



unitec®
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

ESTRATEGIA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA ENAD:

RED VIRTUOSA DE GESTIÓN

**(ESCUELA NACIONAL DE ARTE DRAMÁTICO DE
HONDURAS)**

SUSTENTADO POR:

MARCOS ENRIQUE ZÚNIGA SOLÓRZANO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTÉR LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLÓN ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA ENAD:
RED VIRTUOSA DE GESTIÓN
(ESCUELA NACIONAL DE ARTE DRAMÁTICO DE
HONDURAS)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CINTHIA CANO**

**ASESOR TEMÁTICO
JOSEPH MALTA**

**MIEMBROS DE LA TERNA
MARLON MEJÍA
MANUELA FLORES
DIANA AGUILAR**



FACULTAD DE POSTGRADOS

ESTRATEGIA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA ENAD: RED VIRTUOSA DE GESTIÓN

(Escuela Nacional de Arte Dramático de Honduras)

AUTOR:

Marcos Enrique Zúniga Solórzano

RESUMEN

El presente estudio fue una investigación de campo que tuvo por objetivo principal el seleccionar y diseñar una estrategia de gestión y apoyo para obtener garantías de sostenibilidad financiera en la Escuela Nacional de Arte Dramático de Honduras (ENAD), esto es necesario debido a que el subsector de Cultura de Honduras se encuentra en plena crisis y se requiere de una solución con un elevado valor agregado. La metodología de investigación fue mixta, con un enfoque preponderantemente cualitativo, misma que permitió obtener una visión amplia de la situación actual, además de identificar en conjunto con los diversos actores algunas posibles soluciones al problema enfrentado. Se encontró que existen círculos viciosos de gestión por parte del Estado, en los cuales está envuelta la ENAD, vicios de los cuales se puede salir rompiendo esos círculos con la implementación de un modelo que hemos denominado como “Red Virtuosa de Gestión”, en donde se incluyan todos los socios estratégicos con sus aportes claramente definidos. Además, se concluye que un actor importante en este modelo de gestión y apoyo es una Fundación que sea totalmente descentralizada y que permita liderar la autogestión de fondos de forma dinámica y con total transparencia, una institución cuya misión sea apoyar e impulsar los procesos de formación artística y el crecimiento institucional de la ENAD.

Palabras claves: Arte Dramático, Emprendedurismo cultural, Empresas artísticas culturales, Modelos de gestión financiera, Red virtuosa de gestión, Sostenibilidad financiera.



FACULTAD DE POSTGRADOS

FINANCIAL MANAGEMENT STRATEGY FOR ENAD: THE VIRTUOUS NETWORK MANAGEMENT

(ENAD: Honduran National School Of Drama)

BY:

Marcos Enrique Zúniga Solórzano

ABSTRACT

The present study was a field research which had as main objective to select and design a strategy for management and support who gives guarantees of financial sustainability for the Honduran National School of Drama ("ENAD", in Spanish), this is necessary because the subsector Culture in this country is in crisis and require a solution with high added value. The research methodology was mixed with a predominantly qualitative approach, same that provided a broad view of the current situation and identify together with the stakeholders some of the possible solutions to the problem faced. We found that there are some "Vicious Circles" in the State Government, which is involved in ENAD, vices which can break out those circles with the implementation of a model we have called "Virtuous Network Management," in which include all strategic partners with clearly defined their inputs. Furthermore, it is concluded that a major player in this management model and support is a Foundation that is totally decentralized and allows self-management of funds and resources lead dynamically and with full transparency, an institution whose mission is to support and promote the formation processes artistic and ENAD's institutional growth.

Keywords: Drama, Cultural Entrepreneurship, Cultural Artistic Companies, Financial Management Model, Virtuous Networking Management, Financial Sustainability.

DEDICATORIA

A Dios, que todo lo que haga, sea para Él.

Marcos Zúniga

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por tantas y tantas cosas que me ha dado y permitido experimentar, cosas de las cuales sería imposible enlistar en todos los libros del mundo.

A mi familia, mi mamá María Elena y mi papá Marco Tulio que siempre me instaron a continuar con mis estudios en otro nivel y que por la gracia de Dios se está cumpliendo el objetivo. A mis hermanas Mónica y María Elena; por su apoyo y amor en todos los momentos de mi vida. A mi amada Jessy que me ha acompañado en este último año del proceso, gracias por tanto amor inmerecido, este éxito también es tuyo.

A todos mis compañeros de trabajo, en especial la Dra. Rutilia Calderón, la Dra. Claudia Iriarte, la MSc. Clarissa Núñez y el Dr. Joseph Malta; por su decidido apoyo además de sabios consejos para lograr en buen término la culminación de mis estudios de postgrados.

A mis más que amigos Hector Emilio Will, Melvin Silva, Eduardo Lanza y Christian Betancourth; por siempre estar pendientes de mi persona, por su cuidado, amistad y valioso compañerismo en todas las etapas de mi vida y crecimiento.

Al gran maestro y artista José Luis Recinos, por su tiempo, amistad y dirección.

A todos los maestros y estudiantes de la ENAD, por hacer de ese lugar un sitio donde todos queremos estar y donde todos podemos ser felices, a pesar de las notables circunstancias en contra.

A mis maestros y compañeros, de los cuales he aprendido muchísimo en esta etapa que está por concluir.

Infinitas gracias a todos por contribuir desinteresadamente en mi formación como persona y como profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 INTRODUCCIÓN.....	7
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	7
1.2.1 HISTORIA DE LA ENAD.....	7
1.2.2 LA PROBLEMÁTICA DEL SUBSECTOR CULTURA DE HONDURAS	8
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA EN LA ENAD.....	11
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	11
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	12
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	13
1.5.1 HIPÓTESIS.....	13
1.5.2 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	14
1.6 JUSTIFICACIÓN	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	17
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	17
2.2 BASES TEÓRICAS	20
2.2.1 ESCUELA NACIONAL DE ARTE DRAMÁTICO DE HONDURAS (ENAD) 20	
2.2.2 DESARROLLO DEL ARTE Y LA CULTURA	26
2.2.3 PLANEACIÓN PROSPECTIVA Y ESTRATEGIAS.....	30
2.2.4 DESCRIPCIÓN DE MODELOS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	36
2.3 MARCO LEGAL.....	40
2.4 MARCO REFERENCIAL	42
2.4.1 BREVE HISTORIA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ARTE DRAMÁTICO DE CASTILLA Y LEÓN.....	42
2.4.2 UBICACIÓN E INSTALACIONES DE LA ESCUELA	43

2.4.3 FUNDACIÓN PARA LA ENSEÑANZA DE LAS ARTES EN CASTILLA Y LEÓN 44

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS.....	45
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS	47
3.2.2 POBLACIÓN.....	47
3.2.3 MUESTRA	47
3.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS	48
3.3.1 INSTRUMENTOS	48
3.3.2 TÉCNICAS.....	50
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	50
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS	50
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS	50
3.5 UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS	51
3.6 CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	51
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y MODELO DE GESTIÓN	53
4.1 ANÁLISIS DE LA ENAD	53
4.1.1 ANÁLISIS A LO INTERNO	53
4.1.2 ANÁLISIS EXTERNO A LA ENAD.....	56
4.2 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN META.....	59
4.2.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META	59
4.2.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	59
4.2.3 EJERCICIO DE CRUCE DE VARIABLES EN LA ENCUESTA.....	64
4.3 PROPUESTA DE RED VIRTUOSA DE GESTIÓN.....	65
4.3.1 ¿CÓMO ROMPER LOS CIRCULOS VICIOSOS DE GESTIÓN?	65
4.3.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS SOCIOS ESTRATÉGICOS	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
5.1 CONCLUSIONES.....	69
5.2 RECOMENDACIONES	71
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE APLICABILIDAD.....	72

6.1	PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA “FUNDACIÓN ENAD”.....	72
6.2	INTRODUCCIÓN A LA FUNDACIÓN ENAD.....	72
6.2.1	VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS.....	72
6.2.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	73
6.3	DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES – CULTURALES PARA APOYO Y DE EDUCACIÓN NO FORMAL	75
6.4	PROPUESTA DE GENERACIÓN DE INGRESOS.....	76
6.5	ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS.....	77
6.5.1	SALARIOS STAFF DE LA FUNDACIÓN	77
6.5.2	PRODUCCIÓN DE OBRAS DE TEATRO POR AÑO.....	77
6.5.3	AJUSTES DE SALARIOS Y CONTRATACIÓN DE NUEVOS MAESTROS 78	
6.5.4	COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA FUNDACIÓN	78
6.6	PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS.....	79
6.6.1	DESCRIPCIÓN DE INGRESOS PROYECTADOS.....	79
6.6.2	CONSIDERACIONES DE LOS EGRESOS PROYECTADOS.....	81
6.7	PLANIFICACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS PARA CINCO AÑOS.....	81
6.8	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	82
	BIBLIOGRAFÍA.....	83
	ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de Variables de la investigación.....	14
Tabla 2. Pensum académico de los cursos ofrecidos por la ENAD.....	24
Tabla 3. Comparación Pronóstico Clásico vs Prospectiva	32
Tabla 4. Resumen: Teorías de financiamiento educativo.....	36
Tabla 5. Utilidad de los instrumentos.....	51
Tabla 6. Cronograma del Proceso de Investigación.....	51
Tabla 7. Análisis FODA ENAD	53
Tabla 8. Inflación acumulada en Honduras 2008-2013	58
Tabla 9. Impacto de la inflación acumulada en los salarios.....	58
Tabla 10. Ejemplos de Proyectos de Cooperación Cultural	68
Tabla 11. Salarios estimados Staff Fundación ENAD	77
Tabla 12. Costos estimados de producción de una obra de teatro.....	78
Tabla 13. Ajustes de salarios por bonificación.....	78
Tabla 14. Costos de implementación de la Fundación	79
Tabla 15. Ingresos esperados por la "Semana del teatro".....	79
Tabla 16. Ingresos esperados por la venta de suscripciones.....	80
Tabla 17. Planificación de Ingresos - Egresos Años 1 - 2	81
Tabla 18. Planificación de Ingresos - Egresos Años 3 - 5	82
Tabla 19. Cronograma de Implementación de la Estrategia.....	82
Tabla 20. Matriz Grupo Focal con estudiantes de la ENAD	94
Tabla 21. Instrumentos: Matriz del Moderador	102
Tabla 22. Instrumentos: Matriz de Cooperantes.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Descripción conceptual de las variables de investigación	14
Figura 2. Logo de la ENAD - Honduras	20
Figura 3. Instalaciones ENAD: Salón de clases de expresión corporal a la izquierda. Cocina a la derecha.....	22
Figura 4. Organigrama de la SCAD - ENAD.....	22
Figura 5. Organigrama ENAD.....	23
Figura 6. Futuribles: Infinidad de futuros posibles	32
Figura 7. Identificación del “Futurible” deseado.....	33
Figura 8. Instalaciones ESADCyL: A la izquierda el lobby, a la derecha un salón de clases de actuación.....	43
Figura 9. Teatro Experimental Alvaro Valentín – ESADCyL.....	43
Figura 10. Diseño de la investigación.....	46
Figura 11. Diagrama de “Súper – Causas” del Problema Financiero de la ENAD.....	54
Figura 12. Circulo vicioso ENAD - DGFA (Dirección General de Formación Artística)..	56
Figura 13. Circulo Vicioso: Autogestión ENAD - Estado de Honduras. (SEFIN: Secretaría de Finanzas; TGR: Tesorería General de la República)	57
Figura 14. Tipos de población meta de la ENAD.....	59
Figura 15. Encuesta. 1) ¿Cuál es su nivel de estudios actualmente?	60
Figura 16. Encuesta. 2) ¿Le interesa asistir regularmente al teatro?	60
Figura 17. Encuesta. 3) ¿Ha visitado alguna de las siguientes salas de teatro de la ciudad?	61
Figura 18. Encuesta. 4) ¿Cómo se ha enterado de la fecha, lugar y horario de las presentaciones?	61
Figura 19. Encuesta. 5) ¿Qué tipo de obras le gusta (gustaría) ir a ver al teatro?	62
Figura 20. Encuesta. 6) ¿Conoce a alguno de los autores más importantes del teatro universal?	63
Figura 21. Encuesta. 7) ¿Sabe de algún lugar donde den clases de teatro?	63
Figura 22. Encuesta. 8) ¿Le interesaría estudiar teatro?	64
Figura 23. Ejercicio de cruce de variables en la encuesta.....	64

Figura 24. Rompiendo los Círculos Viciosos de Gestión.....	65
Figura 25. Propuesta de "Red Virtuosa de Gestión".....	66
Figura 26. Triángulo Clave del Éxito.....	66
Figura 27. Organigrama propuesto para la Fundación ENAD.....	73
Figura 28. Primera parte de la imagen de la Encuesta en línea.....	97
Figura 29. Segunda parte de la imagen de la Encuesta en línea.....	98
Figura 30. Maestra de actuación Karina Nelson dirigiendo ensayos en la ENAD.....	99
Figura 31. Estudiantes departen sus ideas en el Grupo Focal.....	99
Figura 32. Estudiantes del Curso Regular en ensayo.....	100
Figura 33. Donación de sillas de la OEI a la ENAD, septiembre de 2013.....	100

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se da el primer paso para iniciar la investigación, al plantear el problema y delimitar los alcances del mismo. Es importante hacer la aclaración que durante el presente estudio ha existido la limitante de información presupuestaria, puesto que prácticamente la Escuela Nacional de Arte Dramático no tiene un presupuesto propio, ya que ha estado centralizado en la Secretaría de Cultura, Artes y Deportes; por lo que esta tesis no es un análisis financiero cuantitativo, sino la propuesta cualitativa de un modelo de gestión financiera que busca ofrecer garantías de sostenibilidad a una institución que forma parte del patrimonio artístico cultural de Honduras, y por ende, es una riqueza que pertenece a todos los hondureños y es nuestro deber el protegerla.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.2.1 HISTORIA DE LA ENAD

La Escuela Nacional de Arte Dramático de Honduras “Santiago F. Toffé” (ENAD) fue fundada en 1976 por el reconocido hombre de teatro, actor y director: Profesor Santiago F. Toffé, como un apéndice de la entonces Compañía Nacional de Teatro. La ENAD en la actualidad es la única institución del Estado que se dedica a la enseñanza profesional del arte dramático en el nivel medio y administrativamente es una dependencia de la Dirección General de Formación Artística, perteneciente a la Secretaría de Cultura, Artes y Deportes (SCAD) y que agrupa al Conservatorio Nacional de Música, la Escuela Nacional de Danza y el Teatro Nicolás Avellaneda de Comayagüela. (SCAD 2013)

En 1979, bajo la dirección del Licenciado Carlos Saúl Toro, la ENAD sufre su primera re-estructuración curricular, definiendo un horario regular, pensum académico y otorgando a sus egresados el grado de Promotor de Arte Dramático. Desde 1979 a 1992 fue dirigida por el Licenciado Toro, teniendo frutos muy acertados tanto en el plano académico como en el artístico, egresando 13 promociones. Dirigieron la ENAD y

contribuyeron, con su esfuerzo y el del personal docente que les ha tocado dirigir: Miguel Zavala (1993 a 1994), Lourdes Ochoa (1995), Tito A. Ochoa (1996 a 1999), Martha Hernández (2000 a 2003) y José Luis Recinos (2004 hasta la actualidad). (SCAD 2013)

1.2.2 LA PROBLEMÁTICA DEL SUBSECTOR CULTURA DE HONDURAS

Físicamente la ENAD ha estado ubicada en múltiples sitios desde su fundación; hasta que se trasladó a una casa ubicada en la colonia Las Colinas de Tegucigalpa, un lugar que reunía condiciones mínimas para la formación artística y brindaba la facilidad de obtener transporte público para los estudiantes. En el año 2012, las autoridades de la SCAD manifestaron su intención de trasladar a la ENAD a un lugar que ni siquiera tenía instalaciones físicas terminadas, puesto que era prácticamente un terreno baldío que se comprometían en acondicionar y que está ubicado en la Col. Alameda. La razón que evocó la SCAD para tal cambio era que no tenían presupuesto disponible para el pago del alquiler de la casa de Las Colinas y por eso era necesario el traslado de la ENAD. (Recinos 7/25/2013)

Fue debido a negociaciones que se dieron entre autoridades de la SCAD y la ENAD que se pudo evitar el traslado a ese lugar, dichas negociaciones fueron producto de una intensa campaña en contra del traslado promovida por los maestros, padres de familia y principalmente la Asociación de Estudiantes de la ENAD, que emitieron una denuncia pública y que a continuación se cita una parte de la misma:

Denunciamos a la actual administración de la Secretaría de Cultura, Artes y Deportes, dirigida por el Ministro Tulio Mariano Gonzales, ya que debido a un recorte de presupuesto se ha decidido trasladar a la ENAD hacia otro local que no cuenta con las condiciones saludables ni pedagógicas para la formación teatral como tal. Las nuevas instalaciones están apenas en proceso de construcción y no han sido terminadas. El espacio de los salones no es el adecuado para la cantidad de estudiantes con los que cuenta actualmente la institución. El piso es de cemento rudimentario y muchas de las clases son impartidas con los pies descalzos. Las paredes no están repelladas. El techo es

de lámina de zinc y esto también sería un impedimento para las clases ya que en época de lluvia se produciría mucho ruido y en verano un calor insoportable. Los baños de las instalaciones no están terminados. (Asociación de Estudiantes de la ENAD 2012)

En ese momento se logró evitar el traslado, pero se dejó claro por parte de la SCAD que para el año 2013 ya no se contaba con presupuesto para el alquiler del local de Las Colinas, así que se debían pensar en otras alternativas de financiamiento para el local. Es así que, en el 2013 se autorizó realizar un cobro de mensualidades de Lps. 100.00, con una matrícula de igual costo para los estudiantes, con el objetivo de cubrir con ese dinero el pago del alquiler del local, sin embargo, con mucha dificultad, aún no se lograba acumular la cantidad necesaria y en el mes de abril de ese año la SCAD decidió que para reducir costos reuniría en un solo local al Conservatorio Nacional de Música y a la ENAD. El lugar seleccionado fue el tercer piso de un edificio perteneciente a las oficinas del Correo Nacional (HONDUCOR) ubicado en el centro de Tegucigalpa. (Recinos 7/25/2013)

A pesar de ser un lugar demasiado pequeño para ambas escuelas, autoridades, maestros y estudiantes de la ENAD decidieron tener una buena actitud frente al cambio, debido a que los salones del nuevo local eran más amplios y entonces el cambio, se creía, era para mejorar. No obstante, muy distinta fue la actitud que tomaron las personas en el Conservatorio Nacional de Música, quienes mediante protestas públicas manifestaron que por ningún motivo se trasladarían al nuevo local, y no lo hicieron. Luego la SCAD se encontró con la dificultad de pagar un alquiler en exceso costoso en HONDUCOR para mantener solamente a la ENAD y, por otro lado, continuar pagando alquiler para el Conservatorio Nacional de Música, como se menciona en la siguiente nota:

Los 101 alumnos del Conservatorio Nacional de Música Dr. Francisco Ramón Díaz Zelaya libran una lucha para no ser trasladados del edificio que ocupan desde 2007. Las autoridades de la SCAD, con el fin de reducir gastos, pretenden reubicar el centro al edificio del Correo Nacional para ahorrar los 36 mil lempiras

al mes que se pagan de alquiler. Por lo cual el pasado 2 de mayo los alumnos y padres de familia realizaron un concierto callejero en señal de protesta contra la medida. (El Heraldito 2013)

Este tipo de situaciones y muchas más que se han dado siempre justificadas por múltiples razones y que van en detrimento del desarrollo y fortalecimiento del arte y la cultura en nuestro país, han despertado diferentes opiniones de personas relacionadas con el rubro al punto de considerar que estamos viviendo una verdadera “crisis en el arte y la cultura”, ya que, como expresó el escritor Jorge Miralda: “Si no hay presupuesto, si no hay nada para la cultura, estamos condenados a desaparecer nuestra identidad como hondureños, el gobierno tiene que ver de dónde va a sacar presupuesto para poder salir adelante con esta crisis cultural.” (Zelaya 2013).

Aunado al problema de la incertidumbre del local que ha acompañado desde el 2012 y durante el 2013 las actividades académicas de la ENAD, también se tiene la situación de que se cuenta con una cantidad menor de personal docente si se compara con décadas anteriores. En la búsqueda de la solución a este problema, la dirección había planificado desde finales del año anterior la contratación de una nueva maestra para el 2013, con el fin de apoyar las actividades de formación de los estudiantes. Ya se contaba con el presupuesto asignado para tal fin; sin embargo pasaron 6 meses y no se le canceló el salario a la maestra y ella, por razones obvias, se vio obligada a abandonar sus labores por el incumplimiento del pago por parte de la SCAD; debilitando así la institución y sus procesos de formación académicos. (Recinos 7/25/2013)

Otra situación que se afronta en la ENAD es que los pocos maestros con los que cuenta, perciben por su trabajo como docentes un salario muy similar al salario mínimo, algunos de ellos realizan su trabajo ad-honorem porque creen en los procesos de formación artística y en el arte como una opción para mejorar a las personas y a la sociedad. Debido a esta razón es que ellos han tenido que buscar otros trabajos y no pueden dedicar su exclusividad para mejorar y/o ampliar sus conocimientos artísticos y

pedagógicos. Sumado a esta situación crítica, debido a la burocracia de los procesos administrativo – financieros, para poder llevar a cabo los procesos de montaje de las obras de teatro con los estudiantes, ellos mismos deben de poner de su propio dinero porque no se cuenta con el apoyo necesario para la compra de los insumos requeridos como vestuario, maquillaje, escenografías, etc.,. (op. cit.)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA EN LA ENAD

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Como la ENAD depende tanto administrativa como financieramente de las leyes, regulaciones y fondos del Estado, el problema es que los procesos administrativos son en exceso burocráticos y como son ley, no se pueden evitar; los recursos por lo general son otorgados fuera del tiempo en que se requieren, siendo además una tendencia inquietante que cada año se reduce más y más el presupuesto del Estado y la SCAD destinado para el funcionamiento de la ENAD. Actualmente, y después de casi tres décadas de estar en funcionamiento, no se cuenta con instalaciones propias y entre el 2012-2013 se habrá pasado por tres locales distintos; ninguno de ellos con las condiciones óptimas para la formación artística.

Además, de las tres escuelas de formación artística adscritas a la SCAD, la ENAD es la que cuenta con menos profesores de planta, siendo éstos a la vez muy mal remunerados (ingresos similares al salario mínimo). Es claro que con el aumento de este tipo de condiciones totalmente adversas se pone en duda la sostenibilidad en el tiempo de la ENAD, que es la única institución pública en el país que se dedica a la formación profesional de actores y actrices, por lo que, claramente se vuelve incierto el futuro en el corto, mediano y largo plazo del arte dramático en Honduras, y por consiguiente, el futuro de nuestra identidad como hondureños.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La ENAD no cuenta – ni ha contado – con el apoyo requerido por parte del Estado para garantizar su correcto funcionamiento y causar mediante la educación en arte dramático un alto impacto en la sociedad hondureña, debido a la situación anteriormente descrita aparece en escena la siguiente cuestión:

¿Cuál es la estrategia de gestión y apoyo de sostenibilidad financiera que garantiza el funcionamiento de la ENAD y aporta significativamente en su crecimiento institucional?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para poder guiar y evaluar el análisis de la investigación planteada, a continuación se enuncian las preguntas de investigación del presente estudio:

- 1) ¿Cuál es la estrategia de gestión y apoyo que garantiza la sostenibilidad financiera de la ENAD?
- 2) ¿Qué tipo de componentes debe contemplar una estrategia que apoye a la ENAD para alcanzar sus objetivos?
- 3) ¿Cuáles pueden ser otros actores potenciales que ayuden al proceso y de qué forma deberían involucrarse?
- 4) ¿Quiénes son los beneficiarios directos e indirectos de una ENAD fortalecida?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos del proyecto son la guía que sigue la investigación para dar una óptima respuesta a las preguntas de investigación previamente formuladas, a continuación los mismos:

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El presente estudio tiene como objetivo general el siguiente:

“Seleccionar y diseñar una estrategia de gestión y apoyo que permita garantizar la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo de los procesos de formación artística que ejecuta la Escuela Nacional de Arte Dramático de Honduras.”

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para lograr el objetivo antes planteado, se formulan los siguientes objetivos específicos:

- 1) Construir los distintos componentes de la estrategia requerida para apoyar la sostenibilidad financiera de la ENAD.
- 2) Identificar los socios estratégicos y la forma en que se darían las relaciones con la ENAD.
- 3) Establecer la población meta del impacto de la ENAD, así como indicadores de resultado consecuentes y medibles.

1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 HIPÓTESIS

Con la finalidad de dar respuesta al problema y cumplir con los objetivos de investigación, se plantea la siguiente hipótesis:

Hi: Mediante la gestión de proyectos articulados, liderados con emprendimiento cultural y con el apoyo de distintos socios estratégicos; se puede brindar garantías de sostenibilidad financiera para la ENAD en el mediano y largo plazo.

1.5.2 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

En conjunto con la definición de la hipótesis, es necesario en el presente estudio definir las variables de la investigación, a continuación una descripción conceptual de las mismas:

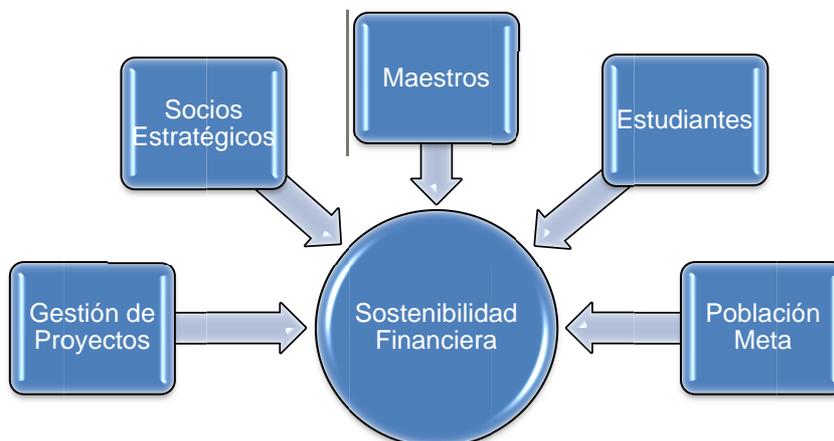


Figura 1. Descripción conceptual de las variables de investigación

Se observa en la Figura 1, las variables independientes y la dependiente. Las variables independientes son las que pueden ser manipuladas por la investigación en la definición de la estrategia y la dependiente sirve para medir el impacto del resultado esperado: La sostenibilidad financiera de la ENAD.

1.5.2.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En la Tabla 1, se definen las variables así como sus indicadores, para dar validez al presente estudio.

Tabla 1. Definición de Variables de la investigación

Variable	Definición conceptual	Unidad de análisis y medición	Indicador	Tipo de Variable
Gestión de Proyectos	Desarrollo de ideas, propuestas, diseño de proyectos, obtención de recursos e implementación de los	Cantidad de ideas / propuestas elaboradas siguiendo estándares	Número de proyectos propuestos y llevados a cabo con éxito. Diseño	Cuantitativa

	<p>mismos. Liderazgo para el cambio.</p> <p>Emprendedurismo cultural.</p>	<p>mundiales.</p>	<p>de propuesta de Gestión y Plan Prospectivo de la ENAD.</p>	
Socios estratégicos	<p>Artistas, empresas privadas y públicas, ONG's, sociedad civil, secretarías de Estado relacionadas, organismos internacionales de cooperación, gobiernos amigos, etc., que pueden convertirse en patrocinadores de la ENAD.</p>	<p>Identificación de socios potenciales que apoyen directamente y puedan recibir algún beneficio de la ENAD.</p>	<p>Número de socios identificados y con sus relaciones definidas.</p>	<p>Cuantitativa</p>
Maestros	<p>Los maestros son los que brindan calidad en sus clases, los primeros que acompañan el proceso de mejoramiento de la ENAD.</p>	<p>Programas de beneficios e incentivos para los maestros.</p>	<p>Número de maestros de la ENAD. Tipo de contratación. Tipo de dedicación.</p>	<p>Cuantitativa</p>
Estudiantes	<p>Los estudiantes son ciudadanos que desean aprender de una forma profesional el dominio del Arte Dramático que ofrece la ENAD.</p>	<p>Se debe de pensar en la mejora continua de la oferta académica de la ENAD.</p>	<p>Número de estudiantes matriculados. Eficiencia terminal. Tasa de deserción.</p>	<p>Cuantitativa</p>
Población Meta	<p>La población meta son los beneficiarios de disfrutar del arte dramático y la construcción de ciudadanía con una nueva cultura de dialogo y paz en el país.</p>	<p>La población meta es en primera instancia la de Tegucigalpa M.D.C. y sus alrededores, luego la población hondureña.</p>	<p>Número de espectáculos / espectadores y número de localidades en proyectos de vinculación.</p>	<p>Cuantitativa / Cualitativa</p>

1.6 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se centra en el diseño de una estrategia de gestión y apoyo para la sostenibilidad financiera de la Escuela Nacional de Arte Dramático de Honduras (ENAD). La ENAD es una institución que depende del Estado en la Secretaría de Cultura, Artes y Deportes; pero carece del apoyo necesario para su correcto funcionamiento y crecimiento. Como se trata de una organización que fomenta el arte y la cultura, esto la convierte en una bien de interés común para todos los hondureños y debe ser una preocupación nacional su mantenimiento en el presente y garantizar su futuro. En ese sentido, esta investigación gira en torno de dos elementos clave que son: El diseño de mecanismos que aseguren la inyección de recursos frescos a la ENAD y la identificación de socios estratégicos con los cuales se puedan establecer relaciones de ayuda mutua.

Un importante tercer elemento, que de hecho justifica, en cierto modo, a los otros dos; es el de establecer cuáles son los segmentos de la población que son (o podrían ser) beneficiados por el trabajo de la ENAD y definir los indicadores de impacto de los mismos. El arte y la cultura definen la supervivencia de la identidad de una nación, así que, es importante tratar de hacer un acercamiento en cuantificar el retorno de la inversión en ello. Hay que tener presente que como la ENAD es también una institución educativa, sus estudiantes podrían ser catalogados como “beneficiarios” y además que, como todos, tienen también el “derecho a la cultura” que establece la Constitución de la República de Honduras en su primer artículo.

Por lo tanto, el presente estudio pretende ser una herramienta para que las autoridades de la ENAD puedan adoptar una estrategia que permita a la institución auto-gestionarse y poder así garantizar su funcionamiento, crecimiento, ampliar su oferta, mejorar sus condiciones y establecer una proyección optimista a futuro. De lograrse su depuración e implementación con éxito, entonces estaríamos frente a un modelo estratégico de autogestión para empresas artístico-culturales validado en Honduras y que podría ser útil en el emprendedurismo cultural del resto de Latino América.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Ahora que se ha planteado el problema de estudio, con sus respectivos objetivos, preguntas de investigación e hipótesis, además de justificar la relevancia del porque el problema formulado necesita una solución con un elevado valor agregado; el siguiente paso consiste en la elaboración del marco teórico, sección en la cual se sustenta teóricamente el presente estudio. Por ello, el presente capítulo contiene la exposición crítica y análisis de los antecedentes, conceptos y teorías que son consideradas más relevantes para el adecuado encuadre temático de esta investigación.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se detalla una lista de conceptos e instituciones con sus respectivos significados aplicados y pertinentes al presente estudio.

- Arte: Conjunto de preceptos y reglas necesarios para hacer bien algo. Manifestación de la actividad humana mediante la cual se expresa una visión personal y desinteresada que interpreta lo real o imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros. (Diccionario de la lengua española 2001)
- Arte dramático: La más antigua de las artes. Lo dramático es la expresión del hombre en conflicto consigo mismo, con su semejante, con la naturaleza, con la divinidad. Este choque dramático ha obligado al hombre a encontrar lo mejor de sí para restablecer el orden, no sólo para sobrevivir sino para crecer y heredar, de una a otra generación, la sabiduría vital de nuestra especie. El arte dramático, en todas sus expresiones estéticas, desde la literatura dramática, el fenómeno escénico, el cine, la radio, la televisión y el video, nos ha heredado la visión siempre cambiante que tiene el hombre, de sí mismo en relación con el todo que lo rodea, así como la forma en que esta relación se expresa por medio de la acción. (Zermeño Saucedo 2006)

- Cultura: Es la creación de un destino personal y colectivo, es el patrimonio que todos van creando, es abierta a la creación del futuro. Como dice Ander Egg “la cultura del presente y del futuro sin olvidar el pasado”. El hombre no es configurado sólo por la cultura, sino que él también hace la cultura, la construye. La cultura es un proyecto a construir, un futuro a construir. (Aballay, Avendaño Manelli 2010)
- Desarrollo: “El desarrollo no puede consistir solamente en aumentos de objetivos inanimados de conveniencia, como un aumento en el PIB (o en las rentas personales), industrialización, avance tecnológico o modernización social. Estos son, por supuesto, logros valiosos (a menudo de vital importancia), pero su valor debe depender de cómo afectan a las vidas y a las opciones de la gente implicada. Para los seres humanos responsables, el centro de atención debe ser, en el fondo, si tienen la libertad de hacer aquello que tienen razón de apreciar. Sen, A.K. (1986)” (Martinell, Conde 2010)
- Estrategia: Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente, y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Porter 2009)
- Gestión cultural: Administración de los recursos de una organización cultural con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción. (Bernárdez López 4/24/2013)
- Industrias culturales: Conjunto de prácticas similares que siguen patrones de funcionamiento diferenciados entre sí, estas industrias comprenden la televisión, la radio, el cine, la edición de prensa, libros y revistas, el sector discográfico, la publicidad y las artes escénicas. (Rowan 2010)

- Planeación: Toma anticipada de decisiones. Elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios necesarios para alcanzarlo. Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro. (Miklos, Tello 2000)
- Prospectiva: Técnica de planeación que consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La prospectiva no busca adivinar el futuro sino que pretende construirlo. (op. cit.)
- Sostenibilidad: Es la condición necesaria para la viabilidad en el tiempo de un sistema socioeconómico. Se pueden utilizar expresiones tales como “actividad sostenible”, “desarrollo sostenible”, “sistema sostenible”, etc., cuando se sobreentiende que la relación entre ambos sistemas es sostenible. (Luffiego García, Rabadán Vergara, José María 2000)
- SCAD: Sigla que representa a la Secretaria de Estado en los Despachos de Cultura, Artes y Deportes de la República de Honduras.
- SE: Sigla que representa a la Secretaría de Estado en los Despachos de Educación en el nivel primario y medio de la República de Honduras.
- UNAH: Sigla que representa a la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, institución que por ley rectora el Sistema de Educación Superior en este país.
- ENAD: Sigla que representa la Escuela Nacional de Arte Dramático “Santiago Toffé” de Honduras, dependencia de la Dirección General de Formación Artística de la SCAD.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 ESCUELA NACIONAL DE ARTE DRAMÁTICO DE HONDURAS (ENAD)

2.2.1.1 EL “ADN” DE LA ENAD: LINEAMIENTOS GENERALES

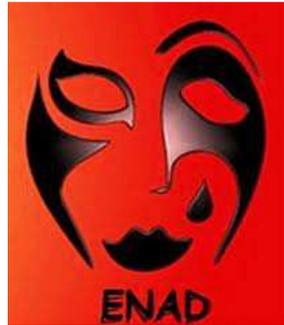


Figura 2. Logo de la ENAD - Honduras

La Escuela Nacional de Arte Dramático (ENAD) es la única institución de parte del Estado de Honduras que se dedica a la formación de actores y actrices calificados para producir teatro de alta calidad, y este trabajo artístico – educativo se hace con una visión amplia en cuanto a los diversos tipos de géneros como ser: Drama, Tragedia, Comedia, Teatro Clásico, Contemporáneo, etc., porque como describen sus lineamientos generales:

En la ENAD se parte de la consideración que nuestra labor artístico – educativa NO debe plantearse como tarea fundamental qué tipo de teatro se ofrecerá al público, sino, que tipo de profesional del arte dramático será el responsable de encarar y resolver este problema. (SCAD 2013)

2.2.1.2 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS GENERALES DE LA ENAD

A continuación se cita la visión, misión y los objetivos generales de la ENAD:

VISIÓN

Consolidarse como la mejor institución dedicada a la enseñanza del arte dramático, que proporcione una formación amplia, articulada y diversificada, para el desarrollo integral de los y las jóvenes de Honduras, e incida positivamente en el desarrollo de la cultura y de las artes escénicas en el país. (op. cit.)

MISIÓN

Formar hombres y mujeres de teatro que encaren con ética y profesionalismo las exigencias del medio laboral y que jueguen un papel protagónico orientado a incidir de manera real en el desarrollo integral del país, fundamentalmente en su condición de sujetos creadores de cultura. (op. cit.)

OBJETIVOS GENERALES

- Proporcionar una formación integral que sirva de base para analizar y captar las necesidades de la cultura nacional y aproximarse así, a una identificación con las formas de expresión propias de nuestro pueblo.
- Formar un profesional que sepa utilizar los instrumentos de trabajo en forma consciente y desarrolle también su iniciativa personal con espíritu crítico.
- Formar un profesional cuya actitud creadora, capacidad de comunicación e investigación incidan positivamente en la identidad de la cultura del país.
- Promover en el estudiante un espíritu de superación, de solidaridad, investigación y experimentación para que adopte una posición científica ante los problemas que presenta la actividad teatral. (op. cit.)

2.2.1.3 UBICACIÓN FÍSICA E INSTALACIONES ACTUALES

Después de realizar dos mudanzas en el año del presente estudio (primero desde el local de Las Colinas al Correo Nacional en el mes de abril y luego de regreso del Correo Nacional al local de Las Colinas en el mes de agosto), la ENAD se encuentra en el local situado en la Colonia Las Colinas de la ciudad de Tegucigalpa, un lugar ubicado en un sector céntrico y bastante accesible en cuanto al transporte desde cualquier punto de la ciudad, lo cual es un beneficio para los estudiantes. (Recinos 7/25/2013)

El edificio donde se encuentra físicamente la ENAD es una casa alquilada con acceso vehicular, cuenta con 2 plantas, una terraza, tres lobbies o lugares de estar, dos pequeñas oficinas, tres salones para clases, una cocina, dos baños y un área de lavandería. Estas instalaciones no están en condiciones óptimas para la enseñanza del teatro ni tampoco para atender una cantidad importante de estudiantes en general.

Algunas imágenes de las instalaciones actuales a continuación:



Figura 3. Instalaciones ENAD: Salón de clases de expresión corporal a la izquierda. Cocina a la derecha

(Más imágenes de las instalaciones de la ENAD en Anexo 4)

2.2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Secretaría de Estado en los Despachos de Cultura, Artes y Deportes tiene una Subsecretaría de Cultura y las Artes y una Subsecretaría de Deportes, dentro de la primera existen algunas direcciones entre las que se encuentra la Dirección General de Formación Artística y como parte de las escuelas artísticas está la ENAD, esta descripción de la estructura organizacional se visualiza en la Figura 4. (SCAD 2013)

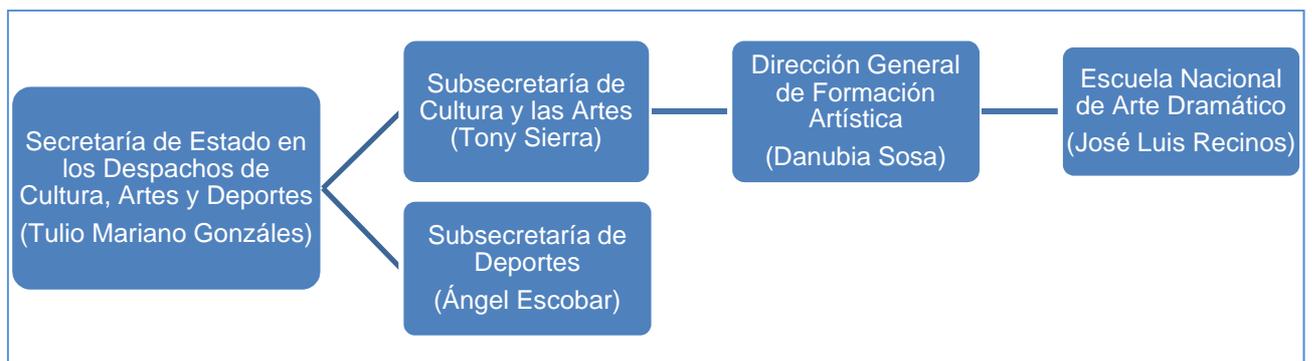


Figura 4. Organigrama de la SCAD - ENAD

La ENAD es una institución que se puede considerar de “pequeño” tamaño, puesto que en su personal solamente cuenta con el director (que además es profesor de algunas clases), tres maestros por contrato, dos maestros ad-honorem (egresados de la escuela

y que se encargan de atender los cursos infantiles) y la encargada de la limpieza. La estructura se describe en la Figura 5. (Recinos 7/25/2013)

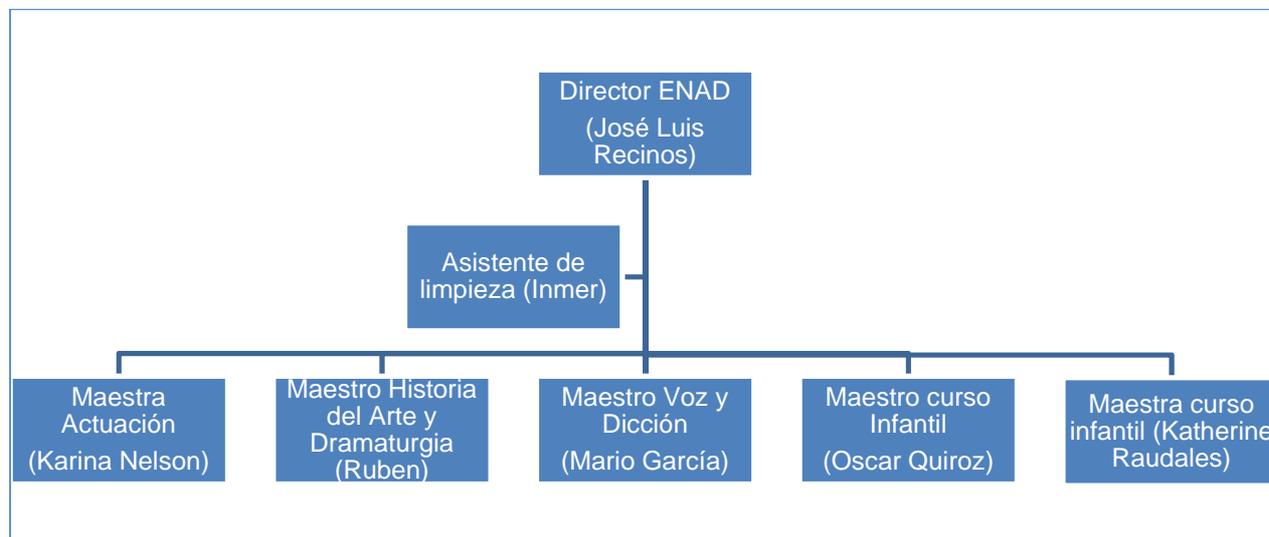


Figura 5. Organigrama ENAD

2.2.1.5 OFERTA ACADÉMICA DE LA ENAD

Actualmente la ENAD ofrece tres tipos de cursos de formación en arte dramático a la sociedad hondureña, que son el Curso Regular, Curso Sabatino y Curso Infantil; los primeros dos cursos son para mayores de 15 años que ya hayan cursado el nivel de educación media básico o ciclo común y tienen una duración de 3 años y 4 años y medio respectivamente; el curso infantil es para niños de 6–14 años que preferiblemente ya sepan leer y escribir. Tanto el curso regular como el sabatino acreditan el título de “Promotor en Arte Dramático” extendido por la SCAD, titulación que hasta el momento carece del reconocimiento / validación en el nivel medio ni tampoco en el superior. La información del pensum académico de estos cursos se muestra en la Tabla 2 que aparece a continuación. (op. cit.)

Tabla 2. Pensum académico de los cursos ofrecidos por la ENAD

	Curso Regular	Curso Sabatino	Curso Infantil
Duración	3 Años	4 Años y medio	3 años
Horario	De lunes a viernes de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.	Sábado de 9:00 a.m. a 2:00 p.m.	Sábado de 9:00 a.m. a 2:00 p.m.
Clases de orden teórico	<ul style="list-style-type: none"> - Literatura - Psicología General - Psicología Aplicada al Teatro - Historia del Arte - Historia del Teatro - Pedagogía del Teatro - Didáctica del Teatro - Análisis del Texto Dramático - Dramaturgia 		
Clases de orden práctico	<ul style="list-style-type: none"> - Expresión Corporal - Voz y Dicción - Actuación - Montaje - Dirección Escénica 	<ul style="list-style-type: none"> - Educación del Cuerpo y la Voz - Actuación - Montaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Juego Corporal y Vocal - Juego Dramático - Juego Escénico
Talleres complementarios	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de Títeres - Taller de Mascaras - Taller de Diseño y Elaboración de Vestuario - Taller de Escenografía e Iluminación - Taller de Gestión y Producción Teatral - Taller de Investigación Aplicada al Teatro 		<ul style="list-style-type: none"> - Taller de Títeres

Fuente: Tomado del Sistema de Información Cultural de Honduras (SCAD 2013)

2.2.1.6 REQUISITOS DE INGRESO A LA ENAD

Los requisitos de ingreso para entrar a estos cursos son los siguientes:

- Ser mayor de 15 años (Para Cursos Regular y/o Sabatino).
- Haber cursado el Ciclo Común (Para Cursos Regular y/o Sabatino).

- Tener entre 6 y 14 años (Para Curso Infantil).
- 6 Fotografías tamaño carnet.
- Partida de Nacimiento original y 2 copias (Para menores de 18 años).
- Copias de la Tarjeta de Identidad (Para mayores de 18 años).
- Copias de Certificado de Estudios.
- Copias de Constancia de Conducta
- Tarjeta de Salud.
- Costo de Matricula: Lps. 100.00
- Costo de Mensualidad: Lps. 100.00 (SCAD 2013)

Es importante mencionar que el pago de las mensualidades se implementó a partir del año 2013, ya que desde el 2012 ha existido esa incertidumbre por la inestabilidad en cuanto al local de la ENAD y fue una de las estrategias ideadas para auto-gestionar de alguna manera fondos que permitieran pagar a tiempo el alquiler de la casa ubicada en la Colonia Las Colinas y evitar el peligro de estar sin lugar donde realizar los procesos de enseñanza artística. (Recinos 7/25/2013)

2.2.1.7 ESTRATEGIAS DE APOYO DE MERCADEO IMPLEMENTADAS

Schnarch Kirberg y Schnarch González (2010), dan una explicación de los tipos de medios por los cuales se puede dar promoción a un producto y/o servicio, tal y como los que presta la ENAD a la sociedad:

Hoy se habla de medios tradicionales de comunicación, denominados sobre la línea (traducción literal de Above The Line, conocido por sus siglas ATL) y Below The Line (debajo de la línea, más conocido por su acrónimo BTL). Esta última es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos; emplea medios tales como el merchandising, eventos, medios de difusión no convencionales, promociones y marketing directo, entre otros.

En este contexto se concluye que la ENAD ha utilizado en los últimos años un Marketing de tipo BTL, puesto que carece de los fondos financieros para pagar los

medios de comunicación masivos (televisión, radio, periódicos, etc.,) y ha buscado darse a conocer utilizando para ello otros medios, como ser:

- Mensajes de correo electrónico a contactos vía Internet
- Difusión de información vía Redes sociales (principalmente Facebook)
- Creación de afiches publicitarios de las obras a presentar
- Marketing “Boca a boca”

2.2.2 DESARROLLO DEL ARTE Y LA CULTURA

2.2.2.1 EL VERDADERO CONCEPTO DE DESARROLLO

Es importante tener un concepto adecuado de “Desarrollo” cuando se habla del tema “Desarrollo del Arte y la Cultura”, puesto que generalmente se pueden pensar en significados totalmente diferentes según el punto de vista, formación o trabajo de la persona que esté haciendo la reflexión, porque “ahora existe mucha confusión sobre lo que es el desarrollo, cuando se piensa que el desarrollo es simplemente el crecimiento económico: medido principalmente por el aumento en el ingreso o en el producto interno bruto.” (Malta Luna, Juan Joseph 2013a)

Existe una diferencia cualitativa relevante entre los términos crecimiento económico y desarrollo económico, y en vista que en el contexto del arte y la cultura lo que se busca claramente es obtener un desarrollo económico que sea sustentable y saludable para todos los actores involucrados en la industria, así como agrega Malta Luna (op. cit.): “el verdadero concepto de desarrollo abarca cosas esenciales, que no sólo se reducen a la creación de una especie de materialización de la vida, donde cada persona es reducida simplemente a la condición de consumidor, elector o productor.”

Y se debe resaltar la relación inherente que se da entre el desarrollo, el arte y la cultura, al ver que uno de los grandes errores históricamente cometidos es que:

Los planes de desarrollo han tendido a ignorar el elemento esencial que constituye el capital contenido en la creatividad y el compromiso de los diversos grupos sociales. Esta creatividad y este compromiso son expresiones directas de la diversidad cultural, porque el principio de ésta asegura el mantenimiento de

una reserva de conocimientos que corresponden a pasados pertinentes y a futuros anhelados. (Romero Cevallos, Raúl R. 2005)

Es esta rica diversidad cultural, en donde interactúan las memorias de los pueblos, sus territorios, gastronomías, deportes; artes y en el caso del presente estudio: el arte dramático; que en lugar de ser un “río que divida” la sociedad es un “océano en común” que permite unir las reliquias del pasado, las vivencias actuales y los deseos de un futuro expectante que se abre con múltiples esperanzas para todos. Es precisamente el libre acceso a este océano común el que permite garantizar la sostenibilidad de un equitativo desarrollo cultural para todos y todas los ciudadanos pertenecientes a una sociedad, a un país. (op. cit.)

2.2.2.2 EMPRENDEDURISMO CULTURAL... ¿UN EMPRENDEDURISMO DE OTRO TIPO?

Los primeros años del siglo XXI han sido marcados fuertemente por el reconocimiento de la influencia de los grandes emprendedores. Personas que han creado y levantado empresas y/o productos líderes en sus sectores como Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Carlos Slim, entre otros; cuyas personalidades y estilos de liderazgo son de interés y dominio público. En este contexto se vuelve relevante el concepto de Emprendedurismo, un término que comúnmente se asocia al ámbito empresarial, de este modo a los emprendedores se les atribuyen ciertas características de personalidad y acción muy específicos. Sin embargo, algunos autores sugieren que se conoce poco sobre nuevos perfiles de emprendimientos, tales como el emprendedor social o el cultural. (Garrido Vargas, Celia del Pilar, Meza Téllez, María del Carmen 2011)

Por ésta razón, según Lobato Gómez (2008) “determinar una tipología universal de emprendedores tiene las mismas dificultades que proponer un concepto único de emprendedor”, por lo cual, alguna de sus tipologías propuestas, se basa en el criterio de clasificación:

- Intrapreneur: Un emprendedor interno de la organización, y
- Entrepreneur: Un emprendedor independiente.

La otra tipología se basa en la motivación del emprendedor, aquí encontramos:

- Emprendedor económico: Busca obtener el máximo beneficio, típico empresario comercial,
- Emprendedor social: Desea mejorar las condiciones de vida de los demás, por ejemplo un cooperante internacional,
- Emprendedor tecnológico: Impulsa el desarrollo de innovaciones de producto o proceso, es el clásico fabricante innovador, y
- Emprendedor político: Anhela detectar las fuentes de poder y obtenerlas para sí, continuamente está en búsqueda de la autorrealización.

Sin embargo, y ya que este tipo de tipologías y definiciones de emprendedurismo están abiertas, en constante evolución y crecimiento; resulta necesario añadir, conocer, definir y estudiar lo que se podría catalogar como un “nuevo tipo” de emprendedurismo que denominaremos “Emprendedurismo Cultural”. Este tipo de emprendedor tendría como principal objetivo desarrollar con la mayor calidad posible el arte de la gestión cultural para la empresa artística con la cual está comprometido, para lograr esta meta busca innovar en productos, procesos y diversas estrategias de apoyo que garantizan el crecimiento y la sostenibilidad en el futuro de la empresa. En otras palabras, su misión es transformar a la cultura en una industria popular sostenible para muchos y no en el lujoso pasatiempo de unos pocos privilegiados.

2.2.2.3 INTRODUCIENDO LAS EMPRESAS ARTÍSTICAS CULTURALES

Jaron Rowan (2010), realiza un interesante recuento histórico de cuándo aparece el concepto de “industria cultural”, producto de la corriente de pensamiento político-económico neoliberal que se dio a finales de los años 70's del siglo XX en Europa:

Si la cultura había sido tratada tradicionalmente como una esfera que operaba a cierta distancia de las dinámicas de mercado, en este proceso... la cultura se concibe como un nicho de producción de valor similar a cualquier otro ámbito mercantil, por ende, susceptible de ser introducida en el mercado. La aparición del concepto de «industria cultural» se debe a dos de los pensadores alemanes más relevantes de la Escuela de Frankfurt: Theodor Adorno y Max Horkheimer...

[Ellos] Criticaban con vehemencia lo que dieron el nombre de «industria cultural», esto es, la producción serializada y masiva de la cultura... Presentaron estas industrias como responsables de la transformación de la cultura en un producto de mercado, uniformizado, serializado y estéticamente vacío.

Y así es como surge este concepto, con una implicación completamente inversa en la connotación del mismo, debido a que en la actualidad y cuarenta años después, es visto como un importante agente generador de oportunidades que vuelve rentable un rubro que tradicionalmente no era considerado como tal. Sirviendo al mismo tiempo de ayuda a una considerable cantidad de artistas y otras personas técnicas que dependen económicamente de los trabajos que requieren las empresas artísticas creativas y culturales en la producción de sus bienes tangibles e intangibles, ya que, “un mayor número de emprendedores supone la creación de nuevas empresas y por lo tanto de oportunidades para contratar trabajadores.” (Navarro, Climent 2010)

2.2.2.4 ECONOMÍA DE LA CULTURA

En vista que en la actualidad, los productos artísticos culturales son bienes que, de hecho, tienen una importante oferta, demanda y valor en el mercado; además existen una variedad de empresas de todos los tipos y tamaños que concurren en las cadenas de valor que se encuentran en este rubro. Entonces es importante describir algunas de las tendencias de pensamiento económico sobre esta nueva industria. Otro tópico interesante es conocer la inevitable influencia que han ejercido en los últimos años el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en las formas que producen, gestionan y divulgan las empresas artísticas culturales.

Desde el punto de vista económico, la mayoría de los economistas de la cultura comparten la idea que la cultura, debido a sus características especiales y únicas, no se puede considerar un bien mercantil como los demás. Este planteamiento no va en contra de las herramientas tradicionales para analizar el comportamiento económico de las empresas artísticas culturales, principalmente al momento de analizar el impacto en el desarrollo sostenible de las sociedades u otros temas de interés público. Si bien es

cierto, se pueden considerar los mismos patrones de que existe una oferta de productos que son demandados / adquiridos por personas racionales que buscan cumplir el objetivo de maximizar su utilidad individual, aun así, los supuestos se deben alterar considerablemente. (Pérez-Bustamante, Sterling 2010)

Y en cuanto a la injerencia de las TIC's en el rubro de la industria cultural, cabe resaltar lo siguiente:

Las características de las nuevas TIC potencian el carácter comercial de la cultura... La tecnología (por ejemplo la aparición de iPod o la importancia de Internet) es el medio que posibilita el aumento de la demanda de contenidos creativos. El impacto sobre el consumo de los medios ha sido grande en los años recientes... Incluso el sector de las artes tradicionales, tales como el patrimonio, las artes visuales y las obras de teatro, no puede escapar de adaptaciones significativas al nuevo entorno tecnológico (Comisión Europea, 2006). El potencial de expansión de los negocios culturales está en consonancia con su complementariedad con las nuevas TIC. Se produce una fuerte sinergia entre sector cultural y tecnología. (Navarro, Fierro 2010)

2.2.3 PLANEACIÓN PROSPECTIVA Y ESTRATEGIAS

2.2.3.1 ¿CÓMO SE HA PLANIFICADO HASTA AHORA?

Bajo la bien conocida premisa de que quien no conoce la historia está condenado a repetir los errores del pasado, es imperativo hacer un breve recorrido de las metodologías con las cuales se ha planificado en nuestros países latinoamericanos durante el siglo XX. El problema es que:

La planificación de los países latinoamericanos surge a juicio de Matus (1993) más que como un método de acción, como un procedimiento de análisis urgente para el desarrollo del proceso económico de la época, alrededor de los años 40, predominando sólo "lo económico" en las proyecciones que se presentaban para la exploración del futuro. (Guillezeau 2002)

Existe una diversidad de conceptos sobre lo que es planificación, sin embargo la mayoría de ellos tienen en común que mediante la planificación se pretende alcanzar el futuro. Pero el método mediante el cual se construye el futuro y la visión sesgada al tema económico (financiero) es lo que ha sido determinante durante la elaboración de estas matrices llamadas “Planes” en nuestros países latinoamericanos puesto que solamente proyectan un crecimiento económico. Es por esa razón que históricamente se ha dejado de lado el impacto social en los proyectos y mucho menos el cuidado a la sostenibilidad medioambiental. De este modo, no se respondió a las expectativas ni a la confianza depositada en los planificadores en el siglo pasado y se necesita tener una óptica distinta, una metodología diferente, un cambio de paradigma. (op. cit.)

2.2.3.2 PLANEACIÓN PROSPECTIVA

2.2.3.2.1 PLANEACIÓN PROSPECTIVA VS MÓDELOS TRADICIONALES

La Planeación Prospectiva es otra metodología de planificación, pero en esencia, va más allá de simplemente planificar (al menos en el sentido latinoamericano de la misma); la prospectiva trata de visualizar el futuro y a partir de ello diseña las estrategias para construirlo desde el presente. Siempre han existido métodos para tratar de explicar o conocer el futuro, por ejemplo si se remonta al pasado se puede ver la figura de profetas y oráculos que indicaban lo que iba a suceder, luego han surgido otros personajes como los brujos y el conocimiento del futuro por el movimiento de los astros; hasta que en los últimos siglos hemos creado otros métodos más sofisticados como ser las proyecciones, predicciones y pronósticos. (Miklos, Tello 2000)

El hecho es que realizar una predicción o un pronóstico es altamente costoso y enfrenta el terrible problema que pretende ser demasiado exacto, además tiene una serie de dificultades como ser que depende de lo que ha pasado hasta ahora para visualizar el futuro (como si las cosas no pudieran cambiar de un día para otro) lo que limita la creatividad y deja en una actitud pasiva o reactiva al planificador ante lo que puede llegar a suceder. En cambio, la prospectiva no busca adivinar el futuro, sino que da por sentado que existen una multitud de “futuros posibles” y la idea es decidir cuál de ellos es el deseable y cómo se puede hacer para llegar a él desde el presente. (op. cit.)

La Tabla 3 indica un cuadro comparativo con las diferencias entre estas metodologías.

Tabla 3. Comparación Pronóstico Clásico vs Prospectiva

	Pronóstico Clásico	Prospectiva
Visión	Parcial	Aproximación Holística
Variables	Cuantitativas, Objetivas y Conocidas.	Cualitativas, no necesariamente Cuantitativas, subjetivas, conocidas u ocultas.
Relaciones	Estáticas y estructuras fijas	Dinámicas y estructuras evolutivas.
Explicación	El pasado explica el futuro	El futuro explica el pasado
Futuro	Único y Cierta	Múltiple e Incierta.
Método	Módulos determinísticos y cuantitativos (econometría, matemáticas, sistemáticas)	Análisis integral. Modelos cualitativos y estadísticos.
Actitud hacia el Futuro	Pasiva y adaptativa.	Activa y creativa.

Fuente: Planeación Prospectiva (Miklos, Tello 2000)

2.2.3.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS “FUTURIBLES”

Dentro de la planeación prospectiva existen una cantidad infinita de futuros posibles, como se puede visualizar en la Figura 6.

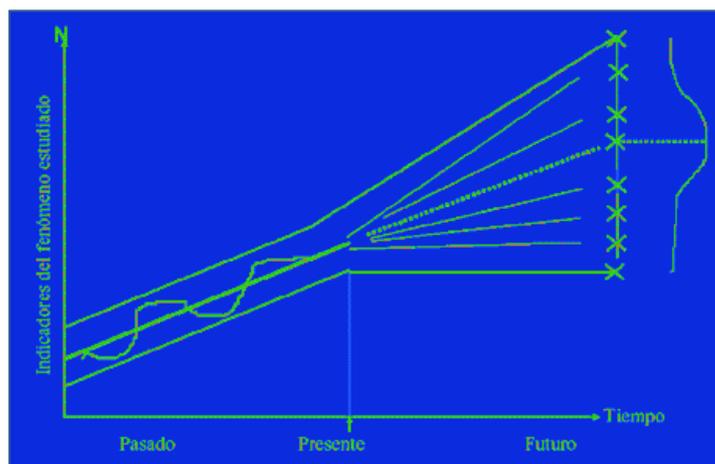


Figura 6. Futuribles: Infinidad de futuros posibles

Fuente: op. cit.

La prospectiva es abierta al futuro, y aquí es donde se ingresa un concepto innovador en las metodologías de planificación y es el de “futurible”. En la visión prospectiva existen una cantidad infinita de futuros, desde los mejores hasta los peores, todos ellos pueden suceder, sin embargo la clave está en la elección previa del futuro más “deseable y posible” que exista, éste es conocido como “Futurible”. Como se indica en la Figura 7, el futurible sería el F2, el F1 simboliza el futuro óptimo deseable pero no es posible y el F3 es el futuro no deseable pero posible, también conocido como catastrófico. La diferencia entre un futuro catastrófico con el futurible lo marcan las acciones estratégicas que emprendamos hoy, es así que el futuro explica el presente en este modelo. (Miklos, Tello 2000)

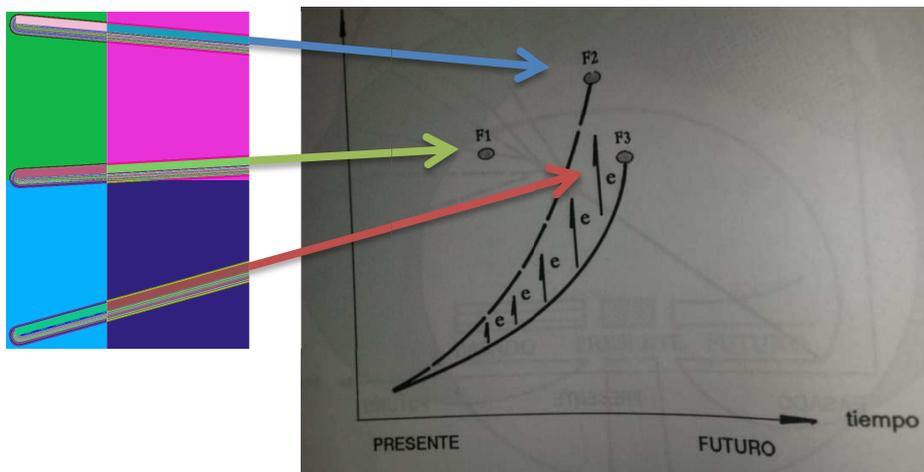


Figura 7. Identificación del “Futurible” deseado

Fuente: op. cit.

Sobre este método se concluye que:

El hecho de que la prospectiva integre parámetros cuantitativos y cualitativos en sus análisis, su carácter holista y básicamente estructuralista, y fundamentalmente el que su objetivo sea la determinación de futuribles (a los que asignar probabilidades de ocurrencia y conveniencia), son todos ellos elementos que revelan una vocación emancipatoria que caracteriza a esta forma de predecir, a diferencia de las demás, y la hace especialmente aconsejable como instrumento para orientar los procesos de cambio. (Bas 2004)

2.2.3.3 CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DEL SIGLO XXI

2.2.3.3.1 ESTRATEGIA

Estrategia no es un concepto nuevo, es algo que podríamos suponer ha estado desde que la humanidad existe, ejemplo de ello es el famoso libro de estrategias militares “El arte de la guerra”, autoría atribuida a Sun Tzu, un reconocido general chino que se estima vivió unos cinco siglos antes de Cristo, así que no es concepto reciente en la humanidad más sin embargo relativamente si lo es en el campo académico, como nos explica Ramírez Alvarado (2012):

El concepto de “estrategia” se introdujo en el campo académico por Von Newman y Morgerstern en 1944, con la teoría de los juegos, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en los Estados Unidos de América en el año de 1962, y fue expuesto en el libro Estrategias Corporativas, de Ansoff.

Ya en el campo empresarial, en plena y gran competencia entre todas las empresas que buscan atraer y mantener a sus clientes, entonces como señala Thompson et al.: “la estrategia, en esencia, se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer.” (2012), Thompson et al. amplían:

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

Por lo que podríamos concluir que, resumido en una palabra, estrategia significa diferencia. Es hacer cosas diferentes, cosas que los demás no hacen, es “correr la milla extra”. Esto implica necesariamente que la estrategia define el “ADN” de una organización, porque dicta la pauta de cómo se debería comportar en el mercado. Ramírez Alvarado explica que: “Una de las clasificaciones de estrategias con mayor presencia en la literatura es la propuesta por Porter (1987), que define tres estrategias genéricas...: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque en un solo segmento del mercado.” Y es pensando en este tipo de estrategias la que se debe diseñar para el futuro que se ha elegido para la organización en la planeación prospectiva.

2.2.3.3.2 DEFINICIÓN Y DISEÑO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Se pueden considerar las siguientes definiciones del concepto ventaja competitiva:

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. Otra conceptualización señala que una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante. (Marketing Publishing 2007)

En esencia, una ventaja competitiva es una (o la suma de varias) característica (s) que hacen que los productos y/o servicios de una organización sean bastante difíciles de copiar: se convierten en únicos e inigualables, por esa razón se crea fidelización de parte de los clientes hacia la organización que posee la (s) ventaja (s) competitiva (s).

Un elemento importante de las ventajas competitivas es que se deben diseñar pensando en que sean sostenibles en un largo tiempo para la organización, no pueden ser ventajas de “temporada”, deben ser permanentes; para ello las organizaciones deben mejorar o diferenciar sus productos y/o servicios y además es recomendable que reduzcan sus costes de fabricación. También es importante desarrollar el pensamiento estratégico de diseñar permanentemente nuevas ventajas competitivas, puesto que en el mercado se tiende a copiar las buenas prácticas, así que la fórmula para convertir una organización en única es compilar una sumatoria de ventajas competitivas que nadie más puede igualar. (op. cit.)

Además, algo a tomar en cuenta es que aunque aparentemente sean términos similares “Ventaja competitiva” con “Ventaja comparativa”, en la práctica no son lo mismo ni se pueden ver de la misma manera. Las ventajas comparativas vienen dadas por las condiciones subyacentes de la empresa en el mercado, mientras que las ventajas competitivas se diseñan, construyen, actualizan y mejoran día a día. Una organización puede tener muchas ventajas comparativas (localización geográfica, clima en el país de producción, talento humano, etc.) y ninguna ventaja competitiva, que es eso que la hace especial y única para sus clientes.

2.2.4 DESCRIPCIÓN DE MODELOS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

2.2.4.1 TEORÍAS DE FINANCIAMIENTO EDUCATIVO

La ENAD es una institución de carácter académico y artístico, en ese orden de ideas se debe considerar que ya existen una serie de teorías de financiamiento educativo, mismos se deben revisar y comparar, antes de abordar y construir algunos de los modelos propuestos para la sostenibilidad financiera de la ENAD. Malta Luna (2013b), detalla un cuadro resumen con las principales teorías de financiamiento educativo que podrían aplicar al contexto de Honduras, agregando además del planteamiento, una crítica o “motivo de descarte”; argumentos que se describe a continuación en la Tabla 4:

Tabla 4. Resumen: Teorías de financiamiento educativo

Modelo de financiamiento	Planteamiento	Motivo de descarte
Subsidio Gubernamental: Caso chileno. Pablo González	Maneja una tesis que la resume como: “Cambio de gestión”. Y después agrega: “Subsidio a la demanda de gestión de recursos en educación”. Quiere pasar de la autogestión de la economía social, al modelo de gestión centralizado Estatal.	Crítica abierta al Sistema Imperante. Más que críticos, necesitamos debatir sobre la base de argumentos sólidos.
Inversión Social: Auditoría Social. Gustavo García	Esboza lo siguiente: “La educación es una responsabilidad social”. “Le preocupa la dependencia” de las transferencias de Gobierno y propone responsabilizar de la gestión educativa a los sectores sociales. Introduce al debate la opción de Auditoría Social.	Reflexión Psicológica Social. Su propuesta puede ser operativa para conseguir la cooperación social, pero no una inversión social de grandes magnitudes.
Inversión Familiar: Caso Mexicano. Teresa Bracho	Esboza lo siguiente con gran preocupación: “El comportamiento del gasto educativo mexicano muestra un crecimiento en el tiempo, y tiene una proporción considerable entre los gastos familiares”. También, “se preocupa por la diferencia de costos entre la educación primaria y secundaria”, mayores en esta última. Y cita que “un obstáculo es la no universalización de los costos”. En consecuencia habla de una “atención focalizada de financiamiento educativo para las familias que están en extrema pobreza”.	Abrupta preocupación por los pobres. En tal sentido, abulta costos y hace una manipulación de la información.

<p>Gastos Compartidos: (Estado y Familia) – Caso Peruano. Jaime Saavedra y Roberto Melzi</p>	<p>Esbozan la tesis de “Gastos Compartidos: Estado y Familia. Tanto en escuela pública como en privada”. Introducen al debate la “inversión en capital humano”. Al respecto, hablan de “disparidad regional del capital humano”.</p>	<p>Inversión economicista en capital humano. Orientan sus observaciones hacia el incremento de la productividad, dejando por un lado las capacidades sociales de organización y mejoría de la calidad de vida en general.</p>
<p>Inversión Privada: Caso Asiático. Alain Mingat</p>	<p>Toma como punto de partida el siguiente: “Educación es un instrumento de desarrollo”. Plantea el “establecimiento de acopios financieros dirigidos a empresarios a fin de recuperar las grandes inversiones que el gobierno hace en el desarrollo de la ciencia”. A su vez el acopio sería utilizado en: “Recursos para texto, materiales de enseñanza y otros.”</p>	<p>Refleja un mundo tecnológico y desarrollado. Sus teorías se escapan de las realidades de los países subdesarrollados de Latinoamérica.</p>
<p>Mercados Educativos: Diversificación Financiera. Stephen Barro</p>	<p>Su trabajo se orienta a la búsqueda de “alternativas para diversificar las fuentes de financiamiento y administrar mejor los recursos.”</p>	<p>Estudios Comparativos: A través de estudios comparativos, no llega a la conformación de un modelo de financiamiento. Su aporte se limita a la definición de la problemática y políticas educativas.</p>

Fuente: Economía de la Educación (Malta Luna, 2013b)

En conclusión, el modelo de fuente de financiamiento no consiste solamente en identificar la fuente de los fondos, en realidad es un proceso complejo que parte de una planificación en base a las necesidades de la entidad, y en la que intervienen diversos actores con sus líneas de contribución bien definidas, apoyando la gestión una vez que se han obtenido los fondos de financiamiento, la administración de los mismos de una forma transparente proveyendo insumos adecuados para realizar la auditoría social de la gestión; esta última es la forma en que se finaliza con un proceso de financiamiento educativo (op. cit.).

2.2.4.2 MODELO PROPUESTO: AUTOGESTIÓN VÍA FUNDACIÓN

Teóricamente se puede lograr la sostenibilidad financiera de la ENAD obteniendo fondos vía una institución alterna, esta institución sería una Fundación:

Una fundación es un tipo de persona jurídica que se caracteriza por ser una organización sin ánimo o fines de lucro. Dotada con un patrimonio propio otorgado por sus fundadores, la fundación debe perseguir los fines que se contemplaron en su objeto social, si bien debe también cuidar de su patrimonio como medio para la consecución de los fines. Por ello, si bien la finalidad de la fundación debe ser sin ánimo de lucro, ello no impide que la persona jurídica se dedique al comercio y a actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio para un mejor cumplimiento del fin último. (S.A.S 2012)

2.2.4.2.1 VENTAJAS

Algunas de las ventajas de este modelo son las siguientes:

- Independencia de la burocracia estatal
- Versatilidad como organización para tomar decisiones
- Empoderamiento de las personas y dedicación exclusiva

2.2.4.2.2 FUNCIONES

Algunas funciones de la Fundación serían las siguientes:

- Formular y gestionar proyectos dirigidos a la ENAD
- Definir un plan de trabajo según programas prioritarios
- Promover el reconocimiento académico de la titulación extendida por la ENAD

Por su contraparte, la ENAD debería:

- Ayudar a definir cuáles serían los proyectos a gestionar
- Facilitar toda la documentación de soporte para el diseño de proyectos de cooperación
- Apoyar con presentaciones de obras de teatro de la ENAD y cursos de capacitación, así como otras actividades de captación de fondos de la Fundación

2.2.4.3 MODELO PROPUESTO: INCUBADORA DE EMPRESAS

La idea de una incubadora de empresa es un concepto análogo al de las incubadoras de los bebés que nacen antes o después de tiempo y requieren estar en un ambiente controlado, que les permita crecer hasta que se pueden mantener por su propia cuenta. Una definición más profunda en el plano empresarial, es que las incubadoras:

“Son organizaciones que tienen el objetivo de “[...] aumentar la tasa de formación de nuevas empresas, su promedio de supervivencia, su velocidad de desarrollo e incrementar la eficiencia del proceso de disolución de modo tal que los activos disponibles puedan ser utilizados por las empresas que surjan en el futuro.” (Lyons & Liechtenstein, 2000)” (Ramos Ruiz, José Luis et al. 2012)

¿Qué tipo de condiciones debería ofrecer mínimamente una “incubadora” para una institución como la ENAD? Similares a las siguientes:

- Independencia de las autoridades de la ENAD para la toma de decisiones
- Con las siguientes instalaciones:
 - Una (1) oficina para los procesos administrativos,
 - Un (1) salón de maestros,
 - Tres (3) salones para clases,
 - Dos (2) baños, y
 - Una (1) cocina

Este tipo de condiciones generalmente las podría ofrecer alguna universidad u otra entidad del gobierno que cuente con las instalaciones adecuadas y que quizás esté siendo subutilizado el espacio.

Ahora bien, se podría generalizar en dos tipos de obstáculos que están en contra de los nuevos emprendimientos, el primero son las condiciones legales, es decir que el Estado puede poner complicaciones para el funcionamiento de la nueva auto-gestión propuesta para la ENAD; y el otro obstáculo pueden ser las condiciones actuales del mercado local, puesto que los costes de equipamiento pueden ser demasiado altos para la institución o porque tiene una baja demanda el tipo de servicios y espectáculos que ofrece por la limitación en el tema de la publicidad. (Ramos Ruiz, José Luis et al. 2012)

2.2.4.4 MODELO PROPUESTO: CREACIÓN DE CATEDRA SUPERIOR

Las universidades históricamente son de las empresas más longevas en el mundo, muchas de ellas existen desde la edad media y el paso de los años parece que no tiene efecto en la perdurabilidad en el tiempo de estas organizaciones. Así que, existe una posibilidad de sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo si se da la propuesta de elevar la categoría de estudios de la ENAD a una “Escuela Superior de Arte Dramático” ofertada por una Facultad de Artes en alguna universidad del país. Eso implicaría una alianza en la que posiblemente se daría un total traslado de la responsabilidad que ha tenido la SCAD hacia la universidad que alojaría la ENAD y le daría el respaldo institucional para elevar su cualificación académica.

Esta propuesta es de las denominadas ganar – ganar, puesto que otorgaría una ventaja competitiva interesante a la universidad que sea parte de la alianza, ya que no existe una oferta académica en el nivel superior en Honduras para estudios profesionales en el Arte Dramático en el grado de licenciatura. Además, la ENAD una vez implantada como parte de la universidad, podría apoyar con (además de las clases del pensum académico de la carrera): cursos de verano, talleres libres, cursos especializados para otras ramas, espectáculos culturales para los estudiantes, etc.,

2.3 MARCO LEGAL

A continuación se enuncian los artículos pertinentes al tema cultural (con énfasis en algunas palabras realizadas por el autor del presente estudio), que se encuentran en la Constitución de la República de Honduras (1982):

- Artículo 1.- Honduras es un Estado de derecho, soberano, constituido como república libre, democrática e independiente PARA ASEGURAR a sus habitantes EL GOCE DE la justicia, la libertad, LA CULTURA y el bienestar económico y social.

- Artículo 151.- La educación es FUNCIÓN ESENCIAL del Estado para la CONSERVACIÓN, el FOMENTO y DIFUSIÓN de LA CULTURA, la cual

DEBERÁ PROYECTAR SUS BENEFICIOS a la sociedad sin discriminación de ninguna naturaleza.

- Artículo 160.- La Universidad Nacional Autónoma de Honduras es una Institución Autónoma del Estado, con personalidad jurídica, goza de la exclusividad de organizar, dirigir y desarrollar la educación superior y profesional. CONTRIBUIRÁ a la investigación científica, humanística y tecnológica, a la DIFUSIÓN GENERAL DE LA CULTURA y al estudio de los problemas nacionales. Deberá programar su participación en la transformación de la sociedad hondureña.

- Artículo 170.- El Estado impulsará el desarrollo de la EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR por medio de bibliotecas, CENTROS CULTURALES y toda forma de difusión.

- Artículo 172.- TODA RIQUEZA antropológica, arqueológica, histórica y ARTÍSTICA de Honduras FORMA PARTE del PATRIMONIO CULTURAL de la Nación. La Ley establecerá las normas que servirán de base para su conservación, restauración, mantenimiento y restitución, en su caso. ES DEBER de todos los hondureños VELAR POR SU CONSERVACIÓN e impedir su sustracción. Los sitios de belleza natural, monumentos y zonas reservadas, estarán bajo la protección del Estado.

- Artículo 173.- El Estado preservará y estimulará las culturas nativas, ASÍ COMO las GENUINAS EXPRESIONES del folclore nacional, el ARTE POPULAR y las artesanías.

- Artículo 175.- El Estado PROMOVERÁ Y APOYARÁ LA DIVULGACIÓN DE PRODUCCIONES de autores nacionales y extranjeros que siendo LEGÍTIMAS CREACIONES filosóficas, científicas o LITERARIAS contribuyan al desarrollo nacional.

- Artículo 176.- Los medios de comunicación social del Estado SE HALLAN AL SERVICIO de la educación Y LA CULTURA. Los medios de comunicación PRIVADOS ESTÁN OBLIGADOS A COADYUVAR para la consecución de dichos fines.

2.4 MARCO REFERENCIAL

Para tener una referencia de cómo se puede gestionar una escuela de arte dramático de forma exitosa, se ha seleccionado para el marco referencial del presente estudio el caso de la Escuela Superior de Arte Dramático de Castilla y León, que funciona en un nivel de educación superior y que además es auto-gestionada por la Fundación para la Enseñanza de las Artes en Castilla y León; características deseables para la ENAD.

2.4.1 BREVE HISTORIA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ARTE DRAMÁTICO DE CASTILLA Y LEÓN

A continuación, una breve reseña de la historia de la Escuela Superior de Arte Dramático de Castilla y León (ESADCyL):

La Escuela Superior de Arte Dramático de Castilla y León comienza su andadura académica en el curso 2006-2007... La ESADCyL es la única escuela de estas características en la Comunidad. El curso comenzó en octubre, tras la realización de las pruebas de selección y acceso de profesorado y la contratación del mismo, que se llevó a cabo a lo largo del mes de septiembre. La sede de la ESADCyL se encuentra en Valladolid en las instalaciones del Centro Cultural Miguel Delibes... Desde sus inicios la ESADCyL se ha cohesionado con naturalidad en el caudal cultural local, regional e internacional. Ha firmado una serie de convenios con determinadas instituciones con el objetivo de ampliar su presencia en todos esos ámbitos. En este sentido, se han firmado acuerdos con el teatro Calderón y la sala Ambigú de Valladolid. (ARcyl 2011)

2.4.2 UBICACIÓN E INSTALACIONES DE LA ESCUELA

“La ESADCyL ubicada en el Centro Cultural Miguel Delibes, en Valladolid, cuenta con unas magníficas instalaciones perfectamente equipadas y adecuadas a las necesidades de las artes escénicas, en un espacio que responde a las últimas tendencias arquitectónicas.” (op. cit.). Instalaciones óptimas tal y como se muestra en las Figura 8:



Figura 8. Instalaciones ESADCyL: A la izquierda el lobby, a la derecha un salón de clases de actuación.

La disposición de las aulas responde a las distintas metas docentes de los especialistas y a la propia formación integral de los alumnos..., paredes y suelos han sido diseñados y adaptados atendiendo siempre a las necesidades marcadas desde los distintos Departamentos de la Escuela. (op. cit.)

La Escuela Superior de Arte Dramático de Castilla y León cuenta además con los servicios del Teatro Experimental Álvaro Valentín, se puede apreciar en la Figura 9.



Figura 9. Teatro Experimental Álvaro Valentín – ESADCyL

2.4.3 FUNDACIÓN PARA LA ENSEÑANZA DE LAS ARTES EN CASTILLA Y LEÓN

“Es una Fundación docente sin ánimo de lucro dedicada a la impartición, promoción, fomento, financiación y desarrollo de las enseñanzas artísticas.” (ARcyl 2011) Esta Fundación es la que se encarga de gestionar con mucho éxito la ESADCyL, sus objetivos son bastante claros y están bien definidos en sus estatutos:

La finalidad viene determinada en el artículo sexto de sus estatutos, donde se indica que tiene como objeto la impartición, fomento, financiación y desarrollo de las enseñanzas artísticas, así como la difusión y promoción del sistema educativo de Castilla y León. (op. cit.)

Entre las actividades que realiza la Fundación, se encuentran las siguientes:

- Gestiona académica y administrativamente la Escuela Superior de Arte Dramático de Castilla y León, ubicada en Valladolid, y la Escuela Profesional de Danza de Castilla y León, con centros en Burgos y Valladolid.
- Promueve y organiza actividades, reuniones de especialistas, cursos, seminarios y congresos relacionados con el ámbito de las enseñanzas que le son propios.
- Contribuye a la formación artística de calidad y con alto grado de cualificación de los futuros profesionales.
- Propicia la formación continua del profesorado de estas enseñanzas.
- Desarrolla programas de colaboración y cooperación con otras fundaciones, universidades e instituciones que contribuyan a la mejor realización de sus fines, celebrando convenios y conciertos para llevar a cabo las tareas de su competencia.
- Cualquier otra actividad necesaria y adecuada para alcanzar la máxima calidad del proceso formativo y conseguir los fines perseguidos con su constitución.
- Con la llegada del proceso de Bolonia, promueve y desarrolla cursos de postgrado y actividades de formación continua especializada. También, potencia la presencia de centros superiores de enseñanzas artísticas en el extranjero, o actuando como centro de formación y cooperación para las empresas que deseen establecer relaciones con los citados centros. (op. cit.)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS

Debido a las características propias del presente estudio, se decidió emplear un método mixto, porque fue necesario el uso de herramientas, tipos de análisis y enfoques tanto de la metodología cualitativa como de la cuantitativa (con una preponderancia de la primera sobre la segunda). El análisis de la teoría mediante la revisión bibliográfica y el estudio de modelos comparados, así como el hecho de llevar a cabo procesos de observación crítica, para conocer de primera mano la situación y posibles soluciones que ofrecidas mediante grupos de enfoque y/o entrevistas a los principales expertos del tema, fueron parte de las principales técnicas utilizadas en la investigación.

También se elaboró un análisis tendencial de salarios, puesto que es la única información financiera de la cual se dispone al momento de realizar este estudio ya que la ENAD prácticamente no tiene un presupuesto propio sino que es una línea dentro del POA – Presupuesto de la SCAD. Además se debe de tomar en cuenta que estos salarios han carecido de incrementos en los últimos años y si se compara con las tasas de inflación registradas por el Banco Central de Honduras se nota claramente el impacto de la inflación y la devaluación de la moneda. La encuesta ayudó a conocer la opinión y/o proporción del impacto que tiene la cultura teatral en los habitantes de la ciudad de Tegucigalpa y sus alrededores, la encuesta pretende servir también para referencia de otros estudios en el futuro.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. En la Figura 10, se observa la metodología de la investigación del presente estudio, que es del tipo cualitativo mixto con un enfoque con preponderancia cualitativa, ya que la información obtenida por el conjunto de herramientas cuantitativas brinda un soporte valioso para sustentar las

necesidades de solución al problema planteado y sirven para complementar a los datos recabados y analizados con ayuda de las herramientas cualitativas.

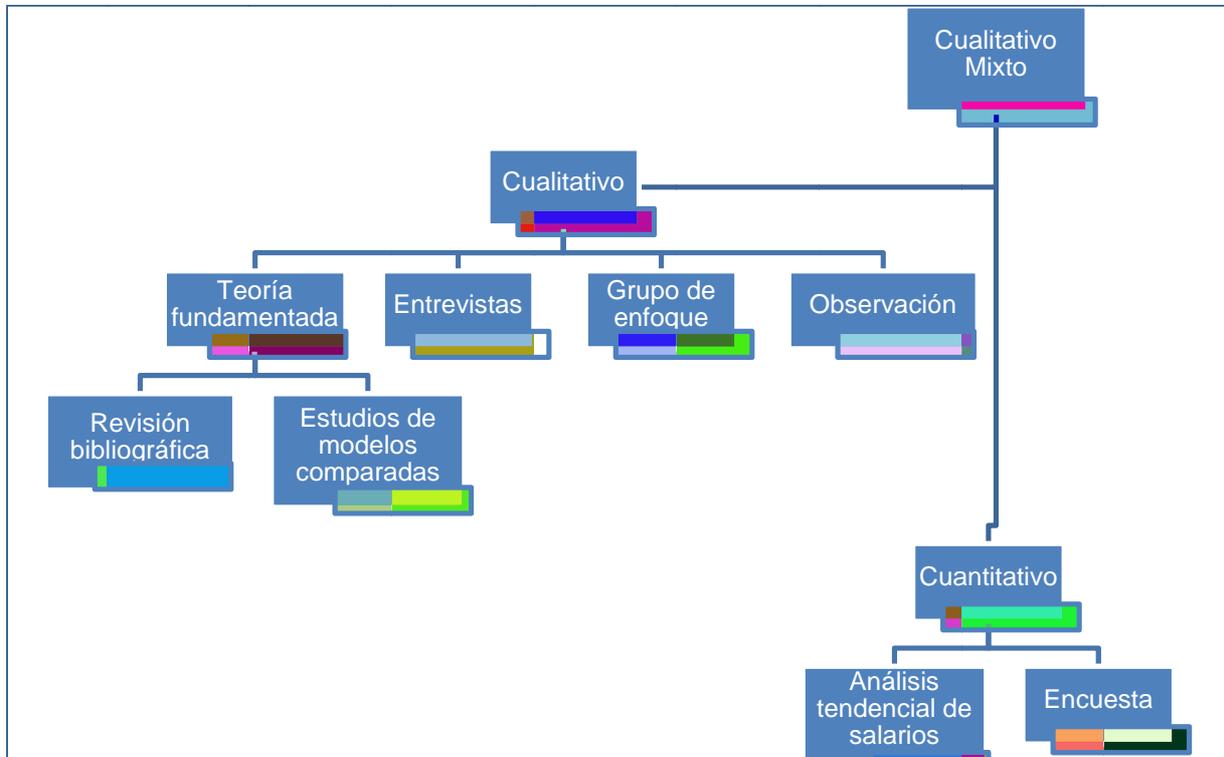


Figura 10. Diseño de la investigación

En el presente estudio se trata de una investigación no experimental, puesto que el propósito es observar el fenómeno en su ambiente natural y recabar información. La parte cualitativa constituye una investigación de campo y facilita la obtención de posibles soluciones entre todos los participantes de la misma. El tipo de investigación en la parte cuantitativa es transeccional o transversal, ya que por el alcance del presente estudio, los datos se recolectaron en un solo momento para su análisis y descripción, por lo cual el presente estudio se puede considerar como una investigación no experimental con un diseño transeccional descriptiva.

3.2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

En el presente estudio la unidad de análisis está compuesta por los estudiantes y maestros de la ENAD, la población de Tegucigalpa, con énfasis en los conjuntos compuestos por los estudiantes de nivel medio (colegios) y superior (estudiantes de pregrado y posgrado), empresa privada ligada fuertemente al sector social, ONG's y los cooperantes internacionales registrados con proyectos relativos a la cultura en el país.

3.2.2 POBLACIÓN

El universo de la población del presente estudio lo constituyen todos los habitantes de la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. y municipios aledaños, puesto que el tema cultural atañe a toda una sociedad; sin embargo en el momento en que se realizó el presente estudio, no se cuenta con un censo oficial publicado por parte del Instituto Nacional de Estadística, ya que el último censo de este tipo data del año 2000. Por lo que, aunque se cuentan con algunas proyecciones de población, se puede considerar este caso como una población infinita, ya que se necesitarían demasiado tiempo y recursos para registrar todos los individuos de la población. (Ver Cantoni Rabolini 2009)

3.2.3 MUESTRA

En el presente estudio, la muestra es una porción probabilística de la población, puesto que todos los elementos tienen las mismas posibilidades de ser elegidos. El cálculo de la muestra con una población infinita se efectúa con la ecuación 1, utilizando el valor de $S = 0.5$ (Cantoni Rabolini 2009), a continuación aparece descrita:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} S^2}{\epsilon^2} \quad (1)$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

$Z_{\alpha/2}$ = Valor de la curva normal = 1.96

S = Desviación estándar = 0.5

ϵ = Error de la muestra = 5%

Sustituyendo los valores encontramos que:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2}{(0.05)^2} \quad (1)$$

$$n = 384$$

De acuerdo a la aplicación de valores en la fórmula y bajo el parámetro de que se trata de un universo infinito, el tamaño de la muestra es de 384 habitantes del Municipio del Distrito Central y municipios aledaños a los que se les puede aplicar la encuesta.

3.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS

Una vez que se ha seleccionado el diseño de la investigación y se ha establecido el tamaño de la muestra para su respectiva unidad de análisis, se necesita recolectar los datos y la información para luego proceder a realizar el estudio sobre la misma. Para tal fin, se requiere del diseño de instrumentos que nos permitan recolectar información y datos, pero que además sean confiables, válidos y objetivos.

3.3.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos diseñados van en consonancia con las técnicas utilizadas, y éstos son los siguientes:

3.3.1.1 GUÍA DEL ENTREVISTADOR

La guía del entrevistador es el instrumento utilizado para las entrevistas realizadas a los diferentes actores que tienen relación con el problema y la solución. Solamente pretende ser una guía de cómo orientar el tema para no desviarse y a la vez poder obtener respuestas a las preguntas planteadas previamente. Inicia con un saludo y agradecimiento por el tiempo, luego con una presentación personal del entrevistador y una breve explicación del estudio que se está realizando, planteando claramente el problema así como los objetivos trazados en la investigación; para después partir a las preguntas clave (ver Anexo 5).

3.3.1.2 MATRIZ DEL MODERADOR

La matriz del moderador es un cuadro que permite registrar de una forma simple los detalles claves e importantes que se desean obtener de los grupos de enfoque: Las ideas de soluciones. Para ello, en las sesiones el moderador debe introducir la reunión agradeciendo a todos los presentes su tiempo y deferencia por asistir a ese grupo de enfoque cuya razón de ser es encontrar posibles soluciones ante la situación financiera que atraviesa la ENAD. Luego se hacen dos rondas de lluvias de ideas, recolectando la información en la matriz y por último se agradece nuevamente por la ayuda solicitada. La matriz del moderador es una guía, pero pueden surgir diferentes anotaciones o conceptos en la reunión y el moderador debe anotarlos. Además, es necesario hacer una presentación de cada uno de los participantes (ver Anexo 6).

3.3.1.3 MATRIZ DE COOPERANTES

La matriz de cooperantes es un instrumento que se llena con información obtenida de la Plataforma Tecnológica de Cooperantes de SEPLAN. Dicha plataforma contiene todos los cooperantes registrados que apoyan al país en diversos temas y se pueden agrupar por zonas y temas de interés. La matriz sirve como guía para almacenar la información relevante de los posibles cooperantes que apoyen los temas culturales en la ciudad de Tegucigalpa y en Honduras en general (ver Anexo 7).

3.3.1.4 CUESTIONARIO

El cuestionario aplicado tiene la intención de medir la proporción del impacto de la cultura teatral en Tegucigalpa, por lo tanto sirve para medir impresiones o una opinión que tiene la población sobre el tema. Se ha aplicado solamente a personas que pueden ser parte del universo, que son los habitantes de la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. y sus alrededores, con una misma posibilidad de ser elegidos en la muestra. El cuestionario contiene 8 preguntas cerradas, puesto que para obtener información cualitativa se han empleado otros instrumentos (ver Anexo 8).

3.3.2 TÉCNICAS

Entre las técnicas utilizadas están las siguientes:

- Teoría fundamentada
 - Revisión bibliográfica
 - Estudios de modelos comparados
- Entrevistas
- Grupos de enfoque
- Observación
- Estudio tendencial de salarios
- Encuesta

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

En el caso del presente estudio, algunas de las fuentes primarias utilizadas fueron las siguientes:

- Libros
- Revistas científicas
- Periódicos / diarios
- Documentos oficiales de instituciones públicas y leyes
- Entrevistas y grupos de enfoque
- Artículos en páginas de Internet

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Para la realización de la investigación, algunas de las fuentes secundarias utilizadas fueron las siguientes:

- Diccionarios
- Manuales para elaboración de tesis
- Información publicada en las páginas web de distintas organizaciones artístico – culturales o estatales

3.5 UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Con el fin de dar validez a los instrumentos utilizados, a continuación se detalla en la Tabla 5, la utilidad percibida de cada instrumento en el análisis del presente estudio.

Tabla 5. Utilidad de los instrumentos

Instrumento	Utilidad para el análisis
Guía del entrevistador	Análisis interior y exterior de la ENAD, FODA e identificación de círculos viciosos. Análisis de los posibles socios estratégicos claves en el nivel educativo.
Matriz del moderador	Análisis interior de la ENAD, ayuda en la identificación para el diseño y descripción de los componentes: Maestros y Alumnos.
Matriz de cooperantes	Identificación de potenciales socios estratégicos de tipo cooperantes
Cuestionario	Análisis del impacto de la cultura teatral en la población meta actual de la ENAD: Tegucigalpa M.D.C.

3.6 CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

A continuación, en la Tabla 6, se describe el cronograma llevado a cabo durante el presente proceso de investigación:

Tabla 6. Cronograma del Proceso de Investigación

Mes / Semana	I	II	III	IV
Marzo – Junio	Actividades de conocimiento sobre la ENAD, exploración diagnóstica, recopilación de información teórica y maduración del tema de investigación de tesis. Participación en Diplomado de Gestión del Conocimiento y Planificación Prospectiva.			
Julio			22 – 28	29 – 4
			Definición del tema de investigación. Revisión de los antecedentes de la problemática. Establecimiento de objetivos, hipótesis,	Revisión de la literatura y modelos comparados. Sostenimiento de entrevistas no formales con

			variables y preguntas de investigación.	algunos de los actores relevantes al tema.
Agosto	5 – 11	12 – 18	19 – 25	26 – 1
	Revisión de la literatura y modelos comparados. Proceso de observación crítica de la situación actual	Diseño de las herramientas metodológicas. Establecimiento de población y muestra para el cuestionario (encuesta). Definición de proceso de aplicación en línea.	Diseño de la encuesta en línea y en marcha proceso de aplicación de la misma a la población muestra definida. Investigación de campo en el Sistema de Gestión de Cooperantes de SEPLAN.	Sostenimiento de grupo de enfoque con maestros y estudiantes de la ENAD. Entrevista al Director de la ENAD. Elaboración de Análisis de los resultados de la investigación.
Septiembre	2 – 8	9 – 15	16 – 22	23 – 29
	Depuración de la investigación para la presentación del primer borrador.	Exposición de la investigación a los compañeros y maestra de Proyecto de Graduación. Retroalimentación y depuración del documento borrador.	Pre-Defensa de la investigación. Depuración en base a las recomendaciones finales metodológicas y temáticas.	Presentación de borradores para defensa y terna.
Octubre – Noviembre	Defensa de tesis y socialización de resultados en la procura de aplicaciones prácticas.			

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y MODELO DE GESTIÓN

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación y se hace una propuesta de modelo de gestión. Para la distribución, llenado y tabulación automática de la encuesta se utilizó el software provisto por Google Apps desde el correo institucional de UNITEC, para algunos diagramas se usó CMap Tools y para el análisis tendencial de salarios se utilizó el MS Excel 2010 con la información provista por la ENAD.

4.1 ANÁLISIS DE LA ENAD

4.1.1 ANÁLISIS A LO INTERNO

4.1.1.1 ANÁLISIS FODA ENAD

El análisis FODA permite visualizar fácilmente en un solo cuadro las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se encuentran actualmente la ENAD.

Tabla 7. Análisis FODA ENAD

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Alta calidad y experiencia educativa en los procesos de formación artística.• Crecimiento sostenido en la matrícula de estudiantes.• Alto grado de liderazgo del director y compromiso de maestros y estudiantes.• Un lugar donde las personas son felices.	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento de estudios como educación no formal, nivel medio o superior.• Mayor profesionalización de los docentes y contratación de nuevo recurso humano.• Obtención de instalaciones propias.• Generación de recursos vía auto-gestión.
Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Falta de reconocimiento a los estudios cursados.• Limitada cantidad de profesores y otros empleados requeridos.• Carencia de instalaciones propias.• Centralización de la administración en la SCAD.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Continuos cambios de local que empañan los procesos de formación.• Contrataciones de profesores pueden seguir intereses políticos y no académicos.• Ausencia del director podría resultar “el fin” de la ENAD.• Limitaciones producen insatisfacción.

4.1.1.2 ANÁLISIS SUPER CAUSAS DEL PROBLEMA ENFRENTADO

Típicamente se ha utilizado como una herramienta para identificar las causas de un problema un diagrama en forma de pescado que por lo general se le conoce como “Diagrama de Ishikawa” o “Diagrama Causa – Efecto”, en dicho diagrama las aletas y espinas simbolizan las causas y sub-causas de un problema / efecto mayor, y básicamente nos sirve para darnos cuenta gráficamente de cómo podríamos atacarlo para darle solución.

En la presente investigación hemos llegado a concluir que si bien es cierto existe un problema de índole financiero (quizás por la falta de recursos que atañe al país en los momentos en que se efectuó la investigación); en realidad ese no es el problema principal, de hecho es el resultado de varios problemas mayores que podríamos llamar “Súper – Causas” y que afectan por completo al Subsector Cultura de Honduras, como se ve en la Figura 11:

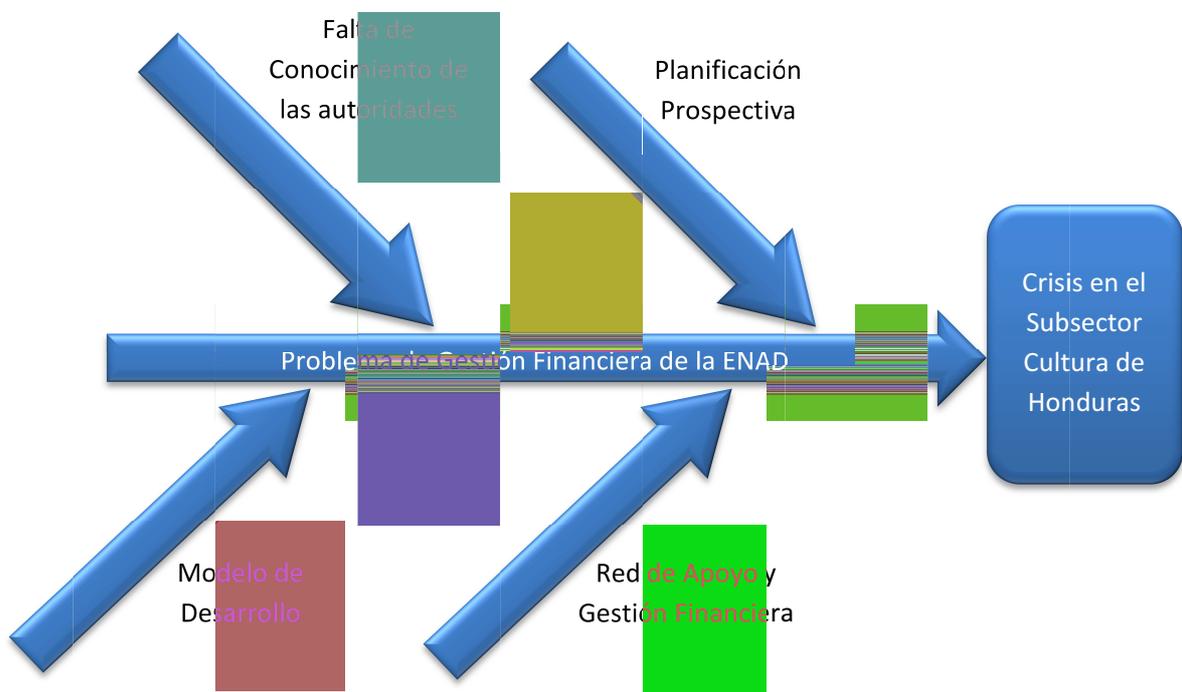


Figura 11. Diagrama de “Súper – Causas” del Problema Financiero de la ENAD

El problema no es que los fondos de parte del Estado para la ENAD sean escasos, más bien es la falta de una verdadera planificación prospectiva como Subsector Cultura con un modelo de desarrollo definido, luego está el problema que las autoridades designadas desconocen totalmente los procesos de formación artísticos y por ésa razón es que muchas veces se toman decisiones que están fuera de orden. Además hace falta una red de apoyo y gestión financiera que sea la encargada de darle la sostenibilidad financiera a la ENAD en el mediano y largo plazo.

Entonces, se puede enunciar que la Sostenibilidad Financiera de la ENAD como una función que depende de algunas variables y se representa en la ecuación 2:

$$s(x) = P + M + C + R \quad (2)$$

Donde:

- “s(x)” es la Sostenibilidad Financiera de la ENAD (en este caso de la ENAD, pero podría aplicar a cualquier institución de índole académica – artística)
- “P” es una Planificación Prospectiva, con un diseño de estrategias de apoyo coherentes con el futuro deseado, diseñado y seleccionado en conjunto para el Subsector Cultura del país.
- “M” es un Modelo de Apoyo y Gestión que sea “Multifinanciero”, o con “múltiples fuentes de financiamiento”, en donde todos los actores puedan brindar su aporte y no se depende exclusivamente de ninguno de ellos.
- “C” es el Conocimiento técnico en el área, mismo que debe ser actual e integral sobre los procesos de formación artística por parte de las autoridades que toman las decisiones.
- “R” es la Red público – privada, que apoya la sostenibilidad financiera de la ENAD, lo que se ha denominado como la “Red Virtuosa de Gestión”

4.1.2 ANÁLISIS EXTERNO A LA ENAD

4.1.2.1 IDENTIFICACIÓN DE CIRCULOS VICIOSOS DE GESTIÓN

4.1.2.1.1 CIRCULO VICIOSO: AUTOGESTIÓN ENAD – SCAD

En una primera instancia el problema es financiero, sí, pero va más allá de eso. La SCAD sugiere a las autoridades de la ENAD que pueden y deben hacer autogestión, y eso es cierto porque se puede hacer y sería rentable; el problema es que la ENAD es dependiente de la Dirección General de Formación Artística (DGFA) y ésta a su vez, es la que emite autorizaciones para que se realicen actividades en las cuales se pueda recaudar algún tipo de fondo a la ENAD.

Entonces se da una situación como la descrita en la Figura 12, en donde la ENAD plantea realizar alguna actividad en la que se pueda recaudar alguna cantidad de dinero para sufragar costos de producción artística o incluso logísticos de las presentaciones de los estudiantes, pero se necesita la autorización de la DGFA y ésta a su vez impide muchas de las actividades, sobrevalorando el hecho que en el pasado y en otras instituciones se han encontrado pruebas de malversación de fondos (ese no es el caso con la ENAD).

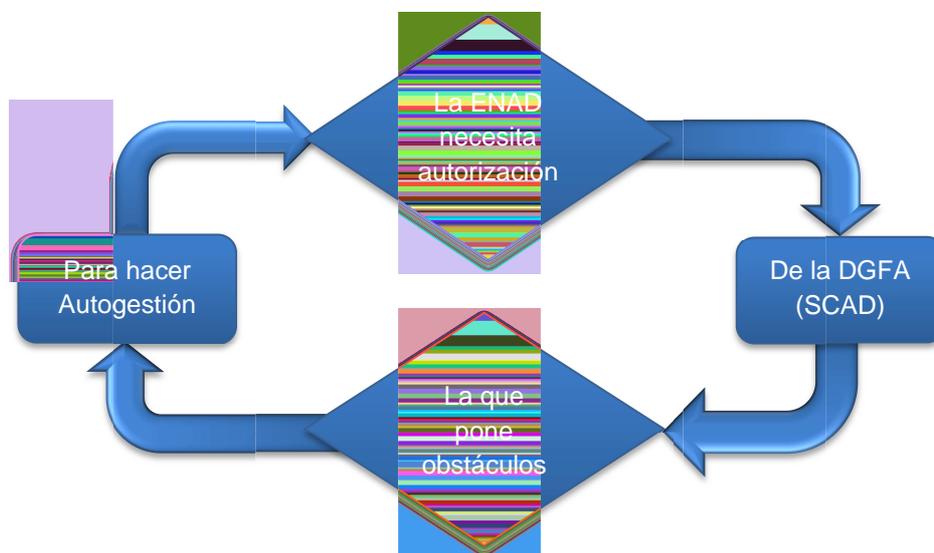


Figura 12. Ciclo vicioso ENAD - DGFA (Dirección General de Formación Artística)

Este tipo de situaciones ha impedido directamente que se puedan desarrollar algunas actividades académicas / artísticas / culturales propias de la ENAD, como por ejemplo algunas Peñas Artísticas o en un caso particular el Festival Anual del Teatro 2013 (Ver Anexo 1, pregunta 3).

4.1.2.1.2 CIRCULO VICIOSO: AUTOGESTIÓN ENAD – ESTADO DE HONDURAS

Si se logra salir del primer círculo vicioso para realizar autogestión, lamentablemente se cae en otro más grande y más complejo de resolver porque es directamente con el Estado de Honduras. Este nuevo círculo vicioso está descrito en la Figura 13 a continuación:

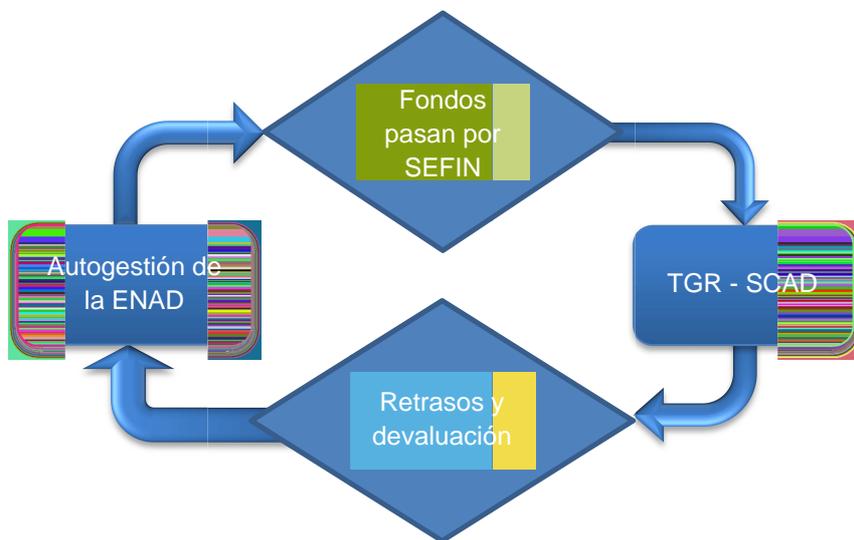


Figura 13. Círculo Vicioso: Autogestión ENAD - Estado de Honduras. (SEFIN: Secretaría de Finanzas; TGR: Tesorería General de la República)

La ENAD buscando su sostenibilidad financiera podría realizar actividades de autogestión, pero cuando se realizan y se captan fondos los mismos deben pasar primero por la Secretaría de Finanzas (quien automáticamente se queda con un porcentaje) y después entran a una cuenta compartida en la Tesorería General de la República, de la cual es complejo retirar los fondos. Una vez son entregados se trasladan a la SCAD y finalmente llegan a la ENAD, que fue quién los gestiona. Ese proceso puede demorarse entre 6 meses a 2 años, además de llegar al final un valor entre un 30 – 60% de lo que se pretendía obtener.

Por lo que, se concluye que el Estado mismo se ha convertido en el enemigo de la autogestión de todas sus instituciones, y eso impacta en el caso de la presente investigación a la ENAD, quien queda indefensa y sin poder hacer nada para producir de forma legítima para su propio sostenimiento.

4.1.2.1.3 ANÁLISIS TENDENCIAL DE LOS SALARIOS

Para el análisis tendencial de los salarios se debe considerar que la cantidad de profesores promedio desde el año 2007 hasta la fecha del presente estudio ha sido de cuatro maestros con un tipo de contratación por contrato y con una remuneración salarial de Lps. 6,500 por mes, con una jornada de trabajo de 5 horas diarias de lunes a sábado. Diez años antes de eso, en 1997 se contaba con 10 maestros, así que se puede ver claramente una reducción en la inversión en esa área.

Como se observa en la Tabla 8, si se suman los últimos años de la tasa de inflación obtenemos el acumulado de Honduras 2007 – 2013 que equivale a un 32.5%, quiere decir que el dinero se ha devaluado en este tiempo en esa proporción, por lo que la capacidad adquisitiva se reduce, sin embargo el salario sigue siendo el mismo, por lo que incluso podría considerarse como un despido indirecto

Tabla 8. Inflación acumulada en Honduras 2008-2013

Años	2008	2009	2010	2011	2012	Acumulado 2013
Inflación HN	10.80%	4.0%	6.50%	5.40%	5.80%	32.50%

Veamos la comparación de la inflación con su impacto en la disminución relativa del salario real versus el salario nominal que perciben los maestros de la ENAD, a continuación en la Tabla 9:

Tabla 9. Impacto de la inflación acumulada en los salarios

Años	2008	2009	2010	2011	2012	Acumulado 2013
Inflación HN	10.80%	4%	6.50%	5.40%	5.80%	32.50%
Salario nominal	L. 6,500.00					
Salario real	L. 6,500.00	L. 5,798.00	L. 5,566.08	L. 5,204.28	L. 4,923.25	L. 4,637.70

Esto quiere decir que si un maestro entro en 2007 ganando Lps. 6,500 mensuales, ahora con ese mismo sueldo puede adquirir lo que hace 6 años compraba con Lps. 4,637.70. Lo que se puede considerar como un despido indirecto, además que está muy por debajo del salario mínimo fijado por el gobierno en 2008.

4.2 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN META

4.2.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META

La población meta de la ENAD puede verse en doble vía, por una parte están las personas realmente interesadas en formarse en las artes escénicas y que serían los potenciales estudiantes de la ENAD como institución educativa y de formación artística que es; y por el otro lado están las personas que asisten a los espectáculos y de alguna manera también son beneficiarios puesto que aumentan su riqueza cultural recibiendo un producto intangible que llena su alma y espíritu.

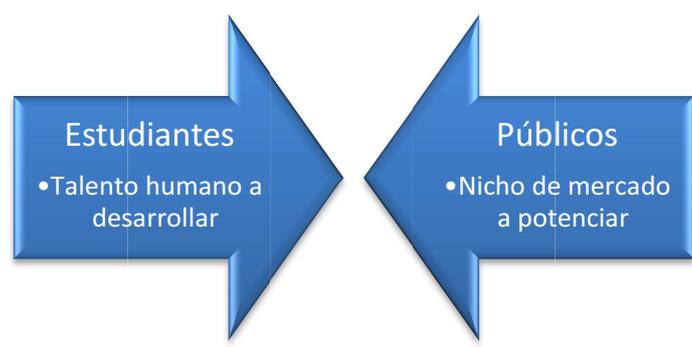


Figura 14. Tipos de población meta de la ENAD

4.2.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A continuación se describen las preguntas junto con los resultados obtenidos en la encuesta de percepción, además de los comentarios a los mismos.

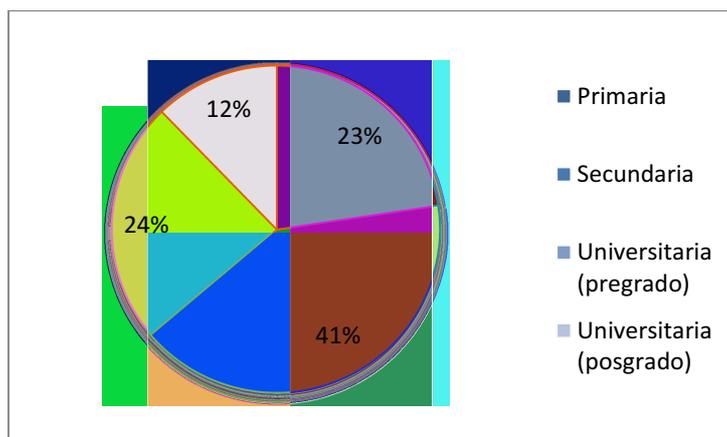


Figura 15. Encuesta. 1) ¿Cuál es su nivel de estudios actualmente?

Un poco más de la mitad de la población encuestada posee un nivel de estudios de primaria y secundaria, lo que indica que son parte de un público al que se le debe inculcar y fomentar la costumbre de visitar el teatro.

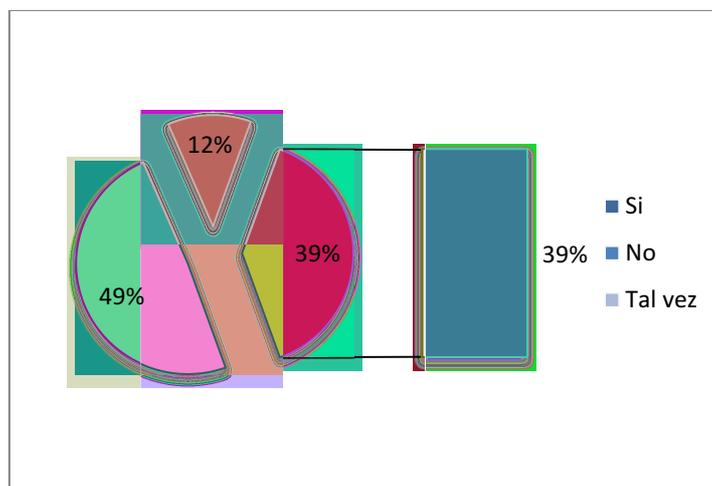


Figura 16. Encuesta. 2) ¿Le interesa asistir regularmente al teatro?

La inmensa mayoría de la población encuestada está interesada en asistir por lo menos una vez al mes a ver teatro, puesto que se unen las respuestas “Si” y “Tal vez”, eso demuestra que existe un gran nicho de mercado aún sin explotar adecuadamente por parte de los grupos de teatro locales.

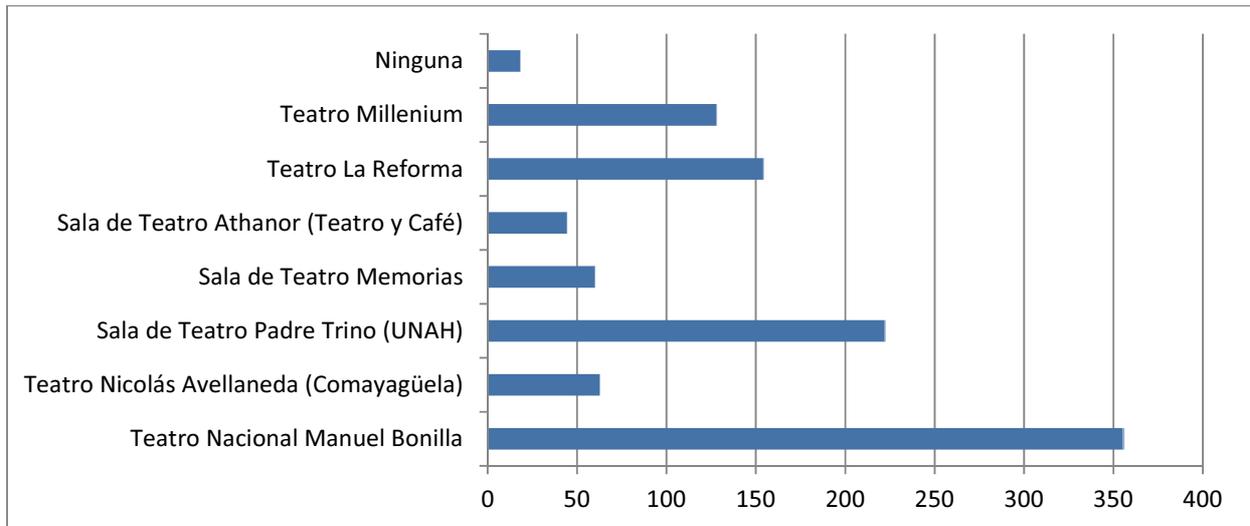


Figura 17. Encuesta. 3) ¿Ha visitado alguna de las siguientes salas de teatro de la ciudad?

Esta pregunta permite conocer cuáles son las salas de teatro más visitadas por los habitantes de la ciudad de Tegucigalpa y zonas aledañas, predominan los históricos teatros como el Nacional Manuel Bonilla, Padre Trino, La Reforma y Millenium; aunque es interesante que dos salas que han abierto en los últimos meses como lo son Sala de Teatro Memorias y Sala de Teatro y Café Athanor ya sean conocidas por algunas personas de la ciudad.

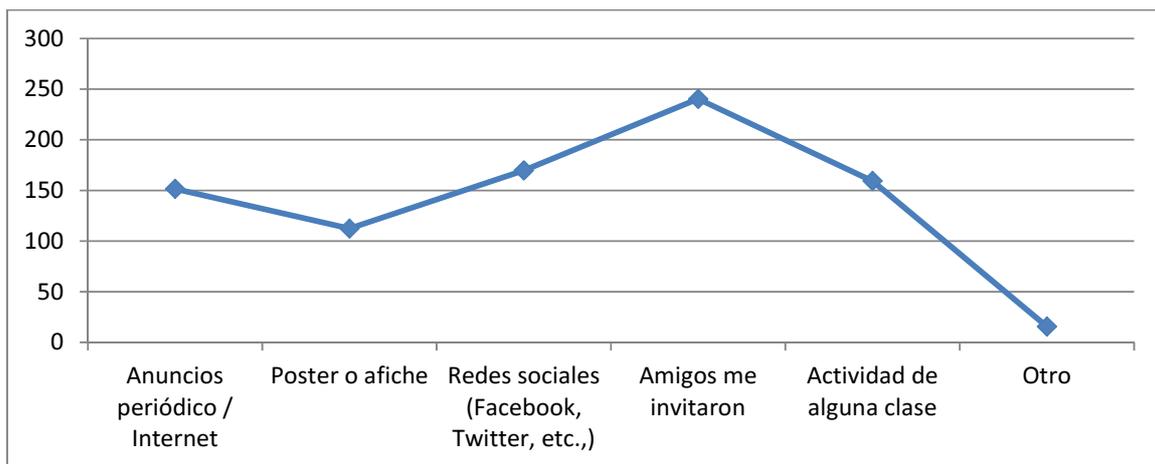


Figura 18. Encuesta. 4) ¿Cómo se ha enterado de la fecha, lugar y horario de las presentaciones?

Se identificaron cuáles son los medios de difusión más efectivos para promocionar el teatro en la ciudad, el mayor es el tradicional “boca a boca”, método que es muy efectivo para atraer personas puesto que son actividades sociales a las que difícilmente se va solo. Además, importante resaltar la contribución de las “Redes sociales” como un medio de comunicación ya consolidado, e interesante el gran aporte que hacen las “actividades de clase”, esto sustenta nuevamente la importancia de establecer políticas de parte de las autoridades del sector cultural y de educación a nivel medio y superior que inviten a que los estudiantes asistan al teatro como parte de sus clases. El otro medio que sigue siendo importante son los anuncios de periódicos / Internet.

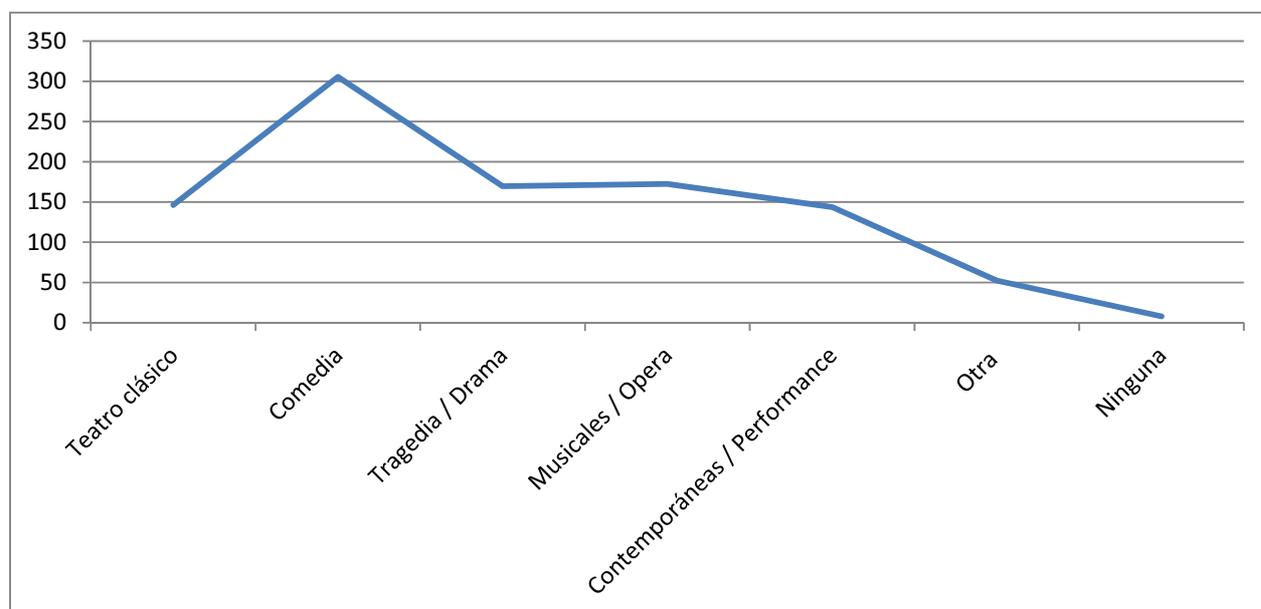


Figura 19. Encuesta. 5) ¿Qué tipo de obras le gusta (gustaría) ir a ver al teatro?

Claramente predomina el interés por las obras de comedia, los demás estilos se reparten la preferencia de la población. Este es un indicador que ayuda a definir qué tipo de género teatral se puede mercadear más fácilmente.

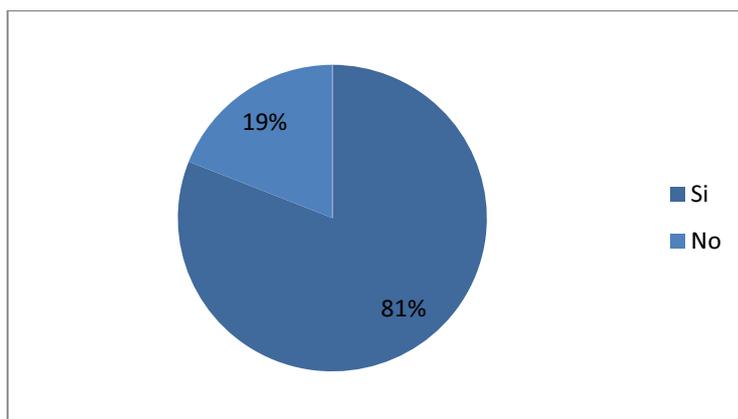


Figura 20. Encuesta. 6) ¿Conoce a alguno de los autores más importantes del teatro universal?

Pregunta de percepción, sirve para medir si hay un nivel de conocimiento general del teatro universal por parte de la población, la mayoría de la misma asegura tener dichos conocimientos.

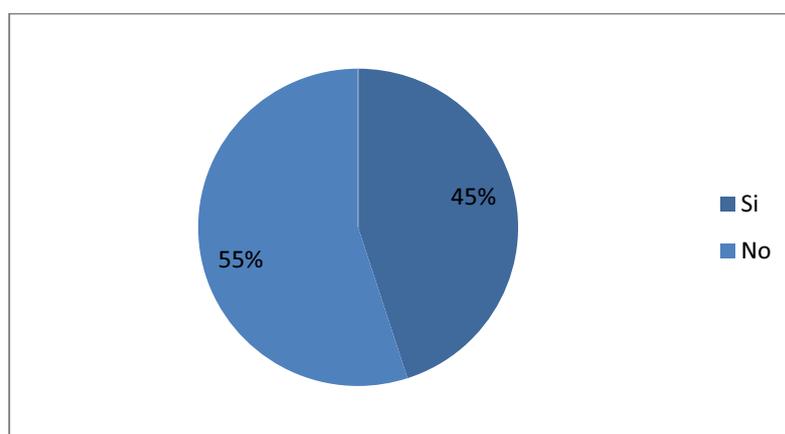


Figura 21. Encuesta. 7) ¿Sabe de algún lugar donde den clases de teatro?

Esta pregunta es clave para entender si la población conoce que existe la ENAD y que ofrece la educación en teatro, más de la mitad asegura no conocer ningún lugar donde se den clases de teatro, por lo que claramente hace falta una mayor difusión de la institución para que sea reconocida su labor en la formación artística a nivel nacional.

Interesante contrastar esta pregunta con la anterior, hay un 41% de los encuestados que manifestaron estar interesados en estudiar teatro, pero hay un 55% que dijo no conocer de lugar alguno donde estudiar. Se puede ver que hay un nicho de mercado que falta por explotar aquí.

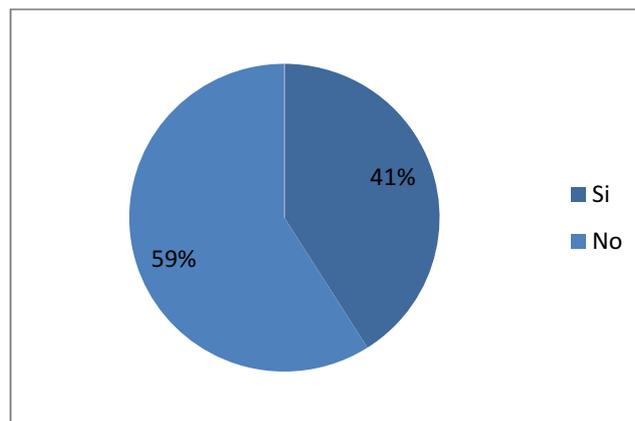


Figura 22. Encuesta. 8) ¿Le interesaría estudiar teatro?

4.2.3 EJERCICIO DE CRUCE DE VARIABLES EN LA ENCUESTA

La gráfica de la Figura 22 se lee de derecha a izquierda y nos indica visualmente que aproximadamente 1 de cada 4 personas que están interesadas en aprender o estudiar teatro, desconocen un lugar donde puedan realizar dichos estudios.

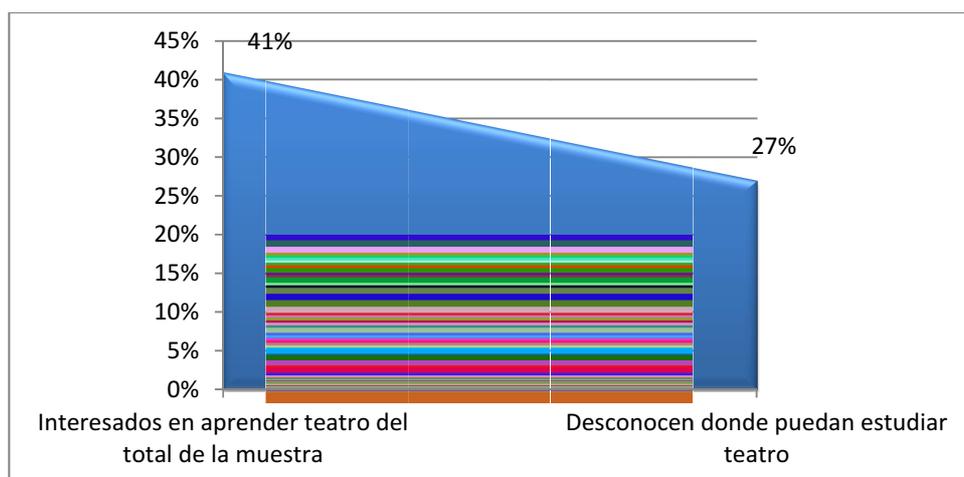


Figura 23. Ejercicio de cruce de variables en la encuesta

4.3 PROPUESTA DE RED VIRTUOSA DE GESTIÓN

4.3.1 ¿CÓMO ROMPER LOS CÍRCULOS VICIOSOS DE GESTIÓN?

Se ha visto que existen dos círculos concéntricos que son los principales responsables de una gestión viciosa, la pregunta es: ¿Cómo romper esos círculos? El planteamiento se orienta a un nuevo modelo de gestión al que llamo: “Red Virtuosa de Gestión”, en la cual cada uno de los actores involucrados hace su aporte en el proceso de sostenibilidad financiera de la ENAD.

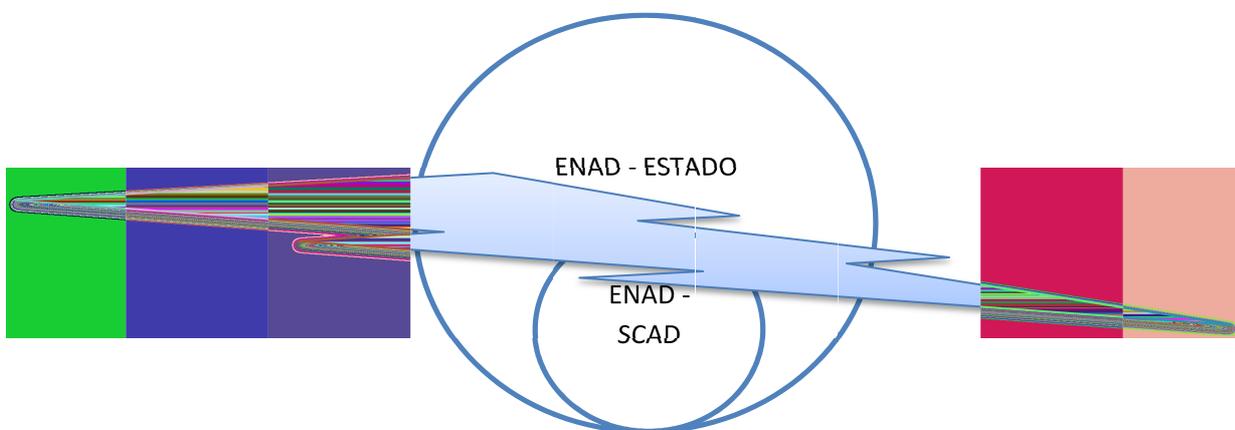


Figura 24. Rompiendo los Círculos Viciosos de Gestión

Con esta propuesta se rompen los círculos viciosos, cuando la SCAD toma su papel prioritario en las asignaturas de:

- Desarrollar la Política o Ley de fomento a la cultura
- Plan de desarrollo cultural del país
- Plan de desarrollo de la ENAD

Entonces, el rol de la SCAD no es de asignación de recursos financieros sino que el de la implementación de una política concreta de fomento y desarrollo de la cultura, de esta manera, se rompen los círculos viciosos de gestión. Además, resulta trascendental que los demás actores del proceso se comprometan a cumplir su rol.

En la Figura 24 se puede apreciar el modelo de la “Red Virtuosa de Gestión”.



Figura 25. Propuesta de "Red Virtuosa de Gestión"

4.3.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS SOCIOS ESTRATÉGICOS

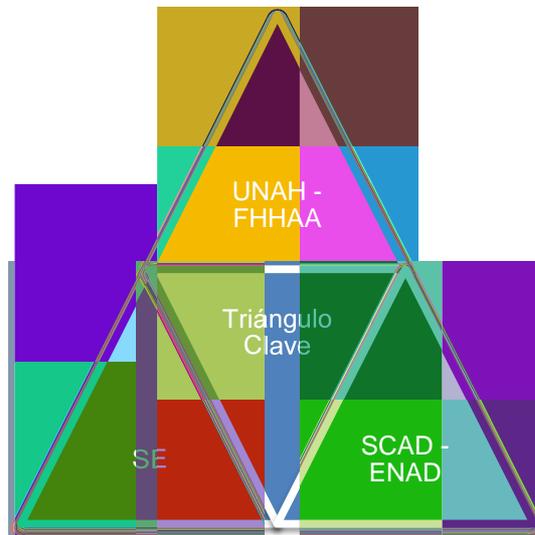


Figura 26. Triángulo Clave del Éxito

El “triángulo clave del éxito” es la relación entre las tres instituciones que tienen que ver directamente con la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo de la ENAD, que son:

- Secretaria de Educación: Como el ente que dirige la educación en el nivel primario y medio tanto a nivel público como privado del país, y que, por lo tanto puede implementar políticas que incentiven la cultura teatral en los colegios y escuelas de Honduras.
- UNAH: Como la institución que rectora la educación superior de Honduras y que podría elevar a un nivel de Bachillerato Universitario los estudios ofrecidos por la ENAD, elevando así su nivel académico y convirtiéndola en una “Escuela Superior de Arte Dramático” y además implementando políticas en el nivel de educación superior en todas las universidades de Honduras que incentiven el consumo de espectáculos teatrales.
- ENAD: Como un beneficiario que no solo recibe sino que también aporta en la relación con las otras instituciones, proveyendo atractivos espectáculos que fomentan la cultura y construcción de ciudadanía, además brindando una nueva oferta académica que tiene una demanda importante e insatisfecha en la población hondureña (Ver sección 4.3.1: Resultados y análisis de la encuesta).

Otras relaciones importantes son las que se juegan con la empresa privada y organizaciones no gubernamentales, puesto que son clave en el sostenimiento financiero de la ENAD, ya que se pueden establecer alianzas, convenios, patrocinios, programas de cooperación mutua, venta de servicios como ser cursos o espectáculos, etc., pero se requiere de una gestión ágil por parte de la ENAD que permita tener una cartera de “socios locales” de modo que no se dependa del apoyo de uno.

Respecto a los organismos de cooperación internacional que apoyan los temas de cultura y desarrollo, se necesitan establecer mecanismos para literalmente perseguir fondos provenientes de ayudas internacionales, para ello es necesario tener personal encargado tiempo completo del tema y con los conocimientos necesarios para la formulación de proyectos de inversión cultural. Sistemas modernos como la Plataforma de Gestión de Cooperantes de la SEPLAN ayudan en la toma de decisiones de este

tipo. Se pueden listar proyectos multimillonarios en los cuales se podría involucrar directamente la ENAD, como por ejemplo los siguientes:

4.3.2.1 ALGUNOS EJEMPLOS DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN

Se puede ver claramente en la Plataforma de Gestión de Cooperantes de la Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Internacional que existen fondos de donantes que apoyan la educación y la cultura en Honduras, como por ejemplo la UNESCO, OEI, BID, AECI, Agencia Suiza de Cooperación internacional, y otros gobiernos amigos como los de Taiwan, España, etc., (SEPLAN 2013)

A continuación se listan en la Tabla 10 algunos ejemplos de programas y fondos a los cuales la ENAD puede acceder:

Tabla 10. Ejemplos de Proyectos de Cooperación Cultural

Nombre	Programa Conjunto Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local
Monto	3.12 millones de US\$
Propósito	Contribuir al desarrollo social y económico de comunidades hondureñas mediante el fortalecimiento de capacidades institucionales y humanas para la gestión del desarrollo cultural y creativo de manera descentralizada y sustentada en la diversidad de identidades hondureñas, desarrollando los preceptos constitucionales en cuanto a los derechos culturales. (SEPLAN 2013)
Nombre	Prevención de la Violencia de Género
Monto	65 mil US\$
Nombre	Solidaridad con la Persona con Discapacidad
Monto	25 mil US\$
Propósito	“Lograr que las personas con discapacidades merjan a la luz pública a través de acciones de capacitación, formación, publicaciones, reuniones, conferencias y otros eventos, beneficiando a las personas con discapacidad de todo el país.” (op. cit.)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Mediante la investigación realizada se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. En lugar de encontrar una única estrategia de gestión y apoyo de sostenibilidad financiera para la ENAD, en realidad existen varias alternativas e incluso podrían complementarse perfectamente entre sí, de entre las cuales se propusieron los siguientes modelos:
 - Se crea una Fundación que maneje la autogestión de la ENAD
 - La ENAD decide entrar en un proceso de incubadora de empresas
 - Alguna universidad en el país crea la Escuela Superior de Arte Dramático y se le da otro nivel académico a los estudios ofrecidos por la ENAD

Todas estas alternativas son viables, factibles y posibles, aunque algunas de ellas se podría considerar que son posibles en un mediano o en un largo plazo porque dependerían de alianzas estratégicas con otras organizaciones de mayor envergadura como ser universidades y la SE, así que para una propuesta de aplicabilidad solo se perfila una de las estrategias de apoyo que es factible y posible en el corto plazo, y esa estrategia es la de crear la Fundación ENAD.

2. Los componentes más importantes de una estrategia de gestión y apoyo de sostenibilidad financiera que surgen del presente estudio y que son necesarios para garantizar el éxito de los procesos de formación llevados a cabo por la ENAD, se pueden segmentar de la siguiente manera:
 - **Componente “Maestros”:** Se necesita contratar más maestros, incentivarles y además buscar mecanismos para incrementarles el sueldo. Darles la estabilidad que merecen en sus trabajos y de alguna manera motivarles a que su dedicación sea exclusiva para que se encuentren continuamente en formación y especialización para mejorar en su ejercicio docente – artístico.

- **Componente “Alumnos”:** Los alumnos necesitan sentir que sus esfuerzos de preparación académica son reconocidos por alguien (titulación validada por la SE y que permita ingresar al Sistema de Educación Superior). Además, por la condición socio-económica de la mayoría, es importante diseñar programas de desarrollo estudiantil que prioricen solventar sus necesidades básicas para que puedan dedicarse a los estudios en teatro. En cada presentación externa que realicen, merecen un incentivo financiero, puesto que implica muchas semanas de trabajo y dedicación el producir un espectáculo teatral, y éste esfuerzo vale.
 - **Componente “Productores”:** El director de la ENAD no puede encargarse de absolutamente todo. Él necesita de un equipo que se haga responsable de las labores administrativas relativas a la producción artística, por lo cual existe la oportunidad para que surjan líderes gestores culturales que se dediquen a realizar un trabajo especializado en esa área.
 - **Componente “Gestión de proyectos”:** La ENAD no puede ni debe depender enteramente de lo proporcionado del capital proporcionado por el Estado, es a través de su propia Unidad Gestora de Proyectos que debe formular, diseñar y presentar propuestas concretas a empresa privada, ONG’s, padres de familia, sociedad civil y cooperantes internacionales.
3. Sin duda que durante la investigación ha surgido una importante lista de posibles socios estratégicos, cuyo apoyo es fundamental en la sostenibilidad financiera de la ENAD, y lo bueno es que las relaciones que se pueden establecer son de beneficio mutuo puesto que la ENAD tiene mucho que ofrecer. Entre estos posibles socios estratégicos se han identificado a la SE (escuelas, educación básica y colegios públicos y privados del país), la UNAH como rectora de la Educación Superior así como el concurso de las otras universidades, la empresa privada, los medios de comunicación de masas, padres de familia, egresados de

la ENAD, Asociación de Estudiantes de la ENAD, grupos de teatro en Honduras, SEPLAN y Cooperantes internacionales. La articulación de estos distintos socios estratégicos es lo que se ha denominado como “Red Virtuosa de Gestión”.

4. En el presente estudio se ha demostrado que es significativa la proporción de la población impactada por la cultura teatral en la ciudad de Tegucigalpa y sus alrededores, además de demostrarse la existencia de un nicho de mercado para las presentaciones de teatro se tiene una porción considerable de la población que también estaría interesada en estudiar teatro, cumpliendo así ambos tipos de población meta de la ENAD: Los futuros alumnos y los públicos para los espectáculos teatrales.

5.2 RECOMENDACIONES

Implementar la “Red Virtuosa de Gestión” como el modelo de gestión financiera de la ENAD, liderando el proceso de implementación de dicho modelo una Fundación creada especialmente para gestionar la captación de fondos, establecimiento de alianzas e impulsando otros recursos / relaciones para la ENAD. Debido a que el objetivo principal en el mediano y largo es el de subir el nivel académico a un bachillerato universitario, se podría dejar planteado como una de las estrategias prioritarias el hecho de obtener el reconocimiento de la Facultad de Artes de alguna universidad que aloje a la ENAD y la transforme al nivel de una Escuela Superior de Arte Dramático.

Considerando la cultura y el clima político – social del país, lo más recomendable es que uno de los elementos claves de dicha fundación debe ser sin lugar a dudas la total transparencia en sus procesos administrativos – financieros, ello le dará la credibilidad a la organización y ésta credibilidad es la que garantizará sostenibilidad en el tiempo de la misma. Es importante también reconocer que por lo demandante del trabajo, algunos de los puestos clave en la estructura de la Fundación tienen ser pagados, puesto que llevan una dedicación exclusiva y es un trabajo diario.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE APLICABILIDAD

6.1 PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA “FUNDACIÓN ENAD”

La Fundación ENAD es una entidad sin fines de lucro cuyo objetivo primordial es concretizar diversos modelos de captación y generación de recursos que puedan ser dirigidos a través de programas y proyectos diseñados en conjunto con los expertos de la ENAD: Maestros, alumnos y padres de familia. Para su creación y obtención de personería jurídica, se debe de cumplir con la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (Ver Anexo 9) y para ello, se deben de seguir los siguientes pasos:

- 1- Llamamiento público para el involucramiento y creación de la Fundación ENAD
- 2- Elección de los miembros de la Junta Directiva y del representante legal
- 3- Diseño de los estatutos, órganos de gobernabilidad, mecanismos de elección y transparencia, deberes y derechos de los miembros de la Fundación
- 4- Recolección del capital semilla oficialmente requerido por la ley (vía donaciones y otras actividades)
- 5- Presentar solicitud de creación con la información requerida por la Secretaría de Estado en los Despachos del Interior y Población (ver Anexo 9)

6.2 INTRODUCCIÓN A LA FUNDACIÓN ENAD

6.2.1 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

Visión

Para el 2015, la Fundación ENAD será una ONGD totalmente auto-sostenible, implementando programas y proyectos de beneficio social que impactaran directa y dinámicamente en los procesos de formación artística de la ENAD.

Misión

Somos un grupo de personas comprometidas con la generación transparente de recursos y propuestas para brindar garantías de sostenibilidad financiera para la ENAD, participando activamente en su transformación y crecimiento institucional.

Objetivos

Objetivo General

Impulsar financieramente los procesos de formación artística de la ENAD mediante la transparente gestión de programas y proyectos.

Objetivos Específicos

- Formular e implementar proyectos de impacto en la ENAD
- Diseñar estrategias de apoyo para la captación de recursos la ENAD
- Identificar e invitar potenciales actores que puedan sumarse la Red Virtuosa de Gestión financiera de la ENAD

6.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

6.2.2.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La propuesta de estructura organizacional se puede describir mediante el siguiente diagrama en la Figura 27:



Figura 27. Organigrama propuesto para la Fundación ENAD

6.2.2.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Junta Directiva de la Fundación ENAD es el órgano al cuál se le rinden cuentas y además es el órgano decisor sobre cuáles programas se van a implementar por parte de la Fundación ENAD y cuáles no. Se compone del Presidente que es el Director Ejecutivo de la Fundación y el equipo de personas lo completan un representante de los padres de familia, el presidente y secretario de la Asociación de Estudiantes de la ENAD, un representante de los maestros, un miembro de la sociedad civil y un asesor legal. El organigrama de la Fundación ENAD se compone del Director Ejecutivo de la Fundación, quién es el representante legal de la misma y quién toma las decisiones estratégicas según los consensos obtenidos desde la Junta Directiva. Lo acompañan en el Staff el siguiente personal:

- Director de Producción: Es una persona con cualidades administrativas y logísticas de espectáculos de artes escénicas, es el responsable por parte de la Fundación de apoyar las gestiones del Director Académico de la ENAD y de hacer las solicitudes de requerimientos varios, como ser vestuarios, luces, maquillaje, escenografías, transportes, etc.,
 - Oficial de Contabilidad: Profesional responsable de llevar la contabilidad de los ingresos y egresos de la Fundación, personal auxiliar con conocimientos contables y con capacidad legal de firmar estados financieros para su publicación periódica.
- Director de Programas y Proyectos: Profesional responsable de proponer, formular e implementar programas y proyectos de apoyo a la ENAD
- Director de Relaciones Públicas: Profesional responsable de iniciar y gestionar las relaciones con otras instituciones públicas, privadas, ONG's así como las agencias de cooperación internacional.
 - Oficial de Mercadotecnia: Profesional responsable de coordinar las estrategias de apoyo de mercadeo de la ENAD y de la Fundación ENAD, con el propósito de incrementar el impacto en la población meta previamente definida.

6.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES – CULTURALES PARA APOYO Y DE EDUCACIÓN NO FORMAL

Brevemente se describen a continuación algunos de los programas prioritarios en los cuáles se podría concentrar la Fundación ENAD para gestionar su ejecución en un corto plazo, incluyendo garantías de sostenibilidad a un mediano y largo plazo, el objetivo de la presente descripción no es exhaustivo sino que pretende dar un lineamiento estratégico a seguir durante los inicios de la gestión de la Fundación.

- *“Infraestructura básica de fomento a la cultura”*

Servicios sanitarios, cocina, pisos, colchonetas, luces, etc.; el objetivo de este programa es garantizar que las instalaciones físicas de la ENAD, sean alquiladas o se esté ubicada en su propio local en un futuro, así como su mobiliario básico, estén en óptimas condiciones para las labores artísticas – académicas que en ella se ejecutan. Las instalaciones de la ENAD son la anfitriona de varias actividades y presentaciones de teatro en algunas de sus salas, por lo que debe ofrecer comodidades no solo a sus estudiantes sino que también a sus múltiples visitantes, garantizando un ambiente agradable para la realización de eventos eminentemente artísticos que fomentan el dialogo en una cultura de paz.

- *“Maestro Agente – Cultural”*

Los maestros son parte de los socios estratégicos identificados en la investigación y sin duda son uno de los componentes principales de cualquier estrategia de apoyo y gestión para la ENAD. Su contribución mediante la calidad educativa que brindan en sus cátedras es clave en la formación profesional de los estudiantes de la ENAD, pero dicho aporte merece ser recompensado de varias formas, entre ellas podría ser mediante incentivos de bonos en efectivo por resultados alcanzados como la presentación de montajes con sus alumnos así como otros beneficios, por ejemplo invertir en capacitaciones que lo encaminen a convertirse en un Agente Cultural de alto nivel que beneficie al país con sus aportes.

- *“Proyección para el Desarrollo Estudiantil”*

A través de esta línea prioritaria se puede implementar mediante fondos obtenidos por gestiones de la Fundación, el programa de Merienda Escolar para incentivar la disminución en la tasa de deserción escolar en los estudiantes del Curso Regular de la ENAD; así como un programa de Becas Completas y Medias Becas para estudiantes de escasos recursos, que les permita su mantenimiento mientras estén en su proceso de formación. La potencialidad intrínseca de las Becas Completas es que estos estudiantes pueden estar totalmente dedicados al desarrollo de sus capacidades artísticas y por ende, se espera que sus trabajos alcancen mayor calidad e impacten más en el nivel cultural.

- *“Proyección Social – Cultural”*

En este apartado se contempla la posibilidad de que se realicen presentaciones totalmente gratuitas de obras de teatro ante diversos públicos que escuelas primarias que estén ubicadas en zonas de escasos recursos, los costos de dichas presentaciones serían totalmente cubiertas por la Fundación como parte de su proyección social – cultural, en un programa que se puede denominar: “Mi primera obra de teatro”, como parte del fomento a la cultura en la comunidad.

6.4 PROPUESTA DE GENERACIÓN DE INGRESOS

- Venta de espectáculos a escuelas, colegios y universidades
- Venta de artículos promocionales de la ENAD y de la Fundación
- Venta de cursos y talleres a empresas y organizaciones
- Venta de suscripciones anuales para poder asistir a todas las presentaciones de la ENAD en el año
- Producción de Peñas Artísticas y giras nacionales con los espectáculos de mayor impacto
- Obtención de recursos vía donaciones con agentes de cooperación y ONG's
- Venta de publicidad en los programas de mano para empresas privadas

6.5 ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS

6.5.1 SALARIOS STAFF DE LA FUNDACIÓN

Los salarios estimados para el equipo de Staff de la Fundación son los descritos en la tabla 11 y se debe de contemplar en las proyecciones que son 14 sueldos al año.

Tabla 11. Salarios estimados Staff Fundación ENAD

Puesto	Salario mensual	Salario anual
Director Ejecutivo	L. 28,000.00	L. 392,000.00
Director de Producción	L. 22,000.00	L. 308,000.00
Director de Programas y Proyectos	L. 22,000.00	L. 308,000.00
Director de Relaciones Públicas	L. 22,000.00	L. 308,000.00
Oficial de Contabilidad	L. 14,000.00	L. 196,000.00
Oficial de Mercadotecnia	L. 14,000.00	L. 196,000.00
Total anual en salarios del personal de Staff		L. 1,708,000.00

6.5.2 PRODUCCIÓN DE OBRAS DE TEATRO POR AÑO

El costo total de producción de una obra de teatro específicamente siempre depende de la obra de teatro en sí, puesto que cada de una de ellas es única y tiene sus propias necesidades. Sin embargo se puede crear una serie de cuentas generales y asignarles un valor promedio por espectáculo a montar, de este modo se puede estimar el costo promedio de producción de una obra de teatro, para calcular el coste anual se considera que existen tres niveles en el curso regular, tres en el curso sabatino y uno en el curso infantil, cada nivel necesita montar mínimamente una obra de teatro por año. Las cuentas generales incluyen usualmente lo siguiente:

- Escenografía: artículos de utilería, telas, luces, uso de datashow, etc.;
- Maquillaje: bases, pinturas de piel, acrílicos, pinturas de cabello, etc.;
- Vestuario: ropa común, telas, trajes, mallas, zapatos, etc.;
- Logística: programas de mano, transporte de escenografía y actores, etc.;

El desglose del costo anual generado por la producción de obras de teatro de la ENAD está descrito en la Tabla 12 a continuación:

Tabla 12. Costos estimados de producción de una obra de teatro

Cuentas generales	Costo promedio
Escenografía	L. 7,000.00
Maquillaje	L. 4,000.00
Vestuario	L. 6,000.00
Logística	L. 3,000.00
Costo total de producción por cada obra de teatro	L. 20,000.00
Costo anual de producción en obras de teatro (x7)	L. 140,000.00

6.5.3 AJUSTES DE SALARIOS Y CONTRATACIÓN DE NUEVOS MAESTROS

El bono de ajuste a salarios de los maestros es parte de la estrategia de convertir al maestro en “Agente Cultural”, se logra equiparar el sueldo y se obtiene un maestro con su tiempo más comprometido a las actividades de formación artística de la ENAD.

Tabla 13. Ajustes de salarios por bonificación

Descripción	Montos
Maestros actuales por contrato	4
Maestros ad-honorem	2
Salario mínimo óptimo	L. 12,000.00
Salario nominal actual de los maestros por contrato	L. 6,500.00
Bonificación mensual maestros por contrato	L. 5,500.00
Bonificación mensual maestros ad-honorem	L. 12,000.00
Costos totales de bonificación mensual	L. 46,000.00
Costo total anual de la bonificación	L. 644,000.00

6.5.4 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA FUNDACIÓN

La inversión inicial consta del capital requerido para la creación de la fundación, el dinero para el pago del contrato de alquiler del local del primer año y los servicios básicos (los siguientes años este pasa a ser un costo fijo), la compra de equipo de computadoras y mobiliario de oficina. Los servicios básicos y el alquiler del local son los costos fijos de los siguientes años. A continuación en la Tabla 14 una descripción del presupuesto requerido para los costos de implementación de la Fundación ENAD.

Tabla 14. Costos de implementación de la Fundación

Descripción	Costo promedio
Capital requerido para la creación de la Fundación	L. 50,000.00
Alquiler de un local para el primer año	L. 60,000.00
Servicios básicos primer año (Agua potable, energía eléctrica, teléfono e Internet)	L. 24,000.00
Equipo de computadoras (x6)	L. 72,000.00
Mobiliario básico de la oficina: Escritorio más silla (x6)	L. 12,000.00
Costos fijos	L. 84,000.00
Inversión inicial	L. 218,000.00

6.6 PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS

Las proyecciones de ingresos se colocan en un escenario intermedio de que las ventas de los productos / servicios crecerán cada año en razón de un 10% en relación al anterior.

6.6.1 DESCRIPCIÓN DE INGRESOS PROYECTADOS

- Implementación de la "Semana del teatro"

La "Semana del teatro" será una actividad que se gestiona por la Fundación una semana cada dos meses, cuyo objetivo será realizar 3 presentaciones de cada una de las 7 obras de teatro que se han producido en ese año por parte de los distintos cursos de la ENAD, el público esperado está compuesto por estudiantes de colegios, escuelas y universidades. Se espera que asistan en promedio 300 espectadores que paguen una entrada de Lps. 50.00 en cada una de las 21 presentaciones de esa semana. El ingreso anual esperado se describe en la Tabla 15, misma que está a continuación:

Tabla 15. Ingresos esperados por la "Semana del teatro"

Descripción	Números
Número de espectadores	300
Valor de la entrada	L. 50.00
Presentaciones por semana	21
Número de semanas al año	6
Ingreso anual esperado	L. 1,890,000.00

- *Ventas de suscripciones anuales*

Se ofertará al público una tarjeta de suscripción anual para ingresar a todas las obras de teatro que la persona desee ir en las salas de teatro de la ciudad, este servicio es producto de alianzas estratégicas con las administraciones de dichas salas de teatro. La suscripción tendrá un costo único anual para la persona de Lps. 400.00. Según fuentes del INE, se estima que en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. y sus alrededores, para el año 2014 vivirán aproximadamente unos 1,216,994 habitantes, en la encuesta realizada un 49% dijo que si le interesaría asistir regularmente al teatro. Se considera un escenario pesimista, así que solamente un 0.5% de ese conjunto comprará la suscripción.

Tabla 16. Ingresos esperados por la venta de suscripciones

Descripción	Número
Valor suscripción anual	L. 400.00
Habitantes de la ciudad	1,216,994
Mercado meta (49%)	596,327
Escenario pesimista (5%)	2,982
Ingreso anual esperado	L. 1,192,654.12

- *Venta de publicidad para empresas*

La publicidad para empresas se sustenta en el hecho de que mediante las “Semanas del Teatro”, los programas de mano de las obras de la ENAD estarán a la vista de un público que asciende a casi cuarenta mil personas cada año. Mediante la venta de publicidad para las empresas, éstas tendrán derecho de aparecer en el programa de mano de la obra de teatro presentada y además de montar un stand para exhibir sus productos y servicios en el lugar de la presentación de las obras de teatro (previo acuerdo con el dueño del local). El cobro único anual será de Lps. 10,000.00 y se estima en un escenario pesimista que solamente diez empresas accederán a utilizar los servicios de publicidad ofertados por la Fundación ENAD, por lo cual el ingreso anual esperado es de **Lps. 100,000.00**.

6.6.2 CONSIDERACIONES DE LOS EGRESOS PROYECTADOS

En el apartado de egresos se debe de considerar los siguientes supuestos:

- El capital que se requiere para iniciar la fundación y que según la Ley Especial de las ONGD (ver Anexo 9) asciende a Lps. 50,000.00;
- La contratación por parte de la Fundación de un maestro por año, con un sueldo base igual al de los demás maestros (Lps. 12,000.00); y
- Un aumento mínimo de un 7% anual producto del aumento promedio en el IPC para todos los empleados de staff y de la parte académica – artística.

6.7 PLANIFICACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS PARA CINCO AÑOS

En base a las estimaciones de ingresos y egresos descritos en los apartados 6.5 - 6.6 del presente estudio, se puede generar el balance general proyectado para los primeros cinco años de la Fundación. Tomando en cuenta que en el año 0 se tiene que hacer la inversión de constituir legalmente la Fundación, además de instalar sus oficinas y adquirir equipo de cómputo para sus empleados. En las tablas 17 y 18 se puede apreciar el detalle de los números estimados y se concluye que la estrategia es sostenible financieramente en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 17. Planificación de Ingresos - Egresos Años 1 - 2

	Año 0	Año 1	Año 2
Total Ingresos		L. 3182,654.12	L. 3500,919.53
Ventas de funciones		L. 1890,000.00	L. 2079,000.00
Ventas de suscripciones		L. 1192,654.12	L. 1311,919.53
Ventas de publicidad		L. 100,000.00	L. 110,000.00
Total Egresos	L. 218,000.00	L. 2576,000.00	L. 2750,440.00
Inversión inicial	L. 218,000.00		
Costos fijos		L. 84,000.00	L. 84,000.00
Salarios Staff de la Fundación		L. 1708,000.00	L. 1827,560.00
Producción de obras de teatro		L. 140,000.00	L. 149,800.00
Bonificación maestros ENAD		L. 644,000.00	L. 689,080.00
Balance General Proyectado	-L. 218,000.00	L. 606,654.12	L. 750,479.53

Tabla 18. Planificación de Ingresos - Egresos Años 3 - 5

	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos	L. 3851,011.49	L. 4236,112.63	L. 4659,723.90
Ventas de funciones	L. 2286,900.00	L. 2515,590.00	L. 2767,149.00
Ventas de suscripciones	L. 1443,111.49	L. 1587,422.63	L. 1746,164.90
Ventas de publicidad	L. 121,000.00	L. 133,100.00	L. 146,410.00
Total Egresos	L. 2937,090.80	L. 3136,807.16	L. 3350,503.66
Inversión inicial			
Costos fijos	L. 84,000.00	L. 84,000.00	L. 84,000.00
Salarios Staff de la Fundación	L. 1955,489.20	L. 2092,373.44	L. 2238,839.59
Producción de obras de teatro	L. 160,286.00	L. 171,506.02	L. 183,511.44
Bonificación maestros ENAD	L. 737,315.60	L. 788,927.69	L. 844,152.63
Balance General Proyectado	L. 913,920.69	L. 1099,305.48	L. 1309,220.24

6.8 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A continuación en la Tabla 19 se describe un Cronograma para la implementación de la Estrategia aportada en el presente estudio para resolver el problema.

Tabla 19. Cronograma de Implementación de la Estrategia

	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
Año 0	Llamamiento público a involucrarse en la creación de la fundación	Diseño de los estatutos, elección de los miembros de la Junta Directiva	Recolección del capital semilla requerido mediante actividades y donaciones	Presentar solicitud formal de creación de la Fundación ante las autoridades de Gobierno
Año 1	Selección vía concurso público de los empleados de Staff de la Fundación, diseño del Plan Prospectivo	Instalación en las oficinas y contrato de alquiler por el primer año, compra de equipo y mobiliario requerido	Establecimiento de contactos para la venta sostenible de las "Semana del Teatro" en escuelas y colegios del M.D.C. y municipios aledaños	Diseño y promoción de las suscripciones anuales para asistir al teatro, así como la venta de publicidad para las empresas
Años 2 – 5	Informes periódicos de autoevaluación por parte del personal de Staff y la Junta Directiva, con un enfoque de mejora continua de la calidad y siguiendo los lineamientos estratégicos definidos			

BIBLIOGRAFÍA

Aballay, Silvia; Avendaño Manelli, Carla (2010): Gestión cultural: entre conceptos lejanos y realidades cercanas. Argentina: Edivim - Editorial Universitaria Villa María. Available online at <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10536392>.

ARcyl (2011): Fundación para la Enseñanza de las Artes en Castilla y León. Available online at http://www.arcyl.es/dramatico_home.php, checked on 9/8/2013.

Asociación de Estudiantes de la ENAD (2012): El Jamo: Amenaza de cierre a la Escuela Nacional de Arte Dramático de Honduras. Available online at <http://martincalix.blogspot.com/2012/08/amenaza-de-cierre-la-escuela-nacional.html>, updated on 7/19/2013, checked on 7/19/2013.

Bas, Enric (2004): Prospectiva. Cómo usar el pensamiento sobre el futuro. España: Editorial Ariel. Available online at <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10069089>.

Bernárdez López, Jorge (2013): La profesión de la gestión cultural. Definiciones y retos. I Foro Atlántico de Gestión Cultural. La Laguna, Tenerife, 4/24/2013. Available online at http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf, checked on 9/6/2013.

Cantoni Rabolini, Nélica Mónica (2009): Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. In *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales* 7 (2). Available online at http://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm.

Diccionario de la lengua española (2001). 22. ed. Madrid: Editorial Espasa Calpe.

El Heraldo (2013): En decadencia los recintos culturales de Honduras. Tegucigalpa. Available online at <http://www.elheraldo.hn/Secciones-Principales/Metro/En-decadencia-los-recintos-culturales-de-Honduras>, checked on 7/21/2013.

Estado de Honduras (Junio 2011): Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo ONGD, Reglamento ONGD. In: Constitución de la República de Honduras. Available online at <http://www.seip.gob.hn/downloads/Tramites/Reglamento%20de%20la%20Ley%20ONGD.pdf>.

Garrido Vargas, Celia del Pilar; Meza Téllez, María del Carmen (2011): La otra cara del emprendimiento. (Spanish). In *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad* 5 (1), pp. 89–95. Available online at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=67073511&lang=es&site=eds-live>.

Guillezeau, Patricia (2002): La planificación latinoamericana de la década de los 90. In *Revista de Ciencias Sociales* 8 (1), p. 18. Available online at <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10680670&p00=metodolog%C3%ADa+planificaci%C3%B3n+tradicional#>.

Honduras (1982): Constitución de la República. Tegucigalpa, D. C: Asamblea Nacional Constituyente (Decreto / República de Honduras, Asamblea Nacional Constituyente, 131).

Lobato Gómez, Francisco (2008): Empresa e iniciativa emprendedora. España: Macmillan Iberia, S.A. Available online at <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10491422>.

Luffiego García, Máximo; Rabadán Vergara, José María (2000): La evolución del concepto de sostenibilidad y su introducción en la enseñanza. In *Enseñanza de las*

Ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas 18 (3). Available online at <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrac&AN=raco.article.21701&lang=es&site=eds-live>.

Malta Luna, Juan Joseph (2013a): *Desarrollo para la gente. Bases del inclusionismo*. Tegucigalpa: Ideas Litográficas (Serie Gestión del desarrollo, 6).

Malta Luna, Juan Joseph (2013b): *Economía de la Educación. Gestión Financiera de Proyectos Educativos*. 2. ed. Tegucigalpa: Ideas Litográficas (Serie Gestión del desarrollo, 1).

Marketing Publishing (2007): *La ventaja competitiva*. España: Ediciones Díaz de Santos. Available online at <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10198478>.

Martinell, Alfons; Conde, Rosa (2010): *Cultura y desarrollo. Un compromiso para la libertad y el bienestar*. Madrid: Fundación Carolina, [etc.].

Miklos, Tomás; Tello, María Elena (2000): *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa.

Navarro, Amparo Melián; Climent, Vanessa Campos (2010): *EMPRENDEDURISMO Y ECONOMÍA SOCIAL COMO MECANISMOS DE INSERCIÓN SOCIOLABORAL EN TIEMPOS DE CRISIS*. In *REVESCO : Revista de Estudios Cooperativos* (100), pp. 43–67. Available online at <http://search.proquest.com/docview/366297239?accountid=35325>.

Navarro, José Ruiz; Fierro, Salustiano Martínez (2010): *La tecnología y la innovación como base de creatividad de las empresas culturales*¹/*Technologies and Innovation as Basis of Creativity of Cultural Firms*. In *Revista Europea de Dirección y Economía de la*

Empresa 19 (2), pp. 99–109,146-147. Available online at <http://search.proquest.com/docview/859874635?accountid=35325>.

Pérez-Bustamante, Diana C.; Sterling, Ana Yábar (2010): El valor económico de los bienes culturales y ambientales. *Cultura, desarrollo y sostenibilidad*/THE ECONOMIC VALUE OF CULTURAL AND ENVIRONMENTAL GOODS. CULTURE, DEVELOPMENT AND SUSTAINABILITY*. In *Observatorio Medioambiental* 13, pp. 41–63. Available online at <http://search.proquest.com/docview/853504338?accountid=35325>.

Porter, Michael E. (2009): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.

Ramírez Alvarado, Irma Paola (2012): *LA VALORIZACION Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS: EL CASO DE “PROCESADORA DE METALES, S. A.”*. Tesis. UNITEC, Honduras.

Ramos Ruiz, José Luis; Moreno Cuello, José L.; Gómez Núñez, Liyis (2012): *Incubadoras de empresas en Colombia: balance y recomendaciones de políticas*. Colombia: Universidad del Norte. Available online at <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10584324>.

Recinos, José Luis (7/25/2013): *Historia reciente de la ENAD*. Interview with Marcos Zúniga. Tegucigalpa.

Romero Cevallos, Raúl R. (2005): *¿Cultura y desarrollo? ¿desarrollo y cultura? Propuestas para un debate abierto*. Lima: PNUD (Cuadernos PNUD. Desarrollo humano, 9).

Rowan, Jaron (2010): *Emprendizajes en cultura. Discursos, instituciones y contradicciones de la empresarialidad cultural*. Madrid: Traficantes de Sueños (Útiles, 10).

S.A.S, Cienza (2012): Fundaciones en Honduras. Fundaciones y más fundaciones. W2D. Available online at http://fundacionesymasfundaciones.com/pais_Honduras_portaf_Fundaciones, checked on 9/8/2013.

SCAD (2013): SIC Honduras. Secretaría de Cultura, Artes y Deportes. Available online at <http://www.sichonduras.hn/detalle.php?ID=140>, checked on 7/19/2013.

Schnarch Kirberg, Alejandro; Schnarch González, David (2010): Marketing para emprendedores. Bogotá: Ecoe Ediciones (Economía. Comercio y negocios internacionales).

SEPLAN (2013): Plataforma de Gestión de la Cooperación. SEPLAN. Available online at [http://pgc.seplan.gob.hn/es/buscar-proyectos?donors=all&secondarysectors=249&locations=380&keywords=all¤tSectors\[0\]=249¤tPrimarySectors=all¤tSecondarySectors=all¤tRegions\[0\]=380](http://pgc.seplan.gob.hn/es/buscar-proyectos?donors=all&secondarysectors=249&locations=380&keywords=all¤tSectors[0]=249¤tPrimarySectors=all¤tSecondarySectors=all¤tRegions[0]=380), checked on 9/8/2013.

Thompson, Arthur A.; Peteraf, Margaret A.; Gamble, John E.; Strickland III, A. J. (2012): Administración estratégica. Teoría y casos. 4a ed. México, D.F: McGraw-Hill.

Zelaya, Yasmine (2013): Crisis estatal en el arte y cultura en Honduras denuncia el FATCA | Conexihon. Available online at <http://conexihon.info/site/noticia/cultura/crisis-estatal-en-el-arte-y-cultura-en-honduras-denuncia-el-fatca>, checked on 7/19/2013.

Zermeño Saucedo, Raúl (2006): La enseñanza del teatro. México: Red Perfiles Educativos. Available online at <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10168831>.

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista con José Luis Recinos

29 de agosto de 2013, Dunkin Donuts, Plaza INTUR, contiguo a Plaza Miraflores.

Buenas noches maestro José Luis, primero que todo agradecerle por este tiempo en el que podemos compartir ideas y planteamientos acerca de la institución que dirige y a la cual busca beneficiar el presente estudio que le había previamente comentado. Sin más preámbulos, comencemos con la plática.

1) ¿Cuál ha sido su relación con la ENAD?

Soy el actual director, además de maestro y un egresado de la ENAD. Muy feliz de poder dedicarme a trabajar en una institución que amo y me llena de alegría, a pesar de las dificultades enfrentadas a diario.

2) ¿Le interesa el impacto del teatro en la cultura de la sociedad de Tegucigalpa?

Por supuesto. Es clave en la sociedad actual lo que puede dar el teatro.

3) ¿Cuáles son los principales problemas que se enfrentan actualmente en la ENAD?

Entre los principales problemas enfrentados, están los siguientes:

- Autoridades que no saben del sector cultura, por lo tanto toman decisiones que están alejadas de la mejora: Se intentan replicar experiencias que no se fortalecen en el largo plazo. Por ejemplo, se ha identificado que una de las dificultades es la carencia de personal calificado además que el salario ni siquiera llega al salario mínimo. El nivel de exigencia administrativa es bastante elevado porque se gradúan pocas personas al final, ya que no todos los procesos de formación logran culminarse.
- Existen posibilidades de poder realizar auto-gestión. Pero contraparte hay muchas restricciones. Se cree que un empleado público = corrupto (no trabaja). Empleado público + Dinero = + Corrupto. Luego no se puede entender porque un empleado público trabaje más de lo que se le pide sin recibir remuneración que equipare el esfuerzo. No es lógico. Pero muchas cosas en el arte se mueven no por la lógica de la sociedad normal. Solo la persona que crea la obra de arte es la que puede entender cuán difícil es el proceso.

- El problema es que al final da la sensación de que el director termina embrocado en todo y las personas hasta donde quieren. Se requiere de un equipo de trabajo que pueda comprometerse en ciertas partes del proceso. Por ejemplo con el tema de los afiches y los programas de mano, ¿Quién los hace? ¿Cuándo? ¿Cuánto cuesta? Muchos “favores” que mejor es que sean pagados porque esa es la forma de exigir. En la ENAD se necesita un personal técnico artístico, capaz de traducir de forma técnica las solicitudes artísticas.
- La gente está sobre-esforzada y sobre-cargada. Ahora mucha gente está en la ENAD por el liderazgo del director, pero no por un compromiso con la institución. La gente sabe que no está siendo remunerada como debería, pero ha asumido el compromiso y no están completamente comprometidos. Por ejemplo hay gente que no se involucra con las presentaciones nocturnas, no llegan cuando están en proceso de montaje. Hay un sobrecargo y la gente después de cierto tiempo se cansa y dice ya no más. No puedo dar más.
- Estos son problemáticas internas, efectivamente el problema real que viene de afuera pero afecta al interior. Se necesitan mínimo 10 profesores, además de las personas administrativas. La gente no tiene demasiado interés en vincularse. Lo ideal sería que la ENAD tuviera un productor, una persona que sea capaz. Que no esté vinculada a la actividad artística, pero que entienda la actividad artística. La figura de un “Productor”. El personal que existe está tan sobrecargado que ya no puede involucrarse más. Hay problemas reales, pero cómo justifico o cómo se cubren las faltas. La gente no recibe algo que compense todo lo que ya hacen.
- Hay personas que creen que la página de Fb es la que resuelve el problema... Es la imagen de la institución, por ello debe ser con mucho cuidado. Llega un punto que el sobrecargo emocional es exagerado. Las carencias económicas son tan grandes que eso genera un sobrecargo mayor... Sería muy bueno un programa de alimentación para sus estudiantes regulares. Ni siquiera hay agua para tomar. Se requieren los recursos. “Se puede gestionar”, siempre y cuando se tenga el VoBo de la DGFA... Pero, como no es lógico lo que se está haciendo, entonces se toman decisiones en contra de personas que afectan a la institución.
- Por ejemplo no se pudo realizar el festival de teatro de la ENAD este año porque se planeaba obtener recursos para sufragar los costos de traslado de los artistas. Ahora, después la DGFA anda comentando que ¿Por qué se va a cobrar...? Los procesos administrativos deben ser más organizados y más transparentes... Pero para eso se necesita una persona que esté vinculada estrictamente en ese

campo. La auto-gestión se invierte en otra serie de actividades “extra”. El caso de la OEI, que estaban furiosos porque se “abandonó” un proyecto de teatro infantil, debido a un problema con una persona en específico.

- A veces hay recursos económicos, pero hay desconfianza... Entonces no se contrata al personal requerido... Y se llevan a cabo malas decisiones... Las organizaciones que pueden financiar manejan un lenguaje, y quieren que uno realice los proyectos en los términos que ellos quieren. Eso implica el cambio en los lenguajes de las obras... Las organizaciones que podrían aportar son instituciones que no confían en el Estado, entonces terminan destinando los recursos a sistemas que ellos creen son los correctos, pero se termina gastando porque no generan nada en el futuro.
- La misma gente de la institución pierde credibilidad en la institución. Hace unos 20 años a los estudiantes se les pagaban por presentaciones, porque había un tremendo éxito en las presentaciones, hubo mucha inversión pero también hubo mucha malversación de los fondos. Todo ese tipo de circunstancias hacen que sea lo que sea en la actualidad.
- La ENAD ha crecido en cuanto al número de estudiantes a un ritmo sobre-exigido, no se cuenta con los recursos para atenderles, no hay maestros ni hay espacio para darles la calidad requerida. Pero no crece en términos reales, solo en términos de apariencia. Porque los procesos no están estructurados. Las complicaciones producto del espíritu del artista: Indomable, inocente, iluso. El problema es que eso indirectamente enseña que el trabajo carece de valor económico.
- Lo primero que la ENAD necesita hacer es definir prioridades y ver cómo se puede atender con los recursos que se tienen. Luego viene la estrategia para ver cómo sostener sin que vaya en detrimento de la calidad de la educación. Lo primero sería estructurar los procesos, que los procesos sean bien claros y que nadie los modifique por beneficios personales. Si se dice que se van a atender 20 estudiantes infantiles, se atienden 20, y punto.
- El equipo está demasiado cansado por diversas situaciones: Salario bajo, retrasos en el pago, trato indigno. El Estado ha desvirtuado al individuo en las relaciones de los resultados que espera obtener. La ENAD es un pequeño ejemplo de cómo funciona el sistema en el país. Pero al menos en la ENAD la gente es feliz. Eso en términos administrativos no vale ni beneficia en lo más mínimo.

- Hay limitantes actuales peores porque hay que salvar la institución de la misma SCAD... Por ejemplo, con el tema de las Fundaciones. La Biblioteca Nacional enfrenta situaciones similares a la ENAD, entonces alguien proponía que se creará una fundación para ayudar a la BN. “Con esas fundaciones lo único que se busca es desmembrar la SCAD. Porque esas fundaciones buscan privatizar las instituciones” (SCAD).
- Desde hace algún tiempo se ha hecho el planteamiento del Instituto Nacional de las Artes para estas escuelas artísticas culturales. La limitante es la falta del recurso financiero porque este tipo de instituciones son de un estilo demasiado específico, tan caro como la “física nuclear”. Entonces la SCAD dice “gestione ud el edificio de la escuela...” Luego el director está sobrecargado con actividades que no le corresponden porque no tiene toma de decisiones ni tampoco capacidad de negociación porque no puede tomar la decisión de comprar / alquilar un edificio. Por ejemplo.
- La dificultad es financiera. El Estado debería otorgar un presupuesto anual para su funcionamiento. Así como hicieron con el ballet garífuna nacional y otras instituciones... Lamentablemente lo que parece es que las escuelas tienden a desaparecer... El salario no solo aumenta sino que también el tipo de contratación tampoco cambia (gente que tiene 7 años trabajando por contrato), si a eso sumamos la devaluación de la moneda en los últimos 10 años se convierte en un despido indirecto.

4) ¿Cuáles cree usted pueden ser las claves del éxito para afrontar esta problemática en la ENAD?

Entre las claves del éxito están las siguientes:

- Correcta triangulación entre SCAD – SE – UNAH: Mientras la SCAD no determine políticas reales para el fortalecimiento de las escuelas que estén avaladas por la UNAH. Efectivamente la ENAD puede crecer en nivel académico. Inclusive se podría dejar a la SE fuera. ¿Tiene sentido un título de bachiller técnico en teatro cuando el nivel sería inferior al actual? En realidad la ENAD no tiene nada que hacer con la SE, tiene más que ver con la UNAH... Pero la UNAH tiene la intención de abrir la carrera de teatro, aunque las personas que lo están llevando son personas con intereses propios. Existe la posibilidad de conseguir cierto aval para entrar en el nivel universitario.

- La gente necesita tener algo que le acredite que el tiempo invertido ha valido la pena. La SE exige en el pensum 1 año de educación básica, 1 año de educación introductoria y 1 año de educación especializada.
- Becas (el tema del país). Un programa que beque 1 estudiante por cada departamento los 3 años. Que sean los que impulsen los procesos de forma real en cada departamento una vez que vuelvan. Eso involucraría que las casas de la cultura incluyeran un puesto para cuando volvieran estas personas. Eso implicaría que estarían de febrero a noviembre a tiempo completo para formarse.
- Correcta estructuración de los contenidos a impartir en el área curricular.
- Elevar el grado de profesionalización de los docentes.

5) ¿Cuáles cree que puedan ser las posibles soluciones al problema enfrentado?

Entre las soluciones que me he dado cuenta en estos últimos meses están:

- Fundación ENAD que realice la auto-gestión por su propia cuenta
- Gestionar el hecho de subir el nivel de la Escuela hacia un Bachillerato Universitario ← La Fundación podría tener como una de sus metas lograr subir el nivel educativo de la ENAD.

6) ¿Quiénes son los actores que podrían verse involucrados en dichas soluciones?

Varios:

- Estado (Educación media y universitaria)
- Maestros ENAD
- Padres de familia
- Alumnos
- Egresados

7) ¿Quiénes considera que son los beneficiarios directos e indirectos de la buena gestión artístico-académica producto de la sostenibilidad financiera de la ENAD?

Toda la sociedad capitalina.

8) ¿Qué características deberían tener las personas que lideren este proceso?

Transparencia, liderazgo y dedicación exclusiva a las tareas encomendadas.

ANEXO 2. Matriz Grupo Focal con estudiantes de la ENAD

Tabla 20. Matriz Grupo Focal con estudiantes de la ENAD

Lugar y fecha	29 de agosto de 2013, instalaciones de la ENAD.	
Participantes (Estudiantes del programa regular de la ENAD)	Victoria Herrera (22) Rodin Ruiz (21) Keri Salinas (28) Laura Yáñez (18) Isthar Paz (19) Marcos Zúniga (27, Moderador)	
Ronda 1		
Anotaciones:		Observaciones:
Principales problemas enfrentados	<p>No poder cobrar por las presentaciones, peñas artísticas, etc.,</p> <p>Problemas con la realización de festivales porque no se puede cobrar...</p> <p>Ya no se les paga a los actores de la escuela en sus presentaciones...</p> <p>Las ONG's encausan demasiado sus fondos...</p> <p>El director y los maestros invierten con su propio dinero para los montajes que se presentan con la ENAD... Además de hacer estatuismo u otras actividades por parte de los estudiantes...</p>	<p>Los problemas que hay porque los cobros de la auto-gestión deben pasar por la TGR y SEFIN...</p>
Posibles soluciones propuestas en conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar por las presentaciones / festivales que se realizan... • Independencia administrativa total de la ENAD. 	<p>La OEI dio a cambio de unas clases una donación de sillas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Debe haber total transparencia de la gestión de la ENAD. 	
Ronda 2		
Anotaciones:		Observaciones:
Principales problemas enfrentados	<p>Necesidad de un local propio. Nos regalan sillas, pero no hay donde ponerlas y además no se usan nunca en este tipo de educación artística escénica.</p> <p>Falta una autoridad competente que sepa del área, y que además apoye las instituciones artísticas porque desconoce de las necesidades.</p> <p>Indiferencia de los demás artistas del área para apoyar las actividades de la escuela y defender los intereses de la misma.</p> <p>Tanto movimiento no le da estabilidad a la institución.</p> <p>Hay menos profesores que antes, de las escuelas artísticas nuestros maestros son los que menos ganan...</p>	<p>Vivimos en una cultura reactiva...</p> <p>Lamentablemente hay incidencia política en la contratación de profesores...</p>
Posibles soluciones propuestas en conjunto	<p>La SCAD tiene muchos empleados que no se sabe que hacen... Hace falta una verdadera gestión focalizada de parte de la SCAD... Alguien encargado específicamente de la ENAD...</p> <p>¿Reducir empleados...?</p> <p>Hay un montón de edificios del Estado subutilizados... ¿Y si nos asignan uno?...</p> <p>Se puede aprovechar el potencial de la gente que quiere apoyar...</p>	<p>En Dinamarca el gobierno subvenciona el teatro, ellos siempre pagan.</p> <p>La plata que entre no debe entrar a la SCAD ni pasar por SEFIN (TGR)...</p> <p>Existe una</p>

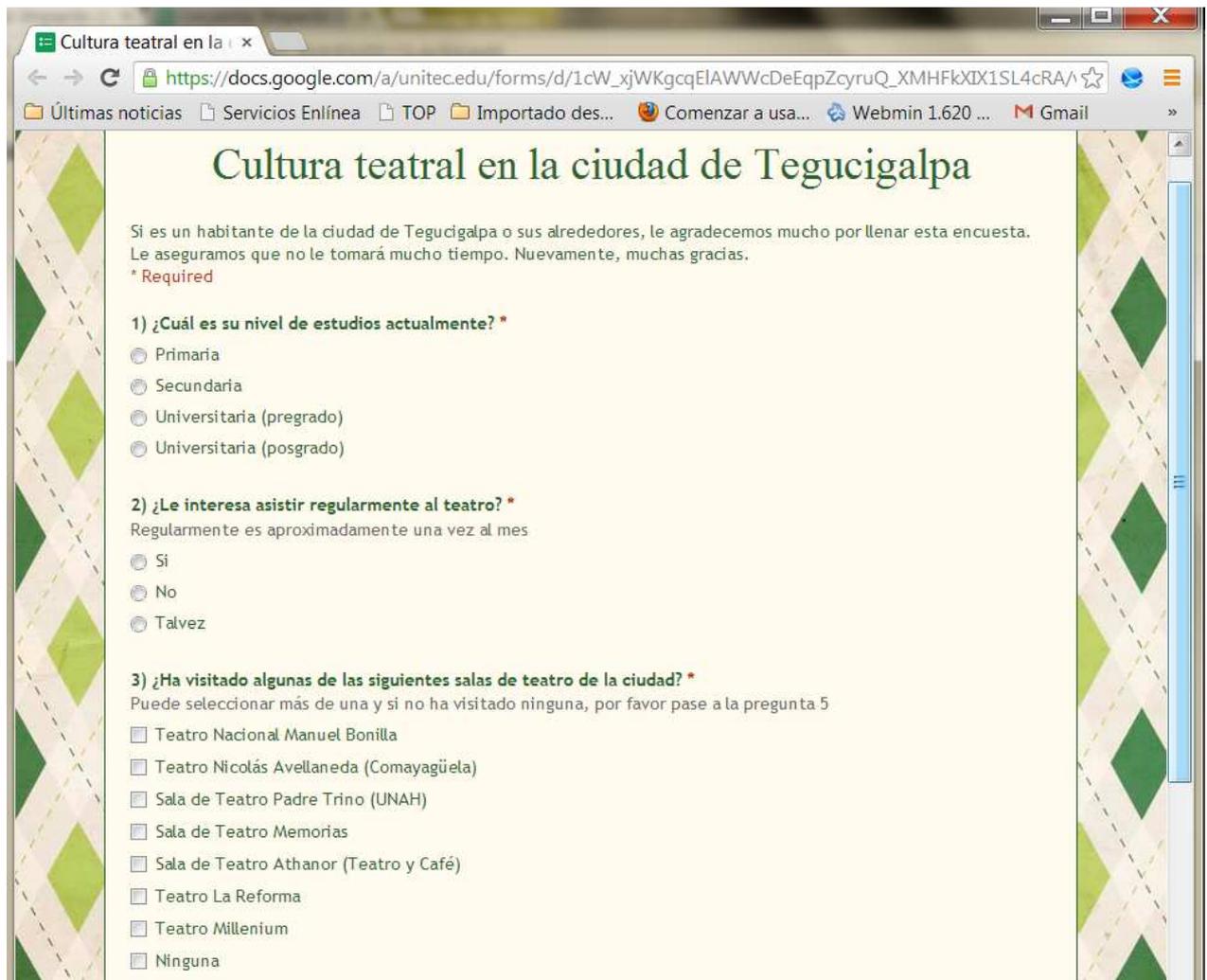
	<p>Auto-sostenibilidad de la ENAD con un contador/auditor de la SCAD que nada más supervise, pero que seamos independientes... Venta de obras... Ofrecer talleres a organizaciones privadas, como "Manejo del stress", "Relajación", "Títeres", etc.,...</p> <p>La asociación de padres de familia de la escuela de Ballet tiene un modelo de auto-gestión muy interesante...</p>	<p>promesa de construcción con la embajada de Japón si se consigue un terreno (sería con la alcaldía)</p>
<p>Observaciones finales, acuerdos y compromisos</p>		
<p>Comentarios finales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay opciones, algo utópicas, pero las hay... Se partiría de cero pero dejaríamos un legado interesante... • Hay claridad en los problemas de la escuela, y a partir de eso empezar... • Interesante analizar la problemática que hay, ojala se concrete para el bien de todos... A nivel nacional no se sabe mucho de la ENAD • El gobierno no estará interesado en resolver en 1era instancia la situación de las artes en Honduras... Proponerse a hacer un "trabajo de calidad" con lo que tenemos... Es necesaria la ayuda pero si no se tiene ni modo... • Las ganas de hacer cosas están, pero lamentablemente el gobierno es el primero que impide las acciones... Se necesita ver cómo obtener autonomía económica para realizar las ideas que queremos hacer... 	

ANEXO 3. Encuesta en línea

La encuesta se diseñó en línea con las soluciones de Google Apps a los cuales se puede acceder desde la cuenta de correo institucional de UNITEC, y se podía acceder a través de la siguiente dirección:

https://docs.google.com/forms/d/1cW_xjWKgcqEIAWWcDeEqZcyruQ_XMHFkXIX1SL4cRA/viewform

A continuación se muestran algunas imágenes de la misma:



The image shows a screenshot of a Google Forms survey titled "Cultura teatral en la ciudad de Tegucigalpa". The survey is displayed in a web browser window. The title is in a large, green, serif font. Below the title, there is a short introductory text in Spanish: "Si es un habitante de la ciudad de Tegucigalpa o sus alrededores, le agradecemos mucho por llenar esta encuesta. Le aseguramos que no le tomará mucho tiempo. Nuevamente, muchas gracias." followed by a red asterisk and the word "Required".

The survey contains three questions:

- 1) ¿Cuál es su nivel de estudios actualmente? ***
This is a radio button question with four options: Primaria, Secundaria, Universitaria (pregrado), and Universitaria (posgrado).
- 2) ¿Le interesa asistir regularmente al teatro? ***
This is a radio button question with three options: Si, No, and Talvez. Below the question, it says "Regularmente es aproximadamente una vez al mes".
- 3) ¿Ha visitado algunas de las siguientes salas de teatro de la ciudad? ***
This is a checkbox question. Below the question, it says "Puede seleccionar más de una y si no ha visitado ninguna, por favor pase a la pregunta 5". There are eight options: Teatro Nacional Manuel Bonilla, Teatro Nicolás Avellaneda (Comayagüela), Sala de Teatro Padre Trino (UNAH), Sala de Teatro Memorias, Sala de Teatro Athanor (Teatro y Café), Teatro La Reforma, Teatro Millenium, and Ninguna.

Figura 28. Primera parte de la imagen de la Encuesta en línea

Cultura teatral en la ✕

← → ↻ https://docs.google.com/a/unitec.edu/forms/d/1cW_xjWKgcqEIAWWcDeEqZcyruQ_XMHFkXDX1SL4cRA/ ☆

Últimas noticias Servicios Enlínea TOP Importado des... Comenzar a usa... Webmin 1.620 ... Gmail »

4) ¿Cómo se ha enterado de la fecha, lugar y horario de las presentaciones?
Puede seleccionar más de una

- Anuncios periódico / Internet
- Poster o afiche
- Redes sociales (Facebook, Twitter, etc.,)
- Amigos me invitaron
- Actividad de alguna clase
- Otro

5) ¿Qué tipo de obras le gusta (gustaría) ir a ver al teatro? *
Puede seleccionar más de una

- Teatro clásico
- Comedia
- Tragedia / Drama
- Musicales / Opera
- Contemporáneas / Performance
- Otra
- Ninguna

6) ¿Conoce a algunos de los autores más importantes del teatro universal? *
(W. Shakespeare, Molière, Eurípides, K. Stanislavski, José Zorrilla, Chejov, Strindberg, Bertolt Brecht, etc.,)

Sí

No

7) ¿Sabe de algún lugar donde se den clases de teatro? *

Sí

No

8) ¿Le interesaría estudiar teatro? *

Sí

No

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by Google Drive

This form was created inside of UNITEC.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figura 29. Segunda parte de la imagen de la Encuesta en línea

Los encuestados solamente tenían que seleccionar las respuestas y al final hacer clic en el botón “Submit”, automáticamente se ingresaba la información en la base de datos.

ANEXO 4. Instalaciones físicas de la ENAD



Figura 30. Maestra de actuación Karina Nelson dirigiendo ensayos en la ENAD



Figura 31. Estudiantes departen sus ideas en el Grupo Focal



Figura 32. Estudiantes del Curso Regular en ensayo.



Figura 33. Donación de sillas de la OEI a la ENAD, septiembre de 2013

ANEXO 5. Guía del Entrevistador

- 1) ¿Cuál es su relación (o posible relación) con la ENAD?
- 2) ¿Le interesa el impacto del teatro en la cultura de la sociedad de Tegucigalpa?
- 3) ¿Cuáles cree usted que pueden ser las claves del éxito para afrontar esta problemática que afronta la ENAD?
- 4) ¿Cuáles cree que puedan ser las posibles soluciones al problema enfrentado?
- 5) ¿Quiénes son los actores que podrían verse involucrados en dichas soluciones?
- 6) ¿Quiénes considera que son los beneficiarios directos e indirectos de la buena gestión artístico-académica producto de la sostenibilidad financiera de la ENAD?
- 7) ¿Qué características deberían tener las personas que lideren este proceso?
- 8) ¿Le gustaría ser parte o apoyar de alguna manera a la posible solución?

(Nota: Por cada entrevista se debe llenar un informe con los datos del entrevistado, lugar y fecha de la entrevista, así como las respuestas a las preguntas descritas)

Una vez que se finaliza con la entrevista, se brinda un cordial saludo y se agradece genuinamente por el tiempo para atender al entrevistador.

ANEXO 6. Matriz del Moderador

A continuación se observa la matriz de moderador:

Tabla 21. Instrumentos: Matriz del Moderador

Lugar y fecha:		
Participantes:		
Ronda 1		
Anotaciones:		Observaciones:
Listado de principales problemas enfrentados		
Posibles soluciones propuestas en conjunto		
Ronda 2		
Anotaciones:		Observaciones:
Listado de principales problemas enfrentados		
Posibles soluciones propuestas en conjunto		
Observaciones finales, acuerdos y compromisos		
Comentarios finales		
Acuerdos y compromisos del grupo		

ANEXO 7. Matriz de Cooperantes

A continuación se observa la matriz de cooperantes:

Tabla 22. Instrumentos: Matriz de Cooperantes

Nombre del Cooperante	
País de origen	
Lista de algunos proyectos con apoyo previo	
Zona del país en donde ha invertido sus ayudas	
Requisitos generales solicitados para gestionar ayudas	
Períodos de tiempo / límites para presentar las solicitudes de ayuda	
Montos promedios de desembolsos por proyectos	

ANEXO 8. Cuestionario aplicado

A continuación la encuesta aplicada en línea:

Encuesta: Cultura teatral en la ciudad de Tegucigalpa

Si es un habitante de la ciudad de Tegucigalpa o sus alrededores, le agradecemos mucho por llenar esta encuesta. Le aseguramos que no le tomará mucho tiempo. Nuevamente, muchas gracias.

1) ¿Cuál es su nivel de estudios actualmente?

Primaria Secundaria
Universitario (pregrado) Universitario (posgrado)

2) ¿Le interesa asistir regularmente al teatro?

Si No Tal vez

3) ¿Ha visitado alguna de las siguientes salas de teatro de la ciudad? (Puede seleccionar más de una y si no ha visitado ninguna, pase a la pregunta 5)

Teatro Nacional Manuel Bonilla Sala de Teatro Padre Trino (UNAH)
Teatro Nicolás Avellaneda Teatro en Plaza Millenium
Teatro La Reforma Sala de Teatro Memorias
Sala de Teatro Athanor Ninguna

4) ¿Cómo se ha dado cuenta de la fecha, lugar y horario de las presentaciones? (Puede seleccionar más de una)

Anuncios periódico / Internet Poster o afiche
Actividad de alguna clase Redes sociales (Facebook)
Otro Amigos me invitaron

5) ¿Qué tipo de obras le gusta (gustaría) ir a ver? (Puede seleccionar más de una)

Teatro clásico Comedia

Tragedia / Drama	()	Musicales / Opera	()
Otra	()	Contemporánea / Performance	()
Ninguna	()		

6) ¿Conoce a algunos de los autores más importantes del teatro universal? (W. Shakespeare, Molière, Eurípides, K. Stanislavski, etc.,)

Si () No ()

7) ¿Sabe de algún lugar donde se den clases de teatro?

Si () No ()

8) ¿Le interesaría estudiar teatro?

Si () No ()

Muchas gracias por llenar esta encuesta. Sus respuestas han sido guardadas en nuestra base de datos.

ANEXO 9. Reglamento de la Ley de ONGD

Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), con base en el decreto legislativo 32-2011, y que establece el marco normativo de trabajo para todas las ONGD, incluyendo las Fundaciones, principalmente son de interés para el presente estudio los siguientes artículos (Estado de Honduras Junio 2011):

- Artículo 1.- El presente Reglamento tiene como objetivo general, desarrollar los preceptos establecidos en la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), establecer los procedimientos y requisitos administrativos y disposiciones complementarias aplicables a las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo para su fomento y existencia legal.

Son objetivos específicos de la Ley y del presente Reglamento:

- a) Garantizar el goce y ejercicio del derecho de libertad de asociación, consagrados en la Constitución de la República y en los tratados internacionales vigentes suscritos por el Estado de Honduras, para que las personas puedan agruparse en Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).
 - b) Fomentar la seguridad jurídica de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) que permita potencializar plenamente sus actividades; y,
 - c) Establecer los derechos y obligaciones de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).
-
- Artículo 2.- Cuando en el texto de este Reglamento se empleen, los términos y/o siglas, éstas tendrán los siguientes significados:
 - a) LA LEY: Ley Especial de Fomento para las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).
 - b) ONGD: Organización no Gubernamentales de Desarrollo nacionales o internacionales sean fundaciones o asociaciones, siendo ésta toda entidad de carácter privado, apolítica en el sentido partidario, sin fines de lucro y sin

objetivos preponderantemente gremiales, laborales o religiosos; con diferentes objetivos que contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros afines, definidos por sus integrantes. Son creadas independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales de cooperación bilateral o multilateral.

- c) **ESTATUTOS:** normas internas que regulan la organización y funcionamiento de las ONGD.
- d) **FUNDACIONES:** es una agrupación de carácter patrimonial y sin fines de lucro, creada por voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas para la realización de actividades que contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros afines definidos por su o sus fundadores.
- e) ...

- Artículo 3.- Las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), se registrarán por el Código Civil, en lo que se refiere a las personas jurídicas sin fines de lucro, por la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), por el presente Reglamento, sus Estatutos, Convenios Internacionales ratificados por el Estado de Honduras y por las demás leyes vigentes en la República de Honduras.
- Artículo 4.- Toda ONGD para acogerse a la Ley y el presente Reglamento, deberán ser fundaciones o asociaciones, nacionales o internacionales, que el Estado haya reconocido u otorgado su Personalidad Jurídica; creadas Independientemente del Gobierno Central, regional o local, así como también de Organismos Internacionales de Cooperación Bilateral o Multilateral, las cuales contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros afines.
- Artículo 9.- Son requisitos para la creación de una ONGD Nacional:
 - 1. - Cuando se trate de Fundaciones, por su carácter patrimonial, deben constituirse en escritura pública autorizada por Notario, la cual deberá

contener: los estatutos que la regularán, así como el nombramiento de la Junta Directiva o su equivalente, la delegación y su representante legal para que pueda otorgar poder al profesional del Derecho para que realice los trámites correspondientes ante la SEIP, consignando también los nombres de él o los miembros fundadores; debiendo cumplir los siguientes requisitos:

- a) Presentar solicitud dirigida al Secretario de Estado en los Despachos del Interior y Población.
- b) Acompañar dos ejemplares impresos y uno en CD (compatible con el ambiente Windows), originales del Proyecto de los Estatutos de la organización solicitante, consignando en ella, sin consideración a orden de precedencia de los mismos, la siguiente información imprescindible:
 - b1. Nombre o denominación, domicilio e indicación de si se trata de una organización sujeta a término o es por tiempo indefinido;
 - b2. Objeto o finalidad;
 - b3. Describir los bienes que conformen su patrimonio inicial, así como también el valor o aportación inicial para su constitución.
 - b4. Órganos de gobernabilidad interna (Asamblea, Junta Directiva, fiscalización u otros afines) indicando en todos los casos sus funciones o atribuciones y periodicidad de reuniones;
 - b5. Forma o procedimiento de elección de los titulares de los órganos de dirección, administración y fiscalización o afines y duración en el ejercicio de sus funciones;
 - b6. Indicación de quien ostentará la Representación Legal;
 - b7. Los mecanismos que garanticen la transparencia en el proceso de decisiones y la rendición de cuentas, enmarcados en la ley;
 - b8. Deberes y derechos de él o de los miembros; así como, modalidad de afiliación o categorías, condiciones y requisitos para afiliación cuando proceda;
 - b9. Cuando el miembro sea una persona jurídica sin fin de lucro, indicar quien representará a ésta ante la ONGD, cuando aquélla fuere fundadora o miembro incorporada posteriormente;

- b10. Régimen de responsabilidad, medidas disciplinarias y procedimiento para su aplicación;
 - b11. Reglas sobre disolución, liquidación y destino de los bienes; y,
 - b12. Requisitos y procedimientos para reformar los estatutos.
- c) Acreditar ante Notario un patrimonio, ya sea en especie o en numerario en una cantidad no menor de CINCUENTA MIL LEMPIRAS (Lps. 50,000.00) o su equivalente en dólares. En el caso de acreditarlo en efectivo, bastará que el Notario extienda una nota indicando a la institución bancaria que ante su notaría se está constituyendo como tal, a efecto que el banco extienda el certificado de depósito a la vista, no. en cuenta o documento equivalente y en el caso de acreditarlo en especie bastará con que demuestre el valor del bien mediante el documento legal correspondiente.
- d) Fotocopia autenticada por notario de las tarjetas de Identidad de los miembros de la Junta Directiva u órgano de gobierno