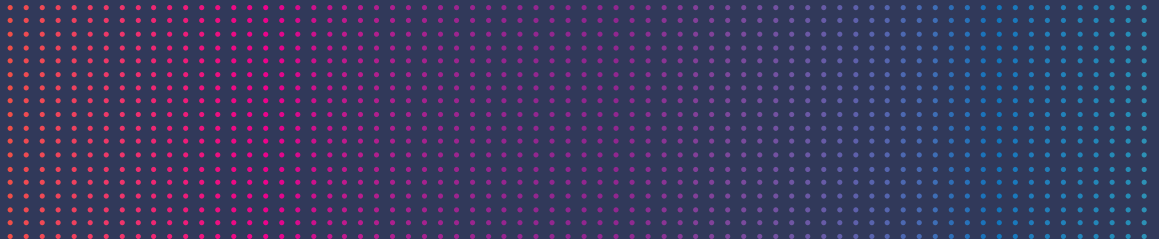




Ministerio de
las Culturas,
las Artes y
el Patrimonio

Gobierno de Chile




ESTUDIO ESPACIOS CULTURALES DE CHILE Y SUS PÚBLICOS.

RESUMEN EJECUTIVO

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

Diciembre, 2019



© Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

Estudio espacios culturales de Chile y sus públicos
Resumen ejecutivo

Estudio a cargo de
Departamento de Estudios
Claudia Guzmán Mattos

Ejecución
Asesorías Integrales para el Desarrollo Social, ASIDES Ltda.

¿Cómo citar este estudio?

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2019). *Estudio espacios culturales de Chile y sus públicos. Resumen ejecutivo*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de www.observatorio.cultura.gob.cl/

Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.

www.observatorio.cultura.gob.cl/



CONTENIDO

- I. INTRODUCCIÓN..... 1
- II. MARCO BIBLIOGRÁFICO 2
 - 1. POLÍTICAS PÚBLICAS DE DEMOCRATIZACIÓN CULTURAL..... 2
 - 2. GESTIÓN DE PÚBLICOS DESDE ESPACIOS CULTURALES 3
- III. DISEÑO METODOLÓGICO 5
 - 1. DIMENSIONES DE ANÁLISIS..... 5
 - 2. CASOS DE ESTUDIO 5
 - 3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 5
 - 4. TRABAJO DE CAMPO 6
- IV. DESCRIPCIÓN DE LOS ESPACIOS CULTURALES 7
 - 1. CENTRO CULTURAL ALTO HOSPICIO..... 7
 - a. Caracterización del entorno 7
 - b. Caracterización de la gestión interna..... 8
 - c. Caracterización de la gestión de públicos 11
 - 2. TEATRO MUNICIPAL DE OVALLE 16
 - a. Caracterización del entorno 16
 - b. Caracterización de la gestión interna..... 17
 - c. Caracterización de la gestión de públicos 20
 - 3. CENTRO CULTURAL DE SAN ANTONIO..... 27
 - a. Caracterización del entorno 27
 - b. Caracterización de la gestión interna..... 28
 - c. Caracterización de la gestión de públicos 31
 - 4. CENTRO CULTURAL MUNICIPAL LEOPOLDO SILVA REYNOARD DE QUILLOTA..... 37
 - a. Caracterización del entorno 37
 - b. Caracterización de la gestión interna..... 37
 - c. Caracterización de la gestión de públicos 41
 - 5. MUSEO DE HISTORIA NATURAL DE VALPARAÍSO..... 47
 - a. Caracterización del entorno 47
 - b. Caracterización de la gestión interna..... 47
 - c. Caracterización de la gestión de públicos 51
 - 6. CENTRO NACIONAL DE ARTE CONTEMPORÁNEO DE CERRILLOS 56
 - a. Caracterización del entorno 56

b. Caracterización de la gestión interna.....	57
c. Caracterización de la gestión de públicos	59
7. TEATRO MUNICIPAL DE LA PINTANA.....	66
a. Caracterización del entorno	66
b. Características de la gestión interna	67
c. Caracterización de la gestión de públicos	70
8. TEATRO MUNICIPAL DE CHILLÁN	76
a. Caracterización del entorno	76
b. Caracterización de la gestión interna.....	77
c. Caracterización de la relación con los públicos y el entorno.....	79
9. TEATRO BIOBÍO	83
a. Caracterización del entorno	83
b. Caracterización de la gestión interna.....	84
c. Caracterización de la relación con los públicos y el entorno.....	88
10. TEATRO DEL LAGO	96
a. Caracterización del entorno	96
b. Caracterización de la gestión interna.....	97
c. Caracterización de la gestión de públicos	99
V. PRINCIPALES VARIABLES INTERVINIENTES EN EL VÍNCULO CON LOS PÚBLICOS Y EL ENTORNO.....	106
1. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO TERRITORIAL	106
a. Escala geográfica del territorio.....	106
b. Ruralidad de la comuna	107
c. Emplazamiento al interior de la comuna	108
d. Presencia de otros espacios recreativos.....	109
2. BARRERAS DE ACCESO ASOCIADAS AL NIVEL SOCIOECONÓMICO	109
a. Barreras de acceso de la población de nivel socioeconómicos bajo	109
b. Barreras de acceso de la población de nivel socioeconómico alto.....	110
3. BARRERAS DE ACCESO ASOCIADAS AL CICLO VITAL DE LAS PERSONAS.....	110
a. Personas con hijos pequeños.....	110
4. VARIABLES DE NORMALIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESPACIOS CULTURALES ..	110
b. Uso de los recintos.....	111
c. Estado de mantenimiento de la infraestructura y los servicios básicos	111
d. Dotación y experiencia de los equipos de trabajo en el ámbito artístico-cultural.....	112
e. Presupuesto anual.....	112
f. Autonomía para programar	113
5. HISTORIA Y MEMORIA EN RELACIÓN AL EDIFICIO	113

6. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LOS PÚBLICOS	114
7. VARIABLES ASOCIADAS A LA PROGRAMACIÓN	114
a. Nivel de definición de la línea programática	114
b. Estructura de la programación artística	116
8. PRESENCIA DE ÁREAS O TRABAJADORES DEDICADOS A LA GESTIÓN DE PÚBLICOS Y VINCULACIÓN CON EL ENTORNO.....	117
9. CONOCIMIENTO DE LOS PÚBLICOS	118
10. FIDELIZACIÓN DE PÚBLICOS.....	118
a. Uso de sistemas de <i>ticketing</i> o plataformas similares	118
b. Experiencia del usuario.....	119
c. Trato hacia los públicos	120
11. ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DE PÚBLICOS	120
a. Actividades para grupos escolares.....	120
b. Recorridos mediados	121
c. Conversatorios post función	121
d. Talleres de apreciación artística	122
e. Talleres de formación disciplinar	122
12. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE PÚBLICOS.....	122
VI. EVALUACIÓN GENERAL DE LOS ESPACIOS CULTURALES	123
1. ESPACIOS CULTURALES NO NORMALIZADOS EN SU FUNCIONAMIENTO COMO TALES	123
2. ESPACIOS CULTURALES NORMALIZADOS Y CENTRADOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN	124
3. ESPACIOS CULTURALES CON ORIENTACIÓN A LOS PÚBLICOS.....	125
VII. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA	127

I. INTRODUCCIÓN

A pesar de los intentos por realizar acciones desde el Estado para fortalecer el ámbito de la participación cultural, existe un diagnóstico generalizado que establece la necesidad de reforzar las estrategias de formación y desarrollo de públicos. Así, se entiende que la labor de promover y hacer posible la participación cultural no es exclusiva del Estado. Los agentes privados también diseñan, promueven e implementan políticas públicas, por lo que requieren de evidencias confiables para la comprensión del comportamiento de la ciudadanía y los distintos públicos.

Así, en 2018 se crea la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, con el propósito de apoyar el diseño y desarrollo de estrategias de programación artística y desarrollo de públicos, en espacios culturales y artísticos de regiones o alejados de la oferta programática, con el fin de trabajar en las brechas que condicionan el acceso y la participación de las personas en el campo de la cultura y las artes.

En su fase inicial, la unidad se ha concentrado en desarrollar diagnósticos al interior de la institución con la idea de generar un marco de referencia para las acciones de programación artística y formación de públicos que ejecuta el Ministerio. Dicho diagnóstico se traducirá en la elaboración de una Política de Desarrollo de Públicos y en un Plan que oriente su implementación.

En este contexto, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, a través de su Subsecretaría de las Culturas y las Artes, ha contratado los servicios de ASIDES —por medio de licitación pública— para el desarrollo del *Estudio Espacios Culturales de Chile y sus Públicos*.

El objetivo general fue “Desarrollar un estudio de 10 casos de espacios culturales de distintas regiones de Chile, que aporte una batería de evidencias acerca de su inserción en los entornos territoriales donde se encuentran emplazados, especialmente en lo referido a su relación con la ciudadanía, los públicos que asisten a ellos y a sus estrategias de fidelización y búsqueda de nuevos públicos”.

El presente documento contiene un resumen ejecutivo de dicho estudio.

II. MARCO BIBLIOGRÁFICO

1. POLÍTICAS PÚBLICAS DE DEMOCRATIZACIÓN CULTURAL


La gestión de públicos desde espacios culturales tiene sus primeros antecedentes en las políticas públicas de democratización de la cultura surgidas en la segunda mitad del siglo XX en Europa. Algunos autores sitúan concretamente el inicio a principios de los años 60 en Francia (Cuenca, 2014).

Dichas políticas poseen como objetivo fomentar el acceso de la población —y de todos los grupos sociales— a los bienes y servicios culturales para así alcanzar el fin de reducir las desigualdades en este ámbito. En otras palabras, la premisa de la democratización cultural consiste en propiciar el encuentro entre las creaciones artísticas y el mayor número de personas posibles en los territorios nacionales, y a partir de eso “crear nuevos públicos” (Antoine, 2011).

Para conseguirlo, estas políticas orientan su acción a la construcción de nuevas infraestructuras culturales, al incentivo de la creación y de la producción para multiplicar el número de actividades artísticas, a la descentralización de esta oferta y a la utilización de estrategias de reducción de precios y de gratuidad, entre otras cosas. Es decir, acciones dirigidas a potenciar la oferta como medio para generar demanda (Escenium, 2010).

Ahora bien, ante la pregunta de si ha existido un verdadero proceso de democratización en las prácticas culturales de la población donde se han aplicado estas políticas, las distintas encuestas nacionales de consumo y participación cultural, implementadas por los gobiernos como una forma de medir esta acción, parecen indicar dos cosas:

- Que en un inicio estas políticas efectivamente lograron incrementar el volumen de los públicos. Sin embargo, en años recientes, se constata un estancamiento e incluso un descenso en algunos países de la población que accede a prácticas culturales. Las razones de este descenso están relacionadas con la competencia por el tiempo libre de las personas: además de disponer de menos tiempo, encuentran una oferta cada vez más amplia de actividades, tanto culturales como otras propuestas de ocio no culturales. Por otra parte, las posibilidades de la comunicación digital han cambiado la forma de los ciudadanos de acercarse a cualquier práctica e integrarla en la vida cotidiana (Observatorio Vasco de la Cultura, 2016).
- Que estas políticas no han logrado modificar significativamente la estructura social hacia un acceso equitativo entre los distintos grupos sociales (Observatorio




Vasco de la Cultura, 2016). En América Latina, en particular, los resultados ponen de manifiesto las significativas diferencias o inequidades que aparecen en función de las variables sociodemográficas, donde las personas mayores, las que viven en niveles económicos y sociales bajos y las que tienen menos estudios, acceden y participan de forma más limitada en las actividades culturales y tienen una menor valoración de la oferta existente (OIBC, 2013).

Ante este escenario, las problemáticas asociadas a los públicos pasan a ser un asunto no solo de relevancia para las políticas culturales, sino también para las organizaciones culturales.

2. GESTIÓN DE PÚBLICOS DESDE ESPACIOS CULTURALES

Analizando lo que varios autores han planteado desde una mirada estratégica, es posible comprender la gestión de públicos como aquellas estrategias que se llevan a cabo desde los espacios culturales para alcanzar objetivos estratégicos, distintos entre sí, pero absolutamente complementarios:

- **Fidelización.** Lograr que las personas que ya participan en la oferta artística de una organización cultural, lo hagan con mayor frecuencia e incrementen su grado de implicación. Se trata de profundizar esta participación trabajando la experiencia para que sea más gratificante, reforzando el conocimiento sobre las actividades y aumentando el sentido de pertenencia en relación a la organización en cuestión.
- **Ampliación.** Atraer a la organización cultural a más personas con el mismo perfil de quienes ya asisten, generalmente personas que pueden estar participando en la oferta de otros espacios culturales. Estas personas con inclinación a participar tienen probablemente mucho en común con el público real. Como mínimo, comparten la creencia de que la cultura es gratificante. Las razones que frenan la asistencia en este caso son de carácter práctico, como por ejemplo el precio, la falta de tiempo o el transporte. En consecuencia, la estrategia a seguir es incidir en esas barreras prácticas facilitándoles el acceso.
- **Diversificación.** Conseguir la participación de segmentos de la población que no participan en la organización cultural en cuestión, y probablemente en ninguna otra, porque no poseen interés, lo que generalmente está correlacionado con el capital cultural. Se trata de No públicos, que consideran que una actividad cultural no tiene nada que ofrecerles o piensan que se sentirán fuera de lugar en el espacio



cultural. Para este segmento priman los factores o barreras perceptuales y se trata de plantear una estrategia que modifique sus actitudes. Por lo mismo, este tipo de estrategias requieren de mayor tiempo.

- **Educación.** Fomentar los hábitos de participación cultural principalmente en niños y adolescentes a partir de la coordinación con el sistema escolar. Sin duda, se trata de las estrategias más efectivas para asegurar la demanda, pero en el largo plazo.

Así, los objetivos estratégicos de la fidelización y la ampliación se asocian fuertemente a lo que tradicionalmente se ha denominado *desarrollo de audiencias*, concepto muy vinculado a la aplicación del marketing y sus herramientas, y que constituyen el paradigma de gestión de públicos en el mundo anglosajón.

Este enfoque, además, otorga un rol central a las políticas de Estado destinadas a fomentar los hábitos de consumo y participación cultural de niños y adolescentes desde el ámbito escolar. Pero por lo general plantea que el objetivo de la diversificación, (alcanzar a esos sectores de la población que no acceden a los espacios culturales) además de muy costoso para los espacios, parece improbable en el caso de que no exista un interés latente, en el caso de los no públicos.

Por otro lado, en sociedades latinoamericanas, donde el acceso y participación en la oferta artística se encuentran fuertemente mediadas por las desigualdades sociales, tanto las estrategias de educación desde los espacios culturales como las de diversificación (con foco en segmentos habitualmente excluidos del acceso y participación cultural) han adquirido especial relevancia, dando lugar al paradigma de la *formación de públicos*. Desde este enfoque, se enfatiza que el acceso a las prácticas culturales es un derecho y que, por tanto, la gestión de públicos no puede reducirse solo a conseguir futuros clientes a través de estrategias de marketing. Este concepto tiende a convivir con el de mediación artística, el que se puede entender como una de las herramientas para conseguir el objetivo estratégico de la formación de públicos (Vergara, 2018).

Ahora bien, los objetivos relativos al desarrollo de públicos y los referentes a la formación, si bien son distintos, no son excluyentes, y cada vez más se plantea la necesidad de una integración de ambas miradas con el fin de responder tanto a las necesidades de sustentabilidad de los espacios como a los derechos culturales de los ciudadanos.



III. DISEÑO METODOLÓGICO

1. DIMENSIONES DE ANÁLISIS

El estudio Espacios Culturales de Chile y sus Públicos contó con tres dimensiones de análisis:

- Caracterización del entorno del espacio cultural.
- Caracterización de la gestión interna del espacio cultural.
- Caracterización de la gestión de públicos y del vínculo con el entorno.

2. CASOS DE ESTUDIO


Se estudiaron 10 espacios culturales:

- Centro Cultural Alto Hospicio.
- Teatro Municipal de Ovalle.
- Centro Cultural San Antonio.
- Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard de Quillota.
- Museo de Historia Natural de Valparaíso.
- Centro Nacional de Artes Contemporáneo Cerrillos.
- Teatro Municipal de La Pintana.
- Teatro Municipal de Chillán.
- Teatro Regional del Biobío.
- Teatro del Lago.

3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para cada caso de estudio se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

- Análisis de información secundaria.
- Entrevistas en profundidad con los encargados de los espacios culturales.

- 
- Taller con los equipos de gestión de los espacios culturales.
 - Entrevistas a públicos fidelizados de los espacios culturales.
 - Grupos focales con públicos ocasionales de los espacios culturales.
 - Grupos focales o entrevistas a No públicos de los espacios culturales.
 - Observación no participante de actividades de programación de los espacios culturales.

4. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se llevó a cabo entre los días 6 y 27 de noviembre de 2018.

IV. DESCRIPCIÓN DE LOS ESPACIOS CULTURALES

1. CENTRO CULTURAL ALTO HOSPICIO

a. Caracterización del entorno

i. Entorno geográfico

Alto Hospicio corresponde a una comuna relativamente nueva (creada en el año 2004) que se localiza en la provincia de Iquique, región de Tarapacá. Antes de convertirse en comuna, este territorio formaba parte de la comuna de Iquique, y el desarrollo de su área urbana se da, fundamentalmente, para satisfacer demandas de vivienda social de dicha ciudad. El Centro Cultural Alto Hospicio se ubica en pleno centro cívico de la comuna, colindante al municipio.

ii. Entorno sociodemográfico

La comuna posee 108.375 habitantes, siendo la segunda más poblada de la región, luego de Iquique. Dentro de la comuna solo existe la ciudad de Alto Hospicio como centro poblado, por lo que casi la totalidad de su población es urbana (98,0%).

En esta nueva comuna se localizan viviendas de estratos socioeconómicos bajos, que poco a poco han ido variando a estratos medios. Además, la comuna posee un crecimiento acelerado y explosivo, donde todos los servicios municipales han debido reformularse constantemente para ser capaces de responder a las demandas de la población.

En la comuna, el porcentaje de pobreza multidimensional (23,2%) supera ampliamente tanto el porcentaje a nivel regional como a nivel nacional. A nivel educativo, la escolaridad promedio del jefe de hogar es de 10,4 años, muy similar al promedio nacional. Sin embargo, solo un 6,4% de la población ha ingresado a la educación superior, porcentaje muy inferior al porcentaje tanto regional como nacional.

Por otra parte, tanto el porcentaje de población que se declara perteneciente a algún pueblo originario (30,6%) como el porcentaje de población migrante (12,0%), son mayores en la comuna que a nivel nacional. Así, esta presenta una multiculturalidad donde coexisten población indígena aymara, población indígena mapuche e, inclusive, población rapa nui; a lo que se suma la presencia de extranjeros.

iii. Entorno cultural

La comuna presenta escasos entornos culturales o de esparcimiento para la comunidad. En concreto, cuenta con cinco infraestructuras culturales o de uso cultural:

- Centro Cultural Alto Hospicio.
- Biblioteca Pública nº 305.
- Centro Cultural Orquesta Filarmónica Infantil y Juvenil.
- Gimnasio Techado Municipal.
- Anfiteatro Municipal.

Junto con estas infraestructuras culturales, existen espacios públicos que acogen actividades culturales, como el Parque Los Cóndores y el Skate Park de Alto Hospicio. Así como otros inmuebles administrados por organizaciones comunitarias y que sirven a fines culturales, entre los que destaca el Centro Cultural de Artes Urbanas Semilla Árbol.

b. Caracterización de la gestión interna

i. Historia

El Centro Cultural Alto Hospicio fue inaugurado en el año 2011. La iniciativa se gestó en el marco del Programa de Infraestructura CNCA Centros Culturales en comunas de más de 50 mil habitantes, y constituía un anhelo para los artistas de la comuna.

En el año 2014, sufrió los efectos del terremoto que sacudió al norte del país, debiendo ser cerrado por un tiempo y reparado para poder seguir operando.


ii. Dependencia administrativa

Administrativamente, el centro cultural depende de la Municipalidad de Alto Hospicio.

iii. Infraestructura

Posee un área total de 1.500 m² y de 690 m² construidos. Se encuentra en excelente estado de mantención y considera accesibilidad universal. Cuenta con los siguientes recintos:

- Sala de Representación Escénica (261 butacas).

- 
- Sala de Exposiciones o Galería.
 - Sala Etnográfica.
 - Sala de Música, Creación e Investigación.
 - Sala de Artes Escénicas.
 - Sala de Artes Plásticas y Visuales.
 - Sala de Teoría, Literatura y Desarrollo de Audiencias.
 - Espacio Intermedio, Patio de la Sal.
 - Acceso o Hall.
 - Cafetería Cultural.
 - Baños Públicos.

A esto se suman espacios destinados al equipo de trabajo: tres oficinas, una sala de reuniones y nueve bodegas.

Cabe señalar que en el trabajo de campo se pudo observar que la Sala de Exposiciones o Galería se utiliza como Oficina de Fomento Productivo del municipio. Además, dentro del espacio se ha instalado también la Oficina de Turismo. Por otra parte, la Cafetería Cultural no cuenta con servicio dirigido a los públicos.

iv. Planificación cultural

El Centro Cultural de Alto Hospicio cuenta con un Plan de Gestión desde el año 2011, el que ha sido actualizado en 2014 y 2018. Para su elaboración se realizó un diagnóstico que consideró el trabajo interno de los funcionarios del centro cultural, y diversas instancias en las que participaron 89 artistas y cultores de la comuna.

Para el período 2019-2022, este plan pretende ordenar las actividades que actualmente se realizan en el centro cultural, y para eso define cuatro programas:

- **Formación para artistas**, con talleres que, desde 2019, contemplen distintos niveles de profundización.
- **Programa de creación de productos culturales** (a partir de los talleres de formación para artistas), para su presentación en el centro cultural y en distintos sectores de la comuna.
- **Programa de creación de espacios artísticos.**
- **Programa de eventos y actividades**, orientado a generar un área de producción,

que permita acoger adecuadamente espectáculos de calidad.

v. Programación artístico-cultural

La programación del CCAH se compone de:

- Ciclo de Cine, con funciones cada viernes
- Fintdaz, Festival Internacional de Teatro y Danza, que se realiza cada marzo.
- Talleres culturales: pintura, música, coro, danza, teatro, realizados semanalmente.
- Talleres de Verano.
- Conciertos.
- Actividades con artesanos.
- Actividades de danza de carácter religioso, con agrupaciones de comunidades indígenas de la comuna.

Todas las actividades son de acceso gratuito para los públicos.

Tanto el Ciclo de Cine como los Talleres Culturales constituyen actividades que se realizan con regularidad. Luego, el Fintdaz y los Talleres de Verano, corresponden a hitos anuales. El resto, de la programación corresponde a eventos aislados.


No existe una línea curatorial para definir la programación artística, sino más bien se acogen las propuestas que artistas y cultores de la comuna presentan, facilitándoles el espacio de forma gratuita, de acuerdo a lo estipulado en la ordenanza municipal.

El procedimiento consiste en el envío de una carta de solicitud del espacio, dirigida al alcalde, para la realización de la actividad respectiva. Una vez que el alcalde aprueba la actividad, los funcionarios del centro cultural agendan la fecha, y solicitan, en lo posible, replicar dicha actividad en juntas de vecinos o espacios públicos. Este proceso es muchas veces criticado por los artistas y gestores dada su burocracia, ya que la aprobación del alcalde suele tardar varios días.

En relación a la programación de talleres en particular, se han realizado consultas a través de encuestas para poder identificar las áreas de mayor interés para la comunidad.

vi. Gestión financiera

El Centro Cultural de Alto Hospicio contó en 2017 con un presupuesto municipal de \$198.088.476. A este financiamiento, se suman algunos otros ingresos producto del



arriendo de espacios (\$4.500.000), así como de la adjudicación de diversos fondos: FNDR, programa Red Cultura, Fondart (\$16.000.000); e ingresos valorados a través de un proyecto del fondo de Intermediación Cultural.

Los funcionarios indican que el actual presupuesto limita una serie de elementos relacionados al funcionamiento del centro cultural. Es por ello que existe intención de conformar una Corporación Cultural, que permita gestionar más recursos.

vii. Recursos humanos

El centro cultural cuenta con los siguientes funcionarios:

- Encargado del centro cultural.
- Gestor cultural.
- Encargado de talleres.
- Encargados de mediación (tres funcionarios).¹
- Encargado de equipo técnico.
- Sonidista.
- Iluminación.
- Secretaria.
- Encargada de aseo.
- Auxiliares de aseo (dos funcionarios).


Este equipo está compuesto en su mayoría por funcionarios relativamente nuevos e iniciando su experiencia y profesionalización en el ámbito artístico-cultural.

c. Caracterización de la gestión de públicos

i. Indicadores de asistencia

Durante el 2018, el centro cultural contó con un total de 32.000 asistentes a las distintas

¹ Si bien en el marco de la reportabilidad anual al MINCAP, el municipio reportó que en la dotación 2017 del centro cultural se contaba con 3 perfiles asociados a la “mediación de audiencias de juntas vecinales, juveniles y del adulto mayor”, esto no pudo ser constatado para el año 2018 en el trabajo de campo. En efecto, se contabilizaron un total de 10 funcionarios, manifestando los mismos funcionarios entrevistados que la ausencia de perfiles asociados a la mediación constituye una de las problemáticas actuales para el funcionamiento del espacio.



actividades del espacio. Las actividades de mayor convocatoria fueron el Ciclo de Cine y el Fintdaz.

ii. Caracterización de públicos

Como **públicos fidelizados**, los funcionarios identifican a los participantes de los Talleres culturales que se realizan en el centro cultural:

- **Públicos de los Talleres de Coro y Danza:** niños(as) y adolescentes entre 8 y 15 años.
- **Públicos del Taller de Música:** jóvenes entre 15 y 25 años.
- **Públicos de los Talleres de Teatro y Pintura:** adultos(as) mayores.

Sin embargo, esta fidelidad viene dada por la estructura de los talleres, que requieren de una asistencia sistemática durante todo el año, por un interés de desarrollo de talentos artísticos, y no necesariamente por un interés de “ser públicos” de actividades de programación artística.


En este sentido, el equipo de gestión encuentra dificultades para identificar a los públicos fidelizados de su programación artística propiamente tal, y solo para el Ciclo de Cine, que constituye la programación artística más constante, logran ciertas claridades:

- Público familiar (padres con sus hijos).
- Adultos mayores.

Entre las principales barreras que identifican para una mayor asistencia de estos grupos, se mencionan algunas muy generales: el clima frío en invierno y los horarios de trabajo.

Como **públicos ocasionales**, se identifican a los segmentos de adultos y adultos jóvenes. La principal barrera para una mayor asistencia de estos grupos, dice relación con la programación, la que perciben mayormente orientada hacia niños, familias y adultos mayores, y en menor medida hacia ellos.

Como **públicos potenciales**, se identifica a los padres y madres de los niños(as) y jóvenes de los Talleres Culturales. Se define como un segmento que prioriza la realización de actividades culturales para sus hijos(as), más que para ellos mismos, por lo que no se involucran necesariamente en la asistencia a actividades de programación artística.



Como **no públicos**, se identifica a los habitantes de tomas de la comuna. Entre las barreras de asistencia para este segmento, a juicio de los funcionarios, se menciona los bajos niveles educacionales y de capital cultural. Al consultar directamente con este segmento, se suman factores de orden práctico: lejanía respecto al espacio, ya que residen en la periferia; falta de tiempo dado los horarios laborales u obligaciones domésticas; escaso acceso a la información sobre la oferta programática, por lo que demandan que la información sea canalizada a través de las juntas de vecinos a las que pertenecen. Otra barrera relevante para asistir a actividades fuera del hogar, es el temor al ingreso y circulación por los sectores mismos en los que residen en el horario en que finalizan las funciones, dado contextos de delincuencia, drogadicción, etc. Debido esta percepción de inseguridad, algunos privilegian actividades de consumo cultural desde el hogar. A estas barreras, se suman otras de orden perceptual, y que dicen relación con la incomodidad frente a reglas de comportamiento dentro del espacio cultural a las que se han enfrentado alguna vez o que han conocido por experiencia de otros (no poder comer dentro de la sala, por ejemplo).

iii. Canales y soportes de difusión

Con el apoyo del Departamento de Comunicaciones del municipio, se utilizan los siguientes canales y soportes de difusión:

- Redes Sociales (Facebook, Twitter y WhatsApp).
- Perifoneo.
- Soportes impresos (afiches y volantes).
- Gestión de prensa en medios locales.

De todos estos canales, las redes sociales son las mayormente gestionadas. Respecto a su efectividad, los funcionarios destacan especialmente haber conseguido un mayor número de asistentes en el último tiempo, gracias a la creación de un grupo de WhatsApp para la difusión de las actividades entre organizaciones comunitarias, sociales y culturales.

iv. Sistemas de gestión de la fidelidad

El centro cultural no cuenta con sistemas o estrategias planificadas para la fidelización de sus públicos. No existe registro de datos de contacto de los asistentes a actividades que permitan generar canales de comunicación directos y personalizados con ellos.

v. Experiencia del usuario

Los públicos fidelizados y ocasionales destacan positivamente la centralidad de la ubicación del centro cultural, la gratuidad de las actividades, la amabilidad de los funcionarios y la calidad de los talleres. Y entre los aspectos más debilitados, existe una percepción de escasa oferta tanto de talleres como de programación artística orientada a un público adulto o adulto joven, así como la demanda de mayores estrategias de difusión de las actividades.

vi. Actividades de formación de públicos

Se desarrollan algunas actividades de formación de públicos dirigidas a escolares:

- Funciones educativas para estudiantes de 2º, 3º y 4º medio seguidas de talleres post función de teatro y dibujo; y próximamente.
- Laboratorio audiovisual dirigido a dos establecimientos educacionales de la comuna, con el fin de educar y concientizar sobre la realidad social a través del audiovisual.


Estas actividades se han implementado de manera puntual, ya que el centro cultural no cuenta con un trabajo formal en esta línea. Lo que ha facilitado la labor realizada hasta la fecha, es la coordinación directa con funcionarios municipales del área Educación, lo que permite el contacto con los distintos establecimientos educacionales municipales y la gestión de transporte para las funciones.

vii. Vinculación con el entorno

La estrategia de vinculación con el entorno consiste principalmente en la facilitación de espacios para el desarrollo de actividades de las distintas organizaciones del territorio que lo solicitan. Esto se realiza tanto con organizaciones culturales, artistas y cultores de la comuna (entorno cultural) y las organizaciones comunitarias y sociales (entorno territorial). Además, con organizaciones culturales, en particular, existe una mesa de trabajo con el fin de programar en conjunto algunas actividades artístico-culturales.

Entre los factores que facilitan la vinculación con el entorno, está la coordinación con otros departamentos municipales para realizar gestiones en el territorio, y la comunicación directa que tiene el equipo con las organizaciones culturales existentes.

viii. Seguimiento y evaluación de las estrategias



La metodología para el cálculo de asistentes a las actividades es en base al registro fotográfico de cada actividad o simple conteo manual, cifra que se va traspasando a una planilla de control. Solo en el caso del Ciclo de Cine hay una contabilidad más exacta del número de asistentes, ya que se cuenta con entrega de tickets numerados que permiten dicho registro. Sin embargo, como se mencionó, no se cuenta con registro de datos de contacto de los asistentes a las actividades.

Por otra parte, a modo de sondeo se realizó una encuesta a través de redes sociales para definir la programación de talleres según los intereses y necesidades culturales de la población.

ix. Desafíos para la gestión de públicos y vinculación con el entorno

Los desafíos mencionados por los funcionarios del centro cultural son los siguientes:

- Contar con profesionales a cargo de acciones relativas a la gestión de públicos.
- Mayor sistematicidad de las actividades para estudiantes y establecimientos educacionales, con una programación estable durante las mañanas a la que puedan acceder.
- Conformar un consejo consultivo ciudadano —considerado en el Plan de Gestión 2019— compuesto por artistas, cultores y gestores de la comuna, con representantes por disciplina artística, con el fin de implicar más a la comunidad en la toma de decisiones respecto a las actividades a implementar desarrollar.
- Asociatividad, a través de la conformación de una red de espacios culturales de la zona, que facilite la circulación de programación.

2. TEATRO MUNICIPAL DE OVALLE

a. Caracterización del entorno

i. Entorno geográfico

La comuna de Ovalle es la capital de la provincia del Limarí, región de Coquimbo. Además de su núcleo urbano, posee 155 localidades rurales, siendo la segunda comuna con mayor dispersión geográfica del país. Muchas de esas localidades se encuentran en condiciones de aislamiento territorial debido a la poca accesibilidad, los accidentes geográficos existentes y a la precariedad de caminos interiores. El Teatro Municipal de Ovalle, TMO, se emplaza en el centro de la ciudad.

ii. Entorno sociodemográfico

La comuna posee 111.272 habitantes, siendo la tercera más poblada de la región, luego de Coquimbo y La Serena. Concentra el 78,7% de su población en el centro urbano y un 21,3% en las zonas rurales, siendo este último porcentaje muy superior al nacional. La escolaridad promedio del jefe de hogar es de 9,7 años, y un 19% de la población ha ingresado a la educación superior, indicadores inferiores a los del país. Existe un 21,2% de pobreza por ingresos y un 23,5% de pobreza multidimensional. Ambos porcentajes superan al panorama regional y nacional.

iii. Entorno cultural

Ovalle posee un rico patrimonio arqueológico: cementerios indígenas y lugares de arte rupestre, entre otros. Además, cuenta con un gran patrimonio religioso, expresado en la arquitectura de sus templos y en las manifestaciones de devoción de sus habitantes. La comuna también es reconocida por sus fiestas costumbristas.

Cuenta con tres infraestructuras culturales administradas por la Corporación Cultural Municipal de Ovalle:

- Teatro Municipal de Ovalle.
- Centro de Extensión Cultural Municipal.
- Museo Ferroviario.

Además, existen otros espacios culturales, entre ellos:

- Museo del Limarí.
- Biblioteca Municipal.
- Centro Cultural de Sotaquí.
- Centro Cultural Psircuitopía.

Así, Ovalle posee una programación constante gracias a la cartelera de varios de estos espacios. A ellos se suman espacios públicos que acogen distintos eventos durante el año, como la Plaza de Armas y la Alameda, y la oferta de entretenimiento ofrecida por el Mall Open Plaza y el Ovalle Casino & Resort.

También existen diversas iniciativas culturales comunitarias realizadas en el territorio a lo largo del año.

b. Caracterización de la gestión interna

i. Historia

El edificio del TMO fue construido a fines del siglo XIX por iniciativa de la Sociedad Musical de Ovalle. En 1900, diferentes compañías proyccionistas arrendaron el espacio para ofrecer cine mudo. El creciente éxito de las actividades llevó a la construcción de un nuevo edificio, llamado Teatro Ovalle y que estuvo listo en 1926.


En 1938, el inmueble fue vendido a CineChile, que modernizó la sala con butacas y mejores equipos de proyección y sonido. El edificio fue reinaugurado como Teatro Nacional, y destacó por capitalizar el éxito del cine popular latinoamericano: películas mexicanas y españolas, del género ranchero, comedia, melodrama, etc.

En 1965, el inmueble fue vendido a Gustavo Corral Barrios, pasando a ser parte de la amplia cadena de cines que este empresario tuvo en el norte del país. Así, parte del actual público del TMO, rememora gratos momentos de una niñez y adolescencia muy vinculada a este espacio y a sus exhibiciones cinematográficas.

En 2007, gracias a recursos del programa de Infraestructura CNCA Centros culturales en Comunas de más de 50.000 habitantes, el municipio compra el inmueble y lo reconstruye, pero conservando el perfil patrimonial de la edificación, lo que es sumamente valorado por los públicos. Así, el TMO fue reinaugurado en 2013.

ii. Infraestructura y equipamiento

Posee una superficie construida de 1.647 m², albergando una sala con 513 butacas, un



escenario de 10x10 metros, una completa ficha técnica de sonido, iluminación y equipos audiovisuales. Además, en ocasiones, el espacio del foyer también acoge actividades.

Si bien la infraestructura es de primer nivel tanto para los artistas que se presentan en el teatro como para el público que asiste a las funciones, existen ciertas deficiencias en las áreas destinadas a los trabajadores.

iii. Dependencia administrativa

Desde 2017 el espacio es administrado por la Corporación Cultural Municipal de Ovalle, entidad de derecho privado sin fines de lucro y con fines públicos.


iv. Planificación cultural

En 2014, a través de recursos del Programa CNCA Red Cultura, se elabora el Plan de Gestión del TMO, cuyo diagnóstico consideró encuestas y mesas de validación con diferentes agentes de la comunidad: gestores, artistas, profesores, dirigentes sociales, dirigentes vecinales, equipo profesional. El proceso es recordado como una instancia participativa, y en cuyos resultados el público fidelizado se siente reflejado. A principios de 2019, dicho plan será actualizado a través de un nuevo proceso participativo.

v. Programación artística

La programación artística considera teatro, danza y música, y posee tres líneas:

- **Ciclo TMO:** programación con un trabajo curatorial que enfatiza los intereses de la comunidad. Desde esta línea, se privilegian obras que, además de su calidad artística, traten temáticas vinculadas a diversas problemáticas sociales actuales: género, diversidad sexual, feminismo, migración, pueblos originarios, entre otras, de modo de propiciar la reflexión en torno a dichos contenidos. Este ciclo es financiado en su totalidad por la Corporación Cultural Municipal de Ovalle, es de acceso gratuito para el público y las funciones se desarrollan de marzo a diciembre, los días viernes a las 20.00 hrs.
- **Circulación nacional:** la Corporación Cultural Municipal de Ovalle forma parte de diversas redes a nivel nacional y regional que han permitido generar la circulación de obras que incluyen su presentación en el escenario del TMO. De igual forma, trabaja de la mano con artistas y creadores que, a través de sus proyectos (con financiamiento Fondart), incorporan la presentación de sus obras como parte de la programación de este espacio cultural.
- **Festivales, eventos y coproducciones:** festivales de cine, teatro y danza, así



como importantes eventos locales y regionales se suman a la oferta programática del TMO: Feria del Libro, Festival de Cine, Festival Ovalle Cultura, Festival Primavera Escénica, Feria de Programación. Además, la Corporación Cultural Municipal de Ovalle realiza una convocatoria pública a artistas, gestores, compañías, agrupaciones y productoras de la comuna para la presentación de coproducciones en el TMO.

Así, el TMO posee una cartelera estable, con tres o cuatro eventos por semana. Esta estabilidad y regularidad es percibida por los públicos como un elemento clave para cultivar el hábito de asistencia, y por ende, un factor que favorece la fidelización.

vi. Programas

La Corporación Cultural Municipal de Ovalle posee cuatro programas que derivan del Plan Municipal de Cultura:

- Fomento a las Artes e Industrias Creativas.
- Participación Ciudadana.
- Gestión Cultural Comunitaria.
- Patrimonio e Identidad.

El TMO alberga gran parte de las actividades del área de Fomento a las Artes e Industrias Creativas y del área de Participación Ciudadana.

vii. Gestión financiera

El año 2018, la Corporación contó con un presupuesto de \$363.000.000 producto del traspaso de fondos municipales. Además, se gestionaron ingresos líquidos por un total de \$16.499.409 mediante la adjudicación de dos proyectos del Fondo de Fortalecimiento de la Gestión Cultural de Red Cultura. E ingresos valorizados por un total de \$85.981.391 en las áreas de Fomento a las Artes, Gestión Cultural Comunitaria y Patrimonio.

viii. Recursos humanos

El organigrama se compone por las siguientes áreas:

- Dirección ejecutiva.

- Estudios.
- Administración y operaciones.
- Comunicaciones.
- Infraestructuras culturales (producción, técnica, OIRS y logística).
- Programación artística.
- Programas (Fomento a las Artes e Industrias Creativas, Participación Ciudadana, Gestión Cultural Comunitaria, y Patrimonio e Identidad).

De dicho organigrama, las áreas que trabajan directamente en estrategias de gestión de públicos y vinculación con el entorno corresponden a Fomento a las Artes e Industrias Creativas, Participación Ciudadana, Gestión Cultural Comunitaria, Comunicaciones y Estudios.

c. Caracterización de la gestión de públicos

i. Indicadores de asistencia

Durante el año 2018, el TMO contó con un total de 128 montajes y 36.499 asistentes que accedieron de forma gratuita. A esto se agregan ocho funciones de la Temporada de Teatro para Estudiantes, a la que accedieron un total de 3.064 niños y adolescentes.

ii. Caracterización de los públicos de la programación artística

El equipo de trabajo maneja una clara caracterización de los distintos públicos del TMO, fruto de esfuerzos invertidos en su conocimiento a través de distintas herramientas y de capacitaciones y asesorías en la materia.

Entre los **públicos fidelizados**, identifican:

- **Nuevos ovallinos vinculados profesionalmente a las artes o humanidades:** jóvenes y adultos jóvenes que migraron de la comuna para realizar estudios superiores en ciudades donde experimentaron una rica vida cultural. Buscan actividades culturales con profundidad de contenido.
- **Creadores y cultores adultos mayores:** poseen un fuerte vínculo con el pasado del espacio. Asistir al TMO es parte de su rutina semanal y se los define como “fans”. Son los primeros en retirar entradas.

Entre los **públicos ocasionales**, mencionan:

- **Nuevos ovallinos vinculados profesionalmente a otras áreas:** utilizan su tiempo libre en múltiples actividades de ocio. La mayor barrera que poseen para asistir más al TMO es la cantidad de alternativas de uso del tiempo libre que poseen.
- **Mujeres sobre 45 años que van al teatro con amigas:** con hijos que ya han crecido por lo que comienzan a tener nuevamente tiempo libre. La principal barrera es también la cantidad de alternativas de uso del tiempo libre.
- **Grupos de adolescentes que realizan prácticas culturales urbanas (skate, hip hop, tocatas, arte callejero):** usan las plataformas digitales tanto para la creación como para la difusión de sus prácticas. Nunca realizan el retiro previo de entradas.

Entre los **públicos potenciales** se identifica:

- **Nuevos ovallinos con hijos pequeños:** priorizan la realización de actividades en las que puedan participar con sus hijos, lo que, dado el contenido de las temporadas teatrales, no siempre es posible.
- **Oficinistas del sector público y financiero:** asisten a actividades culturales por motivaciones de prestigio social. Si bien trabajan en Ovalle, viven en otras ciudades cercanas.
- **Habitantes de la zona rural:** poseen la barrera geográfica, que implica no solo la distancia, sino también contar con algún medio de transporte y recursos para financiar ese desplazamiento. En ese sentido, la situación se vuelve especialmente compleja, ya que no cuentan con transporte público disponible de regreso a las localidades rurales en los horarios de término de las funciones del TMO.

Y entre los **no públicos**, se menciona:

- **Habitantes de los sectores más acomodados de Ovalle:** se han vinculado con el TMO a través de arriendos o eventos especiales, pero no asisten a las temporadas. Entre las barreras para asistir, está la percepción sobre la “gratuidad”, la que asocian a mal servicio.
- **Habitantes de barrios de estratos socioeconómicos bajos alejados del centro:** si bien poseen conocimiento sobre el TMO y su actividad, se encuentran desinformados respecto a la cartelera específica; tienen la percepción de que la difusión en vía pública no está a su alcance, por concentrarse en el centro de la

ciudad; y que el retiro de entradas es poco accesible, por ser en el centro.

- **Adultos mayores:** especialmente entre quienes viven en barrios de estratos socioeconómicos bajos alejados del centro, la barrera de la distancia no implica solo una problemática de desplazamiento, sino también cierto temor a circular por el espacio público en el horario en que finalizan las funciones. Así, privilegian actividades de ocio que se puedan realizar en el sector de residencia.

Respecto a los públicos potenciales y no públicos, cabe destacar el hecho de que si bien no se encuentran actualmente participando, han asistido alguna vez en su vida al TMO, y poseen una percepción positiva en torno al espacio, considerándolo un referente importante de la ciudad.

iii. Canales y soportes de difusión


Los canales y soportes de difusión con los que cuenta el TMO son:

- Librillo trimestral de programación.
- Soportes gráficos en vía pública.
- Gestión de prensa en medios locales.
- Diversas plataformas digitales: sitio web de la Corporación Cultural, sitio web del TMO, los que se reconocen perfectibles; Redes Sociales (Facebook, Twitter e Instagram); envíos masivos a través de *mailing*, aun cuando poseen la dificultad de no contar de manera expedita con los correos electrónicos del público asistente desde el actual sistema de *ticketing*; uso intensivo de listas de WhatsApp para comunicarse con los públicos más fidelizados; y una App llamada Ovalle Cultura.

iv. Sistemas de gestión de la fidelidad

Para los públicos más frecuentes e implicados, se busca un trato más personalizado, a través de ciertos gestos que los hagan sentir especiales y premien su fidelidad: invitaciones en formato impreso que son distribuidas a domicilio para ciertos eventos exclusivos, la posibilidad de reservar entradas a modo de concesión especial, dirigirse a saludarlos especialmente en las funciones, compartir con ellos correo electrónico o número telefónico personal para mantener abiertos los canales de comunicación. También existe un esfuerzo por conocer a los públicos cuando se detecta que son nuevos.

Sin embargo, se reconoce la inexistencia de sistemas formales que faciliten trabajar en las relaciones personalizadas más allá de los momentos de copresencialidad, como por



ejemplo, una membresía que otorgue beneficios o el uso de los datos del *ticketing* para el diseño de campañas segmentadas.

v. Diseño de la experiencia del usuario

Respecto a la experiencia del usuario, existen varios elementos destacados positivamente:

- **Trato presencial amable y personalizado:** esta forma de relacionarse con los públicos en cada función es parte de la cultura organizacional del equipo de trabajo y se traduce en estar constantemente en contacto con los asistentes durante su visita, saludar, conversar con ellos, escuchar comentarios, etc.
- **Agradable espera antes de la función:** a través de la exhibición de cápsulas audiovisuales informativas.
- **Calidad de la infraestructura:** además del buen mantenimiento y comodidad, se valora la imagen y estética de los espacios.
- **Conversatorios post función:** a diferencia de lo que ocurre en otros espacios culturales, donde los conversatorios post función constituyen una práctica ocasional, en el TMO poseen la particularidad de llevarse a cabo luego de cada función, sin excepción.


También se reconocen otros elementos que son mejorables:

- Retiro de entradas: por el lugar de retiro, horarios limitados e imposibilidad de descarga online.
- Inexistencia de cafetería, como servicio que potencie la experiencia previa a las funciones, y opere como espacio de encuentro.

vi. Actividades de formación de públicos

Estas actividades son implementadas por el área de Participación Ciudadana y se enfocan en niños y jóvenes en edad escolar:

- **Recorridos mediados:** actividad de diálogo y reflexión participativa que busca acercar a los estudiantes al quehacer artístico desarrollado en las infraestructuras de la Corporación Cultural Municipal de Ovale. Comienzan en el Centro de Extensión Cultural Municipal y terminan en el TMO. La actividad cuenta con material pedagógico impreso para cada estudiante.
- **Temporada de Teatro para estudiantes:** programación de diversas obras



escénicas y musicales en horario escolar. Incluye material pedagógico que propone cruces con el currículum educativo de las áreas de lenguaje y comunicación, artes, ciencias, historia y orientación; y todas las funciones concluyen con un conversatorio.

- **Charlas de apreciación artística:** instancias de formación inicial para la comprensión de los diversos elementos del lenguaje artístico en las disciplinas de la música, las artes visuales, literatura, audiovisual y artes escénicas, a través de la experiencia de artistas locales.
- **Festival Interescolar de Teatro:** actividad que busca fomentar la participación de los distintos establecimientos educacionales de la comuna, en especial los que tengan talleres de teatro o grupos estables de teatro. El establecimiento educacional ganador es seleccionada para la Temporada de Teatro para Estudiantes del año siguiente.
- **Recreos Culturales:** intervenciones artísticas sorpresa en el horario de recreo, coordinadas con los centros de alumnos de los establecimientos educacionales según sus intereses.

En términos de estrategia, existe un esfuerzo por encadenar las distintas actividades dirigidas a estudiantes: lograr que un curso pueda pasar durante el año por cada una de estas instancias. Por otro lado, se declaran dificultades para lograr una mayor coordinación con el Departamento de Educación Municipal para estos fines.


vii. Vinculación con el entorno territorial

Las actividades de vinculación con el entorno territorial son implementadas por el área de Gestión Cultural Comunitaria:

- **Programa Integrarte:** talleres artístico-culturales en los territorios según necesidades y demandas de las organizaciones comunitarias.
- **Escuela de gestión cultural comunitaria:** proyecto formativo, orientado a dirigentes sociales y de juntas de vecinos, y personas que desarrollan acciones de gestión cultural en territorios de la comuna.
- **Actividades de extensión (Invasiones TMO):** exhibición de actividades culturales y artísticas en los diversos territorios de la comuna.

viii. Vinculación con el entorno cultural

Y con el entorno cultural se produce a través de las actividades implementadas por el



área de Fomento a las Artes e Industrias Creativas, dirigidas a artistas, cultores y gestores de la comuna. En relación específicamente al TMO, destacan las siguientes:

- **Escuela de Artes Escénicas:** Academia de Teatro y Academia de Danza.
- **Mesa de Artes Escénicas:** instancia de convocatoria de profesionales de las artes escénicas de la comuna para dialogar en torno a las problemáticas del sector y posibles soluciones.
- **Programa de Creación y Residencia en Danza:** convocatoria a compañías y agrupaciones de danza de la comuna, cuya finalidad es la creación de nuevos montajes en conjunto con un coreógrafo chileno invitado.
- **Programa de Co-Producción:** convocatoria a artistas, compañías y agrupaciones de la comuna, para el desarrollo y producción de Iniciativas culturales y artísticas en el TMO, y que contribuyan y aporten a la programación artística anual del recinto.

ix. Seguimiento y evaluación

La Corporación Cultural Municipal de Ovalle cuenta con una Encargada de Estudios. Entre las herramientas que regularmente se aplican es posible mencionar:

- Registros administrativos de las distintas actividades (número de actividades, de asistentes, listas de asistencia, etc.).
- Encuestas de caracterización y satisfacción de públicos.
- Encuestas de satisfacción de compañías.
- Matriz de indicadores del Plan de Gestión del TMO y Plan Municipal de Cultura de Ovalle.

x. Desafíos para la gestión de públicos y vinculación con el entorno

Los desafíos mencionados por los funcionarios del centro cultural son los siguientes:

- En relación a la fidelización de los públicos, reemplazar el actual sistema de *ticketing* por uno que permita descarga online de entradas y permita gestionar los datos de los usuarios.
- En relación a la implicación de los públicos fidelizados, conformar el comité consultivo de públicos ya enunciado en el Plan Municipal de Cultura.
- En relación a la formación de públicos, implementar estrategias orientadas a migrantes y personas con discapacidad.

- 
- En relación a la vinculación con el entorno, implementar programa para zonas rurales, con buses a disposición.

3. CENTRO CULTURAL DE SAN ANTONIO

a. Caracterización del entorno

i. Entorno geográfico

La ciudad-puerto de San Antonio es la capital de la comuna y de la provincia homónima, región de Valparaíso. Se encuentra a menos de 150 km de las capitales regionales aledañas: Valparaíso, Santiago y Rancagua, lo que le otorga una posición estratégica con un alto grado de conectividad.

El Centro Cultural de San Antonio, se ubica en el sector de Barrancas, específicamente en la Población 30 de marzo, zona residencial emplazada sobre uno de los cerros de San Antonio, y no en el centro urbano.

ii. Entorno sociodemográfico

La comuna posee 91.350 habitantes, siendo la quinta más poblada de la región. Corresponde a una comuna predominantemente urbana, con un 94,8% de población residiendo en dicha área. Posee una tasa de pobreza por ingresos de 7,7%, inferior a la de la región y del país. El centro cultural, en particular, fue erigido en una población histórica, habitado por vecinos de clase media y clase media baja.

iii. Entorno cultural

La comuna posee más de una veintena de espacios culturales o de uso cultural.

Entre la infraestructura cultural es posible destacar los siguientes: Centro Cultural de San Antonio, Museo de Ciencias Naturales y Arqueológicas de San Antonio, Casa de la Cultura de Cuncumén, Centro Cultural Pensar Chile, Centro Cultural La Higuera, Espacio Cultural, Centro Cultural Pato Yeco y la Biblioteca Pública N^º 68 Vicente Huidobro. A esta infraestructura se suman espacios públicos que acogen actividades culturales, como el Parque Talud 21 de Mayo, la Plaza de Llolleo y el Paseo Bella Mar-Puertecito, y otras infraestructuras de uso cultural, como los Gimnasios Liceo Fiscal y José Rojas Zamora; y espacios administrados por organizaciones comunitarias.

San Antonio está marcada culturalmente por su condición de puerto. Destacan su movimiento musical folclórico; la bohemia nocturna de las décadas del 50, 60 y 70; el Carnaval de Murgas y Comparsas vecinales que se realiza hace 50 años; el sentido patrimonial de todo lo que gira en torno a la obra de Roberto Parra, *La Negra Ester*; y el “Litoral de los Poetas”, producto cultural y turístico.

b. Caracterización de la gestión interna

i. Historia

El Centro Cultural de San Antonio fue inaugurado en 2013 como un espacio para la creación, formación y difusión de actividades culturales y artísticas gratuitas. La iniciativa se gestó en el marco del Programa de Infraestructura CNCA Centros Culturales en comunas de más de 50 mil habitantes. El lugar de emplazamiento, que anteriormente era un terreno baldío, fue donado por el Arzobispado de San José de Melipilla gracias a la mediación de los párrocos de la Iglesia Santa Luisa de Marillac.

ii. Infraestructura

Cuenta con 1.670 m² construidos y posee tres niveles:


- Primer Nivel o Zócalo: Sala de Artes Escénicas junto con su foyer, servicios higiénicos y pequeña terraza a la entrada.
- Segundo Nivel: Cafetería (actualmente no abierta al público), Sala de Exposiciones, Ruedo de Teatro Itinerante (espacio al aire libre) y Suelo de Exposiciones Eventuales.
- Tercer Nivel: Terraza de Contemplación, Taller de Danza, Taller de Artes Plásticas, Taller de Artes Escénicas, Sala de Artes Literarias, Taller de Música.

Además, cuenta con un área de administración con oficinas y servicios para los trabajadores. El edificio se encuentra en perfectas condiciones y todas sus instalaciones y recintos interiores cuentan con accesibilidad universal.

iii. Dependencia administrativa

El edificio es de propiedad de la Municipalidad de San Antonio y es administrado por la misma mediante su Departamento de Cultura. En un inicio se esperaba que fuera administrado por una corporación cultural, pero finalmente esto no se concretó. No obstante, la Corporación Municipal de la Cultura y las Artes de San Antonio, entidad de derecho privado sin fines de lucro, se constituyó el año 2012 y actualmente presta apoyo financiero a la administración del centro.

iv. Planificación cultural




El Centro Cultural de San Antonio cuenta con un Plan de Gestión desde su inauguración, elaborado al alero del diagnóstico que se realizó antes de su construcción, con la participación de 60 artistas y representantes de organizaciones culturales. En 2017, se actualizó dicho plan en base a información secundaria: encuestas de caracterización realizadas previamente por el municipio para otros fines y encuestas de satisfacción realizadas por el mismo centro cultural.

v. Programación artístico-cultural

El Centro Cultural de San Antonio desarrolla su programación en base a cuatro líneas de trabajo:

- **Exhibición:** esta línea apunta a generar instancias para la exhibición de la producción artística a nivel local y foráneo, principalmente en las áreas de danza, teatro, música, cine y artes visuales: Festival Litoral Teatral (enero), Festival Cine Litoral (noviembre), Festival San Antonio Puerto Sonoro, Encuentro Danzamar (abril), y el Concurso Nacional de Pintura San Antonio pinta sus rincones. Dicha programación se trabaja en base a ciertos hitos, correspondientes a festivales y encuentros. Todos estos hitos buscan desarrollar pertenencia e identidad para que la comunidad los reconozca como parte de su patrimonio cultural. La programación se complementa con exposiciones y una serie de presentaciones en los ámbitos del teatro, la danza y la música; Las actividades se programan mes a mes, pero no existe una regularidad a modo de temporadas. Por otra parte, destaca el ciclo Cine Foro, que sí posee una constancia y periodicidad definida, con funciones cada martes, luego de las cuales se realiza un conversatorio entre un presentador especializado y el público. La programación es mayoritariamente de acceso gratuito para la comunidad.
- **Formación:** engloba dos grandes objetivos:
 - Generar instancias de formación para jóvenes talentos y artistas emergentes de la comuna con miras a la profesionalización y proyección de excelencia de sus actividades.
 - Propiciar espacios de formación en el ámbito recreacional, para la comunidad en general, interesada en diversas áreas artísticas. Esta línea se materializa a través de una variada oferta de talleres, seminarios y conferencias, y mediante la conformación de elencos (Orquesta Juvenil e Infantil de San Antonio, Coral Lírico, Big Band Puerto San Antonio y de Danza.
- **Educación:** programa de actividades orientado a entregar contenidos y



herramientas para la integración de las artes en los procesos educativos de estudiantes. Este programa está dirigido a todas las comunidades educativas de la provincia de San Antonio, teniendo como ejes principales la formación de audiencias y el aporte al desarrollo de la Educación Artística en los establecimientos educacionales.

- **Producción:** apunta a generar material, audiovisual y gráfico, que releve el patrimonio cultural de la comuna. Para ello se ha proyectado la utilización del Estudio de Grabación y un programa a largo plazo enfocado en el patrimonio inmaterial de la comuna y provincia.

En paralelo a estas líneas, existe un Fondo de Iniciativas Culturales para la provincia de San Antonio (FICSA), financiado por la Municipalidad, promovido por la Corporación y ejecutado por el centro cultural, que permite financiar proyectos de diversas disciplinas.

vi. Gestión financiera


En 2018 el Centro Cultural de San Antonio registró ingresos totales por \$646.936.803, de los cuales 63% proviene del Municipio, el 31% de los aportes de la Corporación Municipal de la Cultura y las Artes y el 6% de proyectos adjudicados por fondos concursables.

Según la información recogida en el marco de este estudio, la alta dependencia de la disponibilidad presupuestaria municipal con su propio proceso administrativo, afecta a la planificación de la gestión cultural, en especial para elaborar una programación de manera más anticipada y participativa.

vii. Recursos humanos

El centro cultural cuenta con aproximadamente 30 trabajadores distribuidos en las siguientes áreas:

- Dirección.
- Programación y producción.
- Formación: educación y talleres.
- Comunicaciones: diseño gráfico, audiovisual, medios y vinculación territorial.
- Vinculación territorial
- Administración y finanzas.



De dicho equipo, las áreas que trabajan directamente en gestión de públicos corresponden a Formación y Comunicaciones.

c. Caracterización de la gestión de públicos

i. Indicadores de asistencia

Durante el 2018, el Centro Cultural de San Antonio registró un total de 403 actividades: 106 de cine, 50 de música, 44 de teatro, 30 de artes visuales, 15 de danza, 10 de libro y lectura, 91 de educación, 29 de extensión y 28 correspondientes a otras actividades. Participaron en estas actividades un total de 60.885 personas.

ii. Caracterización de los públicos de la programación artística

Entre los **públicos fidelizados** se reconocen:

- Adultos mayores: asisten tanto solos, como en grupos a través de clubes del adulto mayor y organizaciones vecinales, por la acción de la encargada de vinculación territorial del centro cultural.
- Aficionados al cine: entre 25 y 70 años, con preponderancia masculina, que asisten solos y en grupos. De clase media, poseen estudios superiores y pensamiento crítico.
- Público de teatro: sobre 30 años, con estudios superiores.
- Público de danza: personas insertas en el rubro y a otras que quisieran integrarse a este.
- Público de artes visuales: personas con estudios superiores, que suelen acudir solas a las exhibiciones y actividades.
- Público de música: universitarios, músicos jóvenes y adultos (35-40 años), de clase media. Se observa una preponderancia masculina
- Público familiar de actividades de cultura tradicional: adultos entre 35 y 50 años con hijos.

Entre los **públicos ocasionales** se identifican:

- Familiares y amigos de: personas que participan de las actividades en que se presenta un familiar o persona cercana.

- Adolescentes: entre 11 y 18 años, que acuden en grupo mayoritariamente a actividades de cine, y por iniciativa personal (no por gestión del colegio).
- Público familiar vecino de clase media o media baja: asisten principalmente a ciclos de cine infantil.
- Escritores Locales: adultos, cultores de diversos géneros literarios. Asisten a actividades relativas a la literatura.

Entre los **públicos potenciales**, se mencionan:

- Escolares y universitarios que cursan estudios tanto dentro como fuera de la comuna. La principal barrera de asistencia son los horarios del centro cultural.
- Migrantes, principalmente haitianos, que trabajan como temporeros. Solo tienen libres los domingos, día en que el recinto cierra.
- Miembros de academias locales de danza. Niñas, adolescentes y jóvenes mujeres entre 11 y 25 años.

Las barreras de asistencia son preferencias por géneros de danza que no se presentan en el centro y rivalidades entre las academias.

Entre los **no públicos**, se reconocen:

- Profesionales de la faena portuaria: principalmente hombres, con alto poder adquisitivo, que no tienen interés por el ámbito cultural e incluso lo rechazan.
- Miembros de Sindicatos de Trabajadores y de clubes deportivos. La principal barrea serían sesgos políticos, incomodidad de asistir a eventos artístico-culturales masivos, por sentirse intimidados.
- Habitantes de barrios lejanos: la principal barrera es la lejanía y locomoción, por lo que se realizan actividades de extensión para estos. Sin embargo, es difícil medir el retorno que tienen estas actividades en la asistencia al espacio.
- Adultos mayores de zonas rurales o barrios urbanos de clase baja o media-baja, que consideran que la cultura es “un lujo”.
- Personas con discapacidad: si bien el espacio tiene accesibilidad universal, su emplazamiento no es accesible. Asimismo, la programación no incluye contenidos adecuados para personas con discapacidad visual o auditiva.

iii. Canales y soportes de comunicación

La programación se difunde a través de:

- Gestión de prensa: elaboración de notas informativas sobre la cartelera que son difundidas en prensa local (radios, televisión, diarios).
- Soportes gráficos: pendones y afiches ubicados en puntos estratégicos de la ciudad, afiches repartidos en las organizaciones sociales y escuelas.
- Vinculación territorial: visitas de la Encargada de Vinculación territorial a las organizaciones comunitarias y sociales.
- Plataformas digitales: redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram); sitio web del centro cultural y envíos de correos electrónicos a bases de datos.

iv. Sistemas de gestión de la fidelidad


Destaca la plataforma “Amigos del Centro”, la que permite descargar entradas, previo registro online. Según se informa en la *Memoria Gestión 2018 del Centro Cultural de San Antonio*, hoy en día el uso del ticket web llega aproximadamente a un 50% de la entrega total de entradas para las actividades, siendo una gran ayuda para la comunidad de usuarios. Sin embargo, ninguno de los públicos consultados en el marco de este estudio declara utilizar la plataforma para descarga de entradas y los funcionarios la definen como engorrosa.

Quienes retiran físicamente entradas, también deben registrarse. Así, se cuenta con una base de datos de los asistentes, a partir de la cual se realiza la difusión a través de correo electrónico.

Sin embargo, la plataforma no se utiliza en todo su potencial, ya que no se ha analizado esa información para generar envíos segmentados y otras estrategias de fidelización.

v. Experiencia del usuario

En general, la experiencia tiende a ser positiva y se identifica al centro cultural como un referente para la comuna. Se destaca la calidad de la infraestructura, su estética y limpieza; además de la calidad del equipamiento técnico. Los adultos mayores, en particular, valoran la accesibilidad al interior del espacio. La Sala de Artes Escénicas es el recinto más destacado, por la comodidad de sus butacas y climatización. En general, hay conformidad con la calidad y diversidad de las actividades, y destaca el hecho de que las presentaciones son transmitidas vía *streaming*. Además, se tiene una percepción positiva de los funcionarios y su disposición para relacionarse con el público. Otro aspecto positivo que se destaca, es la reiterada posibilidad de participar de un cóctel al



finalizar las actividades, lo que genera un espacio de socialización post función.

Respecto a los puntos críticos de la experiencia del usuario, destacan las dificultades de acceso al espacio dado su emplazamiento y locomoción poco directa cuando se acude desde los cerros. Por otra parte, el retiro o descarga de entradas es un proceso poco amigable. Y a pesar de la posibilidad de disfrutar de un cóctel post función, el público demanda el funcionamiento del café, que actualmente no dispone de servicio al público y se utiliza como sala de estar para los artistas y expositores.

vi. Actividades de formación de públicos

Es posible considerar las siguientes:

- **Actividades de Educación:** dirigidas a establecimientos educacionales, con una oferta de programación artística apta para complementarse, a través de material pedagógico, con los planes de estudio, y servir de insumo para la labor de los profesores. A cada actividad asisten aproximadamente 40 estudiantes, para quienes se coordina servicio de traslado en los casos necesarios.
- **Cine Foro:** en base a una curatoría previa, basada en una temática por mes, se exhibe semanalmente una película, la que es presentada por un moderador especializado y que incluye un conversatorio posterior.
- **Actividades de Mediación:** visitas guiadas por el centro cultural y visitas guiadas de exposiciones específicas (pueden ser programadas con antelación o realizarse espontáneamente a petición de los asistentes); Conversatorios posteriores a una actividad de cualquier disciplina; clínicas, seminarios, charlas y conferencias. Los beneficiarios pueden ser público general según la actividad u organizaciones sociales y comunitarias que cuentan con un vínculo previo con el centro.

vii. Vinculación con el entorno territorial

La unidad de Vinculación Territorial tiene como objetivo mediar y establecer vínculos entre las organizaciones territoriales y el centro cultural. Los beneficiarios corresponden a miembros de clubes de adulto mayor, centros de madre, clubes sociales, centros de rehabilitación, hogares de menores, etc. Dicha vinculación se establece mediante reuniones territoriales y visitas directas a las organizaciones; entrega de material de difusión y de tickets; servicio de traslado a las actividades previa coordinación; realización de actividades de extensión; apoyo a proyectos de gestión cultural liderados por las organizaciones sociales y comunitarias; y en general, contacto directo desde el centro cultural mediante la encargada de vinculación. Desde el centro cultural se considera insuficiente contar solo con una profesional encargado de estas

tareas.

viii. Vinculación con el entorno cultural

Se concreta a través de las actividades y programas implementados por la unidad de Talleres:

- Talleres recreativos (temporales): instancia formativa de primer acercamiento o inducción a una disciplina artístico-cultural. Dirigidos a público general, de todas las edades.
- Talleres anuales (especializados): instancia formativa más especializada que la anterior, pero sin proyecciones artísticas. Dirigidos a público de todas las edades y dispuesto a comprometerse con la duración del taller.
- Elencos: instancia formativa que propicia y fomenta la vocación artística de los participantes, los que ven en esta oportunidad un paso previo a la profesionalización artística.

ix. Seguimiento y evaluación

Se han realizado los siguientes estudios:

- Encuesta de Canales de difusión de información 2014.
- Encuesta de Satisfacción de Talleres 2014.
- Encuesta de Satisfacción de Cliente 2014.
- Encuesta de Satisfacción de Usuarios de Elencos 2018.
- Focus Group: percepción y experiencia de la comunidad 2017.
- Encuesta y Caracterización de audiencias de Segunda Etapa del Programa de Formación de audiencias: formando comunidad en torno al cine 2018.
- También destaca la realización de informes trimestrales para dar cuenta del estado de avance del Plan de Gestión.

x. Desafíos para la gestión de públicos y vinculación con el entorno

Los desafíos mencionados por los funcionarios del centro cultural son los siguientes:

- Aumentar el número de profesionales en el área de Vinculación Territorial.
- Plataforma en línea de registro y descarga de tickets susceptible de ser optimizada.



– Dificultades de acceso al centro cultural.

4. CENTRO CULTURAL MUNICIPAL LEOPOLDO SILVA REYNOARD DE QUILLOTA

a. Caracterización del entorno

i. Entorno geográfico

La ciudad de Quillota es la capital de la comuna y provincia del mismo nombre, en la región de Valparaíso.

El Centro Cultural Municipal Leopoldo Silva Reynoard se emplaza en los terrenos de la ex-bodega de granos de la Estación de Trenes de Quillota, colindando con la Feria Sargento Aldea.

ii. Entorno sociodemográfico

La comuna posee 90.517 habitantes. El 86,5% de la población reside en la zona urbana y un 13,5% en la zona rural. Existe un 10,5% de pobreza asociada a ingresos, en tanto que un 12,2% de pobreza multidimensional; ambos indicadores son inferiores a los nacionales.

iii. Entorno cultural

Quillota se caracteriza por contar con una larga tradición artesanal alfarera.


La comuna posee cerca de una quincena de infraestructuras culturales o de uso cultural, entre las que destacan:

- Biblioteca Pública N° 083 Melvin Jones.
- Centro de Promoción de Salud y Cultura.
- Museo Histórico-Arqueológico de Quillota.

Antes de la inauguración del Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard, Quillota ya contaba con una rica vida cultural, la que se buscó fortalecer con la construcción de este nuevo edificio.

b. Caracterización de la gestión interna

i. Historia



El Centro Cultural Leopoldo Silva se inauguró en diciembre de 2017, en el marco del Programa de Infraestructura CNCA de Centros Culturales para Comunas de más de 50.000 habitantes. El edificio se construyó en la antigua bodega de granos de la Estación de Ferrocarriles de Quillota, rescatando un importante espacio patrimonial. Así, la memoria en torno al edificio, asociada a cierta nostalgia por su anterior funcionamiento y su aporte para la historia local, se constituye en un factor facilitador en el vínculo con los públicos, quienes valoran dicho rescate.

Las razones que dan origen a su construcción se sustentan en la trayectoria previa de actividades culturales que el Municipio venía realizando en espacios como la Casa de la Cultura, el Teatro Municipal, y la Plaza de Armas: academias de formación y diversos eventos. La dispersión de los recintos hacía difícil su administración, además que no se contaba con espacios adecuados para realizar clases y ensayos, y acoger espectáculos de mayor envergadura.


ii. Infraestructura y equipamiento

El edificio cuenta con una superficie total de 2.042 mt² y de 1.886 mt² construidos.

Posee cuatro niveles. Entre sus espacios formativos cuenta con:

- 6 Talleres de Formación Práctica en Artes Visuales.
- 2 Salas de Formación Teórica Integrada.
- Sala de Formación y Proyección Folclórica.
- 3 Salas de Formación en Artes Escénicas.
- 4 Salas de Formación Intensiva en Artes Musicales.
- Sala de Grabación. Y entre sus espacios de exhibición cuenta con:
- Teatro Rodolfo Bravo (200 butacas).
- Espacio Activo Multidisciplinario o Terraza Michimalonco.
- Sala de Exposición Itinerante.
- Sala Cristal
- Hall Acceso Norte.
- Café Literario, y
- Anfiteatro o Plaza de las Artes.

Posee baños en los distintos niveles; oficinas, cocina para funcionarios, y una recepción



en el primer nivel.

El edificio se encuentra en óptimas condiciones de conservación y posee accesibilidad universal.

iii. Dependencia administrativa

El titular del inmueble es la Municipalidad de Quillota, quién también administra el espacio a través de su Departamento de Cultura. Dicho departamento se crea como unidad diferenciada una vez construido el centro cultural. El departamento opera desde el mismo centro cultural, y está a cargo, además, de la Biblioteca Pública Melvin Jones, el Museo Histórico-Arqueológico de Quillota, la Academia Municipal de Bellas Artes del Boco y la Casa de Encuentro Cultural y Comunitario Aconcagua Sur.

iv. Planificación cultural


El centro cultural cuenta con un Plan de Gestión para el período 2016-2021, el que fundamentó la necesidad de su construcción. Sin embargo, dicho plan no informa sobre el nivel de participación ciudadana para su elaboración, aun cuando el Director menciona que consideró algunas asambleas territoriales. Además, las definiciones del documento dictan mucho de la realidad de su operación actual, la cual es bastante más compleja.

v. Programación artístico-cultural

La programación considera talleres impulsados por el municipio y por externos; así como la exhibición de creaciones artísticas de danza, folclor, música (popular y clásica), cine documental, artes plásticas y visuales, artesanía, programación infantil y ferias en la Plaza de las Artes.

El centro cultural se plantea, por una parte, como espacio de presentación para artistas y agrupaciones locales, independiente de su experticia técnica. Y por otra, busca acoger creaciones artísticas nacionales o regionales de calidad profesional. Respecto a los artistas y agrupaciones locales, se cuenta con una lista de quienes solicitan el espacio, la que el programador va administrando. Para la programación nacional o regional, se apela a: otorgar cartas de apoyo a proyectos de creación o itineraria Fondart; convenios con centros de extensión de universidades; y arriendo de salas y del teatro para artistas.

En el primer año se ha logrado planificar carteleras mensuales, con actividades variadas, las que se realizan cada semana, concentrándose entre jueves y domingo. Existe regularidad en la programación de conciertos semanales y destaca la realización



de algunos ciclos. Esto es valorado por los públicos, ya que permite organizar con anticipación la asistencia. Además, existe interés por avanzar en una mayor planificación de las actividades, estableciendo temporadas y ciclos temáticos.

También, se ha abierto la programación a eventos como Bandas tributo, Ferias de Productores Locales y Batallas de bailes urbanos, como una forma de convocar a otros públicos.

vi. Gestión financiera

Para el 2018, el presupuesto municipal asignado al Departamento de Cultura fue de \$400.000.000. Como no constituyen corporación cultural, integrantes del equipo han postulado a fondos concursables en alianza con colectivos culturales y ONG's locales, y así han obtenido algunos fondos para ejecutar proyectos tanto en el centro cultural, en el Museo y en la Biblioteca.

vii. Recursos humanos

El equipo se distribuye en las siguientes áreas:

- Dirección.
- Subdirección de Contenidos.
- Subdirección Administrativa.
- Producción.
- Unidad de Formación.
- Unidad de Extensión y Territorio.
- Unidad de Programación.
- Jefe de operaciones.
- Diseñador.
- Técnicos de teatro (dos personas).
- Secretaria y recepcionista.
- Personal de mantenimiento y seguridad. Destaca la existencia de una Comisión Integrada para el trabajo de curaduría.

Se trata de un equipo compuesto por algunos funcionarios que provienen del área municipal, sin proximidad al ámbito cultural; y otros insertos en el medio, con vasta

experiencia y redes de contactos, lo que constituye un facilitador de la gestión.

Es este mismo equipo el que cumple funciones para las tres infraestructuras administradas por el Departamento de Cultura, lo que conlleva dificultades respecto a la dedicación que requiere la operación de un espacio cultural de esta envergadura. Además, se carece de cargos exclusivos para las labores de Comunicaciones y de Formación de Públicos.

c. Caracterización de la gestión de públicos

i. Indicadores de asistencia

Durante sus primeros meses de funcionamiento, y a la fecha de este estudio, el espacio ya contaba con una participación de 25.000 personas a las distintas actividades de exhibición, a lo que se suman 700 participantes de los talleres.


ii. Caracterización de públicos

Entre los **públicos fidelizados** se identifican:

- Adultos y adultos mayores con capital cultural: de clase media, con formación técnica o profesional, con hábitos de asistencia cultivados desde la niñez, y que ven en las actividades del centro cultural un espacio de encuentro con amigos. Asisten atraídos por la música clásica, pudiendo, luego, diversificar esa asistencia hacia otras disciplinas.
- Artistas y gestores culturales locales cercanos al centro cultural: han visto en el espacio una oportunidad para desarrollar sus actividades, pero también para ser públicos de la cartelera semanal. En general, los públicos fidelizados asistían a eventos culturales desarrollados por la Municipalidad antes de la creación del centro cultural y varios de ellos, además, suelen viajar a Valparaíso para disfrutar de la oferta artística que ofrece la capital regional.

Entre los **públicos ocasionales** se reconoce:

- Los amigos de: personas cercanas a los artistas o agrupaciones culturales locales que se presentan. Mayores de 30 años, viven en la zona urbana y no cuentan con mucho poder adquisitivo.
- El consumidor selectivo según disciplina: entre 30 y 50 años, con cierto poder adquisitivo. Asisten solo a actividades de una disciplina. Por ejemplo, van a las



exposiciones, pero no a funciones de teatro. O asisten a conciertos, pero no a exposiciones.


- Neo hippies: público de las Ferias de Productores Locales desarrolladas en la Plaza de las Artes, pero que no participan de la programación del teatro o de las salas de exhibición. Adultos y adultos jóvenes de clase media a media-alta, con cierto poder adquisitivo, que habitan en la zona rural y poseen un estilo de vida no convencional.
- Apoderados de los niños y jóvenes que asisten a talleres artísticos: entre 25 y 55 años, mayoritariamente mujeres dueñas de casa y de clase media o media-baja. Descrito como público “ruidoso” y “mal educado”. Asisten a presentaciones de sus hijos, pero luego algunos diversifican su asistencia hacia la programación artística.
- Público familiar: compuesto por los padres que asisten con sus hijos pequeños a la programación infantil.
- Jóvenes y adolescentes: asisten a eventos de cultura urbana en la Plaza de las Artes y/o usan las salas de ensayo para practicar danzas urbanas.

Entre los **públicos potenciales** se definen:

- Adultos mayores de organizaciones comunitarias.
- Artistas y agrupaciones culturales que utilizan el espacio, pero que no son públicos de la programación.
- Estudiantes de instituciones de educación superior de la comuna.
- Seguidores de redes sociales que no asisten a la programación.
- Funcionarios de otras dependencias municipales.
- Niños y jóvenes que participan de las academias y talleres de formación, pero que no asisten a la programación.

Y entre los **no públicos** se identifica:

- Feriantes: trabajadores de la Feria Sargento Aldea, colindante, pero que no asisten al centro cultural. Declaran barreras prácticas como la falta de tiempo dado el tipo de trabajo. Y declaran falta de interés por auto-considerarse poco cultos, por lo que no perciben al espacio como adecuado para ellos.
- Habitantes de nivel socioeconómico bajo que residen en barrios urbanos lejanos: por falta interés y hábitos no participan en la programación. Poseen barreras



prácticas como distancia, falta de dinero y falta de información ya que no son usuarios de redes sociales y desconocen la dinámica del centro cultural. Y barreras perceptuales, como prejuicios sobre el espacio, considerando previamente que, dada las características de la infraestructura, se les cobrará por ingresar; o manifiestan sentirse impedidos de entrar por timidez; y prima la percepción de que se les debe llevar la cultura a sus territorios y de forma gratis, ya que no están dispuestos a trasladarse ni realizar gastos asociados a ello.

- Público de talleres barriales, pero que nunca han ido al centro cultural: corresponden a una subcategoría de la anterior.
- Habitantes de sectores medios urbanos lejanos: trabajan fuera de la comuna y poseen como barreras la distancia, la falta de tiempo, el cansancio, y la competencia por otro tipo de consumos culturales que requieren menos esfuerzo (como Netflix).
- Habitantes de sectores acomodados de la zona rural: tienden a ver en “menos” al centro cultural por ser municipal, y prefieren asistir a eventos en Santiago o Valparaíso.
- Artistas y gestores culturales disidentes: no participan en las actividades del centro cultural por ser este municipal.

iii. Canales y soportes de comunicación

Las acciones en este ámbito han sido muy incipientes, pues carecen de un encargado de Comunicaciones y de recursos para difusión. A pesar de las dificultades, se han implementado las siguientes estrategias:

- Difusión de cartelera mensual a través de pizarra en el ingreso del centro cultural y en Plaza de Armas.
- Difusión a través de un grupo de WhatsApp y una base de datos de correos electrónicos.
- Uso de redes sociales.
- Publicación de cartelera mensual en web del municipio, ya que el espacio carece de web propia.
- Afiches en puntos estratégicos: cafés, restaurantes, terminal de buses.
- Alianza con diario local, para publicación semanal de cartelera.
- Gestión de medios para grandes eventos.

iv. Sistemas de gestión de la fidelidad


Las principales estrategias de fidelización consisten en:

- Mantener el contacto con los usuarios a través de redes sociales, publicando fotos de su asistencia a las actividades y etiquetándolos.
- Envíos de la cartelera mensual a través de un grupo de WhatsApp y de una base de datos de correos electrónicos, y recordatorios semanales respecto a las actividades.
- Prácticas que buscan premiar la fidelidad: entrega de entradas gratuitas para eventos específicos a públicos que más asisten, reconocimiento al final del año a los públicos más asiduos.
- Mantener un buen trato con el público y responder rápidamente a las consultas. Ahora bien, la falta de un sitio web propio, de un sistema de venta o entrega de tickets y las carencias presupuestarias para comunicaciones, son barreras significativas para desarrollar mayores acciones de fidelización.

v. Experiencia del usuario

Entre los elementos positivos de la experiencia del usuario, destacan:

- La ubicación del espacio en un punto neurálgico de la ciudad, muy transitado, y con acceso a locomoción colectiva.
- Percepción positiva sobre la estética del edificio.
- Espacios de espera cómodos antes de las funciones.
- Servicios higiénicos adecuados y limpios.
- Buena disposición de los funcionarios (repcionista, guardias y demás personal) para responder a cualquier duda y calidez en la atención, lo que se condice con la implementación de protocolos de atención a públicos.
- Infraestructura y equipamiento del Teatro, comodidad de sus butacas y climatización.
- El público fidelizado, reconoce que la inauguración de este nuevo espacio, ha posibilitado la presentación de obras de mayor calidad.
- Salidas expeditas, pasillos anchos y bien indicados.
- La posibilidad de seguir compartiendo en el espacio luego de las funciones.
- Las redes sociales y el etiquetado en las fotos luego de cada actividad.
- El envío de cartelera a través de WhatsApp.



Por otra parte, los elementos críticos de la experiencia del usuario refieren a:

- No contar con estacionamientos propios, debiendo el público usar el estacionamiento del supermercado colindante, que cierra temprano.
- Los horarios de funcionamiento de la Cafetería y precios poco asequibles.
- No contar con boletería ni venta online, debiendo el público comprar entradas en recepción solo momentos antes de la función.
- Inexistencia de material impreso con programación del centro cultural.
- Presencia de personas vagabundas o borrachas en el entorno.

vi. Actividades de formación de públicos

Entre las actividades de formación de públicos se consideran:

- Talleres y academias de formación artística dirigidos a público escolar (de básica y media) y que vienen a dar continuidad a la acción que realizaba el Municipio antes de la construcción del espacio.
- Funciones de teatro y cine infantil. La convocatoria se realiza a través de la vinculación con establecimientos municipales y privados de la comuna, pero también de otras (La Calera, La Cruz, Limache, Hijuelas) haciendo llegar la invitación a los eventos. Dichas funciones no se asocian a acciones de mediación.

vii. Vinculación con el entorno

Existe una cierta historia frustrada de vinculación con la Feria Sargento Aldea. En un inicio, se buscaba transformar la explanada del centro cultural en una plaza común con la Feria, situación que no fue posible y que llevó a que se transformaran en dos espacios separados e incommunicados pese a ser colindantes. Luego, producto de conflictos entre algunos dirigentes y el municipio, se estableció cierta tensión en la relación vecinal. Con todo, los feriantes reconocen al centro cultural como un espacio importante de la ciudad, aunque no participen en él. Si bien se los convocó como invitados especiales para la inauguración del espacio, no ha existido un trabajo de vinculación sostenido en el tiempo.

Respecto a los habitantes de zonas urbanas lejanas, sí han existido estrategias de vinculación:

- Talleres artísticos en organizaciones comunitarias, con una actividad de cierre en el centro cultural.

- Trabajo específico en el barrio Cerro Macaya, en colaboración con Red Cultura.

viii. Seguimiento y evaluación

No existen instrumentos formales de seguimiento y evaluación. Sólo se ha implementado el registro del número de asistencias al teatro, sin un mayor desglose. Por otro lado, se registran listas de asistencia en los talleres formativos, pero se trata de información no sistematizada. Si bien se implementó en algún momento un “Sondeo de Satisfacción”, este instrumento no tiene una proyección de continuidad y se reconoce que su aplicación tuvo varias falencias.

ix. Desafíos para la gestión de públicos y vinculación con el entorno

Los desafíos mencionados por los funcionarios del centro cultural son los siguientes:

- Contar con un encargado de comunicaciones.
- Contar con un sitio web propio.
- Contar con una unidad de formación de públicos y mediación, para el trabajo tanto con públicos escolares como con adultos.
- Contar con un encargado de vinculación territorial exclusivo para el centro cultural, para establecer vínculos con clubes del adulto mayor y juntas de vecinos.
- Mayor sistematicidad y profundidad en el registro y medición de indicadores relativos a los públicos.
- Actualizar el Plan de Gestión a la realidad del espacio.

5. MUSEO DE HISTORIA NATURAL DE VALPARAÍSO

a. Caracterización del entorno

i. Entorno geográfico

La ciudad de Valparaíso es capital de la comuna, provincia y región del mismo nombre. Geográficamente, se presenta en forma de un gran anfiteatro natural, emplazada en la bahía homónima y rodeada de cerros, donde vive la mayoría de la población. Entre el pie de los cerros y el mar, se forma el Plan, centro administrativo, comercial y financiero de la ciudad. El bordemar es ocupado por el puerto.

El Museo de Historia Natural de Valparaíso se ubica en calle Condell a pasos de Plaza de la Victoria, en el Plan.

ii. Entorno sociodemográfico

La comuna de Valparaíso posee 296.655 habitantes, siendo la octava más poblada del país. Su población reside casi completamente en la zona urbana (99,8%). La escolaridad del jefe de hogar se sitúa sobre el promedio nacional, con 11,7 años de estudios. La comuna registra un porcentaje superior al nacional en términos de pobreza asociada a ingresos, pero menor en relación a pobreza multidimensional.


iii. Entorno cultural

Debido a su riqueza arquitectónica, en 2003 el centro histórico de Valparaíso fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco. Además, Valparaíso es considerado un importante polo de desarrollo artístico y cultural del país, liderando la oferta del ámbito luego de la región Metropolitana. Entre los espacios culturales de la comuna destaca el Parque Cultural de Valparaíso.

b. Caracterización de la gestión interna

i. Historia

El MHNV fue creado por el educador Eduardo de la Barra en 1878, quien inició, para sus alumnos, una muestra de especies taxidermizadas en dos salas del Liceo de Hombres de Valparaíso. En 1879, contaba, además, con una biblioteca científica de 300 volúmenes de obras de las ciencias naturales y la antropología, y una interesante



colección de especies de flora y fauna colectadas o donadas por la sociedad porteña. El terremoto que azotó a Valparaíso en 1906 y el incendio posterior que destruyó el liceo, afectó irreparablemente a las colecciones.

En 1914, se logra la reapertura de la institución con el arriendo de una nueva sede en Playa Ancha. Gracias a la donación de ilustres ciudadanos de Valparaíso, se re establece la Biblioteca Científica y se desarrolla el Laboratorio de Taxidermia.

Por carecer de edificio propio, el museo cambia constantemente de sede. En 1988, gracias a un comodato acordado entre la Dibam y la I. Municipalidad de Valparaíso, el MHNV se reinaugura en el Palacio Lyon.

Posteriormente, gracias al Plan Nacional de Mejoramiento Integral de Museos Regionales, el MHNV fue completamente renovado y re inaugurado en 2014. Y en 2015, se anuncia la gratuidad de ingreso a los museos dependientes de la Dibam.

ii. Infraestructura

El museo consta de dos edificios de titularidad pública y entregados en comodato. El primero es de acceso público y corresponde al Palacio Lyon, con 3.000 m², donde el museo utiliza el primer y segundo piso. Y el segundo se encuentra al interior del terreno, también de 3.000 m².

En el primer piso del Palacio Lyon se encuentran: biblioteca, cafetería, tres salas de exposiciones temporales, ocho salas de museografía permanente, auditorio y baños. Y en el segundo piso: cuatro salas de museografía permanente y la sala educativa. El segundo edificio cuenta con: nueve depósitos de piezas museográficas, área administrativa, laboratorio, biblioteca científica y salas de reuniones.


Ambos edificios se encuentran en excelente estado de conservación. El MHNV no cuenta con acceso universal en el frontis, debido a que es un Monumento Histórico, lo que limita su intervención. Pero posee este tipo de acceso en la zona posterior. Además, cuenta con un ascensor para personas con movilidad reducida.

iii. Dependencia Administrativa

El MHNV depende del MINCAP, específicamente de la Subsecretaría de Patrimonio Cultural, que administra el edificio a través del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural y la Subdirección Regional del servicio.

iv. Planificación cultural

El MHNV cuenta con una Planificación Estratégica para el período 2016-2019,



desarrollada por su Directora. Para su elaboración se sostuvieron reuniones con todas las áreas del museo, donde se definió misión, visión, así como ejes estratégicos:

- Mejorar la experiencia del visitante.
- Posicionamiento a nivel regional y nacional.
- Conservación de la colección.

Además, los funcionarios relatan cómo han ido ajustando los objetivos según los desafíos que se han presentado. Así posterior a la reinauguración en 2014, el objetivo fue promover la asistencia a la exposición permanente renovada. Una vez llegado a los 189.000 asistentes, el enfoque estuvo en el trabajo con la comunidad y posicionamiento en la región. Posteriormente, con la gratuidad, más que aumentar el público, comenzó a asistir uno más frecuente que planteó el desafío de un mayor dinamismo en las actividades.

v. Programación cultural

La programación se compone de:

- **Exposición permanente:** permite conocer el panorama natural y cultural de la región de Valparaíso a través de diversos elementos en exhibición. Las temáticas tratadas son: oceanografía, migraciones, zona fótica, aves oceánicas, costa, islas, valle, Parque Nacional La Campana, Río Aconcagua.
- **Exposiciones temporales** (al momento del trabajo de campo):
 - Bajo la superficie, el surgimiento de la historia de Valparaíso.
 - Pieza del mes: cofre elaborado en madera procedente de Samoa, Polinesia.
 - Identidad Fluvial: exposición de cerámica hiperrealista.
 - Biomimética de la naturaleza.
- **Cine:** funciones enmarcadas en un ciclo, con títulos seleccionados según la temática del mes (cine animé, cine alemán, cine indígena, etc.) cada sábado en el auditorio.
- **Sala de Lectura:** espacio que ofrece una importante colección de libros de ciencias naturales, arqueología y patrimonio, en estantería abierta. Posee agenda de visitas educativas para grupos de estudiantes de enseñanza básica y talleres y actividades para público general.

- **Biblioteca Científica Especializada:** unidad de información encargada de preservar y difundir el conocimiento científico gestado a nivel nacional e internacional sobre ciencias naturales, arqueología y antropología. Se orienta a investigadores, científicos, tesistas.
- **Fondo Bibliográfico:** formado por 3.500 libros, 1.700 publicaciones periódicas especializadas, 700 mapas, 4.500 objetos fotográficos, obras de referencia y diversos documentos relacionados a las temáticas del museo.

Para la programación de exposiciones temporales, ciclos de cine y actividades la sala de lectura, la Directora se reúne anualmente con los jefes de áreas para definir actividades del año siguiente según:

- Estadísticas de asistencia.
- Lineamientos generales o fechas hitos entregadas por la Dibam.
- Percepción del público en redes sociales.

vi. Gestión financiera

El MHNV cuenta con un presupuesto anual de \$80.000.000 financiados por el MINCAP a través del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural y considera la mantención del inmueble y de las colecciones. No considera sueldos de los funcionarios, los que son pagados directamente desde el MINCAP.

Además, al ser el museo el depósito legal de la región, recibe donaciones o entregas de las piezas encontradas en excavaciones o trabajos en dicho territorio. Para la generación de actividades, el MHNV se vincula con organizaciones culturales mediante convenios de colaboración, donde el museo facilita las instalaciones y los artistas exponen sus obras.

vii. Recursos humanos

El museo cuenta con 29 trabajadores que se distribuyen en:

- Dirección.
- Administración: jurídica, finanzas, mantención y secretaria.
- Ciencias e Investigación: áreas de arqueología, colecciones biológicas, laboratorio de taxidermia y conservación.
- Biblioteca: encargado general, encargado de biblioteca patrimonial y encargado de sala de lectura.

- Educación y Mediación: encargada de departamento, dos profesionales, y secretaria encargada del inventario del museo.
- Comunicaciones: encargado de comunicaciones y encargado de desarrollo institucional.
- Seguridad: encargado y vigilantes.

c. Caracterización de la gestión de públicos

i. Indicadores de asistencia

En 2018, han asistido 149.541 personas. Las mayores afluencias de públicos se produjeron en enero, febrero y mayo.

ii. Caracterización de públicos

Entre los **públicos fidelizados** se reconoce:

- Familias de padres profesionales que asisten con el fin de brindar un espacio de entretención, educación y cultura a sus hijos.
- Profesores que comienzan acompañando a grupos de estudiantes y posteriormente participan de talleres y ferias científicas, y llevan a sus hijos al museo.
- Jubilados que comienzan asistiendo a un taller de lectura para el adulto mayor y que posteriormente diversifican su asistencia a otras actividades, como talleres y charlas científicas.

Todos estos segmentos poseen una alta valoración del MHN, han tenido contacto con espacios culturales desde pequeños y desean transmitir ese interés a las nuevas generaciones.

Entre los **públicos ocasionales** se identifica:

- Peatones que van pasando y requieren usar los servicios higiénicos o consumir en la cafetería, y luego se interesan por las exposiciones.
- Peatones que se interesan de inmediato por la cartelera expuesta en el frontis del museo e ingresan. En ambos casos son jóvenes y estudiantes, disponen de tiempo libre, les gusta utilizar los espacios públicos y andan en grupo.

- Grupos escolares que asisten a las actividades coordinadas por los establecimientos educacionales. Sus padres no promueven la asistencia a espacios culturales, por lo que algunos asisten por primera vez a uno.

Entre los **públicos potenciales** se reconoce:

- Turistas, cuya principal barrera es la falta de difusión del museo desde agencias y servicios de turismo.
- Público de otras organizaciones a las que se les facilita el espacio para realización de actividades, y que eventualmente podrían asistir después.

Y entre los **no públicos** se identifica:

- Habitantes de Valparaíso que no tienen interés por las ciencias, y desconocen la existencia del MHNV.
- Habitantes de Valparaíso que no tienen hijos en edad escolar.
- Adultos mayores de los cerros de Valparaíso. Utilizan su tiempo libre en reuniones familiares o sociales. No suelen bajar al centro, pero cuando salen lo hacen en grupo.

Eventualmente participan de alguna organización comunitaria, a través de la que acceden a actividades de entretenimiento y encuentro social. Cuando han asistido a espacios culturales, ha sido por visitas organizadas desde la municipalidad. En cuanto a las barreras de asistencia, relacionan el consumo cultural con actividades onerosas, temen a la falta de entendimiento de lo que se exhibe, y piensan que los museos son espacios de elite donde no tienen cabida sus inquietudes culturales. Desconocen la existencia del MHNV y gratuidad de su entrada, y consideran que el entorno es solitario, sucio e inseguro.

iii. Canales y Soportes de difusión

El MHNV cuenta con:

- Plataformas digitales: sitio web, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Flickr, YouTube, Vimeo) y *mailing*. Destaca la creación de piezas audiovisuales para difusión a través de estas plataformas.
- Gestión de prensa con diarios y radios locales. Cada martes se envía la programación semanal, una nota de prensa y una cuña de voz radial. Además,

asisten semanalmente a radios para comentar sobre las actividades.

iv. Sistemas de gestión de la fidelidad

Se registran los datos de contacto de quienes acceden a las visitas guiadas o de los profesores que asisten con sus estudiantes a las actividades, para luego realizar invitaciones a nuevas actividades a través de *mailing*.

v. Experiencia del usuario

El equipo destaca como parte de la experiencia del usuario un buen diseño museográfico. Además, destacan servicios como la cafetería, servicios higiénicos en buen mantenimiento, espacios de lectura y descanso cómodos y climatizados. Y la excelencia en la atención al usuario, implementando capacitaciones a los vigilantes respecto a la acogida que deben brindar. Los públicos fidelizados reconocen y evalúan positivamente estos aspectos. Sin embargo, los públicos ocasionales, si bien valoran la calidad y contenido de las exposiciones y la infraestructura, son más críticos. Perciben el diseño museográfico como un circuito desorganizado y demandan la presencia de personal disponible para consultas y para explicar dicho recorrido. Por otro lado, consideran extenso el período de las exposiciones temporales, perdiendo el interés por volver a visitar el museo prontamente.

vi. Actividades de formación de públicos

- Mediación en las Visitas a la Exposición Permanente, que consiste en:
 - Material educativo descargable para profesores de educación pre escolar y enseñanza básica. Su objetivo es apoyar la labor de profesores y ser un complemento para el trabajo en aula. Se compone de:
 - * Pauta de visita para profesores, con indicaciones básicas, plano de distribución por sala y actividades a desarrollar durante el recorrido.
 - * Guías "descubre el museo", desarrolladas a partir de las temáticas de la exposición permanente.
 - * Sugerencias de proyectos de aula para desarrollar previo a la visita al museo.
 - Visitas guiadas por la Exposición Permanente: cuatro recorridos temáticos por alguna de las salas del museo, realizados por un guía, quien acompaña y propicia relaciones entre los contenidos de la exhibición y las delegaciones



visitantes. Poseen capacidad para 40 personas previa reserva en el calendario de visitas disponible en la web, de martes a viernes en distintos horarios.


- Visitas libres para grupos organizados: la recepción del grupo en el museo cuenta con una inducción de seguridad, la entrega de una pauta de recorrido y una bienvenida.
- Audioguías para el visitante individual: a través de la App PlayOntag, de descarga gratuita en las distintas plataformas para IOS y Android. Posee información de cada sala en tres idiomas: español, inglés y portugués.
- Programación de actividades y talleres complementarios al quehacer educativo:
 - * Eco relatos con sentido: actividad y experiencia de visita al museo pensada para párvulos.
 - * Charlas dirigidas a estudiantes de educación básica en la Sala Educativa, donde se interactúa directamente con material concreto de la colección educativa. Las temáticas a tratar son adaptables según interés puntual de profesores y temas presentes en las exhibiciones temporales.

— Mediación en la Sala de Lectura, que consiste en:

- Acercamiento al libro y las bibliotecas: actividad de fomento lector cuyo objetivo es acercar y educar a los estudiantes de 1° a 3° básico sobre la importancia del libro y el uso de las bibliotecas. La actividad finaliza con un cuentacuentos. Disponible previa reserva los miércoles a las 11:00 hrs.
- Desarrollo de habilidades de información: actividad de fomento a la investigación, dirigida a estudiantes de 4° a 8° básico, donde se reflexiona sobre la importancia de las fuentes de información a través de la elaboración de un trabajo práctico de investigación. Disponible previa reserva los viernes a las 11:00 hrs.
- Cuentos en el Museo: actividad de fomento lector que permite disfrutar del museo y sus temas ecológicos a través del relato lúdico de un cuento. Disponible previa reserva en el calendario de visitas.

vii. Vinculación con el entorno territorial

Se desarrolla a través de la vinculación con organizaciones comunitarias, facilitando el espacio para la ejecución de actividades que sean de su interés y asesoría para la realización de dichas actividades. Dentro de las organizaciones con las que se vinculan



se encuentra un club del adulto mayor que realiza un taller de lectura todos los martes en la Biblioteca y otras organizaciones comunitarias de la comuna que asisten a visitas guiadas a través de la coordinación del municipio.

viii. Vinculación con el entorno cultural

El museo facilita sus espacios y el apoyo de sus profesionales en las actividades que las organizaciones e instituciones culturales quieran realizar, y estas ofrecen nuevos contenidos atrayendo nuevos públicos al espacio. Entre las organizaciones con las que se vinculan es posible mencionar: Club de Fotografía, Club de Cueca, Valpo Swing, Charla Sonora. También existen convenios con instituciones como: Fundación Mustakis, para el desarrollo de formación en el oficio de cuenta cuentos; Explora Conycit, para la realización de diversas actividades como conversatorios, semana de la ciencia y exposición de piezas y especialistas; Museo de Arte Precolombino, el que facilita títulos de su Hemeroteca para exhibir en los ciclos de cine; editoriales y librerías para la realización de Ferias del Libro.

ix. Seguimiento y evaluación

El museo cuenta con sistemas de contabilización de visitas que permiten ir evaluando el éxito de las actividades en términos de asistencia. Además aplican dos encuestas: una gestionada por la Subdirección Nacional de Museo y aplicada a nivel nacional, que busca establecer el perfil de los visitantes; y otra de satisfacción del usuario aplicada cada octubre.

6. CENTRO NACIONAL DE ARTE CONTEMPORÁNEO DE CERRILLOS

a. Caracterización del entorno

i. Entorno geográfico

La comuna de Cerrillos se emplaza en la región Metropolitana, en el área sur poniente de la ciudad de Santiago. Geográficamente, se caracteriza por la presencia de cerros y lomas de baja altura. La construcción del Parque Bicentenario y del Parque San Luis Orione, posicionan a Cerrillos como una de las comunas con mayores índices de superficie de áreas verdes por habitante de la ciudad de Santiago.

El Centro Nacional de Arte Contemporáneo está inserto en el Parque Bicentenario de Cerrillos, a 1 km de la estación de Metro Cerrillos.

ii. Entorno sociodemográfico

La comuna posee 80.832 habitantes. La población migrante corresponde a un 5%, porcentaje levemente superior al porcentaje nacional. La escolaridad promedio del jefe de hogar es de 10,6 años, muy similar al promedio nacional; y un 26% de la población ha ingresado a la educación superior, porcentaje levemente inferior al del país. Un 60% declara trabajar, porcentaje similar al nacional. El porcentaje de pobreza por ingreso corresponde a un 6,8%, inferior al nacional.

iii. Entorno cultural

El ex Aeropuerto Los Cerrillos, lugar donde actualmente está emplazado el Centro Nacional de Arte Contemporáneo, constituye un hito identitario para la comuna. Dicho aeropuerto funcionó hasta 1967 cuando entró en funcionamiento el Aeropuerto Internacional de Pudahuel.

Entre los espacios culturales y recreacionales destacan: Parque Bicentenario, Biblioteca Municipal, Centro Cultural Tío Lalo Parra, Museo Aeronáutico y del Espacio, Gimnasio Municipal y Cinemark Plaza Oeste.

Las actividades artístico-culturales municipales son gestionadas principalmente por el Centro cultural Tío Lalo Parra, e incluyen: escuelas populares de música y teatro, orquesta municipal, capacitaciones en gestión cultural, talleres artísticos para adultos, jóvenes y niños, entre otras.

b. Caracterización de la gestión interna

i. Historia

El Centro Nacional de Arte Contemporáneo de Cerrillos se inaugura en septiembre de 2016 y corresponde a una iniciativa del entonces CNCA. Se propone ser un espacio de referencia para las artes de la visualidad a nivel nacional, y surge como respuesta al diagnóstico realizado en el contexto de la Política Nacional de las Artes de la Visualidad 2017-2022. Esto ocurre en paralelo al desarrollo del proyecto Parque Ciudad Bicentenario del Serviu, que ofrece el edificio del ex Aeropuerto Los Cerrillos en comodato al CNCA para acoger un espacio cultural en la zona. El Parque Ciudad Bicentenario consta de un gran proyecto inmobiliario alrededor de dicho parque, donde el Centro se emplaza dentro del nuevo centro cívico de la comuna, acompañado del nuevo edificio municipal a un costado, y de la nueva comisaría al otro, además de otra infraestructura cultural en los hangares, el Museo de Historia Natural.

ii. Infraestructura

Corresponde a la reconversión del ex Aeropuerto Los Cerrillos, edificio patrimonial de 4.000 m². Consta de tres niveles:

- Nivel -1: área de exposiciones permanentes, zona de depósitos de obras y sala de talleres.
- Nivel 1: hall (espacio híbrido: de tránsito y de exhibición), salas de exposiciones temporales, sala de talleres, y Centro de Documentación de las Artes Visuales (CEDOC).
- Nivel 2: salas de exposiciones temporales y sala de talleres.

La cantidad de recintos no es fija, ya que es un espacio en constante transformación.

Siendo originalmente un aeropuerto, cuenta con particularidades como una terraza en el segundo nivel y una torre de control que es llamativa exteriormente. Posee un gran frontis por la avenida Pedro Aguirre Cerda y en la zona posterior, un patio o jardín que comunica con el Parque Bicentenario.

El edificio se encuentra en buenas condiciones. En cuanto a accesibilidad universal, posee rampa de acceso y un ascensor que comunica los 3 niveles. Sin embargo, faltan señaléticas.

iii. Dependencia administrativa

Depende administrativamente del Departamento de Fomento de las Artes y las Industrias Creativas, de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, del MINCAP.


iv. Planificación cultural

La elaboración de la planificación recayó principalmente en su directora ejecutiva, en base a la revisión de los siguientes documentos: Política de Artes de la Visualidad 2017-2022; Política Nacional del MINCAP; Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa; Plan Nacional de Artes en la Educación; Plan de Gobierno de la entonces Presidenta Michelle Bachelet. La planificación es aprobada por el Departamento de Planificación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Su propósito es aumentar las instancias de participación de la ciudadanía en el arte contemporáneo, a través de exhibiciones, estrategias de mediación, investigación y conservación.

v. Programación artístico-cultural

La programación se trabaja a partir de tres grandes ejes: Exposición, Mediación e Investigación.

- **Exposición:** la programación busca presentar proyectos de consagrados artistas contemporáneos nacionales e internacionales. Asimismo, busca fomentar la investigación curatorial a través de proyectos de convocatoria abierta y apoyar la profesionalización a través de convocatorias de residencias, con especial énfasis en creadores, curadores, e investigadores de regiones. Se busca tener 3 o 4 exhibiciones por año. La selección comienza con la revisión de los proyectos por parte de la dirección y el equipo interno del Centro, quienes revisan que este cumpla con los parámetros del arte contemporáneo. Luego, un comité curatorial externo evalúa y selecciona los proyectos que tienen mejor puntaje para ser programados. En el caso de artistas internacionales, la dirección gestiona la posibilidad de contar con sus obras.
- **Acciones de mediación:** se entiende la mediación como un vehículo de acercamiento al territorio local, con proyección nacional; un lugar abierto al diálogo, la reflexión y colaboración transformadora, en torno a las artes contemporáneas. Su programación anual consta de 4 grandes ejes, con sus proyectos asociados: Programas Anuales (Hélice, Planeadores); Visitas mediadas por ciclo expositivo; Escuela abierta; y Procesos de investigación.
- **Investigación, documentación y conservación:** el área se preocupa de proteger, estudiar y difundir el patrimonio artístico del arte contemporáneo poniendo



especial énfasis en la comprensión y análisis de sus complejos procesos, estructura y lenguajes. Además, tiene a su resguardo la Colección de Arte Contemporáneo del MINCAP, incluyendo el Fondo Galería Gabriela Mistral y la colección CEDOC del Centro Cultural Palacio La Moneda. Su programación anual, consta de 3 grandes procesos, con sus proyectos asociados: Documentación, archivo y bibliotecología; Difusión, extensión y mediación; Investigación.

vi. Gestión financiera

El presupuesto 2018 de programación asciende a \$320.000.000 correspondientes a la glosa 87 de las acciones programáticas del MINCAP. Algunas actividades son cofinanciadas a través de convenios de colaboración. Los gastos de operación del edificio, administración, sueldos y honorarios, corresponden a otro ítem dentro del presupuesto del departamento de Fomento del MINCAP.

Los artistas que exponen en el espacio, reciben pago de honorarios por derechos de autor. Los conferencistas, y talleristas, también reciben un pago de honorarios. Todas las actividades son de acceso gratuito para la comunidad.

vii. Recursos humanos

Los funcionarios de planta o contrata del MINCAP que trabajan en el Centro Nacional de Arte Contemporáneo son ocho: Directora ejecutiva; tres coordinadores de área: Exposición, Mediación, Investigación; una administrador; un técnico audiovisual; un recepcionista; y un asistente de producción.

Sin embargo, su organigrama es más complejo que eso, ya que cuenta con un comité curatorial, un comité asesor, más equipos de apoyo en cada área, que son trabajadores a honorarios. En total son 16 funcionarios, sin contar guardias y equipo de aseo.

El área de Mediación es la que cumple la labor de relación con la comunidad. El perfil de los trabajadores es de profesionales de las artes y humanidades.

c. Caracterización de la gestión de públicos

i. Indicadores de asistencia

En lo que va de 2018, se contabilizaban 64.809 visitas al espacio y 21.690 participantes en las actividades de mediación. Esta asistencia ha tenido un aumento progresivo desde la apertura.

ii. Caracterización de públicos

Entre los **públicos fidelizados** se reconoce:

- Estudiantes universitarios de carreras humanistas y artísticas.
- Artistas.
- Profesores.
- Periodistas culturales.
- Investigadores nacionales.
- Curadores.
- Vecinos, fidelizados principalmente con las actividades de verano.

Por tanto, una parte importante de este público es especializado en el área. Asisten tanto a las exposiciones como al Centro de Documentación a realizar investigación. Concurren principalmente en la semana.

Entre los **públicos ocasionales** se identifica:

- Público familiar.
- Estudiantes universitarios de otras carreras.
- Artistas de regiones.
- Turistas nacionales e internacionales (argentinos, españoles y brasileños).
- Visitantes del edificio del ex Aeropuerto Los Cerrillos, que llegan al lugar interesados por su infraestructura y no en su oferta artística.
- “Visitantes perdidos”, que llegan por error buscando otras instituciones (Museo Aeronáutico o la Municipalidad)
- Vecinos próximos al lugar.

Los públicos ocasionales asisten a las exposiciones, pero también actividades específicas como seminarios y talleres. Esto se suma al interés por conocer la infraestructura del edificio. Concurren al espacio principalmente los fines de semana.

Entre los **públicos potenciales** se encuentran:

- Vecinos de la comuna de Cerrillos;
- Vecinos de las comunas rurales aledañas, que transitan por la avenida Pedro Aguirre Cerda, ex camino Melipilla.
- Familias jóvenes.
- Adultos mayores.
- Estudiantes de educación media.
- Investigadores internacionales.
- Público de regiones.
- Comunidades vulnerables: personas con discapacidad, migrantes y niños en riesgo social.

Entre las barreras de acceso para estos segmentos se mencionan: el concepto mismo de arte contemporáneo, que aún es desconocido por el común de la población; el desconocimiento del espacio, debido a la falta de una buena estrategia comunicacional; y su ubicación en una comuna periférica de la ciudad de Santiago, lo que genera una percepción de lejanía, a pesar de la cercanía del Metro Cerrillos.

Entre los **no públicos** se identifica:

- Personas que visitan el Parque Bicentenario, pero que no asisten ni se percatan de la existencia del centro, debido a la falta de señalética y comunicación externa del edificio.
- El mundo obrero, cuya jornada de trabajo no le permite realizar otro tipo de actividades.

iii. Canales y soportes de difusión

Para difusión se utiliza:

- Página web: gestionada desde el Departamento de Comunicaciones del MINCAP.
- Redes sociales: principalmente Facebook e Instagram para difundir sus actividades (formas de inscripción, fotografías, etc.). Estas plataformas son manejadas por el equipo de mediación del centro.
- Correo electrónico: para envíos masivos informando al público fidelizado de las inauguraciones de exposiciones, o de actividades específicas enfocadas en investigadores o profesores.
- Material impreso de las actividades de Mediación: disponible en el mesón de

informaciones.

Las estrategias de difusión y marketing se perciben como una debilidad del espacio, que carece de una estrategia comunicacional que involucre gestión de prensa, folletería, y publicidad en el entorno inmediato.

iv. Sistemas de gestión de la fidelidad

No existe un programa específico para fidelizar a los públicos actuales. Sin embargo, existe una comunicación constante con el público fidelizado, principalmente a través de correo electrónico, donde se le informa de todas las actividades a realizar. Las redes sociales también son un método de comunicación eficaz con los públicos actuales.

v. Experiencia del usuario

Entre los elementos destacados de la experiencia del usuario se mencionan:


- Lugar agradable, espacioso y con diversas zonas de exposición.
- Experiencia integral, que comienza con la visita a exposiciones y continúa con la asistencia a actividades complementarias.
- Amabilidad y cercanía en la atención a públicos.
- Áreas verdes en zona posterior y comunicación con el Parque Bicentenario.
- Uso de plataformas digitales: redes sociales (Facebook e Instagram), e información vía correo electrónico sobre próximas actividades.

Entre los puntos críticos, es posible mencionar:

- Ubicación en una comuna periférica de la ciudad, lo que genera percepción de lejanía.
- Inexistencia de señalética y publicidad en fachadas o exterior.
- Inexistencia de servicios de Cafetería, tiendas, o zona de descanso.
- Períodos de desmontaje, que restan a la experiencia de quienes asisten espontáneamente.

vi. Actividades de formación de públicos

Programas desarrollados por el área de Mediación y Educación enfocados en: personas




interesadas en el arte (futuros artistas, gestores culturales o curadores); profesores y estudiantes de distintos establecimiento educacionales (de Cerrillos y de otras comunas); público general. Se desarrollan los siguientes programas:

- **Programa Hélice:** programa de participación artística que busca la experimentación y reflexión artística de manera colectiva y cooperativa. En 2018, contó con laboratorios artísticos, una biblioteca, talleres, tutorías, residencias, ferias de arte, jornadas de reflexión crítica y ciclos de cine. Estas actividades reflexionaron sobre las prácticas del arte contemporáneo y su vínculo con el territorio y las comunidades que lo habitan. Para 2019, el programa se articulará en función de seis ejes:
 - Sustentación: arte y ecología.
 - Empuje: arte y colaboración.
 - Torsión: arte y cuerpo.
 - Rotación: arte, cine y audiovisual.
 - Resistencia: arte y educación.
 - Desplazamiento: arte y deporte.

- **Programa Planeadores:** programa de mediación, que busca ampliar la formación de profesores en arte contemporáneo y educación artística. Para su implementación se han definido 3 etapas:
 - **Trabajo en Contexto:** visita y propuesta de intervención en colegios seleccionados de Cerrillos.
 - **Diálogos Cruzados:** encuentros entre profesores de arte y artistas para compartir experiencias desde ambas disciplinas, profundizando en el cruce entre arte y educación.
 - **Seminario Internacional:** busca abrir un debate crítico sobre la importancia del arte contemporáneo en la formación de profesores.

- **Visitas mediadas por ciclo expositivo:** enfocadas en estudiantes y organizaciones sociales de Cerrillos y otras comunas aledañas. El objetivo es acercar los contenidos de las exposiciones generando una experiencia significativa y transformadora. Para esto se llevan a cabo bitácoras de las actividades a realizar, fichas de mediación, elaboración de cajas de herramientas para el trabajo de mediación y se construyen cuadernos para profesores, para que puedan continuar la experiencia en el aula.

- 
- **Escuela abierta:** también ligado a los ciclos expositivos, se desarrollan diferentes actividades de experimentación, como talleres y laboratorios dirigidos tanto a adultos, jóvenes y niños. En esta línea, destacan:
 - **Sábados experimentales:** Instancia de laboratorio que piensa el arte contemporáneo desde el diálogo, la reflexión y la práctica colaborativa.
 - **Semana de la Educación Artística:** se invita a niños y jóvenes a expresar y valorar su diversidad mediante laboratorios artísticos.
 - **Diversos talleres y laboratorios** puntuales asociados a los ciclos expositivos.

 - **Procesos de Investigación:** trabajo con investigadores asociados, seminarios, registro de las prácticas realizadas por el equipo de Mediación y publicaciones a partir de estas actividades. Se busca entregar conocimientos específicos sobre las artes y el público objetivo corresponde a estudiantes, profesores, artistas y personas interesadas en el arte.


vii. Vinculación con el entorno

Las estrategias de vinculación con el entorno corresponden principalmente a los programas desarrollados por el área de Mediación. Por una parte, existe un vínculo con los nueve establecimientos educacionales municipales de la comuna (profesores y estudiantes) a través del Programa Planeadores, y a través de distintas visitas mediadas que se desarrollan durante el año. Para esto, existe coordinación con el Departamento de Educación de la I. Municipalidad de Cerrillos.

Por otra parte, el vínculo con organizaciones comunitarias, es débil. Se han realizado actividades puntuales con Juntas de vecinos de Cerrillos, Maipú, Talagante, Peñaflo, Padre Hurtado; con organizaciones juveniles de Cerrillos, con la congregación Don Orión, pero son iniciativas que no forman parte de un trabajo permanente. Los vecinos directos, en particular, aún están en un proceso de comenzar a apropiarse del espacio y de los nuevos contenidos que ofrece.

viii. Seguimiento y evaluación

Existe una contabilidad de los asistentes a las distintas actividades. Sin embargo, no se cuenta con instrumentos de medición más profundos y sistemáticos, respecto a las actividades y sus públicos. En el último tiempo se ha implementado un formulario de inscripción principalmente a los talleres y actividades, el que es perfectible para obtener mejores resultados respecto al perfil de los asistentes. Sin embargo, para el



público que asiste a las exposiciones, no existe un instrumento similar. Para la exposición de Theo Jansen, se aplicó por primera vez una encuesta de satisfacción de los usuarios. Sin embargo, esto no constituye una práctica habitual.

ix. Desafíos para la gestión de públicos y vinculación con el entorno

Los desafíos mencionados por los funcionarios del centro cultural son los siguientes:

- Contar con una estrategia comunicacional, que dé cuenta del espacio a nivel internacional, nacional, regional y comunal.
- Mejorar la señalética tanto externa como interna del lugar.
- Mejorar la visibilidad exterior del edificio (especialmente hacia el parque aledaño) a través de la instalación de gigantografías, u otro tipo de brandeado del frontis.
- Mejorar los sistemas de registro, sistematización y evaluación, con el fin de conocer los perfiles de los asistentes y su nivel de satisfacción con las actividades.

7. TEATRO MUNICIPAL DE LA PINTANA

a. Caracterización del entorno

i. Entorno geográfico

La Pintana es una comuna ubicada en el sector sur de la ciudad de Santiago, en la región Metropolitana. En su territorio se distinguen tres sectores a partir de su desarrollo histórico:

- Sector de antiguos huertos obreros del sur de la actual comuna.
- Sector centro o barrio cívico, creado en los años 60, y que en la actualidad es el que presenta mejores niveles de calidad de vida.
- Poblaciones surgidas de las erradicaciones masivas de los años 80, colindantes al sector centro.


El Teatro Municipal de La Pintana se emplaza en el sector centro o barrio cívico.

ii. Entorno sociodemográfico

La Pintana posee 177.335 habitantes, siendo una de las comunas más pobladas de la región Metropolitana, después de Puente Alto, Maipú, La Florida, Santiago, San Bernardo, Las Condes, Peñalolén y Quilicura. Especialmente relevantes para la comprensión del contexto de La Pintana resultan el nivel educativo de la comuna, índice de pobreza y calidad de vida. A nivel educativo, la escolaridad promedio del jefe de hogar es de 8,8 años, dos menos que el promedio nacional; y un 12% de la población ha ingresado a la educación superior, porcentaje muy inferior al del país. Un 43,4% declara trabajar, porcentaje también inferior al nacional. Además, existe un 14% de pobreza asociada a ingresos, en tanto que un 42,4% de pobreza multidimensional. Ambos porcentajes superan el panorama regional y nacional. Con respecto a la calidad de vida, posee el menor índice a nivel nacional (31,14), lo que grafica las problemáticas asociadas a vivienda y entorno.

iii. Entorno cultural

La construcción histórica de la realidad sociocultural de La Pintana se originó en las erradicaciones y tomas de vivienda de la década de los 80. La concepción de este territorio se vincula estrechamente a la lucha por la obtención de la vivienda, por lo que



el lazo que une a los actuales habitantes del sector es la construcción de una familia con casa propia y la vecindad solidaria y unida de los primeros años. En la actualidad se caracteriza por un gran nivel de hacinamiento producto de la estrechez de las viviendas. La calidad de vida se ha visto totalmente afectada por esta situación, por la inexistencia de servicios, y la existencia de un alto nivel de consumo y tráfico de drogas, fenómeno que condujo a un aumento exponencial de la delincuencia y la imposibilidad de hacer uso normal del espacio público.

Esta situación se ha traducido en una pérdida de confianza y aislamiento, desintegrándose el tejido social que alguna vez se articuló en pos de valores solidarios. Una de las situaciones que refleja este estado de desarticulación es la escasez de instancias de recreación en los espacios públicos, y la escasa presencia de organizaciones funcionales de tipo cultural, no siendo este un motivo temático para agruparse. Si bien existen espacios públicos de recreación, han sido progresivamente ocupados por los narcotraficantes, o no se circula por ellos debido al temor a la delincuencia.

b. Características de la gestión interna

i. Historia

La iniciativa del Teatro Municipal de La Pintana comenzó a gestarse en 2009 en el marco del Programa de creación de Infraestructura Cultural para comunas con más de 50.000 habitantes. Sin embargo, no fue hasta el 2016 que se concretó la ejecución de la obra, siendo inaugurado en marzo de 2018.

Esta infraestructura de dependencia municipal vino a finalizar la remodelación del Centro Cívico de La Pintana, compuesto además por:

- El Edificio Consistorial, que alberga oficinas municipales.
- La Plaza de Armas, que contará con una estación de Metro.
- La nueva Plaza Cívica.
- La Biblioteca Municipal.

Durante los meses de enero y febrero de 2018, previo a la inauguración, se realizaron intervenciones artísticas en 43 puntos de la comuna, con el fin de anunciar la apertura del Teatro.

ii. Infraestructura

El Teatro Municipal de la Pintana cuenta con una superficie construida de 1.788 m² y una superficie total de 1.800 m². Posee tres niveles:

- Subterráneo: cuenta con camarines y sala multiuso.
- Primer piso: en el que se ubica el acceso principal, hall de entrada, oficina, sala de artes escénicas (650 butacas), escenario (200 m²) y baños. El portón del acceso principal permite la apertura de boca hacia la plaza cívica para realizar eventos masivos.
- Nivel superior: cuenta con un segundo nivel de butacas (50 butacas) y oficinas. El edificio cuenta con accesibilidad universal: rampas para personas con movilidad reducida en todos los niveles.

iii. Dependencia administrativa

Hasta enero del año 2019, el Departamento de Cultura de la Municipalidad de La Pintana era la entidad municipal encargada de administrar los inmuebles Teatro Municipal de La Pintana, Biblioteca Municipal y Casa de la Cultura.

A partir de febrero de 2019, la gestión del Departamento de Cultura de la Municipalidad de La Pintana pasó a manos de la Corporación Cultural Municipal de La Pintana, entidad de derecho privado sin fines de lucro y con fines públicos, constituida con la finalidad de generar mayor autonomía en la administración de los inmuebles anteriormente mencionados.

iv. Planificación cultural

La comuna de La Pintana no cuenta con un Plan Municipal de Cultura a la fecha. Igualmente, la recientemente inaugurada infraestructura tampoco posee un Plan de Gestión exclusivo para el espacio. Sin embargo, durante el 2018 se realizó un proceso territorial participativo, cuyo objetivo era la creación de una política cultural comunal con la participación de organizaciones de la sociedad civil y grupos comunitarios.

v. Programación artística

El Teatro cuenta con tres líneas de programación:

- **Espectáculos en la Sala de Artes Escénicas:** ofrece una gama variada de expresiones, entre obras de teatro, danza y música en sus diversos géneros, desde lo clásico a lo popular, a cargo de compañías profesionales y con trayectoria. La

programación aborda diversos públicos (infantil, juvenil adulto, adulto mayor, escolar).

Se programan obras de artes escénicas que privilegien ciertos contenidos reflexivos, pero cuya densidad no sea abrumadora. Se excluyen la comedia y los espectáculos de humor como parte de la programación del Teatro Municipal; géneros que, por otra parte, sí pueden estar presentes en el trabajo de extensión que se realiza en los territorios.

El proceso de programación es realizado por la Encargada de Cultura, quien establece acuerdos con compañías en base a canjes: cesión gratuita del espacio a cambio de estrenos o ensayos generales, que les permiten a las compañías realizar el testeo técnico de las obras en condiciones idóneas de iluminación y sonido, además de probar la recepción del público. En sus nueve meses de programación el espacio ha generado una oferta permanente y variada, con un promedio de seis funciones por semana y una calendarización de cinco meses de antelación.

- **Fortalecimiento de elencos locales en formación:** brinda experiencias escénicas de alta calidad a grupos artísticos de la comuna, sean estos de origen municipal (Ballet Clásico Municipal, Ballet Folclórico Municipal, Compañía Municipal de Teatro, Orquesta Municipal), comunitario o barrial (orquestas infantiles y juveniles, agrupaciones folclóricas, coro de adultos mayores, grupos de jóvenes, grupos artísticos escolares, entre otros).
- **Oferta de talleres y escuelas:** se utiliza la sala multiuso para la implementación de diversos talleres de artes escénicas (Escuela de Teatro, Teatro para Adultos Mayores, Ballet, Ballet Infantil, Folclore y Baile entretenido).

vi. Gestión financiera

En 2018, el Departamento de Cultura contó con un presupuesto de \$98.000.000, de los cuales se destinaron \$60.000.000 al teatro. Este monto se incrementó luego en \$43.000.000 para programación artística y remuneraciones de los técnicos.

Dado que hasta febrero de 2019 su forma jurídica correspondía a una personería de derecho público, no fue posible gestionar aportes privados directos.

Su política de accesibilidad apuesta a la gratuidad, por lo que no existen ingresos por venta de tickets.

vii. Recursos humanos

El Teatro Municipal de La Pintana cuenta con un equipo de 23 personas:

- Trabajadores de dedicación exclusiva: directora, secretaria, asistente de gestión, encargado de sala y técnicos (sonidista, iluminador, escenografía y tramoya).
- Trabajadores de dedicación compartida con el Departamento de Cultura: encargado de difusión.
- Trabajadores de dedicación específica: cinco directores de elencos.
- Prestadores de servicios externos: equipo de vigilancia y equipo de aseo y ornato.

c. Caracterización de la gestión de públicos

i. Indicadores de asistencia

Durante el año 2018 se han realizado un total de 184 espectáculos de Artes Escénicas (tanto en el Teatro mismo como de extensión), todos ellos de carácter gratuito, asistiendo aproximadamente 70.000 personas.


ii. Caracterización de públicos

Entre los **públicos fidelizados** se reconoce:

- Adultos y adultos mayores que disponen de tiempo libre, y valoran todo tipo de manifestaciones artísticas que se presentan en el espacio, sin tener experiencias previas de participación cultural antes de la puesta en marcha del Teatro. Asisten en promedio una vez a la semana, existiendo casos que han asistido a la totalidad de actividades. Si bien la mayoría reside en el sector centro, algunos asisten caminando desde zonas especialmente alejadas, como el sector de Santo Tomás o Las Parcelas. El nivel de compromiso de estos públicos es alto, colaborando varios de ellos con la distribución de la cartelera mensual del Teatro en puntos clave de sus vecindarios (jardines, colegios, CESFAM, ferias, parroquia, puntos de venta de bebidas alcohólicas).
- Padres jóvenes, sin experiencias tempranas de participación cultural, que llevan a sus hijos principalmente a los musicales infantiles del Teatro, y que a partir de esta experiencia derivan en nuevos compromisos de participación permanente en actividades culturales.

Entre los **públicos ocasionales** se distingue:

- Personas ligadas al mundo del Arte que asisten a programación específica, provenientes tanto de La Pintana como de otras comunas. Cuenta con información



requerida para la toma de decisiones de asistencia/inasistencia, al igual que el público fidelizado. Sin embargo, es totalmente selectivo, privilegiando aspectos como; contenido, trayectoria de los elencos, prestigio o trasfondo mediático de la obra, comportamiento que obedece a que posee cierto conocimiento o experiencias previas que configuran sus preferencias.

- Jóvenes que asisten únicamente a programación asociada a temáticas urbanas (Ej.: hip hop).
- Padres que asisten únicamente a presentaciones de sus hijos.

Entre los **públicos potenciales** se encuentran:

- Vecinos de La Pintana que trabajan en otras comunas y disponen de menos tiempo libre.
- Vecinos que no utilizan las redes sociales, principalmente adultos mayores, que desconocen la programación del espacio.
- Vecinos que residen en poblaciones y villas alejadas del centro cívico.
- Estudiantes de planteles universitarios emplazados en la comuna;
- Residentes de otras comunas. Las barreras de asistencia de este tipo de público se relacionan con escasez de tiempo libre, falta de acceso a información oportuna, lejanía geográfica, barreras económicas para la compra de pasajes de locomoción colectiva e intereses específicos.

Entre los **no públicos** se identifica:

- Grupos religiosos abiertamente contrarios a expresiones artísticas culturales.
- Personas contrarias a la gestión del gobierno local por diferencias partidarias.
- Jóvenes con intereses específicos no considerados en la programación del Teatro Municipal (Ejemplo: rock metal).
- Personas que consideran que las experiencias artísticas carecen de valor, principalmente por poseer un capital cultural precario, sin experiencias artísticas previas, y no dispuestas a experimentar nuevas vivencias.

iii. Canales y soportes de difusión

Los principales canales y soportes de difusión corresponden a:

- Canal de Televisión Pintana TV: a través del reporte y registro de cada una de las

actividades desarrolladas.

- Redes sociales: Facebook y WhatsApp.
- Folletería: impresión simple de folletos de programación mensual desde el mismo Teatro Municipal y su distribución, a cargo de personal municipal, en diversos puntos de la comuna, tales como ferias libres y Centros Familiares de Salud (Cesfam).
- Voluntariado Comunitario: las estrategias de difusión se ven amplificadas a través de la generación espontánea de un sistema de voluntariado comunitario que originado por el interés propio de algunos vecinos y vecinas asiduos al Teatro Municipal, dan a conocer la programación multicopiando material impreso y distribuyéndolo en lo que a criterio personal se consideran lugares importantes de afluencia de los vecinos y vecinas. Estos vecinos también realizan una labor de promoción, motivando la asistencia a través de reenvíos de información en grupos de WhatsApp.

El Teatro Municipal de La Pintana no posee una imagen o logo corporativo, ni productos de marketing asociados (gigantografías, pasacalles, etc.), más allá de la folletería.


iv. Sistemas de gestión de la fidelidad

No se cuenta con sistemas planificados de gestión de la fidelidad. La estrategia global de fidelización de públicos ha apuntado desde sus inicios a la generación de experiencias positivas. Así, en el contexto de un público carente de experiencias artísticas tempranas, se buscó la vinculación a través de la generación de un sentido de pertenencia centrado en el lema: “ellos vienen a su casa, la que esperaron por diez años”.

v. Experiencia del usuario

Entre los elementos destacados es posible mencionar:

- Ubicación y calidad de la infraestructura: la ubicación en el centro de la comuna facilita el acceso de los vecinos. Incluso para quienes aún no han ingresado al edificio, la sola presencia de este en la comuna constituye un impacto positivo, ya que aporta a la mejoría del entorno en el que viven.
- Recibimiento y trato amable: búsqueda de cercanía, familiaridad y naturalidad en el recibimiento cara a cara, saludo cordial por el nombre de pila o denominación de vecino, facilitando el retorno del usuario a través de una experiencia cómoda y



merecida, que otorga sentido de pertenencia.

- Calidad y gratuidad de la programación.
- Contacto del público con las compañías al finalizar la función: a través de conversatorios post función o conversaciones informales, fotografías con los actores, etc.

Y entre los aspectos mejorables se menciona:


- Información sobre el espacio y su programación: si bien el uso de redes sociales, impresión de folletos con la cartelera y difusión a través del canal La Pintana TV son importantes elementos, algunos de los públicos demandan una mayor visibilidad del espacio y su programación.
- Normas de comportamiento al interior de la sala: un tema relevante ha sido el establecimiento de normas de comportamiento al interior de la sala para un público que no se encontraba habituado a asistir a este tipo de espacios.

Así, el limitar ciertas acciones, como comer al interior de la sala, ingresar con retraso, entre otras, han requerido de un trabajo de formación de públicos desde el equipo del Teatro Municipal de La Pintana, que en un inicio pueden haber generado situaciones no tan gratas para los públicos que se enfrentaban por primera vez a este tipo de normas de comportamiento.

vi. Actividades de formación de públicos

Destacan las siguientes:

- Formación en normas básicas de comportamiento: en su mayoría, los públicos del Teatro Municipal de La Pintana, viven sus primeras experiencias escénicas con la apertura de este espacio. Por tanto, el desarrollo de las funciones ha requerido un trabajo cotidiano por parte del equipo del Teatro de inducción en normas básicas de comportamiento al interior de la sala: puntualidad, evitar los ingresos y salidas en medio de la función, no comer dentro de la sala, etc.
- Funciones para estudiantes: el Teatro Municipal de La Pintana ha definido como una de sus metas garantizar experiencias artísticas tempranas a la totalidad de la población escolar de la comuna. Para ello estableció alianzas tanto con los establecimientos municipales como particulares subvencionados, para quienes se programa una o dos funciones en horario escolar semanalmente. Son coordinadas según disponibilidad de los establecimientos y edad a la que están dirigidas las



obras. No existen profesionales dedicadas a la implementación de estrategias de educación o mediación, quedando estas tareas a discreción de algunas compañías, que, como parte de su oferta, incluyen acciones de este tipo.

- Taller de Minireporteros: grupo de niños y niñas de la comuna que tienen por misión realizar la cobertura periodística infantil de los eventos y funciones familiares e infantiles que se realizan en el Teatro Municipal de La Pintana. Su trabajo es emitido a través de las pantallas del canal comunal Pintana TV en las redes sociales municipales y también en las redes sociales del Teatro Municipal.


vii. Vinculación con el entorno territorial

- Actividades de extensión en temporada de verano: intervenciones de artes escénicas en los lugares de residencia del público potencial y el no público con el fin de brindar primeras experiencias de disfrute artístico rompiendo con las barreras de acceso.
- Vinculación con organizaciones comunitarias: se realiza un trabajo directo con organizaciones comunitarias, especialmente con clubes de Adulto Mayor, quienes participan de los distintos talleres como Teatro y Folclor.
- Vinculación con organizaciones sociales: se realiza a través de visitas a hogares de menores, (Buen Camino, La Granja, Jorge Yarur, Padre Severiano) hogares de infractores de ley, entre otros.
- Vinculación con otras unidades municipales: el Teatro Municipal de La Pintana se vincula permanente e integrada con todas las unidades municipales de injerencia territorial: DIDECO, Salud (CESFAM), Educación. A través de estas unidades se han implementado las estrategias de difusión de actividades, extensión territorial, funciones especiales para estudiantes, etc.

viii. Vinculación con el entorno cultural

- Facilitación de espacio para organizaciones culturales: han hecho uso del espacio el Coro del Cesfam del sector santo Tomás y agrupación de jóvenes Unión Breaking de la Pintana, entre otras.
- Fortalecimiento de elencos locales en formación.
- Oferta de talleres y escuelas.

ix. Seguimiento y evaluación de las estrategias



El Teatro de La Pintana posee un sistema básico de registro de asistencia por conteo estimativo.

Al iniciar la puesta en marcha se realizó la entrega previa de entradas lo que permitió recabar información donde se constató que los asistentes más asiduos provenían de sectores cercanos al Teatro Municipal de La Pintana. Por lo mismo, se eliminó el retiro previo, ya que aumentaba una de las barreras de acceso para los vecinos alejados geográficamente del centro cívico, quienes no contaban con la facilidad de tiempo y dinero para acercarse antes.

Además, el Teatro de La Pintana ha aplicado una Encuesta de Satisfacción, con el fin de conocer los intereses y comportamiento del público; encuesta que espera replicarse cada seis meses.

x. Desafíos para la gestión de públicos y vinculación con el entorno

Los desafíos mencionados por los funcionarios del centro cultural son los siguientes:

- Mejorar las herramientas comunicacionales (difusión y marketing) que son reducidos por motivos presupuestarios.
- Contar con un Plan de Formación de Públicos.
- Contar con personal dedicado a la recolección y sistematización de información sobre los públicos y a la gestión de los mismos.

8. TEATRO MUNICIPAL DE CHILLÁN

a. Caracterización del entorno

i. Entorno geográfico

La comuna de Chillán es la capital de la región de Ñuble. El Teatro Municipal de Chillán se ubica en calle Dieciocho de Septiembre 590, frente a la Plaza de Armas y en pleno centro cívico de la ciudad. En su entorno es posible encontrar distintas instituciones públicas: Municipalidad de Chillán, Intendencia del Ñuble, Catedral de Chillán y bancos.

ii. Entorno sociodemográfico


La comuna posee 184.739 habitantes, siendo la más poblada de la región de Ñuble. Corresponde a una comuna con un 91% de población urbana y un 9% de población rural. Tanto la distribución por sexo como por grandes grupos de edad, es similar a la que se observa a nivel regional y nacional.

iii. Entorno cultural

Entre los espacios públicos identitarios de la comuna, es posible mencionar: Las Gredas de Quimchamali; Murales de Siqueiros y Guerrero, declarados Monumento Nacional; Museo Claudio Arrau, que alberga bienes del maestro (a dos cuadras del Teatro Municipal) y el Centro de Extensión de la Universidad del Bío Bío, donde se realizan diversas actividades artístico-culturales, como teatro, folclor, exposiciones, entre otros. Otros espacios característicos de la comuna son las salas de exposiciones de artes visuales: Sala Alfonso Lagos Villar, Sala Silvia Molina, Sala Marta Colvin, Sala Arturo Pacheco Altamirano. Y las salas auditorios, como Sala Lázaro Cárdenas y Sala Schaffer.

En cuanto a los espacios de uso cultural, es posible destacar la Plaza de Armas, donde se realizan exposiciones al aire libre, ferias artesanales y de libros; Plazoleta de la Gobernación, que ofrece un anfiteatro para actividades artísticas y ferias al aire libre; Plaza La Victoria y Plaza Los Héroes de Iquique. En cuanto a los espacios de creación artística, destacan: Casa Teatro Club, Sala Tanagra y Sala de ensayos del Centro Cultural y Artístico Copelec.

Por otro lado, la identidad de Chillán se configura en parte gracias a destacados personajes culturales de nivel nacional y local como Claudio Arrau, Marta Colvin, Marta Brunet, Ramón Vinay, Arturo Pacheco Altamirano, Eduardo Parra Sandoval, Martín Rucker.



Además, existen alrededor de 135 organizaciones ligadas a la cultura, vinculadas a los ámbitos folclóricos, artísticos, literarios, danza, pintura, audiovisual, etc., que se encuentran activas en la comuna.

Es posible observar que las principales actividades difundidas son realizadas por el Teatro Municipal de Chillán, la Universidad de Concepción sede Chillán y otras actividades costumbristas consolidadas.

b. Caracterización de la gestión interna

i. Historia

El actual Teatro Municipal de Chillán nace como demanda ciudadana, luego de 67 años de reconstrucción. El 24 de Enero de 1939 el antiguo Teatro Municipal se derrumbó tras un terremoto de 8,3 grados Richter. En 1942, posterior a la catástrofe, se comienza a edificar un nuevo Teatro. Sin embargo, en 1943 las obras quedaron detenidas por falta de recursos. Esta paralización de las obras significó la organización de un movimiento ligado a artistas, gestores y organizaciones culturales que empiezan a demandar un espacio cultural para la comuna. Y recién en 2014 la Municipalidad de Chillán logra obtener recursos para terminar la infraestructura, los que se destinaron a habilitar el espacio e implementarlo —ya que la edificación estaba terminada— con iluminación, butacas, aire acondicionado, luces, equipos, entre otros. En Julio de 2016 el Teatro Municipal de Chillán fue inaugurado para la comunidad.

ii. Infraestructura

El Teatro Municipal de Chillán cuenta con una superficie total de 6.500 m² y de 5.000 m² construidos. Considera accesibilidad universal y se encuentra en un excelente estado de mantención.

El Teatro posee siete espacios:

- Gran Sala, que cuenta con 1.200 butacas cómodas, ubicadas en tres alturas, un escenario de 12 m de ancho y 13 m de fondo, y posee un foso de orquesta con capacidad para 70 músicos.
- Sala de Conciertos “Claudio Arrau”, con capacidad para 150 personas.
- Sala de Exhibiciones “Ramón Vinay” donde se presentan pertenencias del músico.
- Salón de Exposiciones “Arturo Pacheco Altamirano”.
- Hall de Exposiciones “Marta Brunet”.

- Hall de Exposiciones “Marta Colbin”.
- Hall Central.

iii. Dependencia administrativa

Administrativamente el Teatro Municipal de Chillán es una Corporación Cultural independiente que recibe asignación por parte del municipio. Su directorio se encuentra conformado por representantes de organizaciones culturales y presidida por el Alcalde.

iv. Planificación cultural

El Teatro Municipal cuenta con un plan de gestión para el período 2016-2017, cuyo objetivo era conseguir los recursos necesarios para terminar el teatro y crear la corporación. Para la elaboración de este primer plan se realizaron conversatorios y consultas a las organizaciones culturales, con el fin de identificar necesidades y objetivos para el Teatro Municipal.

Actualmente se está llevando a cabo un proceso de actualización de dicho Plan de Gestión, con el foco en fidelizar públicos, ampliar audiencias y ampliar la oferta programática.

v. Programación artístico-cultural

Las actividades de programación artístico-cultural se clasifican en las siguientes líneas:

- Clásica: ballet clásico, ópera, orquesta sinfónica.
- Moderna: danza moderna, flamenco, teatro, *stand up comedy*.
- Conciertos de música popular, a modo de ejemplo: Los Tres, Raphael de España, Mon Laferte, Pablo Milanés.
- Programación infantil.
- Exposiciones permanentes y temporales: pintura y artesanía.

A esta programación artística, se agregan otras actividades:

- Hitos conmemorativos: aniversario del Teatro, de la comuna y otras fechas especiales.
- Lanzamientos de libros.

- Conversatorios.
- Visitas guiadas y mediaciones para establecimientos educacionales.
- Vinculación con el medio. Así, se posee una nutrida cartelera con actividades diarias.

En relación al proceso de programación y selección de contenidos, el Teatro Municipal de Chillán realiza una convocatoria durante los meses de noviembre y diciembre, donde en la práctica, han quedado seleccionadas la mayoría de las propuestas que se presentan. Además, se realizan arriendos a productoras, por lo que parte de la programación es de acceso gratuito y otra de acceso pagado.

vi. Gestión financiera

Actualmente el Teatro Municipal de Chillán cuenta con un aporte basal anual de la Municipalidad correspondiente a \$350.000.000 y que representa el 90% del presupuesto del año. Además, la misma Municipalidad financia los gastos de luz, teléfono, servicios de aseo y guardias. Por otro lado, el espacio cultural genera cerca de un 10% de sus ingresos a través de arriendos. Con este presupuesto total se financia al personal del espacio y se implementa parte de la programación artístico cultural.

vii. Recursos humanos

Actualmente el Teatro Municipal de Chillán cuenta con 12 trabajadores: Directora del Teatro Municipal, una encargada de difusión, una encargada de boletería, dos boleteras, una encargada de administración y finanzas, una encargada de información en Oficina de Turismo, cinco Técnicos (dos sonidistas, un iluminador y dos apoyos de tramoya).

c. Caracterización de la relación con los públicos y el entorno

i. Indicadores de asistencia

Desde su inauguración hasta la fecha han asistido 85 mil personas a las actividades del Teatro Municipal de Chillán. El porcentaje de ocupación de salas, según se declara, es de alrededor del 70%.

ii. Caracterización de públicos

Entre los **públicos fidelizados y ocasionales**, es posible reconocer:

- Adultos mayores de la comuna: principalmente son jubilados que utilizan el espacio para distraerse. Existe una vinculación constante entre el Teatro y las unidades del municipio dedicadas al adulto mayor.
- Estudiantes de educación media: usualmente asisten a las visitas guiadas o actividades que se organizan con los establecimientos educacionales de la comuna.
- Adultos jóvenes: perfil de público que asiste principalmente a los eventos pagados que dispone el Teatro Municipal; cuentan con poder adquisitivo.

Entre los **públicos potenciales y no públicos**, es posible identificar:


- Turistas extranjeros que se encuentran en la comuna: visitan la comuna o la zona (o las termas).
- Niños y adolescentes de la comuna y/o región.
- Estudiantes universitarios: para los cuales no existe un desarrollo programático.
- Adultos jóvenes que trabajan todo el día y no tienen acceso a la información.
- Dueñas de casa de la comuna.
- Adultos mayores pertenecientes a los alrededores de la región.
- Migrantes, especialmente haitianos, que debido a la barrera idiomática no pueden acceder a la oferta programática del espacio.
- Habitantes de poblaciones marginales (Ejemplo: Población Los Volcanes): no poseen experiencia ligada a la cultura.

Entre las barreras señaladas destacan la escasez de transporte público, ya que no existe ni conexión ni transporte en el horario de las funciones hacia lugares como: San Fabián, Pemuco, Yungay.

Ahora bien, cabe señalar que, aunque no sean públicos ocasionales o fidelizados, es difícil encontrar personas de la comuna que no conozcan el Teatro Municipal, debido a su localización y a la demanda histórica para su construcción.

iii. Canales y soporte de difusión

Se utilizan principalmente las redes sociales como canal de comunicación (Instagram, Facebook, Twitter) y la página web, donde se difunden las actividades de programación.



Además poseen un convenio con los 2 diarios de la comuna y un convenio con instituciones universitarias que difunden las actividades programáticas del Teatro.

iv. Sistemas de gestión de la fidelidad

No existe un programa específico para gestionar la fidelidad de los públicos, aunque cuentan con una base de datos con el contacto de los asistentes, la que se podría utilizar para estos fines, pero que no es ocupada en tal sentido.

v. Experiencia del usuario

Los públicos fidelizados y ocasionales destacan distintas atributos del espacio:

- Trato cordial y amable de los trabajadores hacia los públicos.
- Calidad y comodidad de la infraestructura.
- Excelente acústica.
- Calidad artística de la programación.
- Gratuidad de las actividades.

vi. Actividades de formación de públicos

En términos de formación de públicos, las acciones consisten en las visitas guiadas dirigidas a estudiantes de establecimientos educacionales de la comuna. Sin embargo esta es una acción incipiente y muy esporádica.


vii. Vinculación con el entorno

Las estrategias de vinculación con el entorno consisten en:

- Estrategias de vinculación con organizaciones comunitarias de adultos mayores: se otorga un descuento en actividades pagadas, y se los mantiene informados a través de correo electrónico sobre invitaciones.
- Estrategias de vinculación con organizaciones culturales: a compañías de teatro, organizaciones indígenas, orquestas juveniles, se les otorga facilitación del espacio para la realización de actividades.

viii. Seguimiento y evaluación de las estrategias

El Teatro Municipal cuenta con tecnología necesaria para el registro de los asistentes a



las actividades, pero no se ha realizado un tratamiento analítico y práctico de la base de datos resultante. Por otra parte, se han realizado encuestas puntuales de satisfacción, las que no se han tratado en profundidad.

9. TEATRO BIOBÍO

a. Caracterización del entorno

i. Entorno geográfico

Concepción es la capital de la provincia homónima de la región del Biobío. Posee un importante desarrollo económico y demográfico, siendo la ciudad líder de una región desarrollada desde el punto de vista industrial, pesquero, forestal y de servicios.

En la década de 1940, este desarrollo industrial dio un importante crecimiento a las áreas periféricas, con lo que Concepción comenzó a unirse a las comunas aledañas, consolidándose la segunda conurbación más grande del país: el Gran Concepción Metropolitano.

Además de su desarrollo industrial, se caracteriza por ser una ciudad universitaria; destacando la presencia de la Universidad de Concepción.

El Teatro Biobío, TBB, se levantó frente al río Biobío, en el Parque Ribera Norte, al lado del Memorial 27/F y de las Esculturas, dialogando con El Barrio Cívico de la capital regional y donde históricamente se emplazó el terminal ferroviario de la ciudad. Sus vecinos directos corresponden al Mall Plaza Mirador Biobío y a dos poblaciones históricas de la ciudad: Aurora de Chile y Pedro del Río Zañartu.

ii. Entorno sociodemográfico

La comuna posee 223.574 habitantes, siendo la más poblada de la región. Es una comuna predominantemente urbana, con un 98,0% de población que habita en dicha área.

Se caracteriza por ser una ciudad de paso, principalmente por su condición universitaria, por lo que su población joven está en constante rotación.

La escolaridad promedio del jefe de hogar es de 12,5 años, bastante superior al promedio regional y nacional; y un 48,0% de la población ha ingresado a la educación superior, porcentaje también muy superior tanto al regional como al nacional. Un 53,0% declara trabajar, porcentaje inferior al nacional.

Existe un 11,60% de pobreza asociada a ingresos, en tanto que un 13,45% de pobreza multidimensional. El porcentaje de pobreza por ingresos es superior al nacional; y el porcentaje de pobreza multidimensional, inferior.

iii. Entorno cultural

Concepción es reconocida a nivel nacional como una ciudad con un alto componente cultural y artístico. Posee un imaginario identitario vinculado al gentilicio “penquista”, a su vida universitaria, a la plástica, las artes escénicas y la música popular. Sin embargo, este imaginario es más fácil de identificar fuera de la ciudad que entre sus propios habitantes.

Históricamente, ha contado con destacados exponentes de diferentes disciplinas artísticas: el grupo de Teatro de la UdeC, que existió entre los años 1945 y 1973; el grupo de artes visuales Grisalla en los años '80; el grupo de danza Calaucán en los '90; en las artes musicales destaca la Orquesta Sinfónica de la Universidad de Concepción, fundada en el año 1958; y en las últimas décadas, el rock a través de una serie de grupos, entre los que destacan Los Tres. Otro elemento destacado es su tradición de murales.


En la actualidad cuenta con artistas, agrupaciones, empresas e instituciones dedicadas al desarrollo cultural. Posee infraestructura y una cartelera constante en las diferentes artes, no obstante es desconocida por gran parte de la comunidad.

b. Caracterización de la gestión interna

i. Historia

El TBB inició su senda en 2011 con el concurso público de arquitectura convocado por el entonces CNCA, y que se adjudicó al destacado arquitecto chileno, Smiljan Radic. En 2012 se conforma la Corporación Teatro Regional del Biobío para dar sustento a esta icónica infraestructura. La obra fue financiada íntegramente por el Estado de Chile, a través del FNDR del Gobierno Regional, el CNCA y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, siendo la unidad técnica a cargo de las obras la Dirección Regional de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas. El 7 de marzo de 2018, se inaugura el espacio para las artes escénicas y musicales, siendo la ceremonia encabezada por la Presidenta de la República, Michelle Bachelet.

Ahora bien, para hablar de la historia del actual TBB, es necesario remontarse al proyecto arquitectónico anterior del cual es en parte heredero: el Teatro Pencopolitano. Proyecto que fue defendido desde 1994 y durante varios años, no llevándose finalmente a cabo por falta de financiamiento. Parte de su estructura pasaría por sobre el Río Biobío, convirtiéndolo no solo en un receptáculo cultural de la zona, sino además en un foco turístico importante. El proyecto se encontraba detenido por falta de financiamiento y de coordinación de las partes interesadas. Se había conformado una Corporación destinada a la recepción de nuevos socios, preocupándose de la



permanente gestión del proyecto para buscar eventuales adjudicaciones futuras de apoyos financieros tanto gubernamentales como privados.

En abril de 2013, no obstante, se aprobó una modalidad de financiamiento para un proyecto diferente, destinada a la creación del TBB, lo que significó luz verde para el proyecto de un nuevo teatro para la región, y el cese de los intentos por construir el Teatro Pencopolitano. Ahora bien, la no realización del proyecto Teatro Pencopolitano, ha significado la crítica de una parte no menor de la ciudadanía.

ii. Infraestructura y equipamiento

El TBB es una infraestructura pública cultural inédita para los habitantes de la región, con un alto nivel tecnológico, donde se pueden presenciar espectáculos diversos y de gran envergadura. Posee 9.7886 m² construidos y cuenta con cinco espacios interiores a disposición para la realización de actividades dirigidas a públicos:

- Sala Principal, con 1.200 butacas, constituyendo la segunda sala más grande de Chile.
- Sala de Cámara, con 226 butacas retráctiles en posición bifrontal.
- Sala Multiuso.
- Hall.
- Segundo Piso.


En la actualidad el edificio permanece abierto al público solo en los horarios de los eventos. Se espera, en los próximos meses, habilitar las dependencias de acceso general del Teatro como un espacio de encuentro para la comunidad, permaneciendo abierto durante todos los días en horarios establecidos.

iii. Dependencia administrativa

El TBB depende administrativamente de la Corporación Teatro Regional del Biobío, entidad de derecho privado sin fines de lucro y con fines públicos.

iv. Planificación cultural

En 2012, junto con la creación de la Corporación que administra el TBB, se formuló un Plan de Gestión para el mismo. Dicho plan señala que se trataría de un proyecto multipropósito, para las artes escénicas y musicales.



El Plan de Gestión es actualizado en 2017 respecto a su organigrama y otros aspectos operacionales, pero siempre manteniendo el espíritu original sobre el que se fundamentó la construcción del proyecto. Además, de dicho Plan de Gestión se desprendió un Plan Estratégico para la puesta en marcha del primer año (2018) y en el futuro se espera trabajar en base a Planes Estratégicos a dos años

El Plan de Gestión formulado en 2012 contó con participación ciudadana. Sin embargo, en su actualización se limitó a la participación de artistas de la zona. Entre las principales problemáticas detectadas a partir de esta participación, estaba la necesidad de definir una programación en base a temporadas para los creadores (y no solo en base a eventos puntuales), con acuerdos comerciales en base a borderó (sin la necesidad de arrendar el espacio para presentarse en él) y con la posibilidad de ingresar a sala un par de días antes del inicio de la temporada.

v. Programación artístico-cultural

La cartelera del TBB está compuesta por distintos eventos de música, teatro, danza y, esporádicamente, cine.

El Teatro Biobío busca generar una cartelera programática de calidad artística, que desarrolle un sello curatorial propio y descentralizado. Potencia la difusión de la creación local, junto a una cartelera nutrida por los mejores exponentes nacionales e internacionales en artes escénicas y música.


Existe una convocatoria exclusiva para proyectos de artes escénicas y música de la región del Biobío, cuyos seleccionados forman parte de la programación de la Sala de Cámara.

En artes escénicas, pueden postularse proyectos de estrenos o remontajes en teatro y danza. Las temáticas para esta postulación son libres y se privilegia el desarrollo de temporadas (de tres semanas generalmente).

En música, pueden postularse proyectos de bandas, grupos o solistas. Las temáticas para la postulación son libres y los proyectos seleccionados deben realizar una o dos fechas, estructurándose en ciclos temáticos, junto a otras agrupaciones, o en conciertos individuales.

La convocatoria no contempla financiamiento ni entrega de recursos monetarios por parte del TBB a los proyectos seleccionados.

Los proyectos se seleccionan de acuerdo a: calidad artística de las propuestas, trayectoria del o los postulantes y factibilidad técnica de los proyectos. La selección está a cargo de un comité conformado por miembros del directorio, un representante de la Seremía del MINCAP, gestores de otros espacios culturales de la región, periodistas



especializados en cultura, miembros de centros de estudiantes universitarios (en la primera convocatoria, de la Universidad de Concepción) y vecinos de la Población Aurora de Chile (población vecina).

Además de esta convocatoria, pueden darse distintas vías de ingreso de programación: invitación directa, producciones, coproducciones y compra de programación, tanto para artistas nacionales como internacionales. Durante 2018 contaron con una producción propia, y para 2019 se espera contar con una nueva.

En general, la programación de la Sala de Cámara se estructura en base a temporadas y la de la Sala Principal en base a una o dos funciones por pieza artística.

La Sala de Cámara posee una cartelera permanente, todas las semanas, de jueves a sábado. Y entre la Sala Principal y la Sala de Cámara completan un promedio mensual de 22 presentaciones artísticas.

vi. Gestión financiera

Para 2018, el TBB proyectó un presupuesto anual de 1.283 millones de pesos. Las fuentes de financiamiento provienen del MINCAP, del Gobierno Regional y de los ingresos propios (*ticketing*, arriendos, etc.). Una de las mayores dificultades de la gestión financiera ha sido el retraso en el traspaso de los fondos desde el Gobierno Regional, y que, junto con las acciones de post venta que se encuentra ejecutando la constructora, impiden en la actualidad mantener el edificio abierto a la ciudadanía en horarios distintos a las presentaciones artísticas. Por otra parte, el traspaso de fondos desde el MINCAP, si bien ya se realizó, también tardó en llegar.


Las temporadas o funciones con venta de entradas comparten los ingresos por borderó en un porcentaje 70% para la compañía y 30% para el TBB, descontando primero derechos de autor, impuestos y porcentajes por cobros de ticketera.

Los públicos pueden acceder a la cartelera comprando un ticket ya sea a través de internet o en boleterías. El TBB dispone de valores preferenciales para adultos mayores y estudiantes solo en forma presencial.

También existen eventos gratuitos, con invitaciones que se disponen a la ciudadanía a través de boleterías, y con anuncios vía redes sociales y medios de comunicación.

vii. Recursos humanos

El equipo de trabajo se compone por 33 trabajadores que, bajo la Dirección Ejecutiva, se distribuyen en cinco áreas: Administración y Finanzas; Marketing y Comunicaciones; Programación y Audiencias; Técnica y Producción; y Operaciones. A estas áreas hay que



sumar personal de apoyo: una secretaria recepcionista y un prevencionista de riesgos. A estos 33 trabajadores de planta se agrega una serie de asistentes de salas y un asistente audiovisual, a honorarios. Tanto seguridad como aseo son servicios contratados externamente.

Las áreas dentro del organigrama más vinculadas a la gestión de públicos y vinculación con el entorno corresponden a las de Programación y Audiencias, y de Marketing y Comunicaciones.

c. Caracterización de la relación con los públicos y el entorno

i. Indicadores de asistencia

Entre marzo y diciembre de 2018, el TBB contó con más de 50.000 asistencias a presentaciones artísticas en la Sala Principal y en la Sala de Cámara. Estas cifras se obtienen gracias al sistema de validación de tickets (al ingreso de la sala). El 70% de los tickets se compran online y el 30% en boletería física.

ii. Caracterización de públicos

Entre los **públicos fidelizados** es posible reconocer:

- Jóvenes y adultos jóvenes: mayoría de los públicos fidelizados. Asisten principalmente a la programación de teatro y cine. Encuentran en el TBB una nueva oferta cultural, parecida a la que ven cuando viajan a Santiago (GAM, Matucana 100): no tan comercial, no tan alternativa. Muchas veces asisten sin compañía a las funciones, debido a que el interés por la programación es suficiente estímulo. En ocasiones el valor de la entrada puede transformarse en una barrera de acceso, por lo que si bien son públicos fidelizados, no asisten necesariamente a los espectáculos de la franja más alta de precios del TBB.
- Adultos sobre 50 años: parte menor de los públicos fidelizados. Asisten principalmente a conciertos de música docta y poseen mayor poder adquisitivo que el segmento anterior.
- Adultos mayores: también constituyen una parte menor de los públicos fidelizados en comparación al primer segmento. Asisten principalmente a actividades de acceso gratuito, debido a las barreras económicas que suelen enfrentar. En todos estos casos, la programación artística en base a temporadas es un factor que ha contribuido a la fidelización de estos públicos, en la medida que crea un hábito de asistencia dada la certeza de la existencia de una

programación constante a la que es posible acceder durante cada mes.


Entre los **públicos ocasionales** predominan: jóvenes y adultos jóvenes que asisten motivados por algún espectáculo de artes escénicas con elencos o intérpretes de renombre o por conciertos de músicos con popularidad a nivel nacional. Demandan fuertemente mejoras en servicios asociados: café, espacios de espera.

Entre los **públicos potenciales** se distinguen:

- Habitantes de otras comunas del Gran Concepción: cuya barrera es la distancia.
- Habitantes de Concepción que sienten temor de circular por el entorno del TBB: si bien el TBB se emplaza en lo que es considerado zona centro de la ciudad de Concepción, su ubicación específica encuentra barreras urbanas que tienen como consecuencia un bajo flujo de peatones alrededor del edificio mismo: el cruce de la línea del tren, la no existencia de edificaciones a los costados, etc. A esto se suman ciertos prejuicios asociados a la cercanía con la Población Aurora de Chile, y la sensación inseguridad por posibles asaltos; y barreras objetivas asociadas al factor climático, dada la gran ventosidad que existe en el sector específico de la costanera.
- Personas en situación de discapacidad: aun cuando el edificio del TBB cuenta con accesibilidad universal, el segmento de personas en situación de discapacidad no ha sido suficientemente abordado.

Y entre los **no públicos** es posible mencionar:

- Opositores al proyecto arquitectónico: la no consecución del proyecto original, correspondiente al Teatro Penco-politano, ha forjado un grupo no menor de opositores entre la ciudadanía, quienes se muestran disconformes con el proyecto arquitectónico actual, por considerarlo: “sin identidad penquista”, “feo”, parecido a una “caja de zapatos”, etc. Esto ha generado una gran barrera simbólica de acceso al TBB, especialmente en segmentos de adultos y adultos mayores que asocian la actividad teatral a infraestructuras de corte más clásico, lo que se contrapone a la línea contemporánea del actual edificio.
- Usuarios del mall: a pocos metros del TBB se ubica el Mall Plaza Mirador Biobío, el que concentra gran cantidad de usuarios día a día. Sin embargo, al indagar entre usuarios asiduos de este espacio, si bien estos dicen saber que la infraestructura de en frente corresponde a un Teatro, nunca lo han visitado o tenido información sobre su programación.
- Vecinos de la Población Pedro del Río Zañartu: si bien el TBB ha establecido



acciones de vinculación con los vecinos de la Población Aurora de Chile, no ha ocurrido lo mismo con los vecinos de la Población Pedro del Río, que también se encuentra muy cercana a la infraestructura. Desconocen el funcionamiento del TBB, declaran como primera barrera de acceso el pago de entrada (aunque sin tener claridad de si existe cobro o no), y en caso hipotético, declaran disposición de asistencia a eventos gratuitos privilegiando la difusión a través de RRSS o medios directos (como WhatsApp o llamadas telefónicas). Son usuarios asidos del mall, el que utilizan como lugar de esparcimiento y paseo, y para el uso de servicios de acceso gratuito como WiFi.

iii. Canales y soporte de difusión

El TBB cuenta con una serie de canales y soportes de comunicación, entre los que es posible mencionar:

- Medios digitales: existe un uso diversificado de medios digitales, el que incluye sitio web del TBB; Redes Sociales (Facebook, Twitter e Instagram); Envíos de Newsletter a la base de datos resultante de la compra a través del sistema de ticketing. Para el desarrollo de estas funciones se cuenta en el equipo de trabajo con un Community Manager. Los medios digitales son los que más se enfatizan en la estrategia de difusión.
- Programa mensual de actividades impreso: se distribuye tanto al interior del edificio como en comercios del centro de la ciudad, entre los que destacan cafeterías.
- Impresos de mediano formato y pantallas: en términos de otros soportes gráficos, destaca la decisión de generar la menor cantidad de impresiones posibles, por lo que existen solo algunos impresos de mediano formato dispuestos en algunos ventanales de la fachada. En el interior del edificio, se han dispuesto pantallas en las que se proyectan las gráficas. Esta decisión se fundamenta tanto en la menor intervención posible respecto a la visualidad de la arquitectura del edificio como en valores proecológicos de la organización, evitando en lo posible generar residuos a través de impresiones. Ahora bien, esta decisión ha traído costos en términos de lograr una mayor visibilidad del edificio como teatro para quienes circulan por el sector y no lo conocen, desafío que se declara aún pendiente.
- Gestión de prensa: el área de marketing y comunicaciones se encarga de la gestión de prensa con los medios locales: diario, radio y portales web. En general, se destaca la existencia de una buena cobertura del TBB por parte de estos medios.


iv. Sistemas de gestión de la fidelidad

- Bases de datos: al contar con los servicios de una ticketera, el TBB tiene acceso a la base de datos de los públicos que han adquirido entradas, la que es trabajada para realizar envíos semanales de Newsletter con toda la programación. Sin embargo, no se ha segmentado dicha base de datos para realizar un tratamiento más personalizado.
- Descuentos: existen descuentos asociados a público estudiante y adulto mayor, pero también descuentos especiales para quienes ya han sido parte de la programación, aun cuando no se detalla mayormente cuáles son los criterios específicos para establecer esas promociones, por lo tanto no queda claro si es una estrategia cortoplacista enfocada en estimular las ventas para ciertas funciones que no han logrado completarse, o si forman parte de una estrategia planificada a largo plazo de fidelización de ciertos segmentos específicos.

v. Experiencia del usuario

Entre los puntos altos de la experiencia del usuario destaca:

- Gestión de medios digitales: desde los públicos fidelizados y ocasionales, se destacan los canales digitales del TBB como los principales medios para mantenerse informados tanto de la programación como de su funcionamiento general. Además, los públicos fidelizados, en particular, declaran ser activos en redes sociales en relación a los contenidos del TBB, opinando y compartiendo información.
- Proceso de compra online: el proceso de compra online resulta cómodo y expedito para los usuarios, a la vez que permite que el espacio recopile los datos de contacto de los mismos para mantener la comunicación constante con estos.
- Calidad de la infraestructura: calidad de las salas en general, y en específico, la estética al interior del edificio, la comodidad de las butacas, la climatización, la acústica y visibilidad en ambas salas, la mantención de los servicios higiénicos, la disponibilidad de un gran número de estacionamientos, etc.
- Puntualidad en el inicio de las funciones: los públicos consultados valoran la puntualidad en el inicio de las funciones, y se muestran conformes con que no exista ingreso de asistentes atrasados una vez que estas comienzan. Según el equipo de gestión, los primeros meses han servido para educar al público en esta línea.
- Programación: la programación del TBB es valorada por su calidad, diversidad y



regularidad. Como se comentó, esto último se observa como factor que contribuye a la fidelización de los públicos.

Sin embargo, también existe una serie de elementos que constituyen puntos bajos en la experiencia del usuario, entre ellos:

- Accesibilidad como peatón: existe la percepción de cierta dificultad para acceder como peatón a la infraestructura desde el centro de la ciudad, debido a las ya comentadas barreras urbanas en el entorno, como lo es el cruce de la línea del tren, y la consecuente sensación de aislamiento y temor al circular por el sector.
- Ausencia de *branding* en las fachadas e interior del edificio: el cuidado hacia la no intervención de la arquitectura, tiene como consecuencia la decisión de no contar con *branding* en las fachadas, lo que dificulta la visibilización del edificio como espacio cultural y de su comunicación hacia el exterior. Algo similar ocurre con el interior del edificio.
- Horarios de apertura limitados a las presentaciones artísticas: no es posible acceder al edificio para el uso de otros servicios, o como lugar de encuentro de la ciudadanía. Si bien esto sí es una aspiración, se ha visto impedida por el período de post venta de la constructora, que requiere ejecutar ajustes que muchas veces implican ruidos y por ende deben hacerse en horario diurno, pero también por la falta de presupuesto para poder mantener el edificio en operación durante más horarios (guardias, limpieza, etc.).
- Inexistencia de espacio de café: tampoco existe implementada una Cafetería que permita ser punto de encuentro antes o después de las funciones. Se ha tratado de solucionar temporalmente esta situación mediante la instalación de un carrito de venta de café.
- Inexistencia de bares o restaurantes en el sector: quien quiera prolongar la experiencia, debe movilizarse hacia otro sector de Concepción.

vi. Actividades de formación de públicos

Las actividades consisten en:

- Visitas guiadas: son coordinadas desde el Área de Programación y Audiencias, y permiten a grupos ciudadanos recorrer las dependencias del edificio y conocer más sobre la historia y arquitectura del Teatro Biobío. Requieren inscripción previa y se implementan todos los sábados. En la actualidad existen dos tipos de visitas guiadas: para público general (implementadas por los asistentes de sala) y para institucionales (implementadas por el productor o el jefe técnico).


- Funciones Educativas dirigidas a estudiantes de establecimientos educacionales, pero que constituyen actividades implementadas esporádicamente. Cuando se han realizado estas experiencias, siempre han ido acompañadas de un trabajo anterior con los profesores para preparar a los estudiantes y con actividades de mediación, como material educativo para trabajo previo en el aula o conversatorios posteriores a la función.
- Conversatorios post función: para profundizar en la trastienda de las creaciones artísticas y permitir abrir la palabra al público frente a sus opiniones e inquietudes. Constituyen actividades ocasionales.

vii. Actividades de participación de la comunidad

- Comité para la selección de programación regional: para la selección de proyectos de la convocatoria anual de programación regional, el TBB ha conformado un comité compuesto por distintos agentes clave del entorno: miembros del directorio, gestores de otros espacios culturales de la región, periodistas locales, miembros de centros de estudiantes universitarios de la región (en la primera convocatoria, del Centro de Estudiantes de la Universidad de Concepción) y vecinos de la Población Aurora de Chile (población histórica de Concepción y vecina directa del Teatro Biobío). Dicho comité ya participó en la selección de la programación regional 2018 (para la Sala de Cámara), y prontamente volverá a tener el mismo rol para la definición de la programación 2019.
- Producción artística propia con participación ciudadana: además, para 2019 se proyecta una producción artística propia que contempla la integración de un elenco ciudadano.

viii. Vinculación con el entorno territorial

- Extensión Artística TBB: el objetivo es traspasar las barreras económicas y geográficas que impiden el acceso a la actividad cultural. La Extensión Artística se implementa a través de presentaciones en establecimientos educacionales de otras comunas de la región; presentaciones que son acompañadas de actividades de mediación para una mejor vinculación con las creaciones. Para años siguientes se proyecta que los establecimientos educacionales que han participado de la Extensión Artística duran el primera año puedan esta vez asistir al TBB tanto a visitas guiadas como a una función educativa.
- Acciones de vinculación con la Población Aurora de Chile: además de la participación de algunos de sus pobladores en el comité seleccionador de



proyectos de la convocatoria regional, se realizan otras acciones de vinculación con la Población Aurora de Chile: entrega de cortesías para asistencia como espectadores a las funciones y participación de una de sus agrupaciones artísticas (de Teatro Lambe Lambe) en eventos especiales del TBB y en las actividades de Extensión Artística. Si bien se ha establecido un vínculo con la Población Aurora de Chile, tal como se mencionó, está pendiente como desafío el inicio de un vínculo con la Población Pedro del Río.

- Acciones de vinculación con universidades: de igual manera, además de la participación de miembros de los centros de estudiantes universitarios en el comité seleccionador de proyectos de la convocatoria regional, el TBB establece otros vínculos con las universidades de la región: exhibición de parte la programación artística de las universidades en el TBB y ofrecimiento de prácticas profesionales para estudiantes de algunas carreras.


ix. Vinculación con el entorno cultural

- Convocatoria de proyectos artísticos regionales: tal como ya se ha descrito, el TBB cuenta con una convocatoria exclusiva para proyectos de artes escénicas y música de la región del Biobío, cuyos seleccionados forman parte de la programación de la Sala de Cámara.
- Vinculación con otros espacios culturales de la región del Biobío: a través de la participación de dos representantes en el comité seleccionador de proyectos de la convocatoria regional. Para la convocatoria 2018 participaron específicamente espacios culturales de Nacimiento y Arauco. Para la convocatoria 2019 se mantendrá Arauco y se integrará un espacio cultural de Tomé. Dentro de los desafíos en este sentido, está ampliar este vínculo al trabajo de Extensión Artística hacia esos espacios en los próximos meses.

x. Seguimiento y evaluación de las estrategias

El TBB cuenta con una Analista de Audiencias, que entre sus labores posee la realización de:

- Registros administrativos de las distintas actividades: instrumentos que permite llevar un conteo del número de actividades, y número de espectadores de cada actividad, así como establecer cifras agregadas por tipo de actividad.
- Encuesta de caracterización de públicos: a través de un cuestionario aplicado de manera presencial antes del ingreso a funciones, con apoyo de los asistentes de sala, que permite caracterizar al público en relación a variables



sociodemográficas: sexo, edad, etc.; así como consultar sobre los canales de información sobre la programación del TBB, entre otras preguntas.

- Encuesta de evaluación: a través de un cuestionario enviado de manera online luego de cada función a la lista de correos electrónicos descargable desde el sistema de *ticketing*, con preguntas que evalúan el grado de satisfacción con la asistencia reciente: con la obra, con la infraestructura, etc.

xi. Desafíos para la gestión de públicos y vinculación con el entorno

Los desafíos mencionados por los funcionarios del centro cultural son los siguientes:

- Mejorar la comunicación externa del edificio.
- Fortalecer el número de trabajadores y sistematicidad de las actividades de educación.
- Realizar extensión artística en espacios culturales de la región.

10. TEATRO DEL LAGO

a. Caracterización del entorno

i. Entorno geográfico

La comuna de Frutillar se ubica en la región de Los Lagos y se encuentra situada en el margen poniente del Lago Llanquihue, frente al Volcán Osorno.

La ciudad de Frutillar, en particular, se encuentra dividida claramente en dos sectores: Frutillar Alto y Frutillar Bajo.

Frutillar Alto nació en torno a la estación de ferrocarril (que hoy no funciona) en la primera década del siglo XX. Allí hay industrias, comercios, alojamientos, un consultorio, algunas escuelas y otros servicios.

A cuatro kilómetros de la estación, se extiende a orillas del Lago Llanquihue Frutillar Bajo, que corresponde prácticamente al centro cívico de la ciudad. El Teatro del Lago se emplaza en Frutillar Bajo.


ii. Entorno sociodemográfico

Frutillar posee 18.428 habitantes. Un 26% pertenece a algún pueblo originario, porcentaje superior al nacional; y un 1% corresponde a migrantes. Existe un 19,8% de pobreza por ingresos y un 20,7% de pobreza multidimensional; ambas cifras superiores a las nacionales.

iii. Entorno cultural

La comuna posee un importante patrimonio material e inmaterial. En el plano material, tanto Frutillar Alto como Frutillar Bajo poseen edificaciones con alto valor patrimonial, pero con ciertas diferencias. Frutillar Bajo cuenta con arquitectura propia de la colonización alemana y con un gran valor paisajístico. En Frutillar Alto se aprecia la tradición agrícola y agroindustrial de la comuna, pero con construcciones que presentan un mayor nivel de deterioro.

La identidad de Frutillar está asociada tanto a la presencia colonizadora alemana, como a las comunidades originarias del territorio. Las tradiciones alemanas se han perpetuado en rasgos típicos como la gastronomía y la presencia de clubes alemanes, entre otras organizaciones. Esta tradición origina la realización de las Semanas Musicales, posicionándose como un evento turístico reconocido y de larga data para la



comuna; contexto fundamental para la construcción del Teatro del Lago. Asimismo, la cultura Mapuche-Huilliche y su cosmovisión, es parte fundamental de esta identidad.

Durante el 2013 se aprobó la declaratoria de Zona Típica de Frutillar Bajo. Y en 2017 la comuna fue reconocida como Ciudad Creativa de la Música por UNESCO.

Además del Teatro del Lago, existen los siguientes espacios culturales: Museo Colonial Alemán, Casa Richter, Gimnasio Municipal Frutillar Bajo, Gimnasio Escuela Arturo Alessandri Palma, Gimnasio Municipal de Casma, Centro Comunitario Patanosa, Biblioteca Pública Municipal n° 320.

b. Caracterización de la gestión interna

i. Historia

El Teatro del Lago se inaugura en 2010, como Obra Bicentenario. Sin embargo, sus actividades educativas se iniciaron en 2007 mediante la Escuela de las Artes, que funcionaba en Casa Richter.

La construcción del espacio se gestó luego del incendio del Hotel Frutillar en 1996, recinto que albergaba las Semanas Musicales, y se extendió por 12 años. La iniciativa del nuevo espacio fue presentada por el empresario Guillermo Schiess a la Corporación Cultural Semanas Musicales en Frutillar, y continuada por su familia tras su muerte.

ii. Infraestructura

El diseño exterior e interior está inspirado en la arquitectura tradicional alemana. La fachada es de madera sobre baquelita, en un trabajo artístico y colorido típico de la zona. Y posee un techo de cobre, producto clave de la minería chilena. Todo el edificio incorpora la eficiencia energética, en armonía con el medio ambiente.

Cuenta con 10.000 m² construidos y los siguientes espacios:

- Sala principal, Espacio Tronador-Sala Nestlé, con 1.200 butacas, compuesto de tres niveles, 800 paneles acústicos, un escenario con importantes características técnicas y equipos técnicos de primer nivel.
- Anfiteatro Lago Llanquihue.
- Sala de ballet.
- Salones multipropósito para la realización de seminarios, conferencias, charlas y matrimonios.
- Terraza.

- Paseo peatonal.
- Café CapPuccini.
- Restaurante Trattoria.
- Tienda Teatro del Lago.
- Librería.

Posee accesibilidad universal, aunque hay acuerdo en que la señalética no es lo suficientemente clara.

iii. Dependencia administrativa

El inmueble es de titularidad privada y su construcción fue financiada por la familia Schiess. Actualmente el espacio es administrado por la Fundación Teatro del Lago, creada en 2017 para potenciar el crecimiento e impacto del área educativa y conseguir la sustentabilidad del Teatro en el tiempo.

iv. Planificación cultural

Cuenta con un Plan de Gestión, pero en la práctica, cada una de las áreas desarrolla su propia planificación, bajo la guía de la Dirección Ejecutiva.


La planificación posee tres pilares:

- Artístico, apelando a una programación diversa y de calidad en cada temporada.
- Educativo, mediante la Escuela de las Artes.
- Corporativo, sustentando esos pilares y permitiendo generar y perpetuar alianzas para llegar a nuevas instituciones y avanzar con la misión institucional.

v. Programación artístico-cultural

El año 2017 se realizaron 59 funciones artísticas, con la participación de 103 artistas y compañías. El Teatro se enfoca en las artes escénicas y musicales, y su programación se trabaja con bastante antelación (más de un año).

Se mantiene una visión clara respecto a la línea curatorial del espacio, la que se plantea como la voz propia de lo que el Teatro del Lago quiere transmitir a través de los espectáculos que alberga. El principal criterio programático es lograr diversidad y calidad en las disciplinas de las artes escénicas y musicales, mediante la búsqueda de



exponentes de excelencia, que ofrezcan una propuesta artística innovadora y espectáculos inolvidables. Además, se espera que puedan realizar una actividad educativa o que su propuesta sea inspiradora para los alumnos de la Escuela de las Artes y todos aquellos que se forman en las artes en el Teatro del Lago. También se considera el impacto comunicacional del proyecto artístico, su potencialidad para generar interés y atraer a los públicos. Esto se cruza con el criterio económico.

vi. Gestión financiera

El financiamiento es esencialmente privado. Una arista importante refiere a los aportes de empresas, mediante aportes directos, ley de donaciones culturales o auspicios.

Respecto al acuerdo económico establecido con los artistas, con algunos se negocia en base a las cotizaciones, mientras que otros fijan de forma estándar sus tarifas.

Existe una política de precios, de acuerdo a tipo de actividad, disciplina, y artista. Así, se cuenta con entradas a bajo costo (desde \$3.000) hasta algunas de mayor precio, en el caso de artistas de alto reconocimiento internacional. Igualmente, se cuenta con convenios o descuentos para estudiantes y con funciones gratuitas vinculadas a la línea de acceso a la comunidad.

vii. Recursos humanos

Actualmente el Teatro del Lago cuenta con 105 trabajadores en sus distintas Áreas: Dirección Ejecutiva, Dirección Artística, Gerencia de Educación, Gerencia Técnica y Mantención, Gerencia de Finanzas y Administración, Gerencia de Desarrollo de Personas y Gerencia Comercial.

c. Caracterización de la gestión de públicos


i. Indicadores de asistencia

Durante 2018, el Teatro del Lago contó con más de 165.000 visitas. La temporada artística contó con 57 espectáculos y más de 20.000 espectadores, y la temporada educativa con más de 12.000 personas beneficiadas.

ii. Caracterización de públicos

Entre los **públicos fidelizados** se identifican:

- Miembros del Círculo Mundial de Amigos: conocedores de la música y filántropos.



Residen mayoritariamente en Santiago. Constituyen un público implicado, pero no necesariamente frecuente.

- Público regional, que experimenta el Teatro como lugar de encuentro y socialización.
- Público internacional, de lugares como Bariloche.
- Público de música docta: mujeres de la región de Los Lagos y de Santiago, de NSE alto y cierta edad.
- Público de música popular: público de perfil etario más joven y de menor NSE. Motivados por vivir experiencias de esparcimiento y entretenimiento.
- Público de artes escénicas: público regional, familiar, que ven el Teatro como un espacio de encuentro.
- Participantes de la Escuela de las Artes (sobre 15 años).
- Públicos de las actividades de puertas abiertas: público familiar, popular, asiste a eventos gratuitos o a eventos populares.
- Público de eventos cumbre, público nacional e internacional interesado en programación de alta calidad.
- Público de eventos cumbre, de 50 años y más, empresarios, con interés por propuestas clásicas y conocedores del tema.

En este sentido, se lo perfila como un público diverso, con interés por la música clásica y muy vinculado al área artística o cultural; aunque se ha ido conformando un público que asiste motivado por la entretenimiento. Por otra parte, se lo perfila como un público exigente, con una fuerte mirada crítica debido al aprendizaje obtenido tanto a partir de la asistencia a los espectáculos del Teatro, y la calidad de estos, como quienes, especialmente estudiantes, se han formado en la Escuela de las Artes del Teatro. Se observa como patrón común entre el público fidelizado del espacio la vinculación temprana con el arte y la cultura, principalmente desde su familia nuclear y la asistencia actual a otros espacios culturales también. En esta línea, la valoración que tienen del Teatro del Lago es además comparativa a otros espacios, reconociéndolo como un espacio cultural de categoría mundial. Asimismo, el público fidelizado valora en gran medida el proyecto educativo que tiene el Teatro del Lago.

Entre los **públicos ocasionales** se identifica al Público Turista, aquellos que van al Teatro debido a que están en Frutillar por razones turísticas.

Como **públicos potenciales** se considera:

- Juntas de vecinos urbanas de Frutillar Alto.

- Representantes del Comercio: Cámara de Comercio de Frutillar.
- Artistas regionales y nacionales.
- Público de Santiago y nacional.

En todos estos casos, se identifican como barreras objetivas de acceso problemas de traslados, asociados a la distancia y falta de locomoción, especialmente a los horarios de término de ciertas actividades. Asimismo, durante la temporada estival se aprecia un gran encarecimiento de todos los servicios de la zona, asociados al turismo, lo que complejiza la asistencia en esa época, a pesar de las actividades gratuitas desarrolladas.

Entre los **no públicos**, se reconoce a juntas de vecinos de carácter rural, el mundo campesino y del agro, quienes enfrentan barreras objetivas como la distancia y traslados (falta de locomoción). Pero además de las barreras de acceso objetivas, lo que caracteriza a este segmento son las barreras simbólicas o de tipo perceptual. Se reconoce como brecha la intimidación que pueda generar el espacio, percepción que los equipos de gestión luchan continuamente por cambiar. Se observa un desinterés en el área artístico cultural, a partir de dificultades en la conceptualización respecto a qué es la cultura, se sienten ignorantes y alejados de un ámbito que sienten ajeno y no comprenden. En este sentido, si bien esgrimen la falta de tiempo para poder participar en actividades artísticas o culturales, esta falta de tiempo se puede interpretar como priorización de otras actividades (vinculadas a las labores del hogar, principalmente, o de esparcimiento en espacios naturales), por sobre un ámbito que parece no hacerles demasiado sentido. Asimismo, son bastante autocríticos al reconocer que saben de la existencia de actividades gratuitas, pero no se preocupan de buscar mayor información para asistir o informarse de lo que se realiza en el teatro.

A pesar de esta nula vinculación con el espacio, valoran el rol educativo del Teatro del Lago, y coinciden que a través del trabajo con los estudiantes, se avanzará en la formación de nuevas audiencias a futuro. Sin embargo, ven poco probable la vinculación de los sectores de mayor edad que hasta ahora no han participado de las actividades del Teatro. Los equipos de trabajo del espacio cultural también son conscientes de las dificultades de llegar a este público de mayor edad.

iii. Sistemas de gestión de la fidelidad

Desde el Área de Marketing se envía información a una base de datos disponible a partir de datos recopilados principalmente por aquellos que se inscriben en la web al comprar entradas. Sin embargo, la información enviada es transversal a todos; o en ocasión segmentada para ciertas actividades específicas, pero no tiene un carácter fidelizador,

sino más bien informativo.

El Círculo Mundial de Amigos corresponde a una red de donadores conformada por individuos, instituciones, fundaciones y empresas, que aportan para cumplir la misión y visión del Teatro del Lago y que en la actualidad convoca a 103 donantes. De acuerdo al monto de la donación, se los caracteriza en un segmento y optan a diversos beneficios. Sin embargo, desde la mirada del equipo de gestión de este espacio cultural, la motivación final de esta red, no es la obtención de beneficios particulares, sino convertirse en partícipes de la labor que realiza la institución, apoyando a que desarrolle sus programas y proyectos, y pueda con ello favorecer el desarrollo creativo de la comunidad.

iv. Experiencia del usuario


Las experiencias de los visitantes al Teatro del Lago son esencialmente positivas. Esa experiencia se plasma desde la pulcritud en la conservación del espacio, en el mantenimiento y limpieza continua; así como en la recepción brindada por quienes son los encargados de recibir a los visitantes, desde boleterías, guardias, encargados(as) de la limpieza, recepcionistas, entre otros. Todos ellos actúan en un rol de anfitrión del Teatro, brindando un trato amable, en lo que busca ser un sello del Teatro del Lago.

Además de lo anterior, existe una gran valoración por la calidad de espectáculos que se presentan en el lugar, generando una experiencia que sus visitantes catalogan como mágica.

En general, los asistentes asiduos al Teatro del Lago se informan de las actividades por distintos medios: por una parte, por el libro de programación del año (asisten al lanzamiento de la temporada, para tener el libro de programación), por información directa en el teatro, o por búsqueda de las actividades de programación en Internet.

Otra elemento que destaca es la existencia de una guardería creativa, espacio destinado a niños y niñas de entre 2 a 8 años, con un cupo para 15. Esta instancia funciona para que los(as) adultos(as) puedan asistir a los espectáculos y los(as) niños(as) disfruten de una experiencia similar en un espacio especialmente acondicionado para ello, mientras dura la función. Este espacio es percibido como un factor diferenciador respecto a otros teatros o centros culturales, ya que facilita y promueve la asistencia de padres y madres que sin este espacio no podrían asistir a los espectáculos.

La experiencia total se describe de forma muy positiva, desde la recepción y atención brindada por todos. Se destaca que cuenta con buenos accesos, a pie y en auto; buena señalización para quienes viajan desde otra comuna; cuenta con accesibilidad universal, aunque requiere del apoyo del personal del Teatro del Lago, por lo que es necesario avanzar hacia mayores grados de autonomía. Y en general, que el asistir a una



presentación también funciona como un espacio de encuentro y socialización, que reúne a diversos círculos en torno al arte y la cultura.

En general, la programación es siempre muy bien evaluada, en cuanto a la calidad de los espectáculos; sin embargo, de igual modo se clama por brindar mayor diversidad disciplinar (por ejemplo, a través de mayor programación de teatro), o aprovechar otros espacios para realizar actividades, ya sea en las explanadas, o como se ha hecho recientemente en actividades de carácter más acotado en el café CapPuccini.


También se demanda programación para el público infantil, debido a que es una carencia generalizada a nivel local y se requiere una mayor cantidad de actividades, no necesariamente de la envergadura de los espectáculos que se acostumbra, pero con mayor continuidad.

Otro de los puntos a trabajar para mejorar la experiencia del usuario se asocia con los montos. Los participantes de las actividades concuerdan en que los valores de las actividades pueden ser restrictivos, especialmente para los sectores de menores ingresos. Se propone para mejorar la participación de público local se podría generar un descuento especial, mediante un carnet de socios.

v. Actividades de formación de públicos

Este tipo de programas y actividades emanan principalmente de las áreas de Educación y Comunidad:

- Escuela de las Artes: destinado a beneficiarios entre 4 y 90 años que residan en un perímetro de 100 km desde Frutillar. Su propósito es la formación artística y desarrollo de la creatividad, así como incorporar el arte en la vida de las personas. Contempla talleres, cursos anuales y elencos. Es implementada por el área de Educación.
- Puertas abiertas: destinado a la comunidad en general. Su propósito es el acceso y formación de audiencias. Contempla Días D y Semana de la Educación Artística. Es implementado por el área de Comunidad.
- Eduvida: destinado a establecimientos educacionales, profesores y familias. Su propósito es la mediación, acceso y formación de nuevas audiencias. Contempla funciones para establecimientos educacionales y experiencias didácticas para la familia. Es implementado por el área de Educación.
- Master Class y Cursos: destinado a músicos en formación a nivel nacional e internacional. Su propósito es el perfeccionamiento. Son implementados por el área de Educación.
- Programas de formación artística: destinados a establecimientos educacionales.



Su propósito es la integración a través de las artes. Contempla las actividades puedes bailar, puedes cantar, baila en tu colegio y capacitación para directores de coros escolares. Son implementados por el área de Educación.

- Visitas guiadas y butacas educativas: destinadas a establecimientos educacionales y la comunidad en general. Su propósito es brindar oportunidades de acceso. Son implementadas por el área de Comunidad.
- Extensiones: destinadas a establecimientos educacionales y comunidad de la región. Su propósito es brindar acceso y otorgar visibilidad a las artes. Contempla extensiones para estudiantes y extensiones para la comunidad. Son implementadas por el área de Comunidad.

La mirada del equipo de gestión, desde sus distintas áreas, es bastante coincidente en la relevancia de lograr ampliar el espectro de público y generar la participación de aquellos segmentos que en la actualidad están fuera del Teatro del Lago.

vi. Estrategias de vinculación con el entorno

En la actualidad, se está reformulando la Gerencia de Educación y Comunidad, desplazándose hacia el concepto de vinculación con el entorno, justamente para establecer y desarrollar mayores lazos con la diversidad de organizaciones sociales, culturales e instituciones y empresas del entorno. Cabe destacar la alta vinculación actual con diversas entidades tanto a nivel comunal, regional, nacional e internacional que mantiene el espacio.


vii. Seguimiento y evaluación de las estrategias

El Teatro del Lago cuenta con un sistema de indicadores de asistencia, a partir de la venta de entrada (para funciones pagadas) y registro e inscripción y conteo manual, para las actividades de acceso gratuito.

Se cuenta con un sistema de registro de asistencia y un seguimiento y evaluación bastante detallado en el componente educativo del Teatro del Lago. Estas evaluaciones son bastante positivas y permiten generar reportes con datos concretos para entregar a donantes y gestionar otros posibles.

Durante el año 2014, con el apoyo de la Escuela de Sociología de la Universidad Católica de Chile, se desarrolló un estudio que permitió evaluar la satisfacción de asistentes a espectáculos de danza.

En la actualidad, no se han podido realizar nuevos estudios de este tipo, principalmente



por el alto costo. Sin embargo, se trabaja con una consultora para tener actualizados los datos de asistencia por tipos de actividades.

Las actividades del área educativa sí cuentan con un mayor seguimiento y evaluación. De esta manera, se cuenta con cifras precisas respecto a los participantes en las diversas temporadas de la temporada educativa por año, datos que además permiten visibilizar el trabajo realizado por la institución y motivar a más donantes para que colaboren en el financiamiento del espacio cultural y sus diversas actividades.

En 2017, Teatro del Lago se certificó bajo la medición B Assesment Impact, convirtiéndose en la primera organización cultural B del país. De esta forma, el Teatro se une al movimiento mundial que promueve la construcción de una nueva economía que mide el éxito por el bienestar de las personas, las sociedades y la naturaleza.

Se ha contado también, aunque en proporción muy menor, con financiamiento de fondos públicos para acondicionar el espacio.

En primer lugar, es el Área de Educación donde recae fuertemente esta labor, pues es a través de su rol educativo y formativo que el espacio busca crear nuevos públicos interesados y motivados por las artes. La recientemente creada Área de Comunidad, se ha enfocado en la vinculación con la comunidad, buscando mediante diversas estrategias lograr la participación más extensa, y de aquellos segmentos que actualmente no asisten al Teatro. El Área de Comunicaciones trabaja fuertemente lo relacionado a la difusión de las actividades, así como el contacto con los públicos, especialmente mediante las redes sociales, desde donde se establece una comunicación bastante fluida y familiar con quienes preguntan o comentan. Se busca responder con prontitud y entregar o dar a conocer la información solicitada por esta vía. Por otra parte, el Área de Marketing trabaja alineado con el Área de Comunicaciones para difundir y comunicar los espectáculos, además de posicionar la marca, especialmente a nivel regional.

58 actividades educativas

El trabajo se sustenta en la convicción de la relevancia de las artes como impulsoras del desarrollo educativo, social y económico del país.

Así, el potencial educativo de los artistas es central al momento de la definición de la programación.

V. PRINCIPALES VARIABLES INTERVINIENTES EN EL VÍNCULO CON LOS PÚBLICOS Y EL ENTORNO

A continuación se presentan las principales variables intervinientes en el vínculo que establecen los espacios culturales analizados con sus públicos y entornos.

1. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO TERRITORIAL

Existe un primer conjunto de variables correspondientes a características del entorno territorial:


a. Escala geográfica del territorio

La escala geográfica corresponde al tamaño del territorio, y de la población asociada, en el que se espera que el espacio cultural tenga un impacto. Así, es posible clasificar a los espacios culturales en:

- **Espacios de pequeña escala geográfica:** aquellos que poseen una vocación comunal, ubicados en comunas de alrededor de 100.000 habitantes, como en el caso del Centro Cultural Alto Hospicio, Teatro Municipal de Ovalle, Centro Cultural de San Antonio y Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard de Quillota.
- **Espacios de mediana escala geográfica:** aquellos que también poseen una vocación comunal, pero en comunas de mayor población, como en el caso del Teatro Municipal de La Pintana y Teatro Municipal de Chillán.
- **Espacios de gran escala geográfica:** aquellos con vocación regional, como el Museo de Historia Natural de Valparaíso y el Teatro Regional del Biobío; nacional, como el Centro Nacional de Arte Contemporáneo Cerrillos; e incluso internacional, como el Teatro del Lago.

Esta variable tiene implicancias en los mecanismos privilegiados en cada caso para establecer relaciones con los públicos y el entorno.

Así, para poder alcanzar a sus públicos potenciales, los espacios de pequeña y mediana escala, aun cuando algunos cuentan con áreas o encargados de comunicación o difusión, tienden a enfatizar especialmente el trabajo territorial a través de personal encargado de visitar y tener un contacto directo y frecuente con organizaciones comunitarias y culturales del entorno para difusión de la programación, entrega de tickets, facilitación



de servicios de traslado, apoyo a iniciativas culturales comunitarias y realización de actividades de extensión. A la vez, las mayores demandas de quienes no asisten a esos espacios, se enfocan en solicitar este tipo de acciones.

Por su parte, los espacios de gran escala geográfica, si bien también pueden contar en algunos casos con áreas o profesionales que realizan un trabajo de vinculación territorial, tienden a enfatizar su presencia en medios y el posicionamiento de marca para relacionarse con los públicos potenciales. Este último aspecto, es generalmente el mayor desafío, ya que la mayoría no siempre logra obtener la visibilidad necesaria en sus entornos cercanos.

Y para poder relacionarse con sus públicos actuales, mientras que los espacios que intervienen a pequeña y mediana escala —donde la población es más reducida e identificable— pueden descansar en mayor medida en el trato amable, cercano y personalizado que propician los mismos contextos de copresencialidad de las actividades, en los de gran escala, resulta evidente la necesidad o desafío de apoyar estas acciones con la aplicación de herramientas tecnológicas que permitan automatizar la personalización de las relaciones para la fidelización de los públicos, así como generar servicios complementarios que permitan mejorar la experiencia del usuario en el espacio.

Ahora bien, un aspecto que es igualmente relevante para todos los espacios en la relación con sus públicos, es la gestión de las redes sociales.

b. Ruralidad de la comuna

En base a esta variable es posible observar:

- **Espacios emplazados en comunas con baja ruralidad:** como las comunas de Alto Hospicio, San Antonio, Valparaíso, Cerrillos, La Pintana, Chillán y Concepción, donde el porcentaje de población rural no supera los dos dígitos.
- **Espacios emplazados en comunas con alta ruralidad:** como las comunas de Ovalle, que posee un 21,3% de población rural; la comuna de Quillota, con un 13,5% de población rural; y la comuna de Frutillar, con un 29,7% de población rural.

La presencia de localidades rurales dispersas en el territorio implica mayores barreras prácticas de acceso para los habitantes de dichos territorios a los espacios culturales, situados siempre en la zona urbana de las comunas. Estas dificultades de acceso se expresan en: la mayor distancia y disposición de tiempo necesaria para trasladarse, precariedad de los caminos, escasez de locomoción colectiva y, de existir esta última, limitaciones de horarios de dicha locomoción.

c. Emplazamiento al interior de la comuna


En este sentido, los espacios estudiados se clasifican en:

- **Espacios emplazados en el centro cívico:** entre los que es posible considerar al Centro Cultural de Alto Hospicio, Teatro Municipal de Ovalle, Centro Cultural Municipal Leopoldo Silva Reynoard de Quillota, Museo de Historia Natural de Valparaíso, Teatro Municipal de La Pintana, Teatro Municipal de Chillán y Teatro del Lago.
- **Espacios emplazados en otros sectores de la ciudad:** como en el caso del Centro Cultural de San Antonio, emplazado en un sector poblacional residencial en uno de los cerros de la comuna; el Centro Nacional de Arte Contemporáneo, que si bien se encuentra centralmente situado para la comuna de Cerrillos, no lo está para el resto de la población a la que se dirige (recordando su escala de carácter nacional); y el Teatro Regional del Biobío, emplazado frente al río Biobío, en el Parque Ribera Norte, cercano a las poblaciones Aurora de Chile y Pedro del Río, y separado del barrio cívico de Concepción por la línea del tren.

La centralidad de los edificios, es decir, su ubicación en el casco histórico de la ciudad respectiva, zona de paso cotidiano y de conectividad vial, favorece la sensación de accesibilidad para una gran parte de la población de las comunas en cuestión. Sin embargo, impone barreras de acceso para sectores periféricos de dichas ciudades, que se constituyen habitualmente en No públicos de los espacios.

Al respecto, es preciso realizar dos observaciones. La primera, es que en la mayoría de los casos, esta lejanía respecto los espacios suele combinarse con otras barreras, que serán analizadas al detallar las restantes variables. Y la segunda, es que varios de los espacios realizan extensión en los sectores alejados, a través de talleres o presentaciones artísticas, que si bien favorecen la participación cultural de estos habitantes, no aseguran por sí solas ser una estrategia para estimular la asistencia y acceso al espacio propiamente tal.

Por otra parte, el emplazamiento en otros sectores de la ciudad, impone mayores barreras prácticas para parte importante de la población, que podría estar interesada en la oferta cultural de los espacios, pero que los perciben poco accesibles por no gozar de la conectividad propia del centro cívico. Además, impone como desafío la vinculación con sectores residenciales del entorno directo que no poseen necesariamente un interés creado en torno a la oferta cultural, y generar programas o actividades especiales para ellos, como por ejemplo, los esfuerzos de vinculación que realiza el Teatro Regional del Biobío con los vecinos de la Población Aurora de Chile; o el Centro



Nacional de Arte Contemporáneo Cerrillos, con algunos de sus programas de mediación focalizados en beneficiarios de dicha comuna.

d. Presencia de otros espacios recreativos

Otra variable relevante es la presencia de competencia por el tiempo libre de las personas en los territorios, expresada en la existencia de otras infraestructuras culturales en la zona u otros espacios dedicados al ocio no cultural.

Entre los espacios que presentan competencia en sus territorios destaca el Teatro Municipal de Ovalle, que identifica como una de las principales barreras de parte de su público ocasional, los nuevos ovallinos y las mujeres sobre 45 años (sin dependencia de hijos pequeños), la cantidad de alternativas de uso del tiempo libre que poseen: deportes, vida social, y acceso a la oferta de ocio no cultural que se ha incrementado en la comuna durante los últimos año (restaurantes, bares, casino, mall, gimnasio, clases de yoga, etc.). O el Teatro Biobío, que reconoce como parte de su competencia el Mall que tiene como vecino directo.


2. BARRERAS DE ACCESO ASOCIADAS AL NIVEL SOCIOECONÓMICO

El nivel socioeconómico de la población de los territorios —que a su vez sintetiza otras variables como el poder adquisitivo, el nivel educacional y el capital cultural— impone barreras tanto prácticas como perceptuales para la participación en los espacios culturales.

a. Barreras de acceso de la población de nivel socioeconómicos bajo

Para todos los espacios culturales analizados, la población de nivel socioeconómico bajo se reconoce, en general, como parte de los no públicos. Entre las barreras prácticas que presentan estos grupos para el acceso a los espacios culturales, es posible mencionar la menor disposición al pago de una entrada en el caso de los espacios que cuentan con acceso pagado; o la lejanía desde sus zonas de residencia (muchas veces en las periferias de las ciudades) a los espacios culturales, lo que a su vez conlleva inversión en dinero para transporte.

Pero además presentan barreras perceptuales, que hacen que incluso en los espacios de acceso gratuito sean parte de los no públicos: el temor a acercarse y que la actividad sea de acceso pagado; la sensación de no estar preparado para lo que se presenta en el espacio; considerar que la cultura es un lujo o para la elite; la incomodidad frente a



normas de comportamiento en el espacio; o el temor que produce el regreso al hogar en el horario de término de las actividades, especialmente cuando se reside en entornos donde está presente la delincuencia. Dichas barreras perceptuales suelen ocultarse en el discurso acusando falta de tiempo para realizar actividades culturales, o falta de difusión desde los espacios culturales.

Finalmente, es preciso mencionar que si bien este segmento se reconoce como parte de los no públicos, en todos los espacios existe interés por convertirlos en públicos, y que algunos implementan, con mayor o menor éxito, estrategias específicas para abordarlos.

b. Barreras de acceso de la población de nivel socioeconómico alto

Pero también existen barreras, principalmente perceptuales, para la población de nivel socioeconómico alto. Específicamente en el caso de algunos espacios culturales que no poseen cobro de entrada —como el Teatro Municipal de Ovalle, el Centro Cultural de San Antonio y el Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard de Quillota— estos grupos tienden a asociar gratuidad con baja calidad o mal servicio. Así, se inclinan por otras ofertas culturales, dado la exclusividad y prestigio social que les otorga el pago de una entrada.


3. BARRERAS DE ACCESO ASOCIADAS AL CICLO VITAL DE LAS PERSONAS

a. Personas con hijos pequeños

En general, tener o no tener hijos pequeños se convierte en una variable relevante. Los públicos actuales de la programación artística de los espacios culturales tienden a ser adultos sin hijos o sin hijos pequeños.

Por otra parte, varios de los espacios culturales reconocen a los adultos con hijos pequeños como públicos potenciales, ya que enfrentan la barrera práctica de no poder asistir con sus hijos dados los contenidos de la programación, o de no tener con quien dejarlos en casa. Es el caso de Teatro Municipal de Ovalle, que reconoce como públicos potenciales a los nuevos ovallinos con hijos pequeños y sus barreras; o del Teatro del Lago, que además de eso, propone una solución a este tipo de barreras, como son las guarderías infantiles.

4. VARIABLES DE NORMALIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESPACIOS CULTURALES



Existe un conjunto de variables que es posible denominar de “normalización del funcionamiento”, y que implican cubrir los elementos básicos de gestión para que un espacio cultural funcione como tal. En concreto, la normalización del funcionamiento ocurre cuando:

- Los distintos recintos del espacio son utilizados para los fines artístico-culturales para los que fueron creados.
- La infraestructura y sus servicios básicos se encuentran en un buen estado de mantención.
- La dirección y equipo de trabajo cuentan con experiencia y conocimientos básicos en el ámbito artístico-cultural.
- La administración del espacio posee ciertas certezas respecto al presupuesto con el que contará cada año.
- La dirección del espacio posee cierto grado de autonomía en la toma de decisiones, lo que permite tener, entre otras cosas, control sobre la programación de actividades y capacidad para planificar con cierto tiempo de anticipación dichas actividades.

Así, para que un espacio pueda orientarse hacia la gestión de públicos, requiere primero, como condición básica, cumplir con estos aspectos, o con la mayoría de ellos.


b. Uso de los recintos

El estudio constata que en la mayoría de los espacios analizados los recintos son utilizados efectivamente para los fines artístico-culturales para los que fueron creados.

La excepción la constituye el Centro Cultural Alto Hospicio, donde algunos de sus recintos terminan siendo utilizados para otros fines, como la instalación de oficinas municipales de ámbitos distintos al de la cultura y las artes. Es preciso recordar que dicha situación ocurre en el contexto de una comuna de reciente creación, que posee un crecimiento acelerado y explosivo, donde todos los servicios municipales han debido reformularse constantemente para ser capaces de responder a las demandas de la población, lo que ha tenido un impacto en el uso de los recintos del centro cultural.

c. Estado de mantenimiento de la infraestructura y los servicios básicos

Otra condición mínima relevante es la capacidad de garantizar el buen estado de



mantenimiento del edificio, pero también de sus servicios básicos, como por ejemplo, la adecuada climatización, la comodidad de las butacas, la limpieza y buen estado de los servicios higiénicos, etc.

Al ser la mayoría de estos espacios construidos o recuperados posterior al año 2000 — e incluso algunos con menos de un año de funcionamiento— se encuentran, en general, en un muy buen estado de mantenimiento de su infraestructura y de sus servicios básicos.

d. Dotación y experiencia de los equipos de trabajo en el ámbito artístico-cultural


En términos de recursos humanos, una primera variable básica relevante es la dotación de los equipos. En este sentido, si bien todos los espacios mencionan como desafío fortalecer la dotación de sus equipos —especialmente en lo referente a las acciones de gestión de públicos— el Centro Cultural Leopoldo Silva de Quillota es el que se encuentra en la situación más apremiante, especialmente en lo que refiere al ámbito de comunicaciones y difusión.

Por otra parte, la existencia de un equipo de trabajo que cuente con experiencia y conocimientos básicos del ámbito artístico-cultural, es otra variable relevante de normalización del funcionamiento de los espacios. En general, esto es observable en la mayoría de los espacios analizados, que suelen combinar equipos con profesionales de amplia experiencia y conocimientos en el ámbito, con otros que se van integrando y formando en el mismo. La excepción la constituye el Centro Cultural Alto Hospicio, cuyo equipo está compuesto en su mayoría por funcionarios relativamente nuevos e iniciando su experiencia y profesionalización en el ámbito artístico-cultural, y que posee el desafío de ser fortalecido a través de la capacitación.

e. Presupuesto anual

Poseer cierta certeza respecto al presupuesto con el que se contará para trabajar durante el año (más allá de lo elevado o bajo del monto), es otra condición básica para poder llevar a cabo la planificación de actividades.

En particular, existen tres espacios culturales de los analizados que declaran enfáticamente poseer dificultades en esta materia: el Centro Cultural Alto Hospicio, donde la alta dependencia de un municipio que cuenta con escasos recursos, limita el potencial de funcionamiento de un espacio cultural de esa envergadura en términos de programación y recursos humanos; el Centro Cultural de San Antonio, donde la disponibilidad presupuestario municipal con su propio proceso administrativo, afecta a la planificación de la gestión cultural, en especial para elaborar una programación de



manera más anticipada y participativa; y el Teatro Regional del Biobío, donde el retraso del traspaso de fondos desde Gobierno Regional no se había realizado para la fecha del estudio, lo que impedía mantener el edificio abierto a la ciudadanía, como espacio de encuentro, en horarios distintos a las presentaciones artísticas.

f. Autonomía para programar

Otra de las variables de “normalización” del funcionamiento de los espacios culturales corresponde al grado de autonomía que posee la dirección en la toma de decisiones, lo que permite tener, entre otras cosas, control sobre la programación de actividades y capacidad para planificar con cierto tiempo de anticipación dichas actividades.

Al respecto, se observa en los casos estudiados que la mayoría cuenta con dicha autonomía, a excepción del Centro Cultural Alto Hospicio. El equipo de trabajo no administra un presupuesto para destinar a programación artística de interés, por lo tanto, no cuenta con mayor autonomía para seleccionar contenidos artísticos. Más aún, si las actividades que se presentan y solicitan el uso gratuito del espacio, quedan a decisión del alcalde, tras un proceso extremadamente burocrático de solicitud que, de acuerdo a la Ley y Ordenanza Municipal, debe realizar todo artista, cultor, gestor y organizaciones culturales sin fines de lucro de la comuna.


5. HISTORIA Y MEMORIA EN RELACIÓN AL EDIFICIO

Refiere a la existencia de un pasado asociado al edificio que actualmente ocupa o alberga al espacio cultural en cuestión, y la memoria colectiva en torno a ese pasado.

En este sentido, es posible observar cuatro casos en que esa memoria se constituye en un factor facilitador de la gestión de públicos: el Teatro Municipal de Ovalle.

por ser una construcción contemporánea restaurada del ex Teatro Nacional de la ciudad, existiendo un aprecio y valoración alimentado por los recuerdos del funcionamiento de dicho espacio anterior; el Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard de Quillota, cuyo edificio se construyó en la antigua bodega de granos de la Estación de Ferrocarriles de Quillota, rescatando un importante espacio patrimonial y asociándolo a cierta nostalgia por su anterior funcionamiento y aporte a la historia local; el Teatro Municipal de Chillán, por ser un proyecto anhelado por la comunidad, luego de décadas de una construcción paralizada; y el Teatro del Lago, cuya construcción se gestó luego del incendio del Hotel Frutillar en 1996, recinto que albergaba las Semanas Musicales, y se extendió por 12 años, siendo también un proyecto muy anhelado por la comunidad.

Ahora bien, existe un quinto caso cuyo pasado se constituye en un obstáculo para la



gestión de públicos: el Teatro Regional del Biobío, infraestructura que reemplazó al fallido proyecto Teatro Pencopolitano, lo que ha significado la crítica de una parte no menor de la ciudadanía, instalando fuertes barreras simbólicas de acceso al espacio en parte de la población.

6. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LOS PÚBLICOS

Al momento de la realización de este estudio, todos los espacios culturales analizados contaban con un plan de gestión asociado a la infraestructura, excepto el Teatro Municipal de La Pintana.

El Museo de Historia Natural de Valparaíso, el Centro Nacional de Arte Contemporáneo Cerrillos, y el Teatro del Lago, contaban con planes de gestión que han sido elaborados desde las respectivas direcciones, con involucramiento de los equipos de trabajo en dos de esos casos.

Luego, la mayoría de los espacios culturales, cuentan con planes de gestión que han considerado, además de la participación de los equipos de trabajo, la participación de los artistas y agrupaciones culturales de la comuna. Es el caso del Centro Cultural Alto Hospicio, del Centro Cultural de San Antonio, del Centro Cultural Leopoldo Silva de Quillota, del Teatro Municipal de Chillán y del Teatro Regional del Biobío.


Finalmente, el plan de gestión del Teatro Municipal de Ovalle, es el único que destaca por incorporar, además, la participación de los públicos y de la comunidad en general en su elaboración.

Así, en la medida que existe participación de los públicos en el Plan de Gestión, y no solo de los artistas, cultores y agrupaciones artísticas de la comuna, se observa que estos se sienten mayormente involucrados con el espacio, a la vez que la instancia se convierte en una oportunidad para que el espacio conozca en profundidad a sus públicos y sus necesidades, gestionando luego acorde a las mismas.

7. VARIABLES ASOCIADAS A LA PROGRAMACIÓN

a. Nivel de definición de la línea programática

Entre más específica es la declaración de la línea programática, más fácil resulta para los espacios culturales identificar a sus públicos objetivos y, por ende, planificar estrategias de gestión de públicos. En cuanto a la línea programática, existen ciertas tipologías en las que se pueden clasificar los espacios culturales estudiados:



En el caso del Centro Cultural Alto Hospicio no existe una línea curatorial para definir la programación artística, sino más bien se acogen las propuestas que artistas y cultores de la comuna presentan.

Luego se observan espacios culturales que buscan lograr una programación variada, apuntando a la exhibición de la producción artística en las áreas de danza, teatro, música, cine y artes visuales. Este es el caso del Centro Cultural de San Antonio, del Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard de Quillota y del Teatro Municipal de Chillán. En los dos primeros, se busca un equilibrio entre la exhibición de la producción local — independiente de su experticia técnica, y la regional y nacional— con foco en la calidad profesional.

Posteriormente se observan espacios culturales que definen su línea programática en función de la o las disciplinas artísticas específicas para las que fueron creados, procurando, además, la calidad artística de todo lo que se presenta. Es el caso del Centro Nacional de Arte Contemporáneo Cerrillos, que define su programación en base a proyectos de consagrados artistas visuales contemporáneos nacionales e internacionales. Y del Teatro Regional del Biobío, que busca generar una cartelera programática de calidad artística, potenciando la difusión de la creación local, junto a una cartelera nutrida por los mejores exponentes nacionales e internacionales en artes escénicas y música.

También se observan espacios que, definiendo claramente las disciplinas a las que se orientan y criterios de calidad, hacen énfasis en el trabajo curatorial o discurso de su programación. Es el caso del Teatro del Lago, por una parte donde el principal criterio programático es lograr diversidad y calidad en las disciplinas de las artes escénicas y musicales, mediante la búsqueda de exponentes de excelencia, que ofrezcan una propuesta artística innovadora y espectáculos inolvidables. O el caso del Teatro Municipal de La Pintana, que ofrece una gama variada de expresiones, entre obras de teatro, danza y música en sus diversos géneros, a cargo de compañías profesionales y con trayectoria, y en donde se programan obras que privilegien ciertos contenidos reflexivos, pero cuya densidad no sea abrumadora.

Finalmente, están los espacios que definen el tratamiento de temáticas o contenidos específicos como parte de su programación. Es el caso del Teatro Municipal de Ovalle, programación que cuenta con un trabajo curatorial que enfatiza los intereses de la comunidad. Desde esta línea, se privilegian obras que, además de su calidad artística, traten temáticas vinculadas a diversas problemáticas sociales actuales: género, diversidad sexual, feminismo, migración, pueblos originarios, entre otras, de modo de propiciar la reflexión en torno a dichos contenidos. Dada su especificidad, también es posible ubicar en esta categoría al Museo de Historia Natural de Valparaíso, que se focaliza en dar a conocer el panorama natural y cultural de la región de Valparaíso a



través de diversos elementos en exhibición.

Así, el nivel de definición curatorial que se realiza, esclarece al equipo respecto a quienes son los públicos objetivo a los que puede dirigirse el espacio: le permite realizar una clara caracterización de los distintos segmentos que hoy conforman sus públicos, y poder generar una reflexión más profunda respecto a las estrategias que son necesarias para el desarrollo de los mismos.


b. Estructura de la programación artística

Contar con temporadas claramente definidas, o cierta regularidad temporal en la programación de actividades, pasa a ser un factor fundamental en la relación que establecen los espacios culturales con sus públicos, ya que facilita la comunicación y comprensión de información básica sobre la programación (días, horarios, etc.) y la creación de hábitos de asistencia (saber que ciertos días de la semana a ciertos horarios existe programación de algún tipo, independientemente de la actividad particular programada), pasando a ser una condición fundamental para lograr la fidelización de los públicos.

Respecto a esta estructura, es posible observar primero algunos espacios culturales que encuentran dificultades para articular una programación regular. Es el caso del Centro Cultural Alto Hospicio y el Centro Cultural de San Antonio, cuya programación se trabaja en base a ciertos hitos anuales, correspondientes a festivales y encuentros. Dicha programación se complementa con una serie de exposiciones y presentaciones en los ámbitos del teatro, la danza y la música, pero que constituyen eventos sin una regularidad reconocible. La excepción ocurre con los ciclos de cine que en ambos espacios se realizan, los que sí logran presentarse semanalmente. En estos casos, además, la oferta regular que se presenta es la de talleres de formación artística, con sesiones semanales.

Otro caso similar es el del Teatro Municipal de Chillán, cuya programación es en base a eventos no agrupados en ciclos o temporadas, y sin una regularidad reconocible.

Luego, es posible observar espacios culturales que si bien no cuentan formalmente con temporadas o ciclos temáticos, sí logran una regularidad en su programación. Es el caso del Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard de Quillota, que en su primer año de funcionamiento ha logrado planificar con antelación carteleras mensuales, con actividades que se realizan cada semana, concentrándose entre jueves y domingo. Y el del Teatro Municipal de La Pintana, que en su primer año de funcionamiento ha generado una oferta permanente y variada, con un promedio de seis funciones por semana y una calendarización de cinco meses de antelación. Ambos además cuentan con una oferta regular de talleres de formación artística.



Luego es posible encontrar espacios culturales que han logrado consolidar una programación en base a temporadas o ciclos. Refiere a la programación de actividades, funciones, espectáculo, en base a períodos claramente definidos, los que se repiten semanalmente. Es el caso del Teatro Municipal de Ovalle y su Ciclo TMO, que cuenta con el trabajo curatorial ya descrito, y con funciones que se desarrollan de marzo a diciembre, cada viernes a las 20 hrs.; programación que se complementa con otros hitos y eventos, consolidando una cartelera estable, con tres o cuatro actividades por semana, y que se difunde de manera trimestral. En el caso del Teatro Regional del Biobío, la programación de la Sala de Cámara se estructura en base a temporadas de 3 semanas aproximadamente, de jueves a sábado, y la de la Sala Principal en base a una o dos funciones por pieza artística. Y entre la Sala Principal y la Sala de Cámara completan un promedio mensual de 22 presentaciones artísticas. En el caso del Teatro del Lago, con una temporada de funciones y conciertos que se conoce anualmente.

Por otra parte, en los espacios expositivos, como el Museo de Historia Natural de Valparaíso y el Centro Nacional de Arte Contemporáneo Cerrillos, cuyas exposiciones permanecen por un período prolongado de tiempo, se plantea el desafío de un mayor dinamismo a través de otras actividades para poder generar una mayor frecuentación de los públicos.

8. PRESENCIA DE ÁREAS O TRABAJADORES DEDICADOS A LA GESTIÓN DE PÚBLICOS Y VINCULACIÓN CON EL ENTORNO

La centralidad que posee la gestión de públicos y vinculación con el entorno, se refleja en el organigrama de los espacios culturales con la creación de áreas y cargos dedicados y capacitados para desarrollar estas tareas específicas.

Esto se manifiesta en la presencia de áreas de Comunicaciones y Marketing, Educación y Mediación, Vinculación Territorial, Estudios (u otras con denominaciones similares o afines).

De todos los espacios analizados, solo el Centro Cultural Alto Hospicio carece en la actualidad de áreas o profesionales relacionados a este tipo de denominaciones, aun cuando existen registros de que durante el año 2017 si se contó con perfiles afines.

Por otra parte, los espacios que cuentan con mayor robustez en estas áreas corresponden al Teatro Municipal de Ovalle (por la variedad de áreas que se cubren) y el Teatro del Lago (por la cantidad de profesionales dedicados a algunas de estas áreas). En ambos casos, se observa además, profesionales en capacitación constante en estas materias.

9. CONOCIMIENTO DE LOS PÚBLICOS

La gestión de públicos se facilita al tener un conocimiento acabado de las distintas tipologías de públicos del espacio, las motivaciones para participar en las actividades y las barreras que enfrentan.

La mayoría de los espacios no cuenta con estudios constantes y metodológicamente representativos de sus públicos, aun cuando han aplicado en experiencias puntuales encuestas de caracterización y/o satisfacción. Así, a pesar de estos esfuerzos, estos espacios encuentran dificultades para poder caracterizar a sus públicos.

Los espacios que se encuentran más avanzados en esta materia corresponden al Teatro del Lago, Teatro Regional del Biobío y Teatro Municipal de Ovalle, contando en el primer caso con asesoría externa en materia de estudios, y en los dos últimos con profesionales expertas que forman parte de los equipos de trabajo (Analista de Audiencias en el Teatro Regional del Biobío y Encargada de Estudios en el Teatro Municipal de Ovalle).


El Teatro del Lago en particular ha llevado a cabo evaluaciones de sus programas educativos, las que han logrado demostrar el impacto de estos. Sin embargo, no existe el mismo desarrollo de estudios para los públicos asistentes a su cartelera artística.

Por otra parte, tanto el Teatro Regional del Biobío como el Teatro Municipal de Ovalle, cuentan con Analista de Audiencias y Encargada de Estudios respectivamente. Esto ha permitido que desarrollen encuestas de caracterización de sus públicos y de satisfacción respecto a las actividades de manera sistemática. En el primer caso, existe por tanto cierto conocimiento de los públicos desde lo estadístico. En el segundo caso, destaca que además de un conocimiento estadístico, existe un conocimiento cualitativo profundo a partir de entrevistas, instancias participativas, conversaciones informales con los públicos, etc.

10. FIDELIZACIÓN DE PÚBLICOS

a. Uso de sistemas de *ticketing* o plataformas similares

Para gestionar la fidelidad, la comunicación con los públicos debe ser directa, bidireccional, personalizada y adecuada según el grado de frecuentación e involucramiento de estos con el espacio cultural. Para esto, el uso de sistemas de *ticketing* (o plataformas similares) permiten generar una base de datos con los



contactos de los miembros del público y el comportamiento de los mismos (número de tickets adquiridos, número de asistencias, etc.) y así gestionar esta información.

Al respecto, de los espacios analizados es posible observar dos que cuentan con este tipo de sistema y gestionan la información a través del envío de *newsletter* a la base de datos. Es el caso del Teatro Regional del Biobío y el Teatro del Lago.

Por otro lado, es posible encontrar espacios que cuentan con sistemas de *ticketing* o similares, pero cuyo uso se restringe a la emisión de los tickets: Teatro Municipal de Ovalle y Centro Cultural de San Antonio. En el caso del Teatro Municipal de Ovalle esto no es posible dadas las características del sistema, y se reconoce como una necesidad su reemplazo en el corto plazo. En el caso del Centro Cultural de San Antonio, la plataforma no se utiliza en todo su potencial, ya que no se gestiona la información de la base de datos.

El resto de los espacios no cuenta ni se plantea contar en el corto plazo con sistemas de *ticketing*.

b. Experiencia del usuario

Otra de las dimensiones que deviene relevante en la fidelización de los públicos, que consiste en procurar que la experiencia que viven estos en el espacio cultural sea satisfactoria. En este sentido, es preciso garantizar ciertos servicios básicos y otros que agreguen valor a la experiencia; y en lo ideal, generar servicios especiales que minimicen barreras de acceso que puedan tener los públicos.

En este sentido, la mayoría de los espacios garantiza lo básico, lo que está muy asociado al buen estado de mantención de los espacios.

Luego, respecto a los servicios que otorgan valor a la experiencia, los más mencionados corresponden a:

- Espacio de Café: cuentan con este servicio el Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard de Quillota, el Museo de Historia Natural de Valparaíso y el Teatro del Lago. Existen otros espacios como el Centro Cultural de Alto Hospicio y el Centro Cultural de San Antonio que, a pesar de contar con los espacios implementados, no están destinados a los públicos, o el Teatro Regional del Biobío, que cuenta con el espacio pero no ha sido implementado, por lo que en la actualidad resuelve el servicio a través de un carro de venta de café. En general, contar con servicio de café, es una demanda de los públicos en todos los espacios.
- Compra o retiro online de entradas: lo que es posible tanto en el Centro Cultural de San Antonio, Teatro Regional del Biobío como en el Teatro del Lago. Y que constituye una fuerte demanda en el Teatro Municipal de Ovalle.

- Estacionamientos: disponibles en el Teatro Regional del Biobío y Teatro del Lago. Y que constituyen una fuerte demanda en el Centro Cultural de Quillota.

Se observa un caso particular, donde además de los servicios anteriores, existe una preocupación ofrecer servicios que abordan ciertas barreras prácticas: Teatro del Lago y su guardería creativa, espacio destinado a niños y niñas de entre 2 a 8 años, con un cupo para 15. Esta instancia funciona para que los(as) adultos(as) puedan asistir a los espectáculos y los(as) niños(as) disfruten de una experiencia similar en un espacio especialmente acondicionado para ello, mientras dura la función. Este espacio es percibido como un factor diferenciador respecto a otros teatros o centros culturales, ya que facilita y promueve la asistencia de padres y madres que sin este espacio no podrían asistir a los espectáculos.

Así, contar con una adecuada experiencia para el usuario que garantice lo básico y ofrezca servicios asociados, se convierte en un facilitador de la fidelización de los públicos. Y el contar con servicios extras que flexibilizan barreras prácticas, permite contar con un público que de otra forma no podría participar.

c. Trato hacia los públicos


Una de las principales y más efectivas estrategias utilizadas para fidelizar al público, corresponde al trato amable y personalizado. En este sentido, si bien en general se trata de un aspecto bien evaluado en todos los espacios, existen dos que destacan en cuanto a su trato hacia los públicos: Teatro Municipal de Ovalle y Teatro Municipal de La Pintana.

Este trato destacable hacia los públicos, se observa en la cordialidad del personal de primera línea: boleteros, asistentes de salas, acomodadores, guardias, etc.; jefaturas que se involucran en tareas de atención de públicos (venden y cortan tickets, acomodan en sala) aunque existan trabajadores exclusivamente dedicados a estas tareas, con el fin de establecer contacto con estos, saludar y recibir comentarios; existe comunicación vía WhatsApp con algunos de los miembros más fidelizados del público, etc.

11. ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DE PÚBLICOS

a. Actividades para grupos escolares

Las actividades de formación de públicos para grupos escolares son implementadas por la mayoría de los espacios culturales.



En los espacios dedicados a las artes escénicas, toman forma de funciones especiales, realizadas en horario escolar. De manera sistemática, como parte de su programación, son implementadas en el Teatro Municipal de Ovalle, en el Centro Cultural de San Antonio, en el Centro Cultural Leopoldo Silva de Quillota, en el Teatro Municipal de La Pintana y en el Teatro del Lago. De manera esporádica, se han llevado a cabo en el Centro Cultural de Alto Hospicio y en el Teatro Regional del Biobío. En algunos casos se acompañan de material pedagógico.

b. Recorridos mediados

Los recorridos mediados constituyen otra de las prácticas comunes de formación de públicos en los espacios culturales analizados.

Estos constituyen actividades centrales especialmente en los espacios expositivos considerados, esto es, Museo de Historia Natural de Valparaíso y Centro Nacional de Arte Contemporáneo. Pero también se han convertido en prácticas sistemáticas en otros espacios: Teatro Municipal de Ovalle, Centro Cultural de San Antonio, Teatro Municipal de Chillán, Teatro Regional del Biobío y Teatro del Lago.

En general, estos recorridos mediados se orientan a grupos escolares, grupos de instituciones, y públicos general interesado.

c. Conversatorios post función

Los conversatorios post función constituyen una de las práctica que más de alguna vez se ha realizado en la mayoría de los espacios culturales.

Sin embargo, existe dos espacios que incorporan esta práctica como una acción constante asociada a su programación: el Teatro Municipal de Ovalle y el Centro Cultural de San Antonio.

A diferencia de lo que ocurre en otros espacios culturales, donde los conversatorios post función constituyen una práctica ocasional, en el TMO poseen la particularidad de llevarse a cabo luego de cada función, sin excepción. Por tanto, esta actividad es un componente importante para comprender el diseño de la experiencia del usuario en el TMO. Dicha instancia es sumamente valorada por los públicos dado que profundiza el impacto intelectual de las creaciones presenciadas.

Algo similar ocurre con el Centro Cultural de San Antonio, específicamente en el Cine Foro, donde en base a una curatoría previa, basada en la temática del mes, se exhibe semanalmente una película, la que es presentada por un moderador especializado y que siempre incluye un conversatorio posterior.

d. Talleres de apreciación artística

Los talleres de apreciación artística son una práctica menos implementada. Sin embargo, es posible observarlos en el Teatro Municipal de Ovalle.

e. Talleres de formación disciplinar

Los talleres de formación disciplinar (teatro, danza, artes visuales, etc.) forman parte importante de la programación de varios de los espacios analizados: Centro Cultural Alto Hospicio, Teatro Municipal de Ovalle, Centro Cultural de San Antonio, Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard de Quillota, Teatro Municipal de La Pintana, Teatro del Lago de Frutillar.

Si bien muchas veces se conceptualizan como actividades de formación de públicos, en la práctica, se evidencia que no siempre son efectivos para estos fines. Así, el interés por participar en una práctica artística, no viene asociada necesariamente al interés por ser público de manifestaciones artísticas de otros.

12. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE PÚBLICOS

En cuanto al diseño de las estrategias, la mayoría de los espacios implementan actividades centradas en nuevos beneficiarios: se proponen principalmente propiciar una primera experiencia y alcanzar grandes cifras de beneficiarios.

Destaca un caso donde las actividades de formación de públicos se centran tanto en nuevos beneficiarios como en la profundización de la experiencia de los antiguos. Estas estrategias toman forma de programas que trabajan intensivamente con grupos de beneficiarios durante algún tiempo; tiempo durante el cual se diseña una ruta por la que los beneficiarios deben transitar y en la que van alcanzando varios niveles. Es el caso del Teatro Municipal de Ovalle donde, en términos de estrategia, es interesante observar que existe un esfuerzo por encadenar las distintas actividades de formación de públicos dirigidas a estudiantes: lograr que un curso pueda pasar durante el año por cada una de estas instancias.

VI. EVALUACIÓN GENERAL DE LOS ESPACIOS CULTURALES

A partir de las variables estudiadas, es posible clasificar los espacios culturales en tres tipologías en relación a su nivel de desarrollo respecto a la labor de gestión de públicos y vinculación con el entorno:

1. ESPACIOS CULTURALES NO NORMALIZADOS EN SU FUNCIONAMIENTO COMO TALES

En el nivel de menor desarrollo respecto a la gestión de públicos y vinculación con el entorno, es posible ubicar al Centro Cultural de Alto Hospicio.

En términos de su gestión interna, es posible establecer que el Centro Cultural Alto Hospicio encuentra dificultades para cubrir aspectos básicos de su funcionamiento como espacio cultural. En concreto:

- Corresponde a un espacio donde algunos de sus recintos terminan siendo utilizados para otros fines, como la instalación de oficinas municipales de ámbitos distintos al de la cultura y las artes.
- Su equipo de trabajo está compuesto en su mayoría por funcionarios relativamente nuevos e iniciando su experiencia y profesionalización en el ámbito artístico-cultural, por lo que posee la necesidad de ser fortalecido a través de capacitación.
- El equipo de trabajo no administra un presupuesto para destinar a programación artística de interés, por lo tanto, no cuenta con mayor autonomía para seleccionar contenidos artísticos. Más aún, si las actividades que se presentan y solicitan el uso gratuito del espacio, quedan a decisión del espacio, tras un proceso extremadamente burocrático de solicitud que, de acuerdo a la Ley y Ordenanza Municipal, debe realizar todo artista, cultor, gestor y organizaciones culturales sin fines de lucro de la comuna.
- Su alta dependencia de un municipio que cuenta con escaso presupuesto, limita el potencial de funcionamiento de un espacio cultural de su envergadura en términos de programación y recursos humanos.

Así, en la medida que estas variables básicas de normalización de la gestión no se cumplen, parece poco probable, primero, contar con una programación potente, acorde al contexto y a las necesidades de los públicos, y que aporte valor a la vida de estos. Y luego, parece menos probable aún centrar la gestión en la formación y fidelización de

los mismos.

En cuanto específicamente a su programación, en general, el foco está en poder ofrecer un espacio a los artistas, cultores, gestores y organizaciones culturales de la comuna para que presenten sus creaciones; pero no existe una reflexión en torno a la comunidad y a las necesidades de los públicos. Prueba de ello es:

- Que en el diagnóstico participativo para la elaboración del Plan de Gestión se considerara solo a artistas, cultores y organizaciones culturales, no siendo representados los públicos.
- Que las actividades centrales sean los talleres orientados a la profesionalización de los artistas y cultores de la comuna, así como a la formación de futuros artistas; más que las actividades de exhibición para la comunidad.
- Que su programación artística propiamente tal —entendida como actividades de exhibición artística (funciones, exposiciones, etc.)— no cuente con un trabajo curatorial, y que se articule principalmente en base a hitos anuales (festivales, encuentros) complementados con una serie de eventos artísticos sin una regularidad reconocible, condición mínima para forjar públicos.

Así, esta escasa regularidad en la programación artística, conlleva dificultades para poder establecer con claridad cuáles son los públicos del espacio y, por ende, para la reflexión, planificación e implementación de estrategias que permitan gestionarlos.

Por tanto, en términos de gestión de públicos propiamente tal, carece en la actualidad de áreas o profesionales relacionados a este tipo de denominaciones, aun cuando existen registros de que durante el año 2017 si se contó con perfiles afines. Esto se traduce en un escaso conocimiento de los públicos, en la inexistencia de estrategias de fidelización y solo incipientes y esporádicas actividades para la formación de los públicos.

2. ESPACIOS CULTURALES NORMALIZADOS Y CENTRADOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN

En un nivel intermedio respecto a la labor de gestión de públicos y vinculación con el entorno, es posible encontrar a la mayoría de los espacios culturales: Centro Cultural de San Antonio, Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard de Quillota, Museo de Historia Natural de Valparaíso, Centro Nacional de Arte Contemporáneo Cerrillos, Teatro Municipal de La Pintana, Teatro Municipal de Chillán y Teatro Regional del Biobío.

Estos espacios se caracterizan por cubrir la mayoría de los elementos básicos de gestión



para que un espacio cultural funcione como tal, es decir:

- Que los distintos recintos del espacio son utilizados para los fines artístico-culturales para los que fueron creados.
- Que la infraestructura y sus servicios básicos se encuentran en un buen estado de mantención.
- Que la dirección y equipo de trabajo cuentan con experiencia y conocimientos básicos del ámbito artístico-cultural.
- Que la administración de espacio cultural posee ciertas certezas respecto al presupuesto con el que contará cada año.
- Que la dirección del espacio posee cierto grado de autonomía en la toma de decisiones, lo que permite tener, entre otras cosas, control sobre la programación de actividades y capacidad para planificar con cierto tiempo de anticipación dichas actividades.


En la medida que estas variables básicas de normalización del funcionamiento han sido cubiertas, estos espacios logran poner el foco en la programación. Apuestan por programación de calidad, algunos sin descuidar el poder dar cabida igualmente a agentes culturales de la comuna, independientemente de su experticia técnica. Y logran cierta regularidad en su programación, condición fundamental crear hábitos de asistencia y así forjar públicos asociados a los espacios.

Si bien no poseen conocimientos profundos en torno a los públicos, algunos cuentan con actividades sistemáticas de formación de públicos y otros con acciones esporádicas.

3. ESPACIOS CULTURALES CON ORIENTACIÓN A LOS PÚBLICOS

Corresponde a espacios culturales que cubren todas las variables de normalización de su funcionamiento y han logrado articular una programación potente, de calidad, con un discurso distintivo, y en base a ciclos o temporadas. Por lo mismo, poseen una clara definición de sus públicos objetivos y se han preocupado de estudiarlos.

Suelen comprender que la gestión de públicos es una tarea compleja que involucra diferentes estrategias y que no solo se limita a la educación y la mediación con públicos escolares. Además de esas tareas, poseen profesionales especialmente dedicados a la gestión con el entorno: vecinos, organizaciones comunitarias, agentes culturales del territorio, etc., así como actividades de extensión. Tienden a dar mayor sistematicidad y continuidad a las actividades de formación de públicos, generando programas de mediano plazo, lo que los orienta en mayor medida a alcanzar impactos comprobables.



Sin embargo, el ámbito de la fidelización a través del tratamiento posterior sigue siendo el aspecto más débil, aunque son muy conscientes de dicha falencia. En este polo es posible situar a espacios como el Teatro Municipal de Ovalle y el Teatro del Lago.


VII. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA

A partir del estudio, es posible establecer las siguientes recomendaciones de política pública en el contexto de la gestión de públicos y vinculación con el entorno de espacios culturales:

1. La implementación de un plan en este ámbito requiere de la normalización del funcionamiento de los espacios culturales en los que se implemente. Es decir, se requiere:
 - Los distintos recintos del espacio son utilizados para los fines artístico-culturales que fueron creados.
 - La infraestructura y sus servicios básicos se encuentran en un buen estado de mantención.
 - La dirección y equipo de trabajo del espacio cultural cuenta con conocimientos básicos del ámbito artístico-cultural.
 - La administración del espacio cultural posee claridad del presupuesto con el que contará para trabajar durante el año (más allá del monto concreto —elevado o bajo—, refiere a la certeza de contar con un presupuesto dado que permita la planificación de acciones).
 - La dirección del espacio posee cierto grado de autonomía en la toma de decisiones, lo que permite tener, entre otras cosas, control sobre la programación de actividades y capacidad para planificar con cierto tiempo de anticipación dichas actividades.

De lo contrario, la implementación del plan y el impacto del mismo, parecen poco probables.

2. La capacitación en estrategias de gestión de públicos requiere un abordaje teórico profundo, ya que se trata de un ámbito de gestión en el que suele existir ambigüedad conceptual, y en donde no es claro que todos los agentes comprenden lo mismo en relación a ciertos términos, como por ejemplo: formación de públicos, desarrollo de públicos, educación artística, mediación, fidelización, etc.
3. Pero además, no deben descuidarse aspectos vinculados a las habilidades blandas de los equipos de trabajo, dado que ha quedado en evidencia que el trato amable, cercano y personalizado, responde a rasgos de personalidad de los profesionales de



los equipos de trabajo donde esta variable marca la diferencia e impacta positivamente.

4. La gestión de públicos requiere necesariamente trabajar en base a un mayor desarrollo de las estrategias de programación de los espacios culturales. Si no existen ciertas claridades respecto a la línea programática, la gestión de públicos deviene más compleja. Entre más específica es la declaración de la línea programática, más fácil es identificar a los públicos objetivos y establecer estrategias para conectar con ellos. Programación y públicos constituyen un binomio indisoluble. De igual manera, Contar con temporadas claramente definidas pasa a ser una condición mínima para la fidelización de los públicos: claridad y constancia en días, horarios, permiten cultivar el hábito de asistencia.
5. La gestión de públicos se facilita al tener un conocimiento acabado de las distintas tipologías de públicos del espacio, las motivaciones para participar en las actividades y las barreras que enfrentan estos públicos. Es importante profesionalizar el estudio de públicos desde los propios espacios culturales.
6. Es importante propiciar un trabajo intensivo con los beneficiarios de las actividades de gestión de públicos, diseñando programas; una ruta por la que deban transitar durante el mediano y largo plazo. No basta propiciar solo una primera experiencia.
7. Para medir el impacto de la implementación de estas estrategias, es deseable contar con información sobre consumo y participación cultural a nivel comunal. En este sentido, la Encuesta Nacional de Participación Cultural es un instrumento que se queda corto, ya que su representatividad es regional.
8. De igual forma, sería deseable que este instrumento, u otro, midiera brechas en la participación a partir de la identificación de otros segmentos: personas en situación de discapacidad, población migrantes, etc.