivo de celebración cultural, con un total de 436,268 personas beneficiadas a través de 1,340 actividades artístico-culturales. Estos eventos incluyeron presentaciones de danza, artes escénicas, arte callejero, teatro físico, circo contemporáneo, conciertos familiares de música tradicional y autóctona, brindando opciones de entretenimiento para personas de todas las edades y gustos artísticos.
- La celebración del Año Bicentenario también dejó un impacto significativo, beneficiando a 48,000 personas a través de 121 actividades artístico-culturales. Estos eventos conmemorativos resaltaron la importancia histórica y cultural del país, promoviendo el orgullo nacional y la valoración de la identidad y patrimonio.
- El Parque Cumandá se convirtió en un espacio de encuentro cultural, beneficiando a 108,000 personas que participaron en diversas actividades artístico-culturales. Estas actividades incluyeron exhibiciones, presentaciones en vivo, talleres y eventos comunitarios que fomentaron la participación activa y el disfrute de la cultura en un entorno natural y accesible para todos.
- Un total de 5,600 trabajadores culturales estuvieron involucrados en la organización y realización de estos eventos, desempeñando roles clave en la producción, promoción y ejecución de las actividades artísticas y culturales. Su compromiso y dedicación fueron fundamentales para el éxito y la calidad de las experiencias culturales ofrecidas.
- En colaboración, la Fundación Museos de la Ciudad y la Fundación Teatro Nacional Sucre llevaron a cabo el programa conjunto "Música en los museos", en el cual los elencos del Centro Cultural Mama Cuchara ofrecieron activaciones musicales durante los recorridos por los museos. Esta iniciativa buscó enriquecer la experiencia de los visitantes, fusionando música y arte en un contexto único y promoviendo la interacción entre diferentes expresiones culturales.

- A lo largo del año, se llevaron a cabo un total de 372 presentaciones artísticas con el propósito de brindar acceso a la cultura y recreación a las personas, proporcionando espacios adecuados y seguros donde pudieran disfrutar de expresiones artísticas diversas. Estas presentaciones contribuyeron a una vida digna, sana y productiva, y permitieron el disfrute de experiencias culturales enriquecedoras para la comunidad.
- La Campaña #MuseosSolidarios, realizada a través de las redes sociales de los espacios culturales, tuvo como objetivo dar a conocer la oferta de los museos y generar conciencia sobre la importancia de apoyar y valorar estas instituciones. A través de mensajes y contenido relevante, se buscó involucrar a la comunidad en la promoción y difusión de los espacios culturales, fomentando la participación y el apoyo ciudadano.
- La Campaña "Los Museos Contamos Contigo" se desarrolló con el objetivo de transmitir a la sociedad el valor que tienen los museos como espacios de aprendizaje, preservación y difusión del patrimonio cultural. A través de diferentes medios de comunicación y actividades promocionales, se resaltó la relevancia de los museos como agentes de cambio social y se invitó a la comunidad a formar parte de este proceso de transformación cultural.
- Durante las fiestas de Quito se llevaron a cabo un total de 176 eventos diversos, que abarcaban una amplia gama de expresiones artísticas y culturales. Estos eventos contribuyeron a la animación y el disfrute de la festividad, ofreciendo opciones de entretenimiento para personas de todas las edades e intereses.
- La Feria Intercultural del Libro (FILQ) fue una iniciativa que permitió acercar la literatura y el conocimiento a la comunidad, promoviendo la lectura y la participación activa en actividades relacionadas con el mundo editorial. Durante la feria, se realizaron presentaciones de libros, charlas, talleres y otras actividades que fomentaron el intercambio cultural y la difusión de la producción literaria local e internacional.
- En colaboración con empresas privadas, instituciones educativas y medios de comunicación, se llevó a cabo el evento solidario "RECOLECTÓN: PON FIN AL DESPERDICIO DE ALIMENTOS". Esta iniciativa permitió recolectar un total de 673 kilogramos de alimentos para personas pertenecientes a grupos en estado de

vulnerabilidad, contribuyendo así a la lucha contra el desperdicio de alimentos y al apoyo de comunidades necesitadas.

- El Plan de Reactivación Cultural benefició a un total de 765,582 personas, brindando oportunidades de participación y acceso a actividades artísticas y culturales. Este plan buscó revitalizar el sector cultural, promoviendo la reactivación económica y social a través de la cultura, y generando espacios de encuentro y disfrute para la comunidad.

5.5 Entrevistas aplicadas en relación a la temática

Tabla 14.

Entrevistas aplicadas en relación a la temática

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Cuál ha sido el impacto de las fundaciones Museos de la Ciudad y Teatro Nacional Sucre en el desarrollo cultural y turístico de la ciudad de Quito?	La labor de las fundaciones ha tenido un impacto notable en el desarrollo cultural y turístico de la ciudad. Han contribuido a diversificar la oferta cultural, generando mayor atractivo para los turistas y fomentando el turismo cultural. Además, han promovido la participación activa de la comunidad en las actividades culturales, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la identidad de la ciudad. Esto ha generado beneficios económicos y sociales significativos para Quito.	Los logros más destacados de los modelos de gestión de ambas fundaciones han sido la promoción y difusión de la cultura en la ciudad, la inclusión y acceso a la cultura para diversos públicos, el fortalecimiento de la identidad cultural y la conservación y protección del patrimonio cultural material e inmaterial. Asimismo, se ha fomentado la formación artística y cultural, se ha incentivado la participación y desarrollo de artistas locales, y se ha logrado establecer alianzas y cooperación tanto a nivel nacional como internacional.	Los logros más destacados de los modelos de gestión de ambas fundaciones se centran en la creación de una amplia oferta cultural de calidad, que abarca exposiciones, conciertos, obras de teatro y eventos especiales. Se ha logrado atraer a una gran cantidad de visitantes tanto locales como turistas, y se ha fortalecido la imagen de la ciudad como un destino cultural y artístico. Además, se ha trabajado en la preservación y promoción del patrimonio cultural, enriqueciendo la identidad de la ciudad.	Los logros más destacados de los modelos de gestión de ambas fundaciones son la descentralización de la cultura, llevando eventos y actividades a diferentes sectores de la ciudad, promoviendo la participación de la comunidad. Además, se ha fomentado la formación y desarrollo de talento artístico local, brindando oportunidades a artistas emergentes. Se han establecido alianzas estratégicas con otras instituciones culturales, fortaleciendo así la oferta cultural de la ciudad.
¿Cómo han contribuido las fundaciones a la preservación y valoración del patrimonio cultural de la ciudad?	Las fundaciones han desempeñado un papel fundamental en la preservación y valoración del patrimonio cultural de la ciudad. Han desarrollado proyectos de conservación, restauración y difusión de los bienes culturales, generando	Entre los principales desafíos se encuentran la búsqueda de financiamiento sostenible para la ejecución de proyectos culturales, la ampliación de la oferta cultural y la llegada a nuevos públicos, la preservación y valoración del patrimonio cultural, así como	Los principales desafíos que enfrentan las fundaciones son asegurar la sostenibilidad financiera para continuar ofreciendo una amplia gama de actividades culturales, adaptarse a las nuevas tecnologías y a las preferencias cambiantes del	Los principales desafíos que enfrentan las fundaciones son asegurar la diversidad y calidad de la oferta cultural, llegar a públicos diversos y promover la inclusión cultural. También es importante enfrentar los retos financieros para mantener y mejorar la

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	conciencia sobre su importancia y promoviendo su cuidado. Además, han establecido alianzas con instituciones especializadas y comunidades locales, lo que ha permitido la salvaguardia de tradiciones y manifestaciones culturales únicas de Quito.	la adaptación a los cambios tecnológicos y a las demandas de una sociedad en constante transformación. Además, es importante garantizar la participación y el involucramiento de la comunidad en las actividades culturales, así como promover la descentralización y la equidad en el acceso a la cultura.	público, y fortalecer la participación y el compromiso de la comunidad en las actividades culturales. También es importante mantener y proteger el patrimonio cultural, garantizando su preservación y promoviendo su valoración.	infraestructura cultural, así como fortalecer la cooperación y las alianzas con otras instituciones y actores culturales. Es fundamental adaptarse a los avances tecnológicos y a las nuevas formas de consumo cultural para mantener la relevancia y el impacto de las actividades culturales en la sociedad.
¿Cuál es la distribución del talento humano en las fundaciones y qué importancia tiene para el logro de sus objetivos?	La distribución del talento humano en las fundaciones es fundamental para el logro de sus objetivos. En el caso de la Fundación Teatro Nacional Sucre, se destaca que el 42% del talento humano se encuentra concentrado en la Dirección Musical, lo cual refleja su importancia en la producción y programación de eventos artísticos. Por otro lado, la Dirección Técnica y la Dirección Administrativa también cuentan con un 15% cada una, evidenciando su relevancia en el soporte y la gestión de las actividades culturales. Sin embargo, es necesario fortalecer la presencia del talento humano en la Dirección Artística, la	La labor de ambas fundaciones ha tenido un impacto significativo en el desarrollo cultural y turístico de la ciudad de Quito. La promoción y difusión de la cultura a través de exposiciones, eventos, conciertos y espectáculos teatrales ha enriquecido la oferta cultural de la ciudad, atrayendo tanto a visitantes nacionales como internacionales. Esto ha contribuido a posicionar a Quito como un destino cultural y artístico de renombre, generando beneficios económicos y fortaleciendo la identidad cultural de la ciudad.	La labor de las fundaciones ha tenido un impacto notable en el desarrollo cultural y turístico de la ciudad. Han contribuido a diversificar la oferta cultural, generando mayor atractivo para los turistas y fomentando el turismo cultural. Además, han promovido la participación activa de la comunidad en las actividades culturales, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la identidad de la ciudad. Esto ha generado beneficios económicos y sociales significativos para Quito.	La labor de las fundaciones ha sido fundamental para el desarrollo cultural y turístico de la ciudad. Han contribuido a posicionar a Quito como un referente cultural a nivel nacional e internacional, atrayendo a visitantes interesados en el arte y la cultura. Además, han generado espacios de encuentro y diálogo entre diferentes expresiones culturales, promoviendo la diversidad y el intercambio cultural. Esto ha tenido un impacto positivo en la economía local y en la proyección de la ciudad como un destino cultural de calidad.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	<p>cual actualmente corresponde a un 1,70%. El equilibrio y la complementariedad entre las diferentes áreas son clave para garantizar el éxito de las fundaciones en la consecución de sus metas.</p>			
<p>¿Cuáles son los principales retos que enfrentan las fundaciones de cara al futuro y cómo se abordarán?</p>	<p>Los retos a futuro para las fundaciones incluyen seguir diversificando y renovando la oferta cultural, promover la inclusión y la participación ciudadana en la toma de decisiones culturales, y fortalecer la cooperación y las alianzas con otras instituciones y actores culturales. También es importante continuar invirtiendo en la formación y desarrollo de talento artístico local, y adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías para mantener la relevancia de las actividades culturales. Para abordar estos desafíos, se requiere una gestión eficiente, una planificación estratégica y una participación activa de la comunidad y los diferentes actores involucrados en el ámbito cultural.</p>	<p>Los retos a futuro para las fundaciones son la consolidación y ampliación de su oferta cultural, la adaptación a los cambios y tendencias en el ámbito artístico y cultural, la integración de nuevas tecnologías para la difusión y accesibilidad de la cultura, así como la generación de alianzas estratégicas con otros actores culturales y el fortalecimiento de la participación ciudadana en la toma de decisiones. También es importante seguir trabajando en la preservación y valoración del patrimonio cultural, así como en la formación y desarrollo de nuevos talentos artísticos.</p>	<p>Los retos a futuro para las fundaciones son mantener una oferta cultural innovadora y relevante que siga atrayendo a públicos diversos, adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas formas de consumo cultural, y promover la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones culturales. Además, se deben fortalecer las alianzas estratégicas con otras instituciones y actores culturales, y garantizar la preservación y valoración del patrimonio cultural de la ciudad.</p>	<p>Los retos a futuro para las fundaciones incluyen seguir diversificando y renovando la oferta cultural, promover la inclusión y la participación ciudadana en la toma de decisiones culturales, y fortalecer la cooperación y las alianzas con otras instituciones y actores culturales. También es importante continuar invirtiendo en la formación y desarrollo de talento artístico local, y adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías para mantener la relevancia de las actividades culturales.</p>
<p>¿Cómo se ha fortalecido la</p>	<p>Las fundaciones han fortalecido su relación con el</p>	<p>Las fundaciones han trabajado de manera articulada con el</p>	<p>Las fundaciones han mantenido una estrecha</p>	<p>Las fundaciones han establecido una relación de</p>

