



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ARTES  
ESCUELA DE POSGRADO**

**ESPACIOS COMPARTIDOS; OCIO, NEGOCIO Y EL RETO DE LA DUALIDAD**

Oportunidad de revitalización del espacio Caracol Los Leones desde un plan de  
gestión cultural

Actividad de formación Equivalente, AFE, para optar al grado de  
Magíster en Gestión Cultural

**Joan Susan Schiodtz Guasch**

Profesor Guía: Fabián Retamal González

Diciembre 2018

Santiago Chile

## **Resumen**

El presente trabajo consiste en la realización de una Actividad de Formación Equivalente (AFE), el cual plantea un plan de gestión para contribuir, desde la gestión cultural, a reactivar un lugar en deterioro como un nuevo espacio cultural.

Se aborda el caso específico del edificio comercial Caracol Los Leones en la comuna de Providencia, que hoy en deterioro, ocurre un fenómeno de apropiación particular del espacio e iniciativas de autogestión por parte de la comunidad de locatarios con tendencias artísticas, para rescatar este lugar. Esto se constata mediante varias iniciativas ya realizadas como eventos y actividad culturales, mejoras en la infraestructura, y la intención de formalizar el grupo organizado en una corporación cultural para la gestión del espacio.

Por otro lado, se reconoce un valor en su diseño arquitectónico, tanto por ser el primero en su tipología arquitectónica en Chile como por su configuración espacial que convoca al encuentro por medio de un espacio central. Además de estas cualidades, cuenta con una ubicación privilegiada de la comuna.

Con estas variables, aparece la oportunidad de desarrollar junto a los locatarios organizados un proyecto que permita reactivar este edificio como un espacio cultural, mediante un plan de gestión con una programación en conjunto con el programa comercial existente. Con el fin de contribuir a las demandas del sector artístico cultural y a las necesidades de la comunidad local.

En ese contexto, se analizan espacios culturales autogestionados, en cuanto a sus estrategias y planes de gestión que desarrollan para revitalizarlos e integrarlos desde el campo de las artes a la ciudad.

Este documento de elaboración propia, cuenta con el apoyo del equipo directivo de la futura corporación cultural “Corporación Caracol Los Leones” con el objetivo de poner en marcha un espacio para la cultura y las artes mediante la implementación de un plan de gestión para los años 2019-2021.

## INDICE

<b>PRÓLOGO</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>8</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Demanda cultural nivel país y comunal .....	12
2.2 Edificios Caracol en deterioro como oportunidad tematizada .....	17
<b>3. FUNDAMENTACIÓN PROPUESTA</b> .....	<b>19</b>
3.1. OBJETIVOS AFE .....	20
3.1.1. Objetivo General AFE .....	20
3.1.2. Objetivos Específicos AFE .....	20
3.2. METODOLOGÍA .....	21
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>23</b>
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>23</b>
4.1. Gestión cultural .....	23
4.2. Cultura, Identidad y Territorio .....	24
4.3. Políticas Culturales .....	26
4.4. Gestión y mediación cultural como dispositivos de integración .....	27
4.5. Modelos de gestión cultural .....	28
4.6. Infraestructura y espacios culturales .....	29
4.7. Tipos de espacios culturales .....	32
4.8. Espacios autogestionados .....	33
4.9.-Puesta en valor y revitalización .....	35
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>39</b>
<b>5. ANTECEDENTES</b> .....	<b>39</b>
5.1. Análisis contexto Políticas Culturales .....	39
5.1.1. Institucionalidad .....	39

5.1.2. Políticas Culturales .....	40
5.1.3. Participación, gestión cultural local y espacios culturales.....	42
5.1.4. Financiamientos y Legislación de apoyo. ....	47
<b>6. Análisis contexto territorial.....</b>	<b>50</b>
6.1. Antecedentes Comuna de Providencia .....	50
6.2. Información demográfica.....	51
6.3. Asociatividad.....	52
6.4. Espacios de encuentro público comunal .....	53
6.5. Objetivos PLADECO 2013-2021 .....	53
6.6. Antecedentes del Barrio Los Leones.....	54
<b>7. Aproximación al Caracol Los Leones .....</b>	<b>58</b>
7.1. Origen, auge y decadencia del espacio caracol .....	58
7.2. Oportunidad y nueva visión de integración.....	63
7.3. Morfología espacial y cualidades arquitectónicas.....	66
7.4 Proporción del espacio interior.....	68
7.5. Actual Funcionalidad y uso .....	71
7.5.1. Participación según Ley de Copropiedad N° 19.537 .....	71
7.5.2. Iniciativas de autogestión.....	72
7.5.3. Actividades realizadas en el Caracol Los Leones .....	75
<b>8. Análisis de Referentes nacionales e internacionales.....</b>	<b>76</b>
8.1. La Aldea del Encuentro, Comuna de La Reina, Santiago, Chile.....	77
8.1.1. Descripción y objetivos generales.....	77
8.1.2. Estructura organizacional.....	80
8.1.3. Espacio e infraestructura .....	81
8.1.4.- Modelo de financiamiento .....	81
8.2.-La Tabacalera de Lavapiés. Madrid, España. ....	82
8.2.1.- Descripción general .....	82
8.2.2.- Estructura organizacional.....	84
8.2.3.- Bases del modelo de gestión .....	86
8.3.- Otros referentes.....	86

8.4.- Conclusiones sobre los referentes.....	88
<b>9. MERCADO CULTURAL .....</b>	<b>88</b>
9.1. Análisis de competencia .....	88
9.2. Estudio consumidores: oferta y demanda .....	89
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>96</b>
<b>10. ANÁLISIS FODA Y DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>96</b>
10.1. Análisis FODA.....	96
10.2 Identificación y priorización de problemas.....	97
10.3 DIAGNÓSTICO.....	99
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>100</b>
<b>11. DESARROLLO PLAN DE GESTIÓN .....</b>	<b>100</b>
11.1. Descripción de la organización .....	101
11.2 Visión y Misión .....	102
11.3 Objetivo general.....	103
11.4 Objetivos específicos .....	103
11.5 Estructura organizacional de la corporación cultural .....	104
11.6 Beneficiarios y público objetivo .....	106
11.7 Identificación de actores y grupos relevantes.....	108
11.8 Aporte y significancia cultural del plan de gestión de la organización.....	108
12. Estrategias y líneas de acción.....	109
12.1. Definición lineamientos estratégicos .....	109
11.2. Cronograma de actividades .....	110
11.4 Propuesta infraestructura espacio cultural .....	116
12.5 Estrategia de marketing .....	120
12.5.1.-Objetivos del plan de marketing.....	120
12.5.2.- Segmentación de Mercado .....	121
12.5.3.- Mercado Objetivo.....	123
12.5.4.- Propuesta de valor y posicionamiento.....	124
12.5.5.- Mix de Marketing .....	124
12.6 Estrategia de mediación.....	128

12.7 Estrategia de inclusión .....	132
12.8 Estrategia de responsabilidad ambiental.....	135
12.9. Estrategias y fuentes de financiamiento.....	137
12.10. Presupuesto.....	139
12.11 Evaluación de proyecto.....	143
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>147</b>
<b>13. Conclusiones .....</b>	<b>147</b>
<b>14. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>150</b>
<b>15. ANEXOS .....</b>	<b>157</b>

## PRÓLOGO

"La cultura y la vida no quieren formar parte del mercado"

Josep Quetglas<sup>1</sup>

Humberto Giannini, filósofo de 'lo cotidiano'<sup>2</sup>, reflexiona sobre una contradicción presente en el siglo XXI: El ser humano, por una parte, tiene el privilegio de poseer el tiempo necesario para sí (ocio; schòla) y la contemplación; pero, al mismo tiempo, reconoce las ataduras de éste en los territorios modernos del pensamiento tecnocrático: las empresas, las universidades, la academia, la escuela, etc.

La capacidad de detenerse ante las cosas, de quedar al menos un momento disponible para ellas. En el sentido más propio, nos permite una suerte de pausa reflexiva. Esta morosidad irremediable, es la que nos permite tomar distancia para que se aparezca, como diría Heidegger<sup>3</sup>, "una realidad de verdad". La reflexión convoca no sólo ese tiempo privilegiado sino también genera una pausa ociosa, una distracción, que invita a iluminar los momentos que buscan la intensidad entre el pensamiento y su "Ser".

El siguiente trabajo tiene este entretejido, de ser una pausa reflexiva para un proyecto ya en marcha, donde la misma morfología de una rampa helicoidal de un caminar permanente (subir o bajar) cuyo propósito original es gatillar el negocio, contiene en su interior un vacío con vocación de ser una pausa reflexiva para el ocio; la cultura y el arte

Pareciera un contrasentido, poner en valor un comportamiento espacial contrario a su concepción original. Como situarse en la rivera opuesta, a "contraborde", para que desde allí observar y reflexionar lo otro. Como dice Quetglas, "*La cultura y la vida no quieren formar parte del mercado*" pero si pueden convivir.

Mi experiencia como estudiante y arquitecta integrante del equipo gestor servirá para entender la preocupación por el espacio y el enfoque del trabajo.

---

<sup>1</sup> Josep Quetglas es una de las voces más reconocibles de la historia y la crítica de arquitectura a nivel internacional. Entrevista para El Cultural. Marzo 2018.

<sup>2</sup> Giannini, H. (2004). La "reflexión" cotidiana: hacia una arqueología de la experiencia. Editorial Universitaria, Santiago, 2004.

<sup>3</sup> Heidegger, M. (1997). "Construir Habitar Pensar", en: Filosofía, ciencia y técnica. Editorial Universitaria, Santiago, 1997, pp. 199-219. Referencia en p. 213.

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

El incremento de la densidad habitacional en la comuna de Providencia, así como en sus alrededores, ha generado una demanda creciente por espacios de encuentro para los numerosos vecinos. Estos espacios de encuentro se dan en el espacio público, en general relacionados con el consumo. Son pocos aquellos que se configuran vinculando al público bajo una temática o interés común en el ámbito cultural. Además, muchos de estos lugares de encuentro más tradicionales han sido desplazados por la llegada del mall, hoy están en obsolescencia y en desfavorables condiciones de competencia comercial frente a las demandas del mercado masivo actual.

Ejemplo de ello son los caracoles comerciales, los cuales, pese a haber tenido una época de esplendor en la década del '70, hoy se encuentran casi fuera de uso, generalmente por falta de inversión y mantenimiento vinculada al paulatino abandono por parte del gran público consumidor. Pese a ello, algunos de estos centros comerciales más consolidados, han logrado subsistir por algunas condiciones:

- .- Agruparse en torno a una oferta especializada para nichos marginales respecto al consumo masivo en el mall.
- .- La autogestión de locatarios que se han organizado en torno a objetivos en común.
- .- Poseer determinados atributos culturales.
- .- Su destacada ubicación en el tejido urbano.

Todas condiciones que permitirían su reinserción en la trama sociocultural mediante una gestión integradora con sus contextos locales. En dicho sentido, respecto al caso particular del Caracol Los Leones, también conocido como “El Caracol de los Músicos”, ha ocurrido un interesante fenómeno de apropiación y generación de espacios de encuentro por parte de los locatarios, lo que se da a través de la filiación de éstos en torno a la música. En el edificio, inaugurado en 1974 - primer “caracol comercial” de la historia de Chile - más de una treintena de bandas de rock se han instalado en locales anteriormente ocupados por costureras, peluquerías y pequeños bazares, para transformarlos en salas de ensayo



convirtiendo paulatinamente este espacio en un punto de encuentro de bandas, así como de desarrollo de espacios de creación artística en torno a la música.

Las bandas que ocupan este centro comercial no están necesariamente compuestas por músicos titulados o con instrucción formal, ni siquiera por personas cuya fuente principal de ingresos sea la música. Los integrantes de este universo son mayoritariamente adultos, que desempeñan diferentes actividades, en general ajenas al ámbito artístico o musical, pero vinculados por una potente necesidad de expresión - o de distracción - a través de esta subcultura de la música popular.

Entre las posibles soluciones a la necesidad social de espacios de encuentro, participación e integración vecinal en la extensa capital, esta estructura "proto comunitaria" aparece como una oportunidad para ser un núcleo generador de vínculos, producidos en un proceso de profesionalización de las actividades artístico culturales que bandas como las agrupadas informalmente en torno del caracol realizan, así como de reconvertir el edificio en un nuevo espacio cultural identificado con esta música e integrarlo a la densa trama urbana a la que pertenece la comuna.

Establecer una percepción ciudadana en un espectro amplio de la sociedad, que identifique y valore positivamente un espacio urbano con una actividad específica es complejo. Lograr que además esta percepción se vincule con un espacio inclusivo, amigable y de participación requiere de una gestión cultural planificada en un plazo amplio para que se constituya en una oferta atractiva y sustentable en el tejido urbano.

Como arquitecta, el planteamiento de un plan de gestión surge de la preocupación por rehabilitar un espacio privado de uso público como lo es el espacio comercial Caracol los Leones de Providencia que se encuentra en estado de abandono, con un deterioro tanto económico como físico.

Se propone desde la gestión cultural abordar este desafío por etapas, a fin de evaluar acuciosamente el desempeño y poder hacer los ajustes pertinentes, en particular en el asunto más sensible que es generar una demanda social constante, que lo convierta económicamente sustentable en el tiempo. Para construir flujos positivos, es necesario empezar por visibilizar el espacio en la oferta cultural urbana actual y, al mismo tiempo, someter al ejercicio real las estructuras productivas planificadas. Pasar en etapas sucesivas

de desarrollar eventos singulares a constituir una oferta cultural permanente en el segmento.

El plan tiene como objetivo revertir esta situación a través de la investigación y una intervención territorial/cultural. El modelo de intervención se nutre de otras experiencias, pero se adapta a la realidad local, pretendiendo ser replicado en otras zonas de la ciudad y país.

El trabajo a continuación se estructura en seis capítulos. En la primera parte se realiza el planteamiento del problema según la demanda existente por espacios de encuentro y edificios en deterioro que tienen el potencial de satisfacer esa demanda. La segunda parte define los conceptos a utilizar que son de relevancia en el campo cultural donde se contextualiza el proyecto. En el tercer capítulo se realiza una recopilación de los antecedentes previos de carácter general, vinculando los aspectos culturales a nivel de políticas, leyes e información de comuna entre otros, contextualizado el entorno del proyecto. Se analiza el edificio, espacio físico, su morfología edificatoria y su actual funcionamiento y participación de los actores claves como lo son los locatarios junto a los músicos y personas con intereses artísticos. También contempla un estudio de mercado, buscando proyectos de características y aspectos similares recogidos por iniciativas tanto regionales como locales, para finalmente elaborar en el cuarto capítulo un FODA y diagnóstico que permitirá desarrollar una planeación estratégica. En el quinto capítulo se presenta el plan de gestión, se realiza una descripción de la organización, su misión, visión, objetivos y el aporte que busca dicha corporación cultural hacia la comunidad y el uso actual estos espacios singulares. Se presentan sus actividades, cronograma, financiamiento y evaluación para permitir la puesta en marcha y funcionamiento a cuatro años 2019-2022 de este nuevo espacio cultural.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchos edificios comerciales en deterioro, producto de la pérdida de vigencia de su infraestructura, espacialidad, o falta de funcionalidad frente a las necesidades actuales del mercado, como el caso del Caracol Los Leones, han sobrevivido por la capacidad de autogestión y organización de sus locatarios. Aun así, quedan muchas veces aislados de su contexto ya que carecen de un plan y gestión articuladora con el entorno, desde necesidades propias de su contexto tanto social como cultural.

El crecimiento urbano está concentrado en cuatro grandes comunas: Santiago Centro y Las Condes las cuales albergan al 34% del total de los edificios en construcción, cifra que se eleva a 56% si se suman Ñuñoa y Providencia.<sup>4</sup> El proceso de edificación actual conlleva hoy en día a proceso de demolición de grandes zonas urbanas buscando con ello mayor densificación. Providencia, al igual que otras comunas, carece aún de políticas claras de recuperación y conservación de barrios y edificios, detectándose una falta de planes de gestión en zonas o edificios que se encuentran en situaciones de abandono, los cuales a su vez generan focos de deterioro a nivel físico y social.

Junto con este crecimiento constante de la comuna de Providencia a nivel habitacional, los espacios de encuentro y su oferta cultural comienzan a ser insuficientes, quedando dispersos o alejados de los focos de crecimiento y densificación como es el caso del centro de Providencia. Lo que trae aparejado una pérdida de valoración de estos espacios.

En este sentido, frente a iniciativas culturales de distintas comunidades dentro de Providencia, se detecta una escasa oferta de las políticas culturales propias de la comuna que logren satisfacer las necesidades de un sector más alternativo y de autogestión en muchos de los casos del sector artístico, específicamente de la música, artes visuales y artes escénicas.

La problemática abordada en este trabajo surge desde la necesidad de atender la asimetría entre las ofertas surgidas de las políticas culturales y del plan de desarrollo comunal de Providencia respecto a las demandas propias del sector artístico y de la comunidad por recuperar espacios de encuentro entorno a experiencias culturales.

---

<sup>4</sup> Diario la Tercera (2018). Edificios en construcción en Santiago crecen a un ritmo más moderado. Disponible en <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=119>

## 2.1 Demanda cultural nivel país y comunal

Cuando se analiza la cantidad de infraestructura cultural por cada región de Chile es posible detectar que a pesar de que el total de infraestructuras culturales parece superior en las regiones que concentran mayor cantidad de población, en ellas se registra también una mayor cantidad de demanda. Por ejemplo, en la Región Metropolitana existe a lo menos una infraestructura cultural catastrada por cada 16.073 habitantes, según el último informe de catastro de infraestructura de Chile pública y privada del 2017<sup>5</sup>. Demostrando una mayor saturación de demanda cultural en la región de Aysén la que presenta mejores condiciones al contar con una infraestructura cultural catastrada por cada 1.030 habitantes.

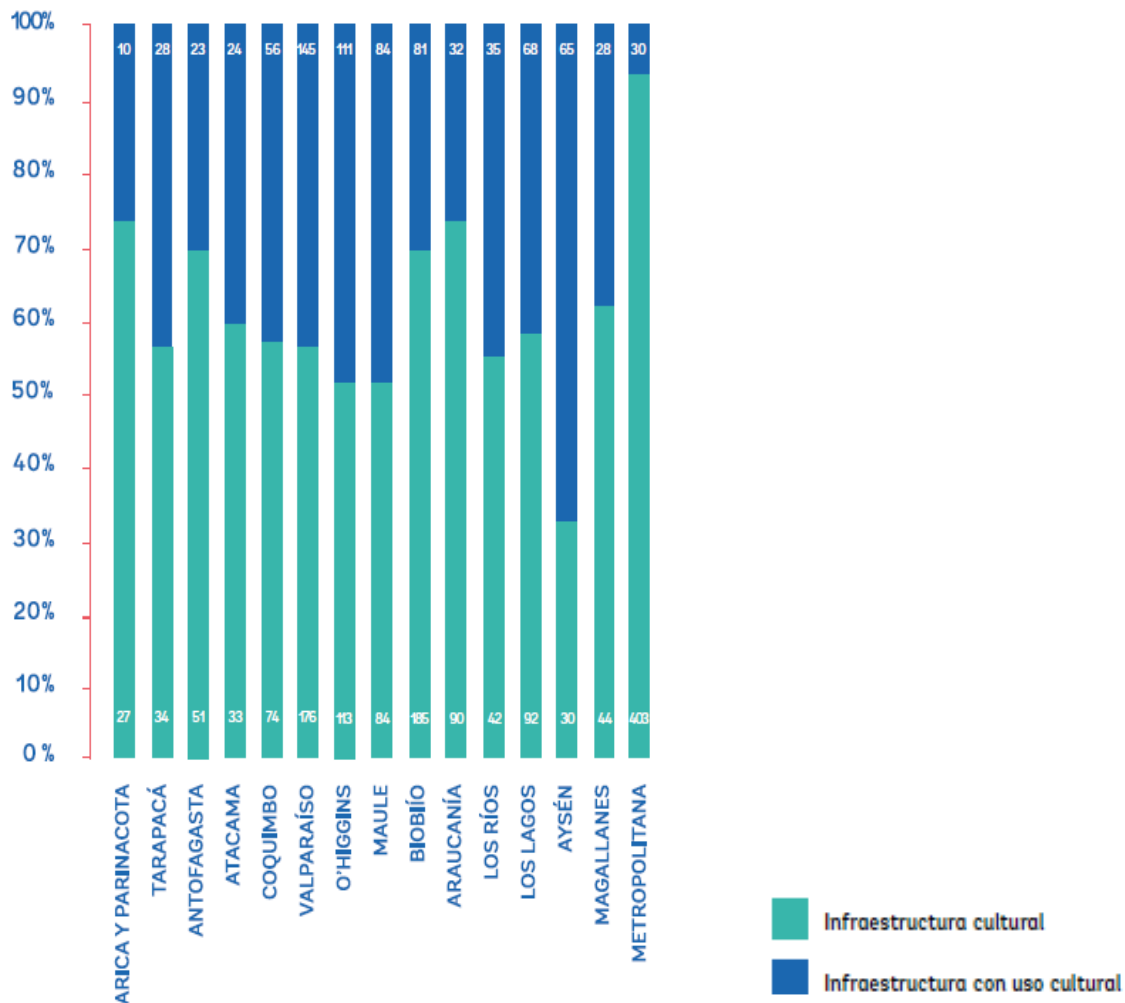
En este sentido a nivel país, la Región Metropolitana contiene un mayor número de edificios para la cultura, pero la relación por habitante es baja.

Región	Población total regional	Total de infraestructuras culturales	Habitantes por infraestructura
Arica y Parinacota	170.354	37	4.604
Tarapacá	304.774	62	4.916
Antofagasta	563.759	74	7.618
Atacama	227.647	57	4.871
Coquimbo	738.942	130	5.684
Valparaíso	1.623.509	321	5.058
O Higgins	899.349	224	4.033
Maule	1.018.342	168	6.062
Biobío	2.030.275	266	7.633
La Araucanía	969.049	122	7.943
Los Ríos	367.799	77	4.777
Los lagos	823.724	160	5.148
Aysén	97.805	95	1.030
Magallanes	121.013	72	1.681
Metropolitana	6.959.642	433	16.073

**Figura 2.1: Relación entre infraestructuras culturales catastradas y población escala nacional según región.**

**Fuente: Catastro de infraestructura de Chile pública y privada, Chile, 2017.**

<sup>5</sup> Gobierno de Chile (2017). Catastro de infraestructura de Chile pública y privada, Chile, 2017.



**Figura 2.2: Tipo de infraestructuras culturales según región.**

**Fuente: Catastro de infraestructura de Chile pública y privada, Chile, 2017.**

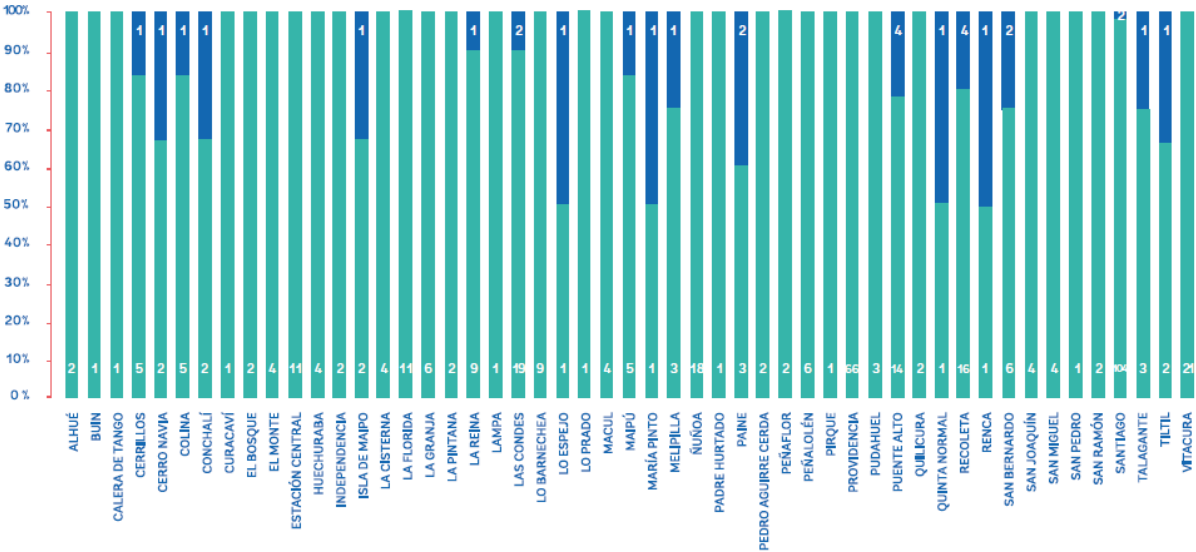
Según los tipos de infraestructura, que se diferencian según “infraestructura cultural” o de “uso cultural” es posible reconocer que los indicadores más altos de infraestructura están en la Región Metropolitana, donde un 93% corresponde a infraestructura cultural y tan solo un 6,9% corresponde a otro tipo de infraestructura con uso cultural.

Traducido en números, de las 433 infraestructuras detectadas, sólo 30 de ellas son reconocidas como uso para la cultura en la Región Metropolitana.

Esto parece relevante dado que en regiones esto está más equiparado, permitiendo el uso alternativo de infraestructura de uso cultural. Flexibilizando y compartiendo estos espacios.

De los 433 inmuebles reconocidos como infraestructura cultural en la Región Metropolitana, las principales comunas que concentran estos equipamientos son la comuna de Santiago con 24,15%, y Providencia con 15,2%.

La comuna de Providencia tiene 66 infraestructuras culturales, las cuales ninguna está vinculada al uso cultural. Dándose este fenómeno más en las comunas periféricas de Santiago. Esto parece relevante dado que el caso de estudio, el Caracol Los Leones, se está convirtiendo en un lugar para las artes escénicas y culturales, entrando en la categoría de equipamiento con uso cultural. Superponiéndose al actual uso comercial.



**Figura 2.3: Numero de infraestructuras culturales catastradas escala Metropolitana por comuna.**

Catastro de infraestructura de Chile pública y privada, Chile, 2017.

Según el último dato poblacional entregado por la comuna de Providencia, la tasa de crecimiento va en un creciente aumento, pasando de 120.875 habitantes en el año 2002 a 147.533 habitantes al año 2015, lo que significa una variación del 22%, superando las variaciones tanto a nivel Región Metropolitana como de país.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> INE (2017). Censo de Población y Vivienda 2002 y Proyección de población 2015. Instituto Nacional de estadísticas, Chile, 2017.

Territorio	Año 2002	Año 2015	Variación (%)
Comuna de Providencia	120.874	147.533	22,06
Región Metropolitana de Santiago	6.061.185	7.314.176	20,67
País	15.116.435	18.006.407	19,12

**Figura 2.4: Población total año 2002 y proyección de población año 2015.**

**Fuente: Censo de Población y Vivienda 2002 y Proyección de población 2015, INE 2017.**

Por otro lado, la comuna de Providencia en rango etario de mayor crecimiento está entre los 15 y 29 años, pasado del 2002 de 31.541 habitantes a 34.847 habitantes en el 2015, lo que corresponde a un 23,62% de la población de la comuna.

Esta población joven se suma además la densidad de la población flotante. (Personas que trabajan o están de paso por la comuna).

Edad	2002	2015	% según Territorio 2015		
			Comuna	Región	País
0 a 14	16.339	15.301	10,37	20,04	20,36
<b>15 a 29</b>	<b>31.541</b>	<b>34.847</b>	<b>23,62</b>	<b>23,42</b>	<b>23,79</b>
30 a 44	28.600	28.995	19,65	22,53	21,36
45 a 64	23.676	38.186	25,88	24,03	24,17
65 y más	20.718	30.204	20,47	9,98	10,32
Total	120.874	147.533	100	100	100

**Figura 2.5: Población por grupos de edad 2002 y 2015.**

**Fuente: Censo de Población y Vivienda 2002 y Proyección de población 2015, INE 2017.**

La alta demanda de servicios que hoy existe es abastecida por distintos centros comerciales y zonas de equipamiento como colegios, clínicas, etc. pero lo que no ha crecido en paralelo al aumento de esta demanda es una mayor oferta de espacios culturales más alternativos y de barrios en el área. Vinculado a la infraestructura con uso cultural.

Los espacios culturales más significativos existentes como el Centro Cultural de España y Centro Cultural Monte Carmelo, situados cerca de los límites de la comuna, junto al Instituto de Cultura de Providencia, no parecen suficientes frente al sostenido crecimiento

habitacional, ni - menos aún - para el desarrollo de actividades participativas relacionadas con la música popular contemporánea.

La Municipalidad de Providencia implementa una serie de acciones culturales con diversas disciplinas durante todo el año, ocupando para ello distintos espacios de la propia comuna, a modo de eventos tales como obras de teatro en los parques ribereños o ferias de libros en algunos espacios abiertos (plazas o parques), por poner algunos ejemplos. Recientemente reinaugurado, el Teatro Oriente ha asumido también como un escenario para la oferta de cultura más tradicional con teatro, música y danza.

Un ejemplo singular - relacionado con este proyecto que presentamos - fue el primer encuentro de bandas y talentos emergentes de Providencia, que tuvo lugar en el Centro Cultural Monte Carmelo en noviembre de 2016, y contó con una masiva inscripción que sorprendió por la gran demanda para espacios que combinen música popular actual con participación ciudadana.

También resulta ilustrativo mencionar el “Show de Bandas” que anualmente realiza la Fundación Súmate, congregando a bandas de rock formadas por escuelas de reinserción social, ejemplo de una actividad que permanentemente convoca a jóvenes. En otro ámbito, también podemos mencionar el gran éxito de la franquicia “School of Rock”, que cuenta con aproximadamente 300 inscritos en cada una de sus dos sedes, distribuidos entre estudiantes y adultos que asisten a clases semanalmente y forman bandas de rock, con la realización de al menos 3 tocatas anuales cada año.

Por otro lado, en Providencia hay muchos locales comerciales situados de manera dispersa, con una oferta vinculada a la música, que van desde venta de instrumentos y discos a equipos que utilizan las propias bandas musicales. Muchos de estos locales se encuentran en zonas bajo el nivel calle como galerías en Av. Providencia o aledañas a las salidas de metro.

Bajo esta primera mirada, parece relevante buscar nuevos espacios de encuentros para personas con intereses comunes alrededor de una práctica cultural tan extendida como la música popular, dada la escasa oferta que combine especialización en un área específica junto a una práctica que incentive la participación ciudadana gracias a una mediación cultural activa.



## 2.2 Edificios Caracol en deterioro como oportunidad tematizada

Hay espacios en deterioro dentro de la comuna con el potencial de incorporarse nuevamente a la trama urbana mediante una programación cultural. El fenómeno de apropiación no es suficiente, ya que falta un plan que involucre a la comunidad local, otros artistas y otras instituciones.

Los Caracoles comerciales fueron concebidos como una tipología de edificio comercial de principios de la década de los '70, como lugar de esparcimiento, intercambio comercial y encuentro social. Llegaron a inaugurar en Chile una nueva estética de ciudad en aquella época, una que representaba la promesa del auge económico y la impronta de la creciente clase media. Los Caracoles tuvieron un auge importante y fueron reproducidos a lo largo del país hasta la llegada de los malls. Este nuevo modelo de edificio comercial, importado de Norteamérica y que opera a mayor escala, junto a las improvisadas intervenciones urbanas de aquellos años, cuando se execró todo atisbo de planificación urbano como un triunfo del mercado y sus necesidades de desregulación, contribuyeron al abandono de muchos de estos centros comerciales y a su rápida obsolescencia. Hoy estas condiciones han ido paulatinamente cambiando; las nuevas tendencias apuntan a relacionar los edificios con sus contextos urbanos, a controlar la escala y su consiguiente impacto, así como a planificar de mejor manera el crecimiento de la ciudad. Pese a ello, estos grandes centros comerciales aún pueden identificarse como amenazas, ya que su evolución y la consecuente aceptación de los públicos es imposible de predecir.

En ese contexto, el estado de los diversos centros comerciales caracol puede identificarse como una debilidad, sobre todo si se sigue vinculando en el imaginario a la imagen deteriorada que se tiene de estas construcciones como edificios obsoletos y con programas poco "glamorosos".

Pese a ello, algunos caracoles, como el caso del Caracol los Leones, han logrado subsistir por contener una oferta necesaria para nichos marginalizados del consumo en el *mall*, por su interesante emplazamiento en el tejido urbano y por poseer ciertos atributos culturales, condiciones que permitirían su reinserción mediante una gestión de acciones integradoras a sus contextos locales.



**Figura 2.7: Fachada del edificio Caracol que da hacia la Nueva Los Leones y puntalmente al paseo peatonal que lo rodea.**

**Fuente: Casos de arquitectura moderna. Página web <http://www.arqmodern.com>**

En el caso particular del Caracol Los Leones, el nicho que se ha instalado hace años es la música. Un espacio donde sus locatarios han logrado organizarse alrededor de una especificidad cultural común. Este fenómeno de apropiación aparece como una oportunidad de reconvertir el caracol en un espacio cultural para la música popular al cual, posteriormente, podrían eventualmente sumarse otras actividades relacionadas con las artes performativas o visuales que frecuentemente se asocian. Por otro lado, reconocemos como fortalezas dos factores tanto en su diseño arquitectónico como en su emplazamiento. Su configuración espacial, esto es un volumen cerrado en torno a un vacío central con rampas helicoidales, se reconoce como fortaleza ya que es óptimo en términos acústicos, así como la accesibilidad y el traslado de equipos. Su ubicación, emplazado en una de las manzanas que inaugura el acceso a Providencia desde el oriente, es una fortaleza en términos de accesos y diversidad cultural de los públicos potenciales.

Otros factores reconocidos como oportunidad, son los objetivos del plan de desarrollo comunal que declara la necesidad de nuevos espacios de encuentro en torno a temas culturales. Frente a esta problemática surge la siguiente pregunta: ¿Cómo debe configurarse un plan de gestión cultural que, alineado con las políticas culturales, en función de los objetivos del plan de desarrollo comunal y a partir de un trabajo colaborativo entre usuarios y locatarios del Caracol Los Leones, eventualmente junto a instancias públicas, logre integrar la realidad comercial y cultural de un espacio en deterioro- incluso en aparente estado de abandono y carente de inversión- para que, desde el arte como eje, aporte al entorno socio cultural y fomente la participación e integración de la ciudadanía en la capital?

### **3. FUNDAMENTACIÓN PROPUESTA**

Se estima que la propuesta significará un aporte relevante en relación a como debiera formularse un plan de gestión que contribuya, desde la gestión cultural, a la revitalización un lugar en deterioro como un nuevo espacio cultural.

El siguiente trabajo encuentra sus lineamientos en concordancia a los objetivos del programa de magíster, entendiendo que la gestión cultural aborda varios sectores y territorios disciplinares, lo que conlleva a una interpretación de diversas situaciones y contextos para generar alguna iniciativa o propuesta en el campo cultural. Por ello el tema es abordado tanto desde los contenidos académicos como de los contextos relacionados directamente con el caso de estudio; políticos, territoriales, económicos y sociales.

La elección del lugar para la propuesta, surge tanto desde la arquitectura como desde la gestión cultural. Por un lado, surge la preocupación por rehabilitar un espacio privado de uso público como lo es el espacio comercial Caracol los Leones de Providencia que se encuentra en estado de abandono, con un deterioro tanto económico como físico. Por otro lado, se reconoce en el lugar ciertos atributos culturales que permitirían su reinserción mediante una gestión de acciones integradoras a sus contextos locales.

La propuesta es oportuna, ya que apunta a sentar ciertas bases respecto a un plan de gestión que logre mediar entre distintas realidades y organizaciones sociales. Por un lado, integra la realidad comercial y cultural existente en el lugar. Por otro, pretende integrar las iniciativas de autogestión de locatarios con la institucionalidad cultural y sus contextos locales.

### **3.1. OBJETIVOS AFE**

#### **3.1.1. Objetivo General AFE**

Para abordar la problemática anteriormente planteada, este trabajo tiene como objetivo elaborar una propuesta de plan de gestión que permita activar un espacio cultural en el edificio Caracol Los Leones, determinando cuáles son las condiciones necesarias, criterios y recursos para lograr activar desde las artes, un espacio en deterioro que sea sustentable en el tiempo

#### **3.1.2. Objetivos Específicos AFE**

1.-Comprender los conceptos claves respecto al rol de la gestión cultural como dispositivo integrador y como este podría aportar a situaciones de autogestión en espacios con necesidad de revitalizarse.

*Resultados esperados: mecanismos claves para la puesta en valor de la revitalización de zonas ya construidas desde la gestión cultural.*

2.-Analizar las políticas culturales respecto a su oferta, apoyo y reconocer sus alcances frente a las nuevas realidades organizativas de grupos culturales.

*Resultados esperados: detectar vacíos y desafíos respecto a las nuevas realidades orgánicas de grupos de individuos organizados entorno a la cultura.*

3.- Analizar la demanda de espacios culturales por parte del sector de las artes y de los habitantes de la Comuna de Providencia, respecto a la oferta de las políticas culturales y los objetivos del Plan de Desarrollo Comunal.

*Resultados esperados: información respecto al entorno del lugar donde se desarrollará el plan; su realidad y potencialidades.*

4.-Analizar los antecedentes del espacio caracol los leones, historia, contexto, arquitectura y funcionamiento actual. E integrar la perspectiva y visión de los involucrados y considerando las políticas culturales de locales y nacionales, proponer una metodología

que permita construir un plan de gestión pertinente a las necesidades de este tipo de espacios

*Resultados esperados: Información sistematizada y metodología de elaboración de plan de gestión completo.*

5.-Analizar casos y tipos de espacios culturales respecto a sus estrategias de revitalización y planes de gestión.

*Resultados esperados: Información recolectada a través de distintas fuentes para detectar aportes al proyecto.*

6.-Elaborar una propuesta de Plan de gestión para el edificio Caracol los Leones cuya implementación se desarrolle entre los años 2019 - 2022.

*Resultados esperados: Propuesta de plan de gestión terminado.*

### **3.2. METODOLOGÍA**

La elaboración del plan se ha realizado a través diseño metodológico mixto, que integra el uso de análisis de fuentes secundarias tanto cualitativas como cuantitativas, y del análisis de fuentes primarias a partir de la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos, junto a su análisis.

En relación a los objetivos del proyecto se realiza la siguiente estrategia metodológica:

#### **Análisis Fuentes Secundarias:**

El análisis de información se realizó mediante la revisión de fuentes secundarias, con el objetivo de definir los conceptos clave y establecer de manera estadística y cualitativa, la demanda del sector artístico respecto al marco político y cultural, que den contexto al análisis. En ese contexto se consultan libros, revistas y artículos especializados, así como documentos oficiales de organismos que registran y reportan estadísticas culturales. El estudio de referencias involucra el análisis visual y textual de información extraída de los sitios web de los proyectos analizados.

### **Fuentes primarias:**

En lo referente al trabajo de campo, este se realizó a través de conversatorios, encuestas y entrevista presencial y virtual a los distintos actores relevantes e involucrados tanto directa como indirectamente con el proyecto.

#### *a) Focus group:*

Se realizó un *focus group* a 10 beneficiarios del proyecto, con el objetivo de entender los fenómenos de apropiación del espacio, su funcionamiento actual y nivel de involucramiento con el proyecto.

#### *b) Cuestionario:*

Se aplicaron encuestas a dos tipos de público objetivo, visitantes y locatarios. La muestra comprende un total de 220 visitantes y 40 locatarios.

#### *c) Entrevistas:*

Se realizó una entrevista al encargado de coordinar un espacio revitalizado (Galería Drugstore) a partir de un programa cultural.

## CAPÍTULO II

### 4. MARCO CONCEPTUAL

#### 4.1. Gestión cultural

El valor por la cultura es algo reciente en la historia de la humanidad, entendiendo que resguardar su valor patrimonial es fundamental para el desarrollo sustentable de un grupo humano, respetando sus modos de ser en el mundo, de allí la importancia de la gestión cultural en el siglo XXI.

Bajo esta visión, se pretende aclarar el concepto de “gestión cultural” desde la diversidad cultural y desde las diferentes necesidades a nivel colectivo nacional.

En Chile, el concepto de gestión cultural es relativamente nuevo, la formación académica en gestión cultural data en Chile desde el año 2002, con un programa de postítulo en Gestión Cultural escolar realizado en la Universidad de Chile. Paulatinamente ha adquirido más importancia en el desarrollo de nuestra sociedad y por ello cada vez son más sus requerimientos como también sus oportunidades para implementar espacios para la cultura en Chile. También se expresa como parte de los objetivos de las Políticas Culturales 2005-2010, *“Fortalecer la cultura es la única manera de participar desde nuestra propia identidad en el mundo globalizado. Desarrollar la cultura significa dotar de instrumentos idóneos a las personas para fortalecer sus valores, comprender el mundo en el que viven, asumirlo y participar de los cambios. Por eso, la cultura debe estar en el centro de nuestra idea de desarrollo.”*<sup>7</sup>

La gestión cultural se ha alimentado de varias disciplinas, como de sociología, finanzas, administración, arte y antropología, por nombrar algunas. Y se sigue enriqueciendo al sumar las experiencias de agentes culturales tanto a nivel nacional como internacional.

Frente al fenómeno de globalización y su homogeneización, como amenaza frente a las culturas locales, el rol de la gestión cultural se ha centrado principalmente en velar por un equilibrio y la permanencia de dichas identidades territoriales. Por tanto, el campo

---

<sup>7</sup> CNCA. (2005). Chile quiere más cultura. Definiciones de política cultural 2005-2010. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Santiago, Chile.

de la gestión cultural se relaciona directamente con las necesidades de la sociedad. La gestión cultural es interdisciplinar y aborda un abanico de posibilidades, como lo son: gestión de proyectos, desarrollo de iniciativas en el ámbito universitario a través de vínculos con el medio o el desarrollo de políticas públicas. Frente al desafío de construir entonces una relación entre las partes, de manera recíproca y colaborativa surge la pregunta ¿Cómo debiera ser una gestión cultural pertinente, que, alineada con las políticas culturales, aporte al entorno social y fomente la participación de la ciudadanía a partir de un trabajo colaborativo entre individuos o grupos que comparten un mismo territorio?

Para el académico Gabriel Matthey, una gestión pertinente implica: “...*el respeto a la originalidad y “direccionalidad” cultural de cada “unidad territorial”: vale decir, el considerar de dónde viene, quien es y hacia dónde va cada una de ellas*”.<sup>8</sup> En ese contexto, podemos anunciar que la importancia del rol social y cultural de la gestión cultural radica en el modo en que esta se vincula con la comunidad local, con su territorio y con su contexto urbano próximo de manera integradora.

La gestión cultural, como dispositivo integrador es capaz de conectar las múltiples líneas subjetivas y reunir bajo una experiencia común a la ciudadanía, a las obras y a las instituciones.

#### **4.2. Cultura, Identidad y Territorio**

Para aproximarnos al concepto de gestión cultural, es necesario definir los conceptos con los cuales se trabaja implícitamente y entender las variables principales a nivel país. Esto implica una aproximación a su cultura e identidad, a un estudio de su territorio, de su contexto y de sus relaciones, sobre todo entendiendo que Chile es un país que comprende una diversa gama cultural y se distribuye además en regiones a lo largo de su territorio físico. Este territorio comprende una dimensión simbólica que debe analizarse en el campo de la gestión cultural.

Por cultura consideraremos la idea histórica donde la palabra “cultura” deriva de cultivo. Entendiéndola como la conformación de un proceso, el proceso de cultivar. El concepto de

---

<sup>8</sup> Matthey, G. (2011). Gestión Cultural Pertinente - Versión 2.0. Un necesario desafío para el siglo XXI. Departamento de Teoría de las Artes de la Facultad de Artes, Universidad de Chile, 2011.



cultura lo entendemos en sentido humanista, antropológico y plural. El antropólogo Néstor García Canclini define cultura como *“el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se las reproduce, y transforma mediante operaciones simbólicas”*.<sup>9</sup>

El concepto más difundido de cultura fue el de la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, realizada en Ciudad de México en 1982, donde se definió que: *“la cultura puede considerarse como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ello engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”*.<sup>10</sup> Este es el concepto más difundido sobre la idea de cultura y que ha permitido desarrollar las políticas y actividades vinculadas al sector cultural de varios países.

La cultura se reconoce en las relaciones humanas y en el constante movimiento de las personas, en sus entornos propios y obras, que hacen y forman parte de sus vidas generando una cultura. Esta se construye entonces con la existencia de individuos y grupos sociales. Será por lo tanto en la sociedad donde se reconocen los aspectos simbólicos, los valores, las tradiciones y las manifestaciones culturales. Siempre existirán visiones diversas del término cultura, lo importante es tener en cuenta estas visiones y desarrollarlas a nivel local; *“el concepto de cultura que impulse el actuar cultural es clave para los objetivos que dibuje una organización, institución o movimiento cultural”*.<sup>11</sup>

Por identidad entenderemos la diferencia reconocible en grupos humanos. Elementos materiales e inmateriales que los distinguen de otros. Por tanto, la identidad cultural será reconocible en un grupo humano mediante la expresión de su cultura, tanto inmaterial o material, asociado a un territorio. Chile es un país de contrastes, y diverso a lo largo de su territorio y en sus diversas escalas. En el reconocimiento de esta diversidad está su riqueza.

---

<sup>9</sup> García Canclini, N. (1987). Políticas Culturales y crisis de Desarrollo: Un Balance Latinoamericano. En Políticas Culturales en América Latina. Editorial Grijalbo, México, 1987. Pág. 25.

<sup>10</sup> CNCA. (2017) Política Nacional de Cultura 2017-2022. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Chile.

<sup>11</sup> Gobierno de Chile (2011). Guía introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal. Chile, 2017.

Por tanto, territorio e identidad estarán definidas por la escala humana. Por ello, para una gestión cultural pertinente hay que abordar los conceptos de cultura, territorio e identidad desde una “macro” y “micro” escala.

Manfred Max-Neef, en su ensayo *Desarrollo a Escala Humana una opción para el futuro* (1986), nos plantea que- *“Una sociedad articulada no surge mecánicamente; se la construye. Su construcción solo es posible a partir de la acción de seres protagónicos, y el protagonismo, a su vez, solo se da en los espacios a escala humana donde la persona tiene presencia real y no se diluye en abstracción estadística. De allí que todo proceso articulador debe organizarse desde abajo hacia arriba, pero promovido por sujetos cuyo comportamiento consciente conlleve una voluntad articuladora. Es decir, por personas capaces de actuar sinérgicamente.”*<sup>12</sup>

En este sentido la gestión cultural debe ser activa y transformadora, adaptándose a cada realidad del contexto. Además, todas las prácticas culturales de comunidades, pueblos, familias o grupos son consideradas dan cuenta de una coexistencia de culturas distintas.

### **4.3. Políticas Culturales**

Las Políticas Culturales 2017-2022 y sus objetivos, definen tres grandes dimensiones que componen el campo cultural; creación y promoción de las artes, participación ciudadana y patrimonio.

Para Manuel Antonio Garretón, destacado sociólogo chileno, en su trabajo “Las políticas culturales en los gobiernos democráticos chilenos” (2008): *“Las políticas culturales son el conjunto de actividades e iniciativas de una comunidad, dirigidas a satisfacer necesidades culturales, desarrollar el expresivo-simbólico y generar perspectivas compartidas de la vida social”*.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Manfred A, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (1993). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Editorial Nordan- Comunidad, Montevideo, 1993.

<sup>13</sup> Garretón, M. A., (1989). *Las políticas culturales en los gobiernos democráticos en Chile*. Publicación en el libro "Políticas culturais na Ibero-América" de A. Canelas y R. Bayardo. Editorial EDUFBA, Salvador, 2008.

Según el destacado escritor y poeta portugués, José Saramago: *“Para que la cultura sea democrática no es suficiente que esté al alcance de todos, lo que es imprescindible es que sea una cultura levantada con la intervención de todos y todas”*.<sup>14</sup>

Bajo estas definiciones y objetivos, entendemos que el trasfondo de las políticas culturales es poner al alcance los bienes culturales y hacer partícipe a la comunidad en la vida cultural. El concepto de cultura aborda de manera transversal a la sociedad, tanto en su patrimonio material e inmaterial como en sus aspectos económicos, políticos y educativos. Es aquí donde el rol del gestor cultural es clave mediante la mediación e interpretación dichas realidades y contextos.

#### **4.4. Gestión y mediación cultural como dispositivos de integración**

Frente a la creciente diversidad de necesidades y expectativas de nuestra sociedad es importante interpretar las diversas situaciones y contextos para la toma de decisiones. La mediación en gestión cultural conlleva a tener un conocimiento histórico, social y cultural de sus interlocutores, esto es considerar las principales variables a nivel nacional: territorio, contexto y relaciones. Entender cómo funciona cada una de las partes frente a alguna iniciativa o propuesta del campo cultural.

La gestión cultural se mueve en sectores o territorios disciplinares (arte, teatro, música, etc...), con una comunidad (público asociado a ese territorio) y con una cultura según un territorio físico y simbólico. Se visualiza la mediación como la red entre tres polos simbólicos: las personas, las instituciones, los objetos materiales e inmateriales, en territorios o ideas.

El desafío para el mediador en gestión cultural es crear un dispositivo que integre estos polos simbólicos por medio de una acción en el campo de la cultura. Según el sociólogo Bruno Péquignot, en la mediación *“...la creación no está puesta sobre el objeto, sino sobre el mundo de interpretación o la codificación del objeto, sobre el lenguaje en su sentido más amplio del término”*.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> CNCA. (2011) Política Nacional de Cultura 2011-2017. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Chile.

<sup>15</sup> Péquignot, Bruno.” Sociología y Medición Cultural”.Pág. 1,2

El trabajo del mediador no es traducir en lenguaje común lo que la obra intenta decir, sino llevar al público a interrogarse esta otra manera de decir algo. En resumen, la acción del mediador es acompañar y producir los conocimientos necesarios para acceder a otras formas de representación de la realidad concreta.

En gestión cultural, la mediación corresponde a una voluntad compartida del encuentro en torno a una instancia que genera algo nuevo, con el fin de generar una apropiación por cada una de las partes. La mediación “...debe irrigar transversalmente el establecimiento cultural y movilizar la implementación de un verdadero dispositivo común compartido por los diferentes actores, al servicio de los públicos”.<sup>16</sup> El dispositivo entendido bajo la definición de Foucault, como “Un conjunto heterogéneo, que incluye virtualmente cualquier cosa, lo lingüístico y lo no lingüístico, con el objetivo de hacer frente a una urgencia y de conseguir un efecto”.<sup>17</sup>

Por tanto, la gestión cultural, como mediación entre las partes, actúa como un dispositivo de integración, con la voluntad de hacer aparecer la dimensión de una representación, no solamente en un lugar y tiempo determinado (a modo de evento) sino más allá de la realidad en la cual los participantes están inscritos.

#### **4.5. Modelos de gestión cultural**

La palabra modelo viene del concepto italiano de *modello*. Este término puede utilizarse en diversos ámbitos y con variados significados. El concepto de modelo, es utilizado en el campo de las ciencias sociales como un esquema o sistema, con determinadas características que permiten imitarlo o reproducirlo.

Por otra parte, el concepto de gestión proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

---

<sup>16</sup> Carta Deontológica de Mediación Cultural. Pág. 3

<sup>17</sup> Agamben, G. (2015). ¿Qué es un Dispositivo? Editorial Anagrama, 2015. Pág. 2

En ese sentido, según el historiador Cristian D Antoine <sup>18</sup>, un modelo de gestión cultural es aquella “*actividad compleja teórico práctica, que tiene raíces históricas muy profundas, pero que se organiza socialmente en la modernidad, especialmente a partir del reconocimiento universal de que el acceso a la cultura es un derecho que se puede y debe operativizar a través de políticas y modelos específicos de intervención*”. De esta manera, la gestión comprende un proceso y un conjunto de trámites para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

#### **4.6. Infraestructura y espacios culturales**

La palabra infraestructura se refiere a un conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera. La infraestructura hace referencia a la intervención del hombre en el territorio, vinculada a la organización, la sociedad y su desarrollo en comunidad. Si la cultura es, según la conocida definición de la Unesco, “*el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias*”, la infraestructura para la cultura o la infraestructura cultural, es, sin duda, una poderosa herramienta para promover el desarrollo económico y social y para integrar a las comunidades y generar su bienestar. Por tanto, la infraestructura cultural es el conjunto de elementos necesarios para hacer posible tanto el sector cultural como la cultura misma.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Antoine, C. (2004). “La nueva institucionalidad cultural de Chile”. Revista *Ius Publicum* n° 12/2004. Escuela de Derecho, Universidad Santo Tomás.

<sup>19</sup> Vives, P. A. (2009). *Glosario Crítico de Gestión Cultural*. Granada, Comares.

El tema de infraestructura cultural se ha instalado como objetivo de los últimos gobiernos, para el desarrollo de las artes y cultura. En los lineamientos del CNCA se consideró iniciativas y programas diversos de financiamiento de infraestructura cultural pública y/o privada.

En la Comisión Presidencial de Infraestructura Cultural (2000-2003) se expresa el objetivo de elaborar planes de gestión cultural, alineadas con la definición de necesidades y estudio de costos de cada lugar. La misión de esta contempla, en palabras de Navarro (2006), *“un levantamiento de lo existente, la definición de necesidades y prioridades en infraestructura, el estudio de costos y modalidades de financiamiento de las iniciativas y la elaboración de planes de gestión cultural para cada lugar. [...] tomando en cuenta que allí donde existía infraestructura se incorporará gestión y donde no la haya, se restaurará o se construirá edificios.”*<sup>20</sup> Por tanto, funcionamiento y continuidad de un lugar como espacio cultural dependerá de una gestión, programación y presupuesto adecuado a las necesidades y características de su comunidad y territorio, que ponga en valor la cultura y desarrollo local.

Estas construcciones son representaciones y evidencias de los actos más sencillos del hombre hasta las ceremonias, ritos y conmemoraciones. Son los lugares que se han construido a lo largo del tiempo con características simbólicas. La edificación tiene un carácter simbólico entregado por la comunidad en que se inserta. Pero el fin de la infraestructura cultural no es solo su monumentalidad, sino ser un espacio como soporte para las actividades culturales que allí se realicen. Por tanto hay que pensarlo como espacios culturales, en su dimensión espacial tanto como en su significante y significado.

En el marco de las políticas culturales, los espacios culturales son considerados como elementos activos para su desarrollo, abordan una dimensión local y territorial e implican una participación activa de la ciudadanía y sus diversos agentes culturales. Esta dimensión espacial se relaciona estrechamente con la participación ciudadana, ya sean estos una infraestructura cultural o no, como también espacios públicos.

La Política Nacional de Cultura define a los espacios culturales como *“todos aquellos espacios (tangibles y no tangibles), emisores o receptores de programas o contenidos*

---

<sup>20</sup> Navarro, A. (2006). Cultura, ¿quién paga?: gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural. RIL, Santiago de Chile, 2006.

*artísticos, culturales y/o patrimoniales en donde se pueda observar el desarrollo de al menos una fase del ciclo cultural (formación, creación, producción, interpretación, difusión y distribución, puesta en valor, puesta en uso, comercialización, exhibición / exposición, conservación/restauración, apropiación, consumo).”*<sup>21</sup>

El concepto de “espacio cultural” se utiliza para denominar cualquier lugar que se utilice para actividades culturales, aunque no hayan sido construidos con ese fin, ampliando el concepto de infraestructura cultural.

El PCC, en abril de 2009 edita la “Guía de Consulta, Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal”, que indica que *“un espacio cultural debe ser entendido, por un lado, como un lugar donde las personas pueden acceder y participar de las artes y los bienes culturales en su calidad de públicos y/o creadores; por otro, como motor que anima el encuentro, la convivencia y el reconocimiento identitario de una comunidad”*.<sup>22</sup> En este sentido, un espacio cultural es esencialmente un espacio de carácter social y de participación en un lugar geográficamente determinado, y que le permite a una comunidad la convivencia y el reconocimiento. Considerando el contenido artístico que ahí se desarrolla, el arte es una de las herramientas que permite generar esta participación y acceso de “lo cultural”.

También hay que tener en cuenta que más allá de su arquitectura o el espacio físico donde se desarrollen actividades culturales, existe una dimensión simbólica y virtual de ese espacio cultural. Podemos concluir entonces que un espacio cultural es por un lado un lugar donde las personas pueden acceder y participar de las artes y los bienes culturales en su calidad de públicos y/o creadores; por otro, como motor que anima el encuentro, la convivencia y el reconocimiento identitario de una comunidad.

Un espacio cultural puede adquirir un componente simbólico si logra descifrar las dinámicas culturales específicas de la comunidad que se inserta y en medida que vincule las propuestas de sus creadores con las necesidades de sus audiencias.

---

<sup>21</sup> CNCA. (2017) Política Nacional de Cultura 2017-2022. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Chile.

<sup>22</sup> Morales, P. (2009). Guía de Consulta, Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal. Valparaíso, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009.

#### 4.7. Tipos de espacios culturales

Para identificar a qué tipo de espacio cultural pertenece la propuesta para el Caracol Los Leones resulta pertinente el estudio realizado por el Observatorio de Políticas Culturales el año 2017 “Estudio diagnóstico y caracterización de los espacios culturales en la Región Metropolitana”, donde se reconocen distintos tipos de espacios culturales según su vocación, tipo de financiamiento, tipología administrativa y tipo de infraestructura. (ver anexo)

Se clasifican en dependientes o independientes de instituciones públicas o privadas:

- a) Espacios culturales dependientes de instituciones públicas
- b) Espacios culturales dependientes de instituciones privadas
- c) Espacios culturales independientes autogestionados
- d) Espacios culturales independientes comunitarios

Los espacios dependientes son aquellos que deben rendirle cuenta o existen gracias a una institución. La dependencia puede ser económica, administrativa o política. Son considerados como espacios dependientes de entidades públicas los centros culturales municipales o teatros dependientes de universidades públicas. Como dependientes de entidades privadas encontramos los centros de extensión o teatros de universidades privadas o de empresas.

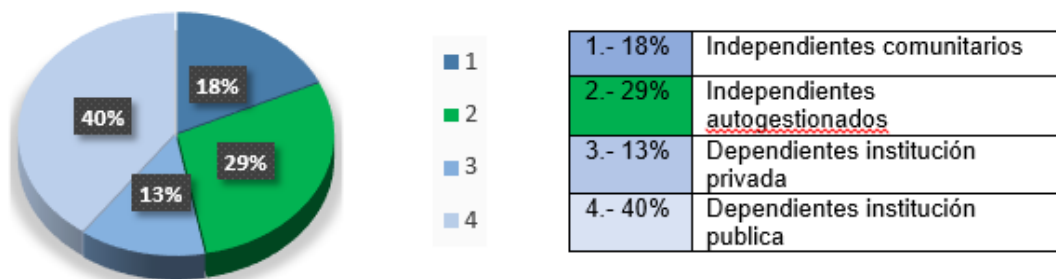


Figura 4.2: Porcentaje de espacios en la RM según tipo

Fuente: CNCA 2017

Los espacios autogestionados son aquellos que no dependen en su gestión administrativa o política de otra entidad. Por tanto tienen independencia en su quehacer. Los espacios comunitarios hacen referencia al vínculo con una comunidad específica y su territorio. Prima



una autoconcepción de pertenecer a un espacio territorial y de apertura hacia un barrio o comunidad. Su radio de acción se enmarca en un territorio y sus acciones resultan en la activación y dinamización de éste. Son espacios políticos. En la mayoría de los casos no cuentan con una infraestructura física.

#### **4.8. Espacios autogestionados**

Como mencionamos anteriormente, la supervivencia de ciertos espacios comerciales y culturales ha sido gracias a la autogestión de locatarios o de sus tribus urbanas. En ambos casos aparece el concepto de una comunidad cultural urbana.

La autogestión tiene su propia tradición histórica. Podría considerarse como la primera forma de gestión social que surgió de forma natural en la humanidad. Tuvo un reciente auge en los movimientos contraculturales de los años 60, y actualmente en el nacimiento y consolidación de nuevas formaciones políticas de organización asamblearia que están empezando a ocupar su espacio en las diferentes instituciones públicas. También en el circuito del arte.

El modelo de gestión pública cada vez está incorporando más valores del modelo de autogestión. Los modelos abiertos, horizontales y colectivos cada vez tienen más presencia en todos los ámbitos. Los modelos verticales y jerárquicos, que están sufriendo un periodo de crisis o de rechazo por parte de la ciudadanía, están intentando adoptar nuevos procesos para no perder su hegemonía. Todos los modelos están en constante evolución, mientras coexisten en un mismo sistema social. <sup>23</sup>

Para el geógrafo y teórico social David Harvey (2007) <sup>24</sup>el ordenamiento económico de las ciudades neoliberales ha debilitado los lazos sociales y los tejidos comunitarios, por la polarización social, producto de la competitividad de las ciudades en el plano internacional y la subordinación de las leyes del mercado. El estado es agente más que regulador del mercado, lo que significa que la atención del gobierno se centra más en la producción

---

<sup>23</sup> Busquets, J. (2015). Artículo disponible en <https://culturaconectada.com/2015/06/22/gestion-cultural-modos-de-hacer/>

<sup>24</sup> Harvey, D (2007). Breve historia del neoliberalismo. Editorial Akal (Cuestiones de Antagonismo), Madrid, 2007.

capitalista que en cuestiones de orden social, como las condiciones dentro de un territorio determinado.

Es así con este panorama, en el que las instituciones públicas responden a ciertos intereses sectoriales y a los procesos de gobernanza en un orden neoliberal, que se generan modos alternativos de gestión. Aparecen así alternativas de innovación democrática, a través de centros sociales autogestionados desde los márgenes del sistema del arte con fórmulas de colaboración con instituciones del estado. Fomentan el arte urbano como práctica artística y cultural desde iniciativas autónomas relacionadas con la institucionalidad.

Estos modelos de autogestión, responden a procesos de gobernanza alternativos y prácticas colaborativas. Serían beneficiosos para la sociedad ya que aumenta la participación de actores claves en un escenario urbano. Las fórmulas de gestión se definen por el grado de autonomía. Para el investigador cultural Jaron Rowan (2016)<sup>25</sup> se pueden encontrar ejemplos de autogestión, cogestión y gestión colaborativa. La gestión colaborativa en el ámbito de la cultura sería: *“Un modelo en el que la ciudadanía asume parte de la gestión, siempre bajo mandato de lo público, y que parece ser un primer paso hacia la responsabilidad y el trabajo que supone mantener en funcionamiento una infraestructura cultural”*. En este sentido una organización podrá ser cualquier grupo social que este conformado por personas, los cuales definen una serie de tareas y una administración común, y que buscará interactuar en el marco de una estructura sistémica con la meta de cumplir con ciertos objetivos propuestos por la propia comunidad.

En el caso específico del Caracol los Leones, la autogestión se aplica a la realidad de una copropiedad inmobiliaria, donde sus locatarios se han organizado en torno a objetivos en común del campo cultural artístico. Esto conlleva una oportunidad y un desafío ya que implica que la organización cultural debe ir más allá de su papel involucrándose en temas de carácter inmobiliario y sensible de la comunidad. Hay que hacerse cargo de construir colectivamente las estrategias ya que su intervención involucra espacios comunes y privados. En ese contexto, la gestión de un espacio cultural debiera vincularse con los agentes sociales que lo habitan para facilitar su implicación y apropiación, garantizando su pertenencia al lugar y a la sustentabilidad del espacio.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Rowan, Jaron ( 2016) Cultura Libre de estado

<sup>26</sup> Rowan, J. (2016). “Cultura Libre de estado”. Editorial Traficantes de Sueños, Madrid, 2016.

#### **4.9.-Puesta en valor y revitalización**

Las ciudades tienen distintos procesos de crecimiento a lo largo de la historia, generando en distintas épocas, diversas tipologías arquitectónicas que responden desde su morfología y función a situaciones políticas, económicas y a estilo de vida.

Muchos edificios y espacios de encuentro que respondían a épocas pasadas, se reconocen como piezas atemporales, tanto por decisiones políticas o de planificaciones territoriales, quedando fuera de las actividades urbanas y procesos de movilidad de la ciudad, quedando obsoletos, tendiendo al deterioro y finalmente al abandono.

En un mundo capitalista y del mercado inmobiliario estos edificios abandonados en muchos casos son finalmente derribados para dar paso a lo que llamamos erróneamente “progreso” entendido la idea de borrón y cuenta nueva. En el último tiempo han aparecido nuevos conceptos que pretenden reincorporar estos espacios y edificios, al reconocerlos como un capital urbano estratégico mediante el desarrollo de nuevas iniciativas y proyectos que permitan cambiar su destino y condición.

Uno de ellos es el concepto de revitalización, asociados a poder dar nuevamente vida, revivir algo que estaba en un estado de abandono o deterioro y otorgar mayor vitalidad o vigor. Revitalizar en este sentido es aportar fuerza, vida o movimiento a estos espacios. Revitalizar viene del inglés “vitalize” o “to revitalize”, y son conceptos muy recientes dentro de la lengua española, que buscan infundir “nueva vida”.

Las estrategias de revitalización llevada a cabo en distintos centros urbanos es lograr al máximo la interacción entre la arquitectura, ofreciendo espacios para la apropiación y la combinación de funciones, junto con el desarrollo de lugares que permitan el diálogo con su entorno natural, dejando de manifiesto la importancia del espacio público y el cambio de uso que en él se produce.

El arquitecto José María Yagüe (2010)<sup>27</sup> expone que actualmente, la revitalización es el instrumento global para recuperar una ciudad ya que involucra aspectos urbanos, sociales y económicos, abogando por la sostenibilidad, la defensa de la ciudad compacta, la mejora de las condiciones de habitabilidad y la identidad de los vecinos con su barrio y su ciudad.

En un programa de la división de municipalidades de la SUBDERE que revitaliza barrios emblemáticos, se busca salvaguardar el patrimonio nacional, para mejorar el entorno de la comunidad, añadiendo una carga valórica en sus inmuebles patrimoniales como también potenciar la actividad económica y el desarrollo de la cultura, fomentando la participación ciudadana de manera transparente como eje fundamental en su implementación. Se desarrolla de manera conjunta entre el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y la SUBDERE, en el marco de un préstamo que se está gestionando con el Banco Interamericano de desarrollo BID.

Su objetivo es implementar nuevos modelos de gestión para la revitalización de barrios e infraestructura patrimonial emblemática<sup>28</sup> con el propósito de:

- I) Mejorar las condiciones de habitabilidad y del entorno de barrios de la población residente;
- II) Poner en valor sus inmuebles patrimoniales y/o emblemáticos;
- III) Incrementar su actividad comercial y cultural;
- IV) Fomentar la participación de sus residentes en su revitalización.

Las revitalizaciones son efectivas cuando existen capacidades instaladas en función de las competencias locales:

- Acumulación de Inversiones: comunas o edificios donde existen inversiones significativas, públicas y/o privadas, ya realizadas o por realizar. Se priorizará comunas o grupos humanos donde sea posible establecer sinergias o para iniciar un proceso de transformación.

---

<sup>27</sup> Yagüe, J. (2010). Revitalización vs Rehabilitación. IE Universidad, Valencia, 2010.

<sup>28</sup> SUBDERE. (2016). "Guía operativa para el programa de mejoramiento urbano y equipamiento comunal". Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Gobierno de Chile, 2016.

- Efectividad Institucional y Comunitaria: a nivel institucional se considera la presencia de capital humano especializado, con alto grado de interés, experiencia, soporte administrativo y capacidades de gestión de programas para la recuperación del patrimonio,
- Marco Normativo que regule adecuadamente intervenciones urbanas y edificatorias para una revitalización que resguarde aspectos urbanísticos, arquitectónicos y funcionales que dan la identidad al sector.
- Potencial de desarrollo: se refiere a la capacidad de los proyectos de recuperación para dinamizar a escala local las actividades culturales, turísticas, educacionales y económicas asociadas directamente al bien inmueble recuperado.

Las acciones de revitalización para ser más que meras reformas de infraestructura de un edificio, maquillando o mejorando sus espacialidades, debieran estar dentro de un plan, que involucre de manera paulatina y activa a todos los actores no solo internos sino externos al edificio. Desde vecinos, propietarios, comerciantes, municipios e inversionistas que debieran participar de estas acciones participando en la reconversión como una acción oxigenante y revitalizadora de la vida de una comunidad.

Las revitalizaciones en este sentido son integrales, ya que buscan la transformación a través de líneas de inversión tematizadas y focalizadas en función de activar la productividad y puesta en valor.

En este contexto se concibe al edificio Caracol Los Leones como parte de un patrimonio o inmueble significativo en la historia de la comuna de Providencia. Entendiendo en palabras de Rojas que *“El patrimonio corresponde a las cotidianidades del pasado, aún alojadas de alguna manera en la nuestra. El objeto patrimonial es portador de un coeficiente de sentido que se encarga al presente”*<sup>29</sup>.

En el caso particular de este proyecto, el objeto patrimonial que pretende reactivarse es el mismo espacio caracol, como objeto portador de un coeficiente de sentido que en el

---

<sup>29</sup> Rojas, S. (2015). “La puesta en valor del pasado en el tiempo de la globalización”. Coloquios Regionales Patrimonio, Valparaíso, 2015.

presente abraça tres dimensiones: el propio edificio, su comunidad de locatarios, su comunidad local y el sector artístico cultural.



**Figura 4.12: Parque cultural de Valparaíso**

**Fuente: Plataforma Arquitectura, 2012. Página web <https://www.plataformaarquitectura.cl>**

Encontramos en Chile dos ejemplos relevantes de revitalización y recuperación de patrimonios: Parque Cultural de Valparaíso (PCdV) y el Taller Arte BLOC. El espacio del Parque Cultural de Valparaíso (PCdV), también conocido como la Ex-cárcel, complejo arquitectónico construido en el Cerro Cárcel de Valparaíso, Chile, en enero de 2012, fue construido sobre las bases de lo que fue la antigua cárcel pública de la ciudad y posteriormente fue un espacio de organización colectiva «okupado» por artistas locales. La Fundación Taller Arte BLOC, es uno de los espacios alternativos más consolidados y de mayor trayectoria en la capital, fue fundado por los artistas Catalina Bauer, Rodrigo Canala, Rodrigo Galecio, Gerardo Pulido y Tomás Rivas. Instalado en una ex panadería en la comuna de Providencia desde finales del 2009, funciona como centro de actividades relacionadas con la producción, formación y difusión de las artes visuales, incluidas sus ya conocidas tutorías para artistas emergentes, impartidas por los artistas fundadores de este espacio.

## **CAPÍTULO III**

### **5. ANTECEDENTES**

En esta sección se abordan antecedentes relevantes para el proyecto a través de un análisis del contexto cultural en el que se desarrolla el plan de gestión en tres categorías. En el marco de la institucionalidad cultural, se analizan las políticas, normas, apoyos y fuentes de financiamiento en relación a la demanda del sector cultural. Posteriormente se analiza el contexto comunal donde se realizaría el proyecto, a través de temáticas que se asocien a la demanda social por espacios de encuentro en torno a la cultura. Finalmente se analiza el caso del espacio Caracol Los Leones, en términos funcionales, espaciales e históricos.

#### **5.1. Análisis contexto Políticas Culturales**

##### **5.1.1. Institucionalidad**

El desarrollo cultural de Chile fue fuertemente interrumpido por un gobierno militar en el año 1973. Desde la recuperación de la democracia en el año 1989, uno de los objetivos políticos del programa de gobierno en el campo cultural fue el desarrollo de su institucionalización con el objetivo de recuperar el ámbito cultural.

La creación de instituciones culturales adoptó diversas formas: Ministerios, Consejos, Secretarías, etc. Recién en el año 2003 por la Ley 19.891, con el fin de aunar y reorganizar la gestión estatal en cultura, se crea el Consejo Nacional de la Cultura, organismo público encargado de ordenar, describir, dirigir y delimitar la acción en el campo cultural por parte del Estado.

Finalmente, el 3 de noviembre de 2017, con la Ley N°21.045, se consolida la institucionalidad cultural con el Ministerio de las Culturas Artes y Patrimonio, agrupando en una sola entidad los antiguos Consejo de la Cultura, Dibam y Consejo de Monumentos Nacionales. Con un órgano estatal elevado a ministerio, se contribuye significativamente al desarrollo cultural del país, a facilitar el rol de los trabajadores del rubro y a la puesta en valor del patrimonio cultural.

El Ministerio es encargado de diseñar, formular e implementar políticas, planes y programas que contribuyan al desarrollo cultural y patrimonial de manera armónica y equitativa en todo el territorio Nacional.

Además le corresponde administrar y gestionar los fondos de fomento correspondientes al Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y de las Artes, el Fondo Nacional del Libro y la Lectura, el Fondo de Música Chile y otros eventuales fondos concursables establecidos por la ley. La lógica institucional del Ministerio responde al pilar que se encuentra en la Ley N°21.045.

Las políticas culturales se definen y adecuan a un período post dictadura, abarcando los ámbitos relativos de la sociedad y sus necesidades. Son herramientas que el Estado utiliza para definir, dirigir e intervenir en la cultura de la sociedad. También, dentro de ciertos límites establecidos, participan e intervienen instituciones e individuos organizados.

### **5.1.2. Políticas Culturales**

La Política Pública de Cultura es concebida como una política de Estado, por lo que no está sujeta a los gobiernos de turno. Son concebidas como *“una política de cultura transversal, que a nivel institucional atraviese y se integre en todos los ministerios, y en todos los aspectos del ciudadano y del ser humano en general, teniendo como centro la valoración y legitimación de la cultura como aspecto fundamental en la construcción de nuestra identidad nacional”*. Diseñada, ejecutada y evaluada bajo los principios fundamentales de la democracia, la participación y la inclusión, que fomente la igualdad de oportunidades y la transparencia”.<sup>30</sup>

El contenido de la última Política Nacional de Cultura 2017-2022, se desarrolla por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes antes de la creación del ministerio, con el fin de perfeccionar las herramientas necesarias en el contexto de la actividad cultural, artística y patrimonial. Para orientar la acción pública en cultura se definen los siguientes principios y ejes estratégicos:

---

<sup>30</sup> Política Nacional de Cultura 2017-2022



## Principios:

1. Promoción a la diversidad cultural.
2. Democracia y participación cultural.
3. Patrimonio como bien público.
4. Reconocimiento cultural de los pueblos indígenas.
5. Libertad de creación y expresión, protección de derechos laborales y valoración social de creadores y cultores.
6. Memorias.

## Ejes estratégicos:

- Fomento de las artes y las culturas.
- Participación y acceso a las artes y las culturas.
- Formación y sensibilización artística y patrimonial de la ciudadanía.
- Rescate y difusión del patrimonio cultural.
- Puesta en valor de espacios culturales ciudadanos.
- Reconocimiento de los pueblos indígenas.

El levantamiento de problemáticas y propuestas para las políticas regionales y sectoriales de cultura, se realizó a partir de los ejes estratégicos institucionales. Dentro de estas problemáticas reconocida en la última Política Nacional de Cultura 2017-2022 especial relevante es la importancia no solo el fomento, participación y rescate de los espacios culturales sino también la **puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos**. Este hecho permite detectar como se verá más adelante superponer espacios diseñados para el comercio como lugares para la cultura dado a los fenómenos preexistentes allí por unos colectivos existentes.

Por otro lado, los temas prioritarios que fueron recurrentes en las discusiones generadas a la luz de la última política nacional de cultura respecto a las instancias participativas con la ciudadanía fueron los siguientes:

- a. **Participación, gestión cultural local y espacios culturales.**
- b. Trabajadores(as) de la cultura: calidad de vida y valoración social.
- c. **Mediación artística, cultural y patrimonial.**
- d. Internacionalización, interculturalidad e intercambios transfronterizos.
- e. Economía creativa y desarrollo local.
- f. Cultura digital.
- g. Difusión y medios.
- h. Patrimonio.
- i. Memoria.
- j. Generación de conocimientos, investigación e innovación.

Para efectos del proyecto y plan se consideran como puntos relevantes tanto la participación local de espacios culturales como la puesta en valor de la mediación artística cultural y patrimonial.

### **5.1.3. Participación, gestión cultural local y espacios culturales.**

El tema presente en este proyecto vinculado al plan está relacionado con la participación, gestión cultural local y espacios culturales, dado a la naturaleza de la organización y el espacio físico donde se desarrolla.

Según el documento de Política Nacional de Cultura 2017-2022, estos tres temas (participación, gestión y espacios) se vinculan con la ciudadanía de forma activa tanto para el desarrollo de políticas como para el propio desarrollo cultural. La participación cultural se vincula estrechamente con los espacios en que se desarrolla, con su dimensión espacial, sean infraestructuras especializadas o no para actividades culturales.

La gestión cultural en este contexto tiene el papel de diseñar y elaborar proyectos culturales que se relacionen con el territorio y con los agentes sociales que lo habitan, para así facilitar la apropiación por parte de sus habitantes y la sustentabilidad de estos espacios culturales.

Los espacios culturales son considerados como aquellos lugares, tangibles o no, donde puedan desarrollarse actividades culturales. Aunque puedan suplir la ausencia de infraestructura cultural, si no contemplan una gestión adecuada, corren el riesgo de un mal

funcionamiento y no tener proyección. También, además de una buena gestión, requieren de un mantenimiento y programación acorde a las necesidades de la comunidad local.

El tema de infraestructura cultural se ha instalado como objetivo de los últimos gobiernos, para el desarrollo de las artes y cultura. En los lineamientos del CNCA se consideran iniciativas y programas diversos de financiamiento de infraestructura cultural pública y/o privada.

Problemáticas y desafíos identificados en el proceso de Política Cultural referidos a Participación, gestión cultural local y espacios culturales son:

### **Problemáticas y desafíos identificados en el proceso de Política Cultural**

#### **1 Insuficiente confianza entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil:**

*Se observa la necesidad de reconstruir la confianza entre el Estado y la sociedad civil, sus comunidades y creadores, para avanzar en el cumplimiento de objetivos comunes. Las organizaciones culturales perciben como escaso el reconocimiento de su labor por parte del Estado, por lo que es necesario asegurar que la institucionalidad cultural fortalezca a estas organizaciones, en particular a través del trabajo en redes territoriales.*

**2 Deficientes capacidades para la gestión cultural local:** *se percibe una baja preparación profesional en los ámbitos territoriales y participativos para gestionar espacios culturales sustentables. Esto podría traducirse en una baja valoración de las autoridades, y las mismas organizaciones de gestión cultural, como movilizadoras del desarrollo de las comunidades. Comprendida la gestión cultural como una instancia de mediación, es necesario desarrollar capacidades que promuevan el contacto entre la ciudadanía y los procesos creativos. Por ello, el Estado debe incentivar el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de gestión a nivel local, en particular cuando existen procesos de creación o habilitación de infraestructuras para la cultura, ya se trate de espacios especializados o aquellos que se usan habitualmente con fines culturales.*

**3 Vínculo insuficiente entre espacios, gestión y comunidades locales:** se identificó en las regiones un grado de desconexión entre la gestión de algunos espacios culturales, incluyendo temas como la definición de su programación, y las distintas realidades y expectativas de las comunidades locales. Tanto la gestión cultural pública como la privada, son percibidas como insuficientemente capacitadas para responder y proponer a una ciudadanía activa, a creadores y cultores, nuevas estrategias de acceso y mejor visibilización y circulación de prácticas y manifestaciones locales.

**4 Necesidad de continuar desarrollando, habilitando y reconociendo espacios para la participación cultural:** se observa un gran número de espacios cuya construcción responde a otro fin y que son utilizados para actividades culturales con una habilitación precaria, como gimnasios, espacios comunitarios o escuelas. Del mismo modo, se visibiliza una falta de reconocimiento a los espacios públicos, como calles, parques y plazas, como espacios legítimos de creación, difusión y exhibición de actividades artísticas. A su vez, existen insuficiencias estructurales en cuanto a accesos y espacios de circulación que incluyan a personas con problemas de movilidad, como personas en situación de discapacidad o adultos mayores.

La Política Nacional de Cultura 2017-2022 cuenta con 10 orientaciones y 46 objetivos estratégicos.

En relación a la participación, gestión y espacios culturales, destacamos 3 orientaciones junto a sus objetivos más relacionados con el tema de este trabajo:

***a) Una participación cultural de todas las personas, basado en el principio de no discriminación.***

- *Promover la apropiación ciudadana de los espacios culturales, patrimoniales y de memoria, a través de la participación cultural en el territorio con énfasis en el diálogo intercultural.*
- *Fortalecer el desarrollo y habilitación de infraestructura especializada y el uso de espacios no especializados, para disminuir la brecha de infraestructura cultural en los territorios.*
- *Contribuir a una gestión y administración eficaz y eficiente de los espacios culturales promoviendo su sostenibilidad, con énfasis en el desarrollo de las capacidades de gestión cultural, el trabajo en red y la asociatividad.*
- *Contribuir a los procesos de revitalización, recuperación y resguardo de las culturas, las artes, la memoria y el patrimonio cultural indígena.*
- *Promover la accesibilidad a los espacios para la ciudadanía en su diversidad, con énfasis en las personas con discapacidad y los adultos mayores, garantizando la no-discriminación.*
- *Fortalecer a las organizaciones locales y comunitarias para contribuir al desarrollo cultural local, promoviendo el desarrollo de las artes y culturas populares y tradicionales.*
- *Posibilitar la participación cultural de la ciudadanía en entornos digitales, con especial atención en las desigualdades de género, edad, nivel socioeconómico y nivel educacional.*

***b) El patrimonio como un bien público y una construcción social, donde las comunidades colaboren con aquellos referentes significativos que les dan sentido e identidad.***

- *Generar las condiciones adecuadas para la apropiación social del patrimonio cultural y natural en la población, para asegurar su transmisión, protección y salvaguardia.*
- *Promover la actualización de la legislación patrimonial existente en el país.*
- *Promover una gestión pública descentralizada para el patrimonio, que incorpore una articulación intersectorial en los territorios, considerando la profesionalización en el área.*
- *Promover la generación de conocimientos sobre patrimonio artístico, propiciando el resguardo de documentación y archivo asociados a las artes, incluyendo en ello los procesos de exploración creativa.*

***c) Procesos innovadores y diversos de mediación cultural, artística y patrimonial, para una ciudadanía activa y en pleno conocimiento de sus derechos culturales***

- *Fomentar el desarrollo profesional de los mediadores y gestores para contribuir a la participación cultural de la ciudadanía en todo el territorio.*
- *Desarrollar herramientas para la formación de públicos para las artes de todas las edades, orientado al disfrute y la participación cultural como un derecho, con foco en aquellas en condición de vulnerabilidad social o con baja participación cultural.*
- *Articular redes entre espacios culturales y espacios educativos a nivel local, para promover la apreciación cultural, artística y patrimonial con pertinencia territorial.*
- *Generar estrategias regionales para el reconocimiento y valoración del patrimonio por parte de la ciudadanía en general, desde la primera infancia, hasta la adultez mayor.*

#### 5.1.4. Financiamientos y Legislación de apoyo.

Existen tres fuentes principales de financiamiento de las actividades artísticas y culturales: los ingresos propios, el financiamiento público y el financiamiento privado.

Los **ingresos propios** refieren a aquellos generados por las organizaciones culturales en el mercado, es decir, la recaudación a través de, por ejemplo, la venta de entradas para actividades artísticas o la venta de objetos culturales (Parlamento Europeo, 2011; CNCA, 2013).

El **financiamiento público** de la cultura puede ser directo o indirecto. El financiamiento público directo corresponde a cualquier apoyo prestado por organismos gubernamentales y/o públicos a las actividades artísticas y culturales; es decir, dinero que se transfiere de los fondos públicos a las cuentas de los beneficiarios (Parlamento Europeo 2011). En el caso chileno, es posible mencionar las transferencias corrientes a instituciones, públicas y privadas, del ámbito de la cultura y las artes; los Fondos de Cultura del CNCA para fomentar el desarrollo de las artes, la difusión de la cultura, y la conservación del patrimonio artístico y cultural del país; los fondos concursables de otras reparticiones públicas (entre las que cuentan CORFO, SERCOTEC, DIRAC, INJUV, INDAP, entre otras) destinados a financiar el desarrollo cultural.

El financiamiento público indirecto, por otra parte, corresponde a medidas adoptadas por los gobiernos a favor de organizaciones culturales y que no conllevan la transferencia de dinero. Se trata principalmente de gastos fiscales (Parlamento Europeo, 2011; CNCA, 2013), es decir, ingresos a los que renuncian los gobiernos como consecuencia de las reducciones y exenciones fiscales concedidas a las propias instituciones culturales, y a las reducciones y exenciones fiscales concedidas a empresas y particulares como contrapartida de los recursos que aportan a instituciones culturales. En el caso chileno es posible mencionar estímulos tributarios como la Ley de Donaciones Culturales y la Exención del Impuesto al Valor Agregado (Spencer, 2013).

Finalmente, el **financiamiento privado** de la cultura corresponde a las ayudas financieras prestadas por individuos, empresas u organizaciones no públicas, mediante donaciones, mecenazgo o patrocinios (CNCA, 2013). Para fomentar estos aportes privados, cobran

relevancia, las ya mencionadas medidas de estímulo tributarios desarrolladas por los gobiernos, en particular la Ley de Donaciones Culturales en el caso chileno.

Así, cuando existen estas formas de financiamiento que combinan recursos estatales con recursos del sector privado, hablamos de modelos mixtos de financiamiento de la cultura (Antoine, 2008). Dado que en la actualidad, el financiamiento público directo muestra una tendencia a disminuir en diferentes países, por lo general, los modelos mixtos se perciben como soluciones que permitirían la sostenibilidad financiera en el ámbito cultural (Parlamento Europeo, 2011).

En este sentido, *“el Estado tiene una doble responsabilidad ya que no solo debe encargarse de generar políticas de financiamiento público, sino que también debe buscar incentivos para que se provean los fondos privados (...) Como consecuencia de lo anterior, la proporción de ingresos procedentes de cada una de las posibles fuentes de financiamiento depende directamente de las políticas estatales de apoyo a las artes y la cultura que articule y ejecute cada país”* (Simonnetti, 2010, p. 12).

En el marco de las políticas culturales existentes están las fuentes y mecanismos financieros útiles para la gestión de un espacio para la cultura.

#### **Fondos Cultura:**

- Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart)
- Fondo del Libro y la Lectura
- Fondo de Fomento de la Música Nacional
- Fondo Audiovisual

Programas para financiamiento de organizaciones culturales:

- Programa de financiamiento de infraestructura cultural pública y/o privada
- Programa Red Cultura
- Fomento al arte en la educación
- Programa de intermediación cultural
- Fondo del patrimonio
- Programa otras instituciones colaboradoras

Otros:

- Ley de Donaciones con Fines Culturales

Los elementos legislativos pertinentes corresponderían a los siguientes:



### **1.-Ley núm. 19.928: Fondo de fomento de la Música Nacional**

El objetivo de la ley es apoyar, estimular, promover y difundir a los artistas como forjadores del patrimonio de la música nacional. Mediante esta ley se fundamenta el proyecto y se genera la oportunidad de obtener recursos para su ejecución. Incluyendo además el apoyo y convenios con establecimientos educacionales para fomentar la investigación y creación.

### **2.-Ley núm. 19.891: Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes**

*“El Fondo Nacional para el Desarrollo Cultural y las Artes, FONDART, fue creado el año 1992 con la aprobación de la ley Nº 19.891. Su objetivo es apoyar el desarrollo de las artes, la difusión de la cultura y la conservación del patrimonio cultural de Chile.*

*Con los recursos del fondo se ejecutan programas y se realizan concursos de proyectos abiertos a la comunidad artística, que tienen por fin estimular la formación profesional, la creación artística, la mediación cultural y la conservación patrimonial en las siguientes disciplinas artísticas: Artes Visuales, Fotografía, Teatro, Danza, Artes Circenses, Artesanía, Folclor, Arquitectura, Diseño, Nuevos Medios, Gastronomía, Patrimonio Material e Inmaterial, Gestión Cultural, Culturas de Pueblos Originarios, Desarrollo Cultural Local y Turismo Cultural.*

*Estos recursos se dividen a su vez en dos fondos distintos, uno de carácter nacional y otro regional. Las propuestas pueden considerar iniciativas que incluyan la investigación, creación, producción y/o difusión y que sean relevantes para el desarrollo de las disciplinas en el país, de sus artistas, mediadores y públicos”.*<sup>31</sup>

### **3.- Ley núm. 18.985: Donaciones con Fines Culturales**

En la medida que se cumplan ciertos requisitos, una corporación puede ser beneficiaria en la medida que sus objetivos sean la investigación, desarrollo y difusión de la cultura, las artes y el patrimonio. Las donaciones acogidas a esta ley pueden consistir en dinero o en especies.

---

<sup>31</sup> Política Nacional de Cultura 2017-2022

## 6. Análisis contexto territorial

### 6.1. Antecedentes Comuna de Providencia

El Plan de Desarrollo de Comunal de Providencia 2006-2012, es el principal instrumento de planificación y gestión de la Municipalidad, que promueve iniciativas y proyectos destinados a impulsar el desarrollo territorial, económico, y social de los habitantes de Providencia.

En este marco, El plan apunta a ser no sólo un instrumento de planificación de acuerdo a lo establecido en la Ley 18.695, sino que también un instrumento de gestión capaz de relacionarse, en forma efectiva, con el Plan Regulador y el Presupuesto Municipal.



Figura 6.1: Mapa de la comuna de providencia y la Ubicación perifera a la comuna del Edificio Caracol los Leones

Fuente: Mapas de Providencia. Página web <http://mapas.providencia.cl>

Según información entregada por el Plan de Desarrollo Comunal de Providencia (2013-2021) (en adelante “PLADECO”), se destaca la siguiente información pertinente:

## 6.2. Información demográfica

De todas formas, la tasa de masculinidad ha ido en aumento, ya que pasó de 70,1 a 78,3 hombres por cada 100 mujeres entre 1982 y 1992. Las dos proyecciones oficiales con que se cuenta prolongan esta tendencia, estimando una tasa de 87,5 hombres por cada 100 mujeres en 2012.

Entidad	1970	1982	1992	2002	2012		
					Proyecciones INE 2002 <sup>9</sup>	Proyecciones SEREMI DS <sup>10</sup>	Preliminares Censo 2012 <sup>11</sup>
País	8.888.768	11.329.736	13.348.401	15.050.341	17.398.632	-	16.572.475
R.M.	3.153.775	4.318.075	5.257.937	6.038.974	7.007.620	7.117.265	6.683.852
Providencia	121.437	115.449	111.182	120.874	126.487	160.732	131.708

**Figura 6.2: Dinámica Poblacional según País, región y comuna.**  
**Fuente: Censos de Población INE y proyecciones.**

Resulta importante mencionar que es ésta una comuna con una importante población flotante debido a su infraestructura de oficinas, instituciones educacionales y comercio.

La población habitante de la comuna se distribuye en los siguientes tramos atareos:

- 12,9% 0 a 14 años
- 33,6% 15 a 34 años
- 28,4% 35 a 59 años
- 20,6% 60 o más años.

Según estos datos el mayor porcentaje de rango etéreo estar entre los 15 y 34 años, lo que corresponde una un perfil más bien joven en la comuna. Cabe destacar que esta comuna presenta un nivel educativo marcadamente más elevado que el de la región y el país, con un 47,8% de la población con al menos un año de educación superior cursada. Lo que desde el punto de vista sociocultural es un grupo que reconoce el valor de la cultura dentro de los espacios valóricos de la ciudad.

### 6.3. Asociatividad

Según la información entregada en el PLADECO, es ésta una comuna que presenta bajos niveles de asociatividad, así como de otro tipo de capital social, si bien el instrumento indica que es éste un fenómeno difícil de medir, existiendo por lo demás poca información tanto general como particular en la comuna. En todo caso, se plantea como un proceso en desarrollo el paulatino y creciente debilitamiento de las relaciones sociales entre los vecinos.

El documento presenta dentro del diagnóstico de este debilitamiento la falta de espacios (infraestructura) para el funcionamiento y desarrollo de actividades sociales que fomenten la participación. Esto se ve acentuado con el permanente crecimiento a nivel de edificaciones en el sector deProvidencia siendo el sector con mayor demanda de permisos de edificación en los terrenos a lo largo del eje Providencia. Situándose a demás los ejes de transporte y comercial.

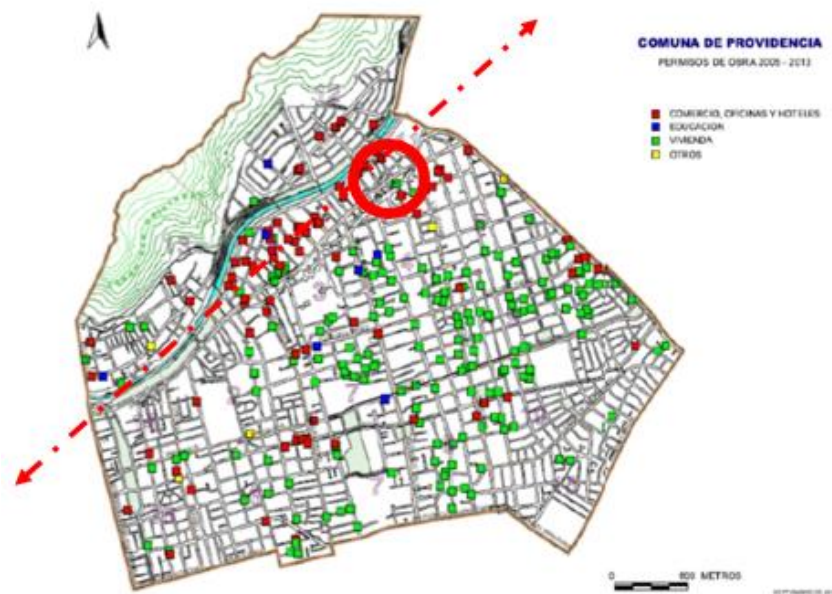


Figura 6.3: Permanente crecimiento y demanda de permisos de edificación.

Fuente: Mapas de Providencia. Página web <http://mapas.providencia.cl>

#### **6.4. Espacios de encuentro público comunal**

Según el PLADECO, existen 751.222 m<sup>2</sup> (de una superficie total comunal de 14,4 km<sup>2</sup>) de áreas verdes (plazas, parques) con infraestructura asociada (escaños, juegos infantiles, pistas recreativas, senderos, etc.) Respecto de la infraestructura cultural, se distinguen entre espacios de administración municipal (Biblioteca Municipal, Parque de las Esculturas, Palacio Schacht, Casa de la Ciudadanía de Monte Carmelo, Museo de Tajamares), de otros espacios, tales como los cafés literarios, teatros y centros privados (Teatro Nescafé de las Artes, Fundación Neruda, Fundación Telefónica, Teatro CEAUC, entre otros.)

*La comuna de providencia canaliza su aporte en recursos para el desarrollo de la cultura a través de La Fundación Cultural de Providencia, institución de derecho privado y sin fines de lucro, que lleva a cabo la gestión, promoción y difusión del arte y la cultura en la comuna. Su misión es difundir y promover las artes y el pensamiento en sus diversas manifestaciones y formatos; fomentar el debate crítico de ideas; asumir la pluralidad, la diversidad y promover el diálogo institucional y ciudadano.*

*La Fundación de Cultura tuvo un total de ingresos de M\$2.322.827, de los cuales M\$2.093.174 corresponden a aportes municipales, mientras el restante son ingresos obtenidos de Fondos concursables GORE, Ley de donaciones culturales (Jazz 2017 y Bronces Inquietos), y ventas.*

*En este sentido no hay antecedentes que permitan reconocer aportes económicos a acciones de autogestión cultural, pero si apoyo municipal como patrocinio.*

#### **6.5. Objetivos PLADECO 2013-2021**

Dentro de los objetivos planteados por el PLADECO de Providencia, destacamos los siguientes, que se relacionan directamente con este proyecto:

- Crear más y mejores espacios públicos para el encuentro de los habitantes de la comuna.
- Potenciar las actividades deportivas y culturales en los barrios de la comuna.
- Posicionar a la comuna como líder en el desarrollo de actividades de innovación, culturales y turísticas.

- Posicionar a la comuna como polo de desarrollo cultural.
- Proteger y potenciar la identidad y la calidad de vida de los barrios de la comuna.
- Proteger y poner en valor el patrimonio de la comuna.

La comuna a lo largo de la historia se ha ido constituyendo y transformando desde un lugar originalmente residencial, como a los inicios del siglo pasado donde el chalet era la tipología arquitectura de la comuna, a lo que es hoy una zona de uso mixto habitacional- comercial, donde la importancia de apoyar y generar espacios de encuentro ciudadano junto al empuje económico comercial se hace primordial en estos momentos para la comuna.

## **6.6. Antecedentes del Barrio Los Leones**

El barrio correspondiente a esta localización es el Barrio Los Leones. Es un tipo de asentamiento urbano, que fue el límite urbano del antiguo Providencia, que hoy convive con el Providencia moderno. El legado es el ritmo peatonal que se genera al interior de las manzanas, con variadas pausas en cafés, restaurantes, casas tradicionales y otros. El barrio posee varias instituciones educativas y bibliotecas.

Cuenta con un patrimonio extenso tanto material como inmaterial, con hitos tanto naturales, donde destacan la ladera del Cerro San Cristóbal, el cauce del Río Mapocho, el Canal San Carlos y su parque, todos con presencia de flora nativa y un intensivo arbolado en sus calles. Como también hitos artificiales, con el Instituto Cultural de Providencia, Costanera Center, Iglesia La Divina Providencia, Escultura Los Leones, Caracol Los Leones, Dos Caracoles. La oferta cultural es variada, desde expresiones artísticas en el espacio público hasta centros gastronómicos en distintas partes del sector. Principalmente encontramos artes visuales, música y literatura.

Los alcaldes son los tomadores de decisiones de la comuna por sus mandatos, expresados en sus gestiones y preocupaciones por la escala de barrio, manteniendo, resguardando o intensificando la relación de vegetación por superficie y el proceso de crecimiento de edificación en altura. Cuenta con bibliotecas públicas, teatros, salas de cine, centros

culturales y casas de cultura, museos, salas de exposiciones, galerías de arte, incluso algunas unidades vecinales activas.

Su sistema productivo se basa en varios tipos de actividades comerciales como inmobiliarias, empresariales y de alquiler para servicios y habitación; comercio mayorista y minorista; intermediación financiera; servicios comunitarios, sociales, de salud y personales; emprendimiento y desarrollo económico local; turismo.

Es un área representativa de las actividades realizadas en una capital globalizada a escala de barrio. Posee diversos atractivos turísticos, restaurantes, locales comerciales y oferta cultural como cine al aire libre, conciertos de jazz (Parque de las esculturas en la ribera del río Mapocho) y actividades en plazas, incluso recorridos patrimoniales en bicicleta.

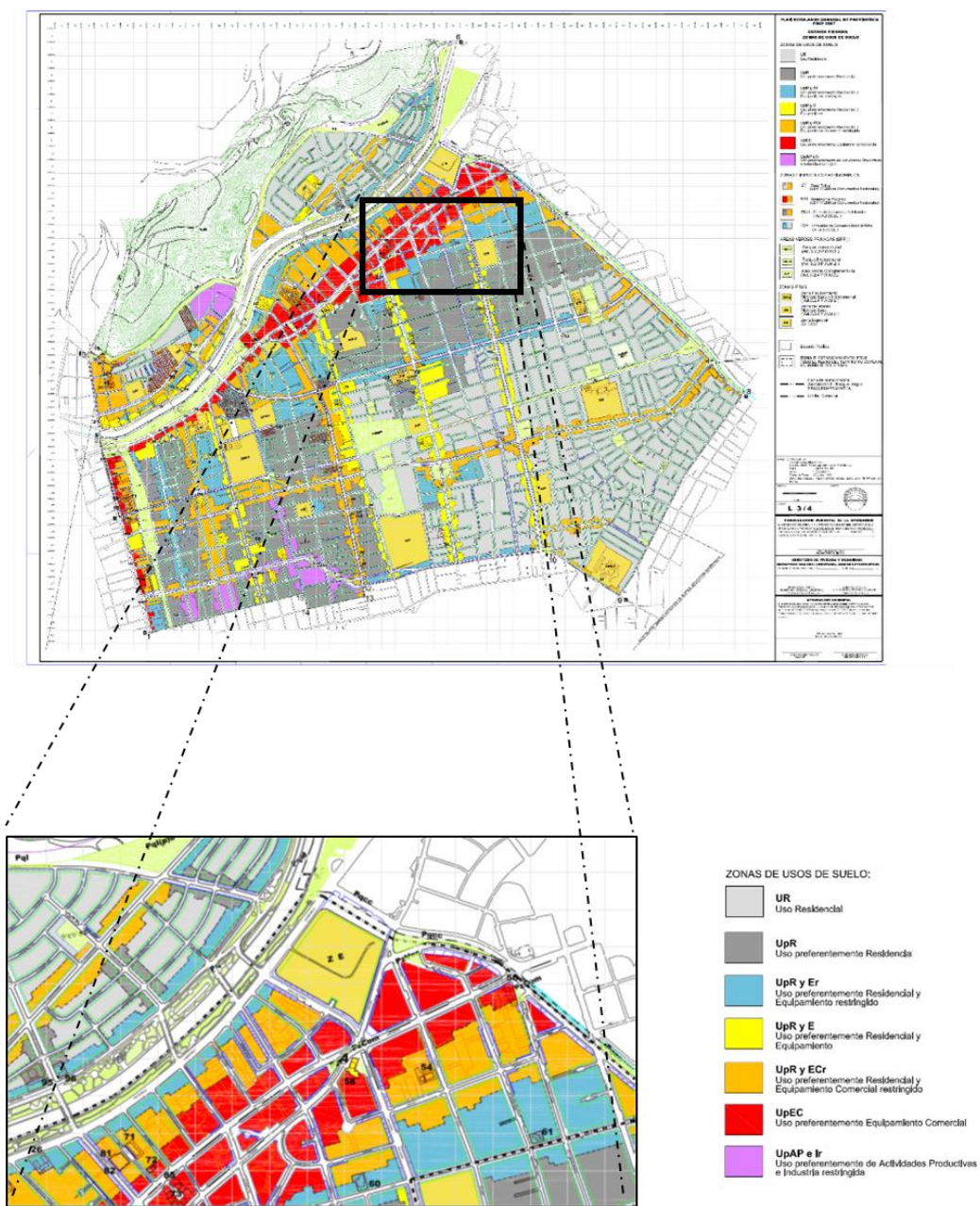
El proyecto propiamente tal se emplaza en un sector definido como preferentemente comercial en el plano regulador vigente <sup>32</sup> en la comuna, como se aprecia en la imagen a continuación.

La zonificación definida en el instrumento de planificación territorial vigente, admite, entre otros, el uso “culto y cultura” dentro del destino “Equipamiento”, por lo que se permite la realización de actividades tipo conciertos y espectáculos. Ahora bien, el recinto deberá acondicionarse acústicamente, de manera de dar cumplimiento a restricciones sobre ruido (emisión e inmisión). <sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Plan Regulador de Providencia, Ordenanza Local 2007 (última modificación DE N°1467, sept. 2016).

<sup>33</sup> ART. 6.2.17. UpEC - Zona de Uso preferentemente de Equipamiento Comercial. La zona de uso UpEC tendrá como destino principal el Equipamiento de las clases Comercio, Servicios, Científico, Culto, Cultura y Esparcimiento, de acuerdo con el cuadro N°37 siguiente, no aceptándose otro uso en los tres primeros pisos, salvo el departamento del conserje. En todo caso en el primer piso de la edificación con frentes a calles y pasajes, sólo se aceptará la clase Comercio. Los pisos de la edificación aislada que, por limitación de la densidad residencial máxima, no tengan uso residencial tendrán como destino obligatorio el Equipamiento Clases: Comercio, Servicios, Científico, Culto, Cultura y Esparcimiento; los restantes pisos podrán destinarse para uso Residencial, siempre que se le garantice acceso independiente. Para todas las actividades de esta Zona, las Restricciones por Impacto Ambiental serán de Rango 1, Inofensivo (ver Art. 6.2.07. Cuadro N° 30).



**Figura 6.4: Plano de catastro de uso de suelo de la comuna de Providencia**  
**Fuente: Mapas de Providencia. Página web <http://mapas.providencia.cl>**



<b>«Matriz Cultural»</b>		
<b>Unidad Territorial: Barrio Los Leones, Comuna de Providencia, Santiago de Chile</b>		
<b>N° de Habitantes: 150.000 residentes – Población Flotante: 1.800.000 flotante</b>		
	<b>Componente o vector cultural</b>	<b>Descripción sintetizada</b>
1.	Tipo de asentamiento	Urbano
2.	Sistema productivo	- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler - Comercio al por mayor y menor, - Intermediación financiera - Servicios comunitarios, sociales, de salud y personales - Emprendimiento y desarrollo económico local - Turismo
3.	Religión(es), sistema de creencias, cosmovisiones	Multi-diversidad, pero preferentemente cristiana.
4.	Expresiones típicas, según desglose	
	4.1 Tradicionales (artesanía, gastronomía, bailes, circos....)	Atractivos turísticos, restaurantes, locales comerciales.
	4.2 Contemporáneas (grafitis, fiestas callejeras, carnavales, desfiles....)	Cine al aire libre y conciertos de jazz cerca del río Mapocho. Comercio ambulante
5.	Deportes y recreación	“Plazas activas”: deporte y actividades en plazas los domingos, cines, teatros.
6.	Patrimonio material (tangible), reconocido colectivamente	
	6.1 Iconos naturales (geografía, atracciones naturales, etc.)	Cerro San Cristóbal, Río Mapocho, Canal San Carlos, Flora Nativa y Arbolado Calles
	6.2 Iconos artificiales (arquitectura, monumentos, etc.)	Instituto Cultural Providencia, Costanera Center, Iglesia La Divina Providencia, Escultura Los Leones, Caracol Los Leones, Dos Caracoles
7.	Patrimonio inmaterial (intangibles), reconocido colectivamente	
	7.1 Festividades, efemérides	Recorridos patrimoniales: “Conociendo Providencia” y “Pedalea el Patrimonio Arquitectura Moderna”
	7.2 Lenguaje, tradiciones, memoriales, mitos, leyendas	El barrio fue el límite urbano del antiguo Providencia, que hoy convive con el Providencia moderno. El legado es el ritmo peatonal que se genera al interior de las manzanas, con variadas pausas en cafés, restaurantes, casas antiguas y otros.
8.	Áreas de conocimiento (científico, tecnológico, humanista...)	El barrio posee varias instituciones educacionales y bibliotecas. Es representativo de las actividades realizadas en una capital globalizada a escala de barrio.
9.	Expresiones artísticas	Son variadas desde expresiones artísticas en el espacio público hasta centros gastronómicos en distintas partes del sector. Principalmente artes visuales, música y literatura.
10.	Referentes individuales, organizaciones sociales y lugares relevantes	
	10.1 Personajes / personalidades (vivos o históricos)	Los alcaldes son los personajes de la comuna por sus gestiones y preocupaciones por la escala de barrio, manteniendo y resguardando la relación de vegetación y el proceso de crecimiento en edificación en altura.
	10.2 Instituciones / Organizaciones sociales / Colectivos / Lugares	Bibliotecas Públicas, Teatros, Cines, Centros Culturales y Casas de Cultura, Museos, Salas de Exposiciones, Galerías de Arte, Unidades Vecinales

## 7. Aproximación al Caracol Los Leones

El siguiente capítulo busca aproximarnos al caso del Caracol Los Leones. Para ello se realiza un breve análisis de la tipología arquitectónica de los caracoles entendiendo su origen, auge y decadencia como modelo espacial. Luego frente a su inevitable deterioro, se reconoce una tendencia ocupacional de un grupo de artistas, mayoritariamente músicos, lo que se reconoce como una oportunidad de reactivar dicho espacio desde un plan estratégico de mediación cultural. Finalmente se analiza su forma y función para evaluar sus fortalezas y los desafíos que presenta avanzar hacia una revitalización de un edificio emblemático para la historia de la arquitectura: El primer caracol comercial de Chile.

### 7.1. Origen, auge y decadencia del espacio caracol

La arquitectura siempre ha estado ligada a los procesos económicos, desde la segunda mitad del XIX los procesos de industrialización incidieron significativamente en las transformaciones de las ciudades modificando no tan sólo sus espacios urbanos, sino también el modo de usar la ciudad en relación a los espacios de consumo.

El auge económico potenciado por la industrialización durante el siglo XX genera nuevas conductas sociales a la luz de un mayor poder adquisitivo y nuevas necesidades de consumo. Esto genera una relación estrecha entre espacio de consumo con las formas de los espacios arquitectónicos y urbanos. Según David Harvey, geógrafo y urbanista inglés, *“desde 1972 aproximadamente se ha operado una metamorfosis en las prácticas culturales y económico-políticas. Esta metamorfosis está ligada al surgimiento de nuevas formas dominantes de experimentar el espacio y el tiempo”*.<sup>34</sup>

Una de las primeras evidencias de esta metamorfosis en Chile fueron las diversas tipologías de los espacios comerciales; los *shopping mall*, patios comerciales, centros comerciales y caracoles. Algunos emplazamientos de estas nuevas arquitecturas cerradas comenzaron a desintegrar y fragmentar los espacios y tramas urbanas de la ciudad. Como elementos

---

<sup>34</sup>Harvey, D. (1998) La condición de la Posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural. Amorrortu editores, Madrid, 1998.

morfológicamente aislados y desconectados de toda continuidad espacial en la ciudad, fragmentaron también los territorios sociales. Este fenómeno de la sociedad neoliberal chilena marcó además su expansión demográfica del centro hacia la periferia.

En este sentido parece apropiado pensar que las urbanizaciones capitalistas de la última década registradas en Santiago, se centraron en un modelo neoliberal en la construcción y configuración de la ciudad, permitiendo la regulación del desarrollo urbano en base a decisiones del mercado.

Estas tendencias, encontraron en ello el *shopping mall* como una expresión física apropiada a la sensibilidad postmoderna capitalista e individualista, tanto en la configuración territorial insular de las periferias metropolitanas, como en la privatización del espacio público y a su promoción como espacio urbano.

En ese contexto, ciertas tipologías arquitectónicas como los caracoles comerciales, simbolizaron el esperado progreso de la modernización en Chile en la época del régimen militar, tuvieron un auge importante y fueron reproducidas a lo largo del país hasta la llegada de los *malls*.

Este espacio es lo que se conoce técnicamente como un *“proto mall”*. Los caracoles comerciales fueron concebidos como una tipología de edificio comercial a principios de los años 70 como lugar de esparcimiento, intercambio y encuentro social que simbolizaba el esperado progreso aparejado con la modernización en Chile. Tanto su arquitectura como su emplazamiento urbano, inauguraron una nueva estética de ciudad en aquella época, la perfecta imagen del auge económico y la creciente pujanza, gracias al impulso del régimen militar, de la clase media más acomodada. Para la arquitecta Liliana De Simone, autora del libro “Los ‘malls’ en Chile: 30 años”: *“Este espacio se conoce técnicamente como un “proto mall”, donde tanto su arquitectura como su emplazamiento urbano, inauguraron una nueva estética de ciudad en aquella época, la perfecta imagen del auge económico y la creciente pujanza de la clase acomodada burguesa, gracias al impulso del régimen militar”*.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup>Salcedo, R. y De Simone, L. (2011). Una crítica estática para un espacio en constante renovación: El caso del shopping center en Chile. Revista Atenea.

*“El caracol fue una respuesta local a cambios en el sistema económico global: el libre mercado y la cultura del consumo, una fuerza modernizadora que se expresa en Chile mediante varios fenómenos: industrialización de las zonas urbanas, aumento de la clase media, emancipación femenina generando nuevas libertades y ocupación del espacio público”.*<sup>36</sup>

De Simone sostiene que estos centros nacieron al amparo del discurso político económico implementado por los Chicago Boys, el grupo de economistas ultra liberales apadrinados por Milton Friedman: *“Cristalizaban en un espacio la lógica de las importaciones y exportaciones que en aquel entonces estaba introduciendo la dictadura”* Así se pasó del *“comercio de botica”, que importaba los productos de Europa, a un nuevo elemento urbano en donde se podía acceder masivamente a productos que no habían pagado aranceles “Al no poner el énfasis en la compra sino en la experiencia de consumo lograron atraer a la clase media”.*<sup>37</sup>

Uno de los primeros modelos de estos centros comerciales fue el Caracol Los Leones. Teniendo como referencia formal los proyectos de exposición y museos del arquitecto norteamericano Frank Lloyd Wright, y los elementos arquitectónicos de tipologías comerciales tras la revolución industrial, los caracoles adaptaron los elementos de vacío central y rampa de recorrido perimetral al comercio en la capital.

Según Harvey, el concepto de dominio sobre el espacio *“en las economías monetarias en general, y en la sociedad capitalista en particular, el dominio simultáneo del tiempo y el espacio constituye un elemento sustancial del poder social que no podemos permitirnos pasar por alto”.* (Harvey, 1998, pág. 251)<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Dusailant, J. (2004). La “gran tienda”. La mujer y la ropa hecha en la modernización del comercio minorista (1880-1930). Tesis doctoral Instituto de Historia, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2004.

<sup>37</sup>Salcedo, R. y De Simone, L. (2011). Una crítica estática para un espacio en constante renovación: El caso del shopping center en Chile. Revista Atenea.

<sup>38</sup>Harvey, D. (1998) La condición de la Posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural. Amorrortu editores, Madrid, 1998.

Por tanto, esta configuración espacial con un vacío central representaría el poder dominante de la época que apoyaba las políticas de mercado: un espacio para ver y ser visto, un espacio controlado, entendiendo el concepto de dominio del espacio, como lo que constituye una fuente fundamental y omnipresente del poder social sobre la vida cotidiana.

En la actualidad, producto de las intervenciones improvisadas urbanas y frente a la llegada de los malls, los caracoles comerciales han quedado obsoletos. El modelo importado de Norteamérica, contribuyó al abandono de muchos centros comerciales y a su obsolescencia. Pese a ello, en su aparente estado de abandono y con una imagen congelada en el tiempo, algunos han logrado sobrevivir frente a la presencia de los mega *malls*, la globalización y la modernidad, adaptándose tanto funcional como espacialmente a los diversos cambios de la vida contemporánea.

El éxito de los caracoles dependió entonces de un fenómeno político, social y económico, más que de un proyecto de diseño arquitectónico. Pese a que se diseñaron en búsqueda de una conectividad y fluidez peatonal y se ubicaron cercanos a líneas de metro en lugares de alta densidad urbana (parámetros de la modernidad, donde la forma seguía a la función), hoy ya no se integran al espacio público ni a la demanda multifuncional y programática de los usuarios más comunes en el área. Las nuevas necesidades de los centros comerciales, y la aplicación de nuevas economías de escala, impidieron una rápida adaptación de los centros comerciales locales frente a las demandas de los inversores extranjeros.

La crisis económica del '82 en Chile y con ello, la devaluación monetaria, impactó fuertemente la capacidad de compra de los chilenos, haciendo que muchos centros comerciales locales no tuvieran la capacidad económica de subsistir. Esto sumado a la llegada del *mall* termina por generar una paulatina decadencia y obsolescencia de los caracoles en Chile, especialmente en Santiago.

Hoy los caracoles subsisten en medio del desarrollo urbano donde su ubicación es clave para su éxito parcial. En general sus contenidos se centran en programas que los *mall* rechazan, como zapaterías, venta de repuestos de computadores, pequeñas tiendas de ropa temáticas, antigüedades, comics, *piercings* y tatuajes, y en general, todo lo relativo a grupos minoritarios de clientes con temas específicos. “*Es posible que justamente subsistan*

*por ser parte de los formatos de retail globalizado, explotando los nichos comerciales abandonados por el mall” (De Simone, L., 2012)<sup>39</sup>*

Solo aquellos que han logrado un consenso con los locatarios han podido tematizar la oferta y trabajar de manera conjunta, han logrado atraer a un mayor público. Esta actitud, a modo de una economía sustantiva, sería la que permitirá regenerarlos en la medida que trabajen además con los entornos inmediatos.



**Figura 7.1:** Imágenes En la actualidad los edificios caracoles, por tener una forma cerrada hacia en exterior muchos de ellos desarrollan estrategias de adaptación a los contextos urbanos.

Fuente: Arquibus. Página web <http://www.arquibus.cl>

---

<sup>39</sup>Salcedo, R. y De Simone, L. (2011). Una crítica estática para un espacio en constante renovación: El caso del shopping center en Chile. Revista Atenea.

## 7.2. Oportunidad y nueva visión de integración

Si consideramos el éxito de la reproductibilidad de estos modelos capitalistas en Chile, bajo el prisma de la economía moderna tradicional, describiríamos el hecho como un mero abastecimiento, es decir, una forma mecánica de actuar por parte del individuo frente a una necesidad. Entonces, se explicaría de manera obvia, el mayor éxito del modelo *mall*, ya que mientras más se reproduzcan y más grandes sean, serán capaces de satisfacer tanto a una mayor diversidad demográfica como a la creciente expansión territorial. Más aún, de manera sectorial, bajo una distribución divina de este bien.<sup>40</sup>

En términos cuantitativos la ecuación sería perfecta, pero, al no considerar el contexto en que está inserta, las nuevas tendencias de planificación y economía urbana (o “neourbanismo”) no se equivocan al considerar como amenaza a otros modelos de “sistemas comerciales”.<sup>41</sup>

La tendencia de estos nuevos modelos genera la adaptación de los *malls* a su contexto urbano, es decir, más abiertos a la ciudad (*boulevards*, paseos, terrazas, etc.), dando la oportunidad al mismo tiempo a los otros centros comerciales para reinventarse e integrarse de manera activa al tejido urbano y sus circuitos socios culturales de consumo.

En Chile, la superposición de formatos comerciales que coexisten de manera incluyente es un fenómeno que se da por la cultura local. Por tanto, aunque el modelo del mercado actual encuentre su fundamento en que la realidad se adapta a una necesidad funcional, no podría predecir a modo de “ciencia” futuros comportamientos, tal como no puede hacerlo con la predicción de posibles ideologías, subculturas que se agrupen en tribus urbanas u organizaciones comunitarias y grupos autogestionados. Por tanto, puede adaptarse, puede conducir, pero no puede predecir.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Monares, A. (2015) Economía Moderna y función de utilidad: De la filosofía moral ilustrada a la “ciencia” Revista Antropologías del Sur N° 4, Págs. 35 – 52.

<sup>41</sup> De Simone, L. (2015). Metamall: espacio urbano y consumo en la ciudad neoliberal chilena. RiL editores, Santiago, 2015.

<sup>42</sup> Para el sociólogo Rodrigo Salcedo, autor de “Los malls en Chile. 30 años”: “si bien hay una tendencia al crecimiento de los malls –y a su esperada expansión en regiones- también es posible vaticinar la llegada de centros comerciales más concentrados y pequeños en escala. Además, aseguró, las condiciones políticas y sociales podrían hablar de futuros cambios en el escenario de los malls”.

Hoy ya es evidente las diferencias formales y funcionales que tienen los caracoles comerciales con los *malls* (considerados simulacros de la vida urbana dentro de un espacio contenido y seguro), pero algunos caracoles, como el caso del Caracol los Leones, poseen ciertos atributos culturales que permitirían su reinserción mediante ciertas acciones integradoras a sus contextos locales.

Entendemos la llegada de los caracoles, los cuales fueron posteriormente desplazados por el *mall*, dentro del contexto de una economía formal. Entendiendo que su significado deriva del carácter lógico de la relación medios-fines, tal y como aparece en la palabra económico (barato) o economizar (ahorrar). Tanto el caracol como el *mall* tenían como objetivos permitir la elección entre los usos alternativos de productos o medios, permitiendo así una toma de decisiones con fines individualistas.

Pero entendemos que lo que permitirá la reintegración y revitalización de los caracoles ya extensamente explicado en los puntos anteriores sería a través de una movilización por fines no netamente materiales; la búsqueda de significados buscando con ello fines superiores. Permitiendo a la vez dar cabida a las comunidades un espacio con identidad.

Para entender un fenómeno de apropiación cultural del espacio caracol es también preciso analizarlo desde su condición de lugar o no lugar, bajo aspectos relacionales y de apropiación, representativos de una identidad y memoria colectiva. Según Auge *"Si un lugar puede definirse como lugar de identidad, relacional e histórico, un espacio que no puede definirse ni como espacio de identidad ni como relacional ni como histórico, definirá un no lugar"*.<sup>43</sup> Bajo esta definición de lo que es un lugar podríamos decir que la carga simbólica que tuvo el caracol en la década de los 70' dista mucho de lo que es hoy en día, por lo que su revitalización pasa por definiciones más próximas a los fenómenos de apropiación simbólica por parte de sus usuarios y comunidad local.

---

<sup>43</sup> Augé, M. (1993). Los "no lugares". Espacios del anonimato. Una Antropología de la Sobremodernidad. Editorial Gedisa, España, 1993. Pág. 44-59.



De esta forma, mediante un espacio tematizado originado en sus usuarios, se genera un sentido de pertenencia en el intercambio de esta experiencia recíproca, avanzando hacia lo extraeconómico.<sup>44</sup>

Entendemos esto como una reciprocidad o forma de integración, ganando fuerza en gran medida gracias a la capacidad de utilizar tanto la redistribución como el intercambio, temas claves para la integración de las redes desde y entorno al caracol desde una dinámica significativa como lo es en su ámbito cultural.

En el caso particular del Caracol los Leones, el nicho que ha emergido en él es el del sector artístico y musical. Más allá de la producción para ofrecer a la industria cultural musical, se ha generado una asociación de artistas que paulatinamente de han ido “tomando el lugar” con el objetivo de consolidar un espacio de encuentro y difusión de la música que producen en sus salas de ensayo.

La manera de apropiación social tanto cultural como económica por parte de estos actores define la manera de construir un vínculo colectivo que permite integrarlo a un imaginario colectivo e identitario, en cuanto aparece el sentido de pertenencia.” *La mediación que establece el vínculo de los individuos con su entorno en el espacio del no lugar pasa por las palabras, hasta por los textos*”.<sup>45</sup>

En este sentido, el caso del edificio Caracol los Leones podría constituirse nuevamente como un lugar identitario de la comunidad local e incluso prevalecer como rito de tribus urbanas mediante una gestión cultural que integre a los diversos actores, desde una estrategia integral que incluya a todos los miembros o grupos que comparten los medios de sustento mediante un trabajo colaborativo.

---

<sup>44</sup> Según Jordi Busquet: “No se tiene en cuenta la importancia de los grupos primarios, ni la complejidad de los procesos de recepción y se ignora la importancia que continúa teniendo la comunicación interpersonal en las sociedades complejas”. Pág. 158.

<sup>45</sup> Augé, M. (1993). Los “no lugares”. Espacios del anonimato. Una Antropología de la Sobremodernidad. Editorial Gedisa, España, 1993. Pág. 44-59.

### **7.3. Morfología espacial y cualidades arquitectónicas**

Este edificio de 1974, de los arquitectos Melvin Villarroel y Eugenio Guzmán, que tuvo como referencia formal el Museo Guggenheim de NY, del arquitecto norteamericano Frank Lloyd Wright, fue el primero de la tipología de espacios comerciales en Chile con forma de caracol, donde se incorpora el vacío central y rampas de recorrido perimetral.

El caracol comercial Los Leones es un edificio con un hall vertical rodeado de vitrinas que se multiplican en altura y se recorren por pasarelas helicoidales. El espacio o patio central, iluminado por grandes lucarnas naturales, es concebido como un espacio de sociabilización: para ver y ser visto. La implementación de la rampa permite un libre recorrido ininterrumpido, para caminar, vitrinear y mirar a los demás sin preocupación de subir una escalera o afirmarse de una baranda, potenciando la fluidez del movimiento y dejando al alcance los productos expuestos en las vitrinas.

Basado en las tipologías de las galerías comerciales permite la densificación en altura de los locales. Se inserta dentro de la manzana con un acceso principal desde la calle Nueva Los Leones.

Pese a su especial morfología, el edificio no es percibido desde el exterior. Las fachadas y accesos son ocultos y los edificios que lo rodean lo duplican en altura, además de la abundante publicidad, señaléticas peatonales y la congestión vehicular que bloquean la fluidez visual. Además, las actividades comerciales y los locales se vuelcan al interior, limitando su accionar y la relación de éstos con el espacio público.

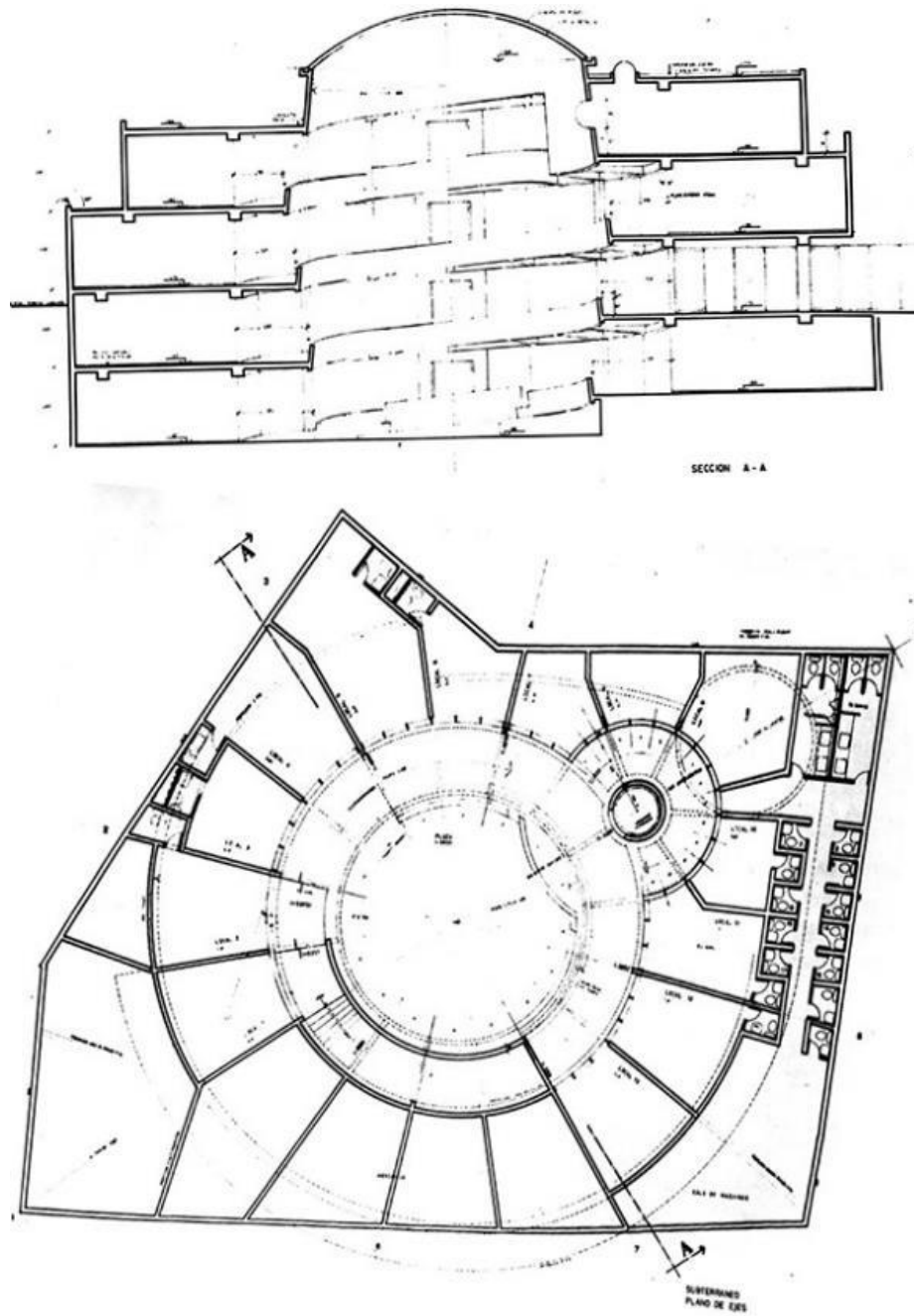


Figura 7.2: Planos del edificio Caracol, corte y planta que muestra el interior de este en su forma helicoidal.

Fuente: Copia en planos originales.



**Figura 7.3:** Izquierda: Caracol Los Leones. Derecha: Museo Guggenheim Nueva York, por Frank Lloyd W. El arquitecto Melvin Villarroel se basó en el diseño de este museo para el caracol Los Leones, sólo que este último no sería una galería de arte, sino un centro comercial. Hoy puede ser nuevamente un referente para entender las diversas propuestas de diseño y las actividades en torno al espacio.

#### 7.4 Proporción del espacio interior

La proporción se refiere a la justa y armoniosa relación de una parte con otras o con el todo. Esta relación puede ser no solo de magnitud, si no de cantidad o también de grado. Los sistemas de proporcionalidad van más allá de los determinantes funcionales y tecnológicos de la forma y del espacio arquitectónico, para proporcionar una base racionalmente estética de su dimensionado. Tienen el poder de unificar visualmente la multiplicidad de elementos que entran en el diseño arquitectónico, logrando que todas las partes pertenezcan a la

misma familia de proporciones. Introducen un sentido del orden y aumentan la continuidad en una secuencia espacial y, además, son capaces de determinar unas relaciones entre los elementos externos e internos de un edificio.

Durante la historia de la arquitectura está a pasado por muchas teorizaciones de la proporción. La proporción aurea en la antigüedad, el modulos en la arquitectura moderna, o la proporción antropomórficas basada en la dimensiones y proporciones del cuerpo humano. Pero todas ellas buscan entender un manejo apropiado de las dimensiones de un espacio para producir una percepción de este. La sensación de estar en un espacio muy vertical conlleva a una cierta fuga de este hacia arriba a diferencia de un espacio muy horizontal, nos lleva a una percepción aplastante según las proporciones totales.

El Caracol los Leones, a diferencia de otros espacios caracoles, tiene una proporción apropiada para que, en su interior desde la plaza central, puedan ocurrir encuentros de manera cómoda. En un ejercicio de superposición se puede apreciar que sus proporciones desde el vacío vertical de forma circular homogénea, se acercan a las de la proporción aurea. Si revisamos otros caracoles esta proporción son más difícil de encontrar.

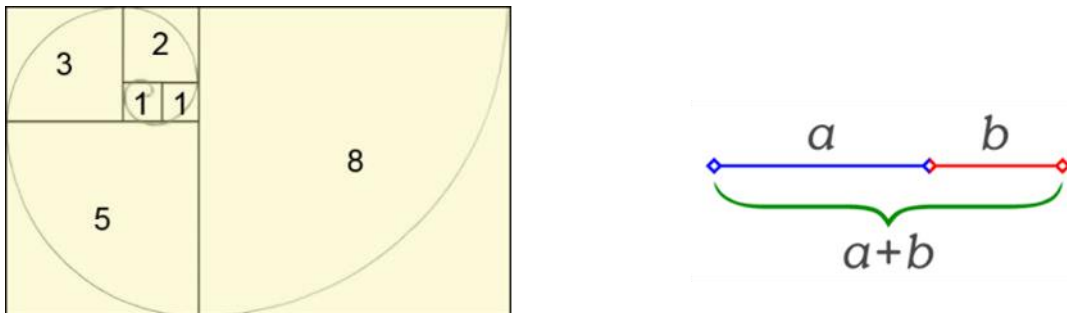
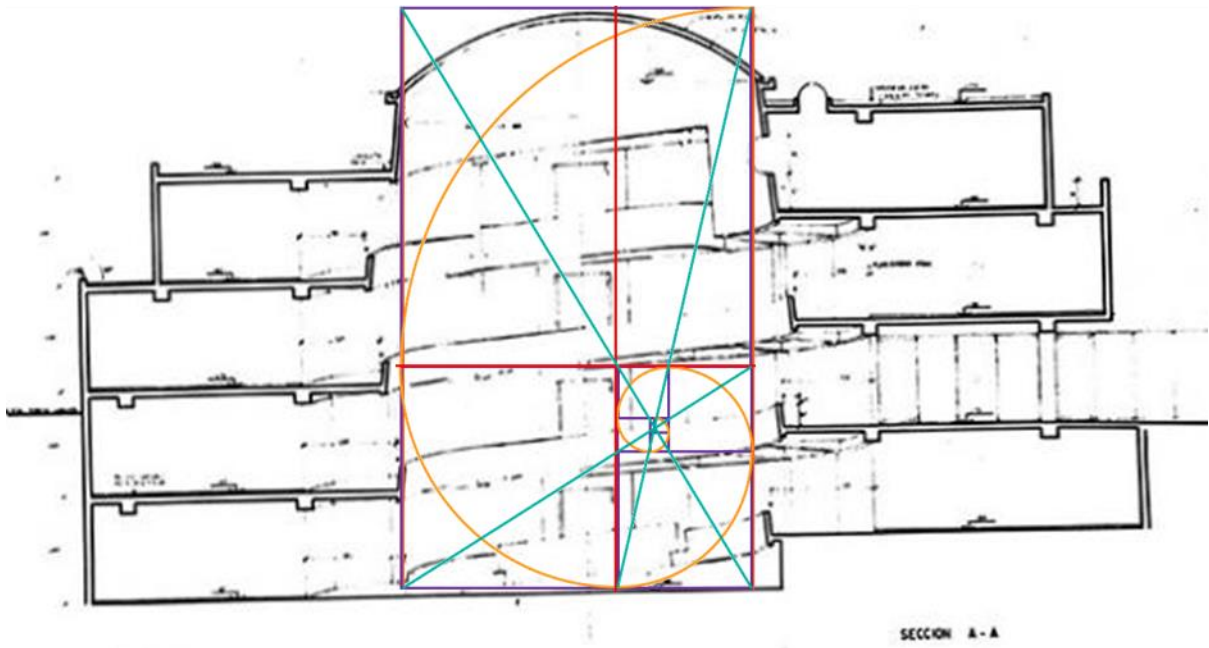


Figura 7.4: Proporción áurea.

Fuente: Libro De la Divina Proporción, 1981.

El número áureo surge de la división en dos de un segmento guardando las siguientes proporciones: La longitud total  $a+b$  es al segmento más largo  $a$ , como  $a$  es al segmento más corto  $b$ .



**Figura 7.5: proporción áurea.** Las imágenes fotográficas de arriba corresponden a formas más estrechas y verticales de otros caracoles en Santiago. Mientras que en el corte del Caracol Los Leones se aprecia una similitud de proporciones al superponer la geometría de la proporción áurea.

## 7.5. Actual Funcionalidad y uso

### 7.5.1. Participación según Ley de Copropiedad N° 19.537

El funcionamiento del edificio en términos legales, se administra como cualquier copropiedad bajo la Ley de Copropiedad Inmobiliaria. La manera de organizarse acoge un régimen de propiedad inmueble en el cual coexisten tanto bienes comunes, como aquellos de cada propietario. Bajo la Ley N° 19.537 de Copropiedad Inmobiliaria regulan la convivencia y administración del edificio. Al igual que cualquier copropiedad la administración contempla tres órganos: asambleas de copropietarios, comité de administración y administrador.

La administración del Caracol está a cargo de un grupo de 6 locatarios, que ejercen la labor de administrar las cuentas generales del edificio, como gastos comunes, aseo y seguridad, así como cualquier asunto que involucre a la comunidad del Caracol. La administración está compuesta por el Administrador General y un Comité de cinco locatarios, de los cuales cuatro integrantes son parte de las bandas de música de la comunidad.



**Figura 7.6: Asamblea extraordinaria realizada en mayo de 2018 entre administración, locatarios y organización cultural.**

**Fuente: Fotografía de copropietario.**

La participación de copropietarios corresponde a toma de decisiones como en nuevas propuestas, mediante las asambleas de copropietarios principalmente. Cualquier propuesta puede realizarse directamente con el administrador, donde según el caso, se sociabiliza con el resto de la comunidad de forma presencial o escrita, o se presenta como caso en la asamblea de copropietarios.

El caso particular de este proyecto cultural, donde participan tanto copropietarios como agentes externos en la constitución de una Corporación Cultural, las acciones propuestas para el espacio deben ser aprobadas en primera instancia con el director y el comité administrativo, para luego ser socializadas con el resto de la comunidad. El plan de implementar un proyecto cultural, que conviva y potencie actividades comerciales, debe ser aprobada por al menos el 60% de los copropietarios en la asamblea ordinaria o por el 80% en la asamblea extraordinaria. El artículo N°31 de la Ley de Copropiedad <sup>46</sup> hace referencia frente a posibles conflictos de la comunidad inmobiliaria

### **7.5.2. Iniciativas de autogestión**

Como se comenta en capítulos anteriores, la llegada de los grandes centros comerciales en los 80', junto a improvisadas intervenciones urbanas de la época, fueron tomando cada vez más protagonismo, restando presencia a esta tipología arquitectónica como lo son los edificios caracoles.

Hoy, gracias a la autogestión de locatarios que se han organizado en torno a objetivos en común, se ha podido poco a poco ir reactivando estos espacios que son parte importante

---

<sup>46</sup> Artículo 31.- Los copropietarios que se sientan afectados por disposiciones del reglamento de copropiedad del condominio, por estimar que ha sido dictado con infracción de normas de esta ley o de su reglamento, o que contiene disposiciones contradictorias o que no corresponden a la realidad de ese condominio o de manifiesta arbitrariedad en el trato a los distintos copropietarios, podrán demandar ante el tribunal que corresponda de acuerdo a los artículos 33 y 34 de esta ley, la supresión, modificación o reemplazo de las normas impugnadas. La acción se notificará al administrador del condominio que para estos efectos tendrá la calidad de representante legal de los restantes copropietarios, debiendo ponerla en conocimiento de cada uno de los copropietarios, dentro de los cinco días hábiles siguientes a dicha notificación, mediante comunicación escrita dirigida al domicilio registrado por éstos en la administración o a falta de éste, a la respectiva unidad. En todo caso, cualquier copropietario podrá hacerse parte en el juicio.  
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=81505>



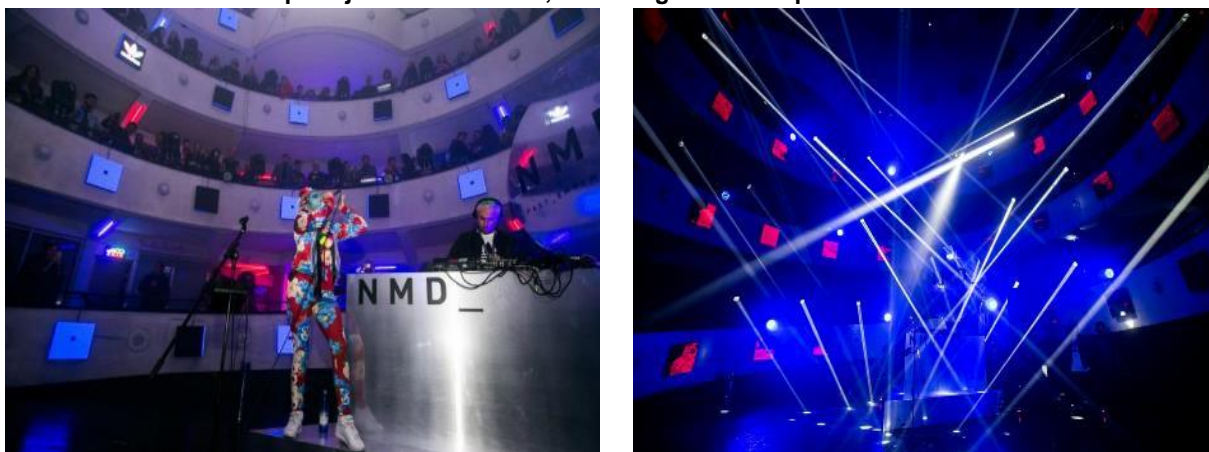
de la historia de Chile como lugares de encuentro. Este es el caso del Caracol Los Leones, donde ocurre un interesante fenómeno de apropiación por parte de sus locatarios a través de la música.

El nicho del Caracol, dedicado al comercio de artículos marginalizados del gran comercio de los *malls*, comprende a un grupo locatarios que se apropian de este espacio de forma más permanente. Estos representan bandas de música que han convertido los locales en pequeñas salas de ensayo. De los 61 locales, actualmente 10 corresponden a salas de ensayo. Con más de una treintena de bandas, se ha ido convirtiendo este espacio en un punto de encuentro de músicos y de creación artística.



**Figura 7.7: Habilitación de locales como salas de ensayo con protección acústica.**

Fuente: Reportaje Kilómetro Cero, 2016. Página web <https://kilometrozero.cl>



**Figura 7.8: Lanzamiento de Adidas 2017.**

Fuente: Reportaje Canal 13, AR13, 2017. Página web <http://www.ar13.cl>

Un antecedente importante fue el arriendo del edificio en mayo del 2017 con el lanzamiento de Adidas, que contó con la participación de 300 personas. El espacio central tuvo una capacidad para 200 personas de pie. Las 100 personas restantes se distribuyeron en los pasillos, donde se habilitaron locales con oferta de bar y comida.

Con este fenómeno de autogestión y apropiación orgánica, la potencialidad espacial del lugar y la falta de espacios de encuentro en providencia, nace la idea de activar este edificio como espacio cultural, mediante una programación en conjunto con el programa comercial existente.

Desde el año 2017 se han realizado varias actividades con distintos formatos y cantidad de público, también diversas iniciativas desde mejoras en la infraestructura del lugar, hasta la propuesta de crear una Corporación Cultural. Para realizar las actividades se utiliza el espacio central principal. Hoy es un restaurant que puede arrendarse para ocasiones especiales. Con alrededor de 200 m<sup>2</sup> tiene una capacidad para 20 mesas con 4 sillas cada una y/o 100 sillas más escenario.



**Figura 7.9: Plaza central, uso como restaurant y como lugar de actividades.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

El proyecto se ha socializado con la comunidad del edificio sumando el apoyo de la mayor parte de sus locatarios. Esto, más sumado a miembros externos de la organización, suma un porcentaje importante de colaboración para la realización de actividades y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

### 7.5.3. Actividades realizadas en el Caracol Los Leones

**1. Inicio de gestiones para la creación de la corporación cultural.** Tanto locatarios como personas externas se han organizado en un equipo de 8 personas

**2. Adquisición de local estratégico dentro del caracol.** Algunos locatarios, miembros y socios de la futura corporación han realizado inversiones tanto en espacios comunes como en sus propios locales que estarían al servicio de las actividades a realizar por la corporación, uno de ellos es la **Adquisición Local 1**, con plaza principal para la realización de actividades.

**3. Gestión en la obtención de Patente de Restaurante y Patente de Club.** La patente de club permitiría la realización de actividades, venta de comida y alcohol. Posteriormente se realizaría el Cambio de Razón Social a nombre de la Corporación.<sup>47</sup>

#### 4. Inversiones para habilitar mejor los espacios

<b>1</b>	<b>Habilitación sala de exposiciones en Local 1 para futura galería de arte.</b> Esto incluye pintura, arreglo de piso, proyecto de iluminación y reja de seguridad. (\$ 600.000)
<b>2</b>	<b>Proyecto de iluminación</b> espacios comunes (\$300.000)
<b>3</b>	<b>Regenerar mesas y cubiertas.</b> Cambio de cubiertas de mesas y arreglo sillas (\$300.000)
<b>4</b>	<b>Cambio de piso plaza central.</b> (\$ 2.000.000)
<b>5</b>	<b>Acustización Local 22.</b> El ruido producido en esa sala de ensayo interfiere con las actividades que se realicen en la plaza central. Se reacondiciona fachada e interior. (\$400.000)

**5.- Tantos locatarios alineados al proyecto como por los miembros de la corporación han gestionado las siguientes iniciativas y actividades:**

<b>1</b>	Gestionar la venta y sucesión de derechos de locales a futuros propietarios alineados al proyecto. Compraventas Local 12, Local 55, Local 61.
<b>2</b>	Asesoramiento jurídico
<b>3</b>	Asesorías de arquitectura para mejoras en la infraestructura
<b>4</b>	Trabajos de obra menor

<sup>47</sup> M) CÍRCULOS O CLUBES SOCIALES, deportivos o culturales con personalidad jurídica a quienes se les puede otorgar patente de bebidas alcohólicas, siempre que tengan patente de restaurante y que cumpla con las condiciones dispuestas en la Ordenanza Municipal respectiva. Valor Patente: 1 UTM.

5	Diseño de material gráfico para actividades realizadas
6	Reuniones con artistas y agentes culturales
7	Reuniones con autoridades municipales
8	Realización de actividades culturales: exposiciones, ferias de arte, <i>performance</i> , <i>stand up comedy</i> , charlas, etc.
9	Donación de libros para uso comunitario
10	Restauración cúpula



**Figura 7.10: Restauración de zócalo plaza central. Primer semestre 2018.**  
Fuente: Elaboración propia.

## 8. Análisis de Referentes nacionales e internacionales

En este punto se analizan dos proyectos que tienen en común la implementación de un plan gestión en espacio físico pre-existente y con un fin comunitario, buscando revitalizarlo a nivel social y cultural. Se han tomado como referentes tanto organizaciones de carácter convencional como iniciativas de autogestión que responden a nuevas lógicas expositivas y de producción y que se presentan en espacios alternativos. El primer referente “La Aldea del Encuentro” responde a un plan de gestión mixto, es impulsado por un organismo mayor y diseñado en conjunto con otros organismos claves. El segundo caso es el centro “La Tabacalera” ubicado en Madrid España, y responde a un plan de autogestión de la propia comunidad del barrio, con ayuda de entidades externas.

En ambos casos se tratará de revisar su realidad como espacio físico, su estructura organizacional y sus estrategias de financiamiento.

También se recogen dos proyectos en Santiago, pero con una relación más indirecta aportando desde la sensibilidad de poner en valor los espacios con identidad cultural.

EL proyecto FIC Santiago Lateral , proyecto que trata de la recuperación de un espacio tradicional de Santiago como son los pasajes comerciales y sus galerías, centrándose en un recuperación de estos lugares como también potenciar la rentabilidad de sus locales comerciales y por último El espacio Diana, proyecto de invención privada pero capas de recoger el valor de los patrimonial tanto de una época vinculada a un espacio de entretención pero reocupando un lugar patrimonial como solo los espacios del conventos de los sacramentino, articulando lo cultural , gastronomía con la entretención.

## **8.1. La Aldea del Encuentro, Comuna de La Reina, Santiago, Chile**

### **8.1.1. Descripción y objetivos generales**

La Aldea del Encuentro es un proyecto impulsado por la Municipalidad de la Reina para recuperar un espacio emblemático en la comuna y convertirlo en un parque abierto sustentable, dedicado a las artes, cultura, medio ambiente y recreación familiar. Este proyecto comunal consiste en el desarrollo de un núcleo con diversos propietarios, concesionarios, arrendatarios y permisionarios del mismo.

El edificio original de Fernando Castillo Velasco (1988) se organiza en torno a un espacio central a modo de atrio, volcando la acción a un espacio interior abierto a la comunidad. Fernando Castillo reconoce en una de sus entrevistas que sus primeras obras tuvieron más influencia en sus inicios por una arquitectura más expresionista como la de Le Corbusier, como es el caso del complejo habitacional Villa Portales, pero en la época de su alcaldía frente al desarrollo de las comunidades, su relación con la arquitectura estaba más cerca de una arquitectura orgánica como la del arquitecto Frank Lloyd Wright. De ahí no es casual reconocer en su morfología matices similares también a una forma circular, como espacio de encuentro y de integración como la aldea del encuentro, propositivos similares a la obra del museo Guggenheim de Nueva York (modelo del Caracol Los Leones).<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Eliash, H. (2015). Fernando Castillo Velasco y el rol público del arquitecto. Revista de arquitectura. N° 28-29 Universidad de Chile, 2015.



**Figura 8.2:** Imágenes comparativas del centro plaza de forma circular; a la izquierda la aldea del encuentro del arquitecto Fernando Castillo y a la derecha el Guggenheim del arquitecto Frank Lloyd Wright.

Fuentes: Páginas web: <http://aldeaencuentro.cl/> y <https://www.guggenheim.org>

La plaza principal de la aldea del encuentro tiene cabida para unas mil quinientas personas y está rodeada por la edificación con nombres según las actividades que allí se realicen: la Casa de los Universitarios, Casa de los Huertos, Casa del Arte, Casa del Deporte y otras.

El desafío para el alcalde de La Reina, fue recuperar y potenciar el sentido del origen y vocación de este proyecto, como lugar abierto a la comunidad. Para ello fue esencial el desarrollo de un plan maestro que tuviera un impacto positivo en la ciudad, tomando en cuenta el involucramiento ciudadano en el proyecto. Así se generaron vínculos importantes con la comunidad y el plan considera un diseño colectivo entre vecinos, organizaciones e instituciones. Participan junto a la Municipalidad: Aguas Andinas, Fundación Urbanismo Social y BCA Arquitectos.

Su plan de gestión busca generar un espacio integrado entre actividades culturales y locatarios del ámbito artístico. Al existir un organismo mayor y administrativo (Municipalidad)

Sus objetivos generales según su definición en sus estatutos son: *“poner a disposición de todos los vecinos de La Reina un polo de atracción y convergencia comunal donde los niños, adolescentes, adultos y ancianos, cada cual según sus aptitudes e intereses, encuentren un espacio de convivencia creativa y de participación en torno a variados elementos y actividades”*.

La corporación realizó un proyecto estratégico para los años 2017-2022, donde luego de un diagnóstico se definieron las acciones para activar el proyecto, los diversos programas que reúne la corporación, sus ejes estratégicos, misión y visión.

Ejes estratégicos del plan:

1. Inserción y difusión en el territorio: se constituyen mesas de trabajo para optimizar los espacios de participación y se pone en marcha el plan de difusión con una imagen en común.
2. Participación, colaboración e involucramiento: proceso relacionado con la validación y sustentabilidad del plan maestro y del diseño participativo a desarrollar en el terreno.
3. Activación cultural, ambiental y social: el objetivo es fomentar la participación comunitaria mediante la apropiación del espacio con actividades innovadoras.
4. Sustentabilidad del proyecto: incorpora acciones de seguimiento del proyecto, articulación de actores relevantes, gestión y mantención futura.

Principales líneas de acción del centro:

- a) Promover y encauzar las iniciativas de los vecinos relacionados con la cultura, el arte, el deporte y la recreación.
- b) Promover la formación de núcleos o centros del arte, del deporte y la recreación en la Comuna de La Reina.
- c) Administrar centros artísticos, deportivos y de recreación.
- d) Formar un fondo destinado a los fines indicados en las letras anteriores y administrar los dineros y valores de su propiedad.
- e) Difundir en la opinión pública el conocimiento de los objetos que impulsa la corporación, y las realizaciones que ella lleve a cabo
- f) En el cumplimiento de esas finalidades, la corporación tendrá las más amplias atribuciones, sin perjuicio de las que en materia de supervigilancia y fiscalización correspondan a las autoridades públicas de acuerdo con las leyes y reglamentos.

### **8.1.2. Estructura organizacional**

La Aldea del Encuentro se constituye como una corporación de derecho privado sin fines de lucro, la cual se rige por ciertos estatutos y disposiciones legales pertinentes.

La organización de la Aldea del Encuentro está formada por los socios, el directorio, la administración superior y el personal de la corporación. El directorio está compuesto por 11 integrantes y el personal por 18 individuos a cargo de: administración, huertas urbanas, compostaje y lombricultura, departamento de diseño y comunicaciones, departamento de mantenimiento y departamento aseo.

#### Los Socios:

- Municipalidad de La Reina.
- Corporación de Desarrollo de La Reina.
- Corporación Cultural de La Reina.
- Los titulares de concesiones en la Aldea del Encuentro.
- Unión Comunal de Juntas de Vecinos y de Adultos Mayores.
- Organizaciones funcionales de la Comuna de La Reina.
- La Cámara de Comercio.
- Vecinos destacados en el ámbito empresarial, deportivo y cultural.
- Corporación de Deportes y recreación de La Reina.

#### La Administración Superior

La Corporación Aldea del Encuentro en su Administración Central está dirigida por el Director Ejecutivo y el Coordinador Cultural. La Aldea está compuesta por diferentes instalaciones, en las cuales desarrollan sus actividades distintas entidades, tales como; Producción cultural centro de artes aéreas, orquesta juveniles, huertos, teatro, viviros entre otras actividades. Como también talleres, seminarios etc.

En este sentido la estructura organización incorpora muchos actores balizando la participación democrática y participativa.



### 8.1.3. Espacio e infraestructura

La Aldea del Encuentro está emplazada en un espacio de 6,7 hectáreas, ubicado en la precordillera, donde se construyó un edificio tipo Coliseo, en el que se pueden realizar eventos masivos que pueden llegar a una capacidad máxima de 2.000 personas. Su infraestructura además alberga a organismos municipales, corporativos y sociales.

La infraestructura de La Aldea del Encuentro consiste en: Sala de Danza, Sala de Exposiciones, Sala de Teatro Rubén Sotoconil, Centro de artes aéreas, galería de arte, terrenos para Huertos Orgánicos, Viveros Municipales, Sala Orquesta Juvenil, “Paseo Artes La Reina” con 30 artistas, artesanos trabajando in-situ y tres salas multiuso para actividades comunitarias diversas.

En este sentido la infraestructura de la aldea, si bien se ha adaptado a la forma original de los recintos, ha seguido creciendo paulatinamente pero de manera planificada, dando espacios apropiados a las necesidades de cada actividad, como es el caso del complejo para las artes aéreas.

### 8.1.4.- Modelo de financiamiento

La Aldea del Encuentro tiene un aporte del Consejo de Cultura y las Artes, junto a una subvención municipal sumando a ingresos netos por actividad relacionadas.

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES (POR FUNCION ) COMPARADO AÑO 2017 VS 2016			
ESTADOS RESULTADOS	2017	2016	DELTA
<b>Ingresos de Actividad Ordinaria</b>	394.113	318.177	75.936
Ingresos por Subvención	314.734	268.366	46.368
Ingresos por Actividades relacionadas	79.379	49.811	29.568
<b>Ingresos Proyectos Consejo Cultura y Artes</b>	0	47.998	-47.998
<b>Total Ingresos Devengados</b>	<b>394.113</b>	<b>366.175</b>	<b>27.937</b>
<b>Gastos De Funcionamiento</b>	<b>-380.049</b>	<b>-369.108</b>	<b>-10.940</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>14.064</b>	<b>-2.933</b>	<b>16.997</b>

Figura 8.4: Ficha de gastos comparativos entre el 2016 y 2017 donde se aprecia solo en el 2016 un aporte del consejo de la cultura y las artes en resto son ingresos por la subvención y actividades realizadas.

Fuente: Página web <http://aldeaacuentro.cl>

La aldea del encuentro tiene una organización integral con distintos actores como también tiene los espacios y un crecimiento en infraestructura adecuados a un plan de proyección con aportes tanto del subvencionados y parte del estado como internos.

Lo interesante del caso es que es una agrupación donde locatarios y espacios de venta de productos están alineados con las líneas estratégicas de la aldea. Por lo tanto, no existe un ámbito privado presente que predomine. A diferencia de la copropiedad del edificio Caracol Los Leones, “**no existe un espacio en disputa**”, dado que todos tienen los mismos intereses.

## 8.2.-La Tabacalera de Lavapiés. Madrid, España.



Figura 8.5: Fachada con exposiciones de artistas de la comunidad

Fuente: Página web <https://www.dolcecity.com/madrid/2013/11/tabacalera-espacio-promocion-del-arte-una-agradable-sorp.asp>

### 8.2.1.- Descripción general

La Tabacalera es un centro social en la antigua Fábrica de Tabacos del barrio Lavapiés en Madrid. Este es un inmueble de titularidad pública y en desuso desde el año 2002 que, tras años de abandono, fue cedido para la puesta en marcha del Centro Social Autogestionado La Tabacalera de Lavapiés. (LTBC). Se concibe desde una iniciativa autónoma de la ciudadanía para construir un espacio de carácter social y cultural, mediante un espacio para

el arte urbano. El Ministerio de Cultura aceptó la propuesta de colectivos del barrio, constituidos en asociación cultural para recuperar el edificio.

El Ministerio de Cultura cede 9.200 de 30.000 metros cuadrados de superficie al centro social LTBC para la recuperación de las dependencias a ocupar, en virtud de un acuerdo entre colectivos sociales y artísticos y la Dirección General de Bellas Artes (DGBA).

Tres aspectos relevantes de este proyecto:

1. Modelo de gestión innovador, horizontal y exitoso
2. Rehabilitación: respetuosa, sostenible y participativa
3. Revitalización del barrio

#### Objetivos generales:

Los objetivos se basan en los horizontes diversos de la colectividad y la metodología en la integración de la diversidad y el empoderamiento de las personas para construir nuevas responsabilidades con el proyecto y toma de decisiones.

Los objetivos principales son:

1. Consolidar el modelo autogestionado de producción y difusión cultural basado en la participación democrática, la corresponsabilidad y la libre creación y distribución de contenidos culturales.
2. Fomentar la corresponsabilidad de la ciudadanía para la conservación y uso social del patrimonio público, con especial atención a las técnicas de rehabilitación que eligen conservar la memoria social e histórica de la edificación y el valor patrimonial, actuando desde los principios de austeridad y sostenibilidad.

#### Criterios metodológicos:

1. Autogestión.
2. Apertura a toda clase de agentes sociales.
3. Cooperación y permeabilidad del espacio frente a la apropiación privativa y excluyente.
4. Generación de recursos comunes de uso público.

5. Evaluación continua de los procesos internos y externos
6. Prevalencia de parámetros de protección.

Herramientas metodológicas:

- 1- Asambleas para tomas de decisiones, abiertas y periódicas.
- 2- Comisiones y grupos de trabajo específicos
- 3- Herramientas digitales para la comunicación y coordinación.
- 4- Jornadas de reflexión.
- 5- Elaboración de protocolos.
- 6- Comunicación y difusión.
- 7- Organización de turnos de cuidado del espacio.

### **8.2.2.- Estructura organizacional**

El LTBC como centro cultural, se hace cargo del uso de esta superficie y se articula como un proyecto autónomo, poniendo en valor las cooperativas y la producción colectiva, con el objetivo de consolidar un modelo autogestionado de producción y difusión cultural, ligada a la creatividad y las necesidades de las gentes que pueblan el territorio, desmarcándose de la “elitización” del consumo, de prácticas artísticas exclusivas y de la atracción turística.

El resto de la superficie es gestionado por Subdirección General para la Promoción de las Bellas Artes, unidad del Ministerio de Cultura. En este espacio se desarrolla un programa permanente de exposiciones temporales, de actividades en torno a la fotografía, el arte contemporáneo y las artes visuales. Estos centros sociales autogestionados responden a la necesidad de la ciudadanía de contar con un espacio para desarrollar facetas más allá de lo doméstico y lo laboral. Esto lo definen en tres líneas estratégicas:

- Satisfacción de necesidades no cubiertas por ninguna institución.
- Desarrollo subjetivo, emocional, formativo, cultural y recreativo.
- Deseos de investigar y encontrar nuevos recursos que valoricen la propia vida y que contribuyan a la transformación social.

### Autonomía y asociación:

El centro busca no ser recurso de unas pocas personas privilegiadas ni de un grupo permanente, por lo que reconoce para posibilitar este modelo lo siguiente:

(a) plena autonomía para la organización y el desarrollo de la iniciativa por parte de quienes la conforman,

(b) exploración de la gestión de lo público en términos de democracia participativa, (c) fomento de las prácticas culturales de bajo coste y de la cultura libre, (d) una metodología de programación distante de las prácticas clásicas de la gestión cultural, (e) el empeño por nivelar las diversas escalas de la expresión social y cultural.

Según lo expuesto, este centro cultural es un campo de experimentación entre las prácticas sociales y la institución cultural, ya que se desenmarca de los centros culturales clásicos.

### Organización:

La forma de organizarse es distinta a las clásicas. La toma de decisiones se realiza por medio de asambleas y jornadas abiertas y periódicas. El trabajo se divide en grupos abiertos de estudio y planificación, mediante colaboración voluntaria según la especificidad que cada labor requiera. Si es necesario, realizan encuentros con otros actores y entidades externas para la generación de nuevos diseños y propuestas.

CSA TABACALERA DE LAVAPIÉS		MODELO DE GESTIÓN TRADICIONAL
Acomodo progresivo	VS	Rehabilitación cerrada
Procesos reversibles y polivalentes	VS	Espacios asignados a funciones concretas
Rehabilitación unida a la corresponsabilidad y protagonismo social	VS	Rehabilitación para la “puesta en valor” como concepto de rentabilidad
Ciudadanos activos y responsables	VS	Ciudadanos espectadores
Obra menor y austera	VS	Obra mayor con gran inversión
Conocimiento colectivo	VS	Solo “expertos”
Autoconstrucción	VS	Construcción
Contextualización en su entorno	VS	Edificio como referente simbólico
Respeto a todas las etapas del edificio	VS	Selección histórica
Gestión inclusiva	VS	Gestión exclusiva
Administración facilitadora	VS	Administración promotora

**Figura 8.6: Cuadro comparativo entre el modelo de autogestión y el modelo de gestión tradicional**  
Fuente: Página web Tabacalera. <http://latabacalera.net>

### 8.2.3.- Bases del modelo de gestión

- Autonomía para la organización y el desarrollo de las iniciativas
- Corresponsabilidad de la ciudadanía para la conservación y uso social del Patrimonio público
- Democracia participativa, una metodología alejada de las prácticas Clásicas de la gestión cultural

Fomento de prácticas culturales de bajo coste y de la cultura libre

### 8.3.- Otros referentes

Otros proyectos con una relación más indirecta con los casos de estudio anteriores

El proyecto **FIC Santiago lateral** es un plan de gestión que busca poner en valor 74 pasajes y galerías del centro de la comuna de Santiago, que se encuentran en un permanente estado de deterioro económico y físico. Es un modelo de intervención para revertir esta situación y rescatar su valor patrimonial.

El plan considera intervenciones territoriales y la elaboración de una estrategia de turismo articulada con las actividades comerciales del sector. La iniciativa es financiada por el Fondo de Innovación para la Competitividad del año 2013 (FIC) del Gobierno Regional Metropolitano. El objetivo de este fondo es impulsar la innovación en PYMES, a través del apoyo que pueden brindar instituciones especializadas y universidades.

El foco es el desarrollo de estas pequeñas y medianas empresas en un mercado altamente competitivo, que exige cada vez mejoras de gestión. Si bien no es un caso vinculado a las artes y la cultura su relación estaría más asociada a rescatar lo patrimonial y reactivar los locales comerciales de las galerías.

Otro caso también asociativo es la **recuperación del Espacio Diana** centro de cultura, ocio y gastronomía y entretención ubicado en el barrio San Diego, de la comuna de Santiago Centro. Este centro cultural surge de la idea de recuperar un inmueble abandonado, de 5.000 metros cuadrados que hasta el año 1980 sirvió como claustro para la iglesia de Los Sacramentinos. Posteriormente, funcionó como bodega de los Juegos Diana hasta que

comenzaron a implementar el proyecto de centro cultural enmarcado en un plan para reactivar el barrio San Diego.

El plan de desarrollo del Espacio Diana se centra en rescatar y promover la memoria emotiva de los juegos de antaño y a reintegrar un edificio patrimonial a la trama urbana desde una oferta que potencie la vida cultural de la ciudad.

Las acciones cuentan con la participación de actores claves como: dueños, arrendatarios, usuarios y vecinos del barrio. El plan contempla integrar los objetivos de inversionistas con una visión ideológica de intervención. El desafío consiste justamente en la adaptación a un territorio marcado por el mercado inmobiliario pero que pretende convocar y atender a las diversas demandas tanto sociales como espaciales. Las acciones también se centran en el rescate de la oferta teatral que el barrio tuvo hasta hace un par de décadas atrás. Las principales actividades que se realizan son: juegos de atracción, teatro, talleres, bailes de salón y noches temáticas. Rescate Espacio Diana- valor cultural y social renovado- aporte al barrio mediante infraestructura, oferta programática y gastronómica.



Figura 8.8: Imágenes de Barrio Italia y espacio cultural La Diana

#### **8.4.- Conclusiones sobre los referentes**

El ámbito de la regeneración de espacios para la cultura tiene distintos matices y mecanismo de activación, pero se debe considerar tres aspectos claves:

- 1.- La regeneración de edificios debe verse como una oportunidad y no como un gasto.
- 2.- La autogestión y financiamiento debe ser desde un equipo comprometido y cohesionado.
- 3.- Las estrategias de un plan debe tener medidas a corto, mediano, y largo plazo.

Las instituciones públicas responden a ciertos intereses sectoriales y a los procesos de gobernanza en un orden neoliberal, que se generan modos alternativos de gestión. Aparecen así alternativas de innovación democrática, a través de centros sociales autogestionados desde los márgenes del sistema del arte con fórmulas de colaboración con instituciones del estado. Fomentan el arte urbano como práctica artística y cultural desde iniciativas autónomas relacionadas con la institucionalidad. Este tipo de proyectos como innovación social, responde a procesos de gobernanza alternativos y prácticas colaborativas. Serían beneficiosos para la sociedad ya que aumenta la participación de actores claves en un escenario urbano. Las fórmulas de gestión se definen por el grado de autonomía. Para Rowan (2016:40) se pueden encontrar ejemplos de autogestión, cogestión y gestión colaborativa. La gestión colaborativa en el ámbito de la cultura sería: *“Un modelo en el que la ciudadanía asume parte de la gestión, siempre bajo mandato de lo público, y que parece ser un primer paso hacia la responsabilidad y el trabajo que supone mantener en funcionamiento una infraestructura cultural”*

### **9. MERCADO CULTURAL**

#### **9.1. Análisis de competencia**

En el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, existen asociaciones y experiencias similares; como galerías de arte, espacios culturales y escuelas de música, pero no se encuentra una experiencia exacta que vincule de la misma manera las actividades culturales y comerciales. Esto si bien podría ser una ventaja competitiva, también puede



entenderse como un obstáculo de entrada, en tanto exige innovar en un nuevo mercado, sin experiencia previa de los potenciales demandantes.

En la línea de la oferta de actividades destinadas a satisfacer las necesidades culturales, mercado al cual el proyecto pretende ingresar, existen servicios que, si bien no son similares, apuntan hacia el mismo objetivo con actividades que fomentan la creación, producción y difusión de disciplinas artísticas y culturales. Muchos se encuentran en organizaciones consolidadas, en un mercado en creciente desarrollo.

En el ámbito de los caracoles y galerías comerciales que aún se encuentran vigentes, no encontramos competencia directa. Su destino principal sigue enfocándose al público que es fiel a sus proveedores del producto que consume. Sin embargo, podemos identificar en la gestión de la Galería Drugstore de Providencia algunas iniciativas de carácter cultural como parte de su estrategia de marketing y posicionamiento en el mercado con su público objetivo, que considera principalmente a diseñadores, artistas y lectores. Las principales actividades que realizan son exposiciones de arte, lanzamiento de libros y una vitrina cultural. Su gestión está a cargo de la Inmobiliaria Terracota que, al tener casi un único dueño, posibilita de mejor manera la administración del espacio. No obstante, el diálogo de la administración con los dueños de las tiendas es esencial para la coordinación de actividades y coordinación de los espacios. Ha logrado una convivencia de su realidad comercial con los requerimientos de su público, tanto por sus clientes directos, que son las tiendas de diseño y librerías, como por su público general. Su estrategia de posicionamiento se centra en mantener la esencia que tuvo en su época de esplendor en los 80, enfocado al producto mediante tiendas exclusivas de diseño, cafeterías y librerías y enfocado al lugar por su emplazamiento y condiciones espaciales como lugar de encuentro.<sup>49</sup>

## **9.2. Estudio consumidores: oferta y demanda**

Establecer una demanda realista para este 'producto' cultural es complejo de producir. En primer lugar, es necesario identificar con precisión el 'producto' que se ofrece, luego encontrar 'productos' alternativos que puedan ofrecer tanto un precio como una demanda

---

<sup>49</sup> Entrevista a Roberto Mardones, coordinador de marketing Galería Drugstore.

de referencia. Las cifras entregadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) en el Informe Anual de Cultura y Tiempo Libre indican un aumento en la asistencia de las personas a manifestaciones artísticas, pero los datos no contextualizan la realidad de las disciplinas.<sup>50</sup> El análisis se centra en lugares de formación musical y en espacios culturales de desarrollo artístico. También en los datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017.

Entre los lugares importantes en la formación musical no docta, especialmente para jóvenes, destaca la iniciativa de escuelas de Balmaceda 1215. Sin embargo, es complejo establecer un standard, puesto que su matrícula va desde cupos completos en la oferta gratuita a muy escasa en la versión pagada, dependiendo del atractivo del músico tallerista en particular un número importante de los inscritos.

Incluso músicos reconocidos<sup>51</sup> de la escena nacional tuvieron que levantar talleres por tener una matrícula de sólo 3 personas dispuestas a pagar. Cuando los músicos han sido reconocidos y la comunicación/promoción ha sido eficiente y el costo ha estado subsidiado, los talleres han tenido matrículas de alrededor de 25 personas en el histórico acumulado. Por otro lado, en emprendimientos privados, con un modelo de negocios un poco distinto, especialmente en cuanto a públicos objetivos, a difusión y a uso de medios digitales para promover actividades, existe hoy en La Dehesa una franquicia ‘School of Rock’ que ha resultado exitosa.<sup>52</sup> Consultados al respecto en la entrevista, señalan una matrícula superior a 400 alumnos anualizados y un valor promedio de \$ 12.850 por hora (a valor actual corregido según UF). El público objetivo preferencial de esta franquicia son los secundarios, razón por la cual eligieron esa locación cercana a numerosos colegios privados, sin embargo, tienen también un contingente “de unas 20 personas” - la entrevista

---

<sup>50</sup> González, G. y Montes, M. (2014). Consumo cultural en Chile: La realidad tras los números oficiales. <http://www.artes.uchile.cl/noticias/98106/consumo-cultural-en-chile-la-realidad-tras-los-numeros-oficiales>

<sup>51</sup> Rudy Wiedmaier (fuente: administración anterior Escuelas de Rock Balmaceda 1215).

<sup>52</sup> El gerente de la franquicia, Matías Puga no entregó datos actualizados sin la firma de un acuerdo de confidencialidad con la organización del MGC, lo que escapaba a nuestras posibilidades, considerando que es un trabajo académico. La información acá puesta proviene de publicación en Revista Capital sección Negocios, junio 2015 <http://www.capital.cl/negocios/2015/06/12/109585/a-rockear>

es de julio 2015 - de más edad y que participan de las actividades “rockeras” como aficionados activos. Según nos informamos, hoy han ampliado su oferta a más bandas de adultos y abrieron una nueva sede en Los Domínicos. Es decir, hay un formato que tiene éxito comercial en este rubro y no sólo en el segmento de secundarios en tiempo libre.

Nos entrevistamos con Luis Hidalgo, pedagogo en música de profesión, quien hace 20 años gestiona un emprendimiento de alquiler de espacios para ensayos a músicos en el sector de Matta Oriente. Cuenta con 13 salas de diversos tamaños que arrienda por entre \$160.000 y \$300.000 mensuales según metros cuadrados a un universo de unos 60 músicos que todas las semanas utilizan las instalaciones, incluso en una modalidad de \$5.000 por hora en espacios compartidos. Han tenido mala experiencia en talleres para músicos por falta de matrícula, pero quienes nos refirieron este gestor nos hablaron del ‘estilo hippie’ de su emprendimiento - que igual funciona hace 20 años - lo que permite también suponer que una promoción y administración de recursos más contemporánea podría tener mejores resultados en esta área de actividades. Hidalgo incluso constituyó una fundación cultural para trabajar esta área de educativa en un contexto de gratuidad para jóvenes talentos, un esquema similar al de Balmaceda 1215 en el ámbito del estado, donde hoy atiende a 15 músicos en formación.

También contactamos al productor de un connotado músico nacional en la escena rockera,<sup>53</sup> quien ha desarrollado últimamente un área de trabajo realizando clínicas y talleres musicales. Por un lado, en lo que nos compete, trabajan con grandes empresas que ofrecen un taller de 3 horas aproximadamente a empleados y colaboradores; en otras ocasiones abren un taller similar, pero esta vez a público en general y auto producido, con un costo de \$ 40.000 por persona, para el cual copan los 25 cupos que han ofrecido cada vez. Estimamos que este último escenario, en un horizonte de cuatro años para instalar el concepto, es el óptimo al que podemos acceder dentro de los recursos humanos y financieros que hoy dispone el proyecto.

---

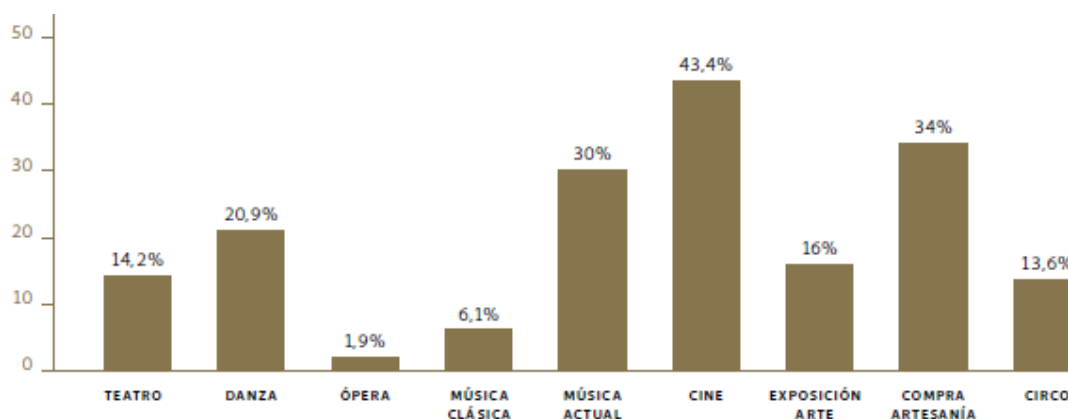
<sup>53</sup> Paulo Vera, productor de Roberto Itae Lindl, contrabajista, DJ y productor musical.

Según el Informe Anual de Estadísticas Culturales 2016, el número de asociados a la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD) aumentó de 6.224 a 6.565.<sup>54</sup> El crecimiento del público objetivo se ve representado por el crecimiento de asociados a la SCD, en un 11,80% en el año 2010.<sup>55</sup>

Respecto a la ubicación de los talleres y salas de ensayo, según una encuesta realizada a 82 bandas de música, un 49,58% prefiere una sala de ensayo ubicada en Santiago Centro y un 24,37% prefiere Providencia. Providencia obtiene el segundo lugar de 5 comunas preferidas.<sup>56</sup> En este aspecto, se destaca la cercanía del Caracol Los Leones a avenidas troncales que comunican diversas comunas en Santiago, así como su acceso a transporte público (Metro, Transantiago).

Para completar este análisis consideraremos la dimensión de consumo bajo una modalidad de participación cultural en música, artes visuales y artes escénicas (teatro y danza), según los datos arrojados por la Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017.

Para empezar, un 30% de los encuestados indicó haber participado en espectáculo de música actual y un 6,1% a música clásica.



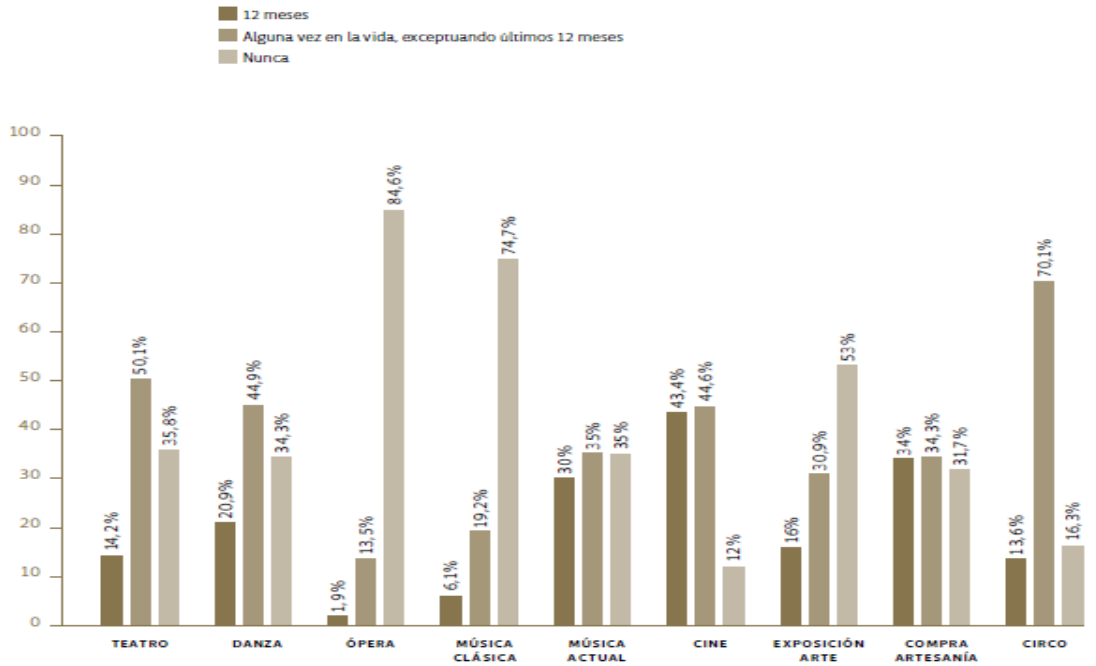
**Figura 9.1: Participación cultural en los últimos doce meses en nueve actividades artístico-culturales.**  
**Fuente: Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017.**

<sup>54</sup> Estadísticas culturales 2016 CNCA.

<sup>55</sup> Crecimiento de asociados a la SCD. SCD. (2009) Memoria SCD 2009. Disponible en [http://www.scd.cl/documentos/memoria\\_scd\\_2009.pdf](http://www.scd.cl/documentos/memoria_scd_2009.pdf)

<sup>56</sup> Osorio, Alvaro: Plan de Negocios en Sala de Ensayo Musical, Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Administración de Empresas. U de Chile, 2012.

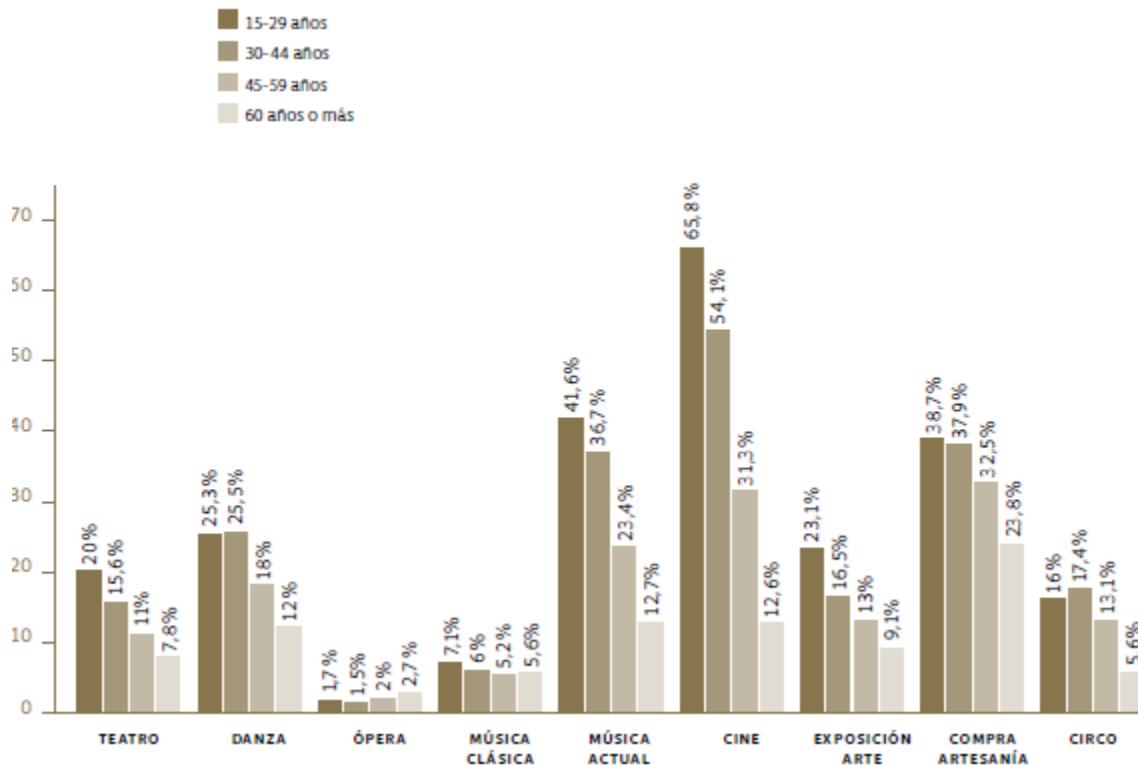
Con una frecuencia menor se encuentra haber ido a una exposición de arte, con un 16%. Finalmente, en las artes escénicas, con un 14,2 % se encuentran haber asistido a un espectáculo de teatro y con un 20,9% a una presentación de danza.



**Figura 9.2: Asistencia a nueve actividades culturales a lo largo de la vida, 2017.**

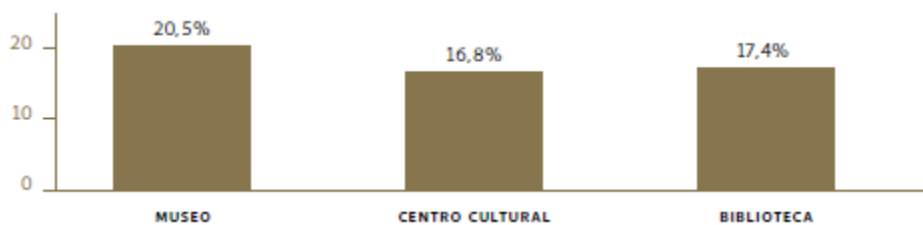
**Fuente: Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017.**

Respecto a la exposición de la población a manifestaciones artísticas se advierte que poco más de un tercio de la población (35,8%) nunca ha ido a ver una obra de teatro en su vida. Algo similar sucede en el caso de la danza (34,3%) y música actual (35%).



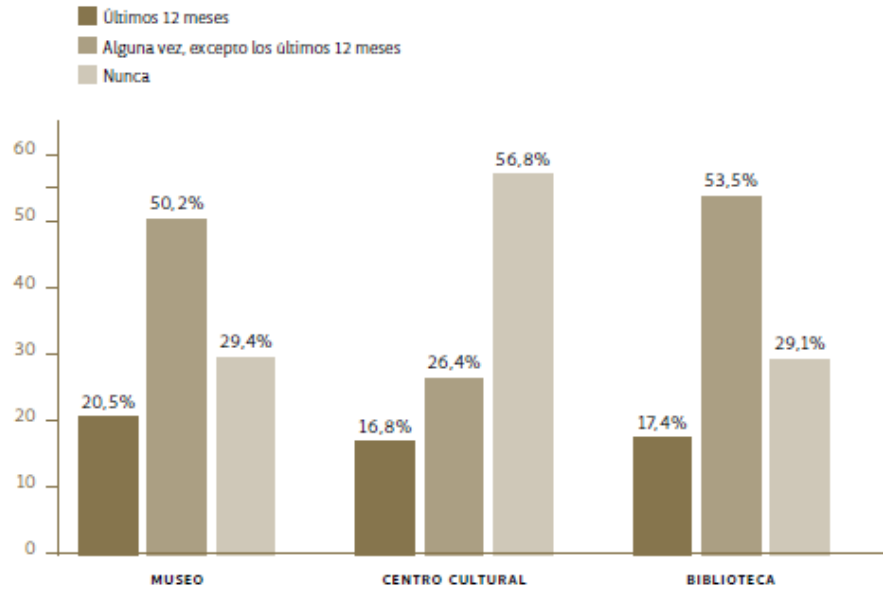
**Figura 9.3: Participación en nueve actividades artístico-culturales por rangos de edad, 2017.**  
**Fuente: Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017.**

Al revisar la participación cultural por edad se puede observar que los jóvenes entre 15 y 29 años participan en mayor proporción que la mayoría de los otros rangos etarios. Lo opuesto ocurre en el caso de las personas de la tercera edad, quienes participan en menor proporción en todas las actividades analizadas, con excepción de la ópera.



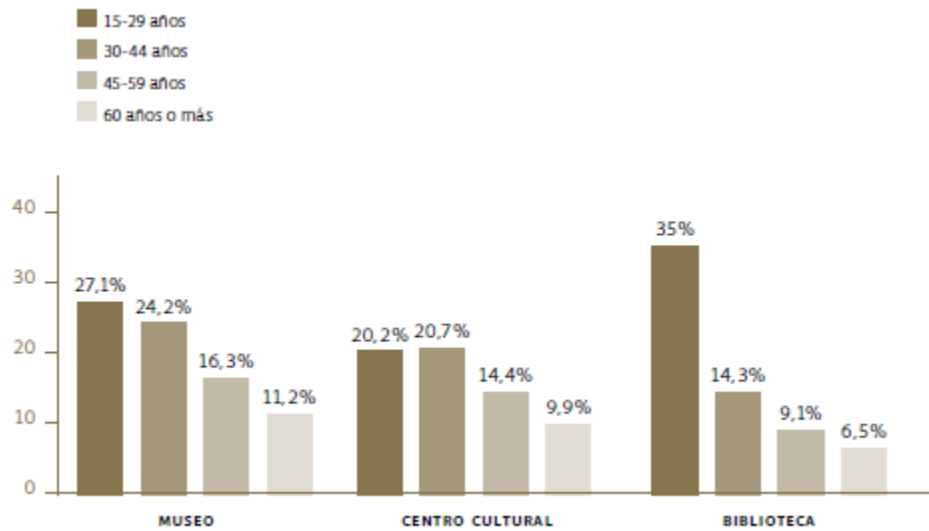
**Figura 9.4: Asistencia a museos, centros culturales y bibliotecas en los últimos 12 meses.**  
**Fuente: Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017.**

Con respecto a la participación de los encuestados a en relación a museos, centros culturales y bibliotecas, un 16,8% indicó haber asistido a un centro cultural en los últimos 12 meses.



**Figura 9.5: Asistencia a museos, centros culturales y bibliotecas a lo largo de la vida, 2017.**  
 Fuente: Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017.

Alrededor de un 57% de la población no ha ido nunca en su vida a un centro cultural.



**Figura 9.6: Asistencia a museos, centros culturales y bibliotecas por rango de edad, 2017.**  
 Fuente: Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017.

La participación y asistencia es mucho mayor en los grupos que se encuentran en edad escolar o universitaria.

## CAPÍTULO IV

### 10. ANÁLISIS FODA Y DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se realiza a partir de la situación en la que se contextualiza el proyecto, con el fin de definir las potencialidades del proyecto y los problemas a los cuales puede enfrentarse, para así anticiparse con la mejor solución y estrategia.

Contempla el análisis de políticas culturales, contexto territorial (comuna y local) y el análisis de mercado, con el fin de obtener un panorama actual del desarrollo cultural local que impacte directamente al espacio Caracol.

#### 10.1. Análisis FODA

<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Contar con un espacio de cualidades espaciales únicas.</li><li>- Grupo interdisciplinario comprometido con el proyecto.</li><li>- Extensa red de contactos en el circuito.</li><li>- Los integrantes de la administración de la copropiedad son los mismos que los de la corporación.</li><li>- Tener mayoría de locatarios alineados con el proyecto.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Crecimiento y desarrollo de la actividad cultural en el país.</li><li>- Desarrollo de la institucionalidad cultural, con la creación del Ministerio de Cultura, las Artes y el Patrimonio.</li><li>- Crecimiento apoyo financiero de fondos públicos y privados.</li><li>- Alineación con los objetivos del Plan de Desarrollo Comunal de Providencia.</li><li>- La existencia de un grupo de locatarios organizados con un objetivo común.</li><li>- Los artistas presentan necesidad de contar con un espacio cultural para realizar actividades.</li><li>- Demanda de espacios de encuentro en la comuna de Providencia.</li><li>- Falta de competencia directa.</li></ul>	
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Altos costos para financiar las mejoras en infraestructura.</li><li>- Dificultad para encontrar apoyo financiero externo.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- El sector de las artes es un circuito pequeño, pocos consumidores.</li></ul>	



## 10.2 Identificación y priorización de problemas

### Árbol de problemas

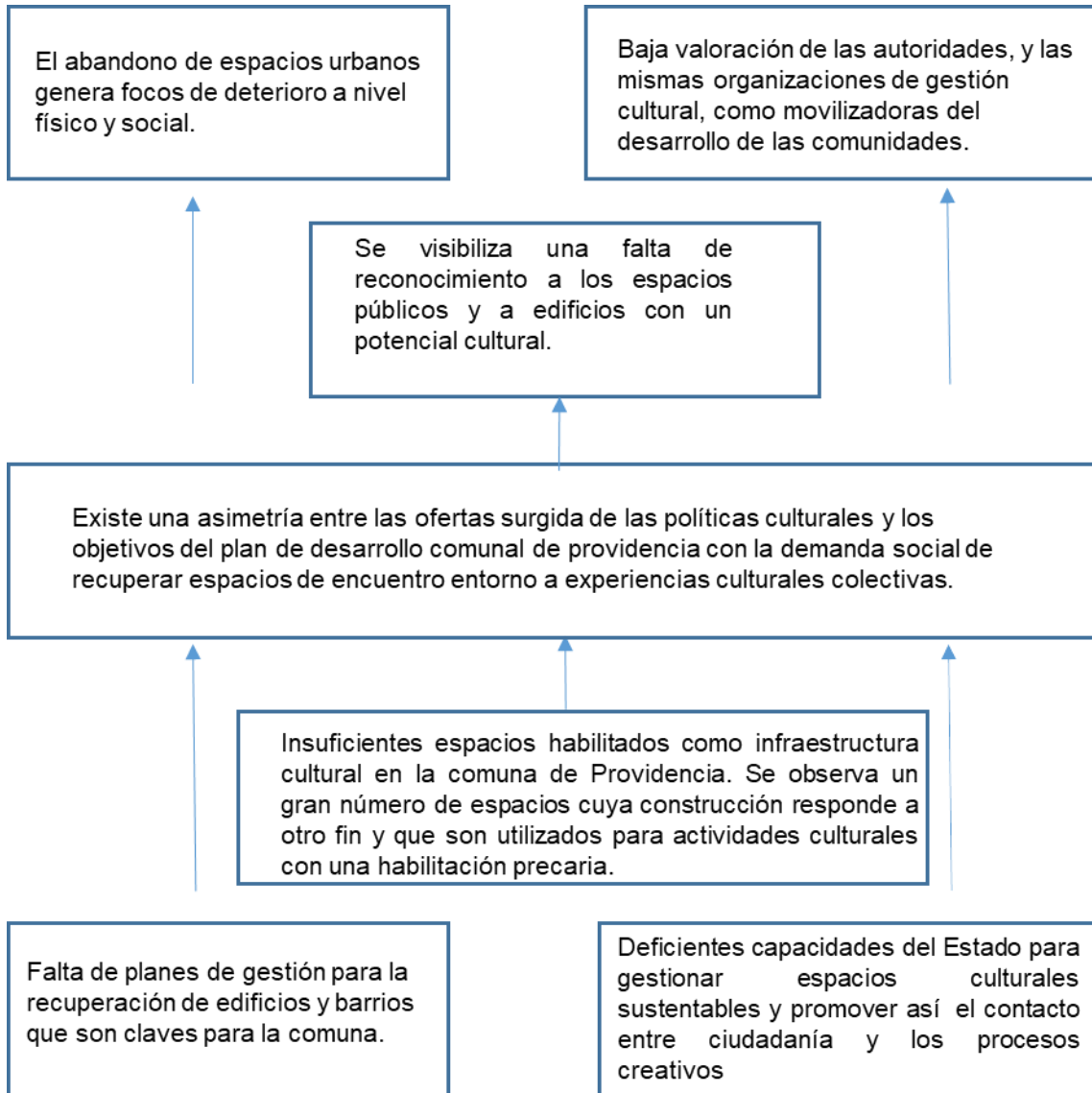


Figura 10.1: Árbol de problemas  
Fuente: Elaboración propia

## Árbol de objetivos

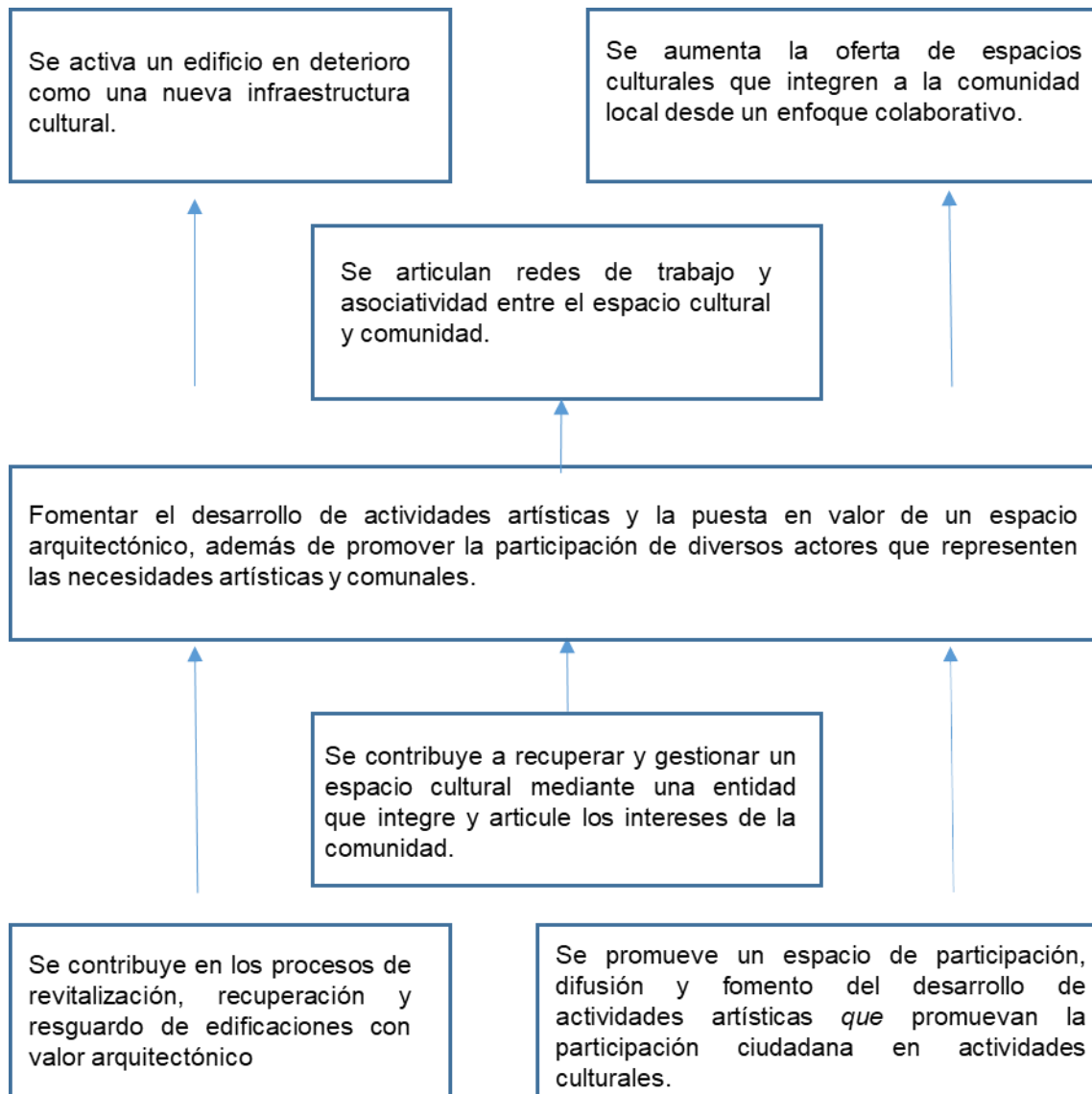


Figura 10.2: Árbol de objetivos  
Fuente: Elaboración propia

### **10.3 DIAGNÓSTICO**

A partir del análisis que se hizo en el capítulo anterior sobre la situación actual del caracol donde se expuso su condición urbana arquitectónica y espacial; y por otro lado la articulación de los actores claves a nivel comercial y artísticos (musicales); y reconociendo las iniciativas de autogestión que manifiestan una clara intención de articular estas 2 realidades, o incluso opuestas (ocio-negocio), se detectan 5 aspectos claves para elaborar en un plan de mejoramiento o revitalización de este edificio a nivel de gestión cultural:

3.1 La necesidad de transformar un espacio físico como lugar integrador. La habilitación de la estructura del edificio es vital para que ambas realidades, tanto las culturales como las comerciales puedan compartir el mismo espacio.

3.2 La importancia de la corporación cultural. Formalizar la corporación incipiente que tiene actualmente, con miras a mejorar y facilitar las redes de colaboración y búsqueda de posibles financiamientos externos.

3.3 Elaborar un plan de gestión integral con los actores claves, municipio, convenios y redes de colaboración. Está incipiente el fortalecimiento de redes. Elaborar un plan de gestión que permita articular tanto como los eventos internos como con las necesidades del entorno y la comunidad local.

3.4 Resignificar un edificio con valor patrimonial y significativo para la comunidad, dándole una nueva realidad y condición urbana como espacio de encuentro para la comuna.

3.5 La importancia de los eventos y actividades integradoras: las actuales actividades no convocan, hay una discrepancia con los principios de los músicos.

## **CAPITULO V**

### **11. DESARROLLO PLAN DE GESTIÓN**

En este capítulo se entregan los principales aspectos que sustentan el plan de gestión 2019-2020, para la creación de un espacio cultural en el edificio comercial Caracol Los leones de la comuna de Providencia, Santiago de Chile.

A partir del reconocimiento del potencial del lugar a través de actividades de carácter cultural ya realizadas, se plantea a los locatarios organizados la creación de una corporación cultural y se propone tanto a ellos como al resto de locatarios, el desarrollo de un plan de gestión para estimular la consolidación del espacio como lugar de encuentro tanto cultural como comercial.

La elaboración del plan cuenta entonces con el apoyo del equipo de la futura Corporación Cultural y de locatarios de la comunidad, con el objetivo de poner en marcha un espacio para la cultura y las artes mediante la implementación de un plan de gestión a cuatro años 2019-2022.

En la elaboración del plan se analizaron los antecedentes previos de carácter general, vinculando los aspectos entorno al proyecto a nivel de políticas culturales, institucionalidad, leyes, etc. Se analizaron los objetivos del Plan de Desarrollo Comunal actual de la comuna de Providencia, vinculando las necesidades actuales de la comuna con los objetivos generales de la Corporación, como también se realizó un estudio de entorno sobre las actuales ofertas a nivel local permitiendo con ello detectar nichos de oportunidad sobre temáticas y actividades no consideradas pero necesarias para el contexto local. Se estudió la realidad física del espacio del edificio, su historia, su morfología helicoidal y su funcionamiento actual. Se identifican las características de los actores claves: locatarios y grupos con intereses artísticos dentro del edificio. Otro aspecto importante para la toma de decisiones del plan fue la locación estratégica del edificio a nivel comunal. Actualmente la corporación cultural está en proceso de consolidación a nivel jurídico. La propuesta del plan de gestión se estructura de la siguiente manera:

En la primera parte del plan se realiza una descripción de la organización, su misión, visión, objetivos y el aporte que busca dicha Corporación hacia la comunidad y el uso actual estos espacios singulares. La segunda parte contiene un estudio de mercado, buscando proyectos de características y aspectos similares recogidos por iniciativas tanto regionales como locales, para finalmente elaborar un FODA que permitirá desarrollar una planeación estratégica con sus actividades y cronograma para la puesta en marcha de este nuevo espacio cultural. La tercera parte por tanto incluye la definición de los lineamientos según objetivos del plan, con sus respectivas estrategias por tema y actividad, para finalizar con la evaluación del proyecto y su viabilidad.

### **11.1. Descripción de la organización**

Como organización, la creación de un espacio cultural contempla el establecimiento de una entidad jurídica, con una estructura organizacional y un modelo de gestión. En este caso en particular, la construcción de una personalidad jurídica se constituye como una entidad de derecho privado sin fines de lucro, con socios que aportan capital y participan en la administración. La organización de derecho privado permite crear un proyecto autónomo, enmarcado bajo las políticas públicas, pero con libertad de gestión y administración independiente.

Al ser una institución sin fines de lucro, donde las utilidades o excedentes producto de las actividades no son repartidos entre los socios, responde a los objetivos propios del proyecto; donde las utilidades o excedentes serán utilizados para beneficiar a la comunidad, creadores, productores y gestores, es decir, con fines altruistas y no lucrativos. Además, esta figura permite postular a fondos tanto públicos como privados.

Bajo estos criterios se propone la creación de una corporación privada sin fines de lucro. Esta se define a continuación:

*“Las corporaciones y fundaciones son personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro que se encuentran reguladas en sus aspectos generales por los artículos 545 y siguientes del Código Civil. En el ámbito internacional esta clase de instituciones se denominan comúnmente ONG (organización no gubernamental) o, en los países de lengua inglesa, non profit organization. Una corporación o fundación es una persona ficticia capaz*

*de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y ser representada judicial y extrajudicialmente, formada por la unión estable de una pluralidad de personas naturales o jurídicas que persigue fines benéficos o no lucrativos, o por un patrimonio destinado al mismo objeto. La diferencia entre una corporación o fundación radica en que en la corporación lo importante es la unión de personas dedicadas a fines benéficos, mientras que en la fundación el elemento determinante es un patrimonio (por ejemplo, un inmueble) que se destina a dicho fin benéfico”.*<sup>57</sup>

Para la organización se propone la figura de corporación en lugar de fundación. Aunque varios locales serán destinados para el uso de las actividades que ésta realice, no se determinan como parte del patrimonio de la organización. El nombre “Corporación Caracol Los Leones”, va asociado al nombre del edificio “Caracol Los Leones”, debido al vínculo que se ha generado en actividades por parte de la organización y comunidad de locatarios en torno al lugar y por su valor espacial y arquitectónico.

## **11.2 Visión y Misión**

### **Visión:**

Posicional el espacio Caracol como un espacio cultural importante en la Comuna de Providencia en cuanto al resguardo del patrimonio comunal y a su programación artística, sirviendo como punto de encuentro para los habitantes y visitantes de la comuna.

### **Misión**

Fomentar el desarrollo de actividades artísticas y la puesta en valor de un espacio arquitectónico, además de promover la participación de diversos actores que representen las necesidades artísticas y comunales.

---

<sup>57</sup> Montero, F. (2015) Capítulo Personas jurídicas, en “Habilitación y Administración de Espacios para las Artes Visuales”. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, p.72

### 11.3 Objetivo general

Activar un espacio cultural en el edificio Caracol Los Leones de Providencia, con una programación alineada con los objetivos de las políticas culturales y en conjunto con el programa comercial existente, mediante la Implementación de un plan de gestión cultural a cuatro años, en función de los intereses y necesidades artísticas y comunales.

### 11.4 Objetivos específicos

**1. Generar una entidad que integre y articule los intereses de la programación cultural con el ámbito comercial y con los locatarios.** Promover la creación de una corporación cultural a cargo de profesionales especializados, asegurando la administración y gestión eficiente y sustentable en el tiempo del futuro espacio cultural. Mediar con los intereses de la copropiedad generando un beneficio mutuo en un espacio compartido que requiere retroalimentación entre ambas partes.

**2. Contribuir a preservar y revitalizar espacios privados con vocación pública y con valor arquitectónico.** Aportar al reconocimiento de una de las tipologías arquitectónicas propias de la cultura chilena- que estuvo presente sólo en una parte de la historia chilena años 80 y 90- y que hoy están en estado de abandono y deterioro. Poner en valor parte de nuestro patrimonio construido de la primera realidad comercial edificada con virtudes espaciales integradoras y que está presente en la memoria colectiva.

**3. Promover un espacio de participación, difusión y fomento del desarrollo de actividades artísticas, culturales y sociales acorde a los intereses y necesidades de creadores, productores, gestores y habitantes de la comuna.** Frente a las necesidades detectadas en los diversos análisis propios del sector artístico y de la comuna se busca contribuir con nuevos espacios culturales donde los distintos actores como productores, gestores y habitantes de la comuna pueden reunirse en un proyecto común.

**4. Fomentar un espacio de participación formativa entorno a las artes para potenciar el desarrollo de habilidades en las distintas disciplinas artísticas.** Generar espacios

educativos culturalmente aprovechando las sinergias de la preexistencia de los músicos que arriendan sus salas de ensayos y personas vinculadas a las artes en el caracol, para abrir espacios de formación y educación entorno a las artes para distintos públicos.

**5. Promover y coordinar el trabajo en redes con otros organismos públicos y/o privados de la comuna en el diseño y desarrollo de proyectos culturales y artísticos.**

Generar espacios de integración entre organismo públicos y privados retroalimentándose mutuamente y generando proyectos colaborativos para la comunidad

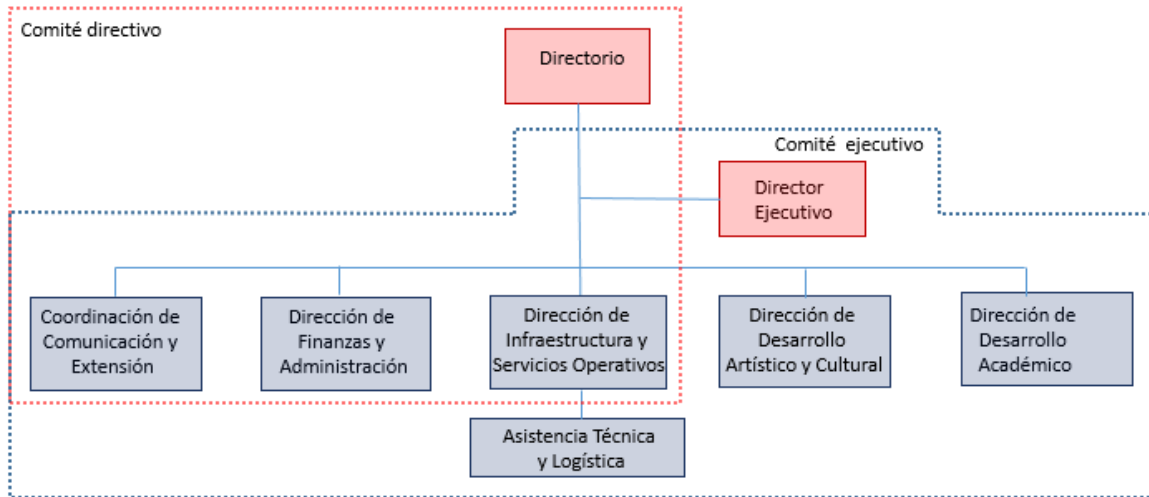
**11.5 Estructura organizacional de la corporación cultural**

Todo proyecto cultural debe contar con un equipo. Este es uno de los factores determinantes en el éxito o fracaso del programa. Es importante definir la jerarquía y por tanto conocer la estructura organizacional definiendo las dependencias en la toma de decisiones.

La Corporación estará conformada por un equipo interdisciplinario de arquitectos, ingenieros, profesores, periodistas, publicistas y gestores culturales pertenecientes a la comunidad de propietarios del Caracol Los Leones. Representantes de más del 70% de la comunidad, la Corporación administra el 40 % de los locales de la Comunidad Caracol. El programa de la galería de arte contempla el uso de locales que están a su disposición.

En el caso específico de la Corporación Caracol Los Leones, este es dirigido por un director y un equipo de directivos quienes conforman el comité directivo. Posteriormente se encuentra los encargados de las ejecuciones de las 5 áreas claves. Finalmente existe un asistente técnico de apoyo logístico que colabora con los aspectos de montaje y generación técnica de los espacios.





**Figura 11.1: Organigrama sugerido Corporación Caracol Los Leones**  
**Fuente: Elaboración propia**

La estructura organizacional se basa en el marco legislativo de la constitución legal de la Corporación.

El directorio tendrá la labor de tomar las decisiones generales y evaluar las gestiones de cada área. Debe administrar los bienes de la corporación y dirigirla. Debe realizar todas las gestiones legislativas asociadas a reglamentos, acuerdos y rendiciones de cuenta con la Asamblea General.

El director ejecutivo es el encargado de actuar como intermediario entre el directorio y las diferentes áreas. Conjuntamente con otros miembros del equipo, se encarga de dirigir cada área y de implementar la manera práctica las estrategias definidas por el directorio. Desempeña la función de relaciones públicas, representando a la organización en inauguraciones, eventos, recaudaciones de fondos y prensa. También desarrollar y mantener relaciones con líderes de otras organizaciones sin fines de lucro, en busca de oportunidades de asociarse con ellas o crear convenios para servir a las buenas causas.

El departamento de administración y finanzas se encarga de todos los aspectos contables, revisando y aprobando los gastos de la organización. Gestiona la recaudación de fondos, el desarrollo y la implementación de estrategias en la búsqueda de financiamiento para la institución.

El área de desarrollo cultural y artístico es la encargada de coordinar y generar propuestas de actividades culturales y artísticas mediante una programación atinente a las necesidades del entorno. Es el encargado de desarrollar estrategias de exhibición y exposición eficientes que aseguren el vínculo exitoso entre los artistas y los espectadores. Es el mediador entre el público y la obra. Trabaja en conjunto con el área de infraestructura, para el diseño de montajes y presentación de obras.

La dirección de desarrollo académico es el área encargada de generar proyectos colaborativos con instituciones educacionales, fundaciones o municipalidad. Su labor es generar redes y vínculos de colaboración mutua. También de desarrollar actividades de carácter formativo como talleres artísticos y de innovación.

La dirección de infraestructura y servicios operativos se encarga del diseño, mantención y habilitación de espacios físicos requeridos para el funcionamiento del espacio cultural. Atiende los requerimientos operativos asociados a las actividades a realizarse, así como del cumplimiento de normas y estándares de calidad. Trabaja en conjunto con la asistencia técnica y logística para la correcta ejecución y funcionamiento de cada evento.

El área de comunicaciones y extensión tiene la misión de coordinar, ejecutar y controlar el plan de comunicaciones, gestionando de forma eficaz la comunicación a nivel interno y apoyando la visibilidad de la organización a nivel externo.

### **11.6 Beneficiarios y público objetivo**

El público objetivo del centro al cual se enfocan los proyectos considera a artistas, creadores y gestores de distintas disciplinas. Principalmente pertenecen al campo de la música, artes visuales y artes escénicas. El segmento es bastante amplio ya que dependerá muchas veces de cada propuesta.

Considera un perfil de usuarios similar a los que pertenecen a las bandas musicales que ocupan las salas de ensayo. Es un público de entre 18 y 60 años, que dedica las horas después del estudio y/o trabajo a la música y a sus bandas, asisten a clases, programan

tocatas e incluso producen material discográfico. El público se distribuye entre estudiantes técnico-universitarios y personas con trabajo fijo y estabilidad económica para dedicarse libremente a la música sin presión de vivir de ella. También incluye a profesores de música, *luthiers* y comerciantes de instrumentos musicales y accesorios:

- Estudiantes universitarios.
- Músicos y sus bandas.
- Propietarios y arrendatarios de salas de ensayo.
- Propietarios y arrendatarios de locales.
- Familiares, amigos de músicos y fans de las bandas.
- Artistas visuales.
- Artistas escénicos.
- Colectivos de artes visuales, *performance*, danza y de teatro.
- Gestores culturales.
- Beneficiarios externos: comunidad local, vecinos, locatarios, bandas de música, público general amante de esta música y las artes.

### **Tres tipos de público:**

1. Público potencial: escolares, estudiantes técnico-universitarios, adultos, músicos o aficionados, que habiten, estudien, trabajen o habitualmente accedan a Providencia, provenientes de comunas de Santiago Oriente, Centro e incluso aquellas hoy conectadas por medio transporte público y específicamente, la línea de metro 1 y 6.
2. Beneficiarios directos: asistentes a las exposiciones, talleres y jornadas. Los asistentes pueden repetir asistencia, de hecho, es un objetivo buscado.
3. Beneficiarios indirectos: dueños de locales en el Caracol Los Leones y sectores aledaños, familiares y personas conectadas con los asistentes (amistades, compañeros de trabajo o estudio, profesores).

## **11.7 Identificación de actores y grupos relevantes**

EL plan contempla dos niveles de actores que deben articularse entre sí; los actores claves externos y los internos.

### *1. Actores claves Externos:*

Estos están asociados a organizaciones que pueden colaborar a modo de convenios, alianzas, patrocinio etc., permitiendo un vínculo importante con el proyecto y el entorno. Para este proyecto los actores claves externos son: Municipalidad de Providencia, SCD, Centro Cultural Providencia, Locales comerciales cercanos, Empresas privadas, Ministerios de las Culturas, las artes y el Patrimonio.

### *2. Actores claves Internos:*

Estos están asociados a los que participan directamente con el proyecto están involucrados en los beneficios y aportes que generaría el proyecto activando desde sus quehaceres el plan de gestión cultural: Comité de Administración Caracol, músicos vinculados a las salas de ensayos y artistas vinculados, dueños y arrendatarios de locales.

## **11.8 Aporte y significancia cultural del plan de gestión de la organización**

- Fomento y difusión del arte
- Formación y capacitación en el quehacer artístico cultural.
- Ofrecer un lugar para la gestión participativa frente a las demandas de los habitantes de la comuna, locatarios y público con intereses artísticos.
- Brindar un lugar para la gestión participativa
- Promover y coordinar el trabajo en redes con otros organismos públicos y/o privados en el desarrollo de actividades culturales y artísticas en la comuna
- Permitir el acceso, de bienes de consumo cultural a todos los habitantes de la comuna, sin exclusión.

## **12. Estrategias y líneas de acción**

### **12.1. Definición lineamientos estratégicos**

Luego de detectar las necesidades culturales de la comuna y del sector artístico, mediante reuniones con actores clave, se propone una planificación- a partir de los objetivos específicos del plan- en base a cinco ejes estratégicos que sostendrán el Plan de Gestión del Espacio Cultural Caracol, para abordar soluciones alcanzables y concretas en el plazo de cuatro años (2019-2022).

#### **1. Consolidar Corporación**

Desarrollar una entidad administrativa autónoma (corporación) desde un enfoque colaborativo y representativo de los locatarios del caracol. La primera línea estratégica busca formalizar la actual figura colaborativa preexistente en el Caracol Los Leones dando una figura de corporación que permite incorporar en el proceso a varios actores claves internos con el fin de articular y converger las ideas comunes.

#### **2. Puesta en valor Espacio Caracol**

Se define este eje estratégico que propone salvaguardar y reactivar un espacio con valor arquitectónico hoy en deterioro, definiendo acciones concretas para mejorar y habilitar su infraestructura. Realizar un levantamiento de las necesidades y requerimientos de los espacios físicos y el cumplimiento con las normas y estándares para la efectividad de las actividades a realizarse. Los espacios claves son: Plazoleta, restaurant, sala galería, pintura, reparación, habilitación servicios, etc.

Generar iniciativas de participación cultural con los distintos actores claves de la comuna.

#### **3. Programación Artística**

Como espacio cultural, y desde una entidad jurídica como corporación, desarrollar una programación artística que incorpore en el proceso a varios actores claves, tanto internos como externos, con el fin de articular y converger las ideas comunes, Lograr generar vínculos de asociatividad entre diferentes actores claves comunales y artistas. Elaborar una programación atractiva y atingente a las necesidades del entorno y a las potencialidades tanto de los actores externos como internos buscando articular una diversidad de acciones

en pro de la riqueza cultural del sector. Como Exposiciones, ferias de artes visuales, performances, teatro y danza, tocatas y festivales de música.

#### **4. Talleres y actividades formativas**

Desarrollar talleres y actividades formativas de carácter artísticos buscando incorporar tanto docentes capacitados a estos procesos como captando interesados en la materia dentro tanto del entorno inmediato de la comunidad como en su entorno comunal como: Talleres de emprendimiento e innovación, Talleres de arte, Talleres de danza, Talleres de tejido, Talleres yoga y Jornadas de Música.

#### **5. Asociatividad y redes de colaboración**

Generar vínculos y redes de colaboración con agentes y organizaciones externas mediante proyectos e iniciativas académicas con el fin de integrarlos al proceso aportando con sus ideas y modos de colaboración. Los posibles contactos, pueden ser convenios de colaboración con universidades, fundaciones, municipio, comunidades carentes de espacios para acciones artísticas., etc.

### **11.2. Cronograma de actividades**

El proyecto de Gestión cultural tiene dentro de su cronograma la “formalización y puesta en marcha de la corporación”, eso hace que las primeras acciones serán relativas a consolidar y habilitar el nuevo espacio cultural. Y a partir de los puntos 3 y 4 se desarrolla la programación de actividades culturales y formativas. Esto implica que se debe desarrollar un cronograma particular para esos puntos.

## Cronograma año 1

EJES DE ACCIÓN	OBJETIVOS EJES DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	AÑO 1 MESES														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. Consolidar Corporación	Definición de la Corporación, con el objetivo de entender según los actores actuales como pueden organizarse formalmente respetado su actual funcionamiento colectivo	Definición del equipo de trabajo	█														
		Definición del nombre	█														
		Definición de imagen corporativa	█														
		Responsables de áreas	█														
		Comprensión de la figura de corporación	█														
	Desarrollar los trámites formales y legales, desarrollando sus reglamentos para su buen funcionamiento	Creación de los estatutos	█	█													
		Trámite legal	█	█	█												
		Formación de consejos y actas de reunión					█										
	Establecer relaciones periódicas con actores clave de la copropiedad	Reuniones con administración					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Sociabilizar el proyecto con la comunidad de copropietarios					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
2. Puesta en valor del espacio Caracol	Mejoramiento y habilitación Infraestructura	Levantamiento del estado de la edificación	█														
		Recopilación de antecedentes normativos espacios culturales	█	█													
		Levantamiento requerimientos espacios escénicos	█	█	█												
		Proyecto de arquitectura	█	█	█	█											
		Proyecto de especialidades	█	█	█	█	█										
		Postulación a fondos públicos de infraestructura cultural					█	█	█								
		Gestionar aportes privados					█	█	█	█							
		Gestión patentes y permisos					█	█	█	█	█						
		Trabajo de obras									█	█	█	█	█		
		Recepción final															█
3. Programación Artística	Desarrollo de un programa completo anual para la puesta en marcha de las múltiples actividades	Identificar y establecer contacto con distintos actores culturales	█														
		Desarrollo de una propuesta programática en teatro, música y artes visuales	█	█													
		Plan de difusión y comunicación	█	█													
	Difusión	Diseño de piezas gráficas	█	█													
		Cartelera Cultural	█	█													
		Puesta en marcha difusión					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Actividad Inaugural					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
4. Talleres y actividades formativas	Talleres elaborados junto a profesionales de cada área para la comunidad		█	█													
5. Asociatividad y redes de colaboración	Realizar un estudio sobre las oportunidades de socios colaborativos del entorno	Realizar un catastro cultural de posibles colaboradores externos	█	█													
		Convenio con Municipalidad de Providencia															
	Consolidar convenios de colaboración	Gestión de alianzas estratégicas con organizaciones culturales															
	Gestión de fondos	Elaboración y gestión proyectos culturales (Fondart)															
Gestión de fondos públicos y privados																	

## Cronograma año 2

EJES DE ACCIÓN	OBJETIVOS EJES DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	AÑO 2 MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Consolidar Corporación	Establecer relaciones periódicas con actores clave de la copropiedad	Reuniones con administración												
		Sociabilizar el proyecto con la comunidad de copropietarios												
2. Puesta en valor del espacio Caracol		Proyecto de arquitectura												
		Gestionar aportes privados												
		Gestión patentes y permisos												
		Trabajo de obras												
		Recepción final												
3. Programación Artística	Desarrollo de un programa completo anual para la puesta en marcha de las múltiples actividades	Identificar y establecer contacto con distintos actores culturales												
		Desarrollo de una propuesta programática en teatro, música y artes visuales												
	Difusión	Plan de difusión y comunicación												
		Diseño de piezas gráficas												
		Cartelera Cultural												
		Puesta en marcha difusión												
4. Talleres y actividades formativas	Talleres elaborados junto a profesionales de cada área para la comunidad	Programación talleres de música, arte, danza y teatro.												
5. Asociatividad y redes de colaboración	Consolidar convenios de colaboración	Convenio con Municipalidad de Providencia												
		Gestión de alianzas estratégicas con organizaciones culturales												
	Gestión de fondos	Elaboración y gestión proyectos culturales (Fondart)												
		Gestión de fondos públicos y privados												



### Cronograma año 3

EJES DE ACCIÓN	OBJETIVOS EJES DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	AÑO 3											
			MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Consolidar Corporación	Establecer relaciones periódicas con actores clave de la copropiedad	Reuniones con administración												
		Sociabilizar el proyecto con la comunidad de copropietarios												
2. Puesta en valor del espacio Caracol	Mejoramiento y habilitación Infraestructura	Proyecto de arquitectura												
		Gestionar aportes privados												
		Gestión patentes y permisos												
		Trabajo de obras												
		Recepción final												
3. Programación Artística	Desarrollo de un programa completo anual para la puesta en marcha de las múltiples actividades	Identificar y establecer contacto con distintos actores culturales												
		Desarrollo de una propuesta programática en teatro, música y artes visuales												
		Plan de difusión y comunicación												
	Difusión	Diseño de piezas gráficas												
		Cartelera Cultural												
		Puesta en marcha difusión												
4. Talleres y actividades formativas	Talleres elaborados junto a profesionales de cada área para la comunidad	Programación talleres de música, arte, danza y teatro.												
		Diseño propuesta actividades con colegios												
	Creación de proyectos con colegios y universidades que puedan incluirse en el plan de estudios	Diseño propuesta actividades con universidades												
		Talleres, conversatorios y seminarios para estudiantes en patrimonio y cultura												
	Planificación de proyectos con municipio y unidades vecinales	Diseño propuesta actividades con organizaciones comunitarias de la comuna: talleres Creación circuito turismo: recorrido y visitas guiadas												
	Proyectos enfocados a empresas	Diseño propuesta actividades con empresa privada, charlas y liderato												
Gestión de convenios con RHHH y RSE de empresas privadas														
5. Asociatividad y redes de colaboración	Formalizar reuniones y mesas de trabajo con instituciones detectadas	Gestión de alianzas estratégicas con colegios de la comuna												
		Convenio con Municipalidad de Providencia												
	Consolidar convenios de colaboración	Gestión de alianzas estratégicas con organizaciones culturales												
		Gestión de alianzas estratégicas con universidades												
	Gestión de fondos	Convenios con facultades de arte, historia y arquitectura												
		Elaboración y gestión proyectos culturales (Fondart)												
		Gestión de fondos públicos y privados												

## Cronograma año 4

EJES DE ACCIÓN	OBJETIVOS EJES DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	AÑO 4 MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Consolidar Corporación	Establecer relaciones periódicas con actores clave de la copropiedad	Reuniones con administración												
		Sociabilizar el proyecto con la comunidad de copropietarios												
2. Puesta en valor del espacio Caracol	Mejoramiento y habilitación Infraestructura	Mantenimiento												
3. Programación Artística	Desarrollo de un programa completo anual para la puesta en marcha de las múltiples actividades	Identificar y establecer contacto con distintos actores culturales												
		Desarrollo de una propuesta programática en teatro, música y artes visuales												
		Plan de difusión y comunicación												
	Difusión	Diseño de piezas gráficas												
		Cartelera Cultural												
		Puesta en marcha difusión												
4. Talleres y actividades formativas	Talleres elaborados junto a profesionales de cada área para la comunidad	Programación talleres de música, arte, danza y teatro.												
		Diseño propuesta actividades con colegios												
	Creación de proyectos con colegios y universidades que puedan incluirse en el plan de estudios	Diseño propuesta actividades con universidades												
		Talleres, conversatorios y seminarios para estudiantes en patrimonio y cultura												
	Planificación de proyectos con municipio y unidades vecinales	Diseño propuesta actividades con organizaciones comunitarias de la comuna: talleres Creación circuito turismo: recorrido y visitas guiadas												
	Proyectos enfocados a empresas	Diseño propuesta actividades con empresa privada , charlas y liderato Gestión de convenios con RHHH y RSE de empresas privadas												
5. Asociatividad y redes de colaboración	Formalizar reuniones y mesas de trabajo con instituciones detectadas	Gestión de alianzas estratégicas con colegios de la comuna												
		Convenio con Municipalidad de Providencia												
	Consolidar convenios de colaboración	Gestión de alianzas estratégicas con organizaciones culturales												
		Gestión de alianzas estratégicas con universidades												
	Gestión de fondos	Convenios con facultades de arte, historia y arquitectura												
		Elaboración y gestión proyectos culturales (Fondart) Gestión de fondos públicos y privados												

### 11.3 Acciones directas de las actividades culturales

EJES DE ACCIÓN	PROYECTOS Y PROGRAMAS	ÁREA DE ACTIVIDAD	ACCIONES
3. Programación Artística	Actividades musicales, conciertos, música experimental	Plaza central y salas de ensayo 1, 2 y 3	Montaje de espacio y escenografía
			Trabajo acústico e iluminación
			Habilitación de mesas y equipamiento
			Montaje de espacio y escenografía
	Actividad escénicas, performances, teatro	Rampa de circulación y plaza central	Habitación de espacio central como escenario
			Habilitar zona de camarines
	Actividad artes visuales , muestra de cuadros individuales y colectivos	Galería de Arte y paneles de exposición	Pintura y habilitación de espacio
			Montaje de cuadros
			Iluminación
	Difusión	Cartelera Cultural	Banquetera y comida
Diseño de piezas gráficas			
4. Talleres y actividades formativas	Talleres de arte para todo público	Plaza central, taller de arte, talleres	Difusión
			Elaborar talleres junto a profesionales de cada área para la comunidad
	Actividades con colegios , música	Plaza central, estudio de grabación, salas de ensayo	Preparativos, materiales y procesos creativos
			Programa de clases en salas de ensayo
			Desarrollo y preparativos para presentación final clases en salas de ensayo
	Actividades con universidades, artes visuales	Plaza central, taller de arte, talleres	Evento final de actividades colegiales
			Programa de actividades con talleres universitarios
			Preparativos, materiales y procesos creativos
	Actividades con organizaciones comunales: talleres de creación	Plaza central y talleres	Presentación final de resultados
			Programa municipal en talleres
	Actividades con empresa privada , artes escénicas y liderato	Plaza central	Preparativos, materiales y procesos creativos
			Programa de actividades y talleres de liderazgo
			Charlas y seminarios
	Difusión	Cartelera Cultural	Cierre del proceso
Diseño de piezas gráficas			
			Difusión

#### **11.4 Propuesta infraestructura espacio cultural**

A partir de los lineamientos estratégicos y el resultado de las encuestas, entrevistas y *focus group* aplicadas, el Espacio Caracol debe contemplar los espacios y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades propuestas. El edificio ya cuenta con un programa comercial existente; con oferta de productos y servicios que permiten complementarlos al proyecto ya sea por su contenido temático o por su funcionalidad.

Con el objetivo de promover la entrega de servicios artísticos culturales a la comunidad, la corporación cuenta con la administración de locales y de espacios comunes. La programación cultural permanente, cuenta con 10 locales privados y tres tipos de espacios comunes. El uso de otros espacios se organiza con cada locatario y dependerá de su disponibilidad y el beneficio adquirido, ya sea por arriendo, mejoras en el local o trueque de servicios como asesorías, difusión, etc. Cabe destacar que se cuenta con la mayoría de votos de locatarios a favor del proyecto.

Para el desarrollo de actividades la corporación cuenta con la disponibilidad permanente de locales pertenecientes a miembros y socios de la organización, como de espacios comunes dependientes de la administración. Teniendo en cuenta que ya el espacio cuenta con restaurantes y cafeterías que dan a la calle, se definen cuatro zonas estratégicas para el funcionamiento de un lugar que se configura en torno a un espacio vertical: acceso, vacío central, plaza central y cubierta. Para potenciar el funcionamiento de esas zonas, el uso del espacio en función del proyecto se plantea en tres etapas:

##### **Etapa 1:**

Mejorar y habilitar los espacios existentes y disponibles para la puesta en marcha del proyecto. Esto contempla la habilitación de espacios privados y de uso común. La plaza central, perteneciente al local 1 y 2 se habilita como lugar multiuso. Los espacios comunes y fachada se restauran. Se habilita una vitrina en ambos accesos con la cartelera cultural.

##### **Etapa 2:**

Se pretende potenciar la exposición de artes visuales y habilitar la Tienda Galería de Arte. Consiste en cambiar el destino del Local 33 que da hacia la calle por su ubicación privilegiada y en instalar paneles de exposición en las fachadas de locales desde el acceso a la plaza central. En esta etapa también se habilita el ascensor para mejorar la accesibilidad del proyecto.

### Etapa 3:

La tercera etapa consiste en potenciar la zona de pisos superiores, mediante la habilitación del Local 60 como Taller De Formación, del Local 61 como Café Restaurant y de la cubierta como terraza de esculturas. También se instalan los paneles solares como estrategia medioambiental.

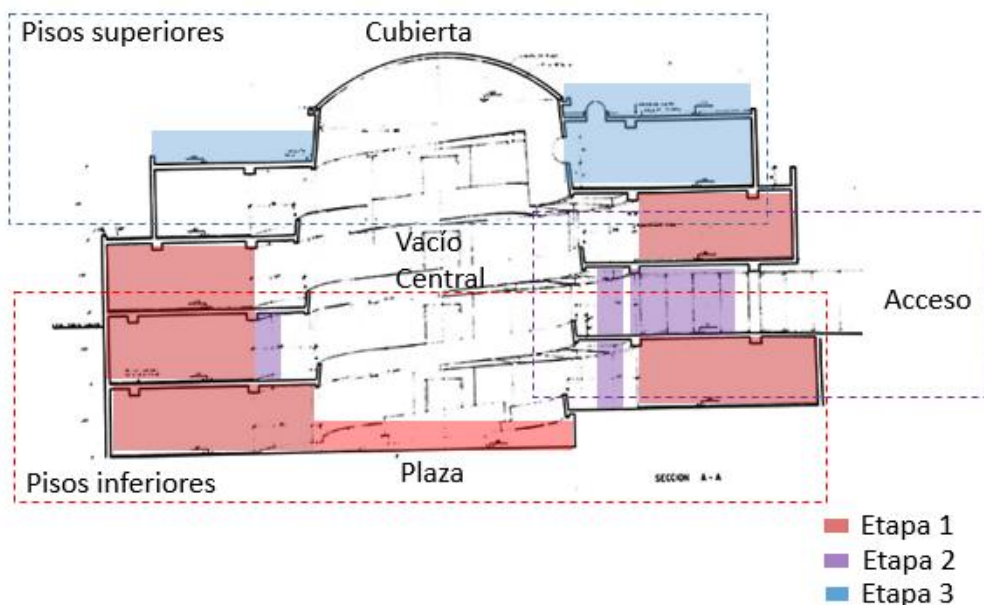
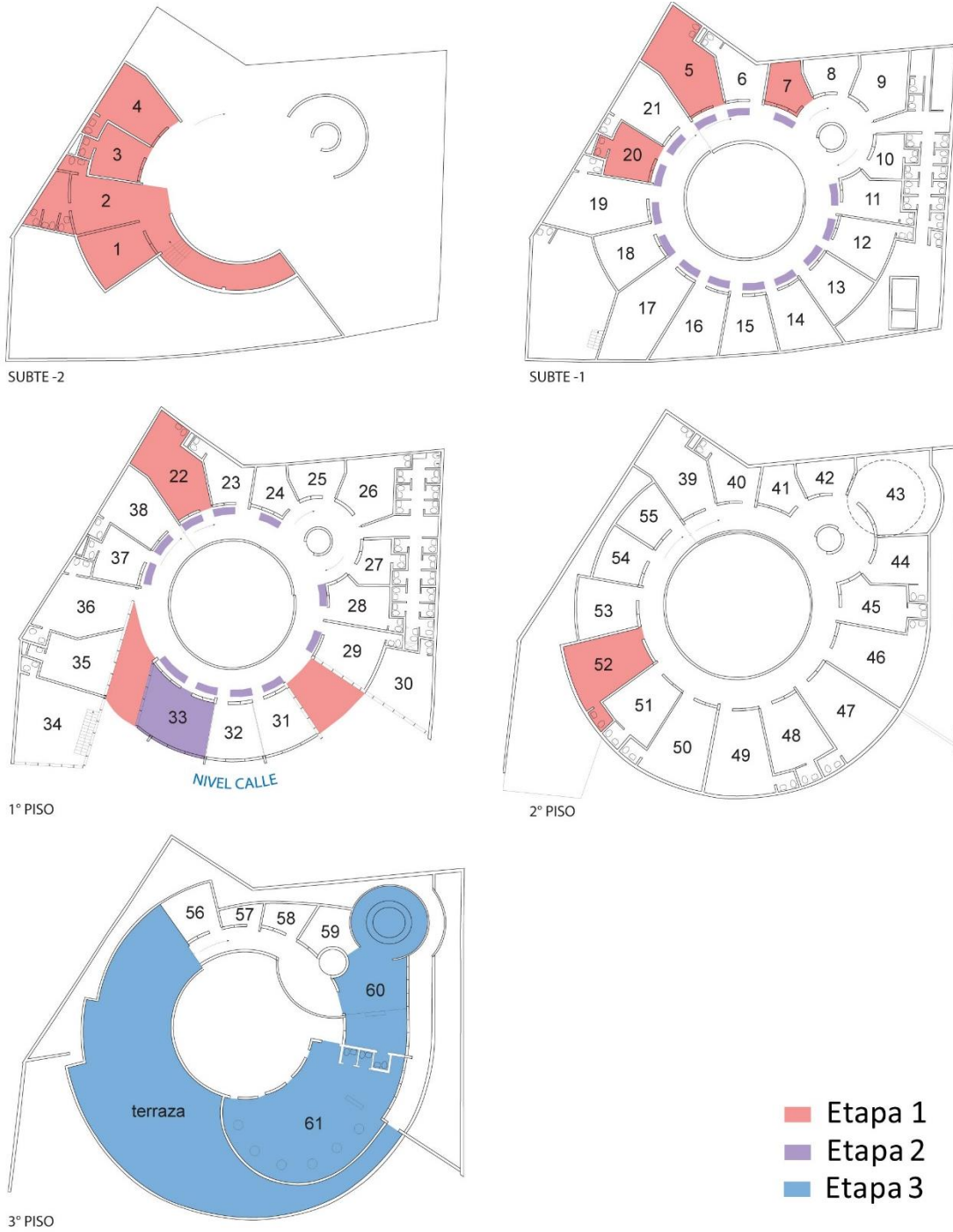


Figura 12.1: Etapas de Infraestructura espacio cultural.  
Fuente: Elaboración propia.

Local	M2	Destino Actual	Destino Propuesto	Etapas
1 y 2	176,86	Plaza y Casino Corporación	Plaza, Casino y Galería de arte	ETAPA 1
3	18,15	Sala de Juegos Corporación	Sala Muliuso y de Juegos	
4	25,30	Sala de Ensayo y Estudio	Estudio de Grabación	
5	31,80	Sala de Ensayo y Estudio	Sala ensayo 1	
7	10,50	Taller y Micro-Galería de Arte	Taller Artes Visuales	
13	21,84	Sala de Estudio y Oficina	Oficina Corporación	
20	18,15	Sala de Ensayo	Sala de Ensayo 2	
22	31,80	Sala de Ensayo Micro-Sala de Conciertos	Sala de Conciertos	
52	33,60	Sala de Ensayo	Sala de Ensayo 3	
		Acceso	Acceso- Cartelera Cultural	
33	33,00	Sex Shop	Tienda Galería de Arte	ETAPA 2
		Pasillos	Paneles de Exposición	
60	67,50	House of Cards	Talleres	ETAPA 3
61	92,15	Bodega	Café Restaurant	
		Cubierta	Terraza de esculturas	

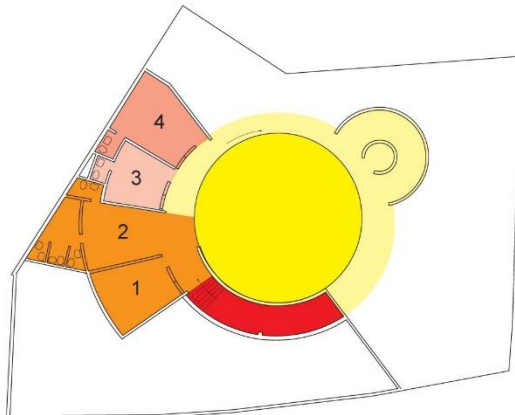
Figura 12.2: Destino propuesto y etapas de Infraestructura espacio cultural.  
Fuente: Elaboración propia.

## Etapas Infraestructura

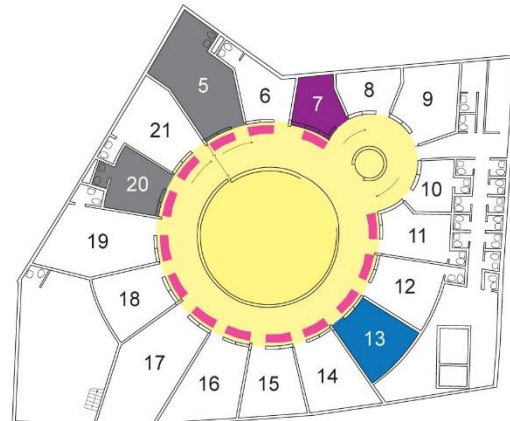


**Figura 12.3: Etapas de Infraestructura espacio cultural.**  
Fuente: Elaboración propia.

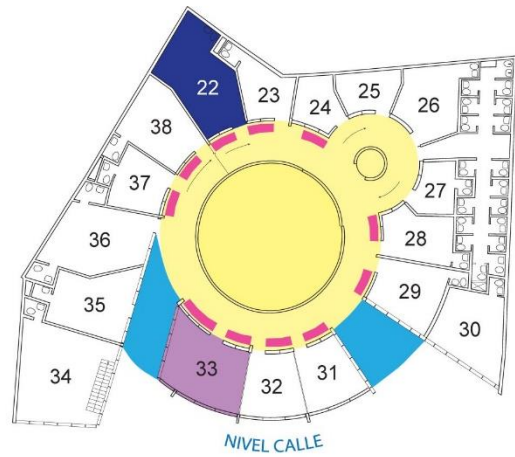
## Espacios Propuestos



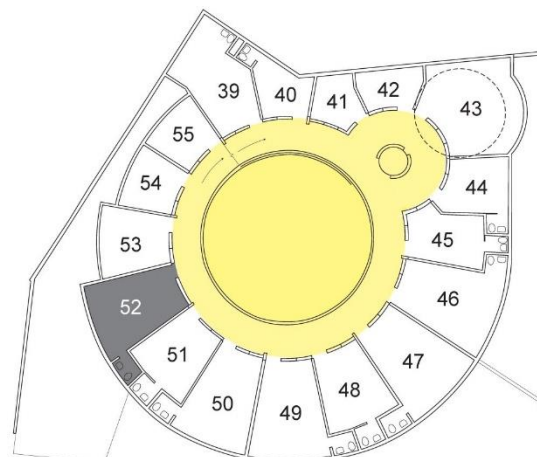
SUBTE-2



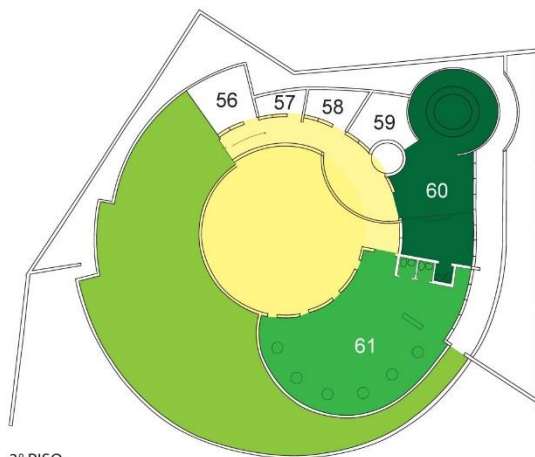
SUBTE-1



1º PISO



2º PISO



3º PISO

### ESPACIOS CENTRO CULTURAL

Local	Destino Propuesto
1 y 2	Plaza Central
	Casino Corporación
	Galería de Arte
3	Sala Multiuso y de Juegos
4	Estudio de Grabación
5	Sala ensayo 1
7	Taller Artes Visuales
13	Oficina Corporación
20	Sala de Ensayo 2
22	Sala de Conciertos
52	Sala de Ensayo 3
33	Tienda Galería de Arte
60	Talleres
61	Café Restaurant
	Terraza de esculturas
Comunes	Paneles de Exposición
	Vacío Central
	Accesos- Cartelera cultural

Figura 12.4: Espacios propuestos infraestructura cultural.

Fuente: Elaboración propia.

## **12.5 Estrategia de marketing**

La Estrategia de marketing tiene como objetivo solucionar gran parte de los problemas que se presentan en las organizaciones sin fines de lucro, profesionalizando su administración para adaptarse a los cambios y responder a las necesidades e intereses de su público objetivo.

Frente a las necesidades y deseos, el marketing más que crear una necesidad artificialmente en las personas, sugiere las formas de satisfacer las necesidades. Tanto necesidades como deseos van a cambiar según el contexto, tanto social-cultural como territorial. También van a cambiar a lo largo del tiempo, no porque se adquieran hoy se seguirán adquiriendo en el futuro. Y cada una puede ser satisfecha con distintos recursos o productos. El desafío de estas organizaciones es adaptarse a los diferentes cambios que se producen en el medio y reposicionarse con propuestas creativas en el mercado. Por tanto, una forma de satisfacer las necesidades es diversificando la oferta como, por ejemplo, generando nuevos ejes de acción.

### **12.5.1.-Objetivos del plan de marketing**

#### **Objetivo General:**

Producto/Servicio: espacio cultural de música, artes visuales y escénicas.

Implementar una estrategia innovadora que permita incluir a diversos agentes en la activación de un nuevo espacio cultural.

#### **Objetivos específicos:**

- Validar el espacio caracol como lugar cultural dentro de la comuna
- Promover la experiencia en torno al arte como estímulo de desarrollo y bienestar social
- Promover el trabajo en redes con otros organismos públicos y privados del circuito artístico



### **12.5.2.- Segmentación de Mercado**

Las variables de segmentación responden a un análisis situacional tanto interno como externo (micro entorno) y una recopilación de la información tanto cualitativa como cuantitativa para el desarrollo de la planificación de marketing. En base a ello la segmentación es en base a un grupo homogéneo con deseos y necesidades similares.

De acuerdo a las características y objetivos del proyecto el segmento de mercado define un grupo con características, hábitos, necesidades e intereses similares en el campo de las artes. El segmento es amplio ya que integra a varias disciplinas, a locatarios y actores claves de la comuna.

En este caso, las variables de segmentación son demográficas, psicográficas y de comportamiento. Y responden a pequeños segmentos del mercado. Es un marketing diferenciado, donde las actividades culturales se dirigen a varios segmentos y elabora una oferta para ellos.

Por tanto, las variables demográficas se basan en la edad: jóvenes y adultos. Y en una clase social baja, media y alta (con capacidad de comprar de entrada). Las variables psicográficas se basan en los intereses y actitudes hacia el sector de las artes visuales, escénicas y música.

Las variables que ayudan a generar mejores segmentos son las psicográficas, ya que son de mejor calidad, y se aproximan más a la realidad individual y del segmento. Ya que tiene que ver con actitud, valores y estilos de vida. Por tanto, debe enfocarse a quienes les interesen las expresiones artísticas.

El centro está orientado más a un público de interés por la música y las artes, con una oferta para ellos. Por tanto, la estrategia de crecimiento es una diversificación de la oferta, mediante actividades formativas y de entretenimiento y mediante la extensión del producto, mediante actividades comerciales asociadas: venta de arte, música, vestuario, etc. (tipo Galería Drugstore) y así explotar nuevos segmentos.

## **Factores Psicográficos:**

Los factores psicográficos nos permiten segmentar el mercado cultural según actitudes, estilo de vida, valores, intereses, beneficios, etc. Frente a la experiencia de actividades artísticas podemos identificar cuatro beneficios, complementarios entre ellos, que impactarían en nuestros públicos.

*Beneficios relacionales:* Se pretende satisfacer necesidades sociales que influyen positivamente en la relación entre la organización y locatarios de la comunidad mediante una colaboración mutua que valida las bondades del trabajo en equipo.

*Beneficios de exhibición:* Se pretende satisfacer necesidades en términos simbólicos relacionados a la percepción positiva de una experiencia cultural. Los eventos culturales son concebidos como una experiencia artística, de vanguardia y actos de expresión colectivos. Para este público, el arte contemporáneo forma parte de su vida social y circuito cultural.

*Beneficio de aprendizaje y desarrollo personal:* Satisfacción y mejora en el conocimiento de estudiantes y profesionales con buena preparación, buscan experiencias artísticas como parte de su realización personal y aprendizaje. Es una forma de experimentar la vida y disfrutar un tiempo de calidad.

*Beneficio entretenimiento:* Relacionado con el bienestar desde una perspectiva optimista y como alternativa de ocio y/o descanso. La cultura como forma de actividad social y de entretenimiento para compartir con familia y amigos.

### **Factores demográficos:**

Edad: 18 a 60 años

Educación: estudiantes universitarios y profesionales del campo artístico y disciplinas a fin.

Clase social: baja, media y alta

País: Chile

Región: metropolitana

Ciudad: Santiago, con énfasis en la comuna de Providencia.

Ocupación: artistas visuales, artistas escénicos, músicos, gestores culturales

### **12.5.3.- Mercado Objetivo**

Considerando los datos de la segmentación anterior y según el análisis de la encuesta podemos identificar un mercado objetivo donde existe una mayor probabilidad de aceptación de nuestra iniciativa cultural.

Las características de nuestro mercado:

Organizaciones:

- Empresas privadas (principalmente que tengan área RSE)
- Instituciones Académicas (que tengan área Vínculo con el Medio)
- Instituciones públicas
- Organizaciones culturales (colaboración mutua)
- Compañías y colectivos de arte, teatro, danza

Personas:

- Adulto - Adulto Joven (ambos sexos)
- 18 - 60 años
- Nivel socioeconómico indistinto
- Trabaja en comunas de Santiago

#### **12.5.4.- Propuesta de valor y posicionamiento**

Al revisar la información que hay del impacto de la competencia más directa, que en la práctica es muy reducida puesto que las experiencias que existen son diferentes en términos de implementación y tipo.

Efectivamente existen convenios entre centros culturales y organizaciones culturales que tienen el fin de incentivar la participación ciudadana a través de actividades culturales. Pero debido a la carencia de datos estadísticos, es difícil establecer un mapa de posicionamiento real en este sector todavía incipiente

No obstante es necesario construir una propuesta de valor y estrategia de posicionamiento sustentada en lo siguiente:

1) Eje de diferenciación: El contexto actual del mercado nos brinda una oportunidad, en relación a instaurar diferencias sustantivas con respecto a otros servicios de forma más innovadora y profesional, utilizando espacios comerciales que son poco utilizados para actividades culturales.

Por tanto, ofrecer un lugar para la gestión participativa frente a las demandas culturales implica una continuidad en la experiencia donde el proyecto debe contener un programa de actividades sostenible en el tiempo.

2) Vinculación y asociaciones estratégicas: Nuestro valor está instaurado en el promover y coordinar trabajo en redes con otros organismos públicos y privados en el desarrollo de actividades culturales en la comuna.

#### **12.5.5.- Mix de Marketing**

Es importante señalar que a diferencia de un plan de marketing tradicional con uno cultural es la orientación de la oferta respecto a sus audiencias. En el tradicional la oferta se orienta hacia el mercado, hacia el consumidor, y sobre esa información se genera la oferta y el mix de marketing. En el marketing cultural la visión se centra en encontrar una audiencia acorde al proceso creativo, es decir, parte del producto (obra), para luego volver al oferente y

considerar una estrategia de mercado. En el mix de marketing no trabajan sobre el producto, ya que está dado, sino en el proceso creativo donde puede incluirse el consumidor y el artista.

Bajo la segmentación y el posicionamiento (alineado con los objetivos) las estrategias de Producto, Precio, Plaza y Promoción son:

#### **a. Producto Cultural**

El producto cultural se define como un servicio que consiste en la gestión y producción de actividades culturales, ejecutados por diferentes profesionales del ámbito artístico, en un espacio cultural. El tipo de actividades a realizar corresponden a: exhibición de obra, talleres, seminarios y charlas, etc. Estas se desarrollan en diversos espacios de la infraestructura cultural.

La estrategia de producto consiste en la diversificación del producto para otros segmentos. El producto también se amplía. El consumidor ahora puede recibir algo adicional en el mismo lugar. Es decir, entregar un producto/ servicio mejorado, es decir, ofrecer un beneficio adicional por asistir al servicio básico. (Instalaciones, instrucciones, servicios de postventa, atención al cliente, etc.).

La estrategia consiste en posicionarse de otra manera en la mente de los consumidores. Con los atributos de calidad adaptándose a los requerimientos actuales.

La necesidad que pretende satisfacer es ser la alternativa a un tiempo compartido con un grupo social o familiar, que comparten los mismos intereses e inquietudes de aprendizaje y experiencias artísticas.

#### **b. Precio**

La estrategia de precio se basa en el precio de mercado. El precio de nuestro servicio está configurado a partir de los costos de contratar expositores, artistas y músicos profesionales activos, y que idealmente tengan un desempeño importante dentro de su eje disciplinar.

Los precios de entrada para obras de teatro y conciertos de música van desde los \$3.000 a los \$15.000 pesos. Con descuentos para estudiantes, tercera edad y vecinos de providencia. El precio está fijado según una entrada al teatro y un concierto de música no masivo. Se fija en base al valor entregado, según la intención de compra y disposición de

pago de los consumidores frente a este tipo de oferta cultural. Y a través de un precio de penetración ya que desea atraer la mayor cantidad de clientes en esta categoría. También aplicaría una estrategia por identificación, como ya lo hace para socios, estudiantes, etc. La estrategia de posicionamiento sería más por lo mismo.

### **b. Plaza- Distribución**

El proyecto cuenta con un lugar físico para ofrecer su servicio. Por tanto, el lugar es clave como estrategia ya que cuenta con una ubicación privilegiada en la comuna y es accesible a los medios de transporte y líneas de metro. Con las mejoras de infraestructura el lugar queda habilitado para funcionar como espacio cultural cumpliendo todos los estándares de calidad y requerimientos acústicos. El servicio se realiza en el establecimiento, a excepción de proyectos vinculados a otros organismos donde se contemplan ciertas actividades asociadas a otras localidades. En la línea de vínculo con el medio la estrategia de distribución contempla la asociación estratégica con Colegios, Universidades, Municipalidad de Providencia, organizaciones comunales, otros centros culturales y con la empresa privada.

### **c. Promoción- Plan de Comunicación y Difusión**

Alineado con los lineamientos estratégicos del proyecto el plan de comunicación tiene los siguientes objetivos generales:

1. Optimizar el flujo de información entre los miembros de la corporación y administración del espacio caracol. Sistematizar la comunicación entre las partes y mantener informados sobre las acciones comunes, financieras y obligaciones administrativas.
2. Dar a conocer el proyecto a los potenciales actores involucrados y a los principales beneficiarios para promover la experiencia en torno al arte. Poner en conocimiento del público objetivo el proyecto en términos de sus objetivos, actividades, resultados, etc.

3. Informar y comunicar los resultados del mismo a organismos y entidades públicas y privadas que podrían estar interesadas en el proyecto para promover el trabajo en redes.

El plan de comunicación se conforma a partir de dos ejes principales:

1. Comunicación Interna
2. Comunicación Externa y Difusión

### **1. Comunicación Interna:**

La estrategia de la Comunicación interna tiene como objetivo la sistematización y estructuración de la información de forma que garantice una gestión eficaz y transparente del proyecto, así como asegurar una fluida y eficiente comunicación entre los directamente involucrados, es decir, los miembros de la corporación cultural y la administración del caracol. Esto se pretende alcanzar mediante el uso de las siguientes herramientas:

- Elaborar conjuntamente y compartir los Informes de Actividad
- Intranet habilitada en la página Web del proyecto
- Reuniones periódicas de Gestión
- Herramientas de telecomunicación (teléfono, correo electrónico, videoconferencia, mensajería).

### **2. Comunicación Externa y Difusión:**

La estrategia de la comunicación externa y difusión incluye tanto la difusión y comunicación a los potenciales beneficiarios directos como a los grupos de destinatarios indirectos (decisores, medios de comunicación y sociedad). La estrategia que se dirige a los beneficiarios directos y a otros destinatarios generales abarca las siguientes líneas de actuación y herramientas de difusión:

- Imagen Corporativa:
  - Creación de un Logotipo y una Imagen Corporativa.
- Web y Tecnologías de la Información:
  - Página Web Propia del proyecto.
  - Participación en Redes sociales.

- Material Promocional:
  - Vitrina cartelera cultural.
  - Folletos con Información general del proyecto y divulgando información sobre actividades y publicaciones específicas.
  - Extender el producto: videos del proceso creativo de los artistas, entrevistas, cd, clases.
  - Papelería y material promocional para charlas, talleres y seminarios.
- Trabajo con Medios de comunicación:
  - Notas de prensa escrita.
  - Radio.
  - Artículos.
  - Introducción de noticias en la página web del proyecto.
- Vínculo con el Medio:
  - Asociación estratégica con otros organismos.

Como conclusión, la propuesta de valor se da en todas las “P”. Ayuda a resolver un problema respecto a la demanda cultural en un espacio que permite experiencias tanto individuales como colectivas.

## **12.6 Estrategia de mediación**

La estrategia de mediación se concibe como un proceso que tienen como fin contribuir a sensibilizar al público frente a la obra, manifestaciones artísticas y culturales involucrando al público como participante o creador, aportando herramientas necesarias para la construcción de una mirada crítica sobre la experiencia. Se refiere a las intervenciones y actividades entre las relaciones en entre tres polos simbólicos: espacio cultural, obra y público.

Este proceso de sensibilización se da en tres tipos de práctica:

a) *Espectador*: el público es espectador de la obra, se refiere a la experiencia artística en sí, en el momento de asistir a un proyecto artístico. Ver, oír, asistir y descubrir un proyecto artístico y o cultural en sus condiciones normales de recepción. Se refiere a la confrontación



a las obras y expresiones culturales, a la singularidad de sus lenguajes y a la disposición para abrirse a lenguajes y formas desconocidas que se descubren in situ.

b) *Actor*: el público puede hacer, experimentar y expresar su práctica personal de la forma artística mediante un proyecto colectivo. Puede ser acompañado en esta experiencia por el artista (confrontación a problemáticas de creación) o por un profesor (coherencia pedagógica).

c) *Interpretación*: Se refiere a la entrega de herramientas para la reflexión, distancia crítica y expresión de los puntos de vista del individuo, de acuerdo a sus referencias y vínculos con otras experiencias culturales vividas.

## **1. Destinatarios:**

Las estrategias de mediación se definen a partir de los objetivos y lineamientos del plan de gestión y se orientan según 4 tipos de públicos:

- Estudiantes de colegio y universidades
- Integrantes organizaciones vecinales de providencia
- Asistentes a exposiciones y obras.

## **2. Actividades:**

### **2.1 Línea 1- Formación.**

*Público: estudiantes de colegio y universidades, integrantes de organizaciones vecinales de la comuna.*

En la línea de actividades formativas, se define la educación artística como estrategia de mediación. Los proyectos artísticos son programados y desarrollados por la corporación cultural quien coordina con los organismos externos las actividades a realizar en el espacio cultural. En el caso de los colegios y universidades se formulan en relación con el plan de estudios de colegios y universidades. Para el desarrollo de proyectos con entidades municipales se consideran sus programas del municipio y talleres de las unidades vecinales.

Actividades	Dispositivos de mediación artística	Implementación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos con colegios</li> <li>- Talleres, conversatorios y seminarios para estudiantes universitarios.</li> <li>- Cursos y talleres para organizaciones vecinales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un documento con las actividades a realizar en la institución y en el centro cultural</li> <li>- Un video sobre el proceso de creación artística de las obras seleccionadas</li> <li>- Un glosario de términos de la disciplina</li> <li>- Un instructivo para docentes</li> <li>- Un instructivo para el centro cultural.</li> </ul>	<p><i>Etapa 1:</i> Actividades previas en la institución y establecimiento: charlas previas para asociar los distintos contenidos de la asignatura con la manifestación artística.</p> <p><i>Etapa 2:</i> Actividades en el centro cultural en presencia de la obra: visita guiada, análisis y apreciación estética, conversación con artistas.</p> <p><i>Etapa 3:</i> Actividades posteriores en la institución o en centro cultural: trabajo práctico asociando la experiencia con la asignatura.</p>

## 2.2 Línea 2- Programación Artística.

*Público: Asistentes a exposiciones y obras.*

En la línea de programación artística la estrategia de mediación tiene como fin promover el acceso físico, cognitivo y simbólico por parte de los públicos a la obra de arte. A diferencia de las exposiciones de artes visuales, donde se cuenta con la presencia de las obras, las obras escénicas presentan un desafío en su mediación ya que son de carácter efímero, relacionados a un tiempo específico.

Actividades	Dispositivos de mediación artística	Implementación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar encuentros con los artistas que realizan exposiciones y presentaciones de sus obras.</li> <li>- Visitas guiadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un documento con las actividades a realizar en la institución y en el centro cultural</li> <li>- Un video sobre el proceso de creación artística de las obras seleccionadas</li> <li>- Un glosario de términos de la disciplina</li> <li>- Un instructivo para docentes</li> <li>- Un instructivo para el centro cultural.</li> </ul>	<p><i>Etapa 1:</i> Actividades a realizar antes de la visita al centro. Comprende la difusión previa a la actividad.</p> <p><i>Etapa 2:</i> Actividades en el centro cultural en presencia de la obra: visita guiada, análisis y apreciación estética, conversación con artistas</p> <p><i>Etapa 3:</i> Actividades posteriores en el centro: encuentros con artistas: conversatorios, charlas y talleres prácticos.</p>

### 3. Evaluación de acciones de mediación:

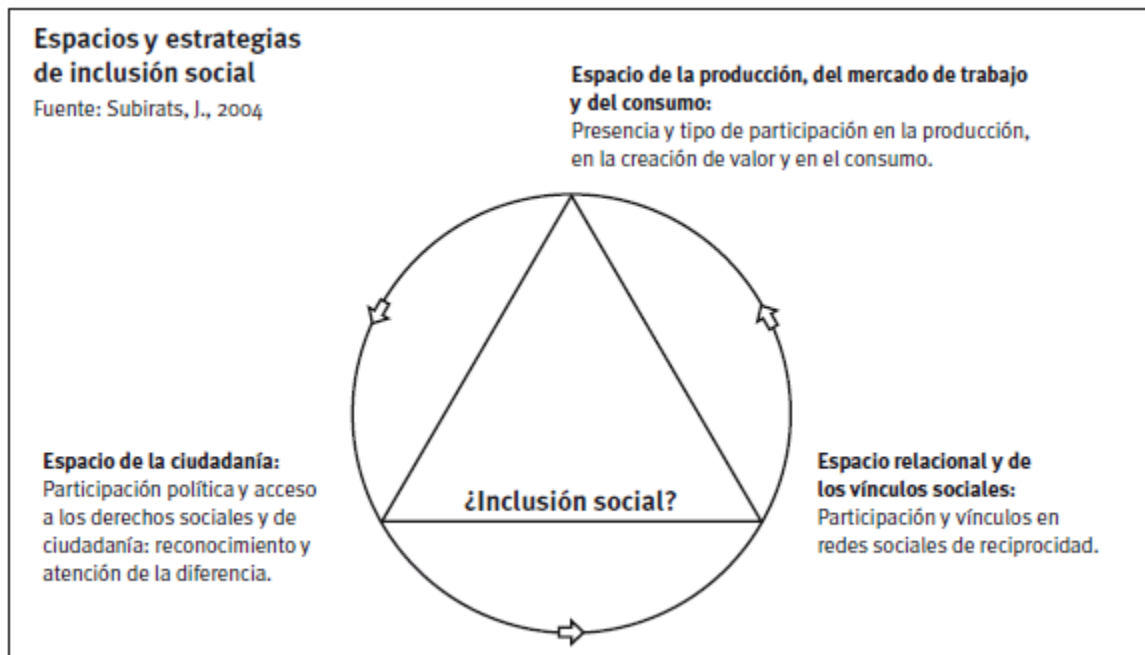
Se realiza una evaluación sobre los efectos e impacto que tuvieron las acciones de mediación con respecto a los niveles de participación del público objetivo. El tipo de impacto se desarrolla según criterios específicos de cada actividad y según disciplina en base a datos cuantitativos y cualitativos.

## 12.7 Estrategia de inclusión

Entendemos el arte como un espacio de expresión y herramienta para activar itinerarios de inclusión y como un camino para la transformación social que permite a las personas trascender barreras y dificultades de diverso tipo, físicas, relacionales, comunicativas, etc.

Según el especialista en políticas públicas y en temas de exclusión social Joan Subirats, la inclusión se vincula con tres espacios fundamentales en relación a los cuales construir estrategias de inclusión: a) el espacio de la producción, del mercado de trabajo y del consumo; b) el espacio de la ciudadanía; c) y el espacio relacional y de los vínculos sociales.

58



**Figura 12.5: Espacios y estrategias de inclusión social.**  
Fuente: Subirats, J., 2004.

El fenómeno de exclusión es bastante complejo y no se determina solo en base a procesos que implican a determinadas realidades estáticas y vinculadas a un solo sector. Aun así, los proyectos artísticos pueden incidir en cada uno de esos espacios.

<sup>58</sup> Subirats, J. (2009). Cómo ser yo mismo, ser como los demás y sentirme reconocido en mi ser distinto. El reto de la nueva ciudadanía. En VVAA. Eres Igual, Caja Madrid, Madrid, 2009, pág. 14.

Para este proyecto en particular, interesa enfocar el acceso a la cultura, particularmente, a la creación y producción cultural de las personas con discapacidad y del resto de personas a quienes, habitualmente, afectan situaciones de vulnerabilidad o exclusión.

En definitiva, para promover los procesos de inclusión desde el arte como intervención social tendremos en cuenta el factor de “espacio relacional y de vínculos sociales”. Entendiendo el arte como una oportunidad que ofrece caminos de encuentro, comunicación y re-afiliación y como una herramienta que puede constituir un espacio de participación social y de transformación social mediante la sensibilización y propuestas alternativas.

El objetivo de la estrategia de inclusión es promover el acceso y participación de las personas en situación de exclusión, riesgo o vulnerabilidad, en actividades artísticas y culturales, mediante una oferta programática inclusiva que posibilite ampliar las oportunidades de las personas y el ejercicio de sus derechos.

Las estrategias de inclusión se definen a partir de los objetivos y lineamientos del plan de gestión y se orientan según dos tipos de públicos:

- Entidades de acción social comunal.
- Asistentes a exposiciones y obras.

## **2. Actividades:**

### **2.1 Línea 1- Formación**

*Público: Entidades de acción social comunal*

En la línea de actividades formativas, se define la educación artística como estrategia de inclusión. Tiene como fin el desarrollo de proyectos orientados a facilitar la expresión, a través del arte, de las personas con discapacidad, con un carácter abierto y una orientación transformadora, y vinculados a la comunidad y el territorio.

*Actividades:*

1. Cursos y talleres de artes visuales, escénicas y musicales en el centro cultural.

Los proyectos artísticos son programados y desarrollados por la corporación cultural quien coordina con las entidades de acción social de la comuna las actividades a realizar en el espacio cultural.

2. Visitas a centros de acogida.

Realizar proyectos mediante convenios de colaboración con compañías de teatro y danza para visitar centros de acogida de personas de vulnerabilidad social.

*Principales apoyos:*

- Personas facilitadoras: Profesionales y no profesionales, que practiquen alguna modalidad de creación artística y que sean capaces de desarrollar actividades variadas con recursos sencillos.

- Redes de colaboración:

- Alianza con organizaciones que hayan realizado experiencias similares.

- Coordinación y colaboración con distintas unidades municipales y centros de acción social.

## **2.2 Línea 2- Programación Artística.**

*Público: Asistentes a exposiciones y obras.*

En la línea de programación artística la estrategia de inclusión tiene como fin promover el acceso físico, cognitivo y simbólico por parte de personas con discapacidad a la obra de arte mediante la adaptación del espacio cultural. El funcionamiento de este como espacio inclusivo considera aspectos tanto físicos como comunicacionales, como la intervención de la infraestructura como dispositivos de inclusión.

### **1. Intervención Infraestructura:**

Realizar transformaciones y mejoramiento de la infraestructura. Los proyectos contemplan la adaptación de los espacios físicos según las necesidades específicas de los participantes según la Comisión Nacional Asesora para la Integración de las Personas con Discapacidad (CONADIS). Las acciones a implementar son las siguientes:

*Acciones:*

- Construcción de rampas en escalones mayores a 2 cm de altura sobre el nivel del piso terminado
- Habilitación ascensor
- Adaptación de sanitarios existentes
- Sistemas de señalización o señalética la cual deberá indicar toda la información de orientación, prevención y peligro como así también los sistemas de seguridad y evacuación.

## **2. Dispositivos de inclusión comunicacional:**

Para fomentar la participación de personas con discapacidades tanto visuales como auditivas se considera implementar los siguientes dispositivos de inclusión:

*Acciones:*

- Audio guía: Narración de la historia del edificio, su programación y descripción de obras.
- Material Braille y Macrotipo: contar con material Braille tanto dentro del edificio como en un cuadernillo de apreciación artística en Braille para personas ciegas y en Macrotipo para personas de baja visión.
- Visitas guiadas con lengua de señas: considera la asesoría de expertos en lengua de señas para actividades que así lo requieran.

## **12.8 Estrategia de responsabilidad ambiental**

En la línea asociatividad y redes de colaboración, la estrategia de responsabilidad ambiental estará alineada con la Estrategia Energética Local (EEL) de la comuna de Providencia. Que considera cuatro ejes programáticos:

- 1) Eje Energía Limpia
- 2) Eje gestión y cultura energética.
- 3) Eje gestión y cultura energética.
- 4) Eje ciudadanía y pobreza energética.

Según los cuatro programas de acción de la EEL se considera proponer lo siguiente:

### **1) Eje Energía Limpia**

*Programa Generación con Recursos Locales: Promover Infraestructura:*

*Objetivo EEL: Identificar y promover instrumentos públicos y privados de financiamiento para la instalación de proyectos de ERNC en sector residencial.*

Propuesta proyecto: Aportar en la reducción por generación solar mediante la instalación de un sistema de energía solar fotovoltaica (energías renovables) con paneles solares. El sistema contaría con 12 paneles de 250 W en la cubierta con un área de 30m<sup>2</sup>. Esto permite el funcionamiento de los principales espacios relacionados con el proyecto correspondiente a 560,65 m<sup>2</sup> más 80 m<sup>2</sup> de áreas comunes. Luego de cuatro años se esperaría cubrir la totalidad del edificio.

### **2) Eje gestión y cultura energética.**

*Programa Planificación y Eficiencia Energética: Administración y Coordinación*

*Objetivo EEL: Implementar smart grid (medidores inteligentes) municipal y promover a nivel residencial.*

Propuesta proyecto: Reducción por eficiencia energética: Sistema Smart grid: sistema de monitoreo en línea del consumo de electricidad de la instalación. Visualización del consumo eléctrico de cada espacio a través de la página web smartgrid.cl.

### **3) Eje ciudadanía y pobreza energética.**

*Programa Participación e involucramiento*

*Objetivo EEL: Realizar ferias de EE y ERNC para la comunidad y actores relevantes.*

Propuesta proyecto: Realización de ferias en coordinación con el municipio.

### **4) Eje educación e innovación.**

*Programa Innovación y Emprendimiento*

*Objetivo EEL: Realizar talleres educativos constantes en colegios, liceos y a residentes.*

Propuesta proyecto: Incluir en talleres formativos en coordinación con el municipio.



## 12.9. Estrategias y fuentes de financiamiento

Para el funcionamiento del plan de financiamiento se considera lo siguiente:

1) La sustentabilidad de la Corporación Cultural depende hasta el momento del aporte de privados y donaciones voluntarias teniendo en gran medida financiamiento por conceptos de gestión propia. Esto determina en parte una política de gratuidad de actividades y muestras artísticas masivas solicitando colaboraciones libres.

2) La Corporación buscará posicionarse generando convenios con la empresa privada presente en la comuna, generando alianzas con diversas instituciones educacionales y empresas de servicios.

3) Se consideran futuros financiamientos provenientes de concursos públicos como lo es el Fondo Nacional de Desarrollo Regional y los diversos fondos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CONADI, etc., lo cual ayudaría a complementar el financiamiento municipal proveniente de la subvención, así como de la Ley de Donaciones Culturales.

4) Se estiman al cabo de un año de funcionamiento un incremento porcentual de servicios provenientes desde la Corporación, mediante espacios para arriendo e inclusión de nuevos talleres, estableciendo criterios de marketing e insumos (*souvenirs*, publicaciones propias) además de servicios culturales, con lo cual se generan instancias de incentivo a la autogestión en la institución.

Fondos Públicos:

- Fondo de la Música
- Fondart Nacional

<b>EJES DE ACCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FUENTE FINANCIAMIENTO</b>
3. Programación Artística	Conciertos música experimental	Aporte voluntario del público y aporte del colectivo por uso del espacio.
	Conciertos música actual	Venta de entradas; aporte del colectivo por uso del espacio.
	Tocata en salas de ensayo	Aporte voluntario del público
	Obras de teatro	Venta de entradas y/o aporte del colectivo por uso del espacio.
	Performance	Venta de entradas y/o aporte del colectivo por uso del espacio.
	Show de comedia	Venta de entradas
	Exposición artes visuales	Inversión del colectivo y aportes de privados
	Ferias de Arte	Aporte inscripción expositores
4. Talleres y actividades formativas	Talleres de arte para todo público	Aporte directo al curso o taller.
	Actividades con colegios, música	Fondart y apoyo municipal.
	Actividades con universidades, artes visuales	Universidad y empresa privada
	Actividades con organizaciones comunales: talleres de creación y visitas guiadas	Apoyo municipal.
	Actividades con empresa privada, artes escénicas y liderato	Apoyo empresa privada

**Figura 12.6: Cuadro fuentes de financiamiento para actividades de los programas artísticos y formativos.**

**Fuente: Elaboración propia.**

## **12.10. Presupuesto**

En el caso del proyecto que se presenta, el plan de financiamiento se estructura en base a gastos de inversión y de operación y en base a ingresos de patrocinios y de servicios otorgados.

Los gastos de inversión relacionados con la habilitación de la infraestructura del inmueble, serían cubiertos por ingresos de fondos públicos, aportes de privados y patrocinios. Esto supone un aporte anual para el inicio de las obras y la puesta en marcha del centro.

Los gastos de operación, relacionados con los gastos propios de funcionamiento de la corporación, tanto en gastos fijos y recursos humanos, serían cubiertos por los ingresos de las actividades a realizar. Estos se generan de manera anual y mensual, mediante membresías, alquiler de espacios y actividades a realizar. Al no depender de fondos y aportes externos, este modelo debe ser independiente y autosuficiente.

De todas formas, se considera la obtención de ayudas económicas puntuales para el desarrollo de posteriores etapas constructivas y determinadas actividades. En cuanto a las actividades, se refiere específicamente a las relacionadas con organismos e instituciones educativas.

### **a. Gastos:**

Se detalla a continuación todos los gastos que suponen la puesta en marcha y funcionamiento del proyecto a cuatro años.

#### **a.1 Gastos de inversión:**

Los gastos de inversión suponen la habilitación y remodelación del espacio principalmente en ciertas instalaciones, acabados y terminaciones que se encuentran en deterioro. La estructura se encuentra en buen estado por lo que no requiere modificaciones de obra gruesa.

Esta sería una inversión de mayor envergadura que requiere proyectos especializados, gestión de permisos y trabajos en obra. Esto contribuye tanto al proyecto cultural como a los propios copropietarios, quienes se verán beneficiados en su inversión inmobiliaria a

corto plazo y largo plazo, tanto por la mejora del inmueble como por el aumento de su avalúo fiscal.

Dentro de las obras de restauración, se consideran dos nuevas propuestas no concebidas en el proyecto original: el proyecto de iluminación para el vacío central, la habilitación de la cubierta como terraza de esculturas, la instalación de paneles solares.

También se consideran en estos gastos equipamientos básicos para el funcionamiento de la plazoleta como escenario y del local N°1 como galería de arte. Los gastos de inversión relacionados con la infraestructura son:

- Instalación lumínica vacío central
- Restauración piso circulación
- Ascensor
- Pintura fachada
- Rótulo fachada
- Pintura interior
- Terraza en cubierta
- Paneles de exposición en 19 locales
- Paneles solares
- Restaurar equipos de ventilación
- Equipos técnicos (proyector, focos)
- Proyecto de arquitectura
- Proyecto especialidades
- Obtención permisos

## **a.2 Gastos de Operación**

Los gastos de operación del espacio suponen todos los gastos generados anualmente no relacionados con la inversión. Corresponde a los gastos fijos, honorarios profesionales y actividades propias del funcionamiento de la corporación.

*Gastos fijos y actividad:*

- Obtención patentes y permisos
- Asesoría legal

- Suministros
- Banda ancha
- Arriendo local oficina
- Actividades y exposiciones
- Seguridad
- Mantenimiento página web
- Impresión material gráfico

*Honorarios profesionales:*

- Director General
- Director Finanzas
- Director Ejecutivo
- Director Diseño e Infraestructura
- Coordinador Comunicación y Extensión
- Coordinador Desarrollo Académico
- Coordinador Desarrollo Artístico y Cultural
- Asistente Técnico

RESUMEN DE GASTOS

ÍTEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
<b>Gastos de Inversión</b>					
Habilitación Infraestructura	\$24.400.000	\$31.500.000	\$22.000.000	\$0	\$77.900.000
<b>Gastos de Operación</b>					
Gastos fijos y actividad	\$11.880.000	\$11.280.000	\$11.280.000	\$11.280.000	\$45.720.000
Honorarios profesionales	\$50.400.000	\$50.400.000	\$50.400.000	\$50.400.000	\$201.600.000
Actividad Inaugural	\$4.920.000	\$0	\$0	\$0	\$4.920.000
Subtotal	\$67.200.000	\$61.680.000	\$61.680.000	\$61.680.000	\$252.240.000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$91.600.000</b>	<b>\$93.180.000</b>	<b>\$83.680.000</b>	<b>\$61.680.000</b>	<b>\$330.140.000</b>

Figura 12.7: Presupuesto Gastos.

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto tiene como gasto de inversión total de \$330.140.000 pesos aproximadamente.

## b. Ingresos:

Los ingresos fijos corresponden a todo el dinero que obtenga el proyecto mediante los servicios prestados, desde conceptos de alquiler de espacios hasta actividades desarrolladas según el programa anual.

*Los ingresos fijos corresponden a:*

- Socios: membresía anual socios con derecho a participar de forma gratuita a las actividades.
- Alquiler: arriendo de 3 espacios principales: plaza central, casino, espacios comunes caracol.
- Servicios: servicio y actividades realizadas por internos o externos de la corporación, porcentaje de venta de cuadros galería de arte.

*Los ingresos de inversión corresponden a:*

- Fondos públicos
- Patrocinios
- Aporte de privados

### RESUMEN INGRESOS

ÍTEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
<b>Ingresos de inversión</b>					
Fondos concursables	\$16.000.000	\$0	\$16.000.000	\$0	\$32.000.000
Patrocinios	\$8.000.000	\$1.500.000	\$6.000.000	\$0	\$15.500.000
Aporte privados	\$400.000	30000000	\$0	\$0	\$30.400.000
Subtotal	\$24.400.000	\$31.500.000	\$22.000.000	\$0	\$77.900.000
<b>Ingresos Fijos</b>					
Socios	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$8.000.000
Alquiler	\$8.700.000	\$8.700.000	\$8.700.000	\$8.700.000	\$34.800.000
Servicios	\$53.100.000	\$53.100.000	\$53.100.000	\$53.100.000	\$212.400.000
Subtotal	\$63.800.000	\$63.800.000	\$63.800.000	\$63.800.000	\$255.200.000

<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$88.200.000</b>	<b>\$95.300.000</b>	<b>\$85.800.000</b>	<b>\$63.800.000</b>	<b>\$333.100.000</b>
---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	----------------------

**Figura 12.8: Presupuesto Ingresos.**  
**Fuente: Elaboración Propia.**

El presupuesto está proyectado a cuatro años, existiendo además dos flujos de presupuesto asociado a costos de inversión y costos fijos. Durante el primer año el presupuesto se centra en la consolidación del centro y su habilitación con inversiones importantes en infraestructura, pinturas de fachadas, arreglos de suelos, compra de mobiliario, etc. para que durante el segundo año se desarrollen las actividades con su correspondiente flujo presupuestario.

### **12.11 Evaluación de proyecto**

Para evaluar el proyecto al cabo de un año es fundamental medir el impacto, la medición consiste en asignar números a objetos y eventos, de modo que se puedan transformar las “proposiciones cualitativas” (solo en número) en “expresiones cuantitativas” (del impacto que generan). Bajo esta consideración, en el marco del sistema de monitoreo y evaluación, es necesario seleccionar indicadores y mecanismos que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de la Corporación Caracol los Leones y/o proyecto planteado.

Para lo anterior es necesario calendarizar encuestas de participación y satisfacción al público, referente a los diversos productos, servicios y actividades realizadas por la corporación, así también establecer registros de participación consistentes en actas, libros de visitas y visuales (fotografías, video, etc.). En cuanto a la correcta administración de la corporación esta compete al directorio, el cual debe tener las aptitudes y capacidades objetivas para velar por el buen funcionamiento e integridad de la organización junto con los locatarios, procurando siempre mantener un ambiente armónico, alejado de intereses personales o políticos.

EJES DE ACCIÓN	OBJETIVOS DE EJES DE ACCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1. Consolidar Corporación	Definición de la Corporación, con el objetivo de entender según los actores actuales como pueden organizarse formalmente respetado su actual funcionamiento colectivo	Definición de la organización del equipo del centro cultural	Acta de reunión del equipo con acuerdos definidos para su organización
	Desarrollar los trámites formales y legales, desarrollando sus reglamentos para su buen funcionamiento	Estatutos	Documento legalizado
		Acta Corporación	
		Firma de contratos	
Establecer relaciones periódicas con actores clave de la copropiedad	Reuniones con administración y copropietarios	Actas de reunión con copropietarios	
2. Puesta en valor del espacio Caracol	Mejoramiento y habilitación Infraestructura	Levantamiento del estado de la edificación	Planos, registro fotográfico e informe del estado de los espacios y las acciones de inversión para ello
			Facturas, registro compras o arriendos de equipamiento técnico.
		Levantamiento y definición necesidades y requerimientos técnicos expositores, músicos y seguridad	Fichas con requerimientos:
			- Músicos
			- Administración y seguridad
		Aporte fondos públicos y privados	% de presupuesto cubierto
			Informes contables.
Solicitud y tramitación de patentes y permisos.	Permiso Municipalidad de Providencia		
Trabajo de obras	Mejorar físicas del espacios del centro cultural		



EJES DE ACCIÓN	OBJETIVOS DE EJES DE ACCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
3. Programación Artística	Desarrollo de una propuesta programática en teatro, música y artes visuales y según requerimientos de copropietarios.	Participación actores culturales en la propuesta programática	N° de convenios con actores estratégicos.
		Se generan alianzas estratégicas con músicos y comunidad local.	Actas de reunión con copropietarios
		Se elabora una agenda de actividad con la coordinación apropiada para su efectividad y buen funcionamiento	Programas mensuales y entrega de un newsletter a la comunidad de las actividad a realiza
			Cumplimiento de actividades y cronograma.
			Registro de actividades realizadas.
			N° de actividades mensuales programadas
			N° de participantes por actividad
		Se establecen criterios de calidad en las actividades culturales.	Encuestas de percepción y de satisfacción de público.
		Evaluación posterior para detectar aspectos a mejorar	
	Aporte fondos públicos y privados	% de presupuesto cubierto Informes contables.	
	Difusión	Difusión mediante alianzas estratégicas	N° de menciones en plataformas de nuestras alianzas
		Presencia de expertos en medios de prensa	Convenios con actores estratégicos.
		Piezas gráficas	Actas de reuniones de Comité aprobando piezas gráficas y Programa de Actividades.
		Gestión redes sociales	Registro de visitas y comentarios en redes
		Difusión en medios de comunicación	Registro de publicaciones
Creación de página web		Mediciones de visitas "Google Analytics".	
Base de datos inscritos.		Formulario de inscripción de asistentes con registro optativo de cuenta en red social.	
Correos personalizados a asistentes		Archivo de correos.	

EJES DE ACCIÓN	OBJETIVOS DE EJES DE ACCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
4. Talleres y actividades formativas	Talleres elaborados junto a profesionales de cada área para la comunidad	Incremento de la participación ciudadana en actividades formativas.	N° de participantes por cada Jornada. Registro de asistencia de los participantes
	Creación de proyectos con colegios y universidades que puedan incluirse en el plan de estudios	Incremento de instancias formativas en torno a las artes visuales, musicales y escénicas	N° de instancias formativas por año.
		Aumento de actividades colaborativas en el nuevo espacio cultural.	Convenios colaborativos y de apoyo con agentes públicos y privados. N° de actividades realizadas por instituciones públicas (municipalidad) y educacionales en el espacio cultural.
	Planificación de proyectos con municipio y unidades vecinales	Se establecen criterios de calidad en las actividades formativas.	Encuestas de percepción y de satisfacción de público.
		Aporte fondos públicos y privados	% de presupuesto cubierto Informes contables.
	Proyectos enfocados a empresas	Actividades con empresa privada	Convenios colaborativos con empresa privada
5. Asociatividad y redes de colaboración	Realizar un estudio sobre las oportunidades de socios colaborativos del entorno	Informe y entrega de reporte de análisis de posibles colaboradores	Tener cartera de contactos con las instituciones y organismo de la comuna
	Formalizar reuniones y mesas de trabajo con instituciones detectadas	Agenda de reuniones	Actas de reunión
		Gestión de alianzas estratégicas con la Municipalidad.	N° de convenios firmados
	Consolidar convenios de colaboración	Alianzas estratégicas con organizaciones culturales	N° de convenios firmados
		Alianzas con colegios y universidades	Incorporación del proyecto al plan de estudios Documento formal institucionales con firma y compromisos
	Gestión de fondos	Aporte fondos públicos y privados	% de presupuesto cubierto
Informes contables.			

## **CAPITULO VI**

### **13. Conclusiones**

En el desarrollo de este trabajo se ha intentado demostrar que frente a ciertas problemáticas y oportunidades, es posible reactivar edificios en deterioro mediante un plan de gestión cultural para recuperar espacios que son clave para la comuna.

Frente al análisis de la problemática abordada en este trabajo, respecto a la necesidad de atender la asimetría entre las ofertas surgidas de las políticas culturales y del plan de desarrollo comunal de Providencia, respecto a las demandas propias del sector artístico y de la comunidad por recuperar espacios de encuentro entorno a experiencias culturales, se ha podido trazar los lineamientos de una propuesta que pretende integrar las variables propias del espacio como con su contexto político y socio cultural. Articulando la actividad comercial preexistente tanto en el edificio como en el sector, con los objetivos comunales y con las necesidades propias del sector cultural.

Respecto al contexto en que se desarrolla el sector artístico y las políticas culturales, el proceso de institucionalidad cultural en Chile se genera de manera tardía, aunque se reconocen mecanismos de acción por parte del Estado mediante la declaración de objetivos, programas de acción y medidas a impulsar, que han generado un crecimiento en el sector cultural.

En ese sentido, aunque aún existen carencias en planes concretos para la recuperación y gestión de espacios culturales, el escenario es favorable para el desarrollo de nuevas iniciativas y proyectos culturales. El plan considera entonces en sus fuentes de financiamiento la postulación a fondos públicos para infraestructura y desarrollo de actividades culturales. Si el proyecto no contara con este escenario favorable, podría igualmente ejecutarse y ser autosuficiente, aunque con una inversión mayor por parte sus propietarios o a más largo plazo, lo que conllevaría a adaptar el plan según el contexto dado.

En relación al plan comunal de Providencia, existe poco reconocimiento y planes de mejoras a infraestructuras con un potencial cultural, pero existe el apoyo a iniciativas de autogestión. En ese contexto, es posible que el plan de gestión se convierta en un puente de unión entre la institucionalidad cultural y el empoderamiento informal de un espacio en deterioro con el fin de revitalizar este espacio comunitario tanto en sus aspectos físicos como simbólicos. Aquellos espacios obsoletos que pasan desapercibidos y quedan abandonados, pero que al ser gestionados y abiertos a la ciudadanía, adquieren un nuevo sentido, en su representación tanto simbólica como material, como parte de la identidad y patrimonio de la comunidad local.

Se reconoce entonces en un espacio urbano, el propio edificio Caracol Los Leones, un potencial para satisfacer esa demanda por infraestructura cultural. Se detecta una oportunidad frente al fenómeno de apropiación por parte de sus locatarios organizados, quienes manifestaron su interés de consolidar sus iniciativas de autogestión a través una propuesta que active el lugar como un espacio cultural. Se observa a través del *focus group* y de las encuestas realizadas, que tanto la comunidad local como los locatarios del edificio avala la propuesta y la implementación de plan de gestión. Un proyecto de estas características es considerado un aporte para la renovación del espacio y sus propios negocios

En relación a los modelos de gestión de los espacios culturales, el proyecto plantea, frente a las ya existentes iniciativas de locatarios, un modelo de autogestión que vele por los intereses de la comunidad organizada. Para ello se definen los lineamientos principales en base a la convivencia de la realidad comercial y cultural del lugar, con un enfoque abierto a la comunidad en general, desde instituciones culturales a agrupaciones comunales

En base al análisis de referentes, la figura pertinente para representar a locatarios e implementar un plan de gestión corresponde en este caso a una corporación cultural, una entidad jurídica sin fines de lucro. Esta entidad, representativa de los intereses de la comunidad, sería capaz de articular las necesidades de ambas realidades, tanto la comercial como la artística cultural, como también generar las redes y asociaciones con organismos culturales externos y estatales.

Reconociendo entonces todos estos factores en el análisis, podemos concluir que el caso del edificio Caracol los Leones puede constituirse nuevamente como un lugar identitario de

la comunidad local e incluso prevalecer como espacio ritual de tribus urbanas mediante una gestión cultural que integre a los diversos actores, permitiendo con ello un trabajo colaborativo en torno a un objetivo común y proyectado en el tiempo. Este espacio comercial situado en una de las comunas más importantes de Santiago, tiene el potencial de ser un espacio de encuentro y motor de la economía local, además de contar con un importante valor arquitectónico.

El espacio Caracol Los Leones podría ser un espacio cultural del mismo nivel que tienen otros centros culturales consolidados. El proyecto es innovador no sólo en cuanto a la reactivación y re- significación del espacio, sino también lo es como ejemplo de organización civil y modelo de gestión cultural que lo hace atractivo para cualquier aporte público y privado.

Para concluir, es importante señalar que no se encontraron referentes directos, ya que no existen espacios que integren ambas realidades- comercial y cultural- de forma armónica y equitativa. La mayoría de los caracoles comerciales han logrado sobrevivir gracias a la gestión de sus locatarios con objetivos en común y por contener una oferta para nichos marginalizados del consumo del *mall*.

En el análisis de referentes detectamos que es posible que se produzcan estos fenómenos de apropiación en espacios deteriorados o abandonados, como el espacio La Diana, La Aldea del Encuentro, La Tabacalera entre otros, y que el enfoque cultural artístico es una estrategia de revitalización de aquellos lugares, en el sentido que la comunidad se apropia de dichos espacios, pero que no tienen un origen comercial. En ciertas galerías comerciales como Drugstore, el enfoque cultural también es una estrategia de revitalización, aunque con un propósito diferente y con un modelo de gestión inmobiliario. Aunque la integración de realidades distintas que en apariencia se contraponen, como son el ocio y el negocio, en un espacio compartido presenta un desafío, podemos reconocer que un plan de gestión con un enfoque cultural contribuiría a la recuperación de estos espacios como lugares para el encuentro comunitario en torno a instancias creativas. Sería posible incluso replicar iniciativas similares a mayor escala para espacios con estas características, como lo son otros caracoles y galerías comerciales que se encuentren en estados de deterioro y tengan cualidades espaciales integradoras

## 14. BIBLIOGRAFÍA

Augé, M. (1993). *Los "no lugares". Espacios del anonimato. Una Antropología de la Sobremodernidad*. Editorial Gedisa, España, 1993. Pág. 44-59.

Agamben, G. (2015). *¿Qué es un Dispositivo?* Editorial Anagrama, 2015. Pág. 2

Badiola, I. y Tapia, S. (2003). *La nueva institucionalidad cultural de Chile y su impacto en la sociedad civil*. Tesis para optar al Grado de Licenciado en Comunicación Social. Universidad Diego Portales, Santiago, 2003.

Bastías, M. (2008). *Políticas públicas culturales: desde el acceso a la apropiación*. Tesis para optar al Título Profesional de Socióloga. Universidad de Chile, Santiago, 2008.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. *Historia de la Ley Nº 19.891. Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes*. Santiago, Chile: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Catalán, C. (2005). El escenario actual y la importancia de la métrica. en: C. Catalán y P. Torche, *Consumo Cultural en Chile: Miradas y Perspectivas*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Instituto Nacional de Estadísticas, Santiago, 2005.

CNCA. (2004). *Memorias del CNCA*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Santiago, Chile

CNCA. (2005). *Chile quiere más cultura. Definiciones de política cultural 2005-2010*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Santiago, Chile.

CNCA. (2008). *Centros culturales. Proyección, infraestructura y gestión*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Santiago, Chile.

CNCA. (2011) *Política Nacional de Cultura 2011-2017*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Santiago, Chile.

CNCA. (2017) *Política Nacional de Cultura 2017-2022*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Santiago, Chile.

CNCA. (2017). *Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Santiago, Chile.

CNCA. (2016) *Estadísticas Culturales 2016*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Santiago, Chile.

CNCA. (2017) *Cuenta Pública 2016*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Santiago, Chile.

Comisión de Institucionalidad Patrimonial. (2007). *Propuestas de perfeccionamiento de políticas, instrumentos e institucionalidad patrimonial*. Santiago, Chile.

De Simone, L. (2015). *Metamall: espacio urbano y consumo en la ciudad neoliberal chilena*. RiL editores, Santiago, 2015.

Di Girólamo, C. (2006). Notas para una reflexión acerca de la participación ciudadana y la cultura. en. En E. Carrasco y B. Negrón (eds.). *La cultura durante el período de la transición a la democracia 1990-2005*. Editorial Santiago, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2006.

Dusaillant, J. (2004). *La "gran tienda". La mujer y la ropa hecha en la modernización del comercio minorista (1880-1930)*. Tesis doctoral Instituto de Historia, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2004.

García Canclini, N. (1987). *Políticas Culturales y crisis de Desarrollo: Un Balance Latinoamericano. En Políticas Culturales en América Latina*. Editorial Grijalbo, México, 1987. Pág. 25.

Garretón, M. A., (1989). Las políticas culturales en los gobiernos democráticos en Chile. Publicación en el libro "*Políticas culturales na Ibero-América*" de A. Canelas y R. Bayardo. Editorial EDUFBA, Salvador, 2008.

Gobierno de Chile (2017). Catastro de infraestructura de Chile pública y privada. Chile, 2017.

Gobierno de Chile (2011). Guía introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal .Chile, 2017.

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Editorial S.A. MARCOMBO, México, 1993.

Gramberger, M.(2006). *Participación ciudadana: Manual de la OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas*. Secretaría de la función Pública / OCDE, México, 2006.

Güell, P. (2008). Chile: entre el autoritarismo y la expansión cultural de la ciudadanía. En Rampaphorn, Nancy (ed), *Ciudadanía, Participación y Cultura*. Santiago: LOM Ediciones; Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2008.

Guiannini, H. (2004). *La "reflexión" cotidiana: hacia una arqueología de la experiencia*. Editorial Universitaria, Santiago, 2004.

Harvey, D (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Editorial Akal (Cuestiones de Antagonismo), Madrid, 2007.

Harvey, D. (1998) *La condición de la Posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Amorrortu editores, Madrid, 1998.

Heidegger, M. (1997). "*Construir Habitar Pensar*", en: *Filosofía, ciencia y técnica*. Editorial Universitaria, Santiago, 1997, pp. 199-219. Referencia en p. 213.

INE (2017). Censo de Población y Vivienda 2002 y Proyección de población 2015. Instituto Nacional de estadísticas, Chile, 2017.

Jameson, F. (2006). Posmodernismo y sociedad de consumo. En Foster, Hal (ed.), *La Posmodernidad*. Editorial Kairós, Barcelona, 2006.

Krauss, R. (2006). La escultura en su campo expandido. En Foster, Hal (ed.). "*La Posmodernidad*". Editorial Kairós, Barcelona, 2006.

Manfred A, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (1993). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Editorial Nordan- Comunidad, Montevideo, 1993.

Martinell, A. (2001). *Agentes y políticas culturales*. Programa de formación internacional en gestión y políticas culturales. Universidad de Girona, Girona, 2001.

Matthey, G. (2010). *Modelo de Gestión Cultural para "Unidades Territoriales" de Chile*. Departamento de Teoría de las Artes de la Facultad de Artes, Universidad de Chile, 2010.

Matthey, G. (2011). *Gestión Cultural Pertinente - Versión 2.0. Un necesario desafío para el siglo XXI*. Departamento de Teoría de las Artes de la Facultad de Artes, Universidad de Chile, 2011.

Morales, P. (2009). *Guía de Consulta, Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*. Valparaíso, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009.

Navarro, A. (2006). *Cultura, ¿quién paga?: gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural*. RIL, Santiago de Chile, 2006.

Lagos, R. (2003) *Discurso del Presidente ante la promulgación de la Ley que crea la nueva institucionalidad cultural, Julio 2003*.

Lash, S. (1997). "*Sociología del Posmodernismo*". Editorial Amorrortu, Buenos Aires, 1997.

Martín-Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Ediciones Gustavo Gili, Barcelona, 1987.

MINEDUC. (1991). *Propuestas para la institucionalidad cultural chilena*. Comisión Asesora de Cultura, Santiago.

Montero, F. (2015) *Capítulo Personas jurídicas, en "Habilitación y Administración de Espacios para las Artes Visuales"*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, p.72

Municipio Providencia (2016) Plan Regulador de Providencia, Ordenanza Local 2007 (última modificación DE N°1467, sept. 2016). Municipalidad de Providencia, Santiago, 2016.

Ortegón, E. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: ILPES - CEPAL.



Oyarzún, X. (2010). *Conclusiones: Levantamiento de información modalidad de trabajo "mesas"*. Puerto Varas: Unidad de Estudios CNCA.

Osorio, A. (2012). *Plan de Negocios en Sala de Ensayo Musical*. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Administración de Empresas. U de Chile, 2012.

Péquignot, Bruno. "Sociología y Medición Cultural". Pág. 1,2.

Prometeo, A. (1981). *De la Divina Proporción*. Montesinos Editor S.A., España 1981.

Rowan, J. (2016). "Cultura Libre de estado". Editorial Traficantes de Sueños, Madrid, 2016.

Saladrigues i Solé, R., y Oroval Planas, E. (2002). *La Demanda de música clàssica en viu*. Barcelona: Universitat de Barcelona. Departament d'Economia Política Hisenda Pública i Dret Financer i Tributari.

SCD. (2009) *Memoria SCD 2009*. Disponible en [http://www.scd.cl/documentos/memoria\\_scd\\_2009.pdf](http://www.scd.cl/documentos/memoria_scd_2009.pdf). [Consulta: julio 2018]

Schuster, S. (2006). *¿Qué derechos tenía en Chile un autor y un artista en 1990?*. En Carrasco E. y Negrón B. (eds.) *La cultura durante el período de la transición a la democracia 1990-2005*. Ediciones del Consejo Nacional de la Cultura, Santiago, 2006.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Editorial Anagrama, Barcelona, 2000.

SERNATUR. (2014) "*Plan de acción Región Metropolitana Sector Turismo 2014-2018*". Servicio Nacional de Turismo-Chile, 2014.

Squella, A. (2006). La nueva institucionalidad cultural. En Carrasco, E. y Bárbara Negrón, B. (eds.) *La cultura durante el período de la transición a la democracia 1990-2005*. Ediciones del Consejo Nacional de la Cultura, Santiago 2006.

SUBDERE. (2016). "*Guía operativa para el programa de mejoramiento urbano y equipamiento comunal*". Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Gobierno de Chile, 2016.

Subirats, J. (2009). *Cómo ser yo mismo, ser como los demás y sentirme reconocido en mi ser distinto. El reto de la nueva ciudadanía*. En VVAA. Eres Igual, Caja Madrid, Madrid, 2009, pág. 14.

Rojas, S. (2015). "*La puesta en valor del pasado en el tiempo de la globalización*". Coloquios Regionales Patrimonio, Valparaíso, 2015. Ponencia disponible en <http://coloquiospatrimoniales.cultura.gob.cl/valparaiso/wp-content/uploads/sites/6/2016/04/Ponencia-Sergio-Rojas.pdf>. [Consulta: Marzo 2018]

Subercasaux, B. (2006). *Cultura y democracia*. En Carrasco, E. y Bárbara Negrón, B. (eds.) *La cultura durante el período de la transición a la democracia 1990-2005*. Ediciones del Consejo Nacional de la Cultura, Santiago, 2006.

Sunkel, G. (2006). Introducción. El consumo cultural en la investigación en comunicación-cultura en América Latina. En Sunkel, Guillermo (coord.). *El consumo cultural en América Latina. Construcción teórica y líneas de investigación*. Convenio Andrés Bello, Bogotá, 2006.

UNESCO (2009). *Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO 2009*. Montreal: Instituto de Estadística de la UNESCO.

Williams, R. (1994). *Sociología de la cultura*. Ediciones Paidós, Barcelona, 1994.

Williams, R. (2000). *Palabras Clave. Un vocabulario de la cultura y la sociedad*. Editorial Nueva Visión, Buenos Aires, 2000.

Vives, P. A. (2009). *Glosario Crítico de Gestión Cultural*. Granada, Comares.

Yagüe, J. (2010). *Revitalización vs Rehabilitación*. IE Universidad, Valencia, 2010.

### **Revistas-Artículos:**

Antoine, C. (2004). "La nueva institucionalidad cultural de Chile". Revista *Ius Publicum* nº 12/2004. Escuela de Derecho, Universidad Santo Tomás.

Ateca, V. (2009). "El capital humano como determinante del consumo cultural". [Paper]. En *Estudios de Economía Aplicada*, 27(1).

Bonet, L. (2001). *Economía y Cultura: Una reflexión en clave latinoamericana* (Report). Barcelona: Banco Interamericano del Desarrollo (BID).

Brunner, J. (1998). *Un espejo trizado. Ensayos sobre cultura y políticas culturales*. FLACSO, Santiago

Brunner, J.J. (1987). *Las Ciencias Sociales y el tema de la Cultura*. Documento de Trabajo. Santiago: FLACSO.

Carta Deontológica de Mediación Cultural. Pág. 3

Eliash, H. (2015). *Fernando Castillo Velasco y el rol público del arquitecto*. Revista de arquitectura. Nº 28-29 Universidad de Chile, 2015.

García Canclini, N. (2000). *Para un diccionario herético de los estudios culturales*. Revista *Fractal*, Nº28. México.

Higgins, D. (1967). Statements on Intermedia. En Wolf Vostell (ed.). *Dé-coll/age. Bulletin der Fluxus und Happening Avantgarde*, Nº 6. Frankfurt.

Hopenhayn, M. (2002). "El reto de las identidades y la multiculturalidad". En *Revista Pensar Iberoamérica*, N°0. OEI.

Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: how people make money from ideas*. Londres: Penguin Global.

MINEDUC. *Revista Ciudadano Cultural*, N° 5. Agosto de 2003.

Monares, A. (2015) Economía Moderna y función de utilidad: De la filosofía moral ilustrada a la "ciencia" *Revista Antropologías del Sur* N° 4, Págs. 35 – 52.

*Revista Capital*, (2015) Sección negocios. Disponible en <http://www.capital.cl/negocios/2015/06/12/109585/a-rockear>

Salcedo, R. y De Simone, L. (2011). *Una crítica estática para un espacio en constante renovación: El caso del shopping center en Chile*. *Revista Atenea*.

Sepúlveda, F. (2006). Fidel Sepulveda Llanos 1936-2006: Maestro del Patrimonio. En *Revista Patrimonio Cultural*, N°41. Santiago: DIBAM.

Stigler, G. J., & Becker, G. (1977). De Gustibus Non Est Disputandum. [paper]. *American Economic Review*, 67(2), 76 -90. Pittsburgh.

#### **Diaris y textos electrónicos:**

Antoine, C. (2007). *Quince años de formación en gestión y administración cultural en Chile: el estado de la cuestión en Actas del I Congreso Internacional sobre la Formación de los Gestores y Técnicos en Cultura*. [Documento PDF] Disponible en [http://descarga.sarc.es/Actas2007/CD\\_congreso/pdf\\_c%5C8%5C8.6.pdf](http://descarga.sarc.es/Actas2007/CD_congreso/pdf_c%5C8%5C8.6.pdf) [Consulta: junio 2018]

Arquibus. Disponible en <http://www.arquibus.cl/227-oriente/caracol-nunoa-centro/#punto-10>. [Consulta: septiembre 2018]

Casos de arquitectura moderna. Disponible en <http://www.arqmodern.com/2015/11/16/caso-no16/> Plataforma Arquitectura, 2012. Disponible en <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-206232/parque-cultural-valparaiso-hlps>. [Consulta: junio 2018]

Diario la Tercera (2018). Edificios en construcción en Santiago crecen a un ritmo más moderado. Disponible en <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=119>. [Consulta: septiembre 2018]

Godet, M. (s.f.). *La Prospective*. Recuperado el 4 de marzo de 2011, de La Prospective. <http://www.lapropective.fr/> [Consulta: agosto 2018]

González, G. y Montes, M. (2014). Consumo cultural en Chile: La realidad tras los números oficiales. <http://www.artes.uchile.cl/noticias/98106/consumo-cultural-en-chile-la-realidad-tras-los-numeros-oficiales> [Consulta: septiembre 2018]

Busquets, J. (2015). Artículo disponible en <https://culturaconectada.com/2015/06/22/gestion-cultural-modos-de-hacer/> [Consulta: octubre 2018]

Diario la Tercera (2018). Edificios en construcción en Santiago crecen a un ritmo más moderado. Disponible en <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=119> [Consulta: septiembre 2018]

Mejía, J. (2009) *Apuntes sobre las políticas culturales en América Latina*. [Documento PDF] Disponible en <http://www.pensamientoiberoamericano.org/xnumeros/4/pdf/pensamientolberoamericano-97.pdf> [Consulta: agosto 2018]

Mapas de Providencia. Disponible en <http://mapas.providencia.cl/>. [Consulta: agosto 2018]

Memoria Anual Fundación Cultural de Providencia 2016. Disponible en [https://issuu.com/mlagreze/docs/or\\_memoria\\_fundacion\\_cultural\\_25ene](https://issuu.com/mlagreze/docs/or_memoria_fundacion_cultural_25ene) [Consulta: abril 2018]

OEI (2010). *Carta Cultural Iberoamericana*. [Documento WWW]. URL. Disponible en [http://www.oei.es/cultura/carta\\_cultural\\_iberoamericana.htm](http://www.oei.es/cultura/carta_cultural_iberoamericana.htm) [Consulta: septiembre 2018]

ONU (2011). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. [Documento WWW] Disponible en <http://www.un.org/es/documents/udhr/> [Consulta: agosto 2018]

Páginas web Aldea del Encuentro y Museo Guggenheim de Nueva York. Disponible en <http://aldeaencuentro.cl/> y <https://www.guggenheim.org>. [Consulta: agosto 2018]

Página web Centro Cultural La Tabacalera. Disponible en <http://latabacalera.net>. [Consulta: septiembre 2018]

Reportaje Canal 13, AR13, 2017. Disponible en <http://www.ar13.cl/pasarelas/los-looks-en-el-lanzamiento-de-las-nuevas-nmd-de-adidas>. [Consulta: febrero 2018]

Reportaje Kilómetro Cero, 2016. Disponible en <https://kilometrozero.cl/el-caracol-de-los-m%C3%BAsicos-9ce1195060fc>. [Consulta: febrero 2018]

UNESCO (2005). *Declaración de México sobre las Políticas Culturales*. [Documento PDF]. URL. Disponible en [http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico\\_sp.pdf/mexico\\_sp.pdf](http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf) [Consulta: agosto 2018]

UNESCO (2010) *Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial*. [Documento WWW]. URL. Disponible en <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=es&pg=00022> [Consulta: marzo 2018]

15. ANEXOS

**ANEXO 1: ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO DE CENTROS CULTURALES:  
CARACTERÍSTICAS INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO**

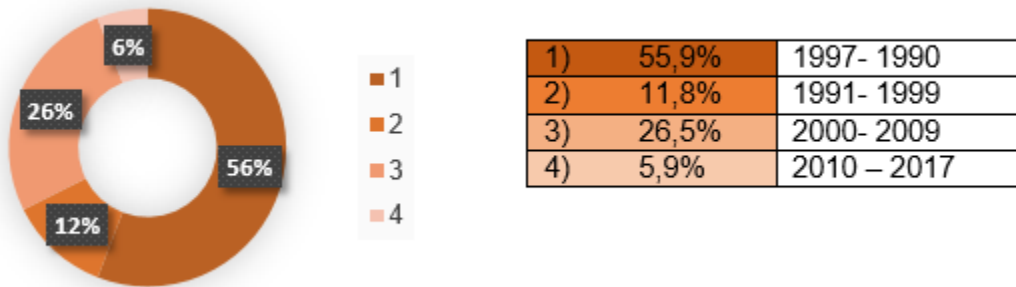


Figura 4.3: Porcentaje de espacios en la RM según tipo.

Fuente: CNCA 2017

Una gran parte de estos espacios se han conformado recientemente (55,9%), comenzaron sus actividades como espacio cultural entre el 2010 y el 2017. Si sumamos aquellos que partieron a partir del 2000 los datos nos señalan que estos corresponden el 82,4% de los centros estudiados. *El más antiguo se constituyó en el año 1977 y su representante afirma que para los espacios culturales las cosas no han cambiado demasiado desde esa época:* La mayoría de los espacios culturales se encuentran ubicados en la comuna de Santiago 55%, Providencia 26%, Recoleta 12%, Nuñoa 11%.

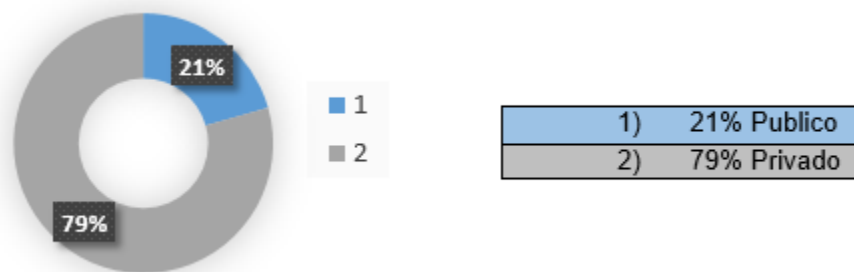
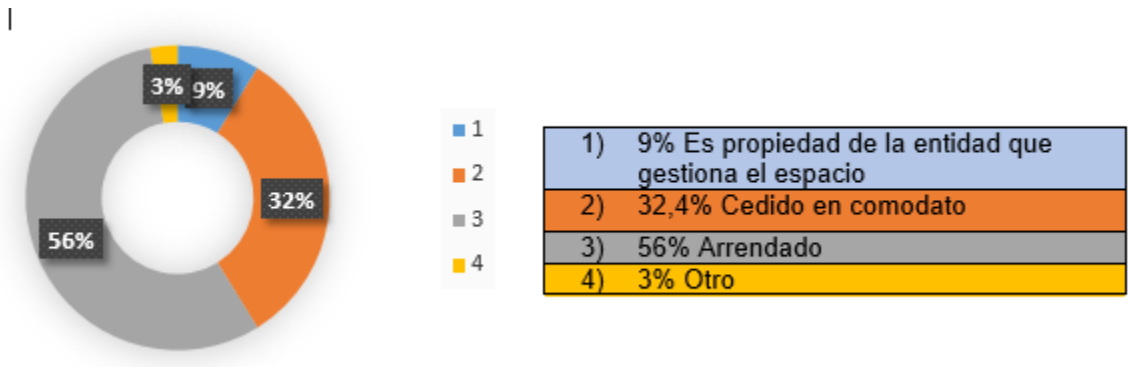


Figura 4.4: titularidad del inmueble.

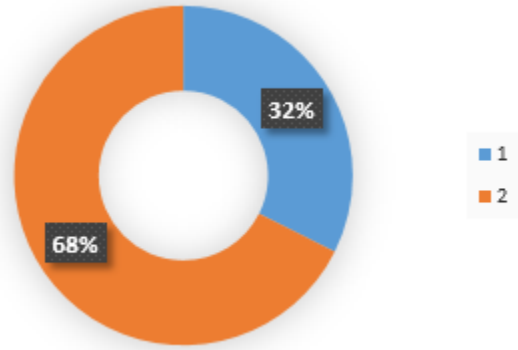
Fuente: CNCA 2017

El 79,4% de estos espacios culturales son inmuebles privados, mientras que solo el 20,6% son públicos, Lo cual habla del esfuerzo que se debe hacer el estado en apoyar las iniciativas privadas.



**Figura 4.5: Figura para utilizar del Inmueble**  
Fuente: CNCA 2017

La figura de utilización del inmueble que más se utiliza es el arriendo (55,9%) y la cesión en comodato (32,4%). Solo un 8,8% de los inmuebles pertenece a la entidad que gestiona el espacio, lo que nuevamente marca una diferencia con los antecedentes expuestos, donde solo el 16% arrendaba y 56% era propietario del espacio.



**Figura 4.6: Definición del espacio gestionado**  
Fuente: CNCA 2017

El 32,4% corresponde a espacios culturales comunitarios y un 67,6% a espacios culturales independientes o autogestionados.

Lo resultados de la encuesta se basan en la propia definición de sus integrantes al identificarse con cierta tipología de organización. La diferencia radica en que los espacios comunitarios prima una concepción más ligado a un territorio y abierto a la comunidad. Los espacios autogestionados presentan estas características pero se diferencian en que no existe conexión con el ámbito más político o de militancia.

Cantidad de gente que trabaja en el espacio autogestionado.	
1 a 5	52,9%
6 a 10	26,5%
11 a 25	14,7%
26 a 54	5,9%

**Figura 4.7: Cantidad de gente que trabaja en el espacio autogestionado.**

**Fuente: CNCA 2017**

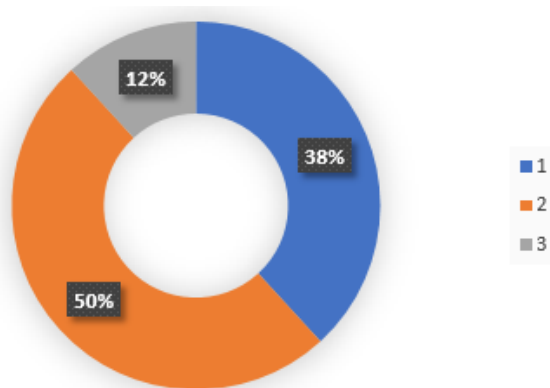
La suma total de las personas que trabajan en los 34 espacios encuestados es de 306, con un promedio de nueve personas por equipo. La mayoría de los espacios, un 52,9%, cuenta con entre uno a cinco integrantes por equipo.



**Figura 4.8: Remuneración del equipo de gestión cultural**

**Fuente: CNCA 2017**

El cuanto al equipo que gestiona el espacio, el 44,1% siempre recibe remuneración por su trabajo y en un porcentaje similar se encuentran los que nunca reciben remuneración. Un 14,7% recibe pero cuando consiguen financiamiento para desarrollar actividades.



**Figura 4.9: Las personas del equipo gestor y la forma de realizar sus labores.**

**Fuente: CNCA 2017**

- 1.- Como una actividad profesional que constituye su principal sustento económico
- 2.- Como una actividad profesional pero secundaria en tanto fuente de ingreso
- 3.- Como una actividad recreativa o *hobbie*.

El 50% de los trabajadores de esos espacios realiza su labor como una actividad profesional pero secundaria en tanto a sus ingresos y el 38% como su actividad que constituye el principal sustento económico, mientras que un 11,8% lo hace como una actividad recreativa o *hobbie*.

En este ámbito, los resultados de los grupos focales establecen que los distintos espacios estudiados tienen diversas formas de organizarse como equipo de trabajo y también son distintas las condiciones bajo las cuales estos equipos trabajan. Aunque existen diferencias según tipo de espacios (comunitario, autogestionado, público y privado), también se dan variaciones entre espacios de un mismo tipo. Por ejemplo, algunos espacios comunitarios trabajan con equipos de voluntarios, no remunerados, mientras que otros centros comunitarios procuran pagarle honorarios a todo su personal.

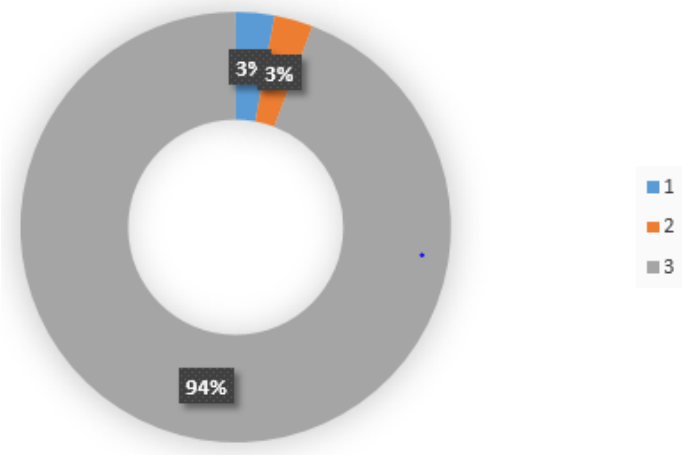
En general en los espacios autogestionados existe un cierto grado de voluntarismo en el equipo que les permite realizar sus labores aunque no exista un financiamiento estable. De todas formas las organizaciones que si cuentan con financiamiento cuentan con un equipo más estable. En cuanto a su organización, algunos equipos son amplios y con roles



definidos, otros son más flexibles y varían según las circunstancias, lo que se vaya definiendo de forma colectiva y de las actividades y proyectos que se vayan levantando.

Con respecto al tiempo dedicado a los centros culturales de estas organizaciones, existen equipos más consolidados que otros. Las personas que constituyen el equipo de trabajo pueden recibir o no remuneración y esto condiciona muchas veces la cantidad de tiempo que le dediquen al centro cultural. El poco tiempo dedicado puede derivar en demoras en la concreción de proyectos. Para la obtención de recursos, generalmente se concretan en una empresa o una corporación.

De hecho, en los grupos focales realizados con espacios comunitarios y autogestionados surgió en algunos casos la postura de la no postulación a fondos del Estado como estrategia de financiamiento, evidenciando una apuesta hacia la autogestión total de los espacios. En ciertos centros esto responde a una postura ideológica, de rechazo hacia el gobierno, y en otros resulta más bien de un cansancio y frustración por reiteradas postulaciones que no dan resultado.



**Figura 4.10: En el último año contó con financiamiento anual directo por parte de una institución pública o privada.**

**Fuente: CNCA 2017**

- 1.- Si de una institución pública
- 2.- Si de una institución privada
- 3.- No.

Casi el total de los espacios no recibieron un financiamiento anual directo por parte de alguna institución. Sólo dos casos sí obtuvieron financiamiento directo, uno de una entidad pública y otro de una privada.

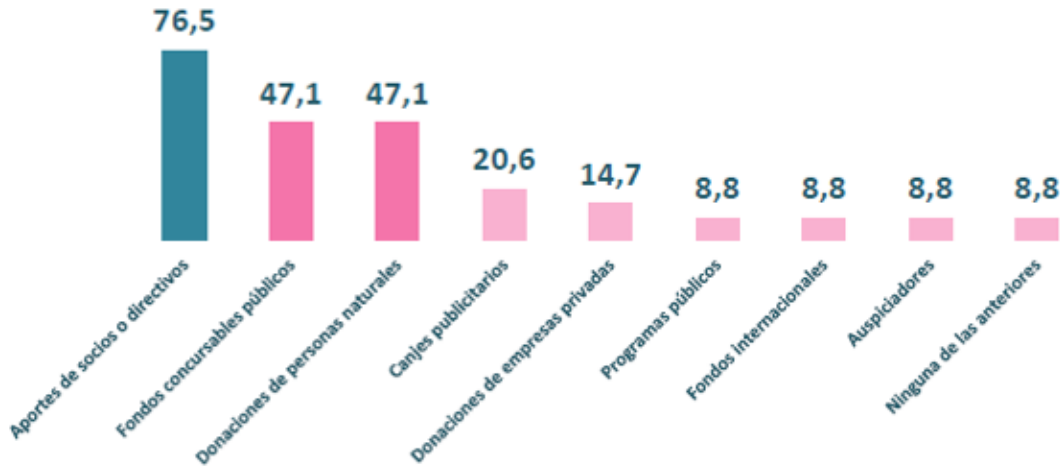


Figura 4.11: Otra fuente de financiamiento han utilizado en los últimos 3 años.

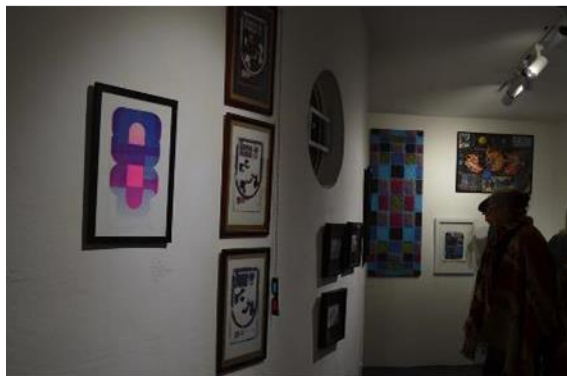
Fuente: CNCA 2017

Algunas de las fuentes utilizadas por estos espacios son los aportes de socios y directivos, que se indicó en un 76,5% de los casos. A esto le siguen los fondos concursables públicos y las donaciones de personas naturales, ambos señalados en el 47,1% de los casos. Este gráfico muestra una diferencia sustancial respecto a los resultados del estudio realizado por la Red de Salas de Teatro, donde la principal fuente de financiamiento eran los fondos y programas públicos, lo que estaba muy influenciado por la inclusión de espacios dependientes de instituciones estatales. En ese estudio los aportes de socios y directivos solo se utilizaban como fuente de recursos por el 13% de los espacios mientras que aquí se convierte en una herramienta central para la sustentabilidad de las infraestructuras culturales independientes.

## ANEXO 2: ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL CARACOL LOS LEONES



Imágenes vinculadas a actividades de teatro experimental, performances y comedia.



Imágenes de afiche y fotografías de la Galería de Arte Caracol.



**CARACOL LOS LEONES RENACE CON EL ARTE**  
Inmueble se ha ido convirtiendo en un centro cultural

adidas Originals presentó sus nuevas NMD en un histórico evento en el caracol Los Leones.

Publicado en 22 mayo, 2017 por guilleccatalan en #EVENTO, #EVENTOS, Sin categoría // 0 Comentarios



# Histórico caracol capitalino busca revivir como “polo cultural”

Iniciativa de locatarios pretende convertir el Caracol Los Leones en un centro donde conviva el comercio con nuevos panoramas.

Diego Gotelli C.

**E**n los años 70', los caracoles comerciales eran el boom del shopping capitalino. Sus rampas llenas de visitantes contrastan con su carencia de compradores en la que varios de ellos viven hoy en día, una realidad que se grafica en uno de los más icónicos de aquellos tiempos: el Caracol Los Leones.

Emplazado a 200 metros del Costanera Center, el recinto que debe su nombre a la calle Nueva Los Leones hoy dista mucho de su apogeo de hace cuatro décadas. La popularidad y colorido de sus orígenes dio paso a múltiples locales cerrados, paredes pálidas y pocos clientes en sus tiendas.

“Cuando llegué era una ruina urbana”, comenta Carlos Otto, actual administrador del recinto y quien lidera un grupo de locatarios y colaboradores que pretende revivir el malogrado caracol, convirtiéndolo en el nuevo “polo cultural” de Providencia.

El plan consiste en abrir el recinto a la ciudad, impulsando actividades de nicho que hoy no tienen espacio para desarrollarse, pero que se



El caracol hoy tiene locales de belleza, salud, sex shops y de música.

### 80% DE LOCALES

del caracol llegaron a estar abandonados. Bajó con la instalación de salas de música.

### LA IDEA PRETENDE

que las actividades culturales se realicen en horarios que no afecten al comercio.

### 80% DE LOCALES

del caracol llegaron a estar abandonados. Bajó con la instalación de salas de música.

### LA IDEA PRETENDE

que las actividades culturales se realicen en horarios que no afecten al comercio.

puedan compatibilizar con el ritmo comercial del lugar.

“Nuestra intención es revitalizar el caracol a partir de la gestión de la gente, de actividades culturales que realicen y que a largo plazo sea un centro comunitario cultural”, explica Joan Schiodtz,

gestora cultural del proyecto.

Entre las actividades que planean realizar destacan las muestras de arte, eventos musicales y stand up comedy, además de campeonatos de ping pong, torneos de cartas o ferias vegetarianas, buscando llevar nuevos públicos al ca-

pueden compatibilizar con el ritmo comercial del lugar.

“Nuestra intención es revitalizar el caracol a partir de la gestión de la gente, de actividades culturales que realicen y que a largo plazo sea un centro comunitario cultural”, explica Joan Schiodtz,

gestora cultural del proyecto.

Entre las actividades que planean realizar destacan las muestras de arte, eventos musicales y stand up comedy, además de campeonatos de ping pong, torneos de cartas o ferias vegetarianas, buscando llevar nuevos públicos al caracol. “Queremos que cada día pase algo distinto, que sea un panorama que puedas ir a diario”, agrega Carlos Cid, del comité de administración.

Si bien la iniciativa está en fase de diseño, ya han avanzado en refaccionar el caracol, mejorando su dañada cúpula e instalando cámaras de seguridad. Además, en febrero se reunieron con la alcaldesa Evelyn Matthei para presentarle la iniciativa y ver opciones para trabajar en conjunto. Desde el municipio confirmaron la reunión y señalaron estar estudiando el proyecto. Por mientras, sus gestores adelantaron que postularán a fondos públicos para iniciar la modernización del recinto.

**INSTITUTO ANDES**  
www.institutoandes.cl

**35 AÑOS DE EXPERIENCIA**

**2 AÑOS EN 1** Recuperación de Enseñanza Media y Básica

RECONOCIDO MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Horario diurno y nocturno - Incluye materiales  
Decreto exento 377-98

Miraflores 557-F: 22 6338522/ 22 6390348 Bellas Artes

Imágenes de difusión de las actividades realizadas en el Caracol los Leones que apuntan a dar a conocer el nuevo rol del lugar como centro de actividades culturales.



**PROCESO DE CONSULTA A ACTORES CLAVES:  
ENCUESTA A LOCATARIOS DEL CARACOL LOS LEONES**

---

Trabajo de investigación y levantamiento de dato estadísticos  
Tesis de Magister en Gestión Cultural Joan Schiodtz  
Universidad de Chile

2018

Se ha diseñado la siguiente encuesta dentro de un marco académico de investigación como base metodológica de las tesis de Magister centrado en potenciar el rol del Caracol Los leones dentro del contexto local, buscando vincular y potenciar aspectos comerciales junto con acciones culturales permitiendo con ello una retroalimentación y mejoras para su reactivación en el medio.

Por ello se solicita que evalúe y categorice algunos aspectos relevantes que a continuación se exponen. .La información aquí vertida será obtenida y analizada anónimamente, salvaguardando la integridad de la información y sus usos, así como su identidad y la de su empresa o representante.

## **Total Muestra: 40 de 61**

### **I Antecedentes generales como locatario**

Por favor complete la información que a continuación se presenta:

<b>¿Es usted propietario o arrendatario del local comercial actual?</b>	<b>marcar con una X</b>
Si	25%
No	75%

<b>¿Cuál es el uso que realiza sobre el local?</b>	<b>marcar con una X</b>
Venta de productos	25%
Venta de servicios	40%
Oficinas	10%
Sala de ensayos	25%

<b>Es relevante la cantidad de flujo de público para el funcionamiento de su local como establecimiento comercial?</b>	<b>marcar con una X</b>
Si	70%
No	30%

### **II. Aspecto del edificio y funcionamiento espacio Caracol**

Indique el nivel de importancia que su empresa o Ud. otorga a los siguientes aspectos del edificio

<b>Temáticas</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
La ubicación (Providencia con los leones)	0%	10%	10%	80%
Su accesibilidad al Metro y redes de transporte	5%	5%	10%	80%
La forma y la espacialidad del edificio	15%	25%	25%	35%
La diversidad de locales	20%	20%	40%	20%
la existencia de artistas y músicos organizados	15%	20%	45%	20%

### **III. Aspecto que le gustaría mejorar del funcionamiento e infraestructura del caracol**

<b>Temáticas</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
Pintura interior	0%	0%	20%	80%
Pintura fachada	0%	10%	30%	60%
Iluminación	0%	20%	40%	40%
Ascensor	10%	40%	30%	20%
Señalética y letreros	10%	30%	30%	20%
Plaza y Casino	10%	20%	30%	40%

#### IV Actividades artísticas y culturales al interior del Caracol Los Leones

Le gustaría que en este edificio se realizaran actividades artístico culturales	Marcar con x
Si:	70%
Indiferente	30%

¿Está informado que existe un grupo de locatarios que, en coordinación con la administración, han realizado actividades culturales?	Marcar con x
Si:	%85
No:	%15

¿Ha participado en alguna actividad realizada en el Caracol?	Marcar con x
Si, sólo a una	30%
Si, a pocas	30%
Si, a varias	20%
No he podido	10%
No me interesa	10%

En relación a una propuesta programática de actividades culturales, clasifique en términos de importancia los siguientes temas:

Temáticas	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Conocer la agenda de las actividades	10%	10%	30%	50%
Son un aporte para el funcionamiento de su local.	20%	20%	40%	20%
Asistencia y participación de estas iniciativas	20%	25%	35%	20%
La opción de proponer nuevas actividades para el proyecto	20%	20%	35%	25%

#### V Proyectos de participación y vínculo de la organización cultural con comunidad de locatarios

¿Considera relevante establecer una relación entre locatarios y la organización cultural para la realización de iniciativas culturales en el edificio?	Marcar con x
Si	60%
No	40%

¿Clasifique en términos de importancia, el tipo de comunicación entre locatarios y organización cultural?	Marcar con x
Participar en reuniones de la organización cultural	45%
Contar con una plataforma en redes sociales	25%
Recibir información por correo electrónico	10%
Contar con una cartelera cultural en el acceso del edificio	20%





## PROCESO DE CONSULTA A ACTORES CLAVES:

### ENCUESTA A **VISITANTES** DEL CARACOL LOS LEONES

Cantidad de visitantes encuestados: 220

Pregunta 1	
Según procedencia ¿Cuál es su relación con el barrio Los Leones?	Marque con una x
Residente	30%
Trabajo	60%
De paso	10%

Pregunta 2	
¿Porque llegó al Caracol Los Leones?	Marque con una x
Viene a almorzar	45%
Viene a visitar un conocido	20%
Viene a vitrinear, de compras	5%
Viene a buscar un producto puntual	20%
Viene por un servicio puntual	10%

Pregunta 3				
	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
¿Consideraría relevante que en su visita se encontrara con actividades artísticas culturales dentro del caracol los leones?	%10	%20	%50	%20

Pregunta 3	
¿Qué actividades lo motivarían a venir más seguido?	Marque con una x
Cursos y talleres artísticos	30%
Exposiciones de arte	15%
Obras de teatro, danza y performance	20%
Festivales y conciertos de música	30%
Charlas, seminarios o conversatorios	5%

## **ANEXO 4: FOCUS GROUP REALIZADOS A 10 ACTORES CLAVES DEL CARACOL**

10 DE SEPTIEMBRE A LAS 15:00 pm

### **Participantes:**

#### ***De la corporación:***

1. Locatario 1- como administrador y propietario de salas y casino (inversionista)
2. Locatario 2- como comité administración y propietario de salas y casino ((inversionista)
3. Locatario 3- como arrendador local de diseño involucrado en la corporación cultural
4. Locatario 4- como arrendatario músico involucrado en la corporación
5. Locatario 5- como arrendatario músico involucrado en la corporación

#### ***No de la corporación:***

6. Locatario 6- como propietaria local de comida que podría verse beneficiada con mas público o convenios con el proyecto
7. Locatario 7: como propietaria local de comida que podría verse beneficiada con mas público o convenios con el proyecto
8. Locatario 8: como arrendataria que ofrece un servicio de costura
9. Locatario 9: como arrendatario que ofrece un servicio y venta productos electrónicos.
10. Locatario 10: como arrendatario que ofrece productos para el hogar

### **Preguntas:**

#### **1.-SOBRE SU RELACIÓN Y CONOCIMIENTO**

- **¿Cuáles es su relación con el caracol?**

*Respuesta Locatario 3: Arriendo un local comercial para mi emprendimiento. Intento ir todos los días con horario flexible, ya que gran parte de las ventas las realizo por internet. A veces voy temprano y estoy hasta las 19:00hrs aprox., otras llego más tarde y me quedo hasta la medianoche, sobre todo si hay algún evento.*

- **¿Sabes algo del origen de este caracol y su relación con la historia?**

*Respuesta Locatario 3: Sé que es el primer Caracol comercial que se construyó en el país y que se inauguró en el año 1974. El arquitecto se inspiró en el museo de arte Guggenheim de Nueva York. El caracol fue uno de muchos edificios que representaban el nuevo “auge” económico y social de la dictadura militar. Ya en los ochenta comenzó a deteriorarse, hasta quedar practicante abandonado en los noventa y años 2000's. Últimamente ha mostrado mejoras y una mayor actividad comercial, sobre todo en el tema de restaurantes.*

## **RESUMEN DE RESPUESTA:**

El grupo reconoce cualidad espacial del edificio y que pertenece a una tipología arquitectónica que ya no se construye pero desconoce los motivos, Lo perciben por un cambio en la competencia comercial de los nuevos centros comerciales.

La gran mayoría no vive en la comuna y su relación es más bien de usuario, como lugar de servicio, venta o salas de ensayo. Todos coinciden en la buena ubicación, cerca del metro, movilización, locales comerciales

La mayoría de los músicos llegaron hace aproximadamente diez años, cuando mayoría de los locales se encontraban en arriendo o en venta. Esta condición del espacio, con poca afluencia de público y disponibilidad de locales para arrendar a bajo costo, se convirtió en una oportunidad para utilizar los recintos como salas de ensayo. Además la arquitectura del caracol facilita mucho el desarrollo de la música, ya no tiene mucho contacto con el exterior. Luego de que la primera banda que llegó el 2009, otros grupos se sumaron a esta iniciativa, empezando un proceso de transformación de las salas con este propósito y arrendando o comprando nuevos locales. Los músicos fueron tomando el espacio y hoy forman parte activa de la comunidad. Su nivel de involucramiento fue tal, que decidieron formar parte de la directiva de la administración.

Los propietarios de locales de comida consideraron que era un lugar estratégico para su negocio, ya que cuenta con una ubicación privilegiada de la comuna y con mucha gente que trabaja por el sector. Lo que haría posible el funcionamiento adecuado con su negocio a la hora de almuerzo. Los arrendatarios con oferta de servicios y productos consideran el balance de sus costos acorde a su negocio.

Muchos no viven en la comuna. Algunos van de vez en cuando y otros están durante todo el día.

La mayoría no sabe bien de su origen ni de su tipología arquitectónica, pero si saben que es un modelo de comercio que no compite con los malls. Hacen referencia a otros caracoles.

## **2..SOBRE EL ESPACIO E INFRAESTRUCTURA**

- **¿Qué atributo consideran que tiene este espacio caracol? (Caracol, espacio, accesibilidad, etc.)**

*Respuesta Locatario 3: Lo principal es la ubicación, ya que se encuentra en el corazón de Providencia, a pasos de tres estaciones de metro. Lo otro que me gusta es su arquitectura, principalmente el gran espacio interior que contiene el edificio, coronado con una gran cúpula acristalada. Igualmente pienso que el caracol no tiene presencia en el sector, opacado por dos razones determinantes; una, el paso bajo nivel que lo enfrenta y que estrangula la circulación de los peatones, y otra, la gran altura de los edificios cercanos, destacando sobre todo el grotesco complejo costanera center.*

- **¿Qué le gustaría mejorar?**

Respuesta Locatario 3:

*Me encantaría que mejoraran la pintura, tanto de la fachada, como la de los espacios comunes. Además, sería bueno renovar el cartel que da a la calle e instalar iluminación para la fachada de noche.*

**RESUMEN DE RESPUESTA:**

Dentro de uno de los perfiles de los locatarios (músico) reconoce como valor el hermético (por su forma) y tranquilidad para trabajar en temas que acústicamente no son bien venidos en otros espacios.

El mayor atributo tiene que ver con su ubicación. Por las cualidades del barrio en cuanto a ofertas gastronómicas, comerciales y sitios de interés.

Para los músicos la arquitectura hermética facilita su trabajo y además la circulación por rampas los ayuda con el traslado de instrumentos.

El grupo reconoce también que hay que hacer mejorar al espacio específicamente, en pinturas, fachadas, iluminación, entre otros. Los aspectos más destacados tienen que ver con la iluminación y el estado de los revestimientos y pintura tanto interior como exterior.

**3.-SOBRE INTEGRACIÓN DE DIFERENTES FUNCIONES**

- a. **¿Cree que es posible integrar la realidad comercial del lugar con actividades culturales?**

Respuesta Locatario 3:

*Absolutamente, es una tendencia mundial que ha dado buenos resultados.*

- b. **Si fuera posible integrar las actividades comerciales con las culturales ¿cómo creen ustedes que sería posible?**

Respuesta Locatario 3:

*Primero, permitiendo a los locatarios interesados participar de la planificación de las actividades e incluirlos en los días de evento. Esto fortalece los lazos y evita roces en la comunidad, que al final, es quien toma las decisiones. Luego habría que velar por que estas actividades sean afines a la vida comercial del caracol, tanto por contenido comercial; ferias, ventas de productos y servicios, como por contraste; Exhibiciones de arte, danza, música, etc.*

**c. Creen que es posible integrar la función administrativa del caracol (en pro de los locatarios y buen funcionamiento) con una programación cultural y por que?**

Respuesta Locatario 3:

*Si. Si se ejecuta con profesionalismo y respeto por todos los locatarios, sin poner delante pretensiones personales de un grupo reducido, se puede. La cultura es un derecho y es transversal a niveles económicos y sociales. Todas las personas tienen una inclinación natural al ocio recreativo formativo. Si bien, algunos aseguran que esto no es cierto dado el gran éxito que han tenido los malls, opino que no ha sido por decisión de las personas, más de la carencia de ofertas culturales de alto valor y atractivo en ciertos barrios de la ciudad. Si esto es bien interpretado por la administración, cualquier proyecto se materializaría en un éxito.*

**4.-SOBRE ACTIVIDADES YA REALIZADAS**

- **Qué tipo de actividades han realizado y como se han organizaron para llevarlas a cabo?**

Respuesta Locatario 3:

*Se han realizado ferias de fin de semana, peñas solidarias, exhibiciones de arte, charlas varias y noches de stand up comedy. La organización de los eventos esta segmentada, y no existe aún un conducto regular. Falta mucho en materia de calendarización, asignación de funciones y trabajo en equipo.*

**RESUMEN DE RESPUESTA:**

Se reconoce en el grupo personas con y sin experiencia en el ámbito cultural dado que las actividades ya realizadas a si lo ha demostrado, esto podría servir para apoyar la red de colaboradores de un futuro plan de acción. El grupo tiene contacto con muchos artistas, con personas con ganas de hacer cosas

Creer que es posible integrar la realidad comercial del lugar con actividades culturales debido a la recepción que tienen con el resto de los locatarios. Según explican, la mayoría percibe este lugar como un lugar obsoleto y abandonado, pero cuando ve iniciativas en torno a las actividades que hemos realizado considera que son iniciativas joviales y de renovación para el lugar.

Consideran que la mejor manera de integrar estas actividades es a través de la participación y colaboración mutua, donde ambas partes se vean favorecidas. En ese contexto, tanto locatarios como arrendatarios se verían favorecidos. Cada actividad que se realice en espacios comunes sería un aporte financiero, que se vería representada en la disminución de los gastos comunes. Por otro lado, los propietarios se verían favorecidos en su inversión por todos los mejoramientos que se hicieran en el inmueble, aumentando su valor y avalúo fiscal.

La programación de actividades se pretende realizar según los requerimientos de locatarios y fuera de ciertos horarios que consideraran inconvenientes para el buen funcionamiento de su negocio. Por otro lado, las actividades se planifican en las tardes luego del cierre de la mayoría de los locales y en días que tienen poca afluencia de público, como fines de semana.

## **5.-SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LOS MÚSICOS A LA COMUNIDAD.**

- **¿Realizan actividades en los espacios comunes, exponen su trabajo?**

### Respuesta Locatario 3:

*Hasta el momento muy poco, pero realizan actividades dentro de las salas que están abiertas al circuito de determinados eventos. El mayor contacto se da hasta ahora entre músicos.*

### Respuesta Locatario 1:

*La mayoría de la actividad de los músicos se desarrolla en las salas de ensayo, ya que requieren aislarse de los demás. Pero se realizan actividades de convivencia con el resto de la comunidad en la plaza central, charlas, convivencias, juegos, etc. Las tocatas se realizan en las salas de ensayo, que están habilitadas para eso.*

- **¿Qué tipo de relación tiene con el resto de la comunidad de locatarios?¿Los integran?**

### Respuesta Locatario 1:

*Se integran mucho con el resto de la comunidad, ya que se ha formado como una "hermandad" donde los invitan a sus ensayos, discusiones, tocatas, etc.*

### Respuesta Locatario 3:

*No ha habido una profunda integración, más bien una convivencia en ciertos eventos realizados.*

## **RESUMEN DE RESPUESTAS:**

No se percibe una buena integración por parte de los músicos dado que ellos realizan sus actividades de manera interna, puertas adentro, dado que son salas de ensayo y necesitan cierta hermeticidad. Su relación se lleva a cabo más en los espacios de socialización en la plaza donde se encuentra el casino y los juegos. Pero reconocen que les gustaría tener mayor relación entre los otros locatarios.

## **6.-SOBRE EL PROYECTO DE ACTIVAR EL AMBITO DE LA CULTURAL EN EL CARACOL**

- **¿Tiene interés en participar de un proyecto cultural que permita integrar las distintas realidades de los locatarios?**

Respuesta Locatario 1 y 4:

*Se sienten comprometidos con el lugar*

Respuesta Locatario 3:

Por supuesto

- **¿Qué dominios le gustaría fomentar del campo cultural? (arte visuales, performance, etc.)**

Respuesta Locatario 1 y 4:

*Les gustaría fomentar el área de la música para poder compartir con otras bandas y músicos. Muchos cercanos al ámbito de las artes visuales y escénicas han recurrido al lugar para ejecutar sus obras.*

Respuesta Locatario 3:

Artes visuales , literatura y música

- **¿Cuánto tiempo y cuál sería su participación que podría dedicarle si fuera parte de un proyecto cultural por parte de una corporación del caracol?**

Respuesta Locatario 3:

*Podría asignarle un par de horas diarias para planificación, además de el tiempo que pueda participar de los distintos encuentros*

- **¿Cómo le gustaría participar, en qué rol?**

Respuesta Locatario 3:

*Como asesor de propuestas culturales.*

### **RESUMEN DE RESPUESTA:**

El grupo tiene interés de participar en un proyecto cultural, que además con la conciencia de que se involucre otros actores no relacionados con el arte, como son los copropietarios. De hecho mucho de ellos se sentirían beneficiados siendo ajenos al tema del arte.

La mitad de los miembros de la corporación realizan ahí sus trabajos, por lo que podrían dedicarle tiempo completo a la gestión de la corporación. Otros podrían dedicarle la mitad de su tiempo.

Los locatarios que no son miembros directos de la organización cuentan con toda la disponibilidad para apoyar cuando se les requiera en proyectos y programación.

El mayor interés por parte de locatarios de la organización es participar en la programación de las actividades con sugerencias involucrando a sus redes de contacto con intereses a fines.

## **ANEXO 6: ENTREVISTA A ROBERTO MARDONES: DIRECTOR DE MARKETING GALERÍA DRUGSTORE**

### **1. ¿Cómo se organizan en términos de gestión? ¿Es una gestión independiente o dependen de alguna institución? ¿Si es así, de cuáles?**

*La gestión de la Galería Drugstore está a cargo de una administración designada por la Inmobiliaria Terracota, dueña de casi el total de la galería. La administración de la galería cuenta con cinco personas a cargo: gerente comercial, administrador, coordinador de marketing y comunicaciones, contador y jefe de cobranza. La gestión de la administración nace hace diez años en base a un mix de marketing para reactivar el lugar.*

### **2. ¿Qué acciones tuvieron que realizar para el funcionamiento de la galería?**

*Hace muchos años recibieron la galería con mucha vacancia, con muchos m<sup>2</sup> perdidos. Empezaron a reestructurar todo para aprovechar más el metro cuadrado. Lo primero que se hizo fue remodelar el subterráneo, armando 15 nuevas tiendas que incluyen un café. Hoy es el sector más consolidado de drugstore porque ahí está todo el diseño de autor. Luego ocuparon la superficie de un banco, que ocupaba casi 600 m<sup>2</sup> de superficie, lo dejaron en 70 m<sup>2</sup> e hicieron el primer pasillo de centro comercial más consolidado. Ahora el próximo mes abriremos 11 nuevas tiendas. Esos son los 3 grandes hitos de la ocupación del espacio.*

*Las acciones se realizaron siempre pensando en la propia identidad de Drugstore, porque en algún momento estuvo muy de capa caída, alrededor del año 2000. En los 80, con la aparición del Parque Arauco y otros centros comerciales el Drugstore ya deja de ser este punto de encuentro tan importante como lo fue en los 70 y 80. En esa época no había competencia y era lo más atractivo en ese minuto por los cafés y el tipo de tienda que había. Hace 10 años hay un cambio porque nos empezamos a preocupar del mix comercial. Ya que las tiendas no cumplían con el imaginario que la gente tenía de este lugar, que era siempre de los años 80. Tiendas como de Paula Zobec por ejemplo, que fue icónica en su época. Entonces empezamos a involucrarnos más con el mundo del diseño de autor. Comienza una búsqueda de otros operadores, en base a los clientes que venían al lugar.*

### **3. ¿Cómo lograron complementar la realidad comercial con la cultural?**

*Tuvieron una asesoría con una gran agencia de estudio de mercado y su público objetivo. Y así descubrir qué tipo de tiendas pueden estar en Drugstore, porque no todas funcionan. De a poco fueron encontrando este tipo de locatarios y armando sectores de nicho. Han ido construyendo proyectos con los mismos locatarios y sus contactos. Se dieron cuenta que a la gente les gustaba mucho las exposiciones que hacían tanto de fotografía como de artes visuales, pero no tenían ningún calendario ni programación. Hace tres años formalizaron eso. Se propusieron calendarizar todas las exposiciones y armaron el proyecto vitrina drugstore, que era una vitrina comercial disponible en los pasillos. Hicieron una convocatoria abierta, sumando a locatarios, clientes, clientes artistas y que tienen algún link con otros artistas. Por redes sociales todos los años, abren la convocatoria y reciben*



múltiples correos con los trabajos de artistas, para luego seleccionarlos según los objetivos planteados.

#### **4. ¿Qué actividades realizan?**

*Exposiciones y lanzamientos principalmente. Las exposiciones son a partir de un requerimiento de los clientes que les pidieron una instancia democrática para exponer sus diseños y productos. Cada dos meses inauguramos vitrina. Invitan al expositor, ponen música y vienen aproximadamente 20 a 30 personas. Generalmente es el círculo del artista, lo mueven por redes sociales, lo entrevistan y realizan publicaciones. En la vitrina se muestran las exposiciones realizadas y por realizar, y artistas con su link. No se realiza la venta por ahí, ellos hacen el contacto a través de ello. Han realizado hasta ahora 20 vitrinas. Lo financia la administración, dentro del ítem vitrina de marketing. Es una red que se activa entre artistas que quieran exponer su trabajo. Hay un filtro que realizan a partir de sus objetivos, no tenemos una curatoría con artistas. La estrategia de comunicación es a través de las redes sociales, la gente etiqueta tanto las obras como los eventos. La idea es recibir de todo tipo de trabajo, así es más inclusivo y transversal. De todos los que llegan se seleccionan diez para un año. Las exposiciones se realizan cada dos meses.*

*La primera experiencia fue con la artista que trabaja con plasticina, Nora Bunda, quien de hecho ha estado varias veces acá. Nora Unda inauguró la primera vitrina Drugstore. Le propusieron realizar actividades, como para el día del niño. Realizaron una actividad con plasticina donde armaban sus propios cuadros. Luego hizo la presentación de seis de sus esculturas. Mandaron a hacer unos plintos, la apoyaron económicamente. Cinco de sus obras se quedaron por seis meses. Durante ese tiempo conocieron a la diseñadora de collares Mariana Bijoux, quien les propuso exponer un trabajo realizado con internas del penitenciario femenino. Les gustó el proyecto, se juntaron con ella y como no se podía tener en una tienda, realizaron la actividad en los pasillos. Donde recibieron a tres internas a presentar sus collares. Era importante para Drugstore, como espacio de diseño. Les dieron todas las facilidades. Todo muy cuidado desde los traslados a la comunicación.*

*Hay otras actividades que realizamos como que se vincula a las librerías. Se celebra en abril la “Noche de la Librería”. Para el día del libro, vienen los escritores que pasan por los cafés. Se arma un living en el pasillo central donde hay un espacio común o afuera en la terraza. Vienen entre 40 a 50 personas. Ofrecemos un catering, con auspicios de vino o cerveza. Generalmente con las librerías más chicas. Hacen lanzamientos con sus nuevos libros y los apoyamos en su difusión. Así la gente reconoce a Drugstore como un sector que agrupa a varias librerías. Esta iniciativa la replicamos durante el año por tres veces, en enero, abril y noviembre.*

#### **5. ¿Cómo concilian los tipos de tienda con la capacidad de la galería, por ejemplo con diseñadores independientes?**

*Suman alrededor de 100 tiendas. Frente a la rotación cuesta mantener los sectores estables. El desafío se generó para los pisos interiores, la estrategia fue armar bien el mix*

comercial. El tipo de compra ha cambiado, aparece la amenaza de ali express. Por lo que la gente dejó de pagar tanto por objetos originales. La estrategia fue hacer una tienda colaborativa. Arrendar tiendas colaborativas, donde se muevan más marcas y que permitiera a cada diseñador tener más tiempo para crear en vez de estar administrando la tienda. Finalmente se arman proyectos juntos según la necesidad. Las tiendas emergentes que les gustaría tener en drugstore no tienen la capacidad de arrendar espacios mayores, por lo que se genera la propuesta que se unan con otras tiendas de forma colectiva. El modelo de negocio es crear incubadoras de marcas. Tiendas colaborativas con sus propios modelos de negocio. Lo más difícil es arrendar los locales poco visibles. La solución son los proyectos colaborativos que juntan a varias marcas.

**6. Respecto al público ¿Cómo generan audiencia para sus actividades? ¿Qué estrategias de mediación establecen con su público objetivo?(fidelización, comunicación)**

*Para apoyar a los diseñadores realizaron un video, con cápsulas de cada diseñador. Entrevistas en sus talleres donde confeccionaban sus productos. Mini documentales. Difusión por redes sociales. LA administración ha generado una alianza con los diseñadores.*

*Líneas de acción: comunicación directa con los dueños. Muy presentes en la administración. Ellos participan de reuniones e ingresan mediante un sistema los temas.*

*Su punto fuerte ha sido validarse como galería comercial orientada al diseño y literatura. Sus dos mundos, y en base a eso todo tipo de comunicación.*

## ANEXO 7: AUDIENCIA ALCALDESA COMUNA DE PROVIDENCIA

Plataforma  
Ley del Lobby

Municipalidad de Providencia



Sujetos Pasivos



Sujetos Activos



Audiencias



Viajes



Donativos

Inicio / Audiencias / 2018 / Evelyn Rose Matthei Fornet / Audiencia MU228AW0390773

### Audiencias - Año 2018 - Evelyn Rose Matthei Fornet - Audiencia MU228AW0390773

#### Información General

<b>Identificador</b>	MU228AW0390773
<b>Fecha</b>	31-01-2018 09:30
<b>Forma</b>	Presencial
<b>Lugar</b>	Palacio Falabella, Pedro de Valdivia 963. Audiencia 20 Min.
<b>Duración</b>	0 horas, 30 minutos

#### Asistentes

Nombre completo	Calidad	Trabaja para	Representa a
Joan Susan Schiodtz Guasch	Gestor de intereses		Comunidad Caracol
Carlos Otto Hassenberg	Gestor de intereses		Comunidad Caracol

#### Materias tratadas

Diseño, implementación y evaluación de políticas, planes y programas ejecutados por los sujetos pasivos.

#### Especificación materia tratada

#### Materias tratadas

Diseño, implementación y evaluación de políticas, planes y programas ejecutados por los sujetos pasivos.

#### Especificación materia tratada

Somos un equipo de arquitectos, ingenieros, comunicadores, músicos y gestores culturales que integran una comunidad de locatarios del Caracol Los Leones. Estamos diseñando un plan de revitalización para este espacio, que lentamente, y gracias a un fenómeno de cooperación entre locatarios ligados a las artes, ha salido de un estado de abandono y deterioro.

Nuestro objetivo es reintegrar el Caracol Los Leones a la comunidad local y general, como un espacio comercial con valor arquitectónico y como espacio de encuentro, a través de instancias participativas en torno a la música, artes, y actividades educativas.

Junto con ello, y alineados con el plan de desarrollo comunal de Providencia, colaborar en el mejoramiento del entorno del barrio, tanto en términos de seguridad e iluminación, como en potenciar la oferta y comercio del área gastronómica.

Por ello el objetivo de la reunión es poder exponer el proyecto y saber en qué medida podemos contar con el apoyo y patrocinio de la municipalidad para futuras postulaciones a fondos de desarrollo cultural. El plan de revitalización y de reintegración del Caracol Los Leones se considera como un proceso, incluyendo etapas con sus respectivos objetivos, actividades y financiamiento.