



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ARTES  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAGÍSTER EN GESTIÓN CULTURAL

**ANÁLISIS DE DISTINTOS MODELOS DE  
GESTIÓN DE PRINCIPALES TEATROS DE LA  
REGIÓN METROPOLITANA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN  
GESTIÓN CULTURAL

BELÉN CRISTINA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ

PROFESOR GUÍA: RODRIGO JARA JORQUERA  
PROFESOR CO- GUÍA: ANTONINO PIROZZI VILLANUEVA

SANTIAGO DE CHILE

ENERO 2018

## **DEDICATORIA**

A mi padre, el profesor Rogelio Rodríguez, y a mi madre, la profesora Cristina Sánchez, por brindarme, una vez más, la posibilidad de estudiar y transformar mis muros en peldaños.

También a mi hermana Paloma y a mi novio Sebastián Zaballos, quienes que, con su apoyo y confianza, construyeron molinos cuando el tempestuoso viento amenazaba con desorientar mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi profesor guía Antonino Pirozzi, quien cultivó en mí el cariño por la gestión cultural desde pregrado y me orientó a través de los senderos de esta investigación. Gracias por su intachable profesionalismo, por su apasionante mirada crítica y su considerable paciencia.

Agradezco, también, a todas las personas que colaboraron en esta tesis, destacando el apoyo de nuestro coordinador del Magíster, Sr. Gabriel Matthey, y a los administradores de los teatros encuestados quienes fueron generosos y considerados conmigo.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>I. CAPÍTULO EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo General.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
<b>II. CAPÍTULO ANTECEDENTES EMPÍRICOS Y TEÓRICOS .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES EMPÍRICOS.....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Teatros Municipales.....	17
2.1.2 Teatros Universitarios.....	19
a) Teatros Universitarios Públicos.....	20
b) Teatros Universitarios Privados.....	21
2.1.3. Teatros-salas Privados .....	22
a) Teatros-salas Privados con compañía establecida .....	23
b) Teatros-salas Privados sin compañía establecida .....	24
2.1.4 Teatros-salas Comerciales .....	25
a) Teatros-salas Comerciales aliados a marcas .....	25
b) Cadenas de salas .....	26
2.1.5 Centros o corporaciones culturales con salas de teatro.....	27
<b>2.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS.....</b>	<b>29</b>
2.2.1 Política de Fomento del Teatro .....	29
2.2.2. Sistematización .....	31
2.2.3 Modelo de Gestión.....	31
2.2.4 Gestión Teatral.....	33
2.2.5 Infraestructura Cultural.....	35
<b>III. CAPÍTULO METODOLOGÍA .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 METODOLOGÍA DE TRABAJO .....</b>	<b>38</b>
3.2.1. Hipótesis de la investigación .....	38
a) Definición de variables .....	38
b) Definición conceptual de variables.....	38
3.2.2 Tabla de variables, dimensiones e indicadores .....	39

<b>3.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>IV. CAPÍTULO ANÁLISIS DE MODELOS DE GESTIÓN .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>47</b>
4.1.1 Área de Recursos Humanos .....	47
a) Tabla de Información 1. Distribución del personal .....	47
b) Gráfico 1. Empleos generados relacionados con la actividad artística y cultural .....	51
c) Gráfico 2. Empleos generados para personal administrativo y de servicios .....	51
d) Gráfico 3. Horas de capacitación a personal.....	53
e) Gráfico 4. Programa de salud ocupacional a sus trabajadores.....	54
f) Gráfico 5. Incapacidades médicas ocasionadas por accidentes de trabajo ..	55
g) Gráfico 6. Personal de los teatros que reciben algún tipo de incentivo económico .....	56
4.1.2 Área de Recursos Económicos.....	57
a) Tabla de Información 2. Ingresos por actividad y por participación de recursos externos.....	57
b) Tabla de Información 3. Gastos por operación y por inversión.....	59
4.1.3 Marketing, comunicación y relaciones institucionales .....	61
a) Tabla de información 4. Sistema escénico y sus públicos .....	61
b) Gráfico 7. Plan de marketing vinculado a definir el perfil del teatro .....	64
c) Gráfico 8. Estrategias para fidelizar público asistente.....	66
d) Gráfico 9. Estrategias de comunicación para promocionar obras.....	67
e) Tabla de información 5. Instrumentos a disposición, relaciones institucionales y protocolos.....	69
4.1.4 Recursos de materiales y servicios .....	71
a) Fichas de los teatros encuestados.....	71
c) Tabla de información 6. Servicios Básicos.....	74
d) Tabla de información 7. Servicios Técnicos.....	75
e) Tabla de información 8. Servicios de asesoría profesional.....	76
e) Gráfico 10. Normas de seguridad generales y básicas en el teatro .....	77
f) Gráfico 11. Plan de evacuación y seguridad en los teatros.....	77
g) Gráfico 12. Controles periódicos sobre la seguridad de su infraestructura ..	78
h) Gráfico 13. Manuales de cada tarea y función de los trabajadores.....	79
i) Gráfico 14. Proveedores externos en los teatros .....	80
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO I ENCUESTA.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO II LISTADO DE PLATAFORMAS CULTURALES TEATRALES REGIÓN METROPOLITANA 2017 .....</b>	<b>101</b>

## **RESUMEN**

La presente investigación analiza el modelo de gestión de ocho teatros principales de la Región Metropolitana, representativos de diversas categorías y subcategorías tipológicas generadas por la autora: teatros municipales, teatros universitarios públicos, teatros universitarios privados, teatros-salas privados con compañía establecida, teatros-salas privados sin compañía establecida, teatros-salas comerciales aliados a marcas, cadenas de salas, centros o corporaciones culturales con salas de teatro. Ha parecido importante efectuar este análisis, ya que es un problema destacable en nuestro medio la dificultad económica que sufren los teatros, al extremo de no poder subsistir solo por venta de entradas y funciones debiendo recurrir a otros apoyos financieros para poner en marcha sus proyectos.

Recogiendo e interpretando datos a partir de una encuesta con preguntas cerradas que considera la administración de las plataformas culturales durante el año 2017, aplicada a cada teatro seleccionado, la investigación muestra, en primer lugar, que no hay homogeneidad, de parte de la administración de las ocho plataformas teatrales, en el manejo de las variables examinadas: recursos humanos, recursos económicos, recursos de materiales y de servicios y marketing, relaciones institucionales y comunicación. Y, en segundo lugar, que considerado el modelo de gestión aplicado por cada espacio teatral en sí mismo, ninguno posee sistematización en todas sus áreas. Adolecen todos de un modelo de gobernanza organizacional que potencie e integre de manera eficaz y eficiente todas las variables de gestión necesarias para lograr permanentemente éxito y calidad en sus objetivos artísticos, sociales y económicos. Esto, ciertamente, dificulta, debilita y reduce la calidad de la gestión de apoyo al desarrollo del trabajo de artistas y compañías y a su encuentro con las audiencias, pudiendo afectar incluso un trabajo artístico de calidad y realizado con esfuerzo. Adquiriendo estos hallazgos la fisonomía de un diagnóstico, esta tesis se presenta como una puerta abierta a futuras investigaciones que puedan ahondar el abordaje del problema presentado y que contribuyan con recomendaciones y propuestas para su resolución.

## INTRODUCCIÓN

El teatro, como infraestructura, ha ido evolucionado a través de la historia según las diferentes necesidades creativas, ideológicas, sociales y estéticas sujetas a las diversas épocas. Sin embargo, la esencia de las artes escénicas (teatro, música y danza) no se ha modificado substancialmente en los últimos dos mil quinientos años en Occidente, puesto que “el espectáculo en vivo es, en última instancia, un encuentro directo que transmite y genera emociones entre los artistas y el público” (Bonet y Schargorodsky, 2016, p.24).

Por lo mismo, Anne Surgers (2005), maestro de escenografía francés, en su texto *Escenografías del Teatro Occidental*, indica que el arte teatral involucra una doble presencia: la de los actores y la de los espectadores; al ser fundamental que el lugar esté acondicionado físicamente para que el espectador focalice su atención en los actores.

Las representaciones actuales poseen muchos aspectos en común con las que se realizaban en los teatros de la Antigua Grecia, dado que se consideraban como “ese lugar para contemplar” (Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 24), donde las artes escénicas reflejaban el estado anímico y la cosmovisión de la sociedad.

Este tipo de teatro tiene sus orígenes en las ceremonias y en los rituales religiosos relacionados con el dios Dionisio, constituyéndose como un lugar ceremonial y contemplando tres elementos esenciales: un templo, un altar y un espacio público. Los espectadores se ubicaban en un conjunto de gradas denominadas *koilon* que rodeaban de manera semicircular a la *orchestra* que poseía forma de círculo. La *orchestra* era el espacio donde se desplazaba el coro y en su centro estaba ubicada la *thymélè*, el altar de los sacrificios. Los actores protagonistas se situaban sobre un estrado llamado el *proskeniòn*, situado tangencialmente con respecto a la *orchestra* (del lado contrario al público). Detrás del *proskeniòn* había una construcción cerrada llamada la *skené*, que poseía la misma altura. El templo de Dionisio se ubicaba detrás de la *skené*.

Posteriormente al teatro griego se desarrolló el teatro romano, volviéndose la representación teatral más espectacular, por lo que el diseño y estructura del espacio

teatral debían estar dirigidos a crear una zona de comodidad y entretenimiento para los espectadores. Una de las transformaciones más relevantes, según Surgers (2005), fue que se creó una frontera que separó, de forma lineal, el espacio de la actuación y del público. “La *orchestra* y el graderío, reducidos a un semicírculo, se chocan con el *proscenium*, estrado elevado que se apoya sobre la pared de fondo del escenario” (p. 26).

Después, el teatro fue adoptando otras diversas estructuras en la edad medieval, pero finalmente en el siglo XV se elaboró en Italia el “teatro a la italiana”, a partir de la expresión del pensamiento de los humanistas italianos inspirándose en la Antigüedad y en el uso de la perspectiva. Este edificio cerrado y techado separaba el espacio del público y el de la ficción, ubicando a este último en un *cuadro escena* o *cuadro dorado* (Surgers, 2005, p.62). Esta división fue acrecentándose entre los siglos XVI y XIX, mediante recursos como el uso del telón, la diferencia de luz entre la sala y el escenario, entre otros.

El escenario, similar a un cuadro que enmarca la escena, fue denominado, años más tarde, como caja escénica al ser un *lugar de la ilusión* (p. 62). Este espacio ficticio debe ser verosímil en la medida en que está organizado según las reglas de la perspectiva. Por esa razón se crearon las butacas, siendo las más privilegiadas las ubicadas frente al cuadro de la escena, puesto que conformaba la relación ideal de sala y escenario, que es frontal. Aquello acentuaba aún más la distinción de clases y la jerarquía en las sociedades occidentales.

Estos elementos del teatro a la italiana –mencionados anteriormente– se pueden observar en edificios teatrales principales de nuestro país concibiendo la caja escénica como un espacio escénico especializado. No obstante, es necesario aclarar que existen espacios escénicos no convencionales que buscan romper con la tradición como, por ejemplo, el teatro callejero, el teatro que se representa en un contexto real fuera del escenario, entre otros.

En esta investigación se examinará y analizará el modelo de gestión de este tipo de teatros en nuestro medio, adherido a lo tradicional, que conserva la caja escénica



como un espacio habilitado para producir de manera más propicia el encuentro entre espectador y actores, generándose una comunicación efectiva entre ellos.

Es necesario resaltar que no existen, actualmente, libros de autores chilenos que profundicen en la gestión de los espacios teatrales de nuestro país. Por lo mismo, esta tesis se apoya en términos teóricos, principalmente, en dos textos iberoamericanos: el *Manual para la Gestión de Salas de Teatro* (2006 – 2010) del Ministerio de la Cultura de Colombia y el libro *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales* de los autores Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky (2016). El primero fue elegido por presentar una estructura clara de las variables, dimensiones e indicadores de la cultura organizacional de un teatro y el segundo por analizar de forma empírica y objetiva las distintas prácticas de la gestión escénica en las plataformas culturales, primordialmente de España.

Ha parecido importante efectuar este análisis ya que es un problema destacable la dificultad económica que sufren los teatros en nuestra Región Metropolitana, al extremo de no poder subsistir solo por venta de entradas y funciones, sino que deben recurrir a otros apoyos financieros para poner en marcha sus proyectos: algunos por arriendo de sus salas, por asociación con marcas comerciales, por postulación a fondos concursables del Estado, por soportes económicos externos provenientes de instituciones como universidades o municipalidades, entre otras medidas.

En el primer capítulo de la tesis, se muestra el problema y su importancia, enmarcándolo en lo que se denomina “gestión cultural”, herramienta de profesionalización que correctamente sistematizada podría paliar considerablemente las dificultades de rentabilidad, proyección y sostenibilidad que padecen en general los teatros en Chile.

Desde este enfoque, la indagación sobre la existencia o no de sistematización en la gestión teatral, se plantean los objetivos.

El objetivo general consiste en analizar los modelos de gestión de una muestra de ocho teatros de la Región Metropolitana representativos de diferentes formas de organización y financiamiento en su administración.

Los objetivos específicos tienden a la identificación y examen en profundidad de la administración que cada una de estas plataformas teatrales seleccionadas lleva a cabo respecto de las áreas de recursos –humanos, económicos, y de materiales y de servicios– y de estrategias de marketing y comunicación.

En el segundo capítulo se dan a conocer los antecedentes empíricos y teóricos de la investigación.

En el tercer capítulo se plantea el diseño metodológico de la indagación, indicándose que por la naturaleza del fenómeno estudiado se ha optado por la metodología de investigación cuantitativa con un enfoque exploratorio.

Se señala que la muestra investigada está conformada por ocho plataformas culturales que son el Teatro Municipal de Ñuñoa, el Teatro Nacional Chileno, el Teatro Universidad de las Américas El Zócalo, el Teatro del Puente, el Teatro Camino, el Teatro Coca-Cola City, el Centro Mori y Matucana 100, cada uno representativo de una categoría o subcategoría tipológica establecida por la autora de la investigación.

Asimismo, se plantea la hipótesis del estudio: No existe una gestión sistematizada en la administración de los teatros seleccionados e investigados de la Región Metropolitana.

Y, por último, se indica la técnica de recogida de información, consistente en una encuesta con preguntas cerradas.

En el capítulo IV se presenta la interpretación de los datos extraídos de las encuestas, datos a su vez representados, ordenados y registrados en gráficos, tablas de información y fichas.

Finalmente, en las Conclusiones se exponen los hallazgos de la investigación, enmarcados en los objetivos que han servido de guía a la indagación. Estos hallazgos adquieren la fisonomía de un diagnóstico que permite verificar la hipótesis de la investigación. Se presentan, también, como una puerta abierta a futuras investigaciones que puedan ahondar el abordaje del problema presentado en esta tesis y que contribuyan con recomendaciones y propuestas para su resolución.

## I. CAPÍTULO EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

En la Región Metropolitana, la mayoría de los teatros y salas de artes escénicas – aunque son considerados importantes expresiones de valor y patrimonio histórico y cultural en nuestro país– sufren de inestabilidad económica, pues poseen dificultades para solventar sus gastos y egresos en relación a los ingresos que reciben.

El año 2013, el actor y director Héctor Noguera, en representación de Teatro Camino y de otros teatros independientes (como ex teatro La Memoria, Teatro Ictus, Teatro del Puente, entre otros), pidió fondos permanentes al Gobierno para la mantención de las salas de teatro capitalinas, puesto que los teatros-salas privados de producción y programación independiente no son capaces de subsistir solamente con el ingreso por venta de funciones y entradas a las obras.

En el reportaje *Como se financian los teatros*, la periodista Estefanía Etcheverría (2014) menciona:

¿Cuánto paga usted por la cuenta de la luz? A un teatro le cuesta al menos \$ 500.000 mensuales. Sume a eso otros gastos básicos, como agua, teléfono, aseo, sueldos del personal de la sala, calefacción, arriendo o contribuciones. La suma da por lo bajo más de \$3 millones al mes. Pero puede subir hasta cerca de \$ 7 millones. ¿Cómo se las arreglan los teatros para pagar sus gastos fijos?

Para muchos, la respuesta natural sería: las entradas. Pero no es así. ¿Por qué? Primero, obviamente los teatros no se quedan con todo lo que cobran por ver una obra, porque una parte es para la compañía. ¿Cuánto? Depende. Puede ser 30%, 40% o 50% para el teatro. Pero lo que se consigue con eso ni en el escenario ideal alcanza a financiarlo.

Frente a esto, los teatros independientes han debido buscar otras formas de financiamiento como arrendar sus salas (como el Teatro Camilo Henríquez), vender funciones a empresas (como el ex Teatro de la Palabra), realizar talleres, (como Teatro Camino) o instalar cafeterías (como Sidarte).

Otros teatros han tenido que ceder a alternativas forzosas para su subsistencia, como el ex Espacio Ladrón de Bicicletas que por falta de fondos fue cedido al periodista Julio César Rodríguez, quien le presentó un convenio a Coca-Cola Chile para dar vida al Teatro Coca-Cola City. Una situación similar ocurrió con el actor Alfredo Castro, quien cedió su espacio de artes escénicas (el ex teatro La Memoria) a la carrera de actuación del DUOC UC. Sin duda, las alianzas han parecido ser una buena alternativa, aunque, no obstante, conllevan indudablemente una cierta pérdida de misión y visión que desarrolla en sus inicios una plataforma cultural. Por otra parte, el Teatro Alcalá cerró sus puertas, con más de 15 años de trabajo, para levantarse en su terreno un proyecto inmobiliario.

Frente a esta realidad teatral, la ministra Claudia Barattini acogió la demanda de Noguera y en el reportaje *Como se financian los teatros* (2014), la periodista menciona que la ministra declaró en una entrevista publicada por el diario *El Mercurio* que “las salas de teatro no se sostienen hoy en día con la taquilla, ni siquiera cuando logran llenarlas con títulos exitosos. Yo acojo la demanda del maestro Noguera”.

Finalmente, no se concretó el apoyo y el actual ministro Ernesto Ottone tampoco acogió la demanda del actor y director.

Posteriormente, una asociación gremial sin ánimo de lucro que se constituye a partir de la vinculación de distintos espacios de difusión de las artes escénicas de la Región Metropolitana (como teatros y centros culturales), conformó la *Red Salas de Teatro* (2013), buscando generar asociaciones y comunicación entre los espacios dedicados a la programación y producción de exhibiciones de artes escénicas “con el fin de poner en valor la actividad del sector. Sus objetivos apuntan a fomentar estrategias institucionales y de financiamiento, formación de audiencias y actividades conjuntas de marketing y difusión” (*Red Salas de Teatro*, 2013).

Hoy, su página web contiene información dedicada solamente a la reseña histórica de los diversos edificios teatrales de nuestra capital.

El 22 de enero de 2017, Víctor Carrasco, director del Teatro de la Palabra, se vio obligado por la falta de recursos económicos a cerrar su teatro luego de siete años de trabajo. El día martes 10 de enero del año anteriormente mencionado, la Radio Bío-Bío conversó con Carrasco y publicó en su página web las siguientes palabras del director:

Es una situación que no es aislada, es una situación que lamentablemente afecta a todos los directores o gestores culturales que han tomado la opción de tener un teatro. Se enfrentan a la dificultad de financiar la sala. Hoy día lo que se puede ganar como costo de entrada no sirve para pagar los gastos operacionales de la sala. Durante prácticamente la existencia de la sala, tuve que pagar de mi bolsillo para que la sala funcionara (Contreras, 2017).

Por otra parte, se menciona en la publicación del portal web de Radio Bío-Bío que el ex director del Teatro de la Memoria, Alfredo Castro, viralizó un video propio en su cuenta de Twitter refiriéndose al cierre del Teatro de la Palabra: “Esto es una vergüenza para el Estado de Chile, porque no es posible que en un mes se cierre una compañía de teatro y dos salas de teatro. Esto es síntoma de algo grave que está sucediendo” (2017).

Este diagnóstico pone de manifiesto una insuficiencia de estrategias de rentabilidad, proyección y sostenibilidad que actualmente se utilizan en la administración de los teatros, las salas teatrales y los centros culturales y la eventual ineficacia de modelos de gestión en práctica.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El contexto anteriormente expuesto permite plantear que el problema que aborda esta investigación se enmarca en lo que se denomina la *gestión cultural*, campo profesional que –al decir de Mónica Lacarrieu (2015)– surge “como un intento de dar respuesta a una serie de asuntos complejos no resueltos por las políticas estatales de la cultura” (Rojas, 2015, p. 209). Para precisar más, la gestión cultural puede declararse como una efectiva herramienta de profesionalización, como señala Alfons Martinell (2001), a la que:

No la podemos definir como una ciencia, ni se puede contemplar dentro de un marco epistemológico propio, sino que es fruto de un encargo social que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a unas necesidades de una sociedad compleja. Esto le da una perspectiva pluridisciplinar muy importante que no podemos olvidar, pero reclama que el propio sector realice las aproximaciones necesarias para la construcción de un marco teórico y conceptual de acuerdo con las necesidades propias de esta función (p.6).

Desde este ámbito, pues, esta investigación se presenta como un intento de contribuir a una más clara y eficaz sistematización de la gestión de los espacios teatrales de nuestra capital, aportando una visión analítica e integral de los distintos modelos de gestión de ocho teatros principales de nuestra capital. Es del parecer de esta investigadora que un examen profundo del modo de administración de un conjunto representativo de los tipos de teatro existentes en nuestra Región Metropolitana (los ocho teatros seleccionados) puede ayudar a comprender las dificultades de conseguir rentabilidad, proyección y sostenibilidad que enfrentan las salas de teatro en nuestro medio. A partir de esta cabal comprensión pueden materializarse prácticas que

conduzcan a un rol protagónico de una administración de espacios profesionalizada y organizada.

En base a los antecedentes expuestos y por todo lo mencionado, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe una gestión sistematizada en la administración de los teatros seleccionados e investigados de la Región Metropolitana?

## **1.2 OBJETIVOS**

### 1.2.1 Objetivo General

- Analizar los modelos de gestión de ocho teatros de la Región Metropolitana que representen diferentes formas de organización y financiamiento en su administración.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar diferentes tipologías de un listado de cuarenta y tres plataformas culturales teatrales de la Región Metropolitana a partir de sus formas de administración.
- Identificar factores particulares y determinantes en el modo de administración de recursos (humanos, económicos y de materiales y servicios) de cada modelo de gestión de los teatros investigados y seleccionados como muestras de las tipologías.
- Examinar las estrategias de marketing y comunicación en los distintos modelos de gestión de los teatros investigados y seleccionados.

## **II. CAPÍTULO ANTECEDENTES EMPÍRICOS Y TEÓRICOS**

### **2.1. ANTECEDENTES EMPÍRICOS**

Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky (2016) señalan que para comprender el funcionamiento de los teatros hay que situarlos dentro de un sistema donde participan, además, otros tipos de organizaciones. Por lo que las funciones de formación, producción, programación, exhibición y conservación de espectáculos pueden ser repartidas de formas diversas entre el teatro y sus organizaciones vinculadas.

Desde este punto de vista, los autores indican que existen dos características principales que permiten construir, para los propósitos de esta investigación, una tipología de teatros, asumiendo la existencia de las particularidades de cada modelo de gestión.

El primer aspecto es la forma jurídica del titular del espacio y/o de su gestión que puede ser: propiedad y gestión pública; propiedad pública y gestión privada (mixta); propiedad y gestión privada.

El segundo aspecto es la capacidad del teatro de participar en la producción de los montajes escénicos que exhibe, puesto que pueden ser propios o realizados por terceros.

En función de este estudio se recopilieron antecedentes de diversos teatros, salas teatrales y centros culturales de la Región Metropolitana. Esta selección corresponde a edificaciones teatrales que poseen sus salas al estilo de un teatro a la italiana, características mencionadas en el primer capítulo.

Combinando los dos rasgos que indican Bonet y Schargorodsky y aplicándolos a un listado de cuarenta y tres teatros que se encuentran funcionando actualmente en la Región Metropolitana – agregado como Anexo 2 a esta investigación–, ha sido posible y necesario, para los objetivos de este estudio, generar una clasificación tipológica de autoría propia ya que los dos autores mencionados establecieron sus propias categorías en relación a la realidad escénica de España y de algunos países de Iberoamérica, atendiendo a tipos de teatro como los teatros públicos de producción lírica, los teatros



públicos de producción propia dramática/coreografía/musical, los teatros públicos de exhibición con producción puntual, los teatros públicos de exhibición permanente, los teatros de exhibición esporádica público o privado, los teatros privados de producción y exhibición propia, los teatros privados de programación propia, las salas alternativas de pequeño formato, los teatros universitarios, los espacios no convencionales, los teatros sin programación profesional propia (p.35 y 36). Esta categorización tipológica establecida por estos autores no corresponde exactamente a los objetivos planteados en estas páginas, de manera que fue preciso crear una clasificación más adecuada sobre la que sustenta esta investigación.

A continuación, se señalan las cinco categorías (algunas compuestas, a su vez, por subcategorías tipológicas) generadas por la investigadora en relación a sus antecedentes empíricos:

### 2.1.1 Teatros Municipales

Los teatros municipales son teatros de propiedad y de derecho público respaldados –de manera institucional y económica– por una municipalidad en la comuna donde están instalados. Según la Ley N° 18.695 del año 2002, indicada en el *Manual de corporaciones y fundaciones municipales culturales* (2015), las municipalidades se caracterizan por ser corporaciones o fundaciones culturales autónomas que se autogobiernan. También poseen personalidad jurídica y patrimonio propio y son regidas por una triple fiscalización (por la Contraloría General de la República, por la Unidad de Control de la respectiva municipalidad y por el Ministerio de Justicia). Su principal misión es la de responder a las necesidades de la comunidad local y asegurar su colaboración en el desarrollo económico, social y cultural de sus respectivas comunas. Su existencia debe ser autorizada por el respectivo Concejo Municipal.

Uno de nuestros principales teatros municipales es el Teatro Municipal de Santiago, centro cultural más antiguo de nuestro país (1857) y que pertenece a la Ilustre

Municipalidad de Santiago. Además, en el año 1974, fue declarado Monumento Nacional.

En su página web (2017) se destaca su importancia, puesto que durante más de 150 años se han presentado en él grandes espectáculos de ópera, ballet y conciertos.

Dentro de esta tipología de teatros, la municipalidad o municipalidades que participen en él o lo formen pueden aportar recursos o subvenciones para su funcionamiento. En el caso del Teatro Municipal de Santiago son numerosas las municipalidades que colaboran, puesto que además de la Ilustre Municipalidad de Santiago que corresponde a la misma comuna, lo hacen con esta plataforma cultural la Municipalidad de Providencia, la Municipalidad de Vitacura y la Municipalidad de Las Condes. El Centro de Artes Escénicas, perteneciente a este edificio teatral, adquiere gran parte de su financiamiento a través de la obtención de fondos concursables y de las donaciones de privados.

No obstante, hay teatros municipales que no poseen ningún tipo de colaboración como el Teatro Municipal San Joaquín, el Teatro Oriente y el Teatro Municipal de Ñuñoa.

En el caso del Teatro Municipal de Las Condes, que es una fundación cultural sin fines de lucro al igual que el Teatro Oriente, cuenta con el apoyo de *media partners* (medios colaboradores) que son la Radio Infinita, la Revista COSAS y el diario El Mercurio, lo que potencia fuertemente sus redes de contactos, pues estos medios de comunicación lo asisten en la difusión y promoción de sus programaciones.

Por otra parte, pueden existir dos diferencias importantes en este tipo de teatros: los que exhiben sus representaciones de forma esporádica o de manera continua.

Sin duda, el Teatro Municipal de Santiago y el Teatro Municipal de Las Condes, exhiben sus proyectos de forma permanente frente a la demanda de su público asistente, buscando una excelente calidad en sus producciones a cargo de profesionales que sean destacados y reconocidos en el medio escénico. Ambos crean una línea de programación enfocada a montajes con mayor complejidad artística que los otros espacios municipales, ya que poseen una mayor autonomía de gestión al ser personalidades jurídicas apoyadas

por colaboradores externos, lo que evidentemente los fortalece económicamente para enfrentar los costos que supone este tipo de montajes.

El Teatro Municipal de Ñuñoa, el Teatro Oriente y el Teatro Municipal de San Joaquín ofrecen una programación esporádica de sus representaciones, por lo que son utilizados, habitualmente, por compañías teatrales de corta o mediana trayectoria que presentan funciones únicas. Esto se ve reflejado también en su infraestructura, ya que al no poseer equipamientos de última tecnología u otros elementos más especializados los imposibilita para albergar espectáculos de mayor envergadura.

El Teatro Novedades fue construido en el año 1913 por el presidente Ramón Barros Luco y, posteriormente, la edificación fue restaurada y reinaugurada en el año 1931 tras un incendio ocurrido en 1928. Actualmente, es parte del patrimonio cultural de nuestro país ya que fue declarado como Inmueble de Conservación Histórica por un decreto Municipal (2009) y es utilizado exclusivamente para la celebración de eventos sociales.

Respecto del equipamiento, en general, de las plataformas culturales municipales se señala en la sección de infraestructura de la Política de Fomento del Teatro (2010 – 2015), promulgada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en el año 2010, que casi la mitad de las unidades culturales municipales de la Región Metropolitana cuentan con una sala especializada para eventos teatrales y que solo un 20% posee pantalla o telón y apenas un 10% cuenta con algún elemento de iluminación. Esta información lleva a concluir que los teatros municipales, en general, poseen insuficientes condiciones de equipamiento y que, por consiguiente, su utilización cultural resulta ser escasa.

### 2.1.2 Teatros Universitarios

Los teatros universitarios son teatros respaldados (de manera institucional y económica) por una universidad que puede ser pública o privada.

La Política de Fomento del Teatro (2010 – 2015) expresa que la actividad teatral en nuestro país se fortaleció con los teatros universitarios gracias a la sistematización de

su formación y “a la creación de elencos al interior de los planteles de educación superior” (p.11).

En el año 1941 se creó el Teatro Experimental de la Universidad de Chile y dos años después el Teatro de Ensayo de la Pontificia Universidad Católica, asumiendo así estas dos universidades un papel central en la formación teatral de nuestro país.

La actividad escénica se desarrolló de manera exponencial en la década de los 60, generándose otros teatros universitarios en regiones (como el Teatro de la Universidad de Concepción y el Teatro de la Universidad de Antofagasta) y sumándose también en nuestra capital el Teknos, Teatro de la Universidad Técnica del Estado.

Sin embargo, a pesar de que en esos años surgen novedosas iniciativas relacionadas con la formación de audiencias como el Festival de Teatro Universitario Obrero de la PUC, entre otros proyectos, el financiamiento de esta labor resultaba ser precaria y poco estable.

Luego, con el inicio de la dictadura militar en el año 1973, el teatro como otras disciplinas artísticas fueron afectadas y formaron parte del “apagón cultural”, en donde la censura del régimen autoritario demarcaba la cultura. Favorablemente, cerca de los años 90 la realidad de las artes escénicas comenzó a resurgir y, según datos de la Política de Fomento del Teatro (2010–2015) a la fecha de su publicación ya contábamos con aproximadamente veinticuatro carreras universitarias de teatro y once academias y escuelas de teatro independientes en nuestra Región Metropolitana.

#### **a) Teatros Universitarios Públicos**

La única universidad pública relacionada con un teatro y con la carrera de Actuación Teatral en nuestra capital es la Universidad de Chile, reconocida por la sociedad como una institución nacional, estatal, pública, pluralista y laica. Cabe destacar que el Teatro Nacional Chileno es un teatro arrendado al Banco Estado.

La primera obra presentada en este teatro fue en el año 1941: *La guarda cuidadosa*, escrita por Miguel de Cervantes y dirigida por Pedro de la Barra, participando en el montaje grandes actores como Bélgica Castro y Pedro Orthus, entre

otros. Los estudiantes que formaban el Teatro Experimental cursaban las carreras de Pedagogía y Derecho de la U. de Chile, los “que sin ninguna formación actoral comenzaron a ensayar clandestinamente en el Salón de Honor de la Casa Central, con la certeza de que las artes escénicas podían tener un impacto real en la sociedad” (Troncoso, 2016, p.34). Posteriormente, la Sala Antonio Varas del Teatro Nacional Chileno fue establecida en el año 1954 como la sala oficial del Teatro Experimental.

Actualmente, el teatro está a cargo del director Ramón Griffiero y del subdirector Claudio Martínez; anteriormente lo administró un directorio interino de la Escuela de Teatro de la Universidad de Chile tras la salida de Raúl Osorio, quien dirigió el espacio y la compañía *Teatro Nacional* durante 15 años.

En su página web (2017), el equipo directivo manifiesta sustentarse en los conceptos de teatro, educación y sociedad, revelando su constante búsqueda por el tema del “espectador como agente activo del fenómeno cultural”, señalando que la relación entre actores y espectadores es compartir experiencias “en términos de un espacio de aprendizaje y reflexión sobre la sociedad”.

#### **b) Teatros Universitarios Privados**

Este tipo de teatros son respaldados por universidades de carácter privado, que en nuestra capital son establecimientos de educación superior más numerosos que las universidades de carácter público.

El primer teatro relacionado con una universidad privada fue el Teatro Camilo Henríquez en el año 1956, convirtiéndose en la sala principal del Teatro de Ensayo de la Universidad Católica. Esta compañía formada por estudiantes de la carrera de Arquitectura establecía postulados similares a los del Teatro Experimental. Este fue el antecedente para la creación de la Escuela de Arte Dramático de la Universidad Católica en el año 1945, con la misión de formar profesionalmente a los actores de la compañía.

En 1954, Eugenio Dittborn asumió la dirección del teatro y lo dirigió hasta fines de la década del setenta. Él gestionó, en gran parte, la ubicación actual del Teatro UC en

Plaza Ñuñoa y que el teatro siguiera funcionando en los difíciles momentos de la dictadura.

Sin embargo, el apagón cultural logró afectar al Teatro Camilo Henríquez y sus dueños se vieron en la necesidad de subarrendarlo a compañías de teatro infantil y a grupos evangélicos, abandonándolo paulatinamente. No obstante, en el año 2014 – gracias a un proyecto FONDART adjudicado al Círculo de Periodistas– se restauró la sala para, posteriormente, reincorporarse a la Red Cultural de la Región Metropolitana.

Otras realidades de teatros de universidades privadas se han enmarcado en ser un espacio para sus propias producciones estudiantiles y actividades académicas. Esto ocurre con mayor frecuencia en el Teatro de la Universidad de Las Américas, el Teatro de la Universidad Andrés Bello, el Teatro de la Universidad San Sebastián, el Teatro AIEP y el Teatro DUOC UC. No obstante, existe un grupo que adhiere su línea de programación a una paralela relacionada con la escena nacional. Por ejemplo, el festival de la Fundación Santiago a Mil 2017 contempló las obras en el Teatro UC *Las Cartas de Chimbote y Mateluna*; en el Teatro de la Universidad Mayor las obras *Lo único que necesita una gran actriz es una gran obra y ganas de triunfar*, *el matrimonio Palavrakis*, entre otros; y en el Teatro Universidad Finis Terrae las obras *Parecido a la felicidad* y *Tarascones*.

### 2.1.3. Teatros-salas Privados

La propiedad y gestión de estos teatros son de carácter privado y su objetivo es el de producir espectáculos artísticos para recuperar la inversión y obtención de ganancias. Asimismo, no poseen el apoyo de una institución externa que los respalde de forma permanente. Estos teatros pueden estar administrados por una compañía de teatro, que exhibe en ellos sus propias producciones, o de una empresa productora de espectáculos.

Los teatros privados se pueden dividir en dos grupos: los teatros-salas con compañía establecida y los teatros-salas sin compañía establecida.

### **a) Teatros-salas Privados con compañía establecida**

Los teatros-salas privados que poseen compañía establecida son casos extraños en nuestra capital. Hoy, a una compañía le es difícil proyectarse en el tiempo y alcanzar una trayectoria mayor a los cinco años (Bronfman, 2013, p.74), con lo que se disminuye la posibilidad de consolidar proyectos creativos de calidad y se dificulta también la relación sostenida en el tiempo con el público.

Entre las escasas compañías estables que cuentan con sala propia, la más antigua es el Teatro Ictus, que cuenta con sesenta y un años de trayectoria. En su página web (2017) relatan sus inicios, en el año 1955, cuando este grupo de estudiantes de la Universidad Católica abandonó su formación universitaria para conformar una compañía de teatro independiente. En 1962 se instalan en la Sala La Comedia, lugar que les pertenece y en donde continúan actualmente exhibiendo sus obras dramáticas. Durante su trayecto forman un repertorio específico e incorporan nuevos integrantes, sin que afecte el estilo de producción propio y sistematización de su trabajo artístico.

Sin embargo, en el año 2016 Teatro Ictus firmó un convenio con GAM (Centro Cultural Gabriela Mistral) para obtener su apoyo en su programación y para presentar iniciativas en conjunto, ya que sus ingresos no estaban siendo suficientes para seguir manteniendo la sala. Esto le permitió a la compañía poder buscar otros mecanismos de financiamiento para sus gastos, ya que según afirmó la directora del teatro Ictus, Paula Sharim, en la Revista Hiedra (2016), “los teatros siempre están a punto de quebrar”.

Otras de las salas pertenecientes a compañías de teatro son las dos agrupaciones que nacieron de la separación de la compañía La Troppa, quienes en sus inicios recibieron financiamiento gubernamental de Francia. Las salas son Teatro Cinema (ex Teatro Aparte) y el Anfiteatro Bellas Artes. Teatro Cinema está dirigido por los actores Juan Carlos Zagal y Laura Pizarro y sus creaciones cuentan con el patrocinio y auspicio de organismos e instituciones nacionales como internacionales. Por otra parte, el Anfiteatro Bellas Artes es administrado por la compañía Viaje Inmóvil del actor Jaime Lorca constituyéndose como un espacio más bien experimental sin contar con patrocinadores fijos.

Por último, dentro de esta tipología se encuentra Teatro Camino, compañía creada por el director Héctor Noguera en la década de los años noventa. A pesar de que Noguera es un reconocido actor en el círculo teatral y televisivo, ha debido desarrollar otras iniciativas para mantener su teatro económicamente, tales como talleres, clases magistrales, preuniversitarios teatrales y festivales.

#### **b) Teatros-salas Privados sin compañía establecida**

Los teatros-salas privados sin compañía establecida es la tipología conformada por teatros y salas teatrales que se pueden hallar más comúnmente en nuestra capital. La Red Salas de Teatros (2017) afirma en su página web que las salas teatrales se constituyen como espacios independientes de titularidad privada y que su principal prioridad son los objetivos estéticos antes que financieros. Además, aseveran que las administraciones públicas han ido apoyando a los teatros independientes, convirtiéndolos en “peculiares ejemplos de microempresas de gestión cultural con financiación mixta, claramente diferenciados del teatro comercial y del teatro público”.

Este tipo de teatros pueden presentar obras producidas por otras compañías o en coproducción con ellas para complementar su oferta y fomentar la circulación de sus montajes. Por ejemplo, CEAT (ex Escuela de Teatro Domingo Tessier) y Teatro SIDARTE son espacios reconocidos por sus pares por coproducir y exhibir, en su mayoría, representaciones de compañías emergentes.

Otros equipamientos teatrales resultan ser salas de pequeño formato, en donde los espacios cuentan con 50 a 80 butacas. Estos espacios reducidos generalmente programan sus propias producciones y son gestionadas por pequeños colectivos. Anualmente presentan convocatorias abiertas para elaborar una programación a partir de espectáculos presentados por diversas compañías teatrales, que sean afines con sus intereses exigidos. El Teatro del Puente y Taller Siglo XX Yolanda Hurtado corresponden a estas características.



Este último teatro mencionado es uno de los casos excepcionales de los teatros-salas privados sin compañía estable, puesto que el modelo de financiamiento que desarrolla es a partir del mecenazgo de su fundador, el señor Roberto Hoppmann.

Por otra parte, existen edificios teatrales sin una programación propia, como el Teatro Cariola y el Teatro La Aurora, que sirven para el arriendo de sus espacios y servicios, de forma que las compañías exhiben sus obras sin incidir en la línea de programación de estos.

#### 2.1.4 Teatros-salas Comerciales

El teatro comercial es un teatro que apunta a obtener excedentes económicos y a una exitosa asistencia de público para ser económicamente viable. “La mayoría de estos teatros cuentan con una línea de programación que adquiere espectáculos en el mercado de producción en general con vocación comercial” (Bonet y Schargorodsky, 2016, p.33).

##### **a) Teatros-salas Comerciales aliados a marcas**

Los teatros o salas teatrales aliados a marcas son teatros que incorporan la empresa privada y asocian su edificio teatral con una marca (perteneciente a la empresa), que incluso se ve representada en el nombre del teatro.

El primer espacio escénico de nuestra capital que se alió con una marca fue el Teatro NESCAFÉ de las Artes. Los socios de ENGRANAJE MEDIOS S.A. –Alfredo Saint-Jean Domic, Irene González Peña, Cristián Frederick Aldunate y María Eugenia González Peña – decidieron rescatar el antiguo Teatro Marconi, construido cerca de los años '40, edificio que estaba en ruinas. Por lo mismo, en el 2008 decidieron arrendarle a la familia Ghivarello Motto el teatro, deteriorado y abandonado, e iniciar su restauración asociándose con Juan Pablo Cañas, marketing group manager senior de NESCAFÉ, para que esta marca los ayudara con los costos de remodelación, mantenimiento y funcionamiento del edificio.

Posteriormente a su inauguración, el teatro actualmente exhibe espectáculos nacionales e internacionales de diversas disciplinas como ópera, danza, teatro, etc. Por supuesto, además, cuenta con una cafetería exclusiva de Nescafé.

Asimismo, el 27 de septiembre de 2017, el Consejo Nacional de la Cultural y las Artes le otorgó la Orden al Mérito Artístico y Cultural Pablo Neruda al gestor cultural y cofundador de este teatro Alfredo Saint-Jean Domic, en presencia de la presidenta Bachelet y el ministro Ernesto Ottone en el Palacio de La Moneda, señalando ambos su valiosa contribución al quehacer cultural en Chile. Esta máxima distinción se creó en el año 2004 por el CNCA con motivo de la conmemoración de los cien años del natalicio del poeta chileno Pablo Neruda (12 de julio de 1904).

Otro caso de esta tipología es el Teatro Coca-Cola City. Esta plataforma fue arrendada por Julio César Rodríguez a Carlos Pinto, pues este último no tenía como solventar los gastos del ex Espacio Ladrón de Bicicletas. De esta manera, el periodista Rodríguez hizo un convenio con la empresa de bebidas para usar su nombre y volvió el espíritu de este espacio en un lugar dedicado al humor y entretenimiento del público.

#### **b) Cadenas de salas**

Las cadenas de salas de teatro funcionan como una empresa productora que exhibe funciones preparadas, ocasionalmente realizadas en una coproducción. Naturalmente, estos espectáculos presentados corresponden a un público evidentemente demandante y a una oferta que se ajusta con las necesidades específicas de un conocido mercado de consumo.

El Centro Mori fue creado por los actores Benjamín Vicuña, Gonzalo Valenzuela y por el ingeniero Cristóbal Vial, y se fundó en el año 2005 en la Plaza Camilo Mori en el Barrio Bellavista; hoy cuenta con cinco salas de teatro en diversos sectores: Teatro Mori Parque Arauco, Teatro Mori Bellavista, Teatro Mori Plaza Vespucio, Mori Sala Vitacura y Teatro Mori Casino Viña del Mar.

La programación teatral que realiza el Centro Mori está, indiscutiblemente, en sintonía con las necesidades del público asistente y con la orientación artística del

espacio escénico (el público que asiste a un casino posee una oferta diferente de espectáculos que la audiencia que asiste al centro comercial).

Por lo tanto, las cadenas de teatro deben aceptar que las organizaciones o empresas que las apoyan, tendrán una incidencia directa en las características de su línea de programación, producción y fondos.

#### 2.1.5 Centros o corporaciones culturales con salas de teatro

Los teatros o salas teatrales que se definen a continuación son administradas por personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro. El *Manual de corporaciones y fundaciones municipales culturales* (2015) señala que sus excedentes adquiridos como producto de sus actividades son exclusivamente asignados para el cumplimiento de los fines y objetivos de la entidad que puede ser una corporación, una fundación o una organización comunitaria, entre otras. “Buscan alcanzar fines espirituales, culturales, altruistas y no lucrativos.” (p.22).

En el reportaje *Así funcionan las corporaciones culturales municipales* de Maureen Lennon Zaninovic (2013), en el diario *El Mercurio*, Arturo Navarro –director del Centro Cultural Estación Mapocho– expresó que la legitimidad de las corporaciones culturales se produce en los años ‘90 cuando se crea la Ley de Donaciones Culturales (llamada actualmente Ley Valdés): “Es un gran impulso, pues se les facilita a estas entidades su acceso a recursos privados”. Este tipo de salas tiende a exhibir espectáculos de todo tipo (de música, circo, fotografía, escultura, entre otros), pues apuntan a la difusión de la cultura desde una mirada general de las artes escénicas y no desde disciplinas específicas.

Entre los centros culturales se pueden destacar las actividades de Matucana 100 y del Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM), ya que han tenido una participación activa en su trayectoria, siendo reconocidas por el medio teatral. Asimismo, ambos centros realizan festivales dirigidos a la creación de audiencias y promueven iniciativas en lugares no convencionales. Además, poseen servicios anexos como bibliotecas,

cafeterías, espacios comunales, entre otros. Sin embargo, actualmente, también se evidencia una disminución en la asistencia de espectadores en Matucana 100, posicionándolo dentro de la media, debido a que el Centro Cultural Gabriela Mistral, los últimos años, se ha posicionado de forma exponencial sobre las demás plataformas de esta tipología.

Otras infraestructuras como el Centro Cultural Espacio Matta, la Corporación Cultural de Recoleta, la Corporación Cultural de La Reina, la Corporación Aldea del Encuentro, la Casa de la Ciudadanía Montecarmelo, la Casona Dubois y el Centro Cultural Estación Mapocho, no se reconocen por su continua difusión de actividades escénicas, ya que no han logrado desarrollarlas de forma permanente, por lo que esporádicamente programan producciones teatrales ajenas y exhiben de forma poco frecuente aquellas representaciones, realizando funciones únicas.

En el caso del Teatro San Ginés de Bellavista, del actor Juan Pablo Sáez, ocurre un hecho bastante particular, ya que este teatro –de carácter más bien comercial– podría haber sido clasificado como una cadena de salas porque estaba dispuesto a expandirse a la comuna de la Florida por su gran demanda. Sin embargo, en el año 2008 un incendio arrasó completamente con la sala situada en Bellavista, obligando a su administrador a presentar sus funciones en otros espacios escénicos durante este periodo. Actualmente, San Ginés, es una Corporación Cultural con un enfoque social hacia su comunidad.

Por último, CorpArtes resulta ser un caso sobresaliente. La CA660 Itáu CorpBanca es el centro cultural de la Fundación CorpArtes, organización privada sin fines de lucro, inaugurada en agosto de 2014 en el sector de Nueva Las Condes. El Teatro de CorpArtes tiene una capacidad de 878 butacas y accesibilidad para personas con capacidades diferentes (pocos espacios escénicos cumplen en este aspecto), diseñado en torno a altos estándares internacionales, presentando en su escenario espectáculos de teatro, de danza, funciones de cine, etc. Asimismo, posee dos medios asociados que son el diario La Tercera y el consorcio de radios Grupo Dial, y cuenta, además, con una tienda llamada TIENDA CA, donde venden productos de librería nacionales como internacionales.

## **2.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS**

Resulta necesario, como forma de asegurar un apropiado marco teórico de esta investigación, referirse con alguna extensión a ciertos conceptos que resultan fundamentales. Ellos son: Política de Fomento del Teatro, Sistematización, Modelo de Gestión, Gestión Teatral e Infraestructura Cultural. Son áreas conceptuales que se relacionan con el objetivo general de la presente investigación: analizar el modelo de gestión de una muestra de teatros de la Región Metropolitana, cada uno representante de una determinada tipología, pues ayudan a contextualizar el problema y permiten teorizar al respecto.

### **2.2.1 Política de Fomento del Teatro**

Las políticas de fomento al sector teatral debieran constituir un sostén importante para nuestras plataformas culturales. Según Bonet y Schargorodsky (2016) ha existido un intento por parte de las políticas escénicas de ser más que un apoyo en los aspectos de producción y exhibición escénica, “pues el espectáculo en vivo como actividad artística es un factor de cohesión e identidad social, de educación cívica crítica, de construcción del capital cultural y de expresión social” (p. 40).

Sobre la gestión teatral en nuestro país existe la Política de Fomento del Teatro (2010-2015) del Consejo Nacional de la Cultural y las Artes. Esta plantea cinco líneas estratégicas específicas del sector de las artes escénicas: creación artística, promoción y comercialización, participación, acceso y formación de audiencias, patrimonio cultural e institucionalidad. Sobre estos lineamientos se desarrolla un diagnóstico del sector intentando abarcar los problemas principales que sufren los que ejercen la labor teatral. Posteriormente, plantea objetivos de cada línea estratégica en un plazo de cinco años, en respuesta a los problemas identificados en el diagnóstico sectorial y, luego, manifiesta veintidós propuestas de implementación frente a las dificultades que los objetivos puedan conllevar.

Sin embargo, desde la mirada y experiencia de la autora de esta investigación, que egresó de Actuación Teatral en la Universidad de Chile el año 2013, la Política de Fomento del Teatro sigue siendo un instrumento poco eficaz para las dificultades que presenta el quehacer teatral en nuestro país, debido a que es una herramienta que sirve en la teoría y en la investigación, pero que no genera mayores acciones en terreno; incluso recién en el año 2017 la Presidente Bachelet firmó un proyecto de Ley sobre Fomento de las Artes Escénicas, siendo que se estuvo reclamando por ello desde hace varios años atrás por el sindicato de actores.

Según la última *Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural* de 2012, realizada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, la asistencia a espectáculos de teatro disminuyó entre los periodos de 2005, 2009 y 2012. En el primer año indicado se alcanzó un 20,1 %, mientras que en el 2009 descendió la cifra a un 18,6% de asistentes y para el periodo 2012 disminuyó a 17,8%. Por lo mismo, el Consejo realiza la política de fomento con el fin de sistematizar sus antecedentes reconociendo que falta información para superar la realidad teatral existente, por lo que requieren y solicitan estudios complementarios anexos realizados por profesionales de la cultura que aporten a la gestión teatral de nuestro país: “Aún está pendiente un estudio más riguroso del entorno creativo del teatro, o al menos un catastro de las personas y agrupaciones orientadas a la actividad creativa, que permita una comprensión más acabada de la actividad del sector” (p.18).

Por último, es importante añadir que en el Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes, seguido por el Subdepartamento de Fondos de la Cultura, solo existe de manera específica una Secretaría de Libro y Lectura, una Secretaría de la Música Nacional y una Secretaría de Audiovisual. Por lo tanto, las artes escénicas y las artes visuales quedan sujetas a una Secretaría Ejecutiva del Fondo Nacional de Desarrollo de la Cultura y las Artes. En consecuencia, es necesaria una Secretaría encargada específicamente del Fondo de Fomento de las Artes Escénicas para analizar no solo sus problemáticas, sino posibilidades concretas de mejora.

### 2.2.2. Sistematización

El *Diccionario de la Lengua Española* (2001) define la palabra sistema como un “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a un determinado objeto”. Para la investigadora, la palabra *ordenadamente* resulta ser clave en el ejercicio de la sistematización. Una labor sistematizada es un trabajo que posee una estructura clara basándose en un conjunto de normas y/o metodologías que la ayudan a desarrollarse de forma organizada y profesional para dirigirse eficazmente hacia un objetivo. Las tareas que se realicen dentro de una organización no son excluyentes entre sí, independientemente de que pertenezcan a distintas áreas o variables, puesto que todas son influyentes al estar interrelacionadas dentro de la plataforma cultural. “Un sistema se comporta como un todo inseparable y coherente. Sus diferentes partes están interrelacionadas de tal forma que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total” (López, Alejandro; Parada, Andrea; Simonetti, Franco, 2009, p.145).

### 2.2.3 Modelo de Gestión

Existen variadas definiciones y puntos de vista al referirse al concepto de modelo de gestión, puesto que la *gestión* no solo se circunscribe al ámbito de la cultura, sino que también a otros sectores como de la economía y la administración.

El *Diccionario de la Lengua Española* (2001) define la palabra modelo como un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” y la palabra gestión como “llevar adelante una iniciativa o un proyecto” y “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”.

George Terry y Stephen G. Franklin (2000) expresan que la administración “es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar la actividad desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos” (p.9).

El *Manual para la Gestión de Salas de Teatro* (2006 - 2010) formado por el Ministerio de la Cultura de Colombia señala que las salas de teatro cumplen una función dual: por una parte son “foros ciudadanos” y, al mismo tiempo son empresas. Asimismo, definen el concepto de gestión como “un proceso organizativo, capaz de propiciar las condiciones necesarias para el desarrollo de un trabajo artístico y de calidad y, paralelamente, generar estrategias para que dicho trabajo trascienda al público” (p.8).

Por lo tanto, esta investigación, a partir de las definiciones anteriormente señaladas, define el modelo de gestión como un marco de referencia de administración de diferentes recursos y estrategias, en una organización que puede ser de carácter privado o público.

Según el *Manual para la Gestión de Salas de Teatro* (2006 - 2010) existen dos variables fundamentales al momento de analizar el modelo organizacional administrativo y financiero de una plataforma cultural: los recursos humanos y los recursos económicos. De igual forma, los autores Bonet y Schargorodsky (2016), que concuerdan con este planteamiento, añaden otras dos: Marketing, comunicación y relaciones institucionales y Recursos de materiales y servicios.

Los recursos humanos son el principal capital de un equipamiento escénico, pues las salas de teatro requieren personas que posean habilidades y talentos para sus funciones específicas y demandan su participación activa. Según el *Manual para la Gestión de Salas de Teatro* (2006 - 2010), dentro de este tipo de recursos se desprenden dos dimensiones: la estructura organizacional y la administración de los recursos humanos. La primera dimensión apunta a una labor de planificación, de evaluación y de distribución de funciones y la segunda se refiere a la selección, capacitación, contratación/remuneración, seguridad e higiene laboral del personal.

Los recursos económicos, por otra parte, son los necesarios “para el sostenimiento y desarrollo de la sala” (p.28). Esta variable también contempla dos dimensiones: la planeación financiera (presupuesto) y la consecución de recursos (plan de financiamiento). Un presupuesto sirve para determinar de dónde provienen los ingresos que consigue la organización, así como los gastos y/o egresos que se deben



efectuar. Por su parte, los planes de financiamiento son estrategias para complementar el ingreso de recursos provenientes de fuentes externas.

El marketing, la comunicación y las relaciones institucionales conforman una variable que abarca el diseño de estrategias en relación al mercado de consumo escénico, las tipologías de públicos y los objetivos de la organización desde la perspectiva del marketing y de un desarrollo pedagógico y comunitario. Desde esta visión, los dos autores plantean distintas dimensiones de esta variable: el sistema escénico y sus públicos, las estrategias de marketing y comunicación, los instrumentos a disposición y las relaciones institucionales y de protocolo.

Por último, los recursos de materiales y servicios son una variable que abarca la gestión de infraestructuras y de proveedores (externos). Bonet y Schargorodsky (2016) manifiestan que el primero tiene relación con los servicios (básicos, técnicos, especializados y de asesoría profesional) y el segundo trata sobre los prestadores que proporcionan este tipo de recursos al teatro.

#### 2.2.4 Gestión Teatral

El contexto de la gestión cultural abarca una gran amplitud de campos y de áreas de investigación. La palabra cultura posee diversos significados y connotaciones dependiendo de la sociedad en la que se inscribe (Bernárdez, 2003), ya que la cultura aborda un conjunto de modos de vida y costumbres, así como desarrollo artístico, económico, científico, industrial de una época o sociedad (Diccionario de la Lengua Española, 2001).

Es necesario, entonces, poseer una visión amplia y global del concepto de gestión cultural, debido a que es un término reciente que no posee un campo disciplinario propio, “sino que se articula o nutre de las aportaciones de otras disciplinas” (Martinell, 2001, p.13).

Por lo mismo, suele ser común que al hablar de gestión cultural en Chile se piense únicamente en la gestión de las artes, aunque en países como Inglaterra se hace la

diferencia de ambas utilizando el término de administración de las artes (arts management) y de administración de la cultura (culture management).

En nuestro país, las gestiones de las artes escénicas ligadas al teatro tienden a denominarse como producción teatral. No obstante, a juicio de esta investigadora, el concepto de gestión teatral debiera acuñarse de forma más apropiada y oficial en nuestro medio, dado que, a pesar de que se utiliza verbalmente, la información sobre este término es escasa, no siendo así en textos elaborados en otros países como Argentina. Desde el punto de vista de la misma, la gestión teatral se asocia a un desarrollo más global de esta disciplina, abarcando áreas paralelas al terreno escénico como las políticas culturales o la administración de instituciones, entre otros; en cambio, la producción teatral se asocia directamente a las compañías de teatro o a los proyectos escénicos.

Por lo tanto, para este análisis, la gestión teatral relacionada a la administración de un teatro vendría a ser el conjunto de operaciones que se realizan para gestionar los diferentes tipos de recursos y estrategias de marketing de un espacio escénico como un teatro y/o sala teatral. La persona encargada de administrar estas operaciones en un equipamiento teatral debe contar con los conocimientos para realizar esta tarea.

Sin embargo, uno de los problemas específicos que se ha detectado es la escasez de gestores culturales capacitados para emprender proyectos teatrales o administrar salas de teatro, lo que trae como consecuencia que los artistas asuman funciones que no les son conocidas.

Un espacio físico determinado, acondicionado y equipado para la producción teatral y un elenco de actores o actrices con un gran proyecto no son suficientes para lograr una experiencia teatral posicionada y con impacto de público. Para que este soporte de infraestructura se transforme en un espacio óptimo para la actividad teatral, y lleve a cabo el propósito de los creadores en las mejores condiciones, es necesario desarrollar una gestión adecuada que lo constituya como un canal de comunicación efectivo entre los artistas y el público. Por ende,

contar con fichas técnicas, tener una cartelera permanente, idealmente la definición de una línea editorial determinada y, sobre todo, el conocimiento y contacto con el público, sería una buena base para lograr una gestión exitosa (Política de Fomento del Teatro, 2011-2015, p.21).

La disciplina teatral debe contemplar como temas propios la gestión y administración de sus organizaciones artísticas. De tal forma, el rol del gestor teatral es fundamental en la sistematización y profesionalización de nuestra labor ya que es él quien impulsa el trabajo creativo instalando en una misma frecuencia las necesidades de los artistas y del público incorporando metodologías prácticas y accesibles de investigación, planificación, realización y evaluación en su organización.

#### 2.2.5 Infraestructura Cultural

Habitualmente, en gestión cultural se menciona el concepto de *plataformas culturales* al referirse a un grupo de infraestructuras que tienen por objetivo realizar en sus espacios actividades dedicadas a la cultura. En el *Manual para la Gestión de Salas de Teatro* (2006 - 2010), se define a las salas de teatro como “plataformas para la investigación y la creación, para la apropiación y circulación de obras y para la formación de públicos (...)” (p.8).

No obstante, es necesario aclarar que no existe una definición legitimada de este término por algún autor. Por lo que, para esta tesis, la palabra plataforma no se utilizará en su sentido etimológico francés como *plate* (plano) y *forme* (forma), sino que se determinará en su sentido metafórico relacionado a la cultura, siendo un concepto para aunar a un grupo de infraestructuras culturales, en este caso, las salas de teatro, los teatros y los centros culturales.

Por otra parte, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011) en su *Guía Metodológica para el desarrollo de Planes Municipales de Cultura* del Gobierno de

Chile, indica que “la infraestructura está constituida por museos, salas de teatro, salas de exposiciones, cines, galerías, espacios públicos al aire libre, bibliotecas, archivos, centros de documentación, etc.” (p.39). Desde ese punto de vista, a diferencia del concepto de plataformas culturales que aúna a un grupo de entidades, la infraestructura cultural vendría a ser el espacio escénico físico que abarca los materiales, equipamiento y servicios.

Sobre la infraestructura de los teatros y salas teatrales de nuestra capital no se cuenta con catastros exhaustivos que consideren sus condiciones y operaciones técnicas, lo que dificulta la realización de un diagnóstico irrefutable en esta materia. Se rescata aquí, de todas formas, el *Catastro de Salas de Teatro Santiago 2016* realizado por los estudiantes del curso de Gestión y Producción de la Escuela de Teatro de la Universidad Finis Terrae, bajo la dirección del profesor Antonino Pirozzi. Este catastro buscaba actualizar la información de un anterior catastro de salas de teatro realizado en el año 2011 en el marco del curso Producción, tercer año, dictado por el mismo docente en la Academia de Actuación de Fernando González.

La estructuración de estos datos e información son importantes, no solo en términos de dimensionar la infraestructura particular de cada teatro o sala, sino también para abarcar otras áreas relacionadas como la oferta teatral, la planificación de temporadas o funciones y el volumen de público. “En este sentido, desde las butacas hasta los baños, pasando por las condiciones de climatización de la sala y los servicios anexos, como estacionamientos y cafeterías, constituyen elementos importantes a considerar a la hora de fidelizar al público” (Política de Fomento del Teatro, 2010 – 2015, p.20).

### III. CAPÍTULO METODOLOGÍA

#### 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del tema y las características de los objetivos propuestos en esta investigación –relacionados todos con el intento de analizar de manera objetiva e integral los modelos de gestión de los teatros investigados– se ha optado por el método de investigación cuantitativa.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan –siguiendo a M.A. Rothery– que, para producir conocimiento, el enfoque cuantitativo se fundamenta en el método hipotético-deductivo, estableciendo las siguientes premisas:

1. Delineamos teorías y de ellas derivamos hipótesis.
2. Las hipótesis se someten a prueba utilizando los diseños de investigación apropiados.
3. Si los resultados corroboran las hipótesis o son consistentes con estas, se aporta evidencia en su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones e hipótesis (pág. 10).

El enfoque cuantitativo permite, como lo dice su nombre, “cuantificar y aportar evidencia a una teoría que se tiene para explicar algo; la teoría se mantiene hasta que se refute o se alcance una mejor explicación” (p. 11); por ello, en la interpretación de la investigación se invita a seguir indagando y mejorar el conocimiento alcanzado.

Por otra parte, el tipo de investigación será de índole exploratoria. Al respecto, señalan Hernández et. al.: “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 115). Es decir, cuando la revisión de la literatura revela que existen escasas ideas relacionadas con el problema de estudio, o bien, si se pretende indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las ya existentes.

Esta decisión metodológica se llevó a cabo porque la investigación se presenta como un primer acercamiento al problema, abriendo así una puerta a posteriores indagaciones que permitan, cada vez más, realizar una investigación más completa.

## **3.2 METODOLOGÍA DE TRABAJO**

### **3.2.1. Hipótesis de la investigación**

No existe una gestión sistematizada en la administración de los teatros seleccionados e investigados de la Región Metropolitana.

#### **a) Definición de variables**

- Recursos Humanos
- Recursos Económicos
- Marketing, comunicación y relaciones institucionales
- Recursos materiales y servicios

#### **b) Definición conceptual de variables**

- Recursos humanos: Son todos los aspectos relacionados con el personal del teatro. Abarca las formas de organización del equipo humano como su distribución, capacitación, generación de empleo y bienestar.
- Recursos económicos: Son todos los aspectos relacionados con el presupuesto y el plan de financiamiento del teatro, así como de su participación de recursos externos.
- Marketing, comunicación y relaciones institucionales: Son todas las estrategias de comunicación, formación de audiencias y de relaciones con otras instituciones al servicio de la propuesta escénica y misión del teatro.
- Recursos materiales y servicios: Son todos los aspectos relacionados a la inversión y mantenimiento del teatro (en su sentido material y funcional).

### 3.2.2 Tabla de variables, dimensiones e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
RECURSOS HUMANOS	DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cantidad de personal de planta, sobre total de personal</li> <li>-Cantidad de personal contratado por prestación de servicios, sobre el total de personal</li> <li>-% de personal profesional, sobre el total de personal</li> <li>-% de personal profesional en el área administrativa y logística sobre total de personal</li> <li>-% de personal profesional directamente vinculado a la actividad artística y cultural, sobre el total de personal</li> </ul>
	CAPACITACIÓN	-Número de horas dedicadas a la capacitación del personal
	GENERACIÓN DE EMPLEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de empleos generados para personal directamente relacionado con la actividad artística y cultural</li> <li>-Número de empleos generados para personal administrativo y de servicios</li> </ul>
	BIENESTAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programa de salud ocupacional</li> <li>-Programa de seguridad industrial</li> <li>-Seguro de accidentes del trabajo</li> <li>-Número de incapacidades médicas presentadas por el personal ocasionadas por accidentes de trabajo</li> <li>-% de personal que recibe algún tipo de incentivo</li> </ul>

RECURSOS ECONÓMICOS	INGRESOS POR ACTIVIDAD	-% de ingresos por venta de boletería -% de ingresos por prestación de servicios
	INGRESOS POR PARTICIPACIÓN DE RECURSOS EXTERNOS	-% de ingresos por patrocinios y donaciones -% de ingresos por aportes y prestamos -% de ingresos provenientes de recursos públicos
	GASTOS POR OPERACIÓN	-% de gasto por remuneración al recurso humano -% de gasto por producción artística -% de gasto por operación administrativa y logística -% de gasto por actividades de marketing y comunicación -% de gasto en impuestos, seguros y pagos de derecho de autor. -% de gasto en infraestructura y mantención
	GASTOS INVERSIÓN	-% de gasto destinado a la inversión
MARKETING, COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES	SISTEMA ESCÉNICO Y SUS PÚBLICOS	-Rango de edad de espectadores asistentes -Género teatral en la programación y producción de obras -Porcentaje de espectadores por función -Encuestas de caracterización de públicos
	ESTRATEGIAS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN	-Plan de marketing: perfil del teatro -Estrategias de fidelización con público -Estrategias de comunicación en programación de obras
	INSTRUMENTOS A DISPOSICIÓN	-Instrumentos de política de precios (tarificación, promociones, abonos) -Canales de distribución y venta -Medios de comunicación para difusión
	RELACIONES INSTITUCIONALES Y PROTOCOLOS	-Relaciones institucionales con otros estamentos (públicos o privados) -Existencia de protocolos



RECURSOS MATERIALES SERVICIOS	DE Y	INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cantidad de salas</li> <li>-Capacidad de espectadores en salas</li> <li>-Medidas de la sala</li> <li>-Número de camarines y capacidad de personas</li> <li>-Servicios básicos (limpieza, mantenimiento, seguridad, logística, seguros sanitarios, primeros auxilios)</li> <li>-Servicios técnicos especializados (iluminación, sonido, prensa y comunicación; diseño de traducciones y subtítulos, registros en video o en fotografías)</li> <li>-Servicios de asesoría profesional (jurídicos, contables y auditoría)</li> <li>-Normas de seguridad generales y básicas</li> <li>-Plan de evacuación y seguridad</li> <li>-Controles de seguridad en infraestructura</li> <li>-Manuales específicos de cada tarea y oficio</li> </ul>
		PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de proveedores externos</li> </ul>

Todos estos indicadores están validados, pues fueron extraídos directamente del *Manual para la Gestión de Salas de Teatro* (2006 – 2010) del Ministerio de la Cultura de Colombia y de libro *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales* de los autores Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky (2016).

### 3.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra está conformada por ocho teatros seleccionados a partir de las categorías tipológicas y subcategorías tipológicas establecidas por la autora de la presente investigación y mencionadas en el Capítulo II: Antecedentes Empíricos y Teóricos. Para propósitos de esta investigación, ha parecido adecuado investigar un

teatro como representativo de cada una de esas tipologías; a saber: teatros municipales, teatros universitarios públicos, teatros universitarios privados, teatros-salas privados con compañía establecida, teatros-salas privados sin compañía establecida, teatros-salas comerciales aliados a marcas, cadenas de salas, centros o corporaciones culturales con salas de teatro.

Los criterios empleados para escoger cada uno de estos ocho teatros investigados son:

1. Su pertenencia a una determinada tipología y, en ese sentido, a su rol de representante de una forma específica de tratamiento de las variables que constituyen su correspondiente modelo de gestión teatral.
2. Su cumplimiento de pertenencia al promedio, entre los teatros que conforman su categoría o subcategoría tipológica, en sus indicadores de infraestructura, convocatoria (resultante de su oferta) y programación. Esta información sobre su pertenencia a la media se apoya en los datos de la Política de Fomento del Teatro (2010 – 2015) y de noticias de la prensa nacional.

Frente a estos criterios, se seleccionan en primera instancia el Teatro Municipal de Ñuñoa, el Teatro Nacional Chileno, el Teatro Finis Terrae, el Teatro del Puente, el Teatro Ictus, el Teatro Coca-Cola, el Centro Mori y Matucana 100. Sin embargo, el Teatro Finis Terrae y el Teatro Ictus se niegan a responder la encuesta, excusándose por escasez de tiempo e inaccesibilidad por parte de sus funcionarios. La investigadora es forzada, por lo tanto, a buscar otras alternativas en estas tipologías, determinada por la disposición gentil de los directivos o administrativos de las plataformas seleccionadas para responder sin objeciones a la técnica de recolección de datos empleada en la presente investigación.

Los teatros que conforman la muestra son los siguientes:

1. Teatro Municipal de Ñuñoa en representación de los teatros municipales: El ex Cine California, en el año 1988, fue adquirido por la Ilustre Municipalidad de Ñuñoa para darle vida a su propio teatro municipal. En él se han presentado actividades diversas como temporadas de teatro, conciertos musicales y ciclos de cine, todos de forma gratuita. También, la plataforma está disponible para ser arrendado por organizaciones vinculadas a la cultura. La encuesta se le realizó a la encargada de producción y diseño, quien es diseñadora industrial y estudiante del Diplomado en Gestión Cultural de la Universidad Católica. Las funciones que cumple dentro de la plataforma cultural son las de producir las actividades culturales y diseñar el material gráfico. La encuesta se realizó el 16 de octubre del 2017.
2. Teatro Nacional Chileno en representación de los teatros universitarios públicos: Es un organismo dependiente de la Facultad de Artes de la Universidad de Chile, arrendado desde sus inicios al Banco Estado, en donde se desarrollan actividades, la mayoría de carácter académico, en la Sala Antonio Varas. El encuestado es el subdirector de la plataforma cultural, quien es actor y productor. Sus funciones son las de encargarse del área de administración y producción. La encuesta se realizó el 18 de octubre de 2017.
3. Teatro de la Universidad de las Américas El Zócalo en representación de los teatros universitarios privados: Es un organismo dependiente de distintos estamentos de la Universidad de las Américas que son: la Dirección Académica, el Centro Audiovisual, la Escuela de Arte y del equipo de Extensión. Por otra parte, el teatro se encuentra dentro de la Universidad Andrés Bello que pertenece al mismo Consorcio relacionado a la Universidad de las Américas. Se le realiza la encuesta al jefe técnico, quien es sonidista de profesión y sus funciones son las de administrar el área técnica de la sala. La encuesta se desarrolló el 06 de noviembre de 2017.

4. Teatro Camino en representación de los teatros privados con compañía establecida: En el año 2000, la compañía Teatro Camino creada por Héctor Noguera instaló su propio teatro en la comuna de Peñalolén. En aquella plataforma se realizan actividades como festivales, talleres y charlas. Posteriormente, en el año 2007 se formó un nuevo equipo docente que ganó un FONDART Bicentenario, lo que mejoró notablemente la infraestructura de la sala y sus actividades culturales desarrolladas. La encuesta va dirigida al administrador de la sala y del área de docencia, quien es actor y Licenciado en Arte Teatral de la Universidad Arcis. La encuesta se efectuó el 06 de noviembre de 2017.
5. Teatro del Puente en representación de los teatros-salas privados sin compañía establecida: Nació en el año 1998 y es hasta hoy un espacio independiente. Está ubicado en el puente Vicente Huidobro sobre el río Mapocho y fue declarado Monumento Histórico en 1997. En 2013 anunció su cierre por falta de financiamiento, pero el Municipio de Santiago y el Consejo de la Cultura colaboraron con recursos para que continuara funcionando el espacio. La encuesta fue dirigida al Director General, quien es actor y gestor cultural y se realizó el 05 de octubre de 2017.
6. Centro Mori en representación de los teatros y/o salas comerciales que funcionan como cadenas de salas de teatro: Es una productora de espectáculos culturales, dedicada a la creación, producción y exhibición de proyectos de artes escénicas y audiovisuales. Actualmente Centro Mori cuenta con cinco salas de teatro (cuatro que están instaladas en nuestra región metropolitana) y produce, desde hace 8 años, el festival Internacional de teatro Familiar “FAMFEST”. La persona encuestada prefirió mantenerse en el anonimato, ya que consultó su participación a sus superiores, quienes no lo autorizaron a entregar información, porque consideraban que la encuesta trataba datos sensibles para la productora. Sin embargo, el encuestado colaboró de todas maneras, a causa de

que el análisis y la problemática expresada en este proyecto de investigación le resultaba de gran interés. La encuesta se realizó el 02 de noviembre de 2017.

7. Teatro Coca- Cola City en representación de los teatros- salas comerciales aliadas a marcas: Es el primer teatro que usa el nombre de la empresa Coca-Cola Chile en Latinoamérica, y junto al conductor de TV y radio Julio César Rodríguez firmaron un convenio para dar vida a esta nueva plataforma cultural en pleno barrio Bellavista. La administradora de Coca-Cola City accedió a responder las preguntas de la encuesta el día 31 de octubre de 2017. Ella es contadora y asume las funciones del área administrativa y contable.
8. Matucana 100 en representación de los centros o corporaciones culturales con salas de teatro: La Corporación Cultural Matucana 100 nace el año 2001 con el fin de administrar el Centro Cultural instalado en las antiguas bodegas de la Dirección de Abastecimiento del Estado. Actualmente, se destaca su propio festival de música, su cartelera de cine, sus muestras permanentes en Galería Concreta y las alianzas con importantes festivales como Santiago Off, Santiago a Mil, Famfest y Femcine. El encuestado es el asistente de dirección de Matucana 100, quien asume las funciones de asistir en el área de marketing y de recursos humanos, de profesión ingeniero comercial. La encuesta se realizó el 31 de octubre de 2017.

### **3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La técnica que se utiliza es una encuesta con preguntas cerradas validada por el académico Antonino Pirozzi, profesor de Producción Teatral de la Universidad de Chile, y por el académico Gabriel Matthey, coordinador del Magíster en Gestión Cultural. Es en formato papel y se aplica a la persona encargada de la administración del teatro. Esta técnica resulta pertinente, pues permite graficar las respuestas de los encuestados y realizar un tratamiento estadístico sobre las variables, dimensiones e indicadores

mencionados anteriormente. Esta encuesta considera la administración de las plataformas culturales durante el año 2017.

Para efectos de esta tesis, solo se menciona el cargo y/o las funciones de las personas encuestadas, dado que los nombres y apellidos no constituyen datos relevantes para esta investigación. Por lo tanto, se tomó la decisión metodológica de guardar en reserva el nombre de los sujetos seleccionados, ya que incluso algunos (as) solicitaron privacidad en este aspecto.

Así, entonces, la presente investigación centra sus resultados en la interpretación de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los teatros seleccionados que conforman la muestra. Y reproduce, ordena y registra los datos en gráficos, tablas de información y fichas.

## IV. CAPÍTULO ANÁLISIS DE MODELOS DE GESTIÓN

### 4.1 INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### 4.1.1 Área de Recursos Humanos

##### a) Tabla de Información 1. Distribución del personal

INDICADOR	Teatro Municipal Ñuñoa	Teatro Nacional Chileno	Teatro UDLA	Teatro del Puente	Teatro Camino	Teatro Coca-Cola City	Centro Mori	Matucana 100
A. Cantidad de personal de planta	23	12	1	6	4	5	28	30
B. Cantidad de personal contratado por prestación de servicios	1	5	4	4	0	0	1	10
C. Total de personal de la organización	24	17	5	10	4	5	29	40
D. % de personal profesional, sobre el total de personal	40%	70%	60%	60%	75%	0%	76%	60%
E. % de personal profesional en el área administrativa y logística, sobre el total de personal	10%	70%	Ninguno	40%	75%	0%	52%	17%
F. % de personal profesional directamente vinculado a la actividad artística y cultural, sobre el total de personal	30%	70%	60%	40%	75%	0%	24%	43%

Los datos recogidos en los indicadores A y B de la tabla de distribución del personal permiten deducir que la mayoría de los teatros encuestados tiene una cantidad más alta de personal de planta que de personal contratado por prestación de servicios (a excepción del Teatro UDLA que de cinco personas, solamente una es considerada como personal fijo).

La contratación de un personal de planta permite una mayor productividad y estabilidad en el equipo de trabajo de una organización. Un empleado con contrato indefinido, por la estabilidad laboral que este tipo de acuerdo genera, trabaja con más compromiso, adquiriendo un mayor sentido de pertenencia hacia su espacio de trabajo y

un mayor respeto por sus labores. La organización, asimismo, proyecta credibilidad hacia el exterior, pues muestra que sabe retener el capital humano más valioso.

Contrariamente, como la contratación por prestación de servicios no determina garantías laborales, no se refleja en un empleado que trabaja bajo esta modalidad contractual ningún tipo de compromiso estable y puede este, incluso, sentir hacia su labor una escasa motivación. También esta forma de acuerdo laboral puede, de igual forma, crear riesgos profesionales frente a reclamaciones y demandas.

En consecuencia, el caso del Teatro UDLA representa una notoria desventaja en comparación con los otros siete teatros. Estos otros, por tener una cantidad mayor de personal de planta que personal contratado por prestación de servicios, promueven una mayor posibilidad de crecimiento, estabilidad y motivación en el talento humano.

En las respuestas del indicador C se destaca el numeroso personal de Matucana 100, con cuarenta personas en su equipo de recursos humanos. Otros teatros sobresalen, al contrario, por una baja cantidad de su personal como Teatro Coca-Cola City (con un total de cinco personas), Teatro Camino (con un total de cuatro personas) y Teatro UDLA (con un total de cinco personas). La cantidad de trabajadores en una plataforma cultural es relevante, puesto que los teatros, salas teatrales y centros culturales son organizaciones de gran envergadura, por lo que incluir a más personas en el equipo de trabajo redundaría en una mayor calidad del desempeño en las áreas de un teatro y genera una oportunidad para que cada trabajador tenga sus obligaciones y funciones propias.

Como las labores diarias en las organizaciones teatrales son bastantes y complejas, un escaso personal gasta más energía y hay una alta probabilidad de que su desempeño se torne deficiente. Para un desarrollo positivo de las tareas a cumplir, ciertamente resulta más adecuado que cada trabajador cumpla una responsabilidad laboral específica, con la que se compromete en forma total.

Se puede interpretar –por la información recogida en este ítem– que la pobreza de personas en Teatro UDLA, Teatro Camino y Teatro Coca-Cola City, se encuentra sometido a una mayor carga laboral que el personal más numeroso de las otras organizaciones y que, además, cada trabajador de estos teatros nombrados se dedica a



realizar no tareas específicas, sino labores de diversa y variada naturaleza para las que no siempre puede contar con las debidas competencias.

En el indicador D se observa que casi todas las plataformas culturales tienen un 60% o más de profesionales sobre el total del personal, a excepción de los teatros Municipal de Ñuñoa y Coca-Cola City. Esta última plataforma es relevante porque revela contar con un 0% de personal profesional, considerando el término “profesional” como una persona que ha cursado y terminado estudios universitarios (que ha obtenido, pues, licenciatura o título universitario). Por lo mismo, en el Teatro Coca-Cola City los integrantes no cumplen con estos requisitos porque sus carreras son técnicas y obtuvieron sus estudios durante sus años de colegio.

Centro Mori es la organización que contempla más profesionales en su equipo de recursos humanos, con un total del 76%. Ciertamente, en la medida que una plataforma posea en su equipo una mayor cantidad de profesionales el valor de su capital humano se ve reflejado en el desempeño de la gestión. Personas no profesionales pueden, en un equipo de recursos humanos, sentir cierta inclinación hacia la labor que han de realizar, pero no han probado –a través de años de estudio en una carrera– si tienen o no la aptitud natural para ejercer ese trabajo debidamente. De esta manera, no llegan a la organización con el necesario y suficiente conocimiento teórico y práctico, y la plataforma debe gastar más tiempo y recursos económicos para prepararlos efectivamente en la adquisición de herramientas indispensables para lidiar con los retos y las presiones del trabajo. Lo indicado permite afirmar que en el Teatro Coca-Cola City se observa una desventaja al respecto, en relación con los otros teatros.

Sobre este porcentaje de profesionales, el indicador E indaga cuántos son los que se dedican al área administrativa y logística y el indicador F indaga cuántos se vinculan directamente al área artística. El Teatro Nacional Chileno indica que de su 70% de personal profesional, este mismo porcentaje se dedica tanto al área administrativa como también al área artística. Similar en el caso de Teatro del Puente que indica lo mismo con su 40% de profesionales y de Teatro Camino con su 75% de profesionales: todo el porcentaje de profesionales se dedica paralelamente a ambas áreas. Esto significa que,

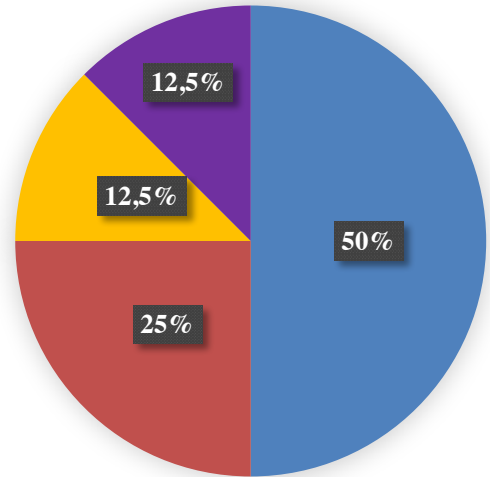
en el caso de estos teatros, los empleados tienen tareas simultáneas correspondientes a las dos áreas, por lo que deben asumir más labores –y de naturaleza diversa– que si obraran en una sola área con misiones específicas. Esto atenta contra la calidad del desempeño e imposibilita cumplir adecuadamente con todo.

El director del Teatro Nacional complementó sus respuestas a la encuesta con observaciones escritas, en las que expresó que el área artística no se puede desligar del área administrativa, por lo que el personal cumple una doble función. No cuesta mucho deducir que esta duplicidad de funciones acarrea para el personal una sobrecarga de trabajo, lo que puede hacer descender la calidad del desempeño y la energía comprometida en las labores. Además, se requiere una mayor preparación del personal – en tiempo y capacitación – para que pueda dedicarse competentemente a estas tareas dispares.

En el caso de Teatro UDLA, tres de cinco de sus integrantes se dedican al área artística y dos de ellos a otra área que no corresponde a las nombradas en las preguntas. El encargado de Teatro UDLA indicó –complementando la información recogida en la encuesta– que el área de administración y logística está a cargo de un comité aparte, que está formado por la Dirección Académica, el Centro Audiovisual (que solucionan todos los conflictos de índole técnica), Extensión y la Escuela de Arte.

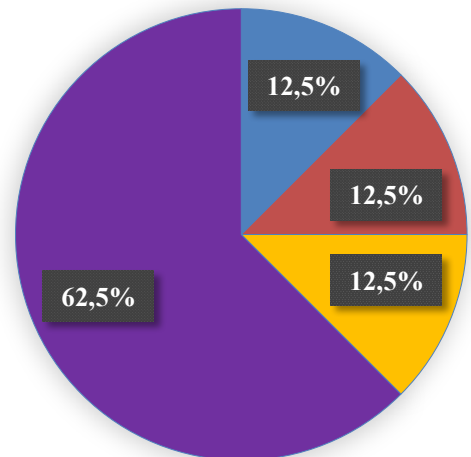
**b) Gráfico 1. Empleos generados relacionados con la actividad artística y cultural**

- Ninguno: Teatro Municipal de Ñuñoa - Teatro UDLA - Teatro Camino - Teatro Coca-Cola City
- Entre 5 - 10: Centro Mori - Matucana 100
- Entre 15 - 20: Teatro Nacional Chileno
- Más de 40: Teatro del Puente



**c) Gráfico 2. Empleos generados para personal administrativo y de servicios**

- Ninguno: Teatro UDLA
- Menos de 5: Teatro Camino
- Entre 35 - 40: Teatro Nacional Chileno
- Más de 40: Teatro Municipal de Ñuñoa - Teatro del Puente - Teatro Coca-Cola City - Centro Mori - Matucana 100



En el gráfico 1, respecto al número de empleos generados directamente en relación con la actividad artística y cultural en los teatros encuestados, la mayoría genera más de 40 empleos. En esta categoría están incluidos el Teatro Municipal de Ñuñoa, Teatro del Puente, Teatro Coca-Cola City, Centro Mori y Matucana 100, quienes trabajan con compañías externas y exhiben los productos artísticos de estas. Sin embargo, Teatro UDLA el Zócalo no genera empleos artísticos porque como es un establecimiento universitario conformado dentro de una corporación privada sin fines de lucro, todo lo que exhibe está enmarcado en espectáculos gratuitos; de tal modo que una compañía externa solo puede optar a una colaboración voluntaria de los espectadores, pero la entrada por obligación debe señalarse como liberada. Y el Teatro Camino genera menos de cinco empleos, ya que el teatro exhibe obras de sus propios talleres, intérpretes e instancias pedagógicas.

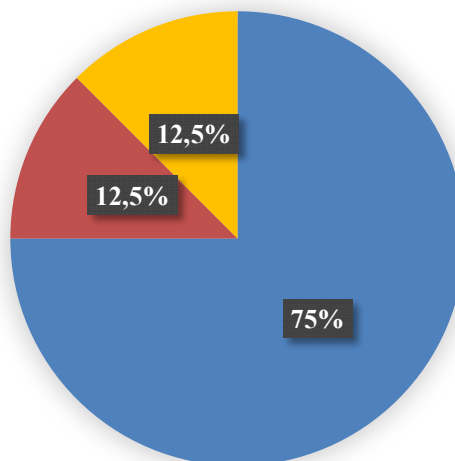
Posteriormente, en el gráfico 2, se plantean los empleos generados directamente para personal administrativo y de servicios de los diversos teatros, destacando que el Teatro UDLA no tiene ninguno, debido a que esa área corresponde a otros estamentos de la Universidad como se mencionó anteriormente. Asimismo, el Teatro Municipal de Ñuñoa, Teatro Camino y Teatro Coca-Cola no han generado ningún empleo de estas características el año 2017, dado que los trabajadores propios de sus organizaciones suplen estas tareas. Sin embargo, el Teatro del Puente indica generar más de 40 empleos administrativos, puesto que las mismas compañías de teatro que contratan para la exhibición de sus montajes son las que deben encargarse de sus propias tareas administrativas y logísticas, el teatro solo proporciona su espacio. Por otro lado, se aprecia un porcentaje bajo en Centro Mori y Matucana 100, generando entre 5 a 10 empleos; no obstante, es porque su propio equipo de recursos humanos cuenta con el personal dedicado a esas labores.

#### d) Gráfico 3. Horas de capacitación a personal

■ Ninguno: Teatro Municipal de Ñuñoa - Teatro Nacional Chileno - Teatro UDLA - Teatro Camino - Teatro Coca-Cola City - Matucana 100

■ Entre 5 - 15: Teatro del Puente

■ Más de 25: Centro Mori



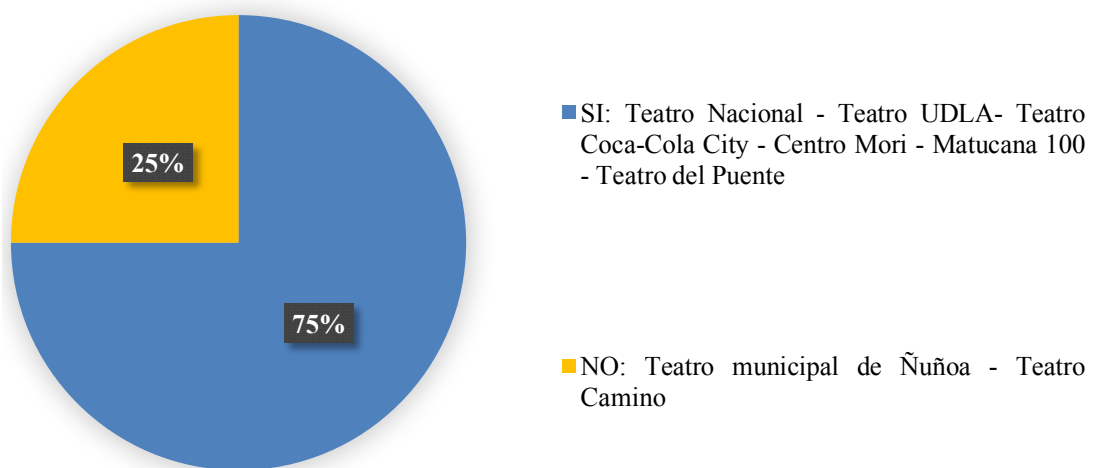
Según los resultados que se muestran en el gráfico 3 se puede sostener que son escasos los teatros que se preocupan por seguir formando a sus profesionales y técnicos. Centro Mori dedica más de 25 horas a la realización de capacitaciones y en el año 2017 se desarrolló un curso sobre *Seguridad en montajes de altura* para su equipo técnico. Teatro del Puente realizó capacitaciones de 5 – 15 horas, mencionando dos ejecutadas en el periodo del 2017: *Manejo de equipos de sonido e iluminación (ADTRES)* y *Uso de la Ley de Donaciones (CNCA)*. El Teatro Nacional Chileno no ha realizado capacitaciones, aunque, no obstante, aseguran hacerlo de forma esporádica. Los cursos no duran más de dos jornadas y habitualmente van dirigidos al director o al subdirector del teatro.

El Teatro Municipal de Ñuñoa, Teatro UDLA, Teatro Camino, Teatro Coca-Cola City y Matucana 100 no han realizado capacitaciones durante el año 2017, ni es una práctica habitual en ellos.

La mejor respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es capacitarlo laboralmente, es decir, otorgarle sistemáticamente conocimientos teóricos y prácticos para potenciar su rendimiento.

No debiera eludirse la práctica de capacitar al personal en las plataformas culturales: mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad. No debe considerarse un gasto innecesario, sino una inversión que permite aumentar la productividad considerablemente.

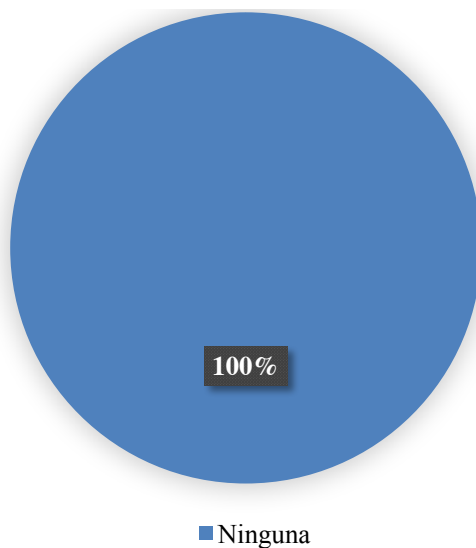
**e) Gráfico 4. Programa de salud ocupacional a sus trabajadores**



Sobre los programas de salud ocupacional a los trabajadores de cada teatro, que se muestra en el gráfico 4, un 75% de los teatros dice estar adherido a un programa y un 25% no estarlo, como en el caso del Teatro Municipal de Ñuñoa y Teatro Camino. Un programa de salud ocupacional está dedicado al tratamiento de la totalidad de enfermedades que surjan desde un origen laboral. El Teatro Nacional, Teatro Coca-Cola City y Centro Mori están adheridos a un programa de salud que corresponde a la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). No obstante, el TNCH solo le brinda este programa a su personal de planta, quedando excluido de este beneficio el personal de prestación de servicios. Por otro lado, el encuestado del Teatro UDLA indicó que todas las personas que trabajan en el establecimiento universitario cuentan con un programa de salud propio de la institución. Matucana 100 señaló que poseen un seguro complementario de la Cámara Chilena de la Construcción que resguarda a sus

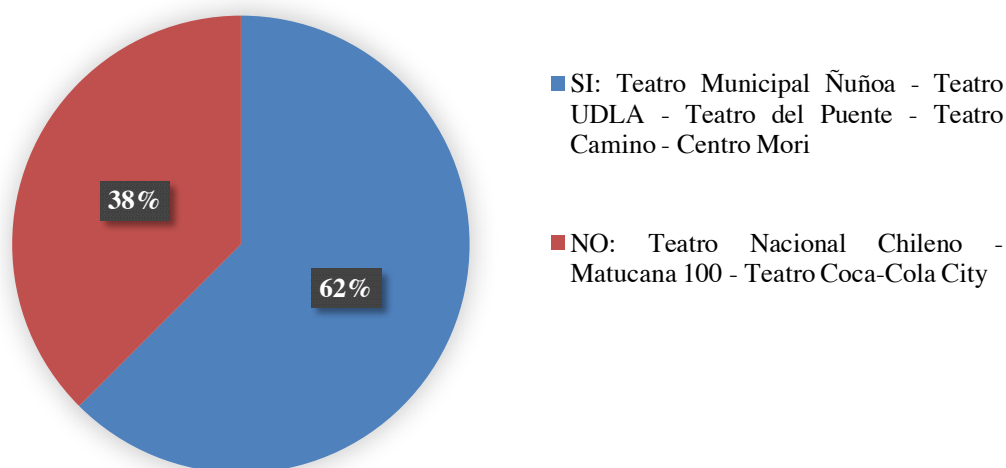
trabajadores ante una enfermedad laboral. En el caso del Teatro del Puente, este respondió que poseían un plan de seguridad del trabajo para los trabajadores de las artes escénicas. Esta planificación se genera a partir del documento *Prevención de riesgos legislación laboral y seguridad. Herramientas para los técnicos en artes escénicas* del Consejo Nacional de la Cultural (2013) que ayuda a orientar a los trabajadores de las artes escénicas en materias de seguridad y prevención de riesgos laborales. En el escrito se indica que “la empresa principal deberá tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la salud y la seguridad de las personas que trabajen en su obra” (p.28). Sin embargo, que Teatro del Puente forme un plan de este tipo no significa que sea un programa de salud ocupacional como tal, por lo que se invalida su respuesta SI.

**f) Gráfico 5. Incapacidades médicas ocasionadas por accidentes de trabajo**



Respecto del gráfico 5, se observa una respuesta unánime indicando ningún accidente laboral en el personal de 2017. Pese a eso, el encuestado del Teatro Nacional Chileno informó que su actual técnico sufre de sordera por trabajos en montajes realizados anteriormente, en los que se expuso a fuertes sonidos, por lo que se puede observar que actualmente se están tomando mayores precauciones en cuanto a los riesgos laborales.

**g) Gráfico 6. Personal de los teatros que reciben algún tipo de incentivo económico**



Los incentivos otorgados a los empleados comprenden, generalmente, premios distribuidos a los trabajadores de una organización en función de su rendimiento individual o en equipo y permiten crear un vínculo importante de fidelización entre los empleados y el empleador. Son, con frecuencia, aumentos de sueldo, pagos de comisiones, bonos o aguinaldos, y no hay un criterio único de selección para que la administración elija a los empleados distinguidos con el incentivo. Este reconocimiento contribuye a motivar a los trabajadores a cumplir los objetivos de la organización.

El personal del Teatro Municipal de Ñuñoa, de Teatro Camino, de Teatro UDLA, de Teatro del Puente y de Centro Mori reciben aguinaldos a lo largo del año, incluyendo bonos de responsabilidad en los primeros dos teatros mencionados. De igual manera, el Teatro Municipal de Ñuñoa, el Teatro del Puente y Centro Mori le dan estos beneficios económicos al 100% de su personal, no así en el Teatro UDLA en el que solo la persona de planta recibe este beneficio y en Teatro Camino solo el 75% de personal profesional. Los trabajadores del Teatro Nacional Chileno, de Matucana 100 y de Teatro Coca-Cola City no reciben ningún tipo de incentivo, lo que representa una desventaja en el bienestar de su equipo humano, ya que –como se señaló– el reconocimiento al buen trabajo premiado con incentivos es un modo garantizado de fidelizar y motivar a los trabajadores.



#### 4.1.2 Área de Recursos Económicos

##### a) Tabla de Información 2. Ingresos por actividad y por participación de recursos externos

INDICADOR	Teatro Municipal Ñuñoa	Teatro Nacional Chileno	Teatro UDLA	Teatro del Puente	Teatro Camino	Teatro Coca-Cola City	Centro Mori	Matucana 100
Ingresos por actividad								
A. % de ingresos netos por venta de boletería	0%	16%	0%	23%	9%	60%	No respondida	13%
B. % de ingresos por prestación de servicios	0%	4%	0%	8%	19%	40%	No respondida	9%
Ingresos por participación de recursos externos								
A. % de ingresos por patrocinios y donaciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%	No respondida	0%
B. % de ingresos por aportes y préstamos	10%	0%	0%	0%	43%	0%	No respondida	0%
C. % de ingresos provenientes de recursos públicos	90%	80%	0%	69%	29%	0%	No respondida	78%

Las plataformas culturales encuestadas no agregaron otro tipo de ingreso que consideraran importante, por lo que clasificaron sus ingresos en los indicadores señalados en el documento. Se debe destacar que la persona encuestada del Centro Mori informó que sus superiores no le autorizaron a entregar los datos solicitados en esta sección de recursos económicos, debido a que, para ellos, la información es sensible porque sus salas están pasando por una reestructuración en su área operativa. Por ser el único teatro considerado como Cadena de Salas se le permitió esta omisión de información. Por otra parte, expresó a modo de observación que los ingresos dentro de sus salas varían, ejemplificando que el teatro Mori Bellavista percibe una suma notoriamente inferior que el Mori Parque Arauco. También expresó que recibían ingresos por prestación de servicios, los que son por el arriendo de sus salas, coproducciones y servicios de gestión artística/cultural.

En el caso del Teatro UDLA no se percibe ningún ingreso, ya que es su Universidad la que les otorga un presupuesto anual para mantener el funcionamiento de su sala, y las exhibiciones de las obras no generan ningún costo porque son las compañías externas o los estudiantes de la carrera de actuación quienes corren con los gastos correspondientes. Similar es en el Teatro Municipal de Ñuñoa, debido a que reciben financiamiento directo de los recursos públicos otorgados por su municipalidad para que sus eventos sean gratuitos.

En el Teatro Nacional Chileno, el encuestado expresó que el presupuesto anual otorgado por su Universidad no era suficiente para suplir todos los costos de la sala, tomando en cuenta que los ingresos de taquilla son bajos. Por lo mismo, también realizan prestación de servicios arrendando su espacio a espectáculos artísticos de teatro y/o danza.

Teatro del Puente posee un 23% de ingresos por venta de boletería, lo que lo sitúa como el segundo teatro con más ganancia de venta de entradas y obtiene un 8% en el arriendo de su espacio. Por otra parte, también subsiste con dineros de fondos concursables, en su mayoría obtenidos por el FONDART, lo que constituye un 69%. Matucana 100 también obtiene un mayor ingreso por dineros públicos, pues sus porcentajes en venta de entradas y arriendo de espacios a organizaciones externas son bajos.

Teatro Camino es la segunda plataforma teatral en tener un alto porcentaje en prestación de servicios, indicando que lo más cotizado son las charlas motivacionales que realiza el equipo docente del teatro. Por otra parte, han recibido fondos del Estado como, por ejemplo, FONDART.

Por último, Teatro Coca-Cola City es el teatro que más se destaca en esta tabla de ingresos, ya que tiene los más altos indicadores en venta de boletería y en arriendo del teatro para eventos, con un 60% en lo primero y un 40% en lo último. Esto, indudablemente, resulta ser un buen ejemplo porque la plataforma teatral puede subsistir por sí sola y autofinanciarse con los espectáculos que exhibe y la prestación de su

espacio, por lo que se considera como la organización más rentable desde el punto de vista económico.

**b) Tabla de Información 3. Gastos por operación y por inversión**

INDICADOR	Teatro Municipal Ñuñoa	Teatro Nacional Chileno	Teatro UDLA	Teatro del Puente	Teatro Camino	Teatro Coca-Cola City	Centro Mori	Matucana 100
Gastos por operación								
A. % de gasto en remuneraciones para los recursos humanos	No respondida	65%	40%	30%	25%	30%	No respondida	35%
B. % de gasto por producción artística	No respondida	12%	0%	20%	16%	0%	No respondida	35%
C. % de gasto por operación administrativa y logística	No respondida	0%	20%	20%	17%	0%	No respondida	10%
D. % de gasto por actividades de marketing y comunicación	No respondida	8%	30%	10%	17%	30%	No respondida	5%
E. % de gasto en impuestos, seguros y pagos de derecho de autor	No respondida	10%	0%	10%	4%	30%	No respondida	10%
F. % de gasto en infraestructura y mantención	No respondida	5%	10%	10%	17%	10%	No respondida	5%
Gastos por inversión								
A. % de gasto destinado a la inversión	No respondida	0%	15%	0%	4%	0%	No respondida	0%

En la tabla de información que atañe a la sección de gastos por operación e inversión, el Teatro Municipal de Ñuñoa no quiso responder, dado que sus egresos corresponden a líneas generales de la Corporación Cultural de Ñuñoa (que es la figura que administra el teatro). Pero, cuando se le solicitó la información de los presupuestos de la Corporación la encuestadora no respondió a la petición. Esto revela una doble falta respecto a su área financiera porque debieran contar con la documentación de gastos específicos del teatro y actuar consecuentemente en relación a sus políticas de transparencia.

En el Teatro Nacional Chileno se observa un alto porcentaje en las remuneraciones de su personal con un 65% y un bajo porcentaje en los gastos de infraestructura y mantención, siendo este un 5%. Por otra parte, el encuestado indicó que

no existen gastos destinados a la inversión, dado que los ingresos percibidos calzan de forma justa con los gastos operacionales, sin contar con excedentes para invertir. Asimismo, no tienen ningún gasto en actividades administrativas y logísticas debido a que están integradas en las funciones del área artística y de producción, por lo que el 12% cubre ambas.

El Teatro UDLA tiene el mayor porcentaje en gastos de remuneraciones, considerando un 40% para una persona de planta fija y cuatro personas que trabajan de manera aleatoria. En esta universidad no se presume ningún gasto por derecho de autor, ya que son las compañías quienes se hacen cargo de este aspecto. Por otra parte, es el teatro que tiene más fondos dedicados a la inversión, por lo que definitivamente cuentan con una mayor proyección en comparación con las demás plataformas, ya que la acción de invertir le permite pensar en un futuro más seguro aumentando su valor de plusvalía.

Teatro del Puente tiene porcentajes más o menos similares en sus gastos que varían desde el 30% en remuneraciones hasta el 10% en actividades de marketing, infraestructura y derechos de autor. No poseen ningún porcentaje en gastos de inversión.

El Teatro Coca-Cola City se destaca por tener un gasto del 30% en actividades de recursos humanos, impuestos y marketing (este último porcentaje es el más alto de esta área junto con el Teatro UDLA). La información proporcionada por la encuestada permite destacar la importancia otorgada al área de marketing: para su plataforma teatral es vital que la obra se publicite y se comunique a la mayor cantidad de público posible, por diversos medios de comunicación. Sobre el nulo gasto de la producción artística se puede inferir que las compañías de teatro se encargan de sus costos y que los gastos de las actividades administrativas están incluidos en el salario de la encargada de administración.

Matucana 100 informa de un gran porcentaje –el 70%– en gastos tanto de producción artística como de remuneraciones (35% y 35% respectivamente), lo que permite conjeturar, entonces, que ejerce una importante labor de coproducción con las compañías que exhiben sus montajes. Su porcentaje más bajo es el gasto de infraestructura con un 5%.

En general, promediando todos los porcentajes de cada área de los seis teatros, se puede observar que el porcentaje más alto de gastos está en los recursos humanos. Por otro lado, es evidente que el porcentaje más bajo es el de gastos de inversión, antecedido por el de infraestructura y mantención. Esto es preocupante porque la ausencia de una infraestructura adecuada, así como la provisión ineficiente de servicios básicos, constituyen un obstáculo para una adecuada exhibición de cualquier tipo de producción escénica.

#### 4.1.3. Marketing, comunicación y relaciones institucionales

##### a) **Tabla de información 4. Sistema escénico y sus públicos**

INDICADOR	Teatro Municipal Ñuñoa	Teatro Nacional Chileno	Teatro UDLA	Teatro del Puente	Teatro Camino	Teatro Coca-Cola City	Centro Mori	Matucana 100
A. Rango etario de espectadores asistentes al teatro: 1) Menos de 18 2) 18 – 25 años 3) 26 – 35 años 4) 36 y 45 años 5) 46 – 60 años 6) Más de 60 años	Categoría 1 Categoría 4 Categoría 5 Categoría 6	Categoría 2 Categoría 5	Categoría 2 Categoría 3	Categoría 2	Categoría 4	Categoría 2 Categoría 3 Categoría 4	Todas las categorías	Categoría 2 Categoría 3
B. Género (s) teatral (es) inscritos en la programación y producción de obras de los teatros	Infantil Comedia	Otro: Teatro de arte	Infantil Drama Performance Otro: Teatro Físico	Contemporáneo	Infantil Drama Comedia	Comedia	Infantil Drama Comedia Performance Otro: Stand up	Infantil Drama
C. % de espectadores por función	90%	60%	40%	60%	40%	70%	70%	40%
D. Año de la última encuesta de caracterización de públicos	2016	2016	Nunca	2017	Nunca	Nunca	Nunca	2017

El ítem correspondiente al sistema escénico y sus públicos permite comprender más cabalmente las relaciones que suceden entre el público objetivo de las plataformas y su producto artístico. Sin embargo, algunos teatros han decidido promover una cartelera variada para abarcar a más de un segmento etario de destinatarios. Por lo mismo, los indicadores A y B se relacionan a continuación para precisar los resultados.

Centro Mori abarca todos los segmentos de edad de sus espectadores con una cartelera de obras infantiles, dramáticas, cómicas y performáticas (además de realizar shows de stand up). La productora y el gerente general de Centro Mori buscan que la variedad de espectáculos exhibidos por su organización sea similar a una cartelera de cine en donde se presentan montajes para todas las edades.

El Teatro Municipal de Ñuñoa engloba cuatro segmentos, dejando fuera la categoría 2 (18 a 25 años) y la categoría 3 (26 – 35 años). Esto es comprensible, debido a que su cartelera se compone de obras infantiles las que tienden a ser vistas por familias donde los rangos de edad varían.

El Teatro Coca-Cola City abarca tres segmentos consecutivos que va desde los 18 hasta los 45 años (jóvenes, adulto joven, adultos). Su cartelera solo se compone de comedias, por lo que nunca exhibirán obras de tipo dramático. Esto resulta interesante porque los posiciona, en comparación con otras plataformas, con un perfil marcado y una línea editorial uniforme y homogénea.

Teatro UDLA, al igual que Matucana 100, abarca la categoría 2 (18 a 25 años) y la categoría 3 (26 a 35 años). Esto sugiere que los públicos de estas dos plataformas son, preferentemente, espectadores adultos jóvenes y la mayoría tiende a conformarse de estudiantes o egresados universitarios. Esto último es evidente en el Teatro UDLA, dado que engloba a sus propios estudiantes universitarios y realiza obras teatrales enmarcadas en diferentes géneros como teatro infantil, dramático, físico y performático. Matucana 100, por otra parte, es un espacio conocido por el medio universitario y profesional teatral, por lo que los dos segmentos que mencionan son válidos, aunque en su cartelera poseen obras infantiles y dramáticas, por lo que también hay una pequeña audiencia

familiar, no contemplada por el encuestador, que visita el teatro para ver los montajes de índole infantil.

Teatro del Puente tiene un público asistente representado, en su mayoría, en la categoría 2 (18 a 25 años), lo que concuerda al presentarse esta plataforma como un espacio independiente para las compañías creadas por estudiantes cursando la carrera de teatro o egresados recientemente. Sus obras se enmarcan en un estilo contemporáneo buscando montajes innovadores con temáticas más juveniles.

Teatro Camino abarca la categoría 4 (36 a 45 años) en su público asistente, atrayendo a un espectador adulto joven y adulto frente a su cartelera de obras dramáticas y cómicas. También hay una pequeña audiencia de tipo más familiar ligada a las obras infantiles que presentan.

De acuerdo a las respuestas del indicador C sobre el porcentaje de espectadores que se presentan en las funciones de cada teatro, se pueden establecer dos grupos marcadamente patentes: aquellos teatros cuyo porcentaje está sobre la media y aquellos cuyo porcentaje está bajo la media. Ciertamente el porcentaje señalado es un promedio estimado por los encuestados, puesto que se comprende que hay una fluctuación de público que tiende a mutar frente a diversas variables (la fecha, la compañía que representan el montaje, el tipo de obra, entre otras). El Teatro Municipal de Ñuñoa fue el único en representar el porcentaje más alto: un 90% de espectadores en sus espectáculos. Cabe indicar que esta cifra no se representa diariamente, debido a que el teatro realiza funciones de forma intermitente. En el Teatro Coca-Cola City y en el Centro Mori asisten un 70% de espectadores en cada teatro, lo que es bastante meritorio, dado que exhiben sus espectáculos, en general, tres días a la semana durante todos los meses del año. El Teatro Nacional y el Teatro del Puente tienen un público asistente del 60%, lo que no es tan deficiente y que los hace encontrarse también sobre la media de porcentaje. Sin embargo, el Teatro UDLA, Matucana 100 y Teatro Camino señalan tener un promedio del 40% de espectadores asistentes a sus funciones, esto los sitúa en un nivel más inferior estando bajo el 50%. Estos indicadores resultan congruentes con los resultados expuestos en la sección de ingresos por venta de taquilla, siendo el Teatro

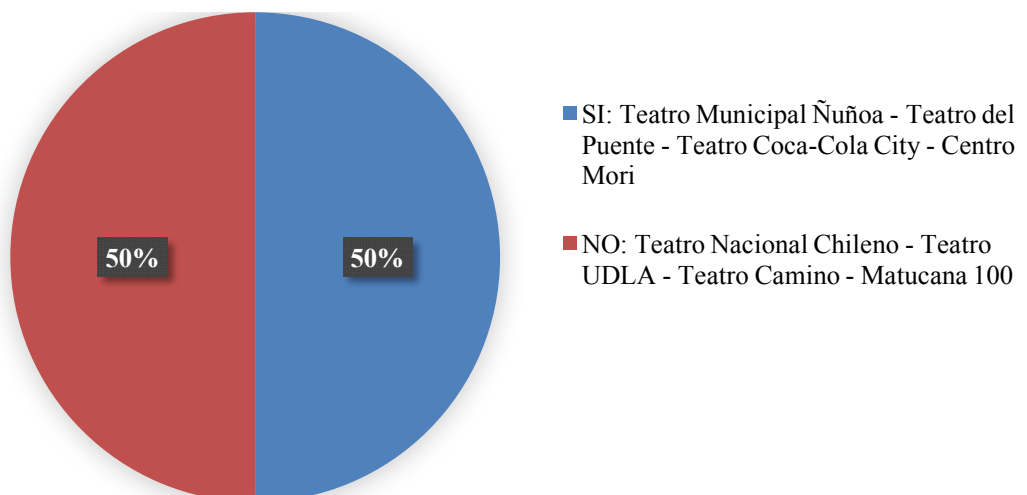
Coca-Cola City y Centro Mori las plataformas culturales más visitadas, ya que el Teatro Municipal de Ñuñoa no es constante en sus exhibiciones dramáticas.

El indicador D sobre encuestas de caracterización de público se refiere a la aplicación de un instrumento valioso porque ayuda a la plataforma teatral a conocer su público objetivo, factor que constituye un elemento fundamental en el proceso de planificación del perfil y de la línea editorial de un edificio teatral, así como en el enfoque de las mejores acciones para lograr la consecución de sus propósitos. La información surge del plan de marketing de la organización, que busca generar estrategias de gestión más exitosas.

Los datos recogidos muestran que esta práctica tan importante no se ha sistematizado en todos los teatros encuestados, puesto que Teatro Camino, Teatro UDLA, Teatro Coca-Cola y Centro Mori no realizan esta acción. Sin embargo, el Teatro Municipal de Ñuñoa y el Teatro Nacional Chileno realizaron su última encuesta el año 2016, indicando que intentan desarrollarla todos los años. Por otra parte, Teatro del Puente y Matucana 100 la desarrollaron en el año 2017, pero el primero lo hace cada tres años y el segundo cada dos años.

### 3.2 Estrategias de marketing y comunicación

**b) Gráfico 7. Plan de marketing vinculado a definir el perfil del teatro**





Contar con un plan de marketing facilita el control de las estrategias utilizadas por la organización en relación a sus métodos de comunicación, presentación de su producto artístico y posicionamiento de su perfil como institución. De esta forma se proporciona una planificación minuciosa de todas las etapas necesarias para el cumplimiento de sus objetivos, reduciendo los riesgos de la distribución de los recursos para el desarrollo de sus gestiones.

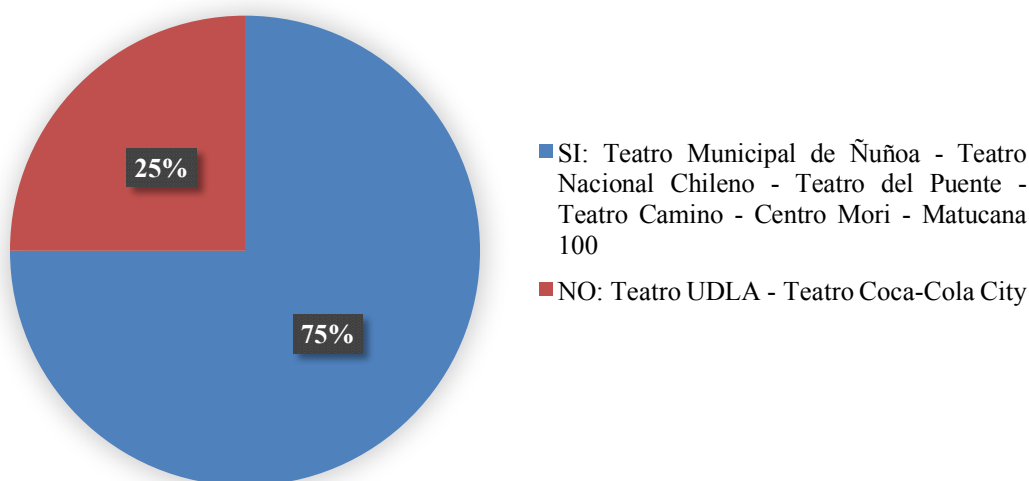
Sin embargo, es revelador que el 50% de los teatros encuestados no lleven a efecto esta planificación: Teatro Nacional Chileno, Teatro UDLA, Teatro Camino y Matucana 100 no cuentan con plan de marketing. Sobre esto, resalta el comentario del encuestado del Teatro Nacional Chileno que justificó la ausencia de un plan de marketing con la siguiente figura: este teatro es similar a un regalo y, así, no se preocupan de la “envoltura”, sino de “sacar” el producto. Agregó, además, que tenían diversas prioridades y que, a veces, debían elegir cual fortalecer por la falta de recursos, por lo que estaban conscientes de que, en su caso, esta área es débil. El encuestado de Matucana 100, por su parte, aseguró que no necesitan un plan de marketing porque tienen una línea editorial clara y que en reuniones de trabajo se plantean acciones que corresponden a esbozar un plan de marketing, pero que no dejan constancia de lo planteado en un documento escrito oficial, lo que evidencia una falta de sistematización.

Respecto de los teatros que sí ejecutan este plan, Teatro Municipal de Ñuñoa expresa que las estrategias de su planificación apuntan a reconocerse como una institución abierta a la comunidad desarrollando montajes gratuitos para un *target* (público objetivo) familiar y promocionar diferentes ramas culturales todos los meses (música, danza, teatro). Teatro del Puente afirmó que el objetivo de su plan es poseer una línea curatorial definida a través de convocatorias que realizan para la exhibición de montajes en su teatro y que su perfil se caracterice por la continua vinculación con compañías emergentes. Teatro Coca-Cola City señaló que su programa y cartelera están abocados al stand up y que enfocan su sala como un espacio exclusivamente enmarcado para espectáculos cómicos. Por último, Centro Mori indicó que ellos se caracterizan por

sus estrategias de difusión a través de sus característicos diseños en sus trípticos y programas.

Por la utilidad que ofrece la existencia de un plan de marketing como importante herramienta de gestión dentro de una organización, hay que reconocer la desventaja en que, en este aspecto, se encuentran los teatros que no lo generan.

**c) Gráfico 8. Estrategias para fidelizar público asistente**



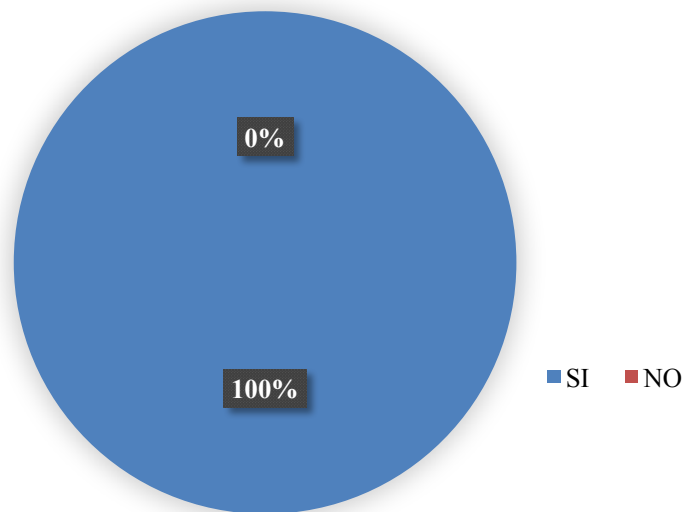
La fidelización de público es la generación de estrategias para conformar la lealtad de los espectadores con los productos artísticos brindados por el teatro. Puede entenderse como una retención de clientes, como una valorización de conseguir que los espectadores no asistan a una función puntual, sino que tengan la plataforma teatral como una referencia para adquirir permanentemente sus servicios culturales. Esta condición se extiende más allá de la rentabilidad que significa un público que asiste a un acto determinado: es rentable también la recomendación que cada asistente de ese público hace a otros potenciales clientes. Fidelización, pues, no es solo retener espectadores, sino ganar otros. Por lo mismo, es una notoria debilidad que el Teatro UDLA y el Teatro Coca-Cola City no planifiquen ni realicen estrategias de fidelización.

Respecto de las plataformas que generan estrategias de fidelización con su público, el Teatro Municipal de Ñuñoa indica que invita en frecuentes ocasiones a los colegios de la comuna a presenciar los ensayos de la Orquesta de la Cámara de Chile.

Centro Mori efectúa también funciones para establecimientos educacionales de índole privada o pública. El Teatro Nacional Chileno lleva a cabo visitas guiadas por su sala Antonio Varas, además de demostraciones de trabajos y conferencias. Teatro del Puente afirmó realizar conversatorios incluyendo a compañías de teatro y público, así como invitar a preestrenos o a eventos especiales (conciertos musicales, exposiciones) a espectadores asiduos. Teatro Camino desarrolla conversatorios, invitaciones a ensayos generales y talleres de teatro. Matucana 100 posee una base de datos depurada por cada área de sus disciplinas artísticas para invitar a eventos a espectadores, además de contar con los jueves populares como parte de las promociones de sus montajes y ofrecer suscripciones anuales con descuentos interesantes.

Sin embargo, como la fidelización tiene relación con las estrategias que realiza el teatro en torno a conseguir el seguimiento y el compromiso de sus espectadores, las acciones anteriormente mencionadas por las plataformas culturales resultan ser aún escasas, debiendo, entonces, buscar otras alternativas más atrayentes como la creación de tarjetas de “socios”, captura de datos, boletines regulares, obsequios, etc.

**d) Gráfico 9. Estrategias de comunicación para promocionar obras**



Unánimemente, todos los teatros encuestados confirman que utilizan estrategias de comunicación en sus establecimientos, lo que refleja en este sentido un panorama favorecedor. El Teatro Municipal de Ñuñoa ha generado un mayor énfasis en la transmisión de su información por sus redes sociales (sobre todo su página web), así como también la promoción de sus obras en el diario comunal *El Ñuñoíno*, más soportes gráficos de sus obras exhibidas en la vía pública. El Teatro Nacional Chileno ha fortalecido sus medios de comunicación actualizándolos continuamente (su página web, correo de la organización e información en diversos periódicos). En el caso del Teatro UDLA, el establecimiento tiene un convenio con Litoralpress (empresa de posicionamiento comunicacional) que los apoya con estrategias publicitarias. Teatro del Puente genera convenios con espacios con cartelera (como patio Bellavista, centros de alumnos, etc.) y acostumbran a desarrollar planes de comunicación por cada obra que exhiben. Teatro Camino actualiza sus redes sociales continuamente y realiza promociones a través de papelería, invitando a distintos medios de comunicación a sus montajes. Teatro Coca-Cola City insta a sus actores para que den entrevistas en diarios (El Mercurio, Las Últimas Noticias y La Tercera) o en radio, ya que tiene un convenio con la radio FMdos y posee un espacio de difusión en radio Bío Bío. Centro Mori genera redes de contacto por diversos medios digitales. Matucana 100 dispone de un boletín de la organización que reparte en sus comunas aledañas, además de utilizar gigantografías en las calles cercanas y afiches en estaciones del Metro de Santiago.

**e) Tabla de información 5. Instrumentos a disposición, relaciones institucionales y protocolos**

INDICADOR	Teatro Municipal Ñuñoa	Teatro Nacional Chileno	Teatro UDLA	Teatro del Puente	Teatro Camino	Teatro Coca-Cola City	Centro Mori	Matucana 100
<b>Instrumentos a Disposición</b>								
A. Instrumento (s), sobre su política de precios	Ninguno	Promoción	Ninguno	Tarificación	Promoción	Promoción	Tarificación Promoción Abono	Tarificación Promoción
B. Tipo (s) de canal (es) de distribución y venta de entradas	Ninguno	Boletería	Ninguno	Venta de entradas en línea Boletería Plataforma de venta	Venta de entradas en línea Boletería Plataforma de venta	Venta de entradas en línea Boletería Plataforma de venta	Venta de entradas en línea Boletería Plataforma de venta	Venta de entradas en línea Boletería Plataforma de venta
C. Medio más frecuente para la difusión de sus obras	Periódico Redes sociales	Redes sociales	Periódico Radio Redes sociales	Periódico Redes sociales	Televisión Periódico Radio Redes sociales	Televisión Periódico Radio	Periódico Redes sociales	Televisión Radio Redes sociales
<b>Relaciones institucionales y protocolos</b>								
A. Categoría con que se relaciona su organización	Privado	Público	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado
B. Existencia de protocolos	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI

En la sección de instrumentos a disposición, en el indicador A se destaca Centro Mori por poseer las mayores herramientas sobre su política de precios contando con aplicaciones de diversas tarifas, promociones y abonos. Esto lo posiciona en una notoria ventaja sobre los otros, dado que diversificar las estrategias de venta de entradas lo hace ser más rentable, pues, ayuda a aumentar el número de espectadores en un plazo de tiempo corto. Por otra parte, Teatro del Puente, Teatro Camino y Teatro Coca-Cola City solo cuentan con promociones. El Teatro Municipal de Ñuñoa y el Teatro UDLA no poseen ningún tipo de estos instrumentos, ya que sus espectáculos son gratuitos y, por lo tanto, tampoco cuentan con canales de distribución de entradas.

Posteriormente, en el indicador B, se muestra que Teatro del Puente, Teatro Camino, Teatro Coca-Cola City, Centro Mori y Matucana 100 venden sus entradas por medios digitales, por boletería y plataformas de venta, ofreciéndole una comodidad al espectador al momento de elegir como adquirir sus entradas. Este grupo es el que cuenta con mayores canales de distribución tomando una notoria ventaja frente al Teatro

Nacional Chileno que solo posee la venta de entradas por boletería, lo que se considera ya como un método anticuado y limitado.

Sobre el indicador C respecto a los métodos más frecuentes para la difusión de montajes, se destaca por lejos las redes sociales en todas las plataformas culturales. A través de ellas, actualmente todo tipo de empresas u organizaciones proyectan, comparten y difunden informaciones a públicos diversos o específicos. Los teatros encuestados conocen y aprovechan las tecnologías digitales para dar a conocer sus productos, por lo que, de acuerdo a lo informado, Facebook y Twitter son las aplicaciones más utilizadas.

En la primera parte de la sección de relaciones institucionales y protocolos, se observa que la mayoría de los teatros están relacionados e identificados con el sector privado y solamente es el Teatro Nacional Chileno quien se identifica con el sector público. En el caso del Teatro Municipal de Ñuñoa, a pesar de que la municipalidad (institución pública) es su representante legal, es administrado por la Corporación Cultural de Ñuñoa, entidad privada y sin fines de lucro. Esto demuestra claramente que las administraciones de los teatros y el arte teatral, en general, no están subvencionadas por el Estado y que la gestión y fondos de estos tiende a ser mayoritariamente privada y difícilmente proveniente de recursos públicos estables y sostenibles durante el tiempo.

Respecto del indicador sobre el número de protocolos, se entiende este término como el conjunto de normas establecidas para la formalidad de un trato sobre distintas áreas como: relación social entre compañías, espectadores y equipo de recursos humanos, comportamiento de individuos en las dependencias de la plataforma cultural relacionados a reglas de seguridad, entre otros. Sobre esto, el Teatro Nacional Chileno, Teatro Camino y Teatro Coca-Cola City presentan una fuerte debilidad, debido a que no cuentan con ningún protocolo, lo que es sorprendente porque los teatros son organizaciones institucionales que necesitan de la norma para establecer un equilibrio que les permita proyectarse de forma laboral con prácticas adecuadas. Los que cuentan con menos de tres protocolos son el Teatro Municipal de Ñuñoa y el Teatro del Puente que no señalaron el nombre de las formalidades mencionadas. También el Teatro UDLA

afirmó que poseían el Protocolo de utilización del teatro, y Matucana 100 nombró el Protocolo de seguridad y el Protocolo de prevención de accidentes. Por último, Centro Mori se destaca por poseer la mayor cantidad de protocolos variando entre 15 y 20, entre los que se encuentran el Protocolo de atención de boletería, el Protocolo en caso de emergencia, el Protocolo de seguridad, entre otros.

#### 4.1.4. Recursos de materiales y servicios

##### a) Fichas de los teatros encuestados

Ficha de Teatro Municipal de Ñuñoa	
INDICADOR	Sala 1
A. Capacidad de espectadores de la (s) sala (s)	670
B. Medidas del escenario	14 m ancho 8 m fondo 14 m altura
C. Número de camarines	2

Ficha de Teatro Nacional Chileno	
INDICADOR	Sala 1
A. Capacidad de espectadores de la (s) sala (s)	400
B. Medidas del escenario	Variando entre 7.30 – 11.30 m ancho 12 m fondo 6 m altura
C. Número de camarines	5, cada uno para 4 o 5 personas

Ficha de Teatro UDLA	
INDICADOR	Sala 1
A. Capacidad de espectadores de la (s) sala (s)	190
B. Medidas del escenario	11 m ancho 8.5 m fondo 4 m altura
C. Número de camarines	1 para 12 personas

Ficha de Teatro del Puente	
INDICADOR	Sala 1
A. Capacidad de espectadores de la (s) sala (s)	79
B. Medidas del escenario	9 m ancho 7 m fondo 3,30 m altura
C. Número de camarines	2, cada uno para 6 personas

Ficha de Teatro Camino			
INDICADOR	Sala 1	Sