

Trabajo Fin de Grado (ADE)

Organización de la Estación de Penitencia 2024 en la Hermandad de las Penas de Málaga

Ángel Triviño Segado

Doble Grado en Economía y en Administración y
Dirección de Empresas

Curso 2023/2024

Tutor: Enrique Sarria Lozano

Departamento: Economía y Administración de Empresas –
Área de Organización de Empresas

Declaración de originalidad y de visto bueno del tutor o tutora

Yo, Ángel Triviño Segado con DNI 77672585K declaro:

Que este Trabajo Fin de Grado que presento para su evaluación y defensa es original, y que todas las fuentes utilizadas para su realización han sido debidamente citadas en el mismo.

Y que cuento con el visto bueno de mi tutor/a para solicitar la defensa en este llamamiento.

Málaga, a 03 de julio de 2024



Firmado: Ángel Triviño Segado

ÍNDICE

Título en inglés	1
Resumen	1
Palabras clave.....	1
Introducción.	2
1.- Contexto de la investigación.	2
2.- Justificación del Estudio.....	2
2.1.- Relevancia histórica y cultural.	3
2.2.- Impacto económico local.	3
2.3.- Escasez de investigaciones previas.....	4
3.- Propósitos del Estudio.	4
Fundamentos teóricos.	5
1.- Orígenes de las Salidas Procesionales.....	5
2.- La Semana Santa como movimiento social.	7
3.- Hermandad de las Penas: marco legal.	8
4.- Elementos clave de una procesión: Cofradía de las Penas.....	9
Hermandad de las Penas: breve síntesis.	13
1.- Orígenes fundacionales.....	13
2.- Periodo bélico y reorganización.	13
3.- Ingreso en la Agrupación de Cofradías y primeras salidas procesionales.....	13
4.- Evolución estética y cambio de sede.	14
5.- Actualidad.	15
6.- Descripción Orgánica de la Cofradía.	15
6.1.- Asamblea General o Cabildo de Hermanos.	15

6.2.- Junta de Gobierno.	15
6.3.- La Comisión Permanente.	17
7.- Descripción de los Sagrados Titulares.	18
7.1.- Santísimo Cristo de la Agonía.	18
7.2.- María Santísima de las Penas.	19
7.3.- Santo Domingo de la Calzada.	20
8.- Descripción de la Sede de la Hermandad.	21
Análisis de la organización de la Estación Penitencial.	23
1.- Identificación de actores y roles involucrados.	23
2.- Proceso de planificación y coordinación.	23
2.1.- Entrega de papeletas de sitio.	28
3.- Participantes de la Salida Procesional: año 2023 y objetivos 2024.	28
4.- Recursos necesarios: humanos, financieros y materiales.	29
4.1.- Recursos humanos.	29
4.2.- Recursos materiales.	32
4.3.- Recursos financieros.	35
Caso de Estudio: Organización de la Estación Penitencial de la Hermandad de las Penas.	37
1.- Descripción general de la procesión seleccionada.	37
2.- Análisis detallado de la organización y ejecución.	38
2.1.- Organización del elemento procesional.	38
2.2.- Proceso de inscripciones y reparto.	41
2.2.1.- Preinscripción y solicitudes.	42
2.2.2.- Inscripción online de participantes.	43
2.2.3.- Reparto de participantes 2023.	44

2.2.4.- Cambios de hábito.....	46
2.2.5.- Reparto de no participantes en 2023.	46
Conclusión.	54
1.- Propuesta de mejora.....	54
2.- Lecciones aprendidas.	55
Fuentes bibliográficas	57
Anexos.	59
Anexo 1.- Presupuesto Salida Procesional 2024.....	59
Anexo 2.- Resultado Salida Procesional 2024.....	59
Anexo 3.- Orden de Procesión.	60

Título en inglés

Organization of the Holy Week procession of Hermandad de las Penas in 2024, Málaga

Resumen

La presente investigación se centra en el estudio de cómo una Hermandad, concretamente la llamada de Las Penas, de la ciudad de Málaga realiza los procedimientos organizativos para la Semana Santa del año 2024.

En el trabajo, se analizan distintos aspectos logísticos implicados en la organización de la procesión. Del mismo modo, se presentan los actores principales encargados de la preparación de esta, el llamado elemento oficial o cargos de procesión, de los que encontramos una explicación de sus cometidos y posterior papel en las etapas organizativas.

Por otro lado, se abordan temas relacionados con los desafíos y oportunidades a los que se enfrentan las Hermandades y Cofradías para mantener viva estas públicas manifestaciones de fe, así como sus fórmulas organizativas.

Tras conocer todos estos factores, el trabajo finaliza con el análisis de una serie de propuestas de mejora, así como lecciones aprendidas del mismo, donde se muestran claramente los frutos obtenidos tras su elaboración.

Palabras clave

Semana Santa; Hermandad; Procesión; Cargo; Participantes.

Introducción.

1.- Contexto de la investigación.

El estudio sobre la organización de la Estación Penitencial (procesión) de la Venerable Hermandad de la Caridad en Cristo nuestro Señor y Cofradía de Nazarenos del Santísimo Cristo de la Agonía, María Santísima de las Penas, Reina y Madre, y Santo Domingo de la Calzada de Málaga (Hermandad de las Penas) se centra en la demostración de las formas organizativas y de gestión llevadas a cabo por la Hermandad para desarrollar su desfile procesional en la tarde del Martes Santo de 2024, con la finalidad de describir y mejorar la sistemática de la organización y encontrar puntos de mejora en la misma.

La Semana Santa andaluza se trata de un fenómeno social sinigual, capaz de congregarse a miles de fieles alrededor de los desfiles de las Imágenes Sagradas, ya sea como participantes de estos o como público espectador. En una época donde la Iglesia no pasa por su mejor momento en cuanto a niveles de popularidad, las Hermandades y Cofradías siguen aumentando sus nóminas de hermanos y batiendo récords de participación cada año, demostrando el fuerte poder de convocatoria que tiene este colectivo.

Por tanto, en los siguientes capítulos se proporcionará una visión general del contexto social, cultural y jurídico en el que operan las Hermandades y Cofradías, escenario fundamental para comprender su situación actual. Por otro lado, también nos centraremos en las fórmulas organizativas empleadas por estos organismos, concretamente por la Hermandad de las Penas, para gestionar la gran participación de cofrades en su Estación Penitencial.

2.- Justificación del Estudio.

La investigación sobre la organización de la Estación Penitencial llevada a cabo por la Hermandad de las Penas conlleva gran importancia para comprender cómo se lleva a cabo la administración de estas Corporaciones en cuanto a la masiva afluencia de hermanos y personas interesadas en formar parte de la Salida Procesional en Semana Santa. El mayor fenómeno social y cristiano vivido cada año en nuestra ciudad reviste una grandísima importancia por numerosos motivos.

2.1.- Relevancia histórica y cultural.

La Semana Santa es la fiesta cristiana que conmemora la Pasión, Muerte y Resurrección de Jesucristo. Se trata de una de las pocas fiestas celebradas en todo el país, ya que la principal religión de este es el catolicismo. En Andalucía, esta fiesta es el mayor fenómeno social que, cada año, congrega a cientos de miles de personas para su celebración a través de procesiones, organizadas por las distintas Hermandades y Cofradías que pasean por las calles grandes retablos móviles representando escenas de la Pasión, Muerte y Resurrección de Cristo. Acompañadas de un numeroso séquito de penitentes, vistiendo el hábito nazareno de la Corporación y portando insignias con diversos significados. Esta fiesta reviste de una gran historia, transmitiéndose de generación en generación, en muchos casos, entre personas de una misma familia.

Cada año, la fecha de la celebración de la Semana Santa es diferente, ya que la Iglesia toma fecha de referencia para el domingo de Resurrección el domingo inmediatamente posterior a la primera luna llena de marzo, es decir, el comienzo de la primavera.

2.2.- Impacto económico local.

La celebración de la Semana Santa tiene un efecto coral sobre la economía local y autonómica, repercutiendo directamente en multitud de familias que se benefician de ella. Y, es que, la Semana Santa no sólo genera empleo o beneficios durante una semana al año. La vida diaria de nuestras Hermandades y Cofradías influye de manera directa sobre numerosos talleres artesanos que de otra forma dejarían de existir. De otro modo, son también numerosos los movimientos sociales llevados a cabo por estas Corporaciones que generan grandes aportes a la economía local. Siguiendo los datos ofrecidos por el último estudio realizado por la Cátedra Cofrade de la Universidad de Málaga “Análisis del perfil e impacto económico de los visitantes a la Semana Santa de Málaga 2023”, para el pasado año se puede cuantificar la nueva creación de 3.612 empleos durante la semana de Pasión, “*además se estima que los efectos económicos directos asociados al consumo de los espectadores de la Semana Santa de Málaga, en su edición de 2023 asciende a 253,72 millones de euros*”.

Este mismo estudio, muestra un análisis detallado sobre el crecimiento progresivo del gasto realizado por las personas que se adentran en esta fiesta, situando la cifra de gasto, por término medio, en 56,42€ por visitante durante la Semana Santa del pasado año. Estas investigaciones resultan muy importantes para sabernos conocedores de

su importancia, tanto en el ámbito académico como en el desarrollo de la ciudad. (Martínez, 2023)

2.3.- Escasez de investigaciones previas.

Los estudios existentes en este campo son prácticamente inexistentes y las investigaciones centradas en la Hermandad de las Penas se encuentran referenciadas a su historia, lejos de focalizarse en la gestión de la misma. Es por ello por lo que los resultados de este estudio contribuirán a formular nuevos métodos de gestión y organización en el ámbito de las Salidas Procesionales. Del mismo modo, proporcionarán un punto de partida para futuras exploraciones relacionadas con las entidades cofrades y el trato con los hermanos, poniendo en valor que una Hermandad no sea sólo un lugar de encuentro con Dios, sino donde también sea posible recibir formación y acudir por ayuda en caso de necesidad.

Desde el punto de vista teórico aprendido en la asignatura de Organización de Empresas, podemos discernir que las organizaciones y las empresas son distintas, encontrándose entre sus cometidos distintas finalidades. Mientras que los objetivos de las empresas se centran en fines lucrativos, como maximizar sus beneficios o generar valor para sus accionistas, las organizaciones no persiguen necesariamente fines de este tipo, con propósitos muy variados como fines sociales o culturales. Llegados a este punto, podemos situar a las Hermandades y Cofradías como organizaciones y no como empresas ya que, aunque en ocasiones pueden dar lugar a confusión manejando grandes presupuestos, su objetivo principal es el de dar culto a Dios entorno a una advocación de Cristo o de la Virgen, con fines piadosos, religiosos o asistenciales. (Campos, Introducción a la Organización de Empresas, 2022)

En resumen, esta investigación se encuentra justificada por su contribución a través de las fórmulas organizativas y de gestión surgidas entre las instituciones religiosas y los laicos, promovida por la importancia histórica, social y cultural de la celebración de la Semana Santa.

3.- Propósitos del Estudio.

En el presente trabajo nos centraremos en alcanzar el objetivo de transmitir los razonamientos que explican las distintas formas de organización y gestión llevadas a

cabo en la actualidad por la Hermandad de las Penas para la Estación de Penitencia del presente año dos mil veinticuatro.

Otro de los objetivos principales del estudio es la puesta en valor de los esfuerzos personales realizados por los hermanos implicados en el desempeño de las distintas tareas que forman parte del proceso, actuaciones que suelen pasar desapercibidas pero que son indispensables para conseguir un resultado final satisfactorio.

Por último, aunque un sistema ofrezca buenos resultados, no quiere decir que este no sea mejorable. Es por ello por lo que este estudio tratará de buscar las virtudes y defectos de los métodos de gestión llevados a cabo por la Corporación, así como realizar propuestas de mejora y garantizar su cumplimiento, proceso clave para prosperar de cara al futuro.

Una vez desarrollados los objetivos generales, se plantean los siguientes objetivos específicos:

A.- Evaluar el actual proceso organizativo de cara a la Salida Procesional, así como el desarrollo de este.

B.- Promover nuevos procesos organizativos y cronogramas de trabajo que supongan una base de ayuda a su desarrollo en años posteriores.

C.- Examinar cómo estas acciones afectaron a la Hermandad y la capacidad de reacción en cuanto a posibles cambios.

D.- Elaboración de un presupuesto a seguir para la Estación Penitencial.

La consecución de estos objetivos servirá como itinerario para la investigación y ayudarán a obtener una mayor comprensión de las dinámicas llevadas a cabo por la Corporación, contribuyendo de esta forma al conocimiento del público general sobre el tedioso papel de las Hermandades y Cofradías a la hora de confeccionar un desfile procesional.

Fundamentos teóricos.

1.- Orígenes de las Salidas Procesionales.

Con la llegada de los Reyes Católicos a Málaga el 18 de agosto de 1487, se produce el asentamiento de las primeras órdenes religiosas en la ciudad, que no tardarían en construir sedes donde desarrollar sus actividades. Entre los siglos XV y XX podemos datar en sesenta y ocho los distintos conventos y comunidades religiosas asentadas en

toda la provincia. (Guerrero, J. J. (2019). *Breve Historia de la Semana Santa de Málaga*. Málaga: Arguval.)

Aunque todas estas comunidades estaban ligadas a la Iglesia y se enmarcaban dentro de valores cristianos como la caridad, no se asemejaban a las asociaciones religiosas y sociales que conocemos hoy en día. Las Cofradías nacen en el Concilio de Trento (1546-1563) tras la revolución de Lutero, con el objetivo principal de ilustrar al pueblo la pasión de Cristo. El Concilio ordena a los obispos que se hagan imágenes y que salgan a la calle de forma ordenada. Esta forma era una manera teatralizada de que el pueblo conociese las escenas de la pasión de Cristo. (Guerrero, *Breve Historia de la Semana Santa de Málaga*, 2019)

Las primeras Hermandades surgen poco después de la conquista de la ciudad, una de ellas es la Cofradía de la Misericordia de Negros y Esclavos, nacida a finales del siglo XVI y cuyos miembros tenían como una de sus actividades principales salir a la calle con unas pequeñas andas a recoger a los moribundos para darles sepultura de una manera digna. Esta era una de las funciones esenciales de las primitivas Cofradías además de rendir culto a su imagen titular, llevar a cabo su procesión anual y asistir a sus hermanos en la forma en que lo necesitaran. (Leña C. G., 1981)

En el siglo XVII es consolidado el modelo de Cofradía penitencial, es en este momento cuando se organizan los días de la Semana Santa y se reproducen los misterios de la Pasión y Muerte de Jesucristo con la creación de numerosas hermandades filiales que venían a incrementar el número de hermanos. El origen de las procesiones centra su objetivo principal de dar testimonio público de la fe y creencia en Dios. (Guerrero, *Breve Historia de la Semana Santa de Málaga*, 2019)

Entre los siglos XVIII y XIX se fundan nuevas Hermandades que encuentran nuevos espacios donde asentarse, como capillas callejeras o ermitas surgidas por iniciativa popular. Es en este segundo siglo cuando se produce un cambio profundo en las Cofradías, descendiendo de manera considerable los ingresos de muchas de ellas y consiguiendo el cese de actividad de otras hasta su desaparición. (Guerrero, *Breve Historia de la Semana Santa de Málaga*, 2019)

A comienzos del siglo XX se produce un resurgimiento de la Semana Santa con la creación de la Agrupación de Cofradías, entidad nacida para velar por los derechos de las distintas Hermandades. Posteriormente, los terribles sucesos de 1931 y la Guerra Civil acabarían con la tendencia de estabilidad y crecimiento vividas desde los inicios de siglo. A partir de los años 40, muchas Corporaciones vuelven a resurgir con muchas dificultades, otras no se reorganizan hasta los años setenta y ochenta, surgiendo

durante estos años otras muchas nuevas Hermandades que han ido engrosando nuestra Semana Santa. (Guerrero, Breve Historia de la Semana Santa de Málaga, 2019)

2.- La Semana Santa como movimiento social.

Hoy en día, la Semana Santa supone una gran muestra del carácter plural y heterogéneo de una sociedad dividida en países, culturas e ideologías. Si nos centramos en el caso español, en muchos lugares, especialmente en la mayoría de grandes ciudades, destacando el norte de la península, supone una gran oportunidad para viajar o descansar, ya que se trata de un gran conjunto de días sin obligaciones laborales o estudiantiles. (Navarro, La Semana Santa Andaluza como "Hecho Social Total" y Marcador Cultural, 2020)

Para otros sectores minoritarios como lo son los militantes de diversas Iglesias cristianas, incluyendo los grupos católicos con profunda vida eclesial, las ceremonias litúrgicas realizadas en el interior de los templos ocupan la mayor importancia en esta semana, culminando con la Vigilia Pascual. (Navarro, La Semana Santa Andaluza como "Hecho Social Total" y Marcador Cultural, 2020)

Por otro lado, en numerosas zonas del país aparece una tercera visión de la Semana Santa. Esta versión no es más que la de las procesiones en la calle. La Semana Santa que cada año brota un sentimiento de pertinencia y raíces, que renace cada año con nazarenos, hombres de trono, costaleros, músicos... Esta semana implica la mayor fiesta en el sur peninsular, destacando Andalucía por encima del resto de comunidades, para la que se realizan considerables gastos económicos y en la que muchos emigrantes vuelven a sus ciudades o pueblos para recordar un año más la pasión del Redentor. (Navarro, La Semana Santa Andaluza como "Hecho Social Total" y Marcador Cultural, 2020)

Además del fenómeno promovido por las raíces o los sentimientos, la Semana Santa se ha convertido en un recurso potencial de beneficios a costa del turismo, aunque en algunos casos las personas no entiendan las funciones y significados de lo que les rodea. Y es que, el carácter festivo impreso en Andalucía difiere totalmente con el modelo pasionista que impregna las calles durante esa semana en Castilla y León, lo que la hace rica en cada lugar. Sin romper con la tradición, cada año se llena de novedades o estrenos, siendo esta característica evolución adaptativa lo que hace que este fenómeno sociocultural sea esperado cada año por más personas. (Mateos, 1997)

3.- Hermandad de las Penas: marco legal.

Una vez introducidos en el ámbito social que rodea a la Semana Santa, no podemos avanzar sin desarrollar en qué ámbitos legales se encuentran enmarcadas las Hermandades y Cofradías y, en este caso concreto, la Hermandad de las Penas de Málaga.

En primer lugar, como entidad religiosa católica, la Cofradía de las Penas se encuentra sujeta al Código de Derecho Canónico, a través del artículo 312 del libro II, parte I, título V, en el apartado dispuesto sobre las asociaciones de fieles, vigente desde el día 25 de enero de 1983 y promulgado por el Papa Juan Pablo II.

Seguidamente, podemos reseñar que las Hermandad se encuentra sujeta a la Constitución Española, no pudiendo desobedecer los principios y libertades recogidos en ella y, especialmente, los principios de libertad, igualdad y no discriminación. Del mismo modo, está obligada a respetar el Derecho Civil español, así como las normas preceptivas para poder poseer personalidad jurídica propia. De este modo, el quinto artículo de la Ley Orgánica 7/1980, del 5 de junio, de Libertad Religiosa, establece que la adquisición de personalidad jurídica propia se adquiere con la inscripción en el Registro Público que se creó al efecto y dependiente del Ministerio de Justicia. Dicho registro está regulado por el Real Decreto 594/2015, del 3 de julio, por el que se regula el Registro de Entidades Religiosas. Las Hermandades y Cofradías también deben respetar la normativa de Protección de Datos de Carácter Personal, regulada en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, la normativa de Propiedad Intelectual y las normativas fiscales de tributación directa e indirecta que corresponda, como IVA, IS o IRPF.

En tercer lugar, la Hermandad de las Penas forma parte de la Agrupación de Cofradías de Málaga desde marzo de 1943, organismo encargado de organizar y coordinar las actividades de las Hermandades y Cofradías de la ciudad, así como promover la colaboración y buena relación entre ellas. Por lo tanto, desde entonces también se encuentra sujeta a las normas establecidas por este órgano.

Por último, la Cofradía de las Penas y sus miembros deben respetar los Estatutos propios que rigen la Corporación. En la actualidad, la Hermandad se rige por el modelo de normas diocesanas para la organización y actividad de las Hermandades y Cofradías, así como el modelo de Estatutos para las Hermandades y Cofradías de Málaga, promovido por el Obispado de Málaga en abril de 2019, tras no haber sido aprobado ningún modelo presentado por la Hermandad a día de hoy. (Montero Gonzalez & Villarejo Elena, 2023)

4.- Elementos clave de una procesión: Cofradía de las Penas.

Una procesión es una manifestación pública de fe. En Semana Santa, las Hermandades y Cofradías protagonizan estos desfiles procesionando a sus Sagrados Titulares para recordar pasión, muerte y resurrección de Jesús. (Mena, 2013)

No todas las procesiones son iguales, pero prácticamente siguen una estructura similar. Aunque las Sagradas Imágenes conforman el eje central del cortejo, los penitentes son quienes estructuran la procesión. Aunque el orden está definido, cada procesión posee sus propias particularidades, ya que en las distintas regiones existen diversas tradiciones que se han ido incorporando a estos desfiles. (Paz, 2006)

La procesión se inicia con la Cruz de Guía o Cruz Parroquial, elemento necesario en todo cortejo penitencial, ya que como procesión cristiana debe abrirse con la Cruz, emblema y signo de la fe. Esta Cruz suele ir flanqueada por faroles o ciriales, simbolizando la luz de respeto, haciendo destacar como objeto de especial veneración la insignia que acompañan. En la siguiente fotografía, podemos encontrar la Cruz de Guía de la Hermandad de las Penas, realizada en los talleres sevillanos de Orfebrería Villareal y diseñada por Juan Casielles del Nido. (Mena, 2013)

Figura 3.1 Cuerpo de Nazarenos.



Fuente: Ayuntamiento de Málaga. (2023).

El cuerpo de nazarenos es el que estructura la procesión, iluminando el camino de Cristo y la Virgen con cirios. En otros casos, serán también estos penitentes los encargados de portar varas u otras insignias que formen parte del cortejo. Los nazarenos son anónimos, su vestidura los iguala, manifestando así su unidad y espíritu penitencial. (Mensaque, 2003)

Tras los nazarenos, y antecedendo las andas procesionales, aparece el cuerpo de acólitos. Esta comitiva es la encargada de contribuir a la correcta celebración del acto litúrgico, tal y como ocurre en otros actos piadosos como las misas. El mando de este grupo litúrgico es confiado a la figura del pertiguero, quien mediante el uso de la vara de autoridad y un código de golpes coordina los movimientos del resto de acólitos. Lo más común es que en este grupo se incluyan cuatro ciriales, enser que nos recuerda el sentido religioso de las salidas penitenciales, expresando con la luz desprendida la solemnidad requerida por la celebración. Los acólitos turiferarios por su parte, cumplen la misión de incensar las Sagradas Imágenes, como símbolo de la oración enviada a Dios. A este grupo se unen monaguillos, encargados de llevar cestas con incienso, carbón o elementos necesarios para el correcto desarrollo de las funciones del grupo. (Mena, 2013)

Figura 3.2 Cuerpo de Acólitos.



Fuente: Archivo Hermandad de las Penas. (2023).

Seguido del grupo de acólitos encontramos las andas procesionales, sobre las que procesionan los Sagrados Titulares. Estas andas pueden ser de mayor o menor tamaño, realizadas de distintos materiales y portadas de diversas formas, según la idiosincrasia de la región donde nos encontremos. Si bien no existe ningún patrón que delimite los materiales con los que se deban realizar, en Andalucía predominan las andas de madera sobredorada para los pasos de Cristo y de metal plateado repujado para las andas de Virgen. (Paz, 2006)

Figura 3.3 Paso de María Santísima de las Penas.



Fuente: Archivo Hermandad de las Penas. (2023).

Por último, podemos encontrar las bandas de música que acompañan el andar de las Sagradas Imágenes. En ciertos casos, estas agrupaciones musicales no forman parte

del cortejo procesional, ya que existen Hermandades y Cofradías que dado su rigor penitencial y de oración prefieren prescindir de este tipo de acompañamiento, sustituyéndolo por una capilla musical o silencio. En la fotografía, miembros de la banda de Cornetas y Tambores de la Archicofradía del Paso y la Esperanza, que acompañan al Santísimo Cristo de la Agonía cada Martes Santo. (Mensaque, 2003)

Figura 3.4 Banda de Cornetas y Tambores del Paso y la Esperanza.



Fuente: Archivo Hermandad de las Penas. (2023).

Hermandad de las Penas: breve síntesis.

1.- Orígenes fundacionales.

A día de hoy, la fecha de fundación de la Hermandad sigue siendo un enigma ya que no hay documentos que verifiquen el día o año exacto en el que se erige la Corporación de forma oficial. Aunque los testimonios de uno de los fundadores, D. Antonio Rojo Carrasco, la sitúa el día 7 de febrero de 1934, existen revistas cofrades de la época que la colocan en 1935. A fin de establecer una fecha con la que identificar su fundación, en la actualidad se toma como punto de partida el día 12 de julio de 1935, fecha de la presentación de los primeros Estatutos. (Romero, La fundación de la Cofradía de las Penas, 2000)

La Hermandad se erige en la desaparecida capilla de San José, situada en calle Granada. Otras informaciones no contrastadas la sitúan en la Parroquia de Santiago, dado que sus inicios fundacionales comenzaron de la mano de un grupo de fieles adscrito a esta parroquia. (Romero, La fundación de la Cofradía de las Penas, 2000)

2.- Periodo bélico y reorganización.

Tras la Guerra Civil y con el regreso de la Semana Santa en 1935, una vez superados los fatídicos sucesos de 1931 donde el patrimonio cofrade y eclesiástico fue prácticamente destruido en la ciudad, la Hermandad sólo conservaba la imagen mariana. (Romero, Reorganización de la Cofradía tras la Guerra (1937-1942), 2000)

Sin embargo, en 1938 la vida de Hermandad vuelve a su cauce, normalizándose y regularizando la Junta de Gobierno. En 1940 la Iglesia de San José es rehabilitada al culto por la Corporación y se consigue un local que efectúa las funciones de Casa de Hermandad, pero por encima de todo eso, los deseos de la Hermandad se centran en elaborar una nueva talla de Cristo, encargada a José Gabriel Martín Simón. (Romero, Reorganización de la Cofradía tras la Guerra (1937-1942), 2000)

3.- Ingreso en la Agrupación de Cofradías y primeras salidas procesionales.

Una vez mantenidas conversaciones previas tanteando su incorporación, es en febrero de 1943 cuando la Hermandad solicita oficialmente el ingreso en la Agrupación de Cofradías, ingresando en la nómina de la misma en marzo de ese

mismo año y siendo designada para procesionar en la tarde del Lunes Santo. Es en 1948 cuando se modifica el día de procesión al Martes Santo, mantenido en la actualidad. A pesar de la ilusión generada por la entrada en el ente agrupacionista, no fueron suficientes los esfuerzos de cara a la salida procesional, ya que la Cofradía solo pudo realizarla con la imagen de la Santísima Virgen, en un trono cubierto de flores, como era habitual en nuestra Semana Santa dadas las dificultades económicas de la época. Durante el año siguiente la Virgen portaría por primera vez un manto de flores naturales, realizado por el Jardinero Mayor del Parque, perteneciente al Ayuntamiento de Málaga. Esta novedad, aunque lo luciesen las dolorosas de más Cofradías de la época, conseguiría instaurarse como un sello caracterizador que se mantiene en la actualidad. (Romero, Primera salida procesional de la Virgen y siguientes, 2000)

El Santísimo Cristo de la Agonía no formó parte del cortejo procesional hasta el Martes Santo del año 1947, que sirvió para demostrar los defectos de la talla, hecho que aumentó el descontento con la misma en el seno de la Corporación. (Romero, Primera salida procesional del Santísimo Cristo de la Agonía, 2000)

4.- Evolución estética y cambio de sede.

A partir de 1960 se inicia el cambio estético que impulsaría a la Hermandad como referente en nuestra Semana Santa durante muchos años. El reflejo más importante del inicio de esta tendencia es el encargo de una nueva talla de María Santísima de las Penas a D. Antonio Eslava Rubio, imaginero sevillano, que fue bendecida en la Iglesia de San José en 1964. El Martes Santo del año siguiente estrenaría nuevas andas procesionales manufactura de los talleres hispalenses de Orfebrería Villareal. (Romero, Etapa de consolidación (1948-1966), 2000)

En cuanto a las sedes de la Corporación, es en 1966 cuando el Obispado vende la capilla de San José, lo que hace que la Hermandad se tralade a la Iglesia de San Julián Obispo, en la que desarrollaría su actividad por más de cuarenta años. (Romero, El Traslado a San Julián, 2000)

En los años siguientes, la Hermandad sufriría una gran reforma estética, cambiando la imagen cristífera dos veces, hasta dar con la actual, obra del imaginero carmonense D. Francisco Buiza Fernández, en aras de buscar una mayor sintonía con el estilo que empezaba a imponerse y que se mantiene en la actualidad. (Hernández, La consolidación de un peculiar estilo en el contexto cofrade malagueño, 2000)

5.- Actualidad.

Durante el transcurso de los años que pasa la Hermandad en la Iglesia de San Julián se consagra el sobrio estilo que la caracteriza en la actualidad. En el año 2004 tiene lugar un hito histórico para la misma, con motivo de la celebración del cincuentenario de la Proclamación Pontificia de la Realeza a la Santísima Virgen, por la que se llevó a cabo el rito de bendición e imposición de una nueva Corona de oro a María Santísima de las Penas. (Hernández, Últimos años en San Julián, 2000)

En el año 2008, la Hermandad marcharía definitivamente de la Iglesia de San Julián Obispo, teniendo como destino un nuevo Oratorio propio, sede de la Hermandad en la actualidad, realizándose el día 25 de octubre el traslado de los Sagrados Titulares y celebrando la ceremonia de consagración del altar del nuevo Oratorio el día 1 de noviembre, presidida por el obispo D. Antonio Dorado Soto. (Penas C. d., Cofradía de las Penas, 2023)

6.- Descripción Orgánica de la Cofradía.

6.1.- Asamblea General o Cabildo de Hermanos.

La Asamblea General o Cabildo de Hermanos es el máximo órgano de gobierno de la Hermandad. Está compuesto por todos los hermanos mayores de dieciséis años de edad y con, al menos, uno de antigüedad en la Hermandad. Los acuerdos adoptados de forma válida por este órgano vincularán a todos los hermanos de la Hermandad.

Esta asamblea podrá ser convocada tanto en sesión ordinaria como extraordinaria, debiendo hacerlo de forma ordinaria, al menos, una vez al año. Para que quede válidamente constituida cuando sea convocada, deben asistir mínimo treinta hermanos, si no se alcanzara dicho quorum, se citará a una nueva sesión quince días después.

6.2.- Junta de Gobierno.

La Junta de Gobierno es el órgano encargado de dirigir y administrar la Hermandad, así como de resolver todos los asuntos relacionados con estas funciones, de acuerdo con las normas previstas en los Estatutos. La Junta de Gobierno es renovada cada cuatro años. Para ello, tiene lugar un cabildo de elecciones donde pueden participar todos los hermanos de pleno derecho, que estén al corriente de pagos y sean mayores

de edad, donde se elige a la Comisión Permanente. La Permanente está compuesta por los cargos de Hermano Mayor, Teniente, Fiscal, Secretario, Tesorero y Albacea General. Tras su elección, estas personas son las encargadas de formar la Junta de Gobierno para el periodo mencionado anteriormente.

En la Hermandad de las Penas, la Junta de Gobierno está compuesta por los siguientes cargos:

- a) **Director Espiritual.** Tiene todas las competencias que le confiere el Código de Derecho Canónico y los Estatutos de la Hermandad.
- b) **Hermano Mayor.** Es el representante legal de la Hermandad ante cualquier organismo oficial. Preside la Asamblea General, la Junta de Gobierno, la Comisión Permanente y las vocalías o comisiones que puedan constituirse,
- c) **Teniente Hermano Mayor.** Colaborador directo del Hermano Mayor, asumirá las competencias específicas que este le encomiende.
- d) **Fiscal.** Debe velar por la correcta aplicación de los Estatutos, normas y acuerdos adoptados por los órganos de gobierno.
- e) **Secretario.** Entre sus funciones destacan confeccionar el Orden del día de las reuniones de los órganos de gobierno, extender cualquier tipo de citaciones o comunicaciones, así como organizar y custodiar el archivo de secretaría.
- f) **Vice-Secretario.** Colaborador directo del secretario, sustituyendo al primero en caso de ausencia.
- g) **Tesorero.** Le compete pagar las facturas de la Hermandad, llevar la caja de la misma y archivar los comprobantes correspondientes.
- h) **Vice-Tesorero.** Auxiliará al tesorero en sus funciones y lo sustituirá en caso de ausencia.
- i) **Albacea General.** Sus funciones principales son el cuidado de enseres, túnicas y objetos para el culto o procesión que posea la Hermandad.
- j) **Contador.** Vigilará la marcha económica de la Cofradía, de acuerdo con los presupuestos aprobados y llevará la contabilidad de la misma.
- k) **Archivero.** Tendrán a cargo la gestión y el cuidado del archivo histórico y documental de la Hermandad.
- l) **Vocales.** Tendrán a cargo la coordinación y dirección de las vocalías que tengan asignadas.
- m) **Diputados.** Auxiliares de la Junta de Gobierno.
- n) **Consejeros.** Es el órgano consultivo de la Junta de Gobierno.

El número de vocales se establece en función de las necesidades de la Hermandad, en la que nos ocupa, encontramos las siguientes vocalías:

- a) **Vocal de Caridad.** Entre sus funciones destaca dirigir la Bolsa de Caridad de la Hermandad, así como cualquier acción caritativa que ejerza la misma.
- b) **Vocal de Columbarios.** Encargado de gestionar los columbarios existentes en las dependencias de la Corporación.
- c) **Vocal de Cultos y Formación.** Encargado de programar y organizar los cultos y funciones litúrgicas que deban celebrarse, así como organizar actividades de formación cristiana y catequética.
- d) **Vocal de Eventos.** Su función es la de gestionar cualquier tipo de evento social para los hermanos que pretenda organizar la Cofradía.
- e) **Vocal de Protocolo.** Responsable de la organización del protocolo en cuantos actos organice la Hermandad.
- f) **Vocal de Publicaciones.** Encargado de las comunicaciones en los perfiles oficiales de redes sociales de la Corporación, así como de la edición de boletines.
- g) **Vocal de Casa Hermandad y Relaciones Institucionales.** El principal de sus cometidos es el de mantener y supervisar las dependencias de la Cofradía.
- h) **Vocal de Juventud.** Encargado de gestionar actividades lúdicas y formativas, así como de animar la participación de los jóvenes en la vida de la Hermandad.
- i) **Vocal de Vestuario.** Responsable de la organización y cuidado de los hábitos nazarenos, así como de cualquier tipo de ropaje que posea la Cofradía.

Todos los miembros de la Junta de Gobierno tienen la obligación de asistir a sus sesiones, estando compuesta como mínimo por veinte hermanos y un máximo de cuarenta. Debe reunirse, con carácter ordinario, mínimo una vez al mes.

6.3.- La Comisión Permanente.

La Comisión Permanente es el órgano ejecutivo de la Hermandad, por delegación de la Junta de Gobierno. Esta comisión es la encargada de resolver los asuntos que la Junta de Gobierno le encomiende, así como de cualesquiera otros asuntos cuya urgencia o inmediatez así lo requiera, dando explicaciones a la Junta de Gobierno de los acuerdos o medidas adoptadas para su posterior aprobación.

En la Hermandad de las Penas, la Comisión Permanente se encuentra formada por los siguientes cargos:

- a) Hermano Mayor
- b) Teniente Hermano Mayor
- c) Fiscal

- d) Secretario
- e) Tesorero
- f) Albacea General

7.- Descripción de los Sagrados Titulares.

7.1.- *Santísimo Cristo de la Agonía.*

La talla del Santísimo Cristo de la Agonía es obra del imaginero carmonense Francisco Buiza Fernández (1922-1983) y fue bendecida en marzo de 1972.

Se trata de un crucificado corpulento que vino a sustituir a la imagen anterior que poseía la Hermandad, de Rafael Barbero, poniendo así fin a la búsqueda de la Cofradía de un Titular cristífero que convenciese en el seno de esta.

La imagen representa el momento previo a la expiración de Jesús, aún vivo y en actitud dialogante, inclinado ligeramente hacia adelante, dando como resultado una talla con un fuerte dramatismo barroco.

Figura 7.1 Santísimo Cristo de la Agonía.



Fuente: Archivo Hermandad de las Penas. (2021).

7.2.- *María Santísima de las Penas.*

La imagen de María Santísima de las Penas fue realizada en 1964 por el imaginero Antonio Eslava Rubio (1909-1983). Así mismo, fue bendecida por el Padre Manuel Gámez López en la desaparecida Iglesia de San José, situada en calle Granada.

Se trata de una imagen de candelero, siendo sólo talladas la cabeza, el cuello y las manos, la imagen mide 1,64 metros.

Muestra a María Santísima como una mujer madura, de rostro compungido y gesto sollozante, con la boca entreabierta donde se vislumbra la dentadura y la lengua, delgada nariz y mirada al frente, buscando la comunicación con el espectador.

Figura 7.2 María Santísima de las Penas.



Fuente: Archivo Hermandad de las Penas. (2021).

7.3.- Santo Domingo de la Calzada.

Santo Domingo fue un ermitaño del siglo XI que dedicó toda su vida a mejorar la viabilidad del Camino de Santiago. Uno de sus milagros más conocido es el siguiente:

Un joven es falsamente acusado de robo y condenado a la horca, tras la ejecución, sus padres al ver el cuerpo de su hijo descubren que está vivo y acuden a contar el suceso al corregidor de la ciudad que, escéptico, comenta que el muchacho está tan vivo como el gallo y la gallina asados que se dispone a comer. Al instante las aves recuperan las plumas y la vida, dando fe del portentoso milagro.

Está representado con vestiduras talladas, portando un bastón de peregrino y flanqueado por una gallina y un gallo en clara alusión a su milagro.

Figura 7.3 Santo Domingo de la Calzada.



Fuente: Archivo Hermandad de las Penas. (2020).

8.- Descripción de la Sede de la Hermandad.

Entre los años 2003 y 2004 comienzan a surgir los primeros planteamientos del traslado de la Hermandad a una nueva sede propia, debido a la transformación de la Iglesia de San Julián y los edificios anexos para albergar la sede de la Agrupación de Cofradías y el Museo de la Semana Santa de Málaga. Finalmente, tras un largo periodo, el día 25 de octubre de 2008 fueron trasladados los Sagrados Titulares de la Corporación a la nueva sede.

El proyecto se encuentra formado por dos volúmenes, conectados por una torre que actúa como núcleo de comunicaciones verticales. El primero de ellos se trata del Oratorio, donde la Cofradía da culto a las Sagradas Imágenes, mientras que en el segundo se encuentran el resto de las dependencias. En la planta baja, encontramos el museo, en la primera planta secretaría y vestuario, mientras que en la segunda se sitúa la sala de Juntas o sala Capitular, finalmente, la tercera planta está compuesta por la terraza y la sede social.

Figura 8.1 Sede de la Hermandad.



Fuente: Archivo Hermandad de las Penas. (2008).

Llama poderosamente la atención la importancia de la pintura en la decoración del Oratorio, realizada por el prodigioso artista malagueño Raúl Berzosa Fernández. Estas decoraciones alcanzan unas dimensiones de 12,20 metros de largo por 9,62 metros de ancho, cuyo motivo principal es la Coronación de la Virgen por Dios Padre.

Figura 8.2. Techo del Oratorio.



Fuente: Archivo Hermandad de las Penas. (2014).

A nivel urbano, podemos decir que es clave la aportación de la nueva sede de la Hermandad en el entorno de Pozos Dulces, escenario que se encontraba muy degradado con numerosos edificios abandonados o en ruinas y que, a partir del establecimiento de la Cofradía en el entorno han sido rehabilitados consiguiendo, en la actualidad, un entorno completamente recuperado.

Análisis de la organización de la Estación Penitencial.

1.- Identificación de actores y roles involucrados.

La organización de la salida procesional anual recae bajo la responsabilidad de la Junta de Gobierno, órgano rector de la Hermandad por el tiempo establecido en sus Estatutos. La Junta de Gobierno debe adoptar numerosos acuerdos en las distintas materias que requiera la organización de la Estación Penitencial.

El puesto más importante en lo que concierne la organización del desfile es el de Jefe de Procesión, persona en la que recae la responsabilidad total de la salida procesional. Este hermano es el encargado de coordinar a todas las secciones de la Hermandad, planificando aspectos más concretos como recorridos o tiempos de paso. Tras el decreto del Obispo de Málaga, con fecha 21 de abril de 2019, donde se presentaba un nuevo modelo de normas diocesanas para la organización y actividad de las Hermandades y Cofradías, así como el nuevo modelo de Estatutos para las Hermandades y Cofradías de Málaga, la figura del Jefe de Procesión recae sobre el Hermano Mayor de la Hermandad, quien puede delegar este cargo a una persona de confianza. (Málaga, Diócesis de Málaga, 2019)

La figura del Albacea General o Prioste, miembro de la Comisión Permanente, toma parte esencial en la organización de este desfile, siendo la persona sobre la que recae la responsabilidad del mantenimiento y cuidado de los enseres de procesión, incluidas las andas procesionales. (Málaga, Diócesis de Málaga, 2019)

La preparación de los equipos procesionales, en el caso concreto que estudiamos, recae sobre el equipo de vestuario de la Hermandad, formado por personas que se encargan del buen cuidado de túnicas y hábitos nazarenos durante el año. Esta vocalía juega un papel fundamental en la Hermandad de las Penas, donde casi la totalidad de participantes de la Estación de Penitencia portan vestimentas cedidas por la Hermandad, siendo muy pocos los hermanos que la poseen en propiedad.

Estos serían los roles más significativos para la preparación de la Salida Procesional, la sinergia de todos ellos desempeña gran importancia para conseguir una correcta gestación, así como el buen desarrollo de esta.

2.- Proceso de planificación y coordinación.

El proceso de planificar y coordinar los preparativos de la Estación de Penitencia aúna los esfuerzos de todos los actores mencionados en el apartado anterior, quienes

ofrecen, de forma desinteresada, su trabajo durante semanas coordinando y gestionando el programa de trabajo que desglosaremos a continuación.

En primer lugar, en este proceso de planificación, el primer paso a realizar es el diseño de un organigrama de trabajo que distribuya las tareas a realizar para la preparación de la salida. Dentro del organigrama mencionado anteriormente, se debe establecer el plazo de inscripciones, así como el reparto de túnicas y tallaje. Este organigrama que mencionamos existe, ya que cada puesto lleva consigo una serie de tareas encomendadas. Sin embargo, no se ha encontrado un cronograma físico que reparta horas y trabajo, lo que acaba llevando a desajustes. A la vista de esto, he propuesto un cronograma para el año 2024, que posteriormente a su puesta en práctica deberá ser analizado y mejorado.

Figura 2.1.- Cronograma de trabajo 2024.



Fuente: Elaboración propia.

De forma novedosa, en los últimos años podemos encontrar como numerosas Hermandades han optado por la modernización, promoviendo la inscripción a la Estación de Penitencia de forma online, a ello han contribuido la modernización de las páginas web las distintas Corporaciones, donde cada hermano posee su perfil personal en que puede consultar sus datos o realizar distintos trámites. Por otro lado, dada la creciente participación de las Salidas Procesionales, y para estimar el número de interesados que renovarían su compromiso un año más, otras muchas Cofradías también han optado por la realización de preinscripciones a través de formularios online, garantizando así a los interesados la reserva de sus puestos. (Penas H. d., Inscripción Estación de Penitencia 2024, 2024)

Esta preinscripción se puede llevar a cabo a través del portal web de la Hermandad, cuya dirección es <https://cofradiadelaspenas.org/> y en la que cada hermano tiene acceso a un perfil privado propio.

Para poder acceder a este perfil, al entrar en el enlace anterior aparecerán directamente dos opciones: “Acceso a Hermanos” o “Hazte Hermano”.

Pulsando sobre la opción de acceso a hermanos accederemos al siguiente menú, donde podemos acceder a nuestro perfil ingresando nuestro DNI y clave de acceso. En caso de que seamos hermanos y no dispongamos de clave, podemos solicitar la misma escribiendo nuestro DNI y pulsando en esta opción, automáticamente la recibiremos en el correo electrónico que tengamos asociado a nuestro perfil.

Figura 2.3.- Acceso perfil virtual.



The image shows a web interface for 'LAS PENAS'. At the top is the logo, which includes a coat of arms with a cross and the text 'LAS PENAS' in a large, red, serif font. Below the logo is a white box with a grey border titled 'ACCESO AL SERVICIO'. Inside this box, there are two input fields: 'NIF' and 'CLAVE'. Below these fields are two buttons: 'ACCEDER AL PERFIL' (with a power icon) and 'SOLICITAR CLAVE' (with a key icon). At the bottom of the box, there is a link that says 'Crear acceso directo a la aplicación' and two buttons for mobile apps: 'ANDROID' (with an Android icon) and 'IOS' (with an Apple icon).

Fuente: Página web Cofradía de las Penas (<https://cofradiadelaspenas.org/>)

Una vez estemos dentro de nuestro perfil, podemos comprobar nuestros datos personales, así como si estamos al corriente de pagos y, en el apartado de procesión, inscribirnos para participar en la misma.

En el lado opuesto a estos procesos más tecnológicos, los métodos tradicionales siguen siendo los preferidos por los hermanos más veteranos en la Cofradía. Dentro de estos métodos clásicos se encuentran la inscripción presencial en la sede de la

Corporación, así como el reparto de túnicas, paso que no se puede realizar a través de otros medios ya que supone la prueba del hábito penitencial y donde se aprovecha para revisar el estado de las túnicas, o el tallaje, que consiste en tomar medidas de hombro a los hermanos portadores para su correcto posicionamiento en los varales.

Dentro de este proceso de planificación, y posterior a la finalización del plazo de inscripción y entrega de túnicas, se debe establecer una jornada de reparto de papeletas de sitio, documento de carácter identificativo en el que se recoge con todo detalle el puesto que su hermano poseedor desempeñará en el cortejo procesional. El documento debe encontrarse firmado por el secretario de la Junta de Gobierno y sin él, no se permite la entrada al lugar donde se organice el cortejo en el día de la procesión. Además de la papeleta de sitio, se debe entregar un documento donde se encuentren desarrolladas las normas a cumplir por los hermanos que forman parte del cortejo, así como la hora a la que los interesados deben encontrarse en el templo o Casa Hermandad. (Penas C. d., Cofradía de las Penas, 2023)

La entrega de papeletas de sitio supone un problema real en la Hermandad, debido a la escasa participación de sus hermanos en los plazos de convocatoria propuestos por la Cofradía.

La forma de proceder de la Hermandad para su entrega es siempre la misma: se fijan dos días entre semana para el reparto de papeletas de hombres de trono, uno para portadores del Cristo y otros para portadores de la Virgen, y la mañana del sábado de esa misma semana para el resto de los participantes de la procesión (nazarenos, acólitos y comisión externa).

Al realizarse de esta forma, el número de hermanos que retiran su papeleta de sitio en la fecha dispuesta es muy reducido, ya que muchos de ellos se encuentran trabajando o realizando actividades propias de su rutina entre semana. Más adelante, en el epígrafe

2.1.- Entrega de papeletas de sitio.

En la siguiente imagen, podemos observar la papeleta de sitio de la Hermandad de las Penas para el año 2022, donde encontramos todos los aspectos reseñados en el párrafo anterior.

Figura 2.1.- Papeleta de Sitio de la Hermandad de las Penas año 2022.



Fuente: Página web Cofradía de las Penas (<https://cofradiadelaspenas.org/>)

Desviando la atención de la relación entre la Hermandad con sus hermanos, pasamos a centrarnos en los procedimientos que esta debe seguir para coordinarse con los organismos públicos y municipales de la ciudad, ayuntamiento y cuerpos de seguridad. Por un lado, se debe establecer contacto con las autoridades locales que, con mediación de la Agrupación de Cofradías, revisen la ruta de la procesión y su marcha. De este modo, es necesaria la coordinación con los cuerpos de seguridad para proporcionar así protección y control de lo que acontece alrededor del cortejo. En el caso de los servicios de transporte, gracias a este vínculo de cooperación, se pueden llevar a cabo alteraciones de los mismos, ofreciendo servicios de transporte adicionales especiales, facilitando así el desplazamiento de los participantes y espectadores de la Semana Santa, especialmente en áreas donde la afluencia de personas es más alta.

Por otro lado, los servicios de emergencia y salud pública también deberán conocer estas indicaciones, coordinándose con la Hermandad garantizando de este modo una rápida y eficaz asistencia médica a cualquier hermano o persona del público en caso de que fuera necesaria. A tal fin y, de forma coordinada con la Agrupación de Cofradías, los servicios de Protección Civil ofrecen año tras año un curso de

obligatoria asistencia a personal de todas las Hermandades con responsabilidad sobre el cortejo, además estos servicios de emergencia se encuentran en constante contacto con las personas responsables de la Cofradía durante el transcurso de la procesión

Todas estas relaciones entre las Cofradías y los organismos públicos, de seguridad o de orden deben realizarse en materia de colaboración y cooperación, centrandolo enfoque en el objetivo común de garantizar que estas celebraciones sean desarrolladas de manera adecuada y segura para todos los participantes y asistentes de la misma.

3.- Participantes de la Salida Procesional: año 2023 y objetivos 2024.

A continuación, interpretaremos los datos obtenidos por la Hermandad en cuanto a hermanos inscritos para participar en la Salida Procesional durante el año 2023, así como el objetivo propuesto a alcanzar por la misma para el año 2024.

Figura 3.1.- Participantes en la Salida Procesional 2023 y objetivos 2024.

	2023	Objetivo
Número de participantes	625	646
Nazarenos	280	290
<i>Sección del Cristo</i>	145	140
<i>Sección de la Virgen</i>	135	150
Hombres de Trono	255	255
<i>Sección del Cristo</i>	120	120
<i>Sección de la Virgen</i>	135	135
Acólitos	40	46
<i>Sección del Cristo</i>	20	23
<i>Sección de la Virgen</i>	20	23
Comisión Externa	25	35
Auxiliares	25	20

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, la Hermandad marca como objetivo principal una mayor participación de hermanos para la procesión de 2024. Estas diferencias aparecen señaladas en todos los puestos, salvo en hombres de trono, donde debe mantenerse el mismo número para que puedan transitar por las calles de la manera más digna posible.

En cuanto al cuerpo de Nazarenos podemos comprobar cómo la Hermandad, además de tener intención de aumentar el número de participantes, marca como objetivo que la sección del Cristo sea menor que la de la Virgen. Esto responde a una cuestión motivada por el solapamiento de las bandas que acompañan a los Sagrados Titulares en algunos puntos del recorrido.

El número de acólitos se ve incrementado, a fin de contar con “acólitos auxiliares” que sean capaces de desempeñar el puesto de los principales en caso de ocurrir cualquier tipo de incidencia. Igualmente, el número de participantes de la comisión externa aumentaría, permitiendo así auxiliar a todos los participantes de la procesión de una manera más eficaz en caso de necesidad.

Del mismo modo, vemos como hay intención de que el número de auxiliares se vea reducido, pues abarataría el coste de la salida para la Hermandad, teniendo en cuenta que estas son personas pagadas.

En el siguiente epígrafe, además de conocer los distintos recursos necesarios para la Salida Procesional, conoceremos los datos ofrecidos por la Hermandad de los participantes del año 2024, revisando de esta forma si los objetivos han sido, o no, cumplidos por la Corporación.

4.- Recursos necesarios: humanos, financieros y materiales.

Realizar una Salida Procesional es una gesta compleja, pues se precisan numerosos tipos de recursos para ello, en este caso nos vamos a centrar en tres tipos de recursos distintos que se encuentran relacionados entre sí: humanos, monetarios o materiales.

4.1.- Recursos humanos.

Dentro del proceso de planificación y coordinación, así como en la identificación de roles involucrados en la organización de una salida procesional, pudimos reconocer el importante número de personas que desempeña tareas en la preparación del desfile, encabezados por la Junta de Gobierno de la Hermandad y seguidos por el resto de los hermanos interesados en formar parte del cortejo el día de la procesión.

Sin embargo, existe otro tipo de personal auxiliar que trabaja durante la procesión y que no forma parte de la nómina de hermanos. Estas personas desempeñan distintas labores, ya sea como encendedor de velas en los pasos, distribuyendo agua a los hombres de trono o incluso portando insignias cuyo puesto no haya sido cubierto por un hermano. Como no podía ser de otra forma, las Hermandades no han sido ajenas

a la modernización, por lo que no es ningún disparate que también se precise de un equipo de comunicación que ofrezca información al instante sobre la Salida Penitencial en los perfiles oficiales de las redes sociales de la Cofradía.

En el caso de la Hermandad de las Penas, para la Salida Procesional se forma un grupo de hermanos encargados de auxiliar al resto de participantes de la procesión, la denominada “Comisión Externa”. Este amplio grupo de hermanos se distribuye a lo largo de las secciones del cortejo. Igualmente, varios de los encargados de este grupo se encuentran en constante contacto con los servicios de Protección Civil, garantizando así su rápida actuación en caso de que ocurran cualquier accidente.

Por otro lado, la Hermandad en los últimos años está intentando implementar una medida a lo largo del cortejo, aún sin éxito. Esta medida se basa en identificar y posicionar a los distintos hermanos que tengan conocimientos y nociones en materia de primeros auxilios o cuyos oficios estén relacionados con la medicina o los servicios sanitarios, con el fin de distribuirlos en puntos estratégicos del cortejo, facilitando una rápida identificación y actuación de estos en caso de que sea necesario, evitando así cualquier tipo de mal mayor. Según los cálculos realizados por la Hermandad y siguiendo el número de participantes de la procesión, son necesarios al menos un hermano por cada tramo de nazarenos y cuatro hombres de trono en cada uno de ellos los necesarios para cubrir estas necesidades.

Los datos ofrecidos por la Hermandad sobre el número de participantes de la Salida Procesional para el año 2024 son los siguientes:

Figura 4.1.1- Participantes Salida Procesional 2024.

	Número	Porcentaje
Número de participantes totales	650	100%
Nazarenos	300	46,15%
<i>Sección del Cristo</i>	125	19,23%
<i>Sección de la Virgen</i>	175	26,92%
Hombres de Trono	255	39,23%
<i>Sección del Cristo</i>	120	18,46%
<i>Sección de la Virgen</i>	135	20,77%
Acólitos	50	7,69%
<i>Sección del Cristo</i>	30	4,62%
<i>Sección de la Virgen</i>	20	3,08%
Comisión Externa	30	4,62%
Auxiliares	15	2,31%

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, podemos observar que los nazarenos suponen el 46,15% de los participantes totales de la procesión, protagonizando los nazarenos de la sección del Cristo el 19,23% del total de los participantes y los de la Virgen el 26,92% respectivamente. Esto se debe a que en la Hermandad existe una gran tendencia a la tradición familiar que llega a nuestros días y que, al ser la Virgen la Sagrada Titular con mayor antigüedad de la misma, de manera tradicional estas familias la acompañan por delante del Santísimo Cristo, otro motivo es que, es preferible que siempre acompañe un mayor número de nazarenos al cortejo de la Santísima Virgen para poder distanciar lo máximo posible los acompañamientos musicales de ambos tronos, evitando así que se pisen unos a otros.

Los portadores conforman un 39,23% del total de los participantes de la procesión, siendo mayor el número de portadores para el paso de la Virgen (20,77%) debido a que las dimensiones del mismo son mayores que las del paso del Cristo.

Finalmente, podemos destacar que el Santísimo Cristo cuenta con mayor número de acólitos y monaguillos que la Virgen.

Si comparamos los datos obtenidos en el año 2024 con los objetivos marcados por la Hermandad para este año podemos observar los siguientes resultados.

Figura 4.1.2.- Comparativa participantes Salida Procesional 2024 y objetivos propuestos.

	Objetivo	2024
Número de participantes	646	650
Nazarenos	290	300
<i>Sección del Cristo</i>	140	125
<i>Sección de la Virgen</i>	150	175
Hombres de Trono	255	255
<i>Sección del Cristo</i>	120	120
<i>Sección de la Virgen</i>	135	135
Acólitos	46	50
<i>Sección del Cristo</i>	23	30
<i>Sección de la Virgen</i>	23	20
Comisión Externa	35	30
Auxiliares	20	15

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se puede observar un mayor crecimiento de participantes del esperado. En cuanto a Nazarenos, se cumple la premisa marcada por la Hermandad de aumentar el número de participantes en la sección de la Virgen. Sin embargo, este crecimiento supone una disminución en el cortejo del Cristo. Este crecimiento es debido a la popularidad que goza la cuidada puesta en escena de María Santísima de las Penas en la tarde del Martes Santo, sumado a la acción social llevada por la Cofradía en colegios animando a la participación de jóvenes como nazarenos y las campañas realizadas en redes sociales donde la principal protagonista era la Sagrada Titular, centradas en atraer nuevos nazarenos para su sección, por encima de la del Cristo.

Por otro lado, el número de acólitos supera el esperado, esto se debe a la inclusión de una reliquia por los cristianos perseguidos en la sección del Cristo, que es acompañada por un pequeño cuerpo de monaguillos, además de la inclusión de los acólitos auxiliares mencionados previamente.

En cuanto a la comisión externa, el número dispuesto por la Hermandad no ha sido cubierto en su totalidad. Esto se debe a que, en última instancia, la Junta de Gobierno propuso que varias de las personas que fuesen a desempeñar este cargo participaran en la Salida Procesional como auxiliares, ofreciéndose varios de ellos a ser los encargados de encender las velas de los tronos procesionales así como de portar alguna insignia.

4.2.- Recursos materiales.

En cuanto a recursos materiales necesarios para llevar a cabo una Estación de Penitencia, podemos reseñar las túnicas o hábitos que vestirán las personas que conformen el cortejo. Por otro lado, se encuentran los elementos externos, que no posee la Hermandad, y que deben adquirirse para preparar la procesión. Estos elementos son la cera, el exorno floral, el incienso... Según la idiosincrasia de la Hermandad, se precisará de un acompañamiento musical u otro, del mismo modo, la cera o los exornos florales también varían de un tipo de Cofradía a otra.

En el caso de la Hermandad de las Penas, dos son las formaciones musicales encargadas de acompañar con sus sones a los Sagrados Titulares. La banda de Cornetas y Tambores de la Archicofradía del Paso y la Esperanza tras el Cristo y la banda de Música de Nuestra Señora de la Paz tras la Virgen, ambas formaciones de la capital malagueña.

La cera que portan los nazarenos del Cristo de la Agonía es de color tiniebla, al igual que las que forman parte de su paso procesional. En la sección de María Santísima de

las Penas, los nazarenos portan cirios de color blanco, del mismo color de la candelera que alumbró a la Virgen en su paso de palio.

El proceso de compra de la cera, tanto de los nazarenos como de los troncos, pasa por diferentes etapas. La Hermandad posee distintos proveedores a los que solicita presupuesto de la cantidad necesitada. Una vez recibidos los presupuestos, pasan a ser debatidos en Junta de Gobierno. Tras su discusión, es seleccionado un presupuesto y proveedor, con el que contacta la Hermandad. Posteriormente, en las semanas previas a Semana Santa, el proveedor envía la cera a la sede de la Hermandad para su puesta a punto de cara a la Salida Procesional.

Conociendo el número total de nazarenos participantes en la Salida Procesional podemos conocer cuántos cirios precisa la Hermandad para suministrar un cirio a cada uno de ellos.

Figura 4.2.1.- Nazarenos Salida Procesional 2024.

	Número	Porcentaje
Nazarenos	300	100,00%
<i>Sección del Cristo</i>	125	41,67%
<i>Sección de la Virgen</i>	175	58,33%

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia los datos de la tabla anterior, se realiza una previsión de los cirios que la Cofradía necesita encargarse para la Estación de Penitencia.

Figura 4.2.2.- Reparto de cirios Salida Procesional 2024.

	Número	Porcentaje
<i>Cirios Cristo</i>	150	41,10%
<i>Cirios Virgen</i>	215	58,90%
Cirios totales	365	100,00%
Cirios adjudicados	300	82,19%
Cirios de reserva	65	17,81%
<i>Cirios reserva Cristo</i>	25	6,85%
<i>Cirios reserva Virgen</i>	40	10,96%

Fuente: Elaboración propia.

Llegados a este punto, llama poderosamente la atención que el número de cirios totales adquiridos supera al número de nazarenos totales. Esto se debe a que la Hermandad, en forma de previsión, encarga un mayor número de cirios que los que necesita realmente debido a que, en caso de ocurrir cualquier tipo de imprevisto o accidente con alguno de ellos, exista margen de maniobra y se pueda cambiar rápidamente.

De los datos ofrecidos por la Corporación podemos destacar que, como el número de nazarenos de la sección de la Virgen (175) es mayor que el número de nazarenos de la sección del Cristo (125) se adquiere un mayor número de cirios de reserva en la primera sección (40) que en la segunda (25).

En cuanto a exornos florales, la Hermandad de las Penas cuenta con una particularidad, debido a que el manto de María Santísima de las Penas no está realizado por bordados o materiales textiles, sino que está compuesto por flores. Este manto cada año presenta un diseño diferente y está realizado por los jardineros de los servicios de parques y jardines del Ayuntamiento de Málaga. Por su parte, el exorno floral del Santísimo Cristo de la Agonía está compuesto por un monte de claveles rojos.

Figura 4.2.3.- Manto de flores de María Santísima de las Penas, 2018.



Fuente: Archivo Hermandad de las Penas. (2018)

4.3.- Recursos financieros.

En el ámbito financiero, se debe elaborar un presupuesto donde aparezcan reflejados todos los elementos procesionistas que impliquen un desembolso económico para la Corporación, en este aspecto podemos reseñar algunos de los elementos mencionados anteriormente, como el exorno floral o la cera, a los que podemos añadir el acompañamiento musical o el gasto que supone la contratación del personal externo que desempeña distintas labores en el día de la salida procesional.

En el anexo I de la página cincuenta y tres podemos encontrar un presupuesto desarrollado a tal fin. En el caso del presupuesto presentado, el importe de las distintas partidas se encuentra multiplicado por un coeficiente ficticio y desconocido, con motivo de salvaguardar la privacidad de la Hermandad de las Penas.

En dicho presupuesto podemos encontrar desarrolladas las distintas partidas de ingresos y gastos para la Estación de Penitencia. En el caso del presupuesto para el año 2024, encontramos un resultado final positivo para la Cofradía por 276,00€. La partida de ingreso de mayor cuantía es la subvención ofrecida por la Agrupación de Cofradías de Málaga, mientras que el gasto de mayor importe lo suponen las flores que exornan los pasos procesionales.

Una vez pasada Semana Santa, este presupuesto debe ser estudiado y revisado, para comprobar si las estimaciones realizadas previamente se han cumplido, si las cuantías de alguna de las partidas han sido desviadas y los resultados obtenidos, con el objetivo de mejorar su realización y preparación de cara a la Semana Santa del año posterior.

Tras esta revisión, se ha obtenido el resultado de la ejecución del presupuesto para la Salida Procesional del año 2024, que encontramos en el anexo II en las páginas finales de este trabajo. Este resultado arroja un resultado final negativo por 1.166,10€, lo que significa que la Hermandad ha incurrido en más gastos que ingresos, además, podemos afirmar que se han registrado desviaciones en distintas partidas.

Las partidas que han presentado desviaciones han sido las siguientes:

Figura 4.3.- Desviaciones presupuesto Salida Procesional 2024.

	Presupuesto	Resultado	Diferencia
Papeletas de Sitio expedidas	19.044,00 €	20.472,30 €	1.428,30 €
Cera de Nazarenos	5.520,00 €	5.934,00 €	414,00 €
Donativos e Ingresos Extraordinarios	3.450,00 €	2.484,00 €	- 966,00 €
Flores	16.560,00 €	18.602,40 €	2.042,40 €
Servicio de Tintorería	3.450,00 €	3.726,00 €	276,00 €

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, encontramos la partida de “Papeleta de Sitio expedidas”, donde podemos visualizar un incremento de la cuantía estimada, ya que el número de participantes en la procesión ha sido superior al previsto inicialmente en materia de nazarenos. Por consiguiente, al aumentar el número de nazarenos, ha aumentado el gasto de la compra de “Cera de Nazarenos” y el gasto de los “Servicios de Tintorería”, ya que había un mayor número de túnicas que limpiar.

Por otro lado, debido a cambios en la elección del motivo central del manto de flores de María Santísima de las Penas se produjeron modificaciones en las elecciones florales que componían el mismo, resultando en la sustitución de flores más comunes por otro tipo de especies más sofisticadas, lo que se traduce finalmente en un aumento del gasto en esta partida.

Finalmente, en el apartado de “Donativos e Ingresos Extraordinarios” podemos observar una disminución de los ingresos obtenidos en cuanto a los estimados ya que no fue posible la obtención total de una subvención promovida por el Ayuntamiento de Málaga debido al deterioro de las túnicas de nazareno por el líquido anticera utilizado al paso del cortejo para facilitar la limpieza de las calles.

En definitiva, los resultados globales obtenidos con el presupuesto y el resultado de su aplicación han sido totalmente opuestos. Para mejorar la realización de este presupuesto en años venideros, realizo las siguientes propuestas de mejora:

- Definir los materiales y especies florales que componen el manto de María Santísima de las Penas con anterioridad a la realización del presupuesto.
- Realizar estimaciones de participantes en base a las preinscripciones promovidas antes del reparto.
- Separar las partidas de “Donativos” e “Ingresos Extraordinarios” ofreciendo un papel menor a la segunda para evitar casos como el ocurrido el presente año con la negativa de la subvención.

Tras la aplicación de las propuestas anteriores, el presupuesto ofrecerá un resultado más optimizado que el alcanzado en el año 2024, facilitando así su cumplimiento.

Caso de Estudio: Organización de la Estación Penitencial de la Hermandad de las Penas.

1.- Descripción general de la procesión seleccionada.

La Hermandad de las Penas, en la que se centra el estudio, procesiona en la tarde del Martes Santo en la ciudad de Málaga. En la actualidad, la Corporación cuenta con alrededor de novecientos hermanos en su nómina.

La Hermandad efectúa su Estación de Penitencia desde el interior del Oratorio propio construido en Pozos Dulces. El cortejo de nazarenos forma entre la Sala del Tesoro de la Casa Hermandad y las dependencias del antiguo Parador de San Rafael, actual sede de Turismo Andaluz, cuyo patio trasero comparte con la Cofradía. (Penas C. d., Cofradía de las Penas, 2023)

La disposición del cortejo es la siguiente: Cruz de guía escoltada por dos faroles. Primer tramo de Nazarenos del Señor. Senatus escoltado por cuatro varas. Segundo tramo. Bandera de la Caridad escoltada por cuatro varas. Tercer tramo. Bocinas. Libro de Reglas, que debe ser portado por el Fiscal de la Hermandad, escoltado por cuatro varas, lo que conforma la presidencia del paso del Cristo. Acólitos y pertiguero. Paso del Señor. Banda de CCTT. Cruz Parroquial y ciriales. Primer tramo de nazarenos de la Virgen. Guion de la Realeza escoltado por cuatro varas. Segundo tramo de nazarenos de la Virgen. Bandera del Sine Labe. Tercer tramo de nazarenos de la Virgen. Guión, que debe ser portado por el Secretario de la Cofradía, escoltado por cuatro varas. Acólitos y pertiguero. Paso de la Virgen. Banda de música. (Penas C. d., Cofradía de las Penas, 2023)

Esta misma disposición, enumerada en el párrafo anterior, puede observarse con mayor claridad al final del documento, en el apartado de anexos, concretamente en el llamado de “Orden de Procesión”. En este anexo se pretende enumerar las distintas secciones y componentes del cortejo de una forma más visual, ayudando así a su comprensión.

Finalmente, si por algo puede caracterizarse la Estación de Penitencia de la Hermandad de las Penas es por el cuidado de su puesta en escena, por la búsqueda permanente del equilibrio en la disposición de su cortejo y el entramado callejero por el que transita.

2.- Análisis detallado de la organización y ejecución.

2.1.- Organización del elemento procesional.

Tras la publicación del modelo de normas diocesanas para la organización y actividad de las Hermandades y Cofradías, así como el nuevo modelo de Estatutos para las Hermandades y Cofradías de Málaga y, tras no haberse aprobado aún un modelo propio para la Hermandad de las Penas, el papel del Jefe de Procesión es llevado a cabo por el Hermano Mayor de la Corporación, quien puede delegar este cargo a otra persona de su confianza. (Piedad, s.f.)

Siguiendo la guía de estos Estatutos, la Junta de Gobierno, a propuesta del Hermano Mayor o Jefe de Procesión en su caso, debe nombrar a los hermanos encargados de desempeñar distintos cargos en la Procesión. Debemos tener presente que estos cargos se encuentran descritos en los Estatutos que rigen la Hermandad, así como sus funciones. A continuación, se ofrece una breve descripción de todos ellos:

- a) Jefe de Procesión, en caso de no ser el Hermano Mayor.

Entre sus funciones destacan ser el máximo responsable del orden y cumplimiento del horario e itinerario de la procesión y la organización antes de la salida, auxiliado por el resto de los cargos que serán expuestos a continuación, así como la supervisión de las tareas encomendadas a dichas personas.

- b) Subjefe de Procesión.

Sus tareas principales son complementar al Jefe de Procesión en sus ocupaciones, realizar las funciones que sean delegadas y sustituir al primero en su ausencia.

- c) Jefes de Sección.

Los Jefes de Sección son los encargados de llevar la jefatura de todos los nazarenos que componen una sección, en este caso encontramos dos secciones bien diferenciadas: Cristo y Virgen. Siguen las órdenes del Jefe y Subjefe de Procesión y tienen a su cargo al resto de Mayordomos de la sección que corresponda.

- d) Mayordomos.

Los Mayordomos se dividen de la siguiente manera: Cruz de Guía, tramos de nazarenos y tronos. La ocupación de los Mayordomos es la de coordinar el andar del cuerpo de nazarenos, así como su cuidado y auxilio en caso de existir cualquier tipo de problema.

e) Capataces.

Los capataces son los encargados del tallaje y preparación de los puestos de cara a la Estación Penitencial así como dirigir los tronos procesionales en la calle.

f) Comisión Externa.

Los encargados de Comisión Externa deben seguir las órdenes transmitidas por el Jefe de Procesión, auxiliando las tareas que este les encomiende antes de la salida y en la recogida, debiendo poner en conocimiento de cualquier incidencia al cargo de Procesión que le resulte más próximo.

Todos estos cargos tendrán vigencia exclusivamente durante el periodo comprendido desde su nombramiento por la Junta de Gobierno hasta la conclusión de la Estación Penitencial.

Con la designación de los cargos mencionados anteriormente, la Hermandad cuenta con un gran despliegue humano que será el encargado de realizar todo el proceso de recepción al resto de hermanos de la Cofradía, llevando a cabo las tareas de inscripciones, reparto o preparación de listados.

A estos cargos de procesión, encargados de realizar todas las gestiones y preparativos acerca de la Salida Procesional, se suman distintas vocalías de la Junta de Gobierno, uniéndose así para facilitar el desempeño de los primeros.

a) Equipo de Vestuario.

La vocalía de vestuario es la encargada de almacenar, reparar y suministrar las túnicas a los participantes de la Estación de Penitencia. Durante las semanas previas a Semana Santa, su labor se centra en todo lo relativo a la Salida Procesional.

En las semanas de reparto, se encargan de entregar las túnicas y equipos nazarenos. Para facilitar el control de las mismas, los hermanos deben firmar un recibí declarando su conformidad con la retirada de las mismas y comprometiéndose a devolverla en el mismo estado que le fue concedida una vez finalice la Estación de Penitencia.

Tras el paso de esta, esta mayordomía es la encargada de recepcionar las túnicas y realizar en ellas labores de mantenimiento propias para asegurar un buen estado de cara a su uso el año siguiente.

En la actualidad, no existe de manera documental un cronograma de trabajo, que sí se encuentra en la mente de todos los organizadores. Para ayudar a la organización de la procesión del próximo año, así como su toma en consideración y puesta en práctica

por las generaciones venideras, a continuación, desarrollamos un modelo organizativo basado en un diagrama de Gantt.

El gráfico se dispone de la siguiente manera: en el eje X o eje de abscisas se sitúa la duración de la tarea, tomando como referencia de inicio el lado izquierdo, y en el eje Y se disponen las tareas, situadas en orden cronológico.

Figura 2.1.1.- Cronograma de trabajo vocalía de vestuario.



Fuente: Elaboración propia.

Las actividades están distribuidas en un plazo de sesenta días previos al Martes Santo hasta los sesenta días posteriores a la realización de la Estación de Penitencia. En el mismo, podemos observar que hay actuaciones que se solapan en el tiempo, ofreciendo así mayor flexibilidad a la hora de realizar las tareas.

En primer lugar, situamos la revisión de las túnicas, así como el arreglo de desperfectos que se encuentren en las mismas. Posteriormente, se encuentra el plazo de entrega de túnicas a los hermanos, así como de cambios para aquellas personas que no estén conformes con los que le hayan sido adjudicados. Siguiendo con este orden encontramos la preparación de la vestimenta de las personas que participen como acólitos, ya que estos ropajes al ser especiales no se entregan a los hermanos para que lo lleven a sus domicilios, si no que se recogen en la sala de vestuario de la Hermandad el día de la procesión. Tras la procesión, es momento de hacer inventario y revisar las túnicas, asegurándonos así de que no hay ninguna extraviada o con desperfectos tras la Salida Procesional. Finalmente, para terminar, encontramos la limpieza de las túnicas para garantizar su conservación de la mejor manera posible. Este ciclo, deberá repetirse cada año asegurando así la correcta realización de las tareas y el cumplimiento de las mismas antes de la Estación Penitencial.

Tras la puesta en práctica del cronograma, podemos concluir con que no es posible el cumplimiento de este en su totalidad. Aunque la mayoría de tareas sí que han sido realizadas a tiempo, no ha sido posible en otros casos. La entrega de túnicas ha contado con un plazo mayor al dispuesto en el cronograma, esto se debe a excepciones particulares realizadas por la Hermandad con hermanos de gran antigüedad y con otros que residen fuera de la provincia. En otra instancia, destaca que las actividades de revisión y limpieza de túnicas tras la salida procesional no pueden ser cumplidas a tiempo debido a que durante el inventario se detectan numerosas faltas de equipos procesionales, teniendo que contactar con los dueños de los mismos para su recuperación, retrasando así la finalización del proceso.

b) Secretaría.

La secretaría de la Hermandad es la encargada de las tareas relativas a las inscripciones de los participantes del cortejo procesional. Junto con el Jefe de Procesión y el resto de mayordomos, se ocupan de preparar los listados para la procesión, así como de revisar y cotejar la antigüedad de cada hermano para su correcta colocación en el desfile procesional.

c) Albacería.

El Albacea General, junto con el resto de albaceas de la Corporación llevan a cabo la puesta a punto de los elementos patrimoniales necesarios para llevar a cabo la Estación de Penitencia. Del mismo modo, el Albacea General se encarga de coordinar los plazos de reparto y la organización de los preparativos junto al Jefe de Procesión.

2.2.- Proceso de inscripciones y reparto.

El proceso de inscripciones y reparto para la Estación de Penitencia se trata de un proceso complejo diferenciado en periodos y fases que desglosaremos a continuación.

Para la Estación Penitencial del Martes Santo de 2024, los plazos de reparto se encuentran establecidos a lo largo del mes de febrero, intercalados con los cultos cuaresmales de la Hermandad. En la siguiente imagen, podemos encontrar el calendario realizado por la Corporación en el presente año, con las diferentes convocatorias y horarios.

Figura 2.2.- Cronograma de trabajo vocalía de vestuario.



Fuente: Página web Hermandad de las Penas. (2024)

2.2.1.- Preinscripción y solicitudes.

Tras la preinscripción realizada este año de manera novedosa para estimar el número de participantes que volvían a estar interesados en participar en la Salida Procesional y las nuevas incorporaciones, encontramos el plazo de solicitudes para puestos específicos.

Durante este plazo, las personas interesadas deben cumplimentar un formulario con sus datos y puestos solicitados. Estas plazas son limitadas pues se trata de puestos muy cotizados y que, debido a su labor en la procesión, como el cuerpo de acólitos o al número de insignias, no hay disponibilidad para todos los integrantes de la procesión. (Penas H. d., Inscripción Estación de Penitencia 2024, 2024)

Posteriormente, y de forma previa a la siguiente fase, se comunica a los interesados la resolución de las inscripciones. Esta resolución se basa en la adjudicación de los puestos a los solicitantes según su antigüedad de hermano.

Para poder participar en la procesión, los interesados deben cumplir los siguientes requisitos:

- Las personas interesadas deben formar parte de la nómina de hermanos de la Corporación. En caso de que una vez finalizados los plazos de inscripción pertinentes no hayan sido cubiertos por hermanos, estos puestos pueden ser cubiertos por personas que no formen parte de este grupo.

- No se requiere antigüedad mínima para poder formar parte del cortejo. Si bien, en caso de solicitar puestos específicos, estos serán distribuidos bajo un criterio basado estrictamente en la antigüedad del hermano, teniendo prioridad la persona con más años en la Hermandad.
- La edad mínima para poder ser hombre de trono es de dieciséis años, previa autorización de sus tutores legales. La edad máxima para ocupar este puesto es de sesenta años.
- El hermano que desee obtener su papeleta de sitio deberá encontrarse al corriente de pago de las cuotas de hermano.
- Todos los hermanos que quieran formar parte de la Estación de Penitencia deberán abonar un donativo de 23€.
- Los hermanos que salgan en la procesión de forma continuada tendrán prioridad en sus puestos sobre los hermanos que no formaran parte de esta en el año anterior.

2.2.2.- Inscripción online de participantes.

Durante la primera semana de febrero transcurre el plazo de reparto para las personas que realizaron su inscripción de forma online, sólo disponible para nazarenos, monaguillos y acólitos.

Para poder acudir al reparto en este plazo se debe solicitar cita previa, con tal de evitar colapsos y largas colas. Durante estos días, toda la actividad se concentra en la sala de vestuario de la Hermandad dado que las personas que acuden a por su hábito realizaron el pago a través de internet.

A pesar de ser la tercera Semana Santa donde la Hermandad trabaja con este método, aún no ha conseguido asentarse entre los participantes de la procesión que pueden optar por el mismo. En la siguiente tabla podemos observar el número de nazarenos, monaguillos y acólitos inscritos según los distintos medios.

Figura 2.2.2.- Tipo de inscripciones realizadas, comparativa.

	Número	Porcentaje
Inscripción online	125	100,00%
<i>Nazarenos</i>	115	92,00%
<i>Monaguillos y acólitos</i>	10	8,00%
Inscripción presencial	225	100,00%
<i>Nazarenos</i>	185	82,22%
<i>Monaguillos y acólitos</i>	40	17,78%

Fuente: Elaboración propia.

Observando estos datos podemos comprobar cómo la inscripción presencial tiene mucho más protagonismo que la online, siendo la primera la preferida por nazarenos y acólitos. Estos datos tienen una razón muy simple, al ser las túnicas propiedad de la Hermandad, estos hermanos, aunque retiren su puesto de forma online, deben acudir a las dependencias de la misma para recoger su hábito, es por ello que la mayoría prefiere realizar ambos trámites de manera conjunta, en vez de realizar su inscripción de forma online y posteriormente tener que acudir a la Casa Hermandad por su túnica.

Sin embargo, la inscripción online es un método novedoso que satisface las exigencias de aquellos que desean una mayor comodidad y ahorro de tiempo, ya que pueden acudir a por su túnica con cita previa, evitando las largas colas que se pueden encontrar en las dependencias de la Hermandad durante los días de reparto.

Para poder inscribirse de forma online, los hermanos deben acceder a su perfil personalizado en la página web de la Hermandad. Como los perfiles de los hermanos cuentan con sus datos personales, los interesados deben cumplir los requisitos dispuestos en el apartado anterior para obtener su puesto. Por ejemplo, en el caso de no estar al corriente de pago de las cuotas, deberá abonar sus deudas pendientes a través de la web o presencialmente en la Casa Hermandad para poder obtenerlo.

En el caso de los hermanos interesados en participar como nazarenos, este será el requisito principal. En otros casos, como en el de los hermanos portadores u hombres de trono, se sumarán requisitos como la edad máxima o mínima permitida. Finalmente, en el caso de los acólitos, deben pasar un proceso de selección basado en la antigüedad, por lo que hasta que no sean realizadas las comprobaciones pertinentes de todos los interesados y, una vez finalizado el plazo de solicitud, no conocerán su puesto.

2.2.3.- Reparto de participantes 2023.

Entre el martes 6 y el sábado 10 de febrero se encuentra el reparto tradicional, sólo para hermanos participantes en la procesión de 2023. Este periodo ya no se encuentra acotado a una serie de puestos concretos, durante el mismo se procede a la entrega de túnicas a nazarenos, monaguillos, acólitos y portadores.

En primer lugar, todos los interesados deberán acudir a la secretaría de la Hermandad, en la primera planta, donde deben realizar su inscripción y pagar el donativo de salida. Tras esto, el siguiente paso se centra en la recogida del hábito penitencial o la túnica procesional.

Para agilizar el procedimiento, este reparto se reparte en distintas áreas:

- Por un lado, nazarenos, monaguillos y acólitos que no hayan solicitado cita previa deben acudir a la primera planta de la casa Hermandad, concretamente a la sala de vestuario.
- Por otro lado, nazarenos, monaguillos y acólitos con cita previa deben acudir a la segunda planta de la casa Hermandad, a la sala capitular.
- Por último, los portadores de ambos tronos deben acudir a la tercera planta, donde se procederá al tallaje, para su ubicación en el trono, y posteriormente entrega de túnica a los asistentes.

El horario adaptado a este reparto es de martes a viernes de 19:30 a 21:00 horas y el sábado de 11:30 a 13:30 horas. (Penas H. d., Inscripción Estación de Penitencia 2024, 2024)

Para la Salida Procesional del presente año 2024, han sido entregadas por la Hermandad las siguientes túnicas.

Figura 2.2.3.- Túnicas entregadas para la Salida Procesional 2024.

	Repartidas	Propiedad
<i>Hombres de trono</i>	255	0
<i>Nazarenos</i>	228	72
<i>Monaguillos</i>	20	8
Total	503	80

Fuente: Elaboración propia..

Pese a que han sido entregadas 503 túnicas entre portadores, nazarenos y monaguillos, este número no concuerda con el número total de participantes para todos esos puestos. Esto se debe a que existe un pequeño número de hermanos que posee su túnica en propiedad, lo que exime a la Hermandad de ceder una a los mismos. Para la Estación Penitencial del año 2024 podemos destacar que las túnicas de portadores han sido entregadas en su totalidad, mientras que pese a haber sido inscritos 300 nazarenos y 25 monaguillos, sólo han sido entregadas 228 túnicas de nazareno y 20 trajes de monaguillos, respectivamente, siendo de propiedad las portadas por los 80 hermanos restantes.

2.2.4.- Cambios de hábito.

Tras una pausa de dos semanas donde se celebran los cultos cuaresmales de la Hermandad, se reanuda el denominado reparto con un día para el cambio de hábito de nazarenos y monaguillos.

Este día es habilitado para que aquellos hermanos que encuentren algún desperfecto en su hábito puedan cambiarlo por otro disponible o para solventar algunas taras que puedan contener los mismos. (Penas H. d., Inscripción Estación de Penitencia 2024, 2024)

2.2.5.- Reparto de no participantes en 2023.

Entre los días 29 de marzo y 2 de febrero se abre el plazo de inscripciones para las personas interesadas que no participaran en la Estación Penitencial anterior. Aunque la afluencia de hermanos interesados en este periodo es bastante más reducida que en el de participantes de la Salida Procesional anterior, en este plazo se repite el procedimiento ya utilizado en dicho periodo.

En el caso de interesados en participar en la Estación Penitencial del presente año que no participaran en la del año anterior, no existe diferenciación entre los distintos hermanos según su antigüedad siempre que puestos disponibles para todos ellos. En caso de que se deban acotar las solicitudes debido a que no hay puestos o equipos procesionales disponibles para todos, de nuevo premiará el criterio de antigüedad y serán seleccionados por estricto orden de pertenencia a la Corporación.

Este periodo sirve, además, para hermanos participantes de la Estación de Penitencia anterior que, por causas diversas, no hayan podido asistir en los plazos previamente habilitados. (Penas H. d., Inscripción Estación de Penitencia 2024, 2024)

2.3.- Entrega de Papeletas de Sitio.

Una vez finalizado todo el proceso de reparto, y como hemos visto anteriormente, el equipo de procesión se encarga de realizar los listados de hermanos participantes en la Estación de Penitencia, así como de la preparación de las papeletas de sitio previamente a su entrega.

La Papeleta de Sitio es un documento de carácter identificativo gracias al cual se permite la participación de su dueño en el cortejo de la Salida Procesional. En la

misma, se recoge con todo detalle el puesto que el hermano ocupa en el desfile. El documento debe estar firmado por el Secretario de la Corporación y en ella debe aparecer la hora a la que el interesado debe encontrarse y el lugar de la cita. Los hermanos deben portarla el día de la procesión para poder acceder al recinto donde se forma la procesión.

Para su recogida, la Hermandad dispone distintas fechas y horarios diferenciando puestos, ya que cada uno de ellos debe tener un tratamiento distinto por su situación en el cortejo.

Por un lado, nazarenos, monaguillos y acólitos son citados el día 16 de marzo a las 12:00 horas, donde se imparte también una catequesis nazarena sobre el sentido de la Estación de Penitencia. Por otro lado, los portadores del Cristo son citados el lunes 18 de marzo a las 20:30 horas y los de la Virgen, el martes 19 de marzo a las 20:00 horas.

En caso de no acudir en los plazos mencionados anteriormente, la Hermandad facilita un lugar y horario de recogida alternativo a los hermanos, en el mostrador de recuerdos del Oratorio durante su horario de apertura. (Penas H. d., Entrega Papeletas de Sitio 2024, 2024)

Al realizarse de esta forma, el número de hermanos que retiran su papeleta de sitio en la fecha dispuesta es muy reducido, ya que muchos de ellos se encuentran trabajando o realizando actividades propias de su rutina semanal. Por lo tanto, supone un problema real para la Hermandad.

En el presente año, casi la mitad de los participantes de la procesión retiró su papeleta de sitio en la fecha indicada.

Estos hermanos que no recogen su puesto el día fiado por la Hermandad suelen hacerlo posteriormente en el Oratorio, ya que dispone un horario más amplio y flexible que la propia secretaría de la Corporación. Sin embargo, todos los años ocurren casos de hermanos que, por diversas circunstancias, una vez llegado el día de salida siguen sin haberla recibido.

Tras un exhaustivo análisis realizado por la Hermandad en el presente año, encontramos los siguientes datos numéricos sobre la recogida de la papeleta de sitio por los hermanos.

Figura 2.3.1.- Recuento recogida papeletas de sitio expedidas.

	Número	Porcentaje
Papeletas expedidas totales	650	100,00%
Recogidas el día de entrega	375	57,69%
Recogidas en el Oratorio	210	32,31%
No recogidas	65	10,00%

Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar los datos, podemos encontrar que el 57,69% de los hermanos sí que recogen su puesto en las fechas indicadas por la Hermandad y el 32,3% de los participantes acude a por ella en días posteriores en el Oratorio. De otro modo, el 10% de los participantes no opta por ninguna de las otras dos opciones, siendo un problema para la Hermandad puesto que solicitan retirar la misma el propio día de salida de la procesión, donde los encargados de realizar dichas gestiones se encuentran inmersos en otros temas organizativos, habiendo dado por finalizado el proceso de entrega de papeletas.

Para evitar estos casos, se deben tomar medidas y ofrecer soluciones, ya que la Hermandad dispone de una página web actualizada donde cada hermano dispone de su propio perfil privado en el que aparecen sus datos de contacto, una solución eficaz es la de realizar una papeleta de sitio online. Es decir, establecer en la página web de la Cofradía un sistema en el que, al registrar el pago del puesto por los hermanos, se envíe de forma automática a su dirección de correo electrónico una papeleta de sitio digital personalizada con sus datos.

De esta forma, el proceso sería mucho más fácil para aquellos hermanos que por circunstancias personales no puedan acudir a las dependencias de la Hermandad a por su papeleta. Igualmente, la papeleta de sitio seguiría siendo emitida de forma física para todos aquellos hermanos que la soliciten, marcando esta opción a la hora de realizar el pago de su puesto a través de la web.

Siguiendo estas indicaciones, se ofrece una nueva tabla con los datos actualizados sobre la recogida de papeletas de sitio por los participantes, en base a los números contrastados previamente para la Salida Procesional del año 2024 y siguiendo los nuevos criterios de entrega de estas.

Figura 2.3.2.- Objetivo entrega papeletas de sitio Salida Procesional 2024.

	Número	Porcentaje
Papeletas expedidas totales	650	100,00%
Recogidas el día de entrega	375	57,69%
Recogidas en el Oratorio	210	32,31%
Acceso con papeleta online	65	10,00%

Fuente: Elaboración propia.

Esto no sólo supone un paso esencial para facilitar que todos los participantes de la Salida Procesional dispongan de su papeleta de sitio el día de la procesión, sino que también ofrece la posibilidad de ahorrar esfuerzos para los organizadores de la misma y es un sistema que perdurará años.

2.4.- Martes Santo, día de la Estación de Penitencia.

La Hermandad de las Penas inicia su Estación Penitencial a las 17:45 horas del Martes Santo. Los cargos de procesión son citados con anterioridad para proceder a la recepción de los hermanos, cuya citación es a las 16:45 horas en la puerta de Turismo Andaluz, en la calle Puerta Nueva, cuyo patio conecta directamente con las dependencias de la Hermandad. Dentro de la sede de Turismo Andaluz es habilitado un servicio de guardarropa con percheros y que será trasladado al Museo de la Casa Hermandad para que los participantes de la procesión puedan recoger sus prendas personales tras la finalización de la misma.

En el momento de la llegada de los hermanos, los responsables del elemento de procesión y miembros de la Junta de Gobierno se dividen para llevar a cabo distintas tareas. Por un lado, en la entrada principal se sitúan los encargados de permitir el acceso a la sede de Turismo Andaluz, revisando las Papeletas de Sitio de los hermanos. En su interior, podremos encontrar los listados, donde cada hermano debe identificar su ubicación en el cortejo procesional. Los lugares habilitados para cada tramo de nazarenos, portadores, monaguillos o insignias se encuentran señalados con letreros en los que se sitúan personas con distintos cargos en el elemento procesional, que revisarán la correcta ubicación y estado de cada uno de los participantes de los que son encargados. Concretamente, la comisión externa se encarga del cuidado y recepción de los monaguillos igualmente, y junto a los Mayordomos, deben velar para que los hermanos nazarenos vistan correctamente el hábito nazareno. Por otro lado, los Mayordomos deben pasar lista de su tramo, distribuyendo a los nazarenos en filas

de dos. Estos deben llevar el orden y dirección del tramo de nazarenos que les haya sido confiado, no debiendo abandonarlo en ningún momento salvo causa justificada. Una vez todo está en orden y llegada la hora, da comienzo el desfile procesional.

Durante la procesión, el Jefe de Procesión se encargará de recorrer las filas de nazarenos, cambiando impresiones con los distintos Mayordomos y Jefes de Sección, controlando el buen discurrir del cortejo. Este primero, debe velar por el más estricto cumplimiento del horario e itinerario establecido. Por su parte, los Jefes de Sección se encargarán de auxiliar a su superior, comprimiendo o espaciando la procesión según el recorrido lo requiera. Los Mayordomos tienen la obligación de atender a cualquier hermano que se encuentre en circunstancias de indisposición, no pudiendo abandonarlo nunca hasta encontrar a algún familiar o persona de Comisión Externa que pueda hacerse cargo de él.

Dentro del recorrido de la Hermandad, esta tiene diversos puntos conflictivos. Se trata de una serie de puntos estratégicos debido a la confluencia de Cofradías por esa misma zona en un breve espacio de tiempo. Estos casos deben ser controlados de forma exhaustiva debido a que cualquier imprevisto o retraso pueden suponer alteraciones en los horarios del resto de Corporaciones de la jornada, pudiendo retrasarlas. Para estos casos existe un órgano de control no documentado que a continuación realizaremos por escrito para poder analizarlo.

Debido a los cruces con otras Cofradías, la Hermandad de las Penas debe fijar controles horarios en puntos concretos del recorrido como calle Fajardo, la Santa Iglesia Catedral y la plaza de Uncibay. Estos controles vendrán definidos por tres puntos concretos del cortejo: Cruz de Guía, Paso del Cristo y Paso de la Virgen.

Figura 2.4.1.- Horarios puntos clave.

	HORARIOS		
	Cruz de Guía	Paso de Cristo	Paso de Virgen
Calle Fajardo	18:15	18:30	18:50
Santa Iglesia Catedral	20:55	21:10	21:25
Plaza Uncibay	22:30	22:45	23:00

Fuente: Elaboración propia.

En el primero, la Cruz de Guía de la Hermandad debe situarse al final de calle Fajardo a las 18:15 horas, ya que existe un acuerdo con la Cofradía del Rocío en el que esta se compromete a abandonar el cruce de las calles Fajardo y Cisneros a esa misma hora para permitir que la Hermandad de las Penas pueda terminar de realizar su salida del

difícil entorno de Pozos Dulces de forma sosegada, evitando así acumular retraso a la jornada del Martes Santo.

En la Santa Iglesia Catedral ocurre un caso similar. Mientras que la Cofradía de las Penas realiza Estación de Penitencia en su interior, la Cofradía del Rocío debe cruzar por delante de ella, estableciendo como hora límite las 21:15 para abandonar este punto y poder facilitar así la salida de las Penas del primer templo de la diócesis.

Por último, el entorno que genera mayor conflicto en la jornada del Martes Santo es la zona de la plaza de Uncibay, ya que la Hermandad de las Penas debe cruzar de forma horizontal la misma, mientras que el resto de Cofradías de la jornada, lo hace de forma vertical, al tener la mayoría de ellas su sede en el barrio de la Victoria. El primer control de este punto se encuentra con la Cruz de Guía, que debe encontrarse en la parte final de esta plaza a las 22:30 horas en punto, hora a la que la Cofradía de Nueva Esperanza debe estar abandonando la misma. Dentro de este punto, el siguiente control estricto se encuentra con el trono de María Santísima de las Penas, que debe abandonar el entorno de la plaza a las 23:00 horas, banda incluida, para permitir el paso de las Hermandades de la Estrella, Rescate y Sentencia por el mismo punto.

Pese a la gran exigencia de los puntos clave del recorrido en materia de horarios mencionados anteriormente, en el Martes Santo de 2024 la Cofradía de las Penas ha superado la prueba de forma sobresaliente.

Si comparamos la tabla de horarios acordados con la de resultados, realizada con datos reales sobre la Salida Procesional, observamos como todos los horarios han sido cumplidos de manera rigurosa por la misma, pese a que en el primero de ellos se dieron complicaciones.

Figura 2.4.2.- Horarios cumplidos por la Hermandad en los puntos clave.

	HORARIOS		
	Cruz de Guía	Paso de Cristo	Paso de Virgen
Calle Fajardo	18:20	18:35	18:50
Santa Iglesia Catedral	20:55	21:10	21:25
Plaza Uncibay	22:25	22:40	22:55

Fuente: Elaboración propia.

En el primer punto conflictivo, la Hermandad de las Penas situó su Cruz de Guía cinco minutos más tarde de lo acordado, debido a que la Cofradía del Rocío tardó más

tiempo de la cuenta en abandonar el lugar. Sin embargo, gracias a una meritoria actuación, el trono de María Santísima de las Penas abandonó dicho punto a la hora acordada, por lo que, a pesar de haber llegado a este punto con retraso, la Hermandad supo recuperar ese tiempo evitando así retrasar al resto de Cofradías de la jornada.

En otro lugar donde se produjeron modificaciones horarias fue la Plaza de Uncibay, el punto más conflictivo de la jornada del Martes Santo donde cualquier tipo de retraso afecta a la jornada completa. El riguroso cumplimiento de los horarios acordados por la Cofradía de Nueva Esperanza, que precede a la de las Penas en este punto, supuso que la Cruz de Guía de nuestra Hermandad pudiera situar la suya en la plaza con cinco minutos de adelanto. Este anticipo fue llevado a cabo por la Cofradía al completo, abandonando el trono de María Santísima de las Penas dicho entorno a las 22:55 horas de la noche.

Tras la consecución de estos cumplimientos horarios, la Hermandad pudo transitar con total tranquilidad su regreso al Oratorio de Pozos Dulces.

A su llegada, de nuevo el elemento de cargos de procesión debe encargarse de la correcta salida de los participantes de la Casa Hermandad, así como el depósito de túnicas y enseres. La Comisión Externa se encarga de recepcionar a los padres de los monaguillos y los mayordomos de cada sección a los nazarenos menores de edad que hayan formado parte del mismo.

En el museo de la Casa Hermandad se disponen cajas diferenciadas para que los nazarenos y portadores depositen su túnica o hábito nazareno, de forma que faciliten de este modo la labor de la vocalía de vestuario. Por otro lado, en este mismo lugar se habilitan lugares para la colocación de insignias una vez finalizada la procesión, haciendo uso compartido con el Oratorio para el mismo fin.

2.5.- Evaluación de resultados y vuelta a la normalidad.

Una vez finalizada la Estación de Penitencia siguen quedando labores por realizar.

Dentro de las semanas posteriores a la celebración de la Semana Santa, el Jefe de Procesión deberá reunirse con los distintos cargos del elemento oficial, quienes deberán entregarle un informe, con el máximo posible de detalles, sobre las incidencias que hubiesen acaecido en su tramo durante la procesión.

Tras la recepción de dichos informes, así como con cualquier otro tipo de información recibida que estime oportuna, el Jefe de Procesión debe redactar un informe para su

posterior debate en Junta de Gobierno lo más pronto posible. En el mencionado informe se recogerán todas las incidencias acaecidas en la procesión y podrá contener diversas propuestas que considere oportunas para corregir defectos observados, así como mejorar el desarrollo de salidas futuras. En su caso, también podrá contener la solicitud de expedientes sancionadores a los hermanos que hayan quebrantado las normas que regulan este culto externo. (Cena, s.f.)

Por su parte, la vocalía de albacería deberá comprobar el estado de todos los elementos patrimoniales que hayan formado parte de la Estación de Penitencia. Tras esto, se procederá a la limpieza de los mismos, colocándolos posteriormente en su ubicación dentro del Museo, garantizando de este modo una buena conservación de estos.

El equipo de vestuario se encargará de organizar de nuevo las túnicas y revisar su estado tras el desfile. En caso de que exista el problema de que alguna túnica no aparezca, deberá contactar con la persona a quien le fue asignada para establecer los plazos de devolución. A su vez, deberán limpiar todas las túnicas y realizar la puesta a punto de los equipos para su almacenado de cara a la Salida Procesional del próximo año.

Tras la realización del inventario de túnicas por el equipo de vestuario, se han obtenido los siguientes resultados.

Figura 2.5.- Inventario de túnicas tras el plazo de entrega.

	Entregadas	Recibidas	Faltantes
<i>Hombres de trono</i>	255	237	18
<i>Nazarenos</i>	228	220	8
<i>Monaguillos</i>	20	12	8
Total	503	469	34

Fuente: Elaboración propia.

Pese a disponer de la mayoría de ellas, como podemos comprobar aún quedan túnicas por ser devueltas a la Hermandad. Para solucionarlo, el equipo de vestuario contactará con las personas a quienes hayan sido asignadas dichas túnicas y ofrecerá distintos plazos de devolución.

En caso de que, una vez finalizados estos plazos, las túnicas no hayan sido devueltas, la Cofradía puede optar por distintas soluciones a modo de castigo, retirando la túnica

a esa misma persona para la Salida Procesional del año siguiente o, en algún caso más grave, prohibiendo la participación del implicado en la procesión del año siguiente.