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
relación entre las fundaciones y el municipio de Quito, así como con otras entidades culturales?	municipio de Quito y otras entidades culturales a través de una gestión colaborativa y coordinada. Han trabajado de manera conjunta en la planificación y ejecución de proyectos culturales, estableciendo alianzas estratégicas y compartiendo recursos y conocimientos. Esta estrecha relación ha permitido la optimización de los recursos disponibles, la generación de sinergias y una mayor proyección de Quito como una ciudad cultural de referencia.	municipio y otras entidades culturales, logrando una gestión eficiente y una mayor sinergia en la promoción y desarrollo de la cultura en la ciudad. Además, han establecido alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, lo que ha permitido la realización de intercambios culturales, coproducciones y el acceso a recursos y conocimientos externos. Esto ha enriquecido la oferta cultural y fortalecido la proyección de Quito como ciudad cultural.	relación con el municipio y otras instituciones culturales, trabajando de manera colaborativa y coordinada para la promoción y desarrollo de la cultura en la ciudad. Asimismo, han establecido alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, lo que ha permitido la realización de eventos de alto nivel y la participación en proyectos internacionales. Esta cooperación ha contribuido a la mejora continua de las fundaciones y a la proyección de Quito como un referente cultural a nivel regional y global.	trabajo cercana con el municipio y otras entidades culturales, lo que ha permitido una gestión coordinada y eficiente en la promoción y desarrollo de la cultura en la ciudad. Además, se han establecido alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, fortaleciendo así la proyección de Quito como una ciudad cultural de relevancia. Esta colaboración ha generado beneficios mutuos y ha enriquecido la oferta cultural de la ciudad.

Nota: elaboración propia, 2023.

El análisis de la tabla revela que las fundaciones Museos de la Ciudad y Teatro Nacional Sucre han tenido un impacto significativo en el desarrollo cultural y turístico de la ciudad de Quito. Han diversificado la oferta cultural, atrayendo a turistas y fomentando el turismo cultural. Además, han promovido la participación de la comunidad en las actividades culturales, fortaleciendo la identidad de la ciudad. Estas acciones han generado beneficios económicos y sociales para Quito. Asimismo, las fundaciones han contribuido a la preservación y valoración del patrimonio cultural mediante proyectos de conservación y difusión, estableciendo alianzas con instituciones especializadas y comunidades locales. Sin embargo, también enfrentan retos como asegurar financiamiento sostenible, adaptarse a los cambios tecnológicos y llegar a nuevos públicos. Para abordar estos desafíos, se requiere una gestión eficiente, planificación estratégica y participación de la comunidad y los actores culturales. Además, las fundaciones han fortalecido su relación con el municipio y otras entidades culturales a través de una gestión colaborativa, estableciendo alianzas estratégicas y compartiendo recursos y conocimientos. Esto ha optimizado los recursos disponibles y proyectado a Quito como una ciudad cultural de referencia.

CONCLUSIONES

- El presente análisis sirve como un diagnóstico de los modelos de gestión de las fundaciones estudiadas mismas que por las atribuciones establecidas por normativa cumplen con atribuciones culturales relacionadas con teatros y museos.
- Los modelos de gestión influyen en la auto sustentabilidad de las entidades estudiadas debido a que el Gobierno Autónomo Descentralizado es quien financia en porcentajes que van desde el 60% al 85 % en los ingresos de las entidades, lo que genera que las entidades no realicen mínimos esfuerzos para generar sus propios ingresos.
- Para las dos entidades tanto para la Fundación Teatro Nacional Sucre como para la Fundación Museos de la Ciudad, sería un hito importante integrar en sus modelos de gestiones cultural, acciones y estrategias orientadas a la consecución y obtención de fondos provenientes de la autogestión a través de diferentes mecanismos con la finalidad de poder solventar las necesidades culturales y operacionales básicas de los diferentes espacios que conforman las mismas.
- Los gestores culturales son los principales llamados a la generación de propuestas de actividades artísticas, sin embargo, no deben descuidar el uso de herramientas de marketing y publicidad con el objeto de fomentar una relación económica cultural sin llegar a la tendencia de mercantilización de las actividades artísticas.
- Se requiere que a través de herramientas comunicacionales se visibilice la gestión cultural y la necesidad social de contar con los museos abiertos y operativos como generadores de espacios y procesos de diálogo y reflexión, posicionando a los museos y teatros como un centro dinámico de debate y análisis, siendo un espacio efectivo para lograr la creación, el diálogo y el intercambio de ideas con temáticas sociales, políticas, económicas y culturales.
- Sería de vital importancia para la entidad Fundación Teatro Nacional Sucre y para la Fundación Museos de la Ciudad generar una línea de planeación estratégica, que contenga nuevas formas de medición con metas retadoras y que motiven a sus técnicos al cumplimiento de las actividades derivadas de los proyectos.

- De las variables analizadas en las entidades estudiadas, se desprende que la actividad cultural, no consolida procesos de producción integrales, que contengan solvencia económica y conocimiento de la gestión de la oferta y del comportamiento del público en la demanda.
- La Fundación Teatro Nacional Sucre de acuerdo con su actual modelo de gestión garantiza al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito mantener un ente ejecutor de la política pública de la Ciudad en temas culturas, y que además es capaz de gestionar y acuerdos, contratos, convenios; para solicitar, recibir, invertir, mantener, distribuir y administrar fondos provenientes de auspicios, donaciones, legados, cuotas o contribuciones a la FTNS, a los Teatros o a otros proyectos que gestione; para contratar artistas o personal para el cumplimiento de sus objetivos sociales, gestionar la participación artística y el intercambio de las artes escénicas, musicales y las inter disciplinas mediante la adquisición, alquiler, contratación de bienes y servicios especializados; sin embargo, como tal y de acuerdo a la normativa establecida para el efecto no está constituida para ser un ente autosustentable por lo cual sus esfuerzos no están encaminados a la generación de ingresos de autogestión o de venta de espectáculos o shows.
- La Fundación Museos de la Ciudad - FMC cumple con su responsabilidad de participar en la educación ciudadana y contribuir en la promoción, desarrollo y gestión cultural en la ciudad, por medio de la generación, programación, circulación y fomento de actividades artísticas, científicas, culturales y sobre el patrimonio y la memoria social; así como por medio de procesos de mediación comunitaria que propician la participación y el diálogo entre los diversos grupos sociales, culturales y generacionales del Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo de acuerdo a su actual modelo de gestión así como de acuerdo a la normativa establecida para el efecto no está constituida para ser un ente autosustentable.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado, entidad pública que provee de fondos para estas dos entidades de carácter cultural, al ser el ente que asegura el financiamiento de las mismas, podría ir requiriendo que anualmente a través de programas y proyectos incluidos y evaluados a través de la planeación estratégica del Plan Operativo Anual POA, se generen estrategias para garantizar un porcentaje progresivo creciente de ingresos que puedan apoyar al mantenimiento y funcionamiento de las fundaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Bonet, L., & Shargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Barcelona: Quaderns Gescènic.
- Castelo, H. (2015). *Teatro Ecuatoriano*. Guayaquil: Ariel.
- Chen, C., Chang, Y., & Li, Y. (2020). Digital Transformation in Museums: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*(11), 575-670.
- Descalzi, R. (1968). *Historia Crítica del Teatro Ecuatoriano*. Quito: Casa de la Cultura Ecuatoriana.
- Divulgación Dinámica Formación. (2020). *Modelos de Gestión Cultural*. Obtenido de <https://divulgaciondinamica.es/modelos-de-gestion-cultural/#:~:text=Por%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20cultural,cultural%20con%20unos%20objetivos%20deter>
- Gómez, L. (2003). *Antología del Teatro Ecuatoriano de Fin de Siglo*. Ecuador: Casa de la Cultura Ecuatoriana.
- González, R. (2021). La gestión participativa en museos. *Memorias del Congreso Internacional de Educación, Arte y Patrimonio*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Gutiérrez, R. (2018). *Gestión teatral: Modelos y estrategias para la gestión de proyectos teatrales*. Ediciones Fundación Autor.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Johnson, H. (2019). *Museum Administration: An Introduction*. Rowman & Littlefield Publishers.
- López, J. (2018). La gestión de teatros como factor clave en el desarrollo cultural de las ciudades. *Cuadernos de Gestión*, 18(1), 125-145.
- Martinell, A. (2001). *La gestión cultural. Singularidad profesional y perspectivas de futuro (Recopilación de textos)*. España: Cátedra UNESCO de Políticas Culturales, Universidad de Girona.
- Oña, E. (2014). *La iluminación teatral en Quito: Gualberto Quintana y su labor en el teatro de la facultad de artes de la universidad central del Ecuador*. Quito.
- Pérez, A. (2017). *Gestión cultural en espacios escénicos*. Ariel.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario De La Lengua Española*. Madrid: España.
- Rodríguez, M. (2017). La gestión cultural y la programación de teatro en la Comunidad de Madrid. *Arte, Individuo y Sociedad*, 29(1), 155-173.
- Romero, L., Carvalho, P., & García, A. (2017). La gestión de teatros en la era digital. *Revista Internacional de Gestión Cultural*, 4(2), 27-43.
- Smith, G. (2018). *Managing Museums: A Handbook for Effective Practice*. Routledge.
- Tamayo y Tamayo, M. (2017). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa-Noriega.

ANEXOS

Listado de Convenios Interinstitucionales Vigentes de FMC con corte al 31 de marzo de 2023

LISTADO DE CONVENIOS VIGENTES	
NOMBRE DEL CONVENIO	CONTRAPARTE (S)
CONVENIO UNIVERSIDAD DE PENSILVANIA Y LA FMC	UNIVERSIDAD PENSILVANIA
CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL CON EL OBJETO DE COMPROMETER LA COLABORACIÓN ENTRE LAS ENTIDADES COMPARECIENTES PARA LA GENERACIÓN CONJUNTA DE LA RED NACIONAL DE MUSEOS RELACIONADOS AL AGUA"	SECRETARIA DEL AGUA "SENAGUA"
CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD Y LA FUNDACIÓN CONEJO BLANCO PARA LA CREACIÓN Y COPRODUCCIÓN DEL PROYECTO "FLOW: PEOPLE FOR WATER / FLUIR: GENTE POR EL AGUA"	FUNDACION CONEJO BLANCO
REALIZACIÓN DE PRÁCTICAS PREPROFESIONALES Y DE VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD DE LOS ESTUDIANTES QUE SE ENCUENTRE CURSANDO CUALQUIERA DE LAS CARRERAS QUE OFRECE LA PUCE, LAS PRÁCTICAS PREPROFESIONALES QUE REALIZARÁN LOS ESTUDIANTES EN LA FM TENDRÁN EL CARÁCTER DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y POR ENDE NO SERÁN REMUNERADAS, DE CONFORMIDAD CON LA NORMATIVA LEGAL APLICABLE"	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
CONVENIO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN EN SALUD, ENTRE EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, IESS Y LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD - DISPENSARIO MEDICO ANEXO	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
CONVENIO ESPECÍFICO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD FMC Y LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO TOMORROW'S CITIES	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

CONVENIO ESPECÍFICO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD Y LA UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR	UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL ALQUILER DE ESPACIOS, DIFUSIÓN DE CONTENIDOS Y AGENDAS	CAPTUR PICHINCHA
PRÉSTAMO INTERBIBLIOTECARIO ENTRE EL CONSEJO NACIONAL PARA LA IGUALDAD DE LOS PUEBLOS Y NACIONALIDADES Y LA FMC, PARA LA ENTREGA DE MATERIALES AUDIO VISUALES SOBRE LOS PUEBLOS Y NACIONALIDADES DEL ECUADOR Y CREAR UN ESPACIO EXCLUSIVO EN LA BIBLIOTECA DEL MDC.	CONSEJO NACIONAL PARA LA IGUALDAD DE LOS PUEBLOS Y NACIONALIDADES
COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA AGENDA CULTURAL POR EL BICENTENARIO	UNIARTE
LA SALA COMUNITARIA CAC, SERVIRÁ COMO UN ESPACIO DE COGESTIÓN Y EXHIBICIÓN QUE FORTALEZCA LA COOPERACIÓN ENTRE EL CAC Y LA COLECTIVA SIERRA PLÁSTICA, A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES QUE PROMUEVAN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL DENTRO DEL ÁMBITO CULTURAL Y ARTÍSTICO, EN COLABORACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES ALIADAS.	JUAN LUNA/SIERRA PLASTICA
ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	PMA - JENNY JARAMILLO
ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	PMA - ARIANA RAMIREZ
ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	PMA - ANDREA ZAMBRANO
ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	PMA - JOSÉ SALGADO
ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	PMA - YAURI MUENALA
ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	PMA - TEODORO MONSALVE
ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	PMA - JOSE ALVEAR
ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	PMA - JUAN LEON
ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	PMA - DAVID CORAL
ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	RAIZ-MARÍA LUCIA LEMA OTAVALO

ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	PMA- GILS
ENTREGA DE FONDOS CORRESPONDIENTES AL PREMIO MARIANO AGUILERA	PMA- SOFIA ACOSTA
LLEVAR ADELANTE UN PROCESO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD Y LA FUNDACIÓN DE AYUDA SOCIAL BANCO DE ALIMENTOS	BANCO DE ALIMENTOS DE QUITO
CONVENIO DE COPRODUCCIÓN ENTRE MARÍA DE LOURDES VACA Y LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD "MÍSTICAS, RELATOS DE UNA VIDA CONVENTUAL"	MARIA DE LOURDES VACA
CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD Y EL MONASTERIO DE MADRES CARMELITAS DE SAN JOSÉ Y SANTA MARIANA DE JESÚS (CARMEN ALTO DE QUITO) PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MUSEO DEL CARMEN ALTO COMO UN ESPACIO CULTURAL QUE CUSTODIA UN PATRIMONIO Y PROMUEVE EL DISFRUTE Y LA PRODUCCIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS, MEDIANTE NUEVAS NARRATIVAS SOBRE EL ARTE, LA RELIGIOSIDAD, EL PATRIMONIO Y LA MEMORIA, A PARTIR DE UNA PERSPECTIVA CRÍTICA Y REFLEXIVA	MONASTERIO DEL CARMEN DE SAN JOSÉ Y SANTA MARIANA DE JESÚS (CARMEN ALTO)
ESTABLECER UN MARCO DE COLABORACIÓN Y COPRODUCCIÓN ENTRE LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD Y FUNDACIÓN CÍRCULO ARTES ESCÉNICAS QUE PERMITA EL DESARROLLO DE FUNCIONES DEL TEATRO PARA LA PRIMERA INFANCIA CON LA OBRA "POLVO DE ESTRELLAS" EN EL MUSEO INTERACTIVO DE CIENCIAS, QUE TIENE COMO OBJETIVO GENERAR ESPACIOS ARTÍSTICOS PARA FAMILIAS, ESPECIALMENTE PARA QUIENES TIENEN NIÑOS/AS DE 0 A 6 AÑOS.	FUNDACIÓN EL CÍRCULO (ARTES ESCÉNICAS)
DESARROLLO DE CONTENIDO Y DISEÑO DE LA EXHIBICIÓN DE VIDA SUBMARINA (AGUAMUNDI) EN YAKU	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ- AGUAMUNDI
GENERAR SINERGIAS ENTRE LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD Y MARÍA BEATRIZ DE LAS MERCEDES VERGARA ARIAS PARA EL DESARROLLO Y PRESENTACIÓN DE LA OBRA TEATRAL " LOS SECRETOS DEL SAN JUAN DE DIOS ", EN EL MARCO DE LA ACTIVIDAD "RECORRIDO NOCTURNO DEL MUSEO DE LA	MARIA BEATRIZ VERGARA

CIUDAD”, EN LOS ESPACIOS DEL MUSEO DE LA CIUDAD.	
CONVENIO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE TALLERES / ARTISTAS Y RESIDENCIAS CAC 2022 - 2023	DIEGO XAVIER MORALES DAVILA
CONVENIO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE TALLERES / ARTISTAS Y RESIDENCIAS CAC 2022 - 2023	JUAN FERNANDO GARCÍA LÓPEZ
CONVENIO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE TALLERES / ARTISTAS Y RESIDENCIAS CAC 2022 - 2023	LINDA ODALIZ VALENCIA CEVALLOS
CONVENIO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE TALLERES / ARTISTAS Y RESIDENCIAS CAC 2022 - 2023	SEBASTIAN FELIPE GUARDERAS PAREDES
INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL EN EL ACCESO Y DISFRUTE EN IGUALA DE CONDICIONES DE ACTIVIDADES CULTURALES	FEPAPDEM
GENERACIÓN DE SINERGIAS Y ESTRATEGIAS PARA LA CAPTACIÓN DE GESTORES CULTURALES Y PÚBLICOS INTERESADOS, PARA LA PROMOCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE GESTORES CULTURALES, IMPARTIDO POR LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO, Y QUE SE AMPLIFICARÁ A TRAVÉS DE LOS CANALES INSTITUCIONALES DE LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD	ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO
CONVENIO DE COPRODUCCIÓN ES GENERAR SINERGIAS ENTRE LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD Y LA FUNDACIÓN CÍRCULO DE ARTES ESCÉNICAS PARA PARA LA PRESENTACIÓN DE LA OBRA “GUAGÜITAS”, EN YAKU PARQUE MUSEO DEL AGUA.	CIRCULO DE ARTES ESCENICAS
CONVENIO DE COPRODUCCIÓN ENTRE LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD Y JORGE ALEJANDRO FEGAN VASCO	JORGE ALEJANDRO FEGAN VASCO
COVENIO MARCO DE COOPERACIÓN ENTRE EL FONDO PARA LA PROTECCIÓN DE LAS CUENCAS Y AGUA (FONAG) Y LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD	FONAG
CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN ENTRE LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD Y FLOR MARÍA RIERA PESANTEZ PARA EL	FLOR MAIA RIERA PESANTEZ

PROYECTO ÑUKANCHIK: SABORES Y SABERES TRADICIONALES	
CONVENIO ESPECÍFICO ENTRE YAKU PARQUE MUSEO DEL AGUA Y AGRONOMES ET VERINAIRES SANAS FRONTIERS AVSF	AGRONOMES ET VERINAIRES SANAS FRONTIERS AVSF
CONVENIO MARCO SOBRE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES ENTRE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR Y LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR-UCE
CONVENIO SOBRE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES ENTRE EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TECNOECUATORIANO Y LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD - FMC	INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TECNOECUATORIANO-ISTTE
CONVENIO MARCO SOBRE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES ENTRE EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PARA EL DESARROLLO Y LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD	INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PARA EL DESARROLLO- ISPADE
CONVENIO DE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES Y VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD ENTRE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR Y LA FMC	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - PUCE
CONVENIO INTERINSTITUCIONAL DE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES ENTRE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS - UDLA Y LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD	UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS - UDLA
CONVENIO INTERINSTITUCIONAL DE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES ENTRE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO - USFQ Y LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO - USFQ
CONVENIO DE FORMACIÓN DUAL ENTRE EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE TURISMO Y PATRIMONIO YAVIRAC Y FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD	INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE TURISMO Y PATRIMONIO YAVIRAC
CONVENIO MARCO SOBRE PRÁCTICAS PREPROFESIONALES ENTRE LA UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURÍSTICAS – UDET Y LA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD	UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURÍSTICAS – UDET
CONVENIO DE AFILIACIÓN Y BENEFICIOS TARJETA EMPRESARIAL DE LA CORPORACIÓN GPF	PROVEFARMA