

COMPAÑÍA TEATRAL DEL NORTE

El Mentidero · Hermosillo, Sonora, México

DOCUMENTO INSTITUCIONAL

Plan Estratégico 2026 – 2028

No es un plan de crecimiento acelerado, sino un ejercicio de claridad: cómo sostener un proyecto artístico libre, crítico y de calidad, con una operación económicamente responsable.

EL MENTIDERO · COMPAÑÍA TEATRAL DEL NORTE, A.C. · AGOSTO 2026



Índice

PREÁMBULO	Introducción
CAPÍTULO 1	Diagnóstico general
CAPÍTULO 2	Programas y proyectos
CAPÍTULO 3	Objetivos generales
CAPÍTULO 4	Estrategias y líneas de acción
CAPÍTULO 5	Implementación
CAPÍTULO 6	Seguimiento y monitoreo
CIERRE	Conclusiones

Introducción

Este documento traza la ruta de El Mentidero para los próximos tres años. Aquí se plantea cómo sostener un proyecto artístico libre, crítico y de calidad, con una operación económicamente responsable, sin depender por completo del Estado y sin prejuicios entre creación, negocio y oficio.

El objetivo es simple y complejo a la vez: crear las condiciones para que el arte tenga tiempo, espacio y dignidad, y para que quienes lo hacen puedan vivir de ello. Lo que sigue no es una promesa, es una estrategia para durar.

A largo plazo, El Mentidero se concibe —y debe consolidarse— como un referente a nivel nacional de un espacio cultural capaz de hacer convivir, sin contradicciones artificiales, una visión de negocio sustentable y socialmente responsable con una visión artística y crítica.

El Mentidero parte de una premisa clara: el arte y la cultura no pueden depender en su totalidad del Estado, ni quedar sujetos únicamente a los vaivenes de estímulos, convocatorias o políticas culturales cambiantes. Sin negarlos ni desestimarlos, El Mentidero apuesta por un modelo autosustentable, estratégico y bien pensado, donde los ingresos propios, la venta de boletos, los servicios culturales y los proyectos de largo aliento sean la base de su estabilidad.

En este sentido, El Mentidero rompe de manera consciente con los tabúes y prejuicios que históricamente han dividido al sector cultural entre lo que se considera «teatro comercial» y «teatro de autor». En El Mentidero no se conciben estas categorías como opuestas, sino como falsas dicotomías que empobrecen la práctica artística.

Aquí queda claro un principio fundamental: el artista no debe hacer lo que es pertinente, debe hacer lo que le da la gana. El Mentidero defiende el derecho del creador a decidir qué quiere decir, cómo quiere decirlo y desde dónde hacerlo, sin someter su búsqueda artística a modas, correcciones morales externas o expectativas ajenas a su propio proceso creativo.

El compromiso del espacio es ofrecer tiempo, condiciones y contexto para que esa libertad creativa sea posible. El siguiente paso —inevitable y profundamente político— es construir las condiciones para que esa libertad no sea un lujo precario, sino una forma de vida digna.

No se trata de adaptar el arte a un modelo económico, sino de pensar modelos económicos que no traicionen la libertad creativa.

El Mentidero aspira a ser un espacio donde la responsabilidad social, la sostenibilidad financiera y la profundidad artística no compitan entre sí, sino que se fortalezcan mutuamente.

Diagnóstico general

El Mentidero y la Compañía Teatral del Norte han construido su operación a lo largo de los años a partir de una combinación de ingresos propios, estímulos fiscales, convocatorias públicas y privadas, donativos, pero sobre todo, una fuerte inversión de tiempo y energía humana.

Quiénes somos

La Compañía Teatral del Norte, A.C. es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 1995 en Hermosillo, Sonora, y donataria autorizada. Desde 2018 opera El Mentidero, el primer Centro Artístico y Cultural registrado como tal en el estado, en el edificio recuperado del antiguo Colegio Amante.

Misión. Contribuir, mediante la producción y difusión de las artes escénicas, a la construcción de una sociedad más libre, sensible, reflexiva y crítica.

Visión. Con base en el profesionalismo y la superación artística constante, atraer y crear nuevos públicos con propuestas escénicas de calidad e incluyentes.

La infraestructura

ESPACIO	CAPACIDAD	USO
Foro Roberto Méndez <i>sala cerrada</i>	61 butacas	Temporadas y programación de agrupaciones invitadas
La Plaza <i>foro exterior</i>	250 personas	Gran formato, conciertos, estrenos de verano, festivales
La Galería <i>foro cerrado</i>	35 personas	Cabaret, concierto pequeño y teatro bar. Sede de El Rola
La Quietecita <i>café</i>	—	Oferta gastronómica local y bacanora de productores sonorenses
Oficinas, bodegas y estacionamiento	—	Operación de la compañía

Dónde estamos

Estas son las cifras contra las que se medirá el avance del plan. Todas provienen de las memorias anuales publicadas.

14,994

PÚBLICO ATENDIDO · 2024

177

FUNCIONES · 2024

71

PUESTAS EN ESCENA · 2024

31

AGRUPACIONES INVITADAS · 2024

356

PARTICIPANTES EN FORMACIÓN

21

MUNICIPIOS ATENDIDOS

INDICADOR

2021

2023

2024

Público atendido

4,768
mayo–diciembre

16,015

14,994

Funciones

207
104 en sede + 103 de La Cachetona

191

177

Puestas en escena

7

81

71

Agrupaciones invitadas

17

38

31

Participantes en formación

—

405

356

Estructura de ingreso del último ejercicio. Apoyos y estímulos a proyecto 43 % · taquilla 38 % · venta de barra y mercancía 9 % · estímulo fiscal 7 % · servicios y renta 2 %. La compañía ha recibido donativos en especie y en dinero para proyectos determinados; el reto es que se vuelvan una fuente regular y no ocasional.

En siete años de operación del espacio, y hasta junio de 2025, la casa acumula 46,323 espectadores, 881 funciones, 148 puestas en escena, 192 agrupaciones invitadas y 11 festivales.

Lo que la experiencia enseñó

Si bien los estímulos y convocatorias son valiosos, no pueden ser el eje estructural de la sostenibilidad, debido a:

- Alta carga administrativa y operativa.
- Restricciones de uso y ejecución.
- Incertidumbre en los resultados.
- Desgaste del equipo creativo y operativo.

Asimismo, la realidad cotidiana del Mentidero ha evidenciado un desafío central: la estabilidad laboral y humana del equipo, incluyendo contratación, prestaciones, seguridad social, capacitación continua y retención de personal capacitado.

El aprendizaje clave es claro: resulta más redituable, sostenible y coherente enfocar esfuerzos en hacer el teatro y los proyectos artísticos que se desean hacer, y construir alrededor de ello estrategias que permitan su sostenibilidad, en lugar de subordinar la creación a dinámicas externas que consumen tiempo y energía.

UN TRABAJO QUE LAS CIFRAS NO MUESTRAN

La compañía participa en el programa Jóvenes Construyendo el Futuro para capacitar a jóvenes en el oficio de las artes escénicas: producción, técnica, atención al público y gestión de un espacio cultural. Su formación ocurre dentro de la operación real del Mentidero, y su apoyo económico lo cubre el programa. A eso se suman integrantes del equipo que cubren más de una función. Ese trabajo es real y no aparece en ningún renglón de los estados financieros.

Medirlo importa por dos razones: para saber cuánto cuesta de verdad hacer lo que hacemos, y para que la formación de jóvenes siga siendo formación y no la base sobre la que se sostiene la operación. El capítulo 4, Estrategia 2, propone el método para medirlo.

Programas y proyectos

Las estrategias de este plan describen cómo opera El Mentidero. Este capítulo describe qué hace. Son dos ejes distintos del mismo documento, y el segundo es el que permite presentar el trabajo hacia afuera —ante un financiador, un patrocinador o un aliado—, porque nadie financia una estrategia: se financia un programa o un proyecto.

El vocabulario

NIVEL	QUÉ ES	CÓMO SE RECONOCE
Programa	Una línea de trabajo permanente, con público definido, propósito social propio y presupuesto anual. No termina.	Si desapareciera, la organización sería otra cosa.
Proyecto	Una unidad con principio y fin dentro de un programa: un montaje, una edición de festival, una temporada de conciertos, una gira.	Tiene fechas, presupuesto propio y se puede financiar por separado.
Actividad	Lo que compone un proyecto: una función, un taller, un ensayo, una sesión grabada.	Se cuenta, no se financia. Es la unidad de los indicadores.

La distinción importa hacia adentro y hacia afuera. Hacia adentro, porque cada proyecto tiene su propio punto de equilibrio y por eso se puede decidir con datos cuál continúa y cuál se cierra. Hacia afuera, porque un donante casi nunca financia un programa completo: financia un proyecto dentro de él, o el programa por un año. Con la arquitectura hecha, cada conversación tiene su unidad y su cifra.

PROGRAMA 1 · PRODUCCIÓN Y REPERTORIO

Temporadas

PROYECTOS QUE CONTIENE	Todos los montajes de producción propia. Cada uno es un proyecto con su presupuesto, su temporada y su vida útil: <i>Romeo & Julieta: el amor en los tiempos del TikTok</i> , <i>Fruncidos</i> , <i>La Hora del Bacanora</i> , <i>Hamlet</i> , <i>príncipe de Sonora</i> , <i>Güevos Rancheros</i> , <i>La Tuba de Goyo Trejo</i> y <i>Crece</i> , teatro para primera infancia.
COMPROMISO	Dos estrenos al año, que es lo que la infraestructura permite, y función casi todos los fines de semana del año.
PROPÓSITO	Sostener la única oferta escénica continua de la entidad —lo que construye público no es el evento sino la continuidad— y convertir la práctica artística en empleo remunerado.
VOCACIÓN FINANCIERA	Taquilla y estímulos fiscales. Es el motor de ingreso propio del proyecto.

La Cachetona

PROYECTOS QUE CONTIENE

Los montajes adaptados al remolque escénico —*Andrónicus, Romeo y Julieta, Hamlet, El Quijote*—, la gira anual por el estado, el ciclo de funciones por convocatoria abierta y las funciones en escuelas.

CÓMO FUNCIONA LA CONVOCATORIA

Dirigida a secundarias, preparatorias, universidades, organizaciones vecinales y de la sociedad civil. Condiciones: mínimo 50 y máximo 120 personas de público, función gratuita y sin aportación alguna, carta compromiso firmada, y prioridad explícita a zonas de alta marginación o vulnerabilidad. No son elegibles organizaciones partidistas, religiosas ni lucrativas.

PROPÓSITO

Atender la causa que el INEGI mide como dominante: el 34.1 % de quienes no van al teatro declara que no hay eventos en su localidad o que no se entera. No es desinterés, es ausencia de oferta. Y dar primera contratación profesional a egresados de actuación.

VOCACIÓN FINANCIERA

Mixta. Las funciones en escuelas privadas se venden; las funciones por convocatoria y en comunidades marginadas no pueden generar ingreso, porque su razón de ser es que no haya boleto.

El Rola

PROYECTOS QUE CONTIENE

Cada temporada mensual es un proyecto: tres agrupaciones al mes, con tres o cuatro conciertos continuos cada una, en La Galería. Alrededor de 25 agrupaciones al año.

PRINCIPIO RECTOR

Una tocada no construye público. Una temporada, sí. Música 100 % original, sin covers. La escucha como eje.

PROPÓSITO

Primera plataforma profesional para obra original propia en una ciudad donde tocar lo propio sigue siendo casi un acto de resistencia. Y un archivo audiovisual de la música emergente sonorenses que no existe en ningún otro lado.

VOCACIÓN FINANCIERA

No se sostiene solo. Entrada gratuita por diseño; el ingreso indirecto es la barra. Funciona como un intercambio: la casa pone el escenario, el equipo y las condiciones técnicas para que cada agrupación suene bien, y entrega el registro fotográfico y de video que los músicos usan después para presentarse y conseguir otras fechas. La meta de este plan es sumar a ese intercambio un honorario.

Festivales

PROYECTOS QUE CONTIENE

Cada edición es un proyecto independiente, con presupuesto y financiamiento propios.

DMT · Festival Internacional de Artes Escénicas. Las siglas son una coincidencia deliberada entre la sustancia psicodélica usada ceremonialmente por la etnia Comcáac de Sonora y las iniciales de Danza, Música, Teatro. Primera edición del 28 de noviembre al 4 de diciembre de 2022, con compañías de Argentina, España, Francia, Italia y Ciudad de México; 1,500 espectadores; financiado en 70 % con recursos propios.

Muestra Nacional de Teatro de Península a Península, dentro de las Fiestas del Pitic. Diecisiete ediciones documentadas, con compañías de Baja California, Yucatán y Ciudad de México.

Somos del Cerro, el festival del barrio: un día completo y gratuito para las colonias que rodean el Cerro de la Campana. Dos ediciones realizadas; detenido por falta de recursos.

COLABORACIONES

La participación en festivales de terceros —como la Fiesta de la Música, organizada por un comité ciudadano independiente— se registra como alianza, no como autoría.

PROPÓSITO

Romper el aislamiento del circuito nacional e internacional trayendo la circulación en lugar de salir a buscarla, y devolverle al barrio un día completo de fiesta.

VOCACIÓN FINANCIERA

Mixta, con esquema por edición.

Mentidero Digital

PROYECTOS QUE CONTENDRÍA

Contenido concebido para el entorno digital, no como registro de lo que ocurre en el foro: podcasts, series, piezas audiovisuales, contenidos narrativos, experimentos escénicos digitales.

PROPÓSITO

Un espejo del Mentidero físico que opere con lógica propia, explore nuevos públicos y lenguajes, y construya memoria y archivo vivo.

NOTA

Se declara programa desde ahora, aunque empiece pequeño: un programa naciente con nombre y propósito es financiable; una línea complementaria no lo es.

El Mentidero

Es la infraestructura sobre la que corren todos los programas: los cuatro espacios, el equipo de base, la administración, la comunicación y la operación del inmueble. Su costo constituye el tronco común y se prorratea a cada programa; no se presupuesta aparte.

Ante un financiador se presenta como capacidad institucional —lo que en el vocabulario de fundaciones se llama apoyo operativo—: lo más difícil de conseguir y lo más valioso cuando llega.

Vocación financiera de cada programa

PROGRAMA O LÍNEA	SE PAGA CON	POR QUÉ
Temporadas	Taquilla · estímulos fiscales	Tiene público que paga y precio calculable. Es el motor.
La Cachetona · escuelas	Venta de función privada	Hay comprador institucional.
La Cachetona · comunidades y convocatoria	Donativo y filantropía	Su razón de ser es que no haya boleto.
El Rola · honorarios	Donativo y patrocinio	Entrada gratuita por diseño; la barra no alcanza para 25 agrupaciones.
Festivales · DMT y Península	Esquema mixto	Ya funciona así y está probado.
Festivales · Somos del Cerro	Donativo y patrocinio	Gratuito para el barrio. Detenido justamente por esta falta.
Infraestructura · acondicionamiento y mantenimiento mayor	Donativo de capital	La operación no puede absorberlo sin sacarlo de otro lado.

Objetivos generales

3.1 • Consolidar la autonomía financiera y operativa

Reducir la vulnerabilidad del proyecto frente a factores externos mediante el fortalecimiento de ingresos propios y mecanismos internos de sostenibilidad. Esto implica:

- Priorizar la venta de boletos, el uso constante de los foros y los servicios del espacio como base de la operación.
- Diseñar estrategias que permitan que las obras y proyectos se sostengan en cartelera mientras exista demanda real.
- Entender los estímulos fiscales, convocatorias y donativos como fuentes complementarias, no como el eje estructural del proyecto.

La autonomía financiera no se entiende como independencia absoluta, sino como la capacidad de tomar decisiones artísticas y operativas sin urgencias estructurales.

3.2 • Mejorar progresivamente las condiciones laborales y la estabilidad del equipo

La sostenibilidad del Mentidero depende directamente de las personas que lo sostienen. Por ello se avanzará, de manera gradual y realista, hacia mejores condiciones laborales:

- Mayor claridad en esquemas de contratación.
- Avances progresivos en prestaciones y seguridad social.
- Retención del personal capacitado.
- Generación de condiciones que reduzcan la rotación y el desgaste.

No se plantea como una meta inmediata o absoluta, sino como un proceso sostenido, directamente ligado al crecimiento y estabilidad financiera del proyecto. La Estrategia 4 le pone método y cifra.

3.3 • Mantener una programación artística de calidad y de largo aliento

Consolidar un modelo donde las producciones no se consuman rápidamente por inercia, sino que puedan permanecer en cartelera mientras exista público interesado:

- Apostar por temporadas más largas de las obras que funcionan.
- Evitar la presión de producir constantemente solo para satisfacer la demanda de convocatorias y apoyos institucionales.
- Cuidar cada producción en términos artísticos y técnicos durante toda su vida útil.
- Permitir que las obras crezcan, maduren y se afinen con el tiempo.

La calidad artística no se mide por cantidad de estrenos, sino por profundidad, consistencia y relación con el público.

3.4 · Diversificar la oferta cultural y las fuentes de ingreso

Sin comprometer la identidad artística. Esto implica:

- Fortalecer proyectos ya existentes que han demostrado funcionar: música, encuentros, funciones especiales.
- Desarrollar nuevas líneas como funciones privadas, proyectos educativos y uso del espacio en horarios no tradicionales.
- Evaluar cada nueva iniciativa bajo criterios claros de viabilidad y costo–beneficio.

Diversificar no significa hacer de todo, sino hacer lo que suma y abandonar lo que desgasta sin aportar.

EL CRITERIO QUE ORDENA LA DIVERSIFICACIÓN

La taquilla paga la operación. La filantropía paga lo que la taquilla no puede pagar sin traicionar su propósito.

Cada programa tiene una vocación financiera distinta, y pedirle a todos que se paguen con taquilla es lo que en realidad rompería el modelo. Hay programas cuyo valor social depende de que no cobren: La Cachetona en comunidades, Somos del Cerro, el honorario de los músicos de El Rola. Esos no son un fallo del modelo — son la parte del trabajo que justifica que esta sea una asociación civil sin fines de lucro y no una empresa.

Financiarlos con donativo no es dependencia: es usar la fuente correcta para el propósito correcto. Y precisamente porque no pueden cobrarse es donde está el beneficio social, que es lo que un financiador busca. Con este criterio, la procuración de fondos —incluida la internacional— se subordina a la tesis del plan en lugar de competir con ella, y la Estrategia 6 tiene una regla clara de aplicación: se persiguen donativos para lo que no puede autofinanciarse, y no para lo que sí.

3.5 · Impulsar proyectos artísticos significativos para la ciudad

El Mentidero asume la responsabilidad de generar proyectos que tengan impacto cultural real en la ciudad y que dialoguen con su contexto:

- La continuidad de proyectos emblemáticos que ya han demostrado valor, como el DMT · Festival Internacional de Artes Escénicas.
- La creación de nuevas iniciativas que aporten al ecosistema cultural local y regional.
- La construcción de proyectos que no dependan de una sola fuente de financiamiento y que puedan sostenerse con esquemas mixtos.

La meta no es producir eventos excepcionales aislados, sino construir procesos culturales con continuidad.

Estrategias y líneas de acción

Estrategia 1 · Fortalecimiento del marketing digital y plataformas

RESPONSABLE: COMUNICACIÓN Y MARKETING, CON DIRECCIÓN EJECUTIVA

Fortalecer la presencia digital no solo como canal de difusión y venta, sino como un espacio creativo propio. Se despliega en dos niveles: el marketing digital orientado a públicos y ventas, y el desarrollo progresivo del Mentidero Digital como espejo creativo del espacio físico.

- Campañas digitales orientadas a captación y fidelización, con objetivos claros de asistencia, conversión y permanencia del público.
- Coordinación constante con programación y taquilla.
- Redes, mailing y sitio web como herramientas activas de venta y construcción de comunidad, no como vitrinas informativas.
- Evaluación permanente del impacto de las campañas, con análisis de datos y ajustes continuos.
- Creación de contenido concebido para el entorno digital y conformación gradual de un departamento creativo digital.

Estrategia 2 · Análisis financiero y proyecciones de taquilla

RESPONSABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Dotar al Mentidero de una lectura financiera clara, constante y realista de su operación. El análisis financiero no es una herramienta de restricción creativa, sino un instrumento de claridad y autonomía: saber con precisión cuánto cuesta hacer teatro, cuánto puede y debe cobrarse, y bajo qué condiciones una función, temporada o proyecto es viable.

- Cálculo detallado del costo real por función y por proyecto, considerando no solo honorarios artísticos sino todos los recursos que el Mentidero pone en juego cada vez que abre sus puertas: personal operativo, técnicos, energía, mantenimiento, uso del espacio, desgaste de infraestructura, gestión administrativa y tiempo humano.
- Análisis de capacidad de los foros y comportamiento histórico de la taquilla, cruzando aforo, ocupación promedio, patrones de compra y elasticidad de precios.
- Definición de precios justos y sostenibles, acordes a la realidad económica del público local, al valor artístico del espectáculo y a los costos reales del espacio. El precio se define por datos, no por intuición.
- Establecimiento de puntos de equilibrio claros.
- Políticas claras de renta y servicios, asegurando que cualquier uso del espacio sea financieramente redituable o estratégicamente justificable.
- Proyecciones de ingresos realistas, basadas en datos históricos y capacidades operativas reales.

El método · el modelo de tres costos

El costo contable de hoy no es el costo real. Hay jóvenes en capacitación del programa Jóvenes Construyendo el Futuro, cuyo apoyo económico cubre el programa, que participan en la operación como parte de su formación, y hay integrantes del equipo que cubren más de una función. Por eso el cálculo del costo real se hace en tres columnas, y las tres son verdaderas.

A

Lo que cuesta hoy

Lo que efectivamente sale de la cuenta. Si una tarea la realiza un joven en capacitación o alguien que ya cobra por otra función, va en cero.

¿Cuánto dinero necesito este mes?

B

Lo que realmente cuesta

La misma operación de hoy, valorizada a precio de mercado: cada función desempeñada por alguien, contada con lo que costaría contratarla.

¿Cuánto vale de verdad lo que hacemos?

C

Lo que debería costar

El organigrama completo: puestos faltantes, sueldos justos de mercado, prestaciones de ley y capacitación.

¿Cuánto cuesta que trabajar aquí no sea precario?

Las dos brechas. B menos A es el valor invisible: el trabajo que hoy ocurre y no aparece en la nómina. C menos B es la brecha de dignidad, y es la meta de la Estrategia 4 con cifra.

Tres costos, tres puntos de equilibrio. La pregunta «¿cuántos boletos hay que vender?» tiene tres respuestas. Cubrir A significa que no hay pérdida de caja. Cubrir B significa que la función paga lo que de verdad vale hacerla; no cubrirlo significa que el público está siendo subsidiado por el equipo — la pérdida que no aparece en ningún estado financiero. Cubrir C significa que la función paga condiciones dignas.

Esta estrategia permite evitar funciones que «se sienten llenas» pero operan con pérdidas, dejar de subsidiar involuntariamente proyectos sin conciencia de ello, tomar decisiones informadas sobre duración de temporadas y saber cuándo insistir, cuándo ajustar y cuándo cerrar un proyecto. El análisis financiero constante es la base para defender el valor del trabajo artístico y construir un modelo donde la sostenibilidad no dependa de sacrificios invisibles del equipo.

REGLAS DE CÁLCULO

La misma estructura de renglones en las tres columnas · un puesto por función, no por persona · las tareas que realizan jóvenes en capacitación se registran con cero en A y con su valor de mercado en B y C · fuente del sueldo declarada para cada puesto · prestaciones calculadas, no estimadas · el trabajo voluntario y los servicios donados también se valorizan en B.

Estrategia 3 · Mejora continua de la experiencia del espectador

RESPONSABLE: COORDINACIÓN OPERATIVA DEL FORO

La experiencia del espectador abarca todo el recorrido de la persona que decide asistir, desde el primer contacto digital hasta el momento en que se retira del espacio. Un público que se siente bien recibido, cuidado y respetado regresa, recomienda y construye comunidad.

- Mantenimiento constante del espacio: limpieza, orden, infraestructura funcional y cuidado del inmueble.
- Funcionamiento óptimo de servicios básicos: baños, agua potable, ventilación o aire acondicionado, iluminación, señalización y accesos claros.
- Capacitación continua del personal de atención, enfocada no solo en tareas operativas sino en trato humano, resolución de dudas y hospitalidad.
- Cuidado de la imagen y la atmósfera del lugar.
- Implementación de un fondo de mantenimiento, para atender de manera preventiva el desgaste natural del espacio.

La estrategia contempla revisión constante de fallas recurrentes, ajustes a partir de la observación directa e integración de retroalimentación del público. Invertir en la experiencia del espectador no es un gasto extra: es una estrategia de fidelización y sostenibilidad.

Estrategia 4 · Metas financieras para la mejora de condiciones laborales

RESPONSABLE: DIRECCIÓN EJECUTIVA Y ÁREA ADMINISTRATIVA

No puede haber sostenibilidad institucional sin sostenibilidad humana. El fortalecimiento financiero no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar de manera real y progresiva las condiciones de trabajo de quienes sostienen el proyecto. La precarización del trabajo cultural no se corrige con discursos, sino con metas económicas claras.

- Definición de metas de ingresos trimestrales y anuales, basadas en datos reales de operación. Deben contemplar no solo la supervivencia del espacio, sino la posibilidad de generar excedentes destinados al equipo.
- Separación clara entre costos operativos y objetivos de mejora laboral, para identificar cuándo un ingreso adicional puede destinarse a mejorar condiciones humanas.
- Revisión financiera constante para evaluar cumplimiento y ajustar.
- Asignación explícita de recursos a mejoras laborales, evitando que el crecimiento económico se diluya en gastos invisibles.

LA MÉTRICA DE ESTA ESTRATEGIA

La brecha C menos B del modelo de tres costos es la cifra que esta estrategia debe cerrar, y se reparte en metas trimestrales. Sin ese número, «mejorar progresivamente las condiciones laborales» no tiene contra qué avanzar.

La brecha B menos A se reporta como aportación no monetaria en la memoria anual, y ante un financiador se declara como aportación en especie — donde suma, porque demuestra apalancamiento.

Esta estrategia implica también un compromiso con la transparencia interna: el equipo debe poder entender cuáles son las metas financieras, qué avances se están logrando y cómo se traducen los ingresos en mejoras concretas. Busca romper con una lógica común en el sector: proyectos que crecen en visibilidad pero no en condiciones laborales.

Estrategia 5 • Excelencia artística y cuidado de las producciones

RESPONSABLE: DIRECCIÓN EJECUTIVA

La calidad de las producciones no puede depender del entusiasmo inicial ni del estreno, sino de un cuidado constante durante toda la vida de la obra. Los montajes no son productos de consumo rápido, sino procesos vivos.

- Cuidado integral de las producciones en marcha, evitando que se degraden por desgaste, falta de ensayos de mantenimiento o desatención técnica.
- Revisión periódica de los montajes, artística y técnica.
- Priorización de la calidad sobre la cantidad, evitando producir nuevos proyectos si eso implica descuidar los existentes.
- Respeto a los tiempos creativos.
- Defensa de la libertad creativa, sin tabúes ni prejuicios entre «teatro comercial» y «teatro de autor».

Las obras bien cuidadas generan confianza en el público, el público regresa cuando la experiencia es consistente, y la calidad construye reputación a largo plazo. Invertir en el cuidado de las producciones es invertir en la credibilidad del proyecto.

Estrategia 6 • Selección estratégica de alianzas y colaboraciones

RESPONSABLE: DIRECCIÓN EJECUTIVA Y ÁREA DE VINCULACIÓN

La vinculación externa es importante, pero no toda colaboración es necesariamente positiva o redituable. Se establece un criterio selectivo para decidir con quién, cuándo y para qué se colabora.

- Evaluación costo–beneficio previa, considerando no solo el beneficio económico o simbólico, sino el tiempo, la energía y los recursos humanos que implicará.
- Definición clara de objetivos antes de sumarse a cualquier iniciativa externa.
- Reducción consciente de reuniones, gestiones y compromisos improductivos.
- Fortalecimiento de alianzas de largo plazo por encima de colaboraciones ocasionales.

Esta estrategia protege uno de los activos más valiosos del Mentidero: el tiempo y la energía de su equipo. Aplicada a la procuración de fondos, el criterio del objetivo 3.4 la hace operable: se persiguen recursos externos para lo que no puede autofinanciarse, no para lo que sí.

Estrategia 7 · Excelencia en La Quietecita

RESPONSABLE: COORDINACIÓN DE LA QUIETECITA

La Quietecita no es un servicio complementario: es parte fundamental de la experiencia y una línea estratégica de ingreso.

- Búsqueda permanente de excelencia en productos, cuidando calidad, presentación y coherencia con la identidad del Mentidero.
- Capacitación del personal de servicio.
- Cuidado estético y funcional del espacio.
- Integración orgánica con la programación artística: el consumo y la estancia forman parte del ritual de asistir al teatro.

Estrategia 8 · Plan integral de funciones privadas a escuelas

RESPONSABLE: ÁREA DE PROYECTOS Y VINCULACIÓN

Desarrollar de manera estructurada la venta de funciones privadas como línea sólida de ingreso y de formación de públicos. No se trata solo de vender funciones, sino de ofrecer un acompañamiento pedagógico y cultural integral.

- Uso del catálogo de obras existentes, evitando producir montajes exclusivamente para este fin.
- Materiales pedagógicos previos que preparen a maestros y alumnos.
- Espacios de diálogo posteriores.
- Guías didácticas para trabajar los contenidos en el aula.
- Oferta flexible de formatos: funciones en El Mentidero y presentaciones en escuelas mediante La Cachetona.

Permite un uso más constante del espacio en horarios no tradicionales y fortalece la relación con nuevos públicos. Es la vertiente vendible del Programa 2.

Estrategia 9 · Optimización de canales de venta y atención al público

RESPONSABLE: COMUNICACIÓN Y VENTAS

- Mejora continua del sistema de boletaje, en línea y en venta directa.
- Atención al público mediante herramientas digitales, incluyendo inteligencia artificial para responder dudas y orientar compras.
- Venta multicanal: teléfono, mensajes, WhatsApp, redes sociales y mensajes directos como canales activos de conversión.
- Seguimiento del comportamiento del público para ajustar los canales según preferencias reales.
- Que comprar un boleto sea simple, claro y accesible, sin fricciones innecesarias.

Estrategia 10 · Optimización del tiempo del equipo creativo

RESPONSABLE: DIRECCIÓN EJECUTIVA Y COORDINACIÓN OPERATIVA

Transversal a todo el plan. La saturación operativa y administrativa es uno de los principales riesgos para la calidad artística y el bienestar humano.

- Optimización de procesos internos, reduciendo tareas repetitivas.
- Delegación clara de responsabilidades, evitando la concentración excesiva de tareas en perfiles creativos.
- Uso estratégico de herramientas tecnológicas para automatizar cuando sea posible.
- Priorización consciente de proyectos, evitando la dispersión.

Que las personas más creativas del proyecto tengan tiempo real para crear, investigar, experimentar e innovar. Esta estrategia corrige a todas las demás: ninguna iniciativa de este plan —incluida la procuración de fondos— debe sostenerse restando tiempo creativo. Si una función nueva no tiene dueño con horas asignadas, no se emprende.

Estrategia 11 · Medición y evaluación del progreso

RESPONSABLE: DIRECCIÓN EJECUTIVA, CON APOYO DE TODAS LAS ÁREAS

Garantiza que el plan no se convierta en un documento estático, sino en una herramienta viva de toma de decisiones.

- Definición de indicadores claros por estrategia, cuantitativos y cualitativos.
- Revisión periódica de avances, con momentos específicos de evaluación.
- Toma de decisiones basada en datos reales, no en percepciones.
- Ajuste de estrategias y plazos cuando sea necesario.

Implementación

La implementación se concibe como un proceso gradual, consciente y realista, alineado con la capacidad operativa del Mentidero y con la prioridad de proteger el tiempo creativo del equipo. No se trata de ejecutar todo al mismo tiempo, sino de ordenar prioridades, distribuir responsabilidades y avanzar por fases.

5.1 • Asignación de responsabilidades

Cada estrategia contará con una responsabilidad principal claramente definida. La asignación no implica trabajo aislado ni jerarquías rígidas, sino liderazgo, coordinación y rendición de cuentas.

ÁREA	DE QUÉ RESPONDE
Dirección Ejecutiva	Coordinación estratégica global, toma de decisiones, priorización y evaluación general del plan; supervisión de la calidad artística y cuidado de las producciones
Administrativa y Financiera	Gestión financiera, análisis de costos, proyecciones de ingresos y seguimiento presupuestal
Comunicación y Marketing	Difusión, captación de públicos, venta de boletos y canales digitales
Producción	Funcionamiento cotidiano del espacio, experiencia del espectador y logística
Vinculación y Proyectos	Relaciones externas, alianzas estratégicas y diseño y desarrollo de proyectos
Programas y procuración de fondos	Investigación de financiadores, solicitudes, relación con fundaciones y reportes de cierre
Consejo Directivo	Aprobación del plan y del presupuesto anual, sesiones con periodicidad establecida, y apertura de puertas institucionales

UNA FUNCIÓN CON DUEÑO

La procuración de fondos —investigar financiadores, escribir solicitudes, sostener la relación y entregar reportes— queda asignada al área de Programas y procuración de fondos: Karla Robles lleva la redacción y el seguimiento; Paulina Serrato, los presupuestos y la comprobación. El área trabaja sobre los programas y no sobre cada proyecto por separado, porque es el programa lo que un financiador sostiene en el tiempo.

Un ciclo con una fundación dura entre cinco y siete meses; sin responsable con horas asignadas, se pierde el hilo y el desgaste ocurre sin resultado. Por eso la función se asigna con tiempo real, en coherencia con la Estrategia 10: o tiene dueño, o no se emprende.

5.2 · Cronograma por fases

El cronograma se estructura por fases de trabajo, no por fechas rígidas, reconociendo que los procesos culturales no avanzan de manera lineal.

FASE 1 · AÑO 1

Consolidación y orden interno

Objetivo: ordenar la operación, estabilizar ingresos y reducir el desgaste del equipo.

Estrategias prioritarias: 1 marketing digital · 2 análisis financiero · 3 experiencia del espectador · 9 canales de venta · 10 tiempo creativo · 11 medición inicial.

Acciones clave:

- Llenado del modelo de tres costos y definición del costo real por función y del punto de equilibrio.
- Ajuste de precios y políticas de taquilla con base en la columna B.
- Profesionalización de la atención al público.
- Herramientas de automatización y venta multicanal.
- Liberación de tiempo creativo mediante delegación y orden operativo.
- Encendido de los instrumentos de medición: código postal en la boletería, encuesta de salida y registro de honorarios en personas y semanas.

Resultado esperado: un Mentidero más predecible, ordenado y sostenible en su operación cotidiana.

FASE 2 · AÑO 2

Expansión controlada y diversificación

Objetivo: diversificar ingresos sin perder identidad ni control operativo.

Estrategias que se profundizan o activan: 4 metas financieras para mejora laboral · 7 La Quietecita · 8 funciones privadas a escuelas · 6 selección de alianzas.

Acciones clave:

- Implementación formal del proyecto de funciones escolares.
- Uso intensivo del espacio en horarios no tradicionales.
- Profesionalización de La Quietecita como experiencia integral.
- Traducción gradual de ingresos en mejoras laborales concretas, contra la brecha C – B.
- Selección cuidadosa de alianzas bajo criterios costo–beneficio.
- Primeras solicitudes de fondos dirigidas a lo que no puede autofinanciarse: La Cachetona en comunidades, honorarios de El Rola, relanzamiento de Somos del Cerro.

Resultado esperado: ingresos más diversificados y primeros avances visibles en estabilidad del equipo.

Proyectos emblemáticos y consolidación institucional

Objetivo: asumir proyectos de mayor escala sin comprometer la estabilidad lograda.

Estrategias clave: 5 excelencia artística en su punto más alto · 6 vinculación estratégica de alto nivel · 11 evaluación profunda del modelo institucional.

Acciones clave:

- Desarrollo y realización de proyectos emblemáticos, empezando por la segunda edición del DMT.
- Uso de esquemas de financiamiento mixtos.
- Evaluación integral del plan estratégico y ajustes estructurales para el siguiente ciclo.

Resultado esperado: un Mentidero capaz de sostener proyectos de alto impacto sin poner en riesgo su operación diaria.

5.3 · Criterios de implementación

- **Priorizar profundidad sobre saturación:** hacer menos cosas, pero mejor hechas.
- **Proteger el tiempo creativo:** ninguna estrategia debe ahogar la creación artística.
- **Tomar decisiones con datos reales:** no con urgencias ni inercias.
- **Aceptar el ajuste como parte del proceso:** modificar no es fracasar.

5.4 · Articulación entre áreas

La implementación requiere comunicación constante entre áreas. Las decisiones estratégicas deberán compartirse con claridad para evitar duplicidades, sobrecargas y malentendidos. La Dirección Ejecutiva funge como articulador central.

La implementación de este plan no busca acelerar artificialmente los procesos ni forzar resultados, sino construir condiciones reales para que el proyecto dure.

Seguimiento y monitoreo

El seguimiento no busca comprobar si el plan «se cumplió», sino entender qué está funcionando, qué no, por qué y qué decisiones deben tomarse a partir de ello. No es un ejercicio de control punitivo ni una carga administrativa adicional, sino una herramienta de aprendizaje y de cuidado del proyecto y de las personas que lo sostienen.

6.1 • Principios

- **Datos por encima de percepciones.** Las decisiones se toman con información medible y verificable.
- **Periodicidad razonable.** Se mide lo necesario para decidir bien, evitando saturar al equipo con reportes que desvíen tiempo de la creación.
- **Flexibilidad estratégica.** Los resultados pueden implicar ajustes en ritmos, prioridades, cronogramas o en la continuidad de ciertas estrategias.
- **Transparencia interna.** El equipo debe conocer avances, dificultades y decisiones relevantes.
- **Captura por función, no por año.** Los datos se registran el mismo día; reconstruir en diciembre produce cifras que no se sostienen.

6.2 • Indicadores clave

Financieros

Ingresos por taquilla, por obra y por periodo · ingresos por funciones privadas · ingresos de La Quietecita · porcentaje de ocupación promedio por función · relación costo–ingreso por evento o temporada, contra las tres columnas de costo · cumplimiento de metas financieras · brecha B – A y brecha C – B.

Público y comunicación

Número de asistentes por periodo · porcentaje de repetición de público · espectadores de primera vez · crecimiento de bases de datos · conversión de campañas digitales a ventas reales · efectividad de los canales de venta · alcance geográfico por colonia y municipio.

Operativos

Uso efectivo de los espacios, horarios activos frente a inactivos · funciones realizadas frente a programadas · fines de semana del año con función · incidencias técnicas relevantes · eficiencia en montaje y desmontaje.

Equipo y condiciones laborales

Carga de trabajo por área · rotación de personal · avances en estabilidad contractual y prestaciones · percepción interna del clima laboral · tiempo efectivo destinado a creación frente a tareas administrativas · artistas y técnicos remunerados, en personas y en semanas pagadas.

Artísticos

Número de producciones activas · permanencia de obras en cartelera · resultados de revisiones internas de calidad · retroalimentación cualitativa del público · desarrollo y continuidad de proyectos emblemáticos.

Territorio y acceso

Municipios y localidades alcanzadas, con nombre · funciones gratuitas otorgadas frente a solicitudes recibidas · accesos libres ejercidos por vecinos y estudiantes · impacto social percibido, mediante encuesta de salida.

TRES INSTRUMENTOS DE COSTO CERO

- **Campo de código postal en la boletera** — la boletera es propia, solo hay que añadir el campo. Produce alcance geográfico real.
- **Encuesta de salida** de cuatro preguntas de impacto social y una de primera vez — es el único resultado, y no producto, medible de inmediato.
- **Registro de honorarios en personas y semanas**, no solo en monto — es la métrica de empleo generado, la de mayor peso ante un financiador.

Y una regla que evita el error más costoso: distinguir siempre personas de participaciones, participantes únicos de inscripciones, y alcance de redes de asistencia real.

6.3 · Periodicidad

- **Trimestral:** finanzas y taquilla, operación general, avance de estrategias activas.
- **Semestral:** evaluación integral de estrategias, ajustes de cronograma, revisión de cargas de trabajo.
- **Anual:** evaluación global del plan, decisión sobre continuidad o cierre de estrategias, prioridades del siguiente año, y publicación de la memoria anual con serie de tres años y una sección de qué aprendimos y qué cambiamos.

6.4 · Toma de decisiones

Si una estrategia funciona mejor de lo esperado, se profundiza, se escala o genera nuevas estrategias derivadas. Si no alcanza los resultados esperados, se analizan causas con datos reales, se ajusta su implementación, se extienden plazos o, en última instancia, se cancela. Cancelar o modificar una estrategia no se considera un fracaso, sino una decisión responsable basada en evidencia.

6.5 · Responsables

El seguimiento general está a cargo de la Dirección Ejecutiva, con apoyo del área administrativa para datos financieros, comunicación para datos de público y campañas, y las coordinaciones operativas y artísticas para datos cualitativos y operativos.

El seguimiento no tiene como fin «vigilar» al equipo, sino cuidar el proyecto, evitar el desgaste innecesario y permitir que El Mentidero evolucione sin perder su esencia. Los datos orientan, pero no sustituyen el criterio artístico ni humano: el seguimiento existe para servir a la creación, no para condicionarla.

Conclusiones

Este plan no surge de una intención de crecimiento abstracta ni de una necesidad de justificar acciones futuras. Surge de la experiencia acumulada, de los aciertos y errores vividos, y de la necesidad urgente de ordenar, proteger y proyectar un proyecto cultural que ya existe, que funciona y que ha demostrado su relevancia.

La sostenibilidad del Mentidero no depende de una sola decisión, una sola fuente de financiamiento ni una sola línea de trabajo. Depende de un equilibrio consciente entre:

- Creación artística libre y cuidada.
- Operación financiera clara y responsable.
- Atención real al público y a la experiencia.
- Cuidado del equipo humano.
- Selección estratégica de esfuerzos y alianzas.
- Uso inteligente del tiempo, la energía y los recursos.

Este plan asume una postura clara frente a uno de los dilemas más frecuentes del sector cultural: no existe una contradicción natural entre negocio y arte, siempre que el negocio esté al servicio del proyecto artístico y no al revés. Y añade una segunda: tampoco existe contradicción entre autonomía financiera y recursos externos, siempre que cada fuente pague lo que le corresponde — la taquilla, la operación; la filantropía, aquello cuyo valor social depende de que no cobre.

En el Mentidero no se parte de la idea de «hacer lo pertinente» o «hacer lo que se espera», sino de una convicción profunda: el artista debe poder hacer lo que necesita hacer. El reto —y la responsabilidad— está en construir las condiciones para vivir dignamente de ello, sin romantizar la precariedad ni sacrificar la libertad creativa.

El contexto cultural, económico y social es cambiante. Por ello, el plan no se plantea como una ruta rígida ni definitiva, sino como una herramienta viva, sujeta a evaluación, ajuste y reformulación cuando los datos reales así lo indiquen. Avanzar más rápido de lo previsto no será un problema, sino una oportunidad. Necesitar más tiempo del planteado no será un fracaso, sino una decisión informada.

La implementación no debe medirse únicamente en cifras, sino también en indicadores menos visibles pero igual de importantes: estabilidad del equipo, calidad de los procesos, claridad en las decisiones y capacidad real de creación.

El Mentidero no busca crecer por crecer. Busca durar, cuidar a quienes lo hacen posible y seguir siendo un espacio donde la creación artística tenga sentido, tiempo y dignidad.

Con esta base, el Mentidero se proyecta no solo como un espacio cultural local, sino como un referente nacional de un modelo posible: estratégico, autosustentable y profundamente libre.

Sergio Galindo Sánchez

Presidente del Consejo Directivo

Paulo Sergio Galindo Martins

Director Ejecutivo

VIGENCIA 2026 – 2028

Sobre las cifras. La línea base del capítulo 1 proviene de las memorias anuales publicadas por la organización y de sus hojas de trabajo internas. Los datos de contexto provienen del INEGI —Censo 2020 y módulo de consumo cultural— y del Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura. El modelo de tres costos de la Estrategia 2 cuenta con plantilla de cálculo anexa.

El Mentidero · Compañía Teatral del Norte, A.C. · Hermosillo, Sonora · Agosto de 2026