Conclusión.

1.- Propuesta de mejora.

Tras el estudio de los procedimientos llevados a cabo por la Hermandad para la realización de la Salida Procesional podemos reseñar varias medidas con las que es posible mejorar varias facetas del proceso.

- Seguimiento del cronograma de trabajo propuesto para la vocalía de vestuario e implementación de sanciones para los hermanos que incumplan los plazos de entrega previstos.
- En cuanto al cronograma mencionado anteriormente, se recomienda la ampliación del plazo de recogida de túnicas e inventario para facilitar a los hermanos una mayor comodidad en la entrega.
- Aplicación de un sistema de avisos, en forma de llamadas telefónicas y correos electrónicos para notificar a los hermanos la falta de su túnica una vez concluidos los plazos previstos de entrega.
- En caso de incumplimiento de las medidas anteriores, al hermano se le negará la participación en la Salida Procesional del año siguiente.
- Implementación de un servicio GPS para el control horario en la Cruz de Guía, trono del Cristo y trono de la Virgen que faciliten el estudio de mejora para el cumplimiento horario de la procesión.
- Nombrar dos hermanos responsables en cada sección de la procesión con conocimientos médicos que estarán debidamente localizados en caso de necesidad.
- Revisión exhaustiva de las partidas de gasto contenidas en el presupuesto de la Salida Procesional para evitar su desviación.
- Antes de pasados treinta días de la Salida Procesional, se realizará una reunión con los cargos de procesión, donde asistirán todos los participantes interesados, con el objetivo de debatir y establecer mejoras con respecto a lo acontecido en la tarde del Martes Santo.
- En base a las conclusiones extraídas en la reunión citada en el punto anterior, establecer un calendario de reuniones con los responsables de la procesión de cara a la organización de la salida en años venideros.
- Establecer un decálogo de comunicación a los hermanos previo a la convocatoria para la inscripción.

- Generar un calendario de publicaciones en redes sociales para promocionar la Salida Procesional y promover jornadas de convivencia entre hermanos.
- Se recomienda la unificación de todo tipo de comunicación externa.
- Con el fin de aumentar el número de participantes en la procesión, se acudirá a los colegios del entorno ofreciendo charlas sobre el mundo de las Cofradías e invitando a estas escuelas a visitar la Hermandad en fechas previas a Semana Santa.
- Realizar diferentes formaciones en torno a la actitud de los participantes del cortejo en la procesión.
- Formación en facetas de liderazgo a los hermanos con responsabilidad en la procesión.
- Establecer un decálogo de crisis donde sean establecidos criterios sobre la posible suspensión de la Salida Procesional en caso de lluvia el día de salida.

2.- Lecciones aprendidas.

En el presente estudio hemos podido comprobar las fórmulas organizativas de la Hermandad de las Penas para la Estación de Penitencia del Martes Santo de 2024. Durante el mismo, nos hemos adentrado en el *modus operandi* de la Junta de Gobierno de la Corporación, conociendo así los pasos a seguir para preparar una Salida Procesional y extrayendo del proceso valiosas enseñanzas que van más allá de la mera logística del evento.

En primer lugar, podemos destacar la gran importancia de la tradición y la comunidad. La Semana Santa es un evento arraigado de una manera profunda en la tradición cultural y religiosa de Andalucía, por lo que la organización de los desfiles procesionales es una forma de mantener viva esta herencia. Revistiendo de gran importancia el entendimiento de su significado y de la procesión para todos los cofrades.

Organizar una Estación Penitencial es un desafío que requiere gran coordinación y tesón. Aun tratándose de un rito más que centenario y grabado a fuego en tantos de los que tenemos la suerte de vivir desde dentro nuestras Hermandades, realizar este trabajo sin un grupo humano que respalde la iniciativa de los cargos principales y contribuya a mejorarlo dificultaría mucho la tarea. Gracias a la colaboración y el esfuerzo conjunto, no sólo de los organizadores, sino de todas las partes implicadas en la procesión, es mucho más fácil poder llevarla a cabo. Un trabajo en equipo de manera efectiva, una comunicación de forma clara y la capacidad de poder resolver conflictos de manera constructiva son habilidades principales que deben ponerse en práctica y perfeccionarse durante todo el proceso de organización de la Estación

Penitencial. Por tanto, podemos extraer como enseñanza que gran parte del éxito de una buena organización radica en la colaboración y sinergia de los distintos cargos de responsabilidad.

Desde la elección de los cargos de procesión hasta la gestión de participantes y la logística, cada aspecto debe ser meticulosamente cuidado, garantizando de esta forma un evento que acerque la Hermandad a los hermanos. Para ellos, el día de la procesión es una gran oportunidad para la reflexión espiritual y la conexión con sus Sagrados Titulares. El cuidado de las formas, así como un correcto desarrollo de la Estación de Penitencia pueden crear entornos propicios para la contemplación y la devoción, enriqueciendo así la experiencia religiosa tanto de los participantes como de los espectadores.

Uno de los grandes beneficios históricos de la organización de los desfiles procesionales radica en su capacidad de adaptación a los imprevistos, que pueden surgir durante la preparación o la celebración de la propia Salida Procesional, así como la atención a todo tipo de detalles. La organización de una procesión se compone de un largo proceso, por lo que es inevitable que surjan imprevistos o desafíos inesperados. Aprender a gestionar la incertidumbre creada por esos momentos, mantener la calma o buscar soluciones efectivas son habilidades que se desarrollan durante este proceso.

Seguidamente, podemos reseñar que la realización de esta investigación ha proporcionado una gran oportunidad para destacar el papel de las capacidades de liderazgo y responsabilidad necesarias para enfrentarse al desafío, no sólo de organizar, sino también de llevar a cabo la puesta en escena de una Cofradía en la calle. Esta competencia implica asumir una gran cantidad de responsabilidades, tomar decisiones difíciles y además de liderar a un gran número de personas, a las que se debe inspirar y motivar para la realización de sus tareas.

Como conclusión, podemos resaltar que las procesiones de Semana Santa son una práctica cultural que preservan la identidad y herencia de nuestra tierra con el paso de los años. La participación en la organización de estas implica sacrificio personal y dedicación desinteresada por parte de todas las personas que se involucran en ello, siendo de este modo, actores altruistas fundamentales en la perduración de la fiesta. La realización de esta investigación ha supuesto una rica experiencia que trasciende los meros procesos organizativos y la ejecución en sí de la Estación de Penitencia. Tratándose de una gran oportunidad para adentrarnos en la tradición y nuestras raíces culturales. Sirviendo también muchas de las lecciones destacadas no sólo para futuras organizaciones de Salidas Procesionales, sino también para aumentar nuestra formación como cofrades.

Fuentes bibliográficas

- Campos, E. B. (2022). *Introducción a la Organización de Empresas*. Madrid: Centro de Estudios Financieros, S.L.
- Cena, H. d. (s.f.). *Nazarenos*. Obtenido de Hermandad de la Sagrada Cena: <https://sagradacena.org/nazarenos/#1545381173584-3670eaf-9d9d>
- Guerrero, J. J. (2019). *Breve Historia de la Semana Santa de Málaga*. Málaga: Argual.
- Hernández, A. M. (2000). Últimos años en San Julián. En H. d. Penas, *Patrimonio Histórico de la Hermandad de las Penas* (págs. 85-90). Málaga.
- Hernández, A. M. (2000). La consolidación de un peculiar estilo en el contexto cofrade malagueño. *Patrimonio Histórico de la Hermandad de las Penas*, 69-79.
- Leña, C. G. (1981). *Conversaciones históricas malagueñas - Tomo 4*. Málaga: Caja de Ahorros Provincial de Málaga.
- Málaga, D. d. (21 de Abril de 2019). *Diócesis de Málaga*. Obtenido de Modelo de Estatutos para las Hermandades y Cofradías de la Diócesis de Málaga: <https://www.dropbox.com/s/em2gkrtoaxyl0va/04.%20Modelo%20de%20estatutos%20HH%20y%20CC.pdf?e=1&dl=0>
- Martínez, B. d. (2023). *Análisis del perfil e impacto económico de los visitantes a la Semana Santa de Málaga 2023*. Obtenido de Cátedra de Estudios Cofrades UMA: <https://www.catedraestudioscofrades.uma.es/investigacion/analisis-impacto-economico-semana-santa-malaga-2023/>
- Mateos, J. R. (1997). *La ciudad recreada. Estructura, valores y símbolos de las Hermandades y Cofradías de Sevilla*. Sevilla: Diputación Provincial.
- Mena, J. L. (2013). *Liturgia, Culto y Cofradías*. Abec.
- Mensaque, C. J. (2003). *Breve Historia de la Semana Santa de Sevilla*. Málaga: Sarriá.
- Montero Gonzalez, J. A., & Villarejo Elena, J. (5 de Julio de 2023). Evaluación, estudio y mejora de la gestión de los enseres en una organización: Cofradía del Sagrado Descendimiento de Málaga. *Marco Legal*. Málaga, Málaga, España.
- Navarro, I. M. (2020). *La Semana Santa Andaluza como "Hecho Social Total" y Marcador Cultural*. Sevilla: Grupo de Investigación GEISA, Universidad de Sevilla.
- Paz, E. F. (2006). *Artes y Artesanías de la Semana Santa Andaluza*. Sevilla: Tartessos.

- Penas, C. d. (2023). *Cofradía de las Penas*. Obtenido de Cofradía de las Penas: <https://cofradiadelaspenas.org/>
- Penas, C. d. (1 de Marzo de 2024). *Cofradía de las Penas*. Obtenido de Cofradía de las Penas: <https://cofradiadelaspenas.org/entrega-papeletas-de-sitio-2024/>
- Penas, H. d. (2021). *Cofradía de las Penas*. Obtenido de Historia de la Hermandad: <https://cofradiadelaspenas.org/historia/>
- Penas, H. d. (13 de Marzo de 2024). *Entrega Papeletas de Sitio 2024*. Obtenido de Hermandad de las Penas: <https://cofradiadelaspenas.org/entrega-papeletas-de-sitio-2024/>
- Penas, H. d. (25 de Enero de 2024). *Inscripción Estación de Penitencia 2024*. Obtenido de Hermandad de las Penas: <https://cofradiadelaspenas.org/>
- Piedad, R. H. (s.f.). *Reglamento de Procesión*. Obtenido de Real Hermandad de Nuestra Señora de la Piedad: <https://piedadmalaga.com/wp-content/uploads/2019/02/REGLAMENTO-DE-PROCESI%C3%93N-PIEDAD.pdf>
- Romero, A. C. (2000). El Traslado a San Julián. *Patrimonio Histórico de la Hermandad de las Penas*, 59-64.
- Romero, A. C. (2000). Etapa de consolidación (1948-1966). *Patrimonio Histórico de la Hermandad de las Penas*, 51-59.
- Romero, A. C. (2000). La fundación de la Cofradía de las Penas. *Patrimonio Histórico de la Hermandad de las Penas*, 32-33.
- Romero, A. C. (2000). Primera salida procesional de la Virgen y siguientes. *Patrimonio Histórico de la Hermandad de las Penas*, 42-48.
- Romero, A. C. (2000). Primera salida procesional del Santísimo Cristo de la Agonía. *Patrimonio Histórico de la Hermandad de las Penas*, 49-50.
- Romero, A. C. (2000). Reorganización de la Cofradía tras la Guerra (1937-1942). *Patrimonio Histórico de la Hermandad de las Penas*, 35-41.

Anexos.

Anexo 1.- Presupuesto Salida Procesional 2024.

PRESUPUESTO SALIDA PROCESIONAL 2024	
<i>Ingresos:</i>	
Papeletas de Sitio expedidas	19.044,00 €
Subvención Agrupación de Cofradías	26.220,00 €
Donativos e Ingresos Extraordinarios	3.450,00 €
<i>Total</i>	48.714,00 €
<i>Gastos:</i>	
Cera de Nazarenos	5.520,00 €
Cera de Tronos	4.830,00 €
Incienso, carbón y pabilo	1.104,00 €
Flores	16.560,00 €
Cánon entrada Santa Iglesia Catedral	690,00 €
Banda de Cornetas y Tambores	7.590,00 €
Banda de Música	6.210,00 €
Servicios Externos	2.484,00 €
Servicio de Tintorería	3.450,00 €
<i>Total</i>	48.438,00 €

*Las cuantías de este presupuesto se encuentran multiplicadas por un coeficiente secreto, con motivo de salvaguardar la privacidad de la Hermandad de las Penas.

Anexo 2.- Resultado Salida Procesional 2024.

RESULTADO SALIDA PROCESIONAL 2024	
<i>Ingresos:</i>	
Papeletas de Sitio expedidas	20.472,30 €
Subvención Agrupación de Cofradías	26.220,00 €
Donativos e Ingresos Extraordinarios	2.484,00 €
<i>Total</i>	49.176,30 €
<i>Gastos:</i>	
Cera de Nazarenos	5.934,00 €
Cera de Tronos	4.830,00 €
Incienso, carbón y pabilo	1.104,00 €
Flores	18.602,40 €
Cánon entrada Santa Iglesia Catedral	690,00 €
Banda de Cornetas y Tambores	7.590,00 €
Banda de Música	6.210,00 €
Servicios Externos	2.484,00 €
Servicio de Tintorería	3.726,00 €
<i>Total</i>	51.170,40 €

*Las cuantías de este presupuesto se encuentran multiplicadas por un coeficiente secreto, con motivo de salvaguardar la privacidad de la Hermandad de las Penas.

Anexo 3.- Orden de Procesión.

- | | |
|--------------------------|---|
| Sección del
Cristo | <ol style="list-style-type: none">1.- Cruz de Guía escoltada por dos faroles2.- Primer tramo de Nazarenos del Señor3.- Senatus escoltado por cuatro varas4.- Tercer tramo de Nazarenos5.- Bocinas.6.- Libro de Reglas escoltado por cuatro varas7.- Acólitos y pertiguero8.- Paso del Señor9.- Banda de Cornetas y Tambores |
| Sección del
la Virgen | <ol style="list-style-type: none">10.- Cruz Parroquial y ciriales11.- Primer tramo de Nazarenos de la Virgen12.- Guión de la Realeza escoltado por cuatro varas13.- Segundo tramo de Nazarenos de la Virgen14.- Bandera del Sine Labre15.- Tercer tramo de Nazarenos de la Virgen16.- Guión escoltado por cuatro varas17.- Acólitos y pertiguero18.- Paso de la Virgen19.- Banda de Música |