

**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador**

Área de Letras

**Programa de Maestría
en Estudios de la Cultura**

Mención Políticas Culturales

**GESTIÓN CULTURAL PARA LA RECUPERACIÓN DE
ESPACIOS PATRIMONIALES DE LA CULTURA. ESTUDIOS DE
CASO: TEATRO MUNICIPAL DE LIMA Y TEATRO BOLÍVAR DE
QUITO**

Zulda Emperatriz Arroyo Trujillano

2006

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Zulda Emperatriz Arroyo Trujillano

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Letras

Programa de Maestría
en Estudios de la Cultura

Mención Políticas Culturales

**GESTIÓN CULTURAL PARA LA RECUPERACIÓN DE ESPACIOS
PATRIMONIALES DE LA CULTURA. ESTUDIOS DE CASO:
TEATRO MUNICIPAL DE LIMA Y TEATRO BOLÍVAR DE QUITO**

Tutor:

Bernardo Mantilla Baca

Quito - Ecuador

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es elaborar un estudio que sirva como guía para los profesionales que están incursionando en el ámbito de la gestión cultural. Esta guía aborda dos temas centrales: el primero consiste en difundir la importancia de la conservación del patrimonio arquitectónico y el segundo indagar, dentro del ámbito de la gestión cultural, cuáles son las estrategias y herramientas que se utilizan para recuperar la estructura física de dicho patrimonio así como sus usuarios.

El primer tema contiene la documentación internacional que se ha producido en torno al patrimonio construido, desde una perspectiva arquitectónica: cómo es concebido, su valoración y criterios técnicos para su conservación, así como su inserción en la sociedad a la que pertenece. Este trabajo pretende, además, mostrar a los gestores culturales de distintas disciplinas los tipos de intervención arquitectónica que se deben tener en cuenta para la conservación del patrimonio, con la finalidad de no agredir al monumento y no quitarle con ello los valores culturales que posee.

El segundo tema contiene información acerca de la labor de gestión cultural desarrollada con la finalidad de recuperar dos espacios patrimoniales concretos: el Teatro Municipal de Lima y el Teatro Bolívar de Quito. Es éste un análisis comparativo a nivel regional que busca conocer la planificación de las acciones desde los tres sistemas que participan en la gestión: el primer estudio de caso muestra los criterios empleados desde el Estado hasta su transformación en organización mixta; el segundo estudio de caso muestra, en cambio, el proceso realizado desde el sector privado hasta su conversión en organización mixta. Ambos procesos evidencian no sólo distintas estrategias sino también distintos actores sociales que marcan su característica impronta.

A mi pequeña Carolina Sofía, con todo mi amor

AGRADECIMIENTOS

Al Patronato Cultural Metropolitano y a la Fundación Teatro Bolívar.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I	
LOS ESPACIOS PATRIMONIALES DE LA CULTURA.....	16
Patrimonio	
Definición de cultura desde la arquitectura y el patrimonio	
Espacios patrimoniales de la cultura	
Política cultural	
MEMORIA E IDENTIDAD.....	24
Historia y memoria	
Identidad cultural	
Memoria e identidad de los antiguos teatros	
¿Por qué recuperar el patrimonio?	
LA GESTIÓN CULTURAL.....	30
¿En qué consiste la gestión cultural?	
Bases de la gestión cultural	
Sistemas que intervienen en la gestión cultural	
El Estado	
El sector privado	
El tercer sistema	
LA INTERVENCIÓN ARQUITECTÓNICA.....	36
La intervención arquitectónica en inmuebles patrimoniales.	
Niveles de intervención arquitectónica.	
Teatro Municipal de Lima – Planteamiento conceptual del proyecto	
Teatro Bolívar de Quito - Planteamiento conceptual del proyecto	
CAPÍTULO II	
PRIMER ESTUDIO DE CASO: TEATRO MUNICIPAL (LIMA (PERÚ)).....	48
HISTORIA Y MEMORIA.....	48
- Ex Teatro Forero	
- El Teatro Municipal	
- El incendio	
GESTIÓN CULTURAL PARA LA RECUPERACIÓN DEL TEATRO MUNICIPAL: “Ahora el Teatro necesita de nuestra Compañía, actuemos”.....	52
- Crítica a la política cultural del Estado peruano	

- ESTRATEGIA MUNICIPAL
 - Constitución del Proyecto Especial “El Teatro Municipal Renace”
 - Primer acontecimiento, 10 de Marzo de 1999: Concierto en clave de Fe
 - Acciones del Proyecto Especial “El Teatro Municipal Renace”

- EL PATRONATO CULTURAL METROPOLITANO

LA INTERVENCIÓN ARQUITECTÓNICA. El proyecto.....69

- El financiamiento del proyecto urbano – arquitectónico
- Conclusiones

CAPÍTULO III

SEGUNDO ESTUDIO DE CASO: TEATRO BOLÍVAR (QUITO-ECUADOR).....76

HISTORIA Y MEMORIA.....76

- Origen del teatro
- El incendio

GESTIÓN CULTURAL PARA SU RECUPERACIÓN: “El Teatro no ha muerto, tan sólo se ha incendiado”.....78

- ESTRATEGIA

LA INTERVENCIÓN ARQUITECTÓNICA – El proyecto.....83

- Conclusiones

CONCLUSIONES.....87

BIBLIOGRAFÍA.....93

ANEXOS

- Fotografías del Teatro Municipal: fotografías.
- Fotografías del Teatro Bolívar: fotografías y productos culturales.

INTRODUCCIÓN

Las obras arquitectónicas son el reflejo de una sensibilidad, de un deseo de explorar y descubrir, de expresar ideas y transmitir mensajes con un lenguaje formal que no sólo albergará a personas sino que también enseñará, con su propia poética, que los espacios deben ser vividos plenamente para entenderlos y percibirlos en su verdadera magnitud.

La historia, gran cómplice y aliada de la expresión arquitectónica, ha dado paso a todo el despliegue de creatividad humana que hoy nos deslumbra y conmueve. Así, nos apropiamos de los distintos testimonios tridimensionales que permanecen vivos y nos conectan con el pasado, dejando en nosotros una gran nostalgia que nos une a ellos en el presente: es el deseo inagotable de seguir compartiendo caminos y entablar con ellos nuevos diálogos en el devenir llamado futuro.

Hablar de patrimonio nos lleva, inevitablemente, a escarbar en nuestros sentimientos y tomar una posición frente a su destino. El patrimonio arquitectónico -que es la fuente inspiradora del presente trabajo, y al que llamaré *monumento*-, aparece no sólo como un gran portento de genialidad creadora sino también como un gran portador de conocimientos, por lo tanto, de una cultura, la nuestra.

El tema del patrimonio debe ser abordado no sólo desde el punto de vista técnico sino desde la memoria que de él se construye. Esto es lo que genera identidad y es de fundamental importancia para asegurar la vida de los monumentos que, desde mi punto de vista, se constituyen en espacios patrimoniales de la cultura. Ellos están, además, en capacidad de responder a las nuevas funciones que les demanda el mundo contemporáneo; en este punto es imperativo conocer el tipo de intervención arquitectónica que debe realizarse en ellos para garantizar no sólo un correcto uso de sus espacios sino una adecuada interpretación de las características estéticas e históricas que

le otorgan al monumento una fisonomía específica, producto de un momento particular de la historia.

En este contexto, es importante promover el trabajo de difusión de la importancia del patrimonio para crear conciencia de la necesidad de su salvaguarda y conservación, ya que es un testimonio del pasado que nos transporta hacia el conocimiento de nuestra historia, y que es parte de nuestra cultura. Son muchos los factores que ponen en riesgo al patrimonio, desde el inexorable transcurso del tiempo, pasando por el deterioro que originan los fenómenos ambientales (inundaciones, terremotos, temblores) y las agresiones que provoca el hombre (guerras, depredación, atentados terroristas), hasta los daños producidos por problemas técnicos que originan siniestros como, por ejemplo, los incendios.

Para la elaboración del presente trabajo he seleccionado dos monumentos, hermosos representantes de las artes escénicas en Perú y Ecuador, así como de diferentes propuestas de recuperación: el Teatro Municipal de Lima, cuyo origen data de 1920 y que sufrió un incendio el 2 de agosto de 1998; la labor de gestión cultural que se viene desarrollando para lograr su recuperación se inició en la administración pública desde la Municipalidad Metropolitana de Lima; y el Teatro Bolívar de Quito, cuyo origen data de 1933, y que también padeció un incendio el 8 de agosto de 1999; la labor de gestión cultural que se está realizando para su recuperación tuvo sus orígenes en el sector privado.

En el contexto de los estudios de caso, el trabajo de gestión cultural del patrimonio se realiza empíricamente por parte de los profesionales que trabajan en este ámbito, ya que en nuestros países es un tema nuevo y no existe todavía una formación académica al respecto. Incluso la producción bibliográfica es escasa y esto ha constituido una de mis principales limitaciones en el desarrollo del presente estudio. Sin

embargo, ha sido muy enriquecedor poder elaborarlo con base en experiencias reales, ya que sirven como precedentes para el acercamiento a futuros casos. En el recorrido por la labor de gestión se ponen de manifiesto las diferencias entre ambos trabajos, ya que el estudio del Teatro Municipal ha generado una gran cantidad de documentos, más que acciones, y esto se puede verificar en la cantidad de páginas que duplica en número a las que he dedicado al Teatro Bolívar.

El trabajo de gestión cultural no es una tarea fácil, ya que hay que tener en cuenta muchos factores. Pero, en principio, hay que saber que el objetivo primordial es difundir cultura y tener claro a quién va dirigida la labor de gestión. Este trabajo debe diseñar distintas estrategias de acción así como planificar los pasos a seguir pero, sobre todo, calcular los tiempos en que deben ejecutarse dichas acciones. Esto último es muy importante porque un monumento no puede esperar para ser intervenido, ya que el daño o deterioro del que ha sido víctima con el paso del tiempo genera más deterioro.

Este trabajo pretende ser, además, un aporte para analizar y aclarar los distintos conceptos que sobre intervención arquitectónica se manejan en la práctica para proyectos en monumentos. Se están sumando los profesionales en arquitectura que, de una u otra manera, incursionan y se comprometen con el campo de la gestión cultural. Además, se vienen realizando trabajos en equipo con historiadores, antropólogos, arqueólogos, sociólogos, etc., con resultados muy interesantes, incluso con miras a generar una red de gestión cultural a nivel latinoamericano. La importancia de esto radica en que, si se trata de un edificio que posee no sólo una significación cultural sino que constituye un referente social identitario para la comunidad a la que pertenece, es justo que el producto de la gestión devenga en una intervención arquitectónica apropiada para insertarlo en el mundo contemporáneo de la mejor manera y asegurar su continuidad para las generaciones futuras. En este contexto la pregunta central del

presente trabajo es, precisamente, ¿cómo el trabajo de gestión cultural puede concretar la recuperación de los espacios patrimoniales de la cultura para los nuevos usos y usuarios?

El trabajo de gestión del patrimonio en la actualidad es una actividad de carácter elitista, precisamente porque los actores que participan provienen del sector privado o de la clase alta que se compromete con la cultura (esto debido al alto costo del trabajo de conservación de los monumentos arquitectónicos). Por ello, entonces, se tiene la idea de que es mejor recurrir a quien tiene los medios económicos para colaborar con la cultura. Sin embargo, debiera ser tarea de los gobiernos cambiar tal percepción y trabajar más sobre el tema de la identidad cultural en un mundo globalizado que pone en riesgo la vigencia de todo testimonio o vestigio del pasado que dé cuenta de nuestra historia. Esto genera que las instituciones encargadas del patrimonio siempre dependan de las cooperaciones empresariales e internacionales a nivel económico y técnico y no reciban una participación activa de la sociedad civil. No poseemos aún en los países andinos una cultura de gestión como una herramienta de autogestión para poder sumar iniciativas propias y restar dependencia.

El ámbito de las políticas culturales también está presente en este estudio, ya que repercute en la percepción que se tiene de la cultura y el patrimonio. Dichas políticas deberían tomar en cuenta lo que está sucediendo en la práctica, ya que no guarda relación con los propósitos que éstas proponen. La actitud del Estado frente al tema de conservación del patrimonio arquitectónico muestra indiferencia, sea porque no tiene la capacidad pedagógica, administrativa ni económica requeridas, y en este punto es muy importante el análisis de la utilidad de las políticas culturales sobre el tema del patrimonio. Algo muy anecdótico al respecto, en el desarrollo de la presente investigación, fue el hecho de descubrir el gran desconocimiento que tiene la población,

incluso los funcionarios públicos, acerca de las políticas culturales: ¿existen?, ¿qué son?, ¿para qué sirven?, ¿de qué manera se aplican?, ¿cómo se reflejan en la práctica? Esto es una muestra de la indiferencia del Estado, la falta de interés por brindar una adecuada difusión sobre lo que propone en materia de patrimonio podría generar más indiferencia así como desarraigo y falta de compromiso en los ciudadanos.

Las experiencias que he analizado en Perú y Ecuador han sido muy interesantes y enriquecedoras desde el punto de vista logístico e instrumental, ya que ambas se iniciaron desde diferentes sectores de la gestión. Sin embargo, han desembocado en el mismo esquema, debido a las grandes dificultades que han encontrado en el camino, esto generado por la similitud de contextos de ambos países. Debido a ello, la intención del presente trabajo es poner en conocimiento toda esta información para que sirva como una primera guía de futuros trabajos de investigación acerca de la labor de gestión del patrimonio en nuestros medios.

Inicialmente, me propuse realizar un estudio comparativo de estas dos experiencias regionales con dos experiencias similares europeas que tuvieron mucho éxito como son el caso del Gran Teatro Liceu de Barcelona y el Teatro La Fenice de Venecia. Pero, pude darme cuenta de que hubiera resultado irreal y poco útil debido a que el contexto latinoamericano tiene sus propias variables y condicionantes que no pueden ser comparadas con otras latitudes. Las realidades de nuestros países generan respuestas de diversos matices que no podrían encuadrarse dentro de una metodología o receta de gestión. Por otro lado, el trabajo de gestión no radica solamente en crear conciencia sobre el tema del patrimonio sino en difundir propiamente la cultura y reforzar la memoria que nos identifica con los monumentos ya que es la esencia de lo que da sentido a la labor de recuperar.

Como mencioné anteriormente, el tema de gestión cultural del patrimonio es nuevo en nuestros medios, lo cual se refleja en la escasa producción bibliográfica al respecto y, sobre todo, en la falta de propuestas teóricas acerca del patrimonio, en este caso particular sobre el patrimonio arquitectónico. Los conocimientos que se encontraron a disposición para elaborar este trabajo son producto de la experiencia, de tal manera que la información recopilada se fundamenta en dichas acciones empíricas.

La bibliografía disponible sobre gestión del patrimonio está basada en casos pertenecientes a realidades europeas como, por ejemplo, los casos españoles. También existe información en Internet, pero no ha sido sistematizada.

Para estructurar el contenido de este trabajo he querido, en principio, poner a disposición un primer capítulo donde se encuentran los conceptos que se manejan dentro de la perspectiva patrimonial y arquitectónica para que el lector pueda familiarizarse con definiciones de carácter teórico y técnico así como el sentido en que se aplican dentro del ámbito de la gestión antes de iniciar con los estudios de caso.

El segundo y tercer capítulo tratan únicamente sobre los casos seleccionados, partiendo desde su historia (lo cual permite conocerlos y comprender el rol que desempeñaron en el ámbito cultural de cada uno de los contextos en que surgieron) hasta llegar a los procesos de gestión que se vienen desarrollando para recuperarlos; no sólo en referencia a las estructuras físicas, sino también a los públicos o comunidades humanas que los ocuparían, dando sentido a la función para la cual fueron creados. Finalmente, en estos capítulos se llega a unas primeras conclusiones parciales sobre aspectos puntuales más relevantes acerca la forma y manera de enfrentar la labor de gestión.

Por último están las conclusiones del trabajo donde abordo una posición personal de cara a estos dos procesos desde el punto de vista arquitectónico, donde hago

un análisis del tratamiento que ha tenido cada teatro como envoltura de una actividad o como monumento. Desde el punto de vista urbano analizo qué representan hoy estos teatros para la ciudad, para finalmente verificar si dentro del ámbito de la gestión cultural se ha cumplido con el propósito principal de ésta última que es difundir cultura.

CAPÍTULO I

LOS ESPACIOS PATRIMONIALES DE LA CULTURA

Patrimonio.

Hay muchas formas de entender el patrimonio y una de ellas está relacionada con nuestros sentidos y nuestros sentimientos. Es necesario entablar una relación con nuestro pasado que se materializa a través de una obra arquitectónica, de una obra de arte, de una antigua silla, de un complejo arqueológico, etc. Es importante aprender a percibirlo para entender el mensaje de quien lo creó, lo construyó y con qué intenciones quiso darlo a conocer, cómo quería que fuese leído. Todas las formas palpables y visibles tienen una intencionalidad porque son producto de una creación.

En su definición, el término patrimonio constituye una *herencia* de nuestros antepasados; es el testimonio y portador de un espíritu, de una cultura, de un modo de vida, de determinados usos, ritualidades y costumbres: “cargadas de un mensaje espiritual del pasado, las obras monumentales de los pueblos continúan siendo en la vida presente el testimonio vivo de sus tradiciones seculares”¹.

El presente trabajo versará específicamente en torno al patrimonio arquitectónico, para el cual emplearé el término *monumento*. La arquitectura ha tenido a través de la historia diferentes modos de expresarse. Sin embargo, hay dos maneras de apreciarla y apropiarnos de ella: una, desde el punto de vista físico, es decir, a través de la percepción de sus formas, líneas y elementos de lenguaje (balcones, frisos, cornisas, columnas, etc.); y la otra, desde el punto de vista espacial, esto es, a través de la experiencia de vivir los diferentes espacios que nos ofrece. Tales espacios nos transmiten una forma de ver el mundo, un relato, un discurso y unas prácticas

¹ *Carta Internacional sobre la conservación y la Restauración de Monumentos y Sitios* (Carta de Venecia 1964). II Congreso Internacional de Arquitectos y Técnicos de Monumentos Históricos, Venecia, 1964, en http://www.international.icomos.org/venice_sp.htm 26 de abril de 2006.

específicas. En este sentido, los monumentos, como una máquina del tiempo, nos transportan al pasado para entablar un diálogo con la historia.

La UNESCO ha planteado una definición de patrimonio que le atribuye diferentes valores y cualidades desde los puntos de vista arqueológico, etnológico, histórico, artístico y científico, relacionando además su presencia con el paisaje que lo rodea:

Los monumentos: obras arquitectónicas, obras de escultura o de pintura monumentales, inclusive las cavernas y las inscripciones, así como los elementos, grupos de elementos o estructuras que tengan un valor especial desde el punto de vista arqueológico, histórico, artístico o científico;

Los conjuntos: grupos de construcciones, aisladas o reunidas, que por su arquitectura, unidad o integración en el paisaje tengan un valor especial desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia;

Los lugares: zonas topográficas, obras conjuntas del hombre y de la naturaleza que tengan un valor especial por su belleza o su interés desde el punto de vista arqueológico, histórico, etnológico o antropológico².

En esta definición, sin embargo, el monumento es visto de manera aislada, como un objeto que no está relacionado con la sociedad a la que pertenece y para la cual podría constituir un referente identitario.

Hablar de patrimonio nos lleva inevitablemente a reflexionar acerca de su difusión, protección y conservación. A partir de estos criterios, se han elaborado diferentes documentos internacionales que, con el paso de los años, han ido incorporando nuevas consideraciones para insertar al monumento dentro de las diferentes sociedades a las que pertenece. En primer lugar surgió la Carta de Atenas, en 1931, donde los principios de la conservación del patrimonio estaban orientados a la valoración de los monumentos como objetos de salvaguardia fundamentada en principios de orden histórico y formal (por sus características artísticas). Sin embargo, el criterio técnico de esta carta se basa en el respeto extremo al edificio, mostrándose no partidaria de la restauración: *no tocar, no restaurar*. Estas ideas, lejos de otorgarle al

² UNESCO, *Convenciones y recomendaciones de la UNESCO sobre la protección del patrimonio cultural*, Lima, Pacific Press, 1986, pp. 180 y 181.

monumento una continuidad en el tiempo, por el contrario decretaban su muerte. Posteriormente se produce otro documento relevante: la Carta Internacional sobre la Conservación, Restauración de Monumentos y Sitios, firmada en Venecia en el año 1964; ella establece las bases teóricas y técnicas de la conservación y la restauración del patrimonio, las mismas que se ponen en práctica hasta la actualidad ya que apuestan por la vigencia del monumento.

Con el tiempo se ha visto la necesidad de ver al monumento no como un objeto u obra artística aislada a la que se le valora por sus características estéticas e históricas, sino dentro de un contexto social, ya que es la sociedad la que otorga un rol al monumento e impregna en él rasgos identitarios. Esto hizo que se incluyeran dentro de la categoría de patrimonio los centros históricos y áreas monumentales, es decir, parques y plazas donde acontecieron hechos históricos. En este ámbito se destacan la arquitectura *vernacular*, industrial y moderna, los jardines y paisajes históricos, esto es, espacios de importancia a nivel cultural o *sitios de significación cultural, de significación patrimonial o con valor de patrimonio cultural*, como se define en la Carta de Burra (Australia del Sur 1979).³

Esto último quiere decir que, además de lo estético, sitios o lugares que contienen valores de orden histórico, científico y social fueron y son relevantes para las distintas generaciones, sobre todo para las que están por venir. Dichos valores están entendidos como *valores culturales*. Es interesante que esta Carta haga hincapié en el cuidado que debe tener la labor de conservación del monumento, así como la definición del *uso* que se le asignará para que no corra el riesgo de modificar su significación cultural, su vigencia ni su autenticidad. En relación a este último concepto nace el

³ *Carta de Burra, Carta del ICOMOS Australia para Sitios de Significación Cultural*, 1979, en http://www.international.icomos.org/burra1999_spa.pdf 22 de Julio del 2006.

Documento de la Conferencia de Nara realizada en Japón en el año 1994,⁴ en el cual se hace una reflexión acerca de la *autenticidad* del monumento, con el fin de fijar principios universales de valor social y cultural que se le atribuyen a aquel. Éstos sientan las bases de una *identidad cultural*, la cual debe ser cautelada como un recurso insustituible de riqueza de la humanidad. Esto plantea nuevos juicios de valor para el patrimonio que incluyen uso, tradiciones, lugar y espíritu. El Documento de Nara indica que el concepto de *valor* se confirma con la veracidad de las fuentes de información, el conocimiento de éstas, así como el entendimiento e interpretación de las características originales adquiridas en el tiempo y que le otorgan un significado histórico. Dichas características varían de acuerdo al contexto cultural al que pertenezca el patrimonio. Por lo tanto, existen múltiples fuentes de información, las cuales deben comprender historia, conceptos, formas de vida, funciones, tradiciones, expresiones, técnicas, etc., que permitan conocer al patrimonio en distintos aspectos. Finalmente, la Conferencia Internacional sobre la Conservación de Cracovia del año 2000⁵ recoge, ordena y fija un último documento sobre los diversos aspectos a tomarse en cuenta en relación al patrimonio construido ante las nuevas exigencias que surgen en el contexto cultural del nuevo milenio.

En este contexto, mi definición acerca del patrimonio cultural, dentro del ámbito arquitectónico, es toda edificación que, a través de la historia, ha ido adquiriendo distintos valores que le han sido conferidos por la sociedad a la que pertenece y con la que tiene una relación de identidad. Dichos valores, que pueden ser de orden histórico, artístico o antropológico, le dan un carácter y un significado cultural capaz de transmitir

⁴ *Documento De Nara, Sobre la Autenticidad*, UNESCO, ICCROM e ICOMOS, 1994, en <http://www.icr.arti.beniculturali.it/Restauri/Assisi/Conv21032001/Nara01111994.htm> 22 de Julio del 2006.

⁵ *Carta de Cracovia, Principios para la Conservación y Restauración del Patrimonio construido*, 2000, en <http://www.metria.es/servicios/docs/carta%20de%20Cracovia%202000.pdf> 22 de Julio del 2006.

una forma de vida. En este sentido el criterio de autenticidad con que se valora al monumento radicaría principalmente en el respeto por ese aspecto físico con el que llega al mundo contemporáneo; éste no sólo se puede ver a través de una pátina (aspecto de vejez) sino también a través de las múltiples intervenciones técnicas que ha recibido a lo largo del tiempo y que le han permitido albergar distintos tipos de usuarios y satisfacer diferentes necesidades y todo esto porque uno de los principios de la restauración, se fundamenta no en otorgar al monumento una unidad de estilo sino las mejores condiciones para insertarse en el tiempo presente.

Tanto el centro histórico de Lima como el de Quito poseen un legado arquitectónico muy rico en estilos y formas; es precisamente de este legado que he seleccionado dos representantes que son escenarios culturales de dos formas de vida: el Teatro Municipal de Lima (declarado Patrimonio Cultural Inmueble mediante Resolución Jefatural No. 159 – 90 del Instituto Nacional de Cultura del Perú el 17 de abril de 1990) y el Teatro Bolívar de Quito (que forma parte del inventario del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural del Ecuador, con registro No. 065, Folio No. 07 e inscrito como bien cultural con el Código No. 4P-07-01-065; es parte del área de interés prioritario dentro del perímetro de la zona histórica de la ciudad de Quito, y adicionalmente ha sido nominado como Patrimonio Cultural del Estado a través del Acuerdo del Instituto Nacional del Patrimonio Cultural del 6 de diciembre de 1984).

Estos dos estudios de caso muestran dos formas de enfrentar el tema del patrimonio no sólo a nivel técnico sino, también, a nivel de gestión y planificación del patrimonio cultural, con el fin de mantener la vigencia de estas dos edificaciones dentro del actual proceso de transformaciones y cambios.

El concepto de cultura desde la perspectiva del ámbito patrimonial y arquitectónico.

El concepto de cultura es fundamental en el presente trabajo porque ello es lo que da sentido a la noción y voluntad de *recuperar* los espacios patrimoniales de la cultura.

El concepto de cultura siempre estará relacionado con las expresiones que hacen diferente un pueblo de otro, una civilización de otra; las características de los grupos marcarán esas diferencias. Es interesante la forma en la que Immanuel Wallerstein conceptualiza el término “cultura” en relación a que en el sistema-mundo moderno, a “consecuencia de la economía mundial capitalista”,⁶ estará inexorablemente presente en la conceptualización de cultura el tema económico; más aún, el capitalismo genera polaridades que marcan la forma en que es percibida la cultura o a qué ámbitos pertenece, quiénes tienen acceso a ella y quiénes no. Sin embargo, los ámbitos epistémico e ideológico, ejercen una acción de contrapeso frente al ámbito económico que termina siempre por reducir la cultura dentro de un espacio más bien excluyente manejado por las elites y no por las masas. Los Estados generan esta percepción de la cultura por la forma y las políticas que proponen para su *control*. Sin embargo, la cultura se comparte; se imparte, no se controla. Es importante poner en práctica lo que proponen las constituciones políticas en relación a la propuesta de *una cultura para todos*. Desde el ámbito del patrimonio, la cultura está entendida como herramienta de intercambio simbólico, de transmisión de conocimientos, costumbres ancestrales, creencias, es decir, oralidad, donde la historia juega un rol preponderante como

⁶Immanuel Wallerstein, “La cultura como campo de batalla ideológica del sistema – mundo moderno”, en Castro – Gómez, Guardiola – Rivera y Millán de Benavides (edits.), *Pensar (en) los intersticios. Teoría y práctica de la crítica postcolonial*, Bogotá, Instituto Pensar/Centro Editorial Javeriano, 1999, p. 167.

conectora de acontecimientos que marcan épocas y generaciones dentro de una lógica causa-efecto. Los hábitos sociales, los comportamientos, las conductas, las técnicas, ideas, valores que los monumentos han transmitido a través del tiempo demuestran que la cultura no es algo estructurado, ya que los individuos que crean obras arquitectónicas han pertenecido a una sociedad de la cual toman y procesan continuamente información.

Los monumentos producidos por el hombre son parte constituyente de la cultura ya que transmiten un modo de vida aprendido y una cosmovisión. En este sentido, es muy importante la definición de cultura de Clifford Geertz como “una trama de significaciones”, es decir, a través de una comunicación de signos que representan un sistema de significación. Es de esta manera como la arquitectura se decodifica para expresar conocimientos.⁷ La arquitectura, como una forma de cultura, constituye un significante cuyo significado le es otorgado por el hombre para comunicar funciones, prácticas, creencias, memorias, es decir, esos elementos que definen una cultura. La arquitectura establece en la vida cotidiana una relación de intercambio simbólico con el hombre, su usuario:

Los usuarios se relacionan con el objeto arquitectónico a través de signos cuyo significado ha sido asignado a esa materia tridimensional, convirtiéndola en vehículo signico creando así un puente entre los hombres y la ciudad edificada... Los códigos semánticos de la arquitectura entran en la dimensión existencial de los ciudadanos en el uso cotidiano, pues es la realidad vivida, la materia prima de los símbolos colectivos.⁸

Los teatros seleccionados constituyen piezas fundamentales de los centros históricos de Lima y Quito, ya que la actividad que se desarrolla al interior de ellos ha hecho posible imprimir un carácter cultural a las calles donde se encuentran ubicados.

⁷ Geertz, Clifford, *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa, 1998

⁸ Geoffrey Broadbent, Richard Bunt, Charles Jencks “*El lenguaje de la arquitectura: un análisis semiótico*”, México, LIMUSA, 1993, p. 25.

Dicho carácter es producto del discurso que estos escenarios han transmitido a sus usuarios a través del tiempo.

Espacios Patrimoniales de la Cultura.

La riqueza de todo aquel *patrimonio construido*, poseedor de un significado y un valor de orden cultural, radica en su capacidad de transmitir conocimientos de antiguas técnicas de construcción, de materiales físicos propios de los lugares donde fueron construidos (piedra, adobe, madera), de modos de vida, ritos y ritualidades, así como de los usos diversos que tuvieron: religioso (catedrales, iglesias, conventos, santuarios, monasterios, seminarios, capillas, catacumbas, templos pre-hispánicos, etc.), militar (fuertes, fortalezas, castillos fortificados, murallas, etc.), cívico-público (palacios, teatros, hospitales, colegios, puentes, etc.), doméstico (casas, mansiones, haciendas, etc.), industrial (fábricas, molinos, tiendas, talleres, antiguas estaciones de ferrocarril, etc.), entre otros aspectos. Todo esto les otorga un lugar importante dentro de la cultura, y por ello los he denominado *espacios patrimoniales de la cultura*.

Política cultural.

Las políticas culturales siempre generan un panorama complejo dentro del ámbito del patrimonio, sobre todo desde la perspectiva de su aplicabilidad en el terreno de la práctica.

Las políticas culturales son entendidas como criterios, directrices, maneras de conducir, o acciones específicas elegidas para un proceso de toma de decisiones, a fin de ejecutar en el terreno de la práctica en un corto o mediano plazo proyectos, programas, estrategias, pautas y/o lineamientos dentro de la política. En este contexto, la política cultural que se gesta dentro del ámbito de la institucionalidad no siempre está

en relación con lo que sucede palpablemente con el patrimonio; estas políticas pueden no ser conocidas por la población debido a la falta de difusión, lo cual genera indiferencia y falta de conciencia en torno a la intención de recuperar el patrimonio. Por lo tanto, los lineamientos de una política cultural deberán estar enfocados a crear mecanismos de difusión y promoción sobre el conocimiento del patrimonio arquitectónico.

En este contexto, será importante analizar las políticas culturales que plantea el Estado peruano dentro del ámbito del patrimonio, ya que la labor de recuperación del Teatro Municipal se ha realizado en principio desde el Estado. Para el caso particular del Teatro Bolívar esto último no será necesario, pues los trabajos que se vienen realizando se han ejecutado en sus inicios desde el sector privado.

MEMORIA E IDENTIDAD

Historia y Memoria

Hablar de patrimonio cultural inevitablemente me lleva a tocar el tema de la historia y la memoria para poder aproximarme a la forma como se construyen los relatos y las imágenes de los monumentos.

La historia, como disciplina dedicada a indagar sobre el pasado, hace posible un estudio riguroso y una interpretación sistémica de los acontecimientos dignos de *memoria*. Esto genera una percepción más exacta de los monumentos así como una relación más estrecha con los mismos.

La memoria, como una facultad por la cual reproducimos mentalmente en el presente hechos ya conocidos y que pertenecen al pasado, es la reconstrucción de una historia de las imágenes. La historia de los teatros seleccionados ha sido planteada con ayuda de la memoria ya que para el caso de los monumentos es necesario pensar lo

social en el proceso de elaboración de tal memoria. Por ello es fundamental la *evocación* de los recuerdos que transportan al presente los acontecimientos vividos o presenciados. Este proceso conecta al monumento con el mundo contemporáneo.

Dentro del campo de la memoria hay un aspecto objetivo que permite estructurar un recuerdo. Como afirma Paul Ricoeur, “el recuerdo implica la presencia de una cosa que está ausente”.⁹ En la historia de un monumento se deben seleccionar cuidadosamente las herramientas y fuentes de información con el fin de realizar una mejor interpretación de los hechos o de los acontecimientos que sucedieron en torno a dicho monumento (tales como inventarios de archivos o de bibliotecas, catálogos de museos, repertorio bibliográfico de todo tipo, incluso literario). En este trabajo hay un proceso de selección: “El historiador necesariamente es llevado a delimitar el punto particular de elección de sus herramientas; por ende, a hacer una elección”,¹⁰ ya que este trabajo le confiere al monumento el valor histórico que lo hace merecedor de su conservación. En este trabajo es importante la fiabilidad de los testimonios.

Identidad Cultural.

Dentro del ámbito del patrimonio para el estudio de los dos teatros, la identidad cultural permite que los monumentos pertenezcan a un grupo social con características específicas que los diferencian de las demás expresiones arquitectónicas. A partir de esto, seleccionamos los rasgos y características de las obras arquitectónicas que nos pertenecen para diferenciarnos de las demás culturas.

⁹ Paul Ricoeur, *Definición de la memoria desde un punto filosófico*, Barcelona, Granica S.A., 1999, p. 24.

¹⁰ Marc Bloch, *Apología para la historia o el oficio de historiador*, México, Fondo de Cultura Económica, 1996, p. 136.

Memoria e identidad de los antiguos teatros.

Los antiguos teatros representan símbolos culturales de memoria hegemónica, sobre todo en los centros históricos que constituyen símbolos identitarios culturales representativos de los referentes de sentido de la clase dominante. En este contexto, los antiguos teatros son espacios que a través de la historia han albergado grupos humanos heterogéneos de distintas generaciones que tienen, por lo tanto, diferentes modos de percepción, apropiación y sentido de pertenencia en relación a ellos.

Los antiguos teatros son recordados como suntuosos; percibidos como portentosas obras arquitectónicas de gran estilo, solidez, riqueza de materiales y exquisita belleza en su decoración interior. Todas estas características constituyeron herramientas de diseño para su concepción arquitectónica. La intención original de los arquitectos creadores de los primeros teatros era la de inspirar fantasía y en sus proyectos se plantearon el objetivo de mostrar, a través de estos espacios, una vía escape de la vida cotidiana muchas veces rutinaria. Es por eso que se concibieron como una envoltura aislada del mundo exterior. Con este propósito los teatros brindarían *confort*, para lo cual se utilizaron colores cálidos, luz ámbar y vidrios de color; *lujo*, a través de bellos elementos ornamentales en los techos, paredes, balcones, ménsulas, columnas, y mobiliario; *deleite*, con decoraciones exóticas, como espejos, esculturas y murales, y por una razón pedagógica se insertaron los estilos artísticos y arquitectónicos que se han producido históricamente así como materiales tradicionales.

Todo este despliegue de seguridad, lujo y confort, así como la continuidad decorativa a través de sus formas, buscaban la receptividad del espectador hacia el entretenimiento. Desde el Foyer, pasando por los palcos, la gran sala y el proscenio, reflejaban toda esta riqueza de destellos y sentido de fascinación y glamour.

Estos espacios estaban a la altura de la noción de progreso en el momento que se vivía, y de los prestigios artísticos y sociales de las metrópolis donde la clase alta era la principal protagonista. Los antiguos teatros eran catalogados como poseedores de un gran espíritu patriótico y un refinado temperamento.

El público que entonces concurrió a ellos, así como las nuevas generaciones que asisten hoy a los antiguos teatros, han impregnado e impregnan en ellos distintos rasgos identitarios, ya que la percepción y el modo de apropiación se producen de diferente manera.

La idea que se tenía de la cultura en los siglos pasados era absolutamente elitista. Por ende, en la mayoría de los casos los antiguos teatros eran considerados espacios excluyentes que sólo podían ser frecuentados por la elite. Hoy se está incorporando una concepción diferente de los teatros para captar nuevos públicos y ofrecer otras alternativas de espectáculo, sobre todo porque en la actualidad los antiguos teatros han pasado a formar parte del patrimonio cultural de las naciones a las cuales pertenecen. Por ello se debe trabajar en torno a su salvaguarda, recuperación y continuidad en las sociedades contemporáneas donde están insertos, las mismas que plantean para esos espacios nuevas exigencias.

Por todo lo anteriormente expuesto, es imperativo anotar que los espacios teatrales desde siempre han tenido su propia poética ya que han permitido y permiten al espectador volar con su imaginación en medio de un espectáculo y viajar en el tiempo a través de la fantasía. Por consiguiente, los teatros van más allá del glamour e imagen hegemónicos. En ellos la presencia del arte genera una energía creativa inagotable, éste es el principal recuerdo con el que se construye la memoria de un teatro.

Tanto el Teatro Municipal como el Teatro Bolívar poseen historias de exuberante fascinación y glamour por haberse constituido en escenarios de gran

importancia para los centros históricos de Lima y Quito, importantes capitales que pudieron tener acceso a este gran mundo de luces como es el mundo del espectáculo teatral. Los públicos de ambos países, a través de muchas generaciones, han estructurado por medio de sus recuerdos llenos de orgullo inolvidables memorias que demuestran mucho patriotismo.

¿Por qué recuperar el patrimonio?

Es importante la sensibilización con el pasado y tomar conciencia sobre el tema de la salvaguarda del patrimonio, ya que es el representante de nuestras prácticas culturales de modo tal que poner en riesgo su integridad física sería como aniquilar una parte de nuestra historia, por lo tanto, de nuestra cultura. Para lograr la salvaguarda de nuestro patrimonio debemos ser concientes de la existencia de todos los factores de riesgo que lo amenazan constantemente, ya que en algunos casos es considerado como un obstáculo para el progreso de las nuevas ciudades. Esto último queda demostrado a través de la presencia de las grandes creaciones que está generando el campo de la ingeniería civil y que demandan un mayor espacio. Por ende, podrían desplazar con el tiempo a los conjuntos históricos, monumentos y sitios arqueológicos. Otro tipo de amenazas a las que está expuesto el patrimonio son los fenómenos naturales (temblores, terremotos, etc.), la contaminación ambiental, los avances tecnológicos, las guerras así como los siniestros, por ejemplo los incendios.

La instancia de la conservación del patrimonio debe comprender un conocimiento profundo de éste como un nexo histórico entre las generaciones del pasado con las del presente ya que este nexo permite un diálogo con la historia.

Normalmente, se percibe al patrimonio como un bien que no posee un valor de cambio, un *mal negocio* porque no produce una renta atractiva. Aquí es donde interviene el criterio cultural, ya que el patrimonio más que un valor de cambio posee un valor inmaterial que transmite un conocimiento acumulado del pasado y unas prácticas culturales. Esta información es potencialmente útil como valor agregado del patrimonio. No todas las personas están en capacidad de percibir el mensaje que transmiten los monumentos; es por eso que se apela a la relación de identidad que se tiene con ellos porque esto es, precisamente, lo que da sentido a la intención de recuperar los monumentos, lo que nos permite diferenciarnos de otras realidades. Las expresiones arquitectónicas poseen una impronta que han dejado no sólo sus diseñadores sino también los artesanos que interpretaron el arte y los conceptos arquitectónicos de cada momento histórico, representándolos con su propia visión de mundo, con la cual podríamos sentirnos identificados.

El valor que posee el patrimonio debe ser visualizado desde el punto de vista de su singularidad, como objeto único en su especie. Ello le otorga un potencial de uso capaz de convertirlo en un recurso al que podríamos recurrir para mantener su vigencia en el mundo contemporáneo, por ejemplo los teatros que, al mantener su uso, pueden generar fondos para su mantenimiento. Por eso es importante pensar en el valor de uso del patrimonio desde el punto de vista utilitario porque le permite mantener una vigencia como infraestructura. La situación ideal es que el monumento mantenga el uso para el que fue concebido y construido pero también es interesante otorgarle nuevos usos que generen nuevas percepciones acerca de él. Por ejemplo, como una obra de valor artístico versátil, capaz de coexistir con las nuevas exigencias que le impone su contexto en el transcurso del tiempo. Aquí el valor de uso promueve, entonces, un intercambio

simbólico entre el pasado y el presente, que constantemente se podría ir reformulando hacia un posterior intercambio con el futuro.

Los teatros son espacios patrimoniales únicos en su especie, cuyo diseño difícilmente podría repetirse. Por ejemplo, el Teatro Municipal nació con un estilo ecléctico que a lo largo de los años fue recibiendo muchos aportes arquitectónicos y artísticos que lo hacen irreplicable dentro de esta complejidad en su diseño. Por otro lado, el Teatro Bolívar también nació ecléctico, según los diseños iniciales; no recibió ningún aporte adicional posteriormente, pero la combinación del *art- decó* (que es muy lineal y austero) junto a otros estilos lo hace único. Este carácter de exclusividad que poseen ambos teatros hace que se establezca una riqueza formal capaz de diferenciar dos realidades, generándose en cada una de ellas un sentido de pertenencia con estas edificaciones.

LA GESTIÓN CULTURAL

¿En qué consiste la gestión cultural?

El punto de partida para la gestión cultural es entender el significado y la relevancia cultural que posee el patrimonio.

La gestión cultural va más allá del hecho de solucionar un problema y de combinar la administración con la gerencia; es un compromiso que se asume como una militancia para *difundir cultura*.

Es muy importante lo enunciado en los Cuadernos de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) respecto a la labor de gestión cultural, cuando afirma que el gestor cultural debe poseer un gran bagaje de conocimientos para abordar no sólo una toma de decisión sino también para involucrarse en un proceso complejo de

actividades que le permitan planificar desde el inicio hacia dónde va y hacia quiénes va dirigido el producto final de su trabajo, con todas las implicancias que ello conlleva.¹¹

El trabajo del gestor cultural se desarrolla dentro de un marco institucional y legal del patrimonio. Esto comprende las instituciones y organizaciones gestoras como las organizaciones e instituciones gubernamentales (gobierno central, local, etc.), los organismos profesionales (universidades, colegios de profesionales), las instituciones privadas. Por otro lado, están igualmente el nivel jurídico estatal y supra-estatal, así como las Políticas Culturales y las funciones de los organismos internacionales del patrimonio.

En el trabajo de gestión cultural es importante tener una programación previa, diseño y una planificación que defina los lineamientos a seguir para cada proyecto específico, ya que debe plantear soluciones a corto y mediano plazo.

No existe receta única que pueda producirse en serie para los distintos casos a solucionar dentro del ámbito de la cultura, pero existe la tendencia a elaborar una “*metodología de elaboración de proyectos en la intervención cultural*”¹².

Se puede decir que la metodología es específica para cada proyecto como específico es el problema a resolver; en este contexto intervienen varios factores:

- 1.- Las características de los destinatarios, es decir, hacia quién va dirigida la labor del gestor cultural; qué es lo que desea rescatar y difundir; a quién desea llegar o a qué ámbitos desea llegar.
- 2.-Las tipologías de las organizaciones que intervienen, es decir, especificar si son públicas, privadas, o del tercer sistema.

¹¹ Cfr. Cuadernos de la OEI. Cultura I “Conceptos básicos de administración y gestión cultural”, Madrid, Bravo Murillo, 1998, pp. 42y43.

¹² Cuadernos de Iberoamérica, *Gestionar por proyectos*. (material del curso de Políticas Públicas de la Cultura dictado por la Arq. Dora Arízaga, UASB sede Ecuador, 2006)

3.-Las características individuales y grupales de los promotores que intervienen. Cada uno de ellos tendrá sus propias especificidades, planteará sus condiciones para el aporte así como sus exigencias en materia de dinámica de acción.

4.- Factor “personalidad”, que se refiere a la impronta que se quiera plasmar en el proyecto sobre la base del conjunto de elementos personales y complejos que influyen en la forma de llevarlo.

5.- Los recursos humanos son fundamentales para la elaboración de un diseño de planificación, ya que permite trabajar incorporando puntos de vista, visiones multidisciplinarias que van abriendo un abanico de alternativas en los distintos planteamientos.

6.- Características de la organización gestora o impulsora del proyecto, desde el aspecto legal, pasando por su conformación y objetivos hacia la sociedad. Dicha organización definirá cómo debe ser formulada la metodología a plantear y puede haber coincidencias de enfoque o perspectivas entre dos o más instituciones. Pero la diferencia radicará en la especificidad de la actividad cultural u objeto cultural al que va dirigido el proyecto de gestión cultural.

7.- El contexto político donde se desarrollará la propuesta de gestión cultural.

8.- La heterogeneidad cultural en el ámbito de las organizaciones.

Bases de la gestión cultural

Es necesario establecer los propósitos fundamentales de la gestión ya que ello permite trazar los caminos a seguir. En este sentido, y tomando como base los objetivos más relevantes dentro del ámbito de la conservación del patrimonio, son importantes las siguientes bases:

1.- *Seleccionar* el bien cultural perteneciente al patrimonio: En este proceso de selección intervienen varios ámbitos:

- El de los especialistas, profesionales de la Academia y organismos culturales.
- La sociedad civil, los grupos dedicados a la conservación, las ONG, etc.
- La política, representada por la institucionalidad.
- El económico, donde se analiza dentro del mercado las condiciones del patrimonio.

Esta selección atribuye un criterio de valor como recurso al patrimonio:

Valor de uso: El patrimonio en capacidad de satisfacer necesidades.

Valor formal: Por el carácter estético y único del patrimonio

Valor simbólico: Por su carácter cultural que permite un intercambio a nivel significativo – significado, el mismo que transmite un conocimiento.

2°.- *La decisión de conservar* el patrimonio cultural, teniendo en cuenta que fue producido por el hombre y es mensajero de una cultura que debe transmitirse. El resultado de esta conservación deberá mantenerse en el tiempo.

3°.- *Analizar el uso* que tendrá el patrimonio, es decir si puede conservar su uso y funciones originales o proponer un nuevo uso, que no atente contra la integridad y significado cultural del patrimonio.

4°.- *Difusión y divulgación* consiste en presentar el patrimonio y exponerlo al público, manteniéndolo en un rol de actividades dinámicas para que permanezca en la memoria de sus usuarios.

5°.- *La administración de la tutela patrimonial*, que comprende el cuidado y manejo de los fondos que genera el patrimonio.

Sistemas que intervienen en la gestión cultural.

El Estado

El objetivo del Estado es concretamente la difusión de la cultura y es una actividad sin fines de lucro ya que se manejan los fondos de una Nación.

Para el gestor público el instrumento de gestión se ve limitado por la partida presupuestaria que el Estado estime para la distribución de las diferentes actividades culturales. Teniendo en cuenta esta problemática, las actuales políticas culturales han tomado en consideración nuevos instrumentos que propugnan por una toma de conciencia más amplia del concepto *cultura*, así como una mayor participación de agentes culturales para la proyección de objetivos hacia una mejor aplicación de los recursos. El Estado propicia convenios y relaciones con instituciones privadas para generar intervenciones de cooperación mixta, donde cada sector aporte su conocimiento de la realidad cultural.

Como herramienta de definición de objetivos y las acciones a medio y largo plazo, la elaboración de libros blancos o planes estratégicos pretende definir las políticas culturales desde el estudio global de la realidad cultural de un determinado territorio, contando además con la participación de todos los agentes implicados. Los planes estratégicos, en este sentido, orientan los programas culturales más allá de las actuaciones coyunturales en un horizonte temporal mínimo de cuatro o cinco años. El marco general resultante ofrece además seguridad y funciona como guía para los agentes privados sobre los propósitos de la Administración¹³

En este sistema se puede encontrar apoyo financiero de tres tipos:

- Patrocinio: A cambio de publicidad, las organizaciones privadas de bienes y servicios prestan su apoyo a la cultura.
- Mecenazgo: Sólo por amor al arte y la cultura.
- Donaciones: Recibidas por personas naturales o jurídicas, fundaciones de tipo cultural nacionales o internacionales que no exigen publicidad a cambio.

Es en este sistema donde nace el proceso de gestión cultural del Teatro Municipal de Lima, ya que el teatro es de propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML).

¹³ Alfonso Muñoz Fernández, *Gestión Pública de Políticas Culturales*, Madrid, UNED, 2006 . (material del curso de Políticas Públicas de la Cultura dictado por la Arq. Dora Arízaga, UASB sede Ecuador, 2006)

El sector privado

El objetivo del sector privado, es decir, el mercado, es el beneficio, coopera en la difusión de la cultura con fines de lucro a cambio de imagen, de una marca.

Para el gestor del sector privado, en cambio, la perspectiva es más amplia en cuanto se pueden establecer un mayor número de contactos con instituciones nacionales o internacionales para la proyección de la gestión, aunque dentro de este campo más amplio juega un rol muy importante el saber presentar puntualmente el problema con estudios completos de factibilidad y viabilidad. Dentro del sector privado es más viable la elaboración de estrategias propias sin condicionamiento del aparato estatal.

El Teatro Bolívar de Quito se ubica en este sector ya que nació como propiedad privada.

El tercer sistema

Para el tercer sistema el beneficio no es un objetivo. Es decir, busca la utilidad social y el bienestar colectivo.

El tercer sistema es la combinación de los dos sistemas anteriores: por un lado difunde la cultura y por el otro percibe un capital, una ganancia por esa difusión, pero esos fondos se reinvierten para la continuación de proyectos sucesivos. Tiene tres funciones:

- Función empresarial sin fines de lucro
- Función no empresarial (voluntariado)
- Función Institucional (organización mixta)

En este tercer sistema se encuentran las asociaciones, fundaciones, cooperativas, las ONG, organismos mixtos, subvenciones, donaciones, etc.

La visión del gestor cultural en este sistema es más integradora desde el punto de vista de sus objetivos ya que abarca los criterios de cultura hacia una perspectiva de desarrollo.

En este sistema se encuentran actualmente los procesos de gestión de los teatros seleccionados como estudios de caso a través del Patronato Cultural Metropolitano y la Fundación Teatro Bolívar.

LA INTERVENCIÓN ARQUITECTÓNICA

Intervención arquitectónica en los espacios patrimoniales de la cultura.

El motivo principal del presente acápite es poner en conocimiento los distintos tipos de intervención arquitectónica que a menudo se realizan en los espacios patrimoniales de la cultura ya que el presente trabajo pretende ser un primer aporte que sirva de guía para la recuperación de dichos espacios. Es por eso que se hace necesario informar que actualmente se cometen muchos errores y agravios contra el patrimonio en nombre de la *restauración*.

La intervención arquitectónica es un conjunto de procedimientos técnicos que tienen como objetivo recuperar para *conservar*. Estos procedimientos están diferenciados de acuerdo al nivel de intervención arquitectónica a ejecutarse; tal nivel dependerá a su vez del deterioro o daño sufrido y del nuevo uso que tendrá el monumento.

Antes de intervenir en un inmueble patrimonial se debe delimitar con claridad el *área intangible* de éste, es decir, el sector de la edificación que por sus características arquitectónicas y artísticas merece ser conservado. El nivel de intervención a ejecutarse en dicho sector tendrá como objetivo principal respetar su estructura y fisonomía originales.

Niveles de intervención arquitectónica.

Hablar del nivel de intervención arquitectónica significa hasta dónde vamos a tocar el monumento según la magnitud de su deterioro o daño y poniendo especial atención en su relevancia histórica, arquitectónica y artística a fin de no quitarle autenticidad ni significación cultural.

Para los conceptos más relevantes, como son la conservación y la restauración, en este acápite tomaré los conceptos técnicos establecidos en la Carta Internacional sobre la Conservación y la Restauración de Monumentos y Sitios – Carta de Venecia (1964), cuya importancia y vigencia se mantiene hasta hoy y ha servido de base para los documentos que se han producido en relación con la protección del patrimonio. No puedo hacer una interpretación personal de dichos conceptos de intervención por cuanto su nivel técnico les confiere un solo significado. Sin embargo, el aporte personal del profesional se pone de manifiesto en la obra, es decir, en la ejecución de un trabajo de conservación o restauración ya que la especificidad del monumento lo permite.

El primer nivel de intervención es la *conservación*, para cual la Carta de Venecia, establece lo siguiente:

Artículo 4:

La conservación de monumentos implica primeramente la constancia en su mantenimiento.

Artículo 5:

La conservación de monumentos siempre resulta favorecida por su dedicación a una función útil a la sociedad; tal dedicación es por supuesto deseable pero no puede alterar la ordenación o decoración de los edificios. Dentro de estos límites es donde se debe concebir y autorizar los acondicionamientos exigidos por la evolución de los usos y costumbres.

Artículo 6:

La conservación de un monumento implica la de un marco a su escala. Cuando el marco tradicional subsiste, éste será conservado, y toda construcción nueva, toda destrucción y cualquier arreglo que pudiera alterar las relaciones entre los volúmenes y los colores, será desechada.

Artículo 7:

El monumento es inseparable de la historia de que es testigo y del lugar en el que está ubicado. En consecuencia, el desplazamiento de todo o parte de un monumento no puede ser consentido nada más que cuando la salvaguarda del monumento lo exija o cuando razones de un gran interés nacional o internacional lo justifiquen.

Artículo 8:

Los elementos de escultura, pintura o decoración que son parte integrante de un monumento sólo pueden ser separados cuando esta medida sea la única viable para asegurar su conservación¹⁴.

El segundo nivel de intervención es la *consolidación* y tiene como objetivo principal proteger la estructura del edificio. No contempla alteraciones ni modificaciones. Normalmente se procede a consolidar muros y elementos estructurales de la edificación con la finalidad de poder iniciar otras labores que requiera el monumento.

La *restauración* es un nivel de intervención muy importante al que hay que poner mucha atención ya que es el procedimiento que permitirá apreciar la autenticidad y significación cultural del monumento. Una restauración mal hecha podría quitarle al monumento estas dos cualidades. Por ello, es importante adoptar lo que la Carta de Venecia dice al respecto:

Artículo 9: La restauración es una operación que debe tener un carácter excepcional. Tiene como fin conservar y revelar los valores estéticos e históricos del monumento y se fundamenta en el respeto a la esencia antigua y a los documentos auténticos. Su límite está allí donde comienza la hipótesis: en el plano de las reconstituciones basadas en conjeturas, todo trabajo de complemento reconocido como indispensable por razones estéticas o técnicas aflora de la composición arquitectónica y llevará la marca de nuestro tiempo. La restauración estará siempre precedida y acompañada de un estudio arqueológico e histórico del monumento¹⁵.

El tema de la Restauración ha generado siempre mucha discusión y polémica por cuanto han existido y existen lecturas muy diversas al respecto, marcadas por las distintas escuelas restauradoras y por el deseo que poseen algunos restauradores de imprimir en el monumento una *interpretación* particular del pasado.

Haré el recorrido por las tres escuelas pioneras de la restauración, que fueron las iniciadoras del deseo de *restaurar* para finalmente establecer mi propio criterio al

¹⁴ *Carta Internacional Sobre La Conservación y La Restauración De Monumentos Y Sitios* (Carta de Venecia 1964). II Congreso Internacional de Arquitectos y Técnicos de Monumentos Históricos, Venecia 1964.

¹⁵ *Ibíd.*, Artículo N° 9.

respecto, así mismo haré una comparación de los criterios que se manejan en la actualidad. La primera escuela fue la de Eugène Emmanuel Viollet–Le Duc (París 1814 – Lausana 1879), arquitecto y teórico del arte francés que intervino en restauraciones de obras medievales. Perteneció al siglo del historicismo, en el cual surge el nacionalismo; Viollet hace una valoración del período de la edad media y del gótico. El pensamiento de su escuela se basa en la *Restauración Prístina* es decir antigua y original. Partiendo de una base científica surge la Idea Violletiana de la restauración en estilo, es decir, que el edificio debía obedecer a unas reglas que le confería su estilo, se mitificó el estilo gótico como una arquitectura perfecta por la coherencia matemática entre la forma y el comportamiento de la materia. Por lo tanto, plantea la eliminación de todos los elementos añadidos que pudieran modificar las reglas que confiere el estilo; es decir, lo que se llamó reconstrucción en estilo se convirtió en una escuela restauradora. Sin embargo, Viollet–Le Duc no propuso una defensa absoluta de la reconstrucción en estilo sino que fue partidario de la renovación en la aplicación de técnicas constructivas nuevas. Fue criticado por la falta de autenticidad arquitectónica.

No comparto el pensamiento violletiano por cuanto no existe una pureza de estilo en los monumentos, sobre todo en nuestro medio donde más bien se presenta una fusión de estilos. Por otro lado, el criterio de eliminar las construcciones que se añaden al monumento para que permanezca el estilo puro y original constituye una mutilación inescrupulosa del mismo por el único y egoísta objetivo de mantener la forma por la forma.

La segunda escuela fue la de John Ruskin: (Londres 1819–Brant Wood, Cumberland 1900) crítico e historiador de arte, sociólogo y escritor, cuya reflexión sobre el arte asoció los argumentos morales con las iniciativas prácticas. La idea de Ruskin era *No Restaurar*. Da un valor supremo a la ruina y se opone a la teoría

Violletiana de la restauración en estilo pero coincide en considerar al gótico como arquitectura verdadera. Ruskin defendió la autenticidad histórica por encima de la arquitectónica y afirmó que el sentido del arte era un sentido moral y literario, por lo tanto el buen gusto era una cualidad moral.

El planteamiento de Ruskin rechazaba intervenciones modernas en el edificio, propugnaba por el respeto a todos los elementos y estilos así como por el deterioro y el daño hecho por la mano del hombre sobre el edificio a través del tiempo. En este contexto, consideró a la Conservación como el método a seguir para mantener al edificio y, dentro de este método, la Consolidación permitía llevar a cabo esta argumentación, pero la planteaba como “no agregar ni quitar”, que no se necesite rehacer elementos. Sin embargo, proponía la utilización de materiales nuevos para diferenciarlos de los originales.

La visión ruskiniana era extrema y decretaba la muerte de los monumentos ya que la labor de consolidación no permite necesariamente el re-uso del edificio, por lo tanto no le permitiría insertarse en el mundo contemporáneo.

La tercera de las escuelas más importantes de la restauración fue la de Camillo Boito (Roma 1836 – Milán 1914), arquitecto y crítico de arte. Logró imponer sus ideas y sobre todo el respeto por la historia, es decir, de las estratificaciones formales sucesivas de las diferentes épocas en el mismo edificio. Esto es abordado por la Carta de Venecia:

Artículo 11: Las valiosas aportaciones de todas las épocas en la edificación de un monumento deben ser respetadas, puesto que la unidad de estilo no es un fin a conseguir en una obra de restauración. Cuando un edificio presenta varios estilos superpuestos, la desaparición de un estadio subyacente no se justifica más que excepcionalmente y bajo la condición de que los elementos eliminados no tengan apenas interés, que el conjunto puesto al descubierto constituya un testimonio de alto valor histórico, arqueológico o estético, y que su estado de conservación se juzgue suficiente. El juicio sobre el valor de los elementos en cuestión y la decisión de las eliminaciones a efectuar no pueden depender únicamente del autor del proyecto.

El planteamiento de Boito se basó en la restauración científica que proponía una *mínima acción restauradora* donde la Consolidación debe quedar evidenciada para diferenciarse de la estructura original. Concilia las teorías de Viollet y Ruskin. Boito era un historicista que defendía el Románico y el moderno estilo nacional italiano. Acepta la teoría de Ruskin pero evita su ideal fatalista en relación a la ruina como muerte del edificio y en este aspecto afirma que la ruina es *evitable* por medio de procedimientos técnicos; rechaza la idea de la reconstrucción porque tiende a ser falsa. Con este propósito propone ocho condiciones fundamentales para la restauración. En primer lugar, diferenciar lo original de lo nuevo, segundo, diferenciar los materiales en las fábricas, es decir, el interior del edificio, vestigios de la superficie así como materiales excavados, en tercer lugar propuso poner énfasis en la función estructural y no en la estética dentro de la conservación (es decir no molduras ni decoraciones), como cuarto punto propuso enérgicamente que todo lo que se elimina o sustituye debe quedar evidenciado, catalogado y expuesto cerca de la estructura original, el quinto punto consiste en dejar señalada la fecha de la intervención en la zona nueva y debe diferenciarse lo original de lo intervenido, en el sexto punto propone poner a la vista una memoria descriptiva (documento técnico) de la intervención con fotos y planos del proyecto, así como la teoría y la técnica que se siguió, en séptimo lugar está la publicación del trabajo realizado y el octavo resume todo en su regla de oro, es decir, poner en evidencia todo lo realizado.

Los postulados de Boito son más coherentes con la realidad palpable de los monumentos ya que concilia los conceptos de respeto e intervención con el propósito de dar vigencia al monumento.

En un monumento la restauración debe realizarse seguida del trabajo de conservación que conlleva a una consolidación. El criterio de *mínima acción*

restauradora en un monumento que se desea conservar es complejo y poco real, ya que de cara al problema de un deterioro o daño siempre hay que tomar una decisión que puede implicar distintos tipos de intervención a fin de evitar la muerte del edificio. El uso del monumento siempre demandará que en algunos sectores del inmueble deban realizarse obras de adecuación, por ejemplo, servicios higiénicos para un museo, restaurante, hotel, etc. Con respecto a la estructura del monumento, será necesario hacer varias operaciones, tales como explorar el ambiente en sus cimientos para ver si la estructura estará estable o requerirá calzar dichos cimientos, observar los revoques, si la argamasa o mortero entre ladrillos o adobes ya no funciona y requiere una reintegración, ver si los muros tienen alguna falla estructural, coser el encuentro entre muros con llaves de madera, reemplazar mampostería, etc. Si se trata de una obra de arte como una columna de madera labrada, decorada, es decir, algo irremplazable, entonces se buscarán soluciones tendientes a consolidar estructuralmente el área y mantener lo más intacta posible la columna aunque ésta ya no podrá tener una función estructural y, entonces, se consolidará al interior de modo que la haga ver sólida o que llene el espacio hueco que con el paso del tiempo han dejado las termitas, polillas, etc.

Dentro del ámbito de la conservación, es difícil hablar de una mínima intervención en un monumento porque hay que resolver las nuevas demandas de uso que impone su inserción en el contexto contemporáneo así como dar solución inmediata a los inmuebles que presentan problemas estructurales muy serios donde se hace necesario reemplazar piezas o diseñar nuevos elementos estructurales que les otorguen solidez. Sin embargo, toda esta complejidad no implica agredir al monumento en relación a su autenticidad o significación cultural sino que, por el contrario, contempla un mayor compromiso de respeto y cuidado en la intervención a realizar.

Otros niveles de intervención son: *Anastylosis*, que consiste en la reintegración de partes o piezas del monumento que se encuentran desmembradas de él. Por ejemplo, en el caso de un mural fragmentado, las piezas que se logran recuperar se documentan y codifican previamente antes de reinsertarlas en el lugar que corresponden dentro de dicho mural. *Remodelar* consiste en adaptar al monumento a través de nuevas condiciones de habitabilidad, por ejemplo, un monumento que desde sus orígenes tenía el uso de convento, se remodela para convertirlo en hotel: la remodelación deberá contemplar el acondicionamiento de los espacios existentes a fin de ubicar en ellos los nuevos ambientes que se requieran, tales como baños, habitaciones, cocina, etc. *Ampliación* es un procedimiento mediante el cual se incrementa el área construida del monumento sólo por motivos de orden funcional, digamos en este caso, un antiguo teatro que, para satisfacer las nuevas necesidades que le demanda la tecnología, requiere de nuevos ambientes. Entonces la ampliación radicaría en la construcción de dichos ambientes. Los nuevos ambientes, sin embargo, deben diferenciarse claramente de la estructura original. *Refacción* es un procedimiento que tiene por objetivo reparar una construcción dañada, por ejemplo, las tejas rotas de un techo. *Puesta en valor* es una acción sistemática, eminentemente técnica dirigida a utilizar un bien en función de su naturaleza, destacando y exaltando sus características y valores, hasta ponerlo en condiciones de cumplir a cabalidad la función a la cual será destinado. *Rehabilitación* es la acción conjunta de conservar, que incluye obras de consolidación y restauración, así como de remodelación en las zonas de menor relevancia arquitectónica para que no afecte la fisonomía del conjunto, así pues, en una casa antigua que se desea convertir en una agencia bancaria, deberá delimitarse el área intangible para conservar y restaurar, y las zonas que no están incluidas dentro de dicha área, se pueden remodelar. *Reconstrucción* consiste en volver a construir una parte del monumento en su forma

original, sin embargo este procedimiento no es aceptado dentro del ámbito de la conservación a menos que sea de vital necesidad para la comunidad a la que pertenece por un motivo de identidad cultural. Al respecto la Carta de Cracovia del año 2000 dice lo siguiente:

Debe evitarse la reconstrucción en “el estilo del edificio” de partes enteras del mismo. La reconstrucción de partes muy limitadas con un significado arquitectónico puede ser excepcionalmente aceptada a condición de que ésta se base en una documentación precisa e indiscutible. Si se necesita, para el adecuado uso del edificio, la incorporación de partes espaciales y funcionales más extensas, debe reflejarse en ellas el lenguaje de la arquitectura actual. La reconstrucción de un edificio en su totalidad, destruido por un conflicto armado o por desastres naturales, es sólo aceptable si existen motivos sociales o culturales excepcionales que están relacionados con la identidad de la comunidad entera.¹⁶

Obra Nueva consiste en la construcción que se ejecuta sobre un terreno libre, este procedimiento no pretende reproducir el diseño de otro inmueble. Las obras nuevas que se realizan en centros históricos deberán respetar los lineamientos arquitectónicos de las edificaciones antiguas. Por ejemplo, la altura, el lenguaje, etc.

Estos criterios son de fundamental importancia para analizar la concepción de los proyectos de recuperación de los teatros que son motivo del presente trabajo.

TEATRO MUNICIPAL DE LIMA - Planteamiento conceptual del proyecto:

Los criterios técnicos de intervención que se manejarán son restauración, remodelación, ampliación y obra nueva.

El área intangible del teatro está constituida por la edificación antigua que se salvó del siniestro y que permanece en pie. Es la zona donde se realizarán los trabajos de Restauración de los espacios afectados así como de los elementos de lenguaje, como por ejemplo ornamentaciones (cariátides, ménsulas, etc.).

¹⁶ *Carta de Cracovia, Principios para la Conservación y Restauración del Patrimonio construido*, 2000, en <http://www.metria.es/servicios/docs/carta%20de%20Cracovia%202000.pdf> 22 de Julio del 2006.

Los demás niveles de intervención se realizarán en los sectores aledaños a dicha área intangible (boca del escenario, plazuelas laterales, edificio anexo).

El criterio de autenticidad en este caso, siguiendo lo planteado por el Documento de Nara así como el criterio de significación cultural contenido en la Carta de Burra, deberán tener una lectura muy cuidadosa ya que en este caso no se trata de la intervención en un monumento deteriorado, estamos frente a un monumento siniestrado, es decir que el teatro no sufrió los efectos del deterioro sino que el incendio le quitó una parte importante de su fisonomía original, en este caso, el escenario y elementos ornamentales que le daban la imagen glamorosa que poseía y que el público siempre recordará y demandará volver a ver.

Existen algunas partes dentro del área intangible que deberán ser reconstruidas formalmente, es decir, reproducidas en su forma más aproximada a la original, sobre todo en lo que se refiere a las ornamentaciones. Ello se realizará con la documentación fotográfica e histórica. La lectura de la autenticidad del edificio deberá realizarse con base en el resultado de conjunto, donde prevalecen el trazo y fisonomía originales. No será posible lograr una autenticidad en cuanto a la fábrica del monumento (materiales originales) sino más bien con base en la forma. Esto último no hará que el edificio pierda su significación original por cuanto la comunidad limeña tiene presente que fue un incendio lo que alteró la forma de algunos elementos de los espacios más afectados, en este caso la sala y el escenario. El teatro será intervenido guardando respeto por los postulados de la Carta de Venecia y los trabajos de remodelación, ampliación y obra nueva se diferenciarán claramente de la estructura original, marcándose la evidencia del tipo de intervención, lo antiguo de lo contemporáneo siguiendo los conceptos de Camillo Boito.

Los niveles de intervención que ejecutarán construcciones nuevas en el teatro lo dotarán de una infraestructura moderna que le permitirán tener una continuidad en el tiempo y estar actualizado con la nueva tecnología y las nuevas exigencias de las artes escénicas.

El proyecto básicamente tiene un criterio utilitario del edificio que no le permitirá morir en el tiempo hasta quedar reducido a una simple escenografía como lo planteaba Ruskin. Es por eso que las concepciones contemporáneas hablan de la recuperación de los monumentos.

Aquí no puede hablarse de los criterios violetianos en relación a la pureza de estilo, ya que el teatro es de estilo ecléctico y a través del tiempo ha tenido múltiples aportes arquitectónicos que han consolidado tal condición ecléctica dotándolo de un lenguaje excepcional, así que al decodificarse transmite importantes mensajes y permite que sus usuarios construyan distintas memorias. En este contexto, la intervención de obra nueva busca más bien resaltar la arquitectura del edificio original, sobre todo en el aspecto físico externo, ya que seguirá las pautas formales que éste marca y utilizará a nivel de fachada y volumetría líneas que no competirán con la arquitectura del teatro.

TEATRO BOLÍVAR DE QUITO - Planteamiento conceptual del proyecto:

El criterio básico de intervención es el de *rehabilitación*. En este punto es muy importante destacar la intencionalidad del Proyecto que es la de poner en claro los conceptos que se manejan dentro del ámbito del patrimonio acerca de las distintas intervenciones arquitectónicas. El proyecto contempla dentro de la rehabilitación del teatro los trabajos de restauración del área antigua del mismo siguiendo lo estipulado en la Carta de Venecia, ampliación del foso de los músicos y de la galería, así como de algunos servicios básicos y obra nueva en el inmueble colindante con el teatro, donde

antiguamente funcionó el Hotel Crillón, para facilitar los servicios del restaurante del segundo piso así como el acceso y organización del área de camarines. Todo este procedimiento llevará a una puesta en valor del teatro para insertarlo en el mundo de las nuevas exigencias tecnológicas de las artes escénicas y mantenerse vigente en el tiempo.

El proyecto expresa un profundo respeto por la estructura antigua de tal modo que los trabajos de modernización del teatro no alterarán su fisonomía representativa. Por ende, no atentará contra el criterio de autenticidad que, para el caso particular del Teatro Bolívar, se está manejando a partir del concepto de memoria. Por ello se utilizan los criterios desarrollados por los arquitectos de la época en los edificios de artes escénicas. El respeto por la estructura antigua que se evidencia en el proyecto hace que se mantenga la significación cultural del teatro.

En este proyecto se pueden hacer las mismas observaciones a los postulados de Violet Le Duc, Ruskin y Boito, que realicé para el caso del Teatro Municipal de Lima, ya que ambos proyectos de recuperación en esencia tienen los mismos objetivos.

CAPÍTULO II

TEATRO MUNICIPAL (LIMA - PERÚ)

HISTORIA Y MEMORIA

Es fundamental que la historia del teatro abra el inicio de este capítulo ya que, dentro del ámbito del patrimonio, el valor histórico está dado por el conocimiento de la trayectoria de un monumento: para entender su espíritu es necesario conocer cómo nació, no sólo por su concepción arquitectónica, sino también por la importancia del rol que protagonizó en dicho caso particular dentro de la escena de la cultura peruana. Con esta misma idea abordaré el segundo estudio de caso.

El Teatro Municipal fue el principal escenario nacional de las temporadas de ópera, ballet, orquesta sinfónica nacional y de otras artes escénicas, además de haber acogido a importantes artistas y compañías internacionales.

Inicialmente se llamó Teatro Forero porque fue de propiedad de la familia del mismo nombre; cuando pasó a ser propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), cambió su nombre a Teatro Municipal de Lima.

Ex Teatro Forero:

El diseño y construcción del nuevo teatro estuvo a cargo del ingeniero peruano Alfredo Viale, quien proyectó un decorado de estilo Renacimiento italiano. Se contó además con valiosas colaboraciones de otros profesionales destacados, como es el caso del arquitecto francés Claudio Sahut, quien participó en la elaboración de los palcos entre los años 1917 y 1918. La parte decorativa del teatro fue encargada a los escultores Miguel Piqueras Cotelí y Domingo, quienes elaboraron modelos que fueron trabajados en la Escuela de Bellas Artes.

Se tomaron como modelos tres teatros: el Teatro de Reims (el primero de cemento armado en Europa); el Teatro de la Rue Montaigne de “Champs Elisées” y el Teatro “Massimo” de Palermo.

A continuación citaré la descripción del teatro según la memoria que de él se ha construido y que constituye el motivo fundamental de su recuperación por ser un referente identitario:

Al penetrar al vestíbulo las esbeltas columnas y hermosas escalinatas del foyer estilo Luis XVI nos llaman la atención por su solidez y riqueza de materiales empleados. Al llegar a la Sala nos impresiona por su elegante severidad; bien ventilada, en un área de 2300 metros; filas de palcos y baignoirs de platea, galería cómoda, paraíso espléndido con amplias claraboyas. El techo abovedado es de una esbeltez y belleza en su estructura, que parece fuera un bibelot, tan sólida mole revestida de cornisas y ornamentaciones. Gran derroche del más acabado gusto en las combinaciones de estucados, en las siluetas escultóricas representando cariátides; capiteles, frisos de gris perla y oro bruñidos, formando gracioso “pendant” con artísticos maceteros. Irradiaciones de luz en cada coronación, para admirar en el centro la hermosa roseta de la cenefa donde se destaca como rosa náutica el reflector de la farola que despiden una luz potente, a giorno, como sol de primavera. Toda la coronación vaciada en forma ovalada, cuyos contornos son de agilidad tal que concuerdan con la armonía del decorado, simbolizando los atributos de Apolo en todo el esquema.

El foyer tiene una amplitud de 370 metros, estilo Luis XVI, interpretado con exquisita corrección, es de imponente y sugestiva elegancia; sus paredes de espejos le dan una sensación de grandeza refinada muy de acuerdo con la esbelta escalinata¹⁷.

El 25 de julio de 1920 se bautizó el teatro, siendo los padrinos el Presidente de la República Augusto B. Leguía y la señorita Elvira Forero Osorio. En este evento se confirma el nombre oficial del teatro que fue sugerido por el Presidente Leguía para conmemorar a su amigo Emilio Forero.

El 28 de julio del mismo año, fecha del aniversario patrio del Perú, se inauguró el teatro con la Compañía de Opera Bracale, que presentó “Aida” de Verdi, la dirección de la orquesta estuvo a cargo del maestro Alfredo Padovani, quien años atrás había inaugurado el Teatro “Municipal” de Río de Janeiro. Fue un gran acontecimiento que reunió a los personajes más ilustres de Lima.

¹⁷ Anuario de La Compañía Peruana De Teléfonos, *Lima, la ciudad de los Virreyes (El libro peruano 1928 – 1929)*, Lima, ENTEL Perú, 1955, p. 81.

Durante varios años el nuevo Teatro Forero realizó una gran labor cultural en la ciudad. Se presentaron compañías de la talla de la Ópera de Adolfo Bracale, en la que actuaban artistas de gran reputación como el barítono Ricardo Stracciari, la soprano Gabriela Besanzoni, el bajo José Mardones y otros; la de Ópera del empresario Renato Salvati; la de Drama de don Fernando Díaz de Mendoza y María Guerrero; el célebre tenor español Fleta entre los más notables del arte escénico que visitaron Lima. Luego vendrían las memorables temporadas de Opereta, Zarzuela y Revistas de la Compañía “Santa Cruz”, con Pilar Aznar, Enriqueta Serrano y José Muñiz; la “Velasco”, con María Caballer, y la de “Esperanza Iris”, que colocaron al teatro en un lugar de importancia en Sudamérica dentro del ámbito de espectáculos de estos géneros.

Después de una etapa de crisis la familia Forero decidió vender el teatro a la Municipalidad Metropolitana de Lima.

El Teatro Municipal

El Teatro Municipal de Lima no tuvo una inauguración oficial, el día 17 de Junio de 1929 se dio la primera presentación, a cargo del pianista Armando Palacios.

La fachada es de estilo clásico; en 1929 no estaba terminada, y es en el año 1938, con motivo del cuarto centenario de la fundación de Lima, cuando se encarga la conclusión de la fachada y su ornamentación al notable arquitecto Ricardo de Jaxa Malachowski.

La fachada está compuesta por tres cuerpos principales claramente definidos inspirados en líneas neo-barrocas, resaltando en la parte superior tres bustos de músicos famosos: Beethoven, Wagner y Liszt. También se pueden apreciar cariátides, medallones, columnas cilíndricas de estilo jónico, balaustrada en la parte superior a manera de remate de la fachada así como en los balcones de antepecho, ménsulas

ornamentadas, faroles de hierro forjado y muchos otros elementos de lenguaje de gran ornamentación.

La conclusión del Salón Dorado, ubicado en el segundo piso del Teatro, también estuvo a cargo del arquitecto Malachowski, y su trabajo debía estar en armonía con la labor realizada por el arquitecto Claudio Sahut. La construcción de esta etapa estuvo a cargo del arquitecto Leopoldo Arosemena Garland.

Entre los años 1929 y 1986 el teatro tuvo varias intervenciones desde el momento en que pasó a ser propiedad de la Municipalidad de Lima. El Teatro Municipal de Lima continuó ofreciendo grandes espectáculos, entre los que mencionamos los siguientes: en 1932, el pianista polaco Ignaz Friedman inicia conciertos en serie; en 1938, se presentó por primera vez la Escuela Sinfónica Nacional; se presentaron, asimismo, grandes personalidades del teatro peruano como Ernestina Zamorano, Pedro Ureta, Leonardo Arrieta y Elvira Travesí; entre las personalidades internacionales estuvieron Rosario Pino, Emilio Thuiller, Emilia Quiroga, Louis Jauvet, Fernand Ledoux, Vittorio Grassman, entre otros. Fueron famosos los recitales de la declamadora argentina Bertha Singerman y de la recitadora cubana Dalia Iñiguez. En el género lírico hubo todo un despliegue de personalidades. También se hicieron presentes algunas estrellas de cine, como Carmen Sevilla, Sara Montiel y María Félix; además la danza española y clásica marcaron fechas memorables, tanto como las presentaciones de grandes instrumentalistas, la Filarmónica, artistas contemporáneos. La trayectoria del teatro a lo largo de sesenta y nueve años es muy larga.

El incendio

El 2 de agosto de 1998, aproximadamente a las 17h15, antes de la función que presentaría la cantante nacional Eva Ayllón, se produjo el incendio generado por un cortocircuito iniciado al interior del escenario; las chispas cayeron en el cortinaje, extendiéndose al área adyacente al foso de los músicos.

El siniestro no sólo afectó la estructura física del edificio; también ha puesto en riesgo la valiosa actividad de una de las piezas fundamentales del centro histórico de Lima, ya que el Teatro Municipal ha sido el primer escenario nacional. Sólo la memoria que se tiene de él lo mantiene vivo y esto da sentido a la labor de recuperación que con ahínco han emprendido los gestores culturales en la titánica labor de devolverlo al público peruano.

GESTIÓN CULTURAL PARA LA RECUPERACIÓN DEL TEATRO MUNICIPAL: “*Ahora el Teatro necesita de nuestra compañía, actuemos*”.

Antes de entrar a abordar el tema de la gestión cultural, es importante analizar la política cultural del Estado peruano donde se encuentra inserta dicha labor de gestión; esto permite visualizar la percepción que se tiene de la cultura y de las actividades que genera, así como de los actores sociales que participan en ella.

La Política Cultural del Estado Peruano es un documento que fue elaborado por el Consejo Nacional de Cultura y aprobado en el mes de diciembre de 2002. Entre sus lineamientos más importantes establece que la cultura es un derecho universal y reconoce al Perú como un país pluricultural, multiétnico y multilingüe. Contempla, además, en el lineamiento N° 4, que la protección y conservación del patrimonio histórico y cultural están en manos del Estado y la sociedad civil:

Lineamientos de Política: 4: La protección y conservación del patrimonio histórico y cultural son tareas del Estado y la sociedad civil.¹⁸

- Promover la investigación, conservación y difusión del patrimonio arqueológico, histórico y artístico, tomando nota del énfasis que debe ponerse en los restos de los períodos prehispánicos, debido a su carácter singular, único en la historia de la humanidad.¹⁹

Quisiera mencionar a manera de referencia lo que la Constitución Política del Perú (del año 1993), en su Capítulo II (que atañe a los derechos sociales y económicos), contempla en su artículo N° 21 sobre el patrimonio:

Los yacimientos y restos arqueológicos, construcciones, monumentos, lugares, documentos bibliográficos y de archivo, objetos artísticos y testimonios de valor histórico, expresamente declarados bienes culturales, y provisionalmente los que se presumen como tales, son patrimonio cultural de la Nación, independientemente de su condición de propiedad privada o pública, están protegidos por el Estado. La ley garantiza la propiedad de dicho patrimonio. Fomenta conforme a ley, la participación privada en la conservación, restauración, exhibición y difusión del mismo, así como su restitución al país cuando hubiere sido ilegalmente trasladado fuera del territorio nacional.

Es importante indicar, sin embargo que, para efectos puntuales de solución de casos específicos en la cotidianidad, respecto al tema del Patrimonio Cultural de la Nación se aplica la ley N° 28296 (aprobada el 21 de Julio del 2004); en ella se establecen las políticas nacionales de defensa, protección, promoción, propiedad y régimen legal y se determina el destino de los bienes que constituyen el Patrimonio Cultural de la Nación.

La política cultural, en el terreno de la práctica, presenta tres limitaciones:

- a).- La intervención centralista del Estado es sólo a nivel político – administrativo.
- b).- Falta de autogestión de las entidades competentes.
- c).- Visión elitista de la cultura.

a).- **La intervención centralista del Estado es sólo a nivel político – administrativo:** en este primer punto de la crítica a la Política Cultural el Estado

¹⁸ *Lineamientos de Política Cultural de Estado*, Planes y Programas. Perú, diciembre 2002, tomado de www.vascones.com 26 de Julio 2006

¹⁹ *Ibíd.*, p. 16

peruano asume un modelo centralista y por eso es necesario, en principio, compararlo con otras realidades que establecieron las funciones de los modelos estatales de este tipo en materia de cultura: el Estado peruano en su rol de protección y conservación del patrimonio histórico y cultural, como eje central de la política cultural peruana, difiere del modelo centralista francés ya que este último, en un primer momento, a través del Ministerio de la Cultura creado en 1959 y liderado por André Malraux, generó equipamientos culturales, financiados y gestionados con cargo al presupuesto del Estado. No sucede así en el Perú: el centralismo del Estado peruano se ejerce sólo a nivel político-administrativo a través del Ministerio de Educación, y para el caso de la defensa del patrimonio, desde el Instituto Nacional de Cultura (INC), como órgano encargado de dirigir la Investigación, conservación y difusión de la cultura en el Perú. Aquí no se aplica exactamente el principio del modelo anglosajón: *arm's length principle* (que consiste en delegar las decisiones a órganos del gobierno), ya que el Ministerio de Educación no le da total autonomía al INC para tomar decisiones propias dentro de las situaciones que van a tener un impacto político. Sin embargo, desde el punto de vista técnico, sí se establece dicho principio, ya que el INC dirige las intervenciones con sus distintos especialistas.

El Estado no realiza inversiones dentro del terreno del patrimonio arquitectónico. De este modo, los Municipios difícilmente pueden contar con ayuda del gobierno central. Aquí se marca claramente la diferencia entre las realidades de nuestros países latinoamericanos y otras realidades, ya que para nuestros países las necesidades básicas para la población ocupan el lugar más importante en la administración de los fondos del Estado. En el modelo centralista francés, aún cuando el Estado ejerce la gestión directa en todos los ámbitos de la cultura, no rechaza por ello la colaboración del sector privado. Siguiendo esta línea, el Estado peruano promueve la inversión privada,

mecenazgos así como los patrocinios dentro del desarrollo de las actividades encaminadas a un objetivo específico. Como ejemplo concreto está el presente estudio de caso (Teatro Municipal de Lima).

b).- **Falta de autogestión de las entidades competentes:** Los proyectos para la promoción de la investigación, conservación y difusión del patrimonio quedan pendientes o postergados por la falta de apoyo económico del Estado.

El INC se ocupa constantemente del desarrollo de proyectos culturales que incluyen las diferentes disciplinas, pero le hace falta apoyo financiero. Las colaboraciones que recibe de organizaciones internacionales, fundaciones, etc., se destinan a proyectos específicos que tienen cierta prioridad pero no se logra realizar más actividades en bien de la cultura a fin de ponerla al alcance de todos. Si bien el Estado promueve la intervención del sector privado a través de empresas nacionales y transnacionales, así como de cooperación técnica internacional, se corre el riesgo de generar conflictos en la toma de decisiones al interior de los proyectos así como una peligrosa pérdida de derechos de las instituciones peruanas competentes como el INC dentro de su rol controlador y fiscalizador de las acciones que ejecutan las entidades extranjeras que prestan ayuda económica y técnica. Cito como ejemplo el caso de la cooperación técnica española que interviene en la recuperación del patrimonio cultural inmueble.

El Estado como encargado de la cultura, manteniendo su posición centralista, podría fomentar programas de autogestión y promover la formación de gestores culturales a fin de que las instituciones encargadas del patrimonio puedan efectuar un mayor número de proyectos de investigación, conservación y difusión del mismo en las áreas de arqueología, historia, etnografía, lingüística, arte y temas específicos que contribuyan al conocimiento del desarrollo cultural, incluyendo los que se refieren al

uso y manejo del medio ambiente, a fin de lograr a cabalidad la realización de las estrategias de aplicación así como los planes y programas de la Política Cultural.

El trabajo de gestión cultural en el Perú se realiza todavía a nivel privado (Patronatos, Fundaciones, etc.), es decir que existe una privatización de la gestión del patrimonio, constituyendo en este momento la única alternativa de solución para poder atender los asuntos en materia de cultura. Esto confirma la visión elitista que todavía se tiene de la cultura, sobre todo en el ámbito del patrimonio.

c).- **Visión elitista de la cultura:** Es importante preguntarse ¿Por qué surge en Latinoamérica la intervención directa del Estado dentro del ámbito cultural, sabiendo *a priori* que los presupuestos dedicados para la cultura corren una suerte de *remanente* dentro de las distintas necesidades que el Estado debe atender? ¿Cuál es la visión de cultura que se maneja para considerarla por un lado como algo no prioritario de atención desde el punto de vista financiero y por otro lado como un instrumento para captar grandes inversiones en diferentes actividades dentro de las cuales se encuentra la conservación del patrimonio histórico? La noción de cultura cae siempre en una pluralidad de definiciones, con sus respectivas y múltiples interpretaciones usadas cada una de ellas de acuerdo a la visión más conveniente en determinadas situaciones y el patrimonio se observa como una herramienta que genera un atractivo turístico, soslayando la carga cultural que tienen como referentes identitarios de la población.

El concepto de cultura del Estado peruano dentro del marco de la presente política cultural contempla un punto de vista muy limitado, como una conducta aprendida. No es contundente en la visión identitaria que genera la cultura y no aborda en qué medida la cultura posibilita el desarrollo:

El concepto de cultura se refiere a las formas de ser, de sentir, pensar y actuar de los seres humanos, se deduce que la cultura es la interacción entre personas y entre éstas y su entorno. Se trata del comportamiento de los seres humanos consigo mismos y de la forma como su

actividad afecta el territorio que ocupan. Todo esto está asociado con las pautas de convivencia y realización plena de los pueblos y su búsqueda del bienestar colectivo e individual, lo que históricamente se traduce en las condiciones sobre las que se asientan sus posibilidades de desarrollo.²⁰

La posición hegemónica del Estado en el acto de definir la cultura, trae como consecuencia que las políticas culturales corran el riesgo de tener una lectura limitada y hasta polarizada. Y es precisamente en esta lectura que se percibe la política cultural del Estado peruano dentro del ámbito del patrimonio así como los sujetos que intervienen en esta actividad. La acción política del estado peruano en el tema del patrimonio poco a poco ha ido consolidando una visión jerárquica. En este punto, sin embargo, es necesario mencionar que en la práctica el alto costo de la conservación de los espacios patrimoniales de la cultura ha dado paso a la intervención de empresas, empresarios y la clase alta peruana que trabaja en esta actividad, creándose entonces la idea de que se protege el patrimonio para ser utilizado exclusivamente por la clase dominante.

La acción de la sociedad civil, a la que se refiere la política cultural, podría estar dirigida implícitamente sólo a un sector de la población, olvidando el tema de la identidad cultural que involucra a todos los peruanos y peruanas que podrían generar una participación comprometida, sumar esfuerzos y hermanamientos entre comunidades locales a fin de crear una conciencia colectiva de protección del patrimonio para ser utilizado por todos. En este contexto, la cultura todavía está en vías de ser considerada un eje de desarrollo.

El Estado peruano deberá legitimar su labor en la acción pública planteando la potencial capacidad generadora de desarrollo que posee la cultura y hacerla extensiva a

²⁰ *Propuesta de Lineamientos de Política Cultural del Estado*. Lima, 14 de junio de 2001, tomado de www.vascones.com 26 de Julio 2006.

todos los sectores de la sociedad civil a fin de lograr el apoyo de ésta y romper el paradigma elitista de la cultura.

La labor de gestión del teatro ha sido netamente empírica, ya que en el Perú no existe una formación de gestores culturales a nivel profesional. Por ello el gobierno local, cuyas relaciones con el gobierno central se encontraban resquebrajadas en el momento del incendio, se vio en la tarea de buscar ayuda por diversos ámbitos y diseñar una estrategia que pudiera solucionar de alguna manera el inminente estado de emergencia del teatro. La falta de experiencia generó un largo y engorroso proceso del cual he tomado sólo lo más relevante para ilustrar la trayectoria de una gestión que poco a poco fue perdiendo su objetivo principal que era el de difundir cultura y en este contexto ha creado un precedente para futuros casos.

La labor de recuperación del Teatro Municipal constituye un esfuerzo colectivo muy complejo y arduo, no sólo por la envergadura del inmueble sino también por el ambicioso proyecto de intervención urbano-arquitectónico propuesto, ya que el resultado del trabajo de gestión deberá generar los fondos necesarios para hacerlo realidad en varias etapas a fin de devolverle al teatro su actividad y presencia cultural en el centro histórico de Lima.

El estudio de caso del Teatro Municipal de Lima permite visualizar cómo se organiza la labor de gestión cultural desde el primer sistema (el Estado) en toda su complejidad, dadas las distintas características de las instituciones que han participado así como las distintas estrategias empleadas. Esto se puede comprobar en el tiempo, ya que desde la fecha del incendio hasta la actualidad han pasado ocho años y dos gestiones municipales, y aún cuando el Proyecto de Intervención arquitectónica ya cuenta con la aprobación de la institución competente (el INC) y listo para empezar a concretar las labores propuestas, el proceso sigue un paso lento corriendo el riesgo de

perder voluntades. En cuanto a las bases de la gestión cultural, revisadas en el primer capítulo del presente trabajo, la gestión del Teatro Municipal no logra cumplir con todas ellas, según se revisará a continuación:

Seleccionar: La selección se produjo por el estado de emergencia del teatro, debido al incendio producido. El valor de uso del teatro es fundamental para la cultura en el Perú por cuanto es el primer escenario a nivel nacional; su valor formal queda evidenciado por las singulares características arquitectónicas y artísticas que posee y el valor simbólico radica en el hecho de que el teatro es un referente social identitario para los peruanos de diferentes generaciones. En este contexto, la idea de recuperar el teatro ha convocado la colaboración de la sociedad civil en distintos ámbitos: artístico, técnico a través de especialistas, políticos y empresarios. *La decisión de conservar* se puso de manifiesto porque este escenario es representativo de la identidad cultural del Perú y por tanto digno de ser conservado. En cuanto a *Analizar el uso*, se plantea que el teatro siga cumpliendo su función; de este modo el nuevo Proyecto de Recuperación incluye la incorporación de servicios adicionales para el teatro a fin de insertarlo dentro de los nuevos requerimientos tecnológicos de las artes escénicas. Las labores de *Difusión y Divulgación* se realizaron por un corto tiempo, ya que después del siniestro el teatro siguió brindando espectáculos de gran calidad a fin de mantener una dinámica que le permitiera mantener su vigencia y conseguir fondos para su recuperación; no obstante, esta labor fue interrumpida desde mediados del año 2003. Este punto es el más importante de una gestión, ya que trabaja sobre el objetivo fundamental; aquí es donde el proceso perdió sus perspectivas.

La *Administración de la Tutela Patrimonial* sí fue pensada, ya que la Municipalidad Metropolitana de Lima, como propietaria del teatro y consciente de sus limitaciones, planteó la creación de la asociación civil denominada Patronato Cultural

Metropolitano a fin de encargarle la administración, promoción y ejecución de la recuperación del teatro por un período de 30 años (a través de un contrato de Comodato). Ahora ha tomado la posta el Patronato Cultural Metropolitano, con una nueva dinámica de acción, en un proceso interesante y muy enriquecedor que ha dejado como principal aporte nexos y hermanamientos a nivel nacional e internacional.

Es necesario hacer el recorrido de la labor de gestión que desde 1999 se viene realizando; aunque resulte descriptivo, es importante para hacer el estudio comparativo con el segundo estudio de caso y para analizar las fortalezas y debilidades del proceso.

ESTRATEGIA MUNICIPAL:

Constitución del Proyecto Especial *El Teatro Municipal Renace*.

El incendio se produjo durante la gestión de Alberto Andrade Carmona, alcalde metropolitano de Lima, quien de inmediato inició su primera labor a través del Decreto de Alcaldía N° 056 del 6 de agosto de 1998. A través de la mencionada disposición se instauró el Proyecto Especial “El Teatro Municipal Renace” (PETMR), con la finalidad de disponer las medidas y tareas necesarias a fin de enfrentar el trabajo de recuperación del teatro. El PETMR fue desactivado el 21 de enero de 2003 y la recuperación del teatro fue designada a la División de Teatros de la Dirección de Cultura dentro de la entonces nueva Dirección Municipal de Educación y Cultura.

El PETMR elaboró el diagnóstico del siniestro, a través del cual dio cuenta de los daños; entre ellos, el más importante fue la pérdida del 100% del escenario; las localidades fueron afectadas gravemente pero todavía permanece su estructura, aunque con pérdida del 80% de los elementos ornamentales; también se produjo la pérdida del mobiliario de todas las localidades. La parte estructural del inmueble no fue afectada; tampoco el área de ingreso, recepción ni fachada salvo algunos leves daños en los

elementos ornamentales. A base de este diagnóstico se estableció la inminente urgencia de la labor de rehabilitación del Teatro, de realizar obras de conservación y restauración en el inmueble siniestrado, así como reconstrucción y obra nueva, a través de la cual se propone dotar al teatro de nuevos servicios complementarios a su función. Esto conlleva a la elaboración de un Proyecto de Renovación Urbana en el área correspondiente a su entorno; eso estuvo previsto en el Plan Maestro del Centro Histórico de Lima, que se contemplaba en ese momento y mediante el cual se planteaba la creación de un eje cultural para integrar a los teatros de propiedad municipal, con el fin de generar un sector cuyo uso de suelo fuera netamente cultural.

El PETMR propuso un proyecto de Gestión Cultural que comprendía entre sus lineamientos convocar la participación de los sectores público y privado, así como concretar el Proyecto Especial “El Teatro Municipal Renace” a partir de determinadas funciones preliminares. Para llevar a cabo esto, se crearon órganos de apoyo, a saber:

El Comité de Honor, de carácter consultivo de alto nivel, integrado por los presidentes de los ámbitos técnico y financiero, y de un representante acreditado de las siguientes instancias: Congreso de la República, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Educación, Instituto Nacional de Cultura, Patronato de Lima y UNESCO; además, un Comité Técnico, evaluador del siniestro, que estableció las consideraciones técnicas que debían contemplar los Proyectos urbano-arquitectónicos de recuperación del teatro, y que estuvo integrado por profesionales representantes de la Comisión de Desarrollo Urbano, de Educación y Cultura, así como de Economía, Planificación y Presupuesto. También se creó un comité de finanzas, encargado del diseño de las estrategias de promoción y participación económica y financiera a nivel nacional e internacional a fin de obtener recursos. Los productos finales del Proyecto de Gestión Municipal en ese momento fueron una propuesta de Estudio de Factibilidad y Proyecto

integral de Recuperación, elaborado por los Comités Técnico y Financiero, para ser presentado ante el Concejo Metropolitano de Lima, así como una propuesta de creación de la Dirección Ejecutiva para coordinaciones con los Comités.

En este punto quisiera resaltar la complejidad del trabajo de gestión desde una institución pública. Todo este proceso generó una gran cantidad de documentos para facilitar la labor del PETMR. Dichos documentos eran necesarios para *legitimar* las acciones, es decir, que el tiempo transcurre en la producción de dichos documentos y no en el diseño de ideas e iniciativas de solución. Finalmente, el Teatro Municipal no ha renacido, por el contrario, está agonizando.

Primer acontecimiento, 10 de Marzo de 1999: *Concierto en Clave de Fe.*

Constituye realmente la primera acción concreta de gestión para la recuperación del teatro. El “Concierto en Clave de Fe” que se realizó en el teatro incendiado y contó con la asistencia de 523 personas que ocuparon el 97.57% de la capacidad del teatro. En esa oportunidad el alcalde de Lima, pronunció un discurso que constituyó la base de las principales ideas que movilizaron verdaderamente a la sociedad civil, sobre todo a los artistas:

Ese desventurado día de agosto de 1998, cuando las llamas consumían velozmente nuestro Teatro Municipal, sentimientos encontrados nos embargaron, y en instantes pasamos de la consternación a la esperanza, de la ilusión a la acción.

El día cinco de Agosto, tres días después del trágico incendio, asumí como Alcalde de Lima, la reconstrucción de nuestro primer escenario nacional. La paradoja de la Recuperación del Centro Histórico de nuestra Ciudad Capital, se confrontaba con la destrucción en la médula del más importante recinto para las artes escénicas.

La respuesta no se podía hacer esperar y actuamos de inmediato.

Formamos el Comité Técnico, el Comité Financiero y el Comité de Honor, con quienes ya hemos transitado un significativo camino y gracias al apoyo genuino y desinteresado de todas y cada una de las personas que los integran, podemos hoy, realizar el Concierto en Clave de Fé, primer evento público que da inicio a la campaña de Recuperación del primer escenario cultural del país.

Ahora el Teatro necesita de nuestra compañía. Actuemos.²¹

²¹ Recuperación Del Teatro Municipal De Lima, *Concierto en Clave de Fé*, Lima, 10 de marzo de 1999.

El Presidente del Comité Técnico de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Arquitecto Jorge Ruiz de Somocurcio Hidalgo, realizó un primer anuncio donde describía el Proyecto Urbano-arquitectónico; indicaba que los estudios técnicos se realizarían en julio de 1999, y que en agosto se iniciarían las obras. La Municipalidad asumiría los gastos de la edificación (esto no se realizó) y gestionaría la obtención del equipamiento mediante convenios apoyados por el gobierno central. Finalmente dio a conocer que una fundación privada, con participación de la Municipalidad de Lima y la UNESCO, llevaría la conducción del teatro.

A fin de mantener vivo el teatro a pesar del siniestro y conseguir fondos para su recuperación, se siguieron realizando otros espectáculos tales como la obra teatral de William Shakespeare *El Rey Lear*, cuya temporada duró del 15 de octubre al 19 de diciembre de 1999. A pesar del estado en que quedó el teatro se realizaron 34 funciones, concentrando un total de 13.291 espectadores, quienes llegaron a ocupar el 98.72% de la capacidad del teatro; el espectáculo de música, danza y video *Zona Neblina: el Sonido de los Sueños*, cuya temporada fue del 18 al 27 de enero del 2001; e realizaron 6 funciones, a las cuales asistieron un total de 2.037 espectadores, que ocuparon el 94.30% de la capacidad del teatro; la obra teatral de J. W. Goethe *Fausto*, en temporada duró del 6 de septiembre al 12 de noviembre del 2001; en 50 funciones asistieron 18.603 espectadores que ocuparon el 93.95% de la capacidad del teatro; *Fabiola... de Suspiro y Barro Puro Perú*, recital de Fabiola De la Cuba: canciones, danza y videoarte; las presentaciones se realizaron del 7 al 12 de Febrero del 2002, en 6 funciones a las cuales asistieron 1.728 espectadores, que ocuparon el 98.89% de la capacidad del teatro; fue un despliegue de más de 70 artistas; *El Musical* (Recital de prestigiosos cantantes nacionales): la temporada se realizó del 9 al 19 de Mayo del 2002; en 9 presentaciones

asistieron 5.327 espectadores, que ocuparon el 97.67% de la capacidad del teatro; y la obra teatral de W. Shakespeare *Otelo*, la cual tuvo dos temporadas, una del 31 de Octubre al 16 de Diciembre del 2002 y la segunda fue del 9 al 27 de enero del 2003; en 50 funciones asistieron 12.613 espectadores, que ocuparon el 66.56% de la capacidad del teatro.

La intención de medir el resultado del éxito de los espectáculos por cantidad de espectadores así como por el porcentaje de ocupación del espacio, es destacar la participación ciudadana puesto que, además que presenciar las obras que eran de gran calidad, ese evidenciaba el ánimo de colaborar con la recuperación del primer escenario nacional. Cabe indicar, además, que la destacada labor de gestión cultural realizada por la Dirección Ejecutiva del PETMR en la producción de estos espectáculos permitió ofrecer boletos a precios accesibles que permitieron el ingreso a estudiantes.

A continuación pongo en conocimiento los lineamientos que se siguieron para el logro de estos eventos, cuya labor estuvo a cargo del gestor cultural que asumió la Dirección Ejecutiva del PETMR en Agosto de 1999 y que actualmente conforma el grupo de activos gestores del Patronato Cultural Metropolitano:

Esta Dirección Ejecutiva inició su gestión de producción escénica con *El Rey Lear* de Shakespeare, instituyendo la modalidad de co-producción que permitió que el limitado presupuesto municipal pudiera lograr producciones de mayor envergadura e impacto artístico. Luego la difícil realidad económica de la MML nos motivó a partir de la co-producción de *Fausto* a gestionar directamente auspicios del Sector Privado logrando reducir la participación económica de la Municipalidad a un 2.17% de la inversión total en los últimos cuatro espectáculos. Es decir, la Municipalidad invirtió US \$ 13.372 del total en gastos de producción de US \$ 616.299 correspondiente a los últimos cuatro espectáculos. De esta cifra la empresa privada cubrió el 72.30% y se generaron US \$ 90.826 en ingresos netos para el fondo de Recuperación del PETMR.²²

²² Dennis Ferguson Acosta, *Resumen de Gestión Proyecto Especial “El Teatro Municipal Renace”*, documento de trabajo Agosto, Lima, Agosto 1999 – Enero 2003, p. 3.

Esto permite graficar que la iniciativa del diseño para la maximización de los recursos municipales se consigue gracias al aporte de expertos externos al Municipio y con una gran capacidad de convocatoria hacia el sector privado.

Después de Otelo hubo una temporada de la Opera Rosa de Lima, a mediados del 2003, y la Dirección de Cultura del Municipio presentó por un breve lapso de tiempo danzas folklóricas peruanas. Desde entonces el teatro se usa para oficinas de la Subgerencia de Cultura y para ensayos del Ballet Municipal y grupos musicales. Ya no ofrece espectáculos al público.

El empuje y empeño de los gestores culturales no iban al mismo ritmo de las limitaciones municipales, el teatro está paralizado hace casi tres años con riesgo de mantener esta situación hasta que no se ejecuten las obras, para lo cual se requiere de los fondos previstos.

Acciones del Proyecto *El Teatro Municipal Renace*:

La complejidad de la gestión cultural desde el primer sistema hizo que la dinámica de las acciones vaya al ritmo de la producción de documentos, es decir, muy lento. Mientras tanto, la estructura física del teatro debía esperar. El Municipio buscaba establecer los contactos necesarios no sólo para el intercambio de experiencias en torno a cómo actuar en un espacio patrimonial siniestrado, cuya intervención arquitectónica debía ser realizada con riguroso cuidado a fin de no quitarle su significación cultural sino también para la obtención de los fondos necesarios.

Una de las más importantes acciones fue el proceso de *Hermanamientos* que se realizó, primero con el Teatro Liceu de Barcelona – España, cuya exitosa labor de recuperación de cinco años aportaba una invalorable experiencia que servía de guía para la gestión. Posteriormente, la experiencia del Teatro Municipal fue de gran interés para

el Teatro Bolívar de Quito, lo cual motivó el hermanamiento de ambos teatros. Este hecho fue de vital importancia, pues permitió el intercambio de la experiencia de un país vecino hacia otro de muy similares realidades socioeconómica y política. Estos procesos de hermanamientos implican otro aspecto fundamental: van creando una red de gestores en Latinoamérica, lo cual facilitará en el futuro la transferencia de espectáculos y públicos.

El PETMR fue el encargado de la gestión directa así como de la celebración y formalización de convenios de cooperación técnica y cultural a nombre de la Municipalidad Metropolitana con entidades públicas y privadas, para lo cual contaría con una Comisión Directiva como órgano normativo, supervisor y promotor de las actividades a realizarse en el Proyecto. Una de dichas funciones es la de diseñar y proponer a la Municipalidad un modelo para crear la Fundación del Teatro Municipal y una dirección ejecutiva como órgano encargado de la gerencia y administración así como de la ejecución de políticas, planes y actividades que implementaba además los Acuerdos de la Comisión Directiva y también supervisaba las labores inherentes al Proyecto. Tuvo dos unidades de apoyo, una técnica, administrativa y financiera, encargada de la coordinación entre los profesionales encargados del proyecto arquitectónico y los órganos administrativos y otra de promoción cultural y comunicaciones, encargada de la difusión de actividades y plan cultural del teatro.

La propuesta urbano-arquitectónica planteada para la recuperación del teatro necesitaba un mayor espacio de emplazamiento. Esto conllevó la autorización al Fondo Metropolitano de Inversiones, INVERMET, de la adquisición directa de los varios inmuebles colindantes con el Teatro Municipal. Esta primera inversión ascendió a US \$ 1'560.000.

EL PATRONATO CULTURAL METROPOLITANO

Es interesante la reflexión de la dirección ejecutiva del PETMR como parte de las conclusiones y recomendaciones de su informe de gestión Agosto 1999 – Enero 2003, en relación a lo que promovería la creación de un Patronato:

Independencia a largo plazo que asegurará la continuidad del proyecto y la credibilidad y acceso a la experiencia profesional independiente necesarias para sacar adelante una inversión de esta magnitud.

-Mayor facilidad para suscribir convenios con organismos internacionales para la administración de fondos en fideicomiso en las etapas de evaluación especializada de diseño, construcción civil y equipamiento.

-Dinamizar la participación de la sociedad civil en la recuperación de su teatro más importante.

-Beneficiar al Teatro Municipal de Lima con la amplia experiencia acumulada por la empresa privada en el manejo de grandes y complejos proyectos de inversión.²³

Esto confirma la limitada y desprestigiada labor del primer sector, el Estado, en gestión cultural. Los retrasos y obstáculos que genera toda la red de instituciones públicas llevan al fracaso de los buenos propósitos y, por ende, al desinterés y desarraigo de la sociedad civil.

El 28 de octubre de 2004 se constituyó, a iniciativa del sector privado, la asociación civil denominada Patronato Cultural Metropolitano, firmándose el 21 de abril de 2005 el contrato de Comodato entre esta institución y la Municipalidad Metropolitana de Lima (representada por el nuevo alcalde, Luis Castañeda Lossio), a través del cual la Municipalidad otorga al Patronato la administración de los bienes del Teatro Municipal de Lima, con la finalidad de promover y ejecutar la tarea de su recuperación por un período de 30 años.

Citaré el concepto de COMODATO: “se entiende por Comodato, a la obligación por parte del Comodante a entregar gratuitamente al Comodatario un bien no consumible, para que lo use por cierto tiempo o para cierto fin y luego lo devuelva”²⁴.

²³ *Ibíd.*, p. 5.

La Misión del Patronato Cultural Metropolitano era básicamente la de contribuir con la cultura del país:

El Patronato Cultural Metropolitano tiene como compromiso contribuir al desarrollo cultural y artístico del país a través de la creación, restauración, innovación y administración de espacios adecuados para este fin. Inicia su labor con la dirección del proyecto de recuperación del Teatro Municipal de Lima.²⁵

La Visión del Patronato Cultural Metropolitano estaba planteada en torno a su reconocimiento como institución promotora de cultura a fin de captar una cooperación realmente activa: “ser reconocido en el ámbito nacional e internacional como una institución independiente y socialmente responsable que lidera la promoción de la actividad cultural y artística en el Perú e impulsa la participación activa de los peruanos tanto como actores y espectadores”.²⁶

La Estrategia del Patronato posee una mayor dinámica, un determinado número de metas trazadas a fin de ejecutarlas a corto plazo y con resultados concretos, más acción y sin burocracia. Sólo a manera de referencia, y para establecer elementos comparativos en relación con la gestión municipal, mencionaré algunos de los proyectos e ideas que ha diseñado y en algunos casos ejecutado el Patronato:

1.- Plan de Recaudación de Fondos:

Almuerzos con embajadores, cuya meta era obtener US \$ 5'000.000; cenas de solidaridad; convenios de cooperación institucional, por ejemplo con la empresa TELMEX, en el cual se propuso la idea de recaudar US \$ 50 mensuales por cada

²⁴ Municipalidad Metropolitana de Lima, Alcaldía, *Acuerdo de Concejo N° 109 del 21 de Abril de 2005*, Lima, 2005, p. 1.

²⁵ Patronato Cultural Metropolitano, *Declaración de Misión y Visión, Informe de Gestión 2004-2005, Desarrollo Institucional*, Lima, 2004, diapositiva N° 11.

²⁶ *Ibíd.*

teléfono público ubicado en el centro histórico; a cambio el Patronato brindaría asesorías culturales y de conservación del patrimonio.

2.- Convenios con Universidades:

Pontificia Universidad Católica del Perú para Asesorías técnicas y de Promoción y Difusión de actividades culturales, Universidad del Pacífico (Privada), Facultad de Administración de Empresas: Planificación estratégica y Análisis de oferta y demanda de espectáculos teatrales.

3.- Asesorías Técnicas Especializadas:

-Asesoría del Proyecto a cargo del Ex director del Teatro Real Madrid: Juan Cambreleng.

-Contratación del Theatre Consultants Collaborative²⁷ para la elaboración del parqueadero propuesto en el Proyecto a fin de que no interrumpa la actividad del teatro.

-Propuesta de Asesoría en Acústica: García BBM (España)

-TCC (EEUU) Asesoría técnica especializada en Acústica y Sistemas Teatrales.

-Asesoría especializada en Acústica: Dr. Manuel Recuero (Universidad Politécnica de Madrid).

4.- Otros Proyectos:

Inventario físico de bienes muebles del teatro.

Organización del archivo documental e histórico del teatro, etc.

LA INTERVENCIÓN ARQUITECTÓNICA. El Proyecto.

El proyecto urbano-arquitectónico de recuperación del teatro fue denominado “Proyecto Integral del Teatro Municipal y su entorno” (PITME), y el Fondo Metropolitano de Inversiones INVERMET estuvo a cargo de su ejecución. Se convocó

²⁷Empresa consultora sobre diseño de teatros.

a un concurso público de acuerdo a lo que estipula el Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE), y en el Comité evaluador estuvieron la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), INVERMET, el Colegio de Arquitectos del Perú, la UNESCO y el Colegio de Ingenieros de Lima. El concurso se realizó dentro de un complejo proceso, otorgándose finalmente la buena pro al Proyecto desarrollado por la Asociación Puerta de Tierra S.A. de los arquitectos Alfredo Montagne y Asociados S.R.L., José Bentín Diez Canseco, Roberto Samanez Argumedo, con un valor referencial de US \$ 786.000. Actualmente el proyecto ya ha sido aprobado por la Dirección de Patrimonio Histórico Colonial y Republicano del Instituto Nacional de Cultura (INC) mediante Resolución Directoral N° 017/INC – DREPH.

Desde el incendio no se ha realizado en el teatro ningún trabajo de restauración ni reforzamiento estructural. Para efecto de la realización de los distintos espectáculos que se ejecutaron se construyó un escenario temporal de estructura metálica así como una cobertura también de carácter temporal para cubrir el techo.

El financiamiento del Proyecto Urbano - Arquitectónico:

Durante el gobierno de Alberto Andrade Carmona el trabajo de recuperación a cargo del PETMR propuso un aporte inicial de US \$ 5'000.000. La obra en su totalidad contempla un valor de US \$ 30'000.000. En este contexto la Municipalidad Metropolitana de Lima gestionó una línea de crédito de la siguiente manera:

-Por US \$ 15'000.000 del Fondo de Ayuda al Desarrollo (FAD) del gobierno español, para el equipamiento del teatro.

-Inició el trámite ante el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para Renovación Urbana, dentro de la cual se consideraría una partida de US \$ 5'000.000 para la recuperación del teatro.

Posteriormente, con el gobierno de Luis Castañeda Lossio, debían reactivarse estas líneas de crédito.

CONCLUSIONES

Una de las principales fortalezas de la gestión pública radica principalmente en la capacidad de convocatoria que generó la Municipalidad de Lima por ser una institución gubernamental. Esto le otorga representatividad, es decir, una imagen del Estado peruano que, dentro del ámbito de las relaciones diplomáticas, convocó a la cooperación internacional de instituciones públicas y privadas. Esta importante capacidad de convocatoria reunió además la colaboración de importantes personalidades dentro del ámbito nacional cuya facilidad para establecer contactos permitió la suma de esfuerzos de las principales empresas dentro del país.

Otra gran fortaleza fue que la Municipalidad de Lima posee órganos encargados de salvaguardar el centro histórico de la ciudad, lo cual le permitió contar con fondos especiales para tal fin como por ejemplo el Fondo de Inversiones INVERMET. Sin embargo, esta misma fortaleza puede constituir una debilidad cuando no se ponderan las necesidades ni se tiene un criterio práctico para el destino de los fondos. Por ejemplo, se podría haber utilizado el dinero que se invirtió en la compra de los lotes colindantes al teatro (para un proyecto que todavía no ha sido ejecutado) en la construcción de un escenario temporal para que el teatro siguiera funcionando y de esta manera no sólo hubiera podido fortalecer la relación que tenía con su público sino generar fondos para su recuperación.

El hecho de reconocer sus limitaciones y crear una organización mixta para la administración y gestión de recuperación del teatro constituye una fortaleza, porque ello permite avanzar en el proceso con una visión más práctica.

La principal debilidad de la gestión pública es la importancia que da a los procesos y no a los objetivos. Esto genera una gran producción de documentos que legitiman los esfuerzos y sirven para demostrar que éstos fueron realizados. Este hecho pone en un segundo plano los logros porque genera demoras y retrasos.

Otra importante debilidad es el criterio vertical de crear comités y órganos de apoyo que aumentan los canales de comunicación entre los diferentes actores haciéndose entonces más distantes las relaciones entre ellos y no se ve en la práctica un resultado concreto más que el de producir documentos. La vía de la formalidad retrasa lo práctico de las acciones.

Es muy importante destacar lo complejo que resultó en este estudio de caso entender la secuencia engorrosa de actividades de la gestión desde el primer sistema y lo manejable que puede resultar un proceso con lineamientos de gestión propuestos desde una organización mixta poseedora de una capacidad gerencial más dinámica y práctica capaz de concretar logros a mediano y corto plazo.

Después de conocer la historia del teatro y de haber hecho el recorrido por la labor de gestión para su recuperación, no encuentro una articulación entre el sentimiento que genera conocerlo y todo lo que se ha hecho hasta el momento para devolverle sus actividades. La subjetividad que embarga el riesgo de perder nuestro primer escenario se rompe bruscamente con el relato de un proceso que más bien en su empeño por solucionar un problema resulta demasiado burocrático, racional y frío. Es notorio que ha faltado algo.

El análisis de la política cultural del Estado peruano confirma las percepciones limitadas en las que se encuentra inserta la labor de gestión del Teatro Municipal ya que pone en evidencia el carácter excluyente de la actividad cultural en los procesos de recuperación del patrimonio arquitectónico. En este contexto se puede entender la

presencia de los grupos de poder en este esfuerzo. No he visto que se haya hecho alguna labor de difusión del teatro a nivel nacional o dentro de Lima en los sectores populares, en los colegios, especialmente, ya que por una razón pedagógica la participación de los niños es importante pero está ausente en este proceso. Es posible, tal como lo dije al inicio, que, por tratarse de un trabajo empírico ante la emergencia, se buscara en primera instancia quién proveyera los fondos, y esto ha generado la cadena más bien hegemónica de colaboradores (lo cual no critico porque es de vital importancia para la recuperación del teatro la colaboración de quien está en capacidad de hacerlo). Mi observación radica en la posibilidad de haber podido ser un proceso más incluyente que fuera capaz de generar un sentimiento más estrecho con el teatro, con un mayor compromiso patriótico de querer recuperarlo ya que finalmente hasta la más pequeña colaboración debe ser bienvenida ya que se trata de sumar voluntades porque el teatro es de todos en virtud de poseer la nominación de patrimonio cultural de la nación.

Dentro del acápite de gestión cultural que se encuentra en el primer capítulo, hago mención al trabajo multidisciplinario de profesionales para obtener un abanico más amplio de ideas o alternativas de solución que le den un matiz diferente, con una dinámica de participación de la sociedad civil más abierta. Esto último le hubiera quitado esta impronta elitista que percibo. Soy consciente de que el proceso no ha sido fácil, porque el gobierno local en su momento no contó con el apoyo del gobierno central. Para el ex-presidente Alberto Fujimori Fujimori pesaron más las fricciones políticas que tenía con el ex-alcalde Alberto Andrade Carmona que el objetivo de salvar al teatro. Esto generó una gran desazón, y resulta notorio que fue un motivo más que suficiente para no haber tenido una presencia más activa o por lo menos para facilitarle al Municipio algunas diligencias a fin de conseguir más ayuda. Me pregunto, entonces, ¿cuán frágil es la visión que se tiene de la cultura? ¿Cuán grande es el desconocimiento

de lo que ella representa para una nación? ¿Por qué pesan más las rencillas políticas que el hecho de recuperar un patrimonio que pertenece a esa nación que precisamente coloca a los políticos en el lugar de poder desde donde desdeñan la cultura? ¿Cómo se valora entonces dicho patrimonio que forma parte de la identidad cultural del pueblo?

Ensayaré alguna respuesta para estas interrogantes, planteando mi preocupación personal que en un país como el Perú con una tradición patrimonialista -por ende poseedor de un centro histórico importante donde las obras arquitectónicas son únicas- se siente un tufillo de indiferencia muy grande por parte de las autoridades del gobierno central, y también, adicionalmente, una falta de conocimiento del rol que cumple la cultura para el pueblo peruano, más allá de tratarla como una fuente de ingresos a nivel turístico. En este punto además encuentro que el tema de la conservación del patrimonio arquitectónico debería ser conocido por la sociedad civil, ya que la participación con conocimiento es la que genera respuestas en la población.

La labor de los gestores culturales del patrimonio debería centrarse en convertir a esta labor en una alternativa que no dependa siempre del Estado o de la empresa privada sino que genere nuevos actores sociales dentro de la participación ciudadana, es decir una nueva ciudadanía. Es necesaria la intervención de las sociedades a las cuales pertenece el patrimonio, no basta con saber que se posee una tradición patrimonialista sino además se debe formar parte de ella y no ser un espectador más que emite opiniones o quejas sino que también ejecuta acciones.

La labor que está realizando el Patronato Cultural Metropolitano, aun cuando tiene una visión de mayor apertura, sigue siendo compleja ya que el hecho de que el teatro no esté en funcionamiento lo aleja indefectiblemente de su público. Mientras tanto, el tiempo sigue pasando y los recuerdos del siniestro y lo que el teatro significó

para Lima se alejan de las generaciones que pudieron disfrutar de éste y desaparecen para las nuevas generaciones que no llegaron a conocer este gran escenario.

CAPÍTULO III

TEATRO BOLÍVAR (QUITO-ECUADOR)

HISTORIA Y MEMORIA

El teatro tiene sus orígenes a principios del siglo XX, en el sector privado: la Empresa de Teatros y Hoteles de Quito C.A. de propiedad de los hermanos César y Carlos Mantilla Jácome.

A inicios de la década de 1930, los hermanos Mantilla deciden contribuir con la cultura de la ciudad poniendo en marcha la construcción de un gran escenario, el Teatro Bolívar. Fue diseñado por la prestigiosa firma de arquitectos de Filadelfia Hoffman y Henon, a cargo de importantes ingenieros y arquitectos norteamericanos que habían construido grandes teatros en Filadelfia, Pittsburgh, Baltimore, Washington y Atlanta. El Teatro Bolívar fue el único que diseñaron y construyeron en Latinoamérica. La construcción del teatro, que se inició en el año 1931, estuvo a cargo del arquitecto alemán residente en Quito Augusto Ridder, y fue financiada por los empresarios Mantilla Jácome. El teatro se inauguró en el año 1933 y tenía capacidad para albergar a 2.400 espectadores, consolidándose posteriormente como el primer escenario de grandes eventos a nivel de la Costa Pacífico.

Este gran escenario es una obra arquitectónica original de estilo ecléctico (combinación de estilos); posee una rica ornamentación con exquisitos detalles artísticos, calidad de materiales y calidad espacial dentro de los ámbitos arquitectónico y urbano:

Se destaca el hall principal como espacio de transición entre la calle espejo, posteriormente peatonalizada, que hace de distribuidor funcional. A partir de éste se ubican los accesos a los locales comerciales laterales, al foyer del teatro y a las escaleras hacia el salón y restaurante ubicados en la planta alta. Este gran hall se relaciona espacial y visualmente con los espacios de la planta alta gracias al conjunto de pilares de sección

cuadrada que forman una elipse de doble altura. La parte delantera del teatro se conforma en dos plantas: platea y galería, a las que se accede desde el foyer.²⁸

La volumetría del edificio, un elemento horizontal compensado por un cuerpo vertical, es claramente de influencia *art déco* con detalles *art nouveau*. El interior del hall principal y los salones superiores tienen decoraciones de tendencia barroca; la amplia sala de cine es ricamente ornamentada, presentando dos espacios laterales en palcos.²⁹

La calle Espejo adquiere una importante dinámica con la presencia del edificio, no sólo en el ámbito formal sino como punto de atracción y concentración en este eje peatonal³⁰.

En 1945 los hermanos Mantilla consolidan y fundan la Empresa de Teatros y Hoteles de Quito C.A., conformada por una cadena de teatros y cinematógrafos: Teatro México, Teatro Cumandá, Teatro Puerta del Sol, Teatro Variedades, Teatro Central, Teatro Alameda y Teatro Colón. Esta empresa adquiere y también construye teatros, con la finalidad de difundir cultura y entretenimiento; a estos bienes se unirán después varios hoteles, entre los que figuran el Hotel Colonial, el Hotel Crillón, el Hotel Royal y el Hotel Columbus, para hospedar a los artistas y visitantes de la ciudad de Quito.

El Teatro Bolívar se ha constituido a través de los años como un referente social, cultural y arquitectónico de la ciudad. Allí tuvieron lugar grandes espectáculos de diverso género, entre ellos, ópera, zarzuela, ballet, teatro, conciertos sinfónicos, variedades, etc.

En la década de 1980 el auge de la televisión y el video genera una crisis en este gran escenario, ya que disminuye considerablemente la cantidad de espectadores que lo visitaban. Por este motivo, entre los años 1988 y 1997, el teatro es arrendado a una empresa distribuidora de cine comercial.

En 1997 el teatro retorna a sus actividades con la finalidad de recuperar a su público. Con este propósito se realizan obras de conservación en el edificio, principalmente en el hall de ingreso, Foyer y Wonder Bar. En este momento se

²⁸ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Junta de Andalucía, Embajada de España AECE, *Ciudad de Quito, Guía de Arquitectura, Volumen II*, Quito - Sevilla 2004, p. 29.

²⁹ *Ibíd.*, pp. 29 y 30.

³⁰ *Ibíd.*, p. 30.

emprende un activo cronograma de eventos a nivel nacional e internacional. El teatro abre sus puertas en 1998 como el “Teatro de la ciudad”. En este año se programan cuarenta eventos y al año siguiente 25. El éxito se vio reflejado en la asistencia de setenta mil espectadores.

El Incendio:

El domingo 8 de Agosto de 1999, es decir, al año siguiente de haberse realizado los trabajos de conservación en el teatro, una fuga de gas en el local arrendado de la planta baja, que ocupaba la empresa multinacional Pizza Hut, produjo un incendio que se inició en el hall de ingreso, afectando al 70% del edificio.

GESTIÓN CULTURAL PARA SU RECUPERACIÓN: *El Teatro no ha muerto, tan sólo se ha incendiado.*

Ésta es la frase de vital importancia para la gestión cultural de recuperación de este teatro y que fuera pronunciada por el presidente del Directorio del Teatro Bolívar en el mes de agosto de 1999.

La labor de gestión del presente estudio de caso difiere en gran medida del anterior ya que se realizó desde el sector privado, en principio llevada a cabo por los propietarios del teatro y posteriormente cuando el teatro fue donado a la ciudad, se constituyó la Fundación Teatro Bolívar el 15 de abril de 2002, oficializada el 17 de diciembre del mismo año. Para el proyecto arquitectónico de recuperación funciona la modalidad de organización mixta ya que ahora que el teatro no es de propiedad privada. El Fondo de Salvamento FONSAL intervendrá en la ejecución a nivel técnico en dicho proyecto.

La experiencia del Teatro Municipal de Lima (incendiado un año antes), así como el Convenio de Hermanamiento realizado entre éste y el Teatro Bolívar, fue importante para el intercambio de ideas y estrategias. Sin embargo, el proceso de gestión del Teatro Bolívar ha tenido otra dinámica, de tipo empresarial. De este modo pueden fijarse metas y actividades sin la dependencia del Estado, por lo tanto, sin burocracia, y lo más importante, es que el teatro se mantiene activo hasta la fecha con un cronograma de espectáculos ininterrumpido. Es importante recalcar en este punto que el hecho de que el incendio no afectó el escenario y el daño en la sala no fue de gran magnitud, permite a la estructura mantener su uso.

El objetivo principal de la gestión de recuperación del Teatro Bolívar es la difusión de la cultura a fin de que se mantenga viva en la sociedad, y construir de este modo nuevos públicos para el teatro. Se busca generar atractivos para los auspiciantes, e insertar al teatro en un circuito internacional a través de hermanamientos con otros teatros.

La recaudación de fondos está planteada en dos ámbitos: a nivel nacional: a través de los Socios Fundadores, la Asociación “Amigos del Teatro”, auspiciantes, Benefactores, FONSAL y Almacén Virtual (En proceso de creación). A nivel internacional: nominación mundial ante el World Monuments Fund (donde el teatro ha ganado un fondo importante para su recuperación (US \$ 100.000,00), la cual tendrá una contrapartida local del FONSAL (por US \$ 200.000,00) para iniciar el proyecto de intervención arquitectónica. Se solicitó ayuda a la Getty Foundation, la cual negó el apoyo financiero por no tratarse de un proyecto netamente de restauración. También se aplicó a The National Heritage Foundation (ONG) con el fin de obtener una herramienta activa para donativos desde los Estados Unidos.

La labor de recuperación del Teatro Bolívar por parte de los gestores ha puesto especial atención en el análisis de sus principales puntos fuertes y vulnerables, así como en los puntos fuertes y vulnerables de la competencia, es decir, de las instituciones de orden cultural que existen en el medio. Tomemos un ejemplo:

El Teatro Nacional de la Casa de la Cultura Ecuatoriana tiene gran capacidad, cuenta con parqueadero, posee una buena ubicación pero su acústica y servicios son deficientes; el Teatro Nacional Sucre posee nueva tecnología del espectáculo, una fundación privada, apoyo constante del Municipio de Quito pero adolece de un parqueadero cercano, está muy distante del núcleo del centro histórico lo que genera inseguridad en los usuarios; el Teatro Variedades tiene una baja capacidad de público y restricción a eventos de variedades; la Casa de la Música cuenta con óptimas condiciones pero restringe los géneros musicales; el Centro Cultural Metropolitano cumple con una intensa pero saturada actividad cultural; las iglesias y conventos ofrecen espacios culturales alternativos pero restringen el uso para música, eventos sociales e institucionales y por último el Centro Cultural Itchimbía tiene espacios adecuados para la realización de eventos pero, por su ubicación, se está librando una ardua tarea de abrir la zona marginada donde se encuentra ya que ofrece poca seguridad para los usuarios.

En este contexto la gestión plantea distintos tipos de estrategias, donde la prioridad al inicio fue difundir la programación de eventos culturales en el teatro y en espacios alternos, exponiendo el objetivo de recuperación del mismo ya que constituye un referente social identitario de varias generaciones.

Este proyecto de gestión también plantea la necesidad de involucrar gestores de todos los ámbitos así como el interés de todos los medios en presencia y procesos. Es muy interesante, además, la propuesta de crear productos culturales de exportación y la conformación de una red de teatros, por ejemplo: Quito–Lima–Barcelona, etc. Y

solicitar para tal fin la cooperación de la Asociación de Ecuatorianos residentes en el exterior, el intercambio cultural panamericano así como de las distintas embajadas con representación en el Ecuador.

La labor de gestión realizada para la recuperación del Teatro Bolívar cumple con las cinco bases de la gestión cultural pero con una mayor autonomía y dinámica de acción, a pesar de las dificultades y obstáculos que también se han presentado en el camino:

Selección: La selección de este caso también se realizó con base en la emergencia de un incendio en un espacio patrimonial cuyo valor de uso es importante para la cultura en el Ecuador; su valor formal queda evidenciado por las singulares características arquitectónicas y artísticas ya descritas y el valor simbólico radica en el hecho de que el teatro es un referente social identitario para los ecuatorianos de las generaciones que pudieron disfrutar del teatro como tal. En este contexto, la idea de recuperar este escenario ha convocado la colaboración de la sociedad civil en distintos ámbitos; la *Decisión de Conservar* se da porque este escenario es representativo de la identidad cultural del Ecuador y por tanto digno de ser conservado. El tema referido al *Análisis del Uso* también demuestra que el teatro seguirá cumpliendo su función. Sólo se le dotará de una tecnología más acorde con las nuevas demandas de las artes escénicas. Las labores de *Difusión y Divulgación* se han desarrollado con el firme propósito de brindar cultura ya que después del siniestro el teatro siguió ofreciendo espectáculos de gran calidad a fin de mantener su presencia cultural en el centro histórico de Quito y conseguir fondos para su recuperación. Por último, la *Administración de la Tutela Patrimonial* se da con la donación del teatro a la ciudad y su posterior administración a manos de la fundación Teatro Bolívar.

Dentro de este contexto cabe resaltar la importancia del trabajo de reubicación de vendedores ambulantes del centro histórico, la atención de problemas de delincuencia y prostitución en el que tuvieron una importante participación los gestores del teatro. Al respecto y en una entrevista al gestor cultural y Director Ejecutivo de la Fundación Teatro Bolívar nos indicó lo siguiente:

Nos tocó enfrentar un difícil reto, de levantar este proceso, que habría sufrido un grave deterioro en la zona del Centro Histórico de Quito, desde décadas anteriores, producto de factores como televisión, videoclubes, entre otros, así que planificamos un singular proyecto de rescate de la actividad cultural en esta zona céntrica, uniendo voluntades públicas y privadas, consolidando un proceso sostenido de eventos en vivo, a través de espectáculos de las artes en: música, teatro, danza, cine, fotografía y pintura, en sus diversas facetas.

Para tal fin coordinamos con la Policía Metropolitana, el sistema Trolebús, la Empresa del Centro Histórico y consolidamos acuerdos con las organizaciones de vendedores ambulantes, para liberar los espacios públicos que ocupaban, mientras se mantenía la programación de eventos (entre 1997 y 1999).³¹

La intervención urbana se ha realizado dentro del ámbito del centro histórico de Quito, como marco del entorno del teatro, a fin de consolidar zonas de interés cultural y cambiar la imagen del centro tan deteriorado por la presencia de nuevos actores sociales producto de la migración entre los años '60 y sobre todo en los '70. Es decir que la labor de rehabilitación del teatro se trasladó al entorno circundante.

En otra parte de la entrevista, el director ejecutivo explica otra de las acciones en relación a estrategias y alianzas:

Se impulsó la creación de la Corporación del Centro Histórico, como entidad ciudadana de derecho privado sin ánimo de lucro, uniendo voluntades entre los diferentes actores de esta zona de enorme interés patrimonial, para salvaguardar e incentivar las tradiciones, costumbres que definen históricamente la identidad del quiteño y entre 1999-2006 de acuerdo a la necesidad imperiosa de unir esfuerzos para prosperar y difundir las actividades de los diferentes actores del centro histórico de Quito, planteamos la conformación de la Red de Museos (de la que soy miembro activo), Servicios Turísticos y Empresas Culturales del Centro Histórico, con quienes se consolida una programación de varias actividades culturales en templos, iglesias, plazas y calles de esta área... y en el 2006 nos encontramos en la tarea de impulsar la estructuración de la Red Ecuatoriana de Teatros, plataforma de encuentro de los diferentes centros culturales para coordinar acciones conjuntas, calendarios de

³¹ Entrevista al Director Ejecutivo de la Fundación Teatro Bolívar, Arquitecto Bernardo Mantilla Baca, realizada por Zulda Arroyo el 28 de Julio del 2006.

espectáculos, promoción y difusión de las diversas actividades de las salas, entre otras alianzas estratégicas.³²

La labor de difusión cultural se extendió hacia diferentes ámbitos de la cultura con la finalidad de establecer contactos con otros actores sociales y poder de este modo consolidar redes de gestores a fin de promover acciones conjuntas. Estas actividades son interesantes porque permiten dar a conocer y difundir el trabajo que se viene realizando en el teatro así como ampliar el abanico de posibilidades dentro del marco del diseño de estrategias.

LA INTERVENCIÓN ARQUITECTÓNICA. El proyecto.

El proyecto arquitectónico ha sido realizado por profesionales de la Fundación del teatro, y, aunque todavía no está aprobado por los organismos competentes, se han realizado labores de conservación en la edificación. Con la cooperación de FONSAAL, por ejemplo, se cuenta con el 80% de la cubierta nueva de la nave central del teatro, se han realizado además trabajos de consolidación de muros y entrepisos así como reforzamientos estructurales.

Para la ejecución de las obras del proyecto definitivo la fundación contará con el apoyo técnico y financiero de FONSAAL.

CONCLUSIONES

La labor de gestión cultural del Teatro ha sido intensa y ha demostrado en todo momento su objetivo fundamental de difundir cultura, lo cual constituye su principal fortaleza. Sin embargo, el criterio empresarial con el que se inició este proceso no produjo los resultados esperados para obtener la ayuda que se necesitaba. Esto hace que

³² *Ibíd.*

después de los primeros cuatro años de gestión desde el sector privado se desee ingresar a una organización mixta como la fundación Teatro Bolívar. En teoría una gestión desde el sector privado tiene el éxito asegurado por la eficiencia con que plantea sus procesos. Pero en este caso la gestión de la cultura requiere más que un proceso eficiente, ya que el compromiso no es con un cliente que paga por un servicio sino con un ciudadano que desea recibir un conocimiento, una vivencia. El proceso debe apelar constantemente a la subjetividad del actor social, por ello no es aplicable el criterio de empresa. Esta experiencia de gestión también ha pasado por un proceso de aprendizaje.

Existen tres aspectos importantes que ponen en desventaja al Teatro Bolívar en torno a su memoria, lo que es la principal debilidad del proceso: en primer lugar, el deterioro que sufrió el centro histórico de Quito durante la presencia migratoria de los años 60 y 70 originó el abandono y postergación del mismo; la gente no visitaba más el centro histórico, por lo tanto, también fueron abandonadas las actividades de entretenimiento que allí se realizaban entre ellas la actividad teatral. En segundo lugar, puedo decir que en este estudio de caso ha sucedido el proceso inverso al Teatro Municipal de Lima, es decir, que mientras el teatro de Lima tuvo una intensa trayectoria cultural que fue catapultada durante el proceso de gestión municipal para su recuperación, el Teatro Bolívar había perdido presencia cultural en el centro histórico de Quito al haberse convertido en cinematógrafo comercial entre los años 1988–1997. Es por eso, entonces, que después del incendio la actividad teatral que ofrecía se tornó intensa, ya que no sólo se buscaba obtener los fondos para la recuperación del teatro sino recuperar al público que alguna vez tuvo. Finalmente, cuando el teatro dejó de ser cinematógrafo para retomar sus actividades como tal en 1997, momento en el que se ejecutaron trabajos de conservación así como funciones teatrales exitosas, se produjo el incendio. Todo este contexto fue devastador para la memoria que se tenía del Teatro

Bolívar y obliga a sus gestores culturales a reconstruirla. Esto hace difícil la labor de difusión ya que no se puede apelar a la subjetividad de algo que para algunas generaciones ya no se recuerda. Esto ha hecho que el proceso de gestión sea lento a pesar de que el teatro sigue funcionando ininterrumpidamente ofreciendo espectáculos de gran calidad. Desde la fecha del incendio hasta el momento han transcurrido ya siete años y no se han iniciado aún las obras de recuperación en el teatro.

El proceso de recuperación de la memoria del teatro ha originado un complejo proceso que ha llevado a los gestores a trasladar la imagen del teatro a diferentes lugares a través de exposiciones, espectáculos, etc., para darlo a conocer y dar a conocer la labor de gestión que se viene desarrollando para su recuperación.

Cuando hablo de la complejidad del proceso me refiero a cuán titánica se vuelve la labor de difusión ya que todavía encuentro personas que confunden al Teatro Bolívar con el Teatro Sucre y, más aún, no lo ubican en el centro histórico. Por otro, la gente que sí conoce el teatro, inmediatamente lo ubica como propiedad de los dueños del diario El Comercio y algunos de ellos no saben que el teatro ahora pertenece al Ecuador.

En este estudio de caso la labor de gestión está dirigida a captar nuevos públicos y recuperar públicos perdidos. Por el momento el edificio es percibido como una envoltura que alberga diferentes acontecimientos capaces de evocar la memoria. Será una meta de esta labor de gestión el lograr que el edificio sea apreciado posteriormente como un monumento de valor arquitectónico ya que se trata de un espacio patrimonial.

El gran aporte de esta gestión han sido las iniciativas por trabajar en la recuperación del entorno circundante al teatro puesto que un monumento no puede ser apreciado al margen de la zona donde se encuentra ubicado. Del mismo modo es importante destacar la estrategia de unir esfuerzos y voluntades ya que esto define un criterio horizontal de organización para lograr un objetivo común sin la distancia de las

jerarquías y formalidades que, más bien, dificultan una fluida comunicación entre los actores que participan en la gestión.

CONCLUSIONES

El principal objetivo de la gestión cultural es difundir cultura para que esta labor tenga sentido. Esto último debe tenerse en cuenta a lo largo de todo el proceso ya que todo esfuerzo que se haga garantiza que la gestión pueda verse reflejada en la intervención del bien patrimonial que necesite ser recuperado a fin de que éste siga manteniendo su presencia cultural dentro del contexto de los centros históricos a los que pertenecen.

El Teatro Municipal de Lima inició una labor de gestión que incluía la actividad teatral del monumento, y con ese motivo, se construyó un escenario provisional para dar continuidad a los eventos realizados para la recaudación de fondos. Sin embargo, la actividad del teatro se interrumpió hace más de tres años y se han ubicado en él oficinas administrativas. Además, se utiliza el inmueble para realizar ensayos de ballet. Mientras tanto, se seguían produciendo documentos en bien de la “recuperación del teatro”. Por otro lado, desde la fecha del incendio hasta la actualidad, no se han realizado obras de consolidación ni reforzamiento estructural, lo que denota una anulación del monumento en su razón de ser que era brindar espectáculos de índole cultural ya que no sólo se le quitó su actividad sino que, además, no se le acondicionó temporalmente para que pudiera seguir funcionando. Mientras el Teatro siga cerrado al público, ¿qué sentido tiene que se siga realizando gestiones para su recuperación? No se trata de un inmueble que se encuentre incapacitado para seguir funcionando, cuenta todavía con una infraestructura que le permite seguir con sus actividades. Esta gestión no difunde cultura. El Teatro ha perdido. Su público lo olvidará y las condiciones de deterioro en que se encuentra sólo le generarán más deterioro.

La gestión cultural constituye una nueva alternativa de participación de la sociedad civil a fin de constituir nuevas ciudadanías y por lo tanto un nuevo clima

cultural. La participación ciudadana no sólo permite crear conciencia en la población acerca del tema de la conservación del patrimonio monumental; otorga a los gestores, además, la posibilidad de recoger opiniones y aportes en torno a la intervención arquitectónica que se haga en los monumentos, de este modo no sería sólo una labor técnica sino que podría realizarse junto a las personas que se sienten identificadas con el valor cultural de dichos monumentos.

Un trabajo de gestión cultural debe establecer prioridades, más aún cuando se enfrenta con el tema patrimonial. La Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) realizó una inversión de US \$ 1.560.000 para comprar lotes de terrenos colindantes al teatro para ubicar allí las nuevas construcciones contempladas en el proyecto urbano – arquitectónico propuesto. Dicho proyecto ya ha sido aprobado por los organismos competentes pero por su alto costo, ¿quién sabe cuándo se iniciará la construcción, que además será ejecutada por etapas? ¿Por qué no se invirtió parte de ese dinero para construir un escenario temporal que le permitiera al teatro seguir funcionando? O, si la adquisición de dichos terrenos era importante para evitar que otra persona los compre, ¿por qué no se gestionó entonces a través de INVERMET o con la colaboración del sector privado un fondo para la construcción de un escenario temporal? Las autoridades de la MML no pensaron en el objetivo principal de la gestión que es difundir cultura, sólo se interesaron en ejecutar una acción que se pudiera demostrar palpablemente con documentos de compra-venta para así demostrar que se estaba haciendo “algo” en favor del teatro. La prioridad debió ser la salvaguarda de la actividad del teatro. Esto último le hubiera permitido seguir manteniendo su relación con el público y conseguir fondos para su recuperación. En este punto concluyo que la acción política debería entonces ser más pedagógica ante los ojos de la población ya que ésta no se hará presente sólo para

pedir cuentas numéricas sino para demandar a los gobernantes la restitución de sus espacios culturales porque los ponen en contacto con el conocimiento.

Se debe salvaguardar la presencia física y cultural de los espacios patrimoniales de la cultura en el centro histórico al que pertenecen. En el caso del teatro Municipal de Lima se puede aseverar que “clausurar” un teatro en sus funciones es como cerrar el telón encima del monumento y decretar que la función ha terminado para siempre. La gente cuando camine por la calle y pase frente al monumento no lo reconocerá más. Esto es lo que hace que pierda presencia física y cultural como una de las piezas fundamentales del centro histórico. Por lo tanto, pone en riesgo su significación cultural, es decir, el valor que le había otorgado la sociedad a la que pertenece.

En el caso del Teatro Bolívar podemos aprender que “olvidar” un teatro implica avocarse después a la tarea de reconstruir su memoria. Esto hace que la gestión sea compleja ya que se necesita redoblar esfuerzos para apelar a la subjetividad de un público que no recuerda más o que mantiene una actitud indiferente. Éstos son los costos de la postergación y el olvido en que estuvo inmerso el centro histórico de Quito. El tiempo pasa inexorablemente y va dejando secuelas que cuando somos concientes de su existencia, en el caso del patrimonio, podrían llegar a ser irreversibles. Aquí es donde el trabajo del gestor cultural se hace complejo y requiere de un compromiso verdaderamente estrecho con la cultura de la ciudad y con la recuperación del monumento.

La nominación de Patrimonio Cultural de la Humanidad que la UNESCO otorgó al centro histórico de Quito fue una señal de alarma a las autoridades competentes por el estado de abandono en que se encontraba el centro. Por otro lado, la presencia de migrantes y vendedores ambulantes resignificaron los espacios del centro llegando a

convertirlo casi en una tierra de nadie. Además de esta situación, se produjo un desapego por la actividad teatral ante la aparición de nuevas alternativas de entretenimiento en la moderna ciudad de Quito, llegando entonces a convertirse el Teatro Bolívar en un cine donde la afluencia de espectadores era muy escasa. En este contexto el Teatro Bolívar fue abandonado por su público y se perdió la memoria que de él se tenía. Hoy el teatro está recuperando su presencia porque mantiene una programación de espectáculos ininterrumpida. A pesar de esto, el monumento es visto como la envoltura que alberga una actividad teatral, pocas personas lo aprecian como un espacio patrimonial con valores históricos y estéticos ¿Qué significa entonces el Teatro Bolívar para los quiteños? ¿Son conscientes de la necesidad de salvaguardarlo? La labor de gestión en este caso implicará, además, una labor pedagógica con el público quiteño para que conozca este espacio patrimonial y participe en su conservación. Además del Teatro Sucre también existe el Teatro Bolívar.

Además del trabajo de recuperación del monumento es importante la labor de gestión para la salvaguarda de su entorno circundante. El aspecto urbano que rodea al monumento es de fundamental importancia, sobre todo en nuestros centros históricos tan venidos a menos, que durante años han sido estigmatizados como escenarios de delincuencia, prostitución y como lugares bajo el dominio de vendedores ambulantes. La zona aledaña al monumento es el marco receptor de sus usuarios y debe brindarles seguridad y una sensación de confort que genere agrado y deseos de regresar. Por ello los gestores deberán entablar buenas relaciones con las autoridades e instituciones competentes encargadas del manejo y la administración de los centros históricos a fin de sumar voluntades y obtener cooperación a todo nivel ya que la labor de recuperación urbana es en equipo.

La gestión cultural debe ser un proceso incluyente. Se debe tener en cuenta que cuando se trabaja el tema de la cultura es importante recordar que tanto ésta como el patrimonio pertenecen por derecho a todos los habitantes de una nación. Con esto se fortalecen identidades así como la razón de ser de los monumentos en el mundo actual globalizado. Es fundamental ganar voluntades a todo nivel, todas las colaboraciones son importantes no sólo desde el punto de vista financiero sino porque ello demuestra que el objetivo de la labor de gestión de difundir cultura da resultado y los usuarios de los monumentos son conscientes de su compromiso frente a ellos. El gestor cultural es el llamado a promover la participación de la sociedad civil y para ello deberá diseñar estrategias con una visión abierta e incluyente.

La labor de gestión cultural apela constantemente a la subjetividad del usuario a la que va dirigida y por ello debe establecerse el lugar desde donde se ejecutará dicho trabajo para no confundir los intereses de la cultura. Este trabajo no puede tener una visión empresarial donde los pasos son calculados con estricta precisión y el interés por el lucro es la razón fundamental. Por otro lado, caminar sobre el otro extremo, el de la burocracia estatal, origina falta de compromiso y desarraigo de dichos usuarios porque se ven perdidos los objetivos. Es importante establecer un punto intermedio donde interactúen el lado subjetivo que mueve voluntades en bien de la cultura, lo cual es fundamental, con el interés por lograr un producto eficiente que pueda reflejarse en la obtención de los propósitos y metas. El tema del patrimonio siempre involucra el lado emotivo de los sentimientos que genera la identidad con los monumentos. Por eso, la labor de gestión debe promover esta atmósfera para mantener vivo el interés por participar en bien de la cultura. El modelo de organización mixta para la realidad de nuestros países sería un camino a seguir por cuanto el interés está puesto en el beneficio de los monumentos y las actividades culturales que ellos albergan.

Es importante trabajar para la creación de una red de gestores culturales a nivel latinoamericano. Esto permitirá la transferencia de experiencias que enriquecerán los procesos debido a que la realidad latinoamericana tiene sus propias especificidades.

BIBLIOGRAFÍA

Anuario de La Compañía Peruana De Teléfonos, *Lima, la ciudad de los Virreyes (El libro peruano 1928 – 1929)*, Lima, ENTEL Perú, 1955.

Ballart, Joseph, *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*, Barcelona, Ariel S.A., 2002.

Ballart Hernández, Joseph y Juan i Tresserras, Jordi *Gestión del patrimonio cultural*, Barcelona, Ariel S.A., 2001.

Bloch, Marc. *Apología para la historia o el oficio de historiador*, México D.F., Fondo de Cultura Económica, 1996.

Broadbent Geoffrey Bunt Richard, Jencks Charles, “*El Lenguaje de la Arquitectura Un análisis semiótico*”, México, LIMUSA, 1993.

Carta de Atenas, *Conferencia de expertos para la conservación de los monumentos de arte e historia*, 1931, en http://www.mcu.es/patrimonio/cp/ccr/docs/carta_de_atenas.pdf 21 de Julio del 2006.

Carta Internacional sobre la Conservación y la Restauración de Monumentos y Sitios (Carta de Venecia 1964). II Congreso Internacional de Arquitectos y Técnicos de Monumentos Históricos, Venecia 1964, en http://www.international.icomos.org/venice_sp.htm 26 de Abril del 2006.

Carta de Burra, Carta del ICOMOS Australia para Sitios de Significación Cultural, 1979, en http://www.international.icomos.org/burra1999_spa.pdf 22 de Julio del 2006.

Carta de Cracovia, Principios para la Conservación y Restauración del Patrimonio construido, 2000, en <http://www.metria.es/servicios/docs/carta%20de%20Cracovia%202000.pdf> 22 de Julio del 2006.

Cuadernos de Iberoamérica, *Gestionar por proyectos* (material del curso de Políticas Públicas de la Cultura dictado por la Arq. Dora Arízaga, UASB sede Ecuador, Quito 2006).

Cuadernos de la OEI. Cultura I *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*, Madrid, Bravo Murillo, 1998.

Directiva N° 001-2005-INC/DREPH – DG *Criterios generales de Intervención en Bienes Inmuebles Virreinales y Republicanos integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación*. INC – Perú, 2005.

Documento De Nara, Sobre la Autenticidad, UNESCO, ICCROM e ICOMOS, 1994, en <http://www.icr.arti.beniculturali.it/Restauri/Assisi/Conv21032001/Nara01111994.htm> 22 de Julio del 2006.

Fundación Teatro Bolívar, *Proyecto Rehabilitación Teatro Bolívar*, Quito, Documento de trabajo, 2004.

Geertz, Clifford, *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa, 1998.

Guerrero, Patricio, *La Cultura, Estrategias conceptuales para comprender la identidad, la diversidad, la alteridad y la diferencia*, Quito, Abya Yala, 2002.

Ferguson, Dennis, *Informe de Gestión 2004 – 2005*, Lima, Presentación Power Point.

Ferguson, Dennis, *Resumen de Gestión Proyecto Especial “El Teatro Municipal Renace”*, Lima, Agosto 1999 – Enero 2003

Jelin, Elizabeth. *Los trabajos de la memoria*, Madrid, Siglo veintiuno de España s.a. Siglo veintiuno de argentina, 2002.

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Junta de Andalucía, Embajada de España AEI, *Ciudad de Quito, Guía de Arquitectura, Volumen II*, Quito - Sevilla 2004.

Municipalidad Metropolitana de Lima, Alcaldía, *Acuerdo de Concejo N° 109 del 21 de Abril de 2005*, Lima, 2005.

Municipalidad Metropolitana de Lima, *Contrato de Comodato*, Lima, 2005.

Muñoz Fernández, Alfonso. *Gestión Pública de Políticas Culturales*. UNED. Madrid 2006 (material del curso de Políticas Públicas de la Cultura dictado por la Arq. Dora Arízaga, UASB sede Ecuador, Quito 2006).

Ochoa Gautier, Ana María, *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, septiembre-diciembre, Vol. 7 N° 3*, Caracas, 2001.

Patronato Cultural Metropolitano, *Reunión del Concejo Directivo*, Lima 2003

Patronato Cultural Metropolitano, *Declaración de Misión y Visión, Informe de Gestión 2004-2005, Desarrollo Institucional*, Lima, Presentación Power Point, 2004.

Propuesta de Lineamientos de Política Cultural del Estado. Lima, 14 de junio de 2001, en www.vascones.com 26 de Julio 2006.

Prott, Lybdek, V, *Normas Internacionales sobre el Patrimonio Cultural*.

Recuperación del Teatro Municipal de Lima, *Concierto en clave de Fé*, Lima 1999.

Resolución Directoral Nacional N° 061/INC. Lima 2005

Resolución Directoral Nacional N° 105/INC. Lima 2006

Resolución Directoral Nacional N° 578/INc. Lima 2006

Ricoeur, Paul. *Definición de la memoria desde un punto filosófico*, Barcelona, Granica S.A.,1999.

Torsello B. Paolo. *La Materia del Restauro.Tecniche e teorie analitiche*. Venezia, Marsilio Editori, 1992.

UNESCO. Convenciones y recomendaciones de la UNESCO sobre la protección del patrimonio cultural, Lima, Pacific Press, 1986.

Wallerstein, Immanuel, La cultura como campo de batalla ideológica del sistema – mundo moderno, Castro – Gómez, Guardiola – Rivera y Millán de Benavides (editores), Pensar (en) los intersticios. Teoría y práctica de la crítica postcolonial, Bogotá: Instituto Pensar/Centro Editorial Javeriana, 1999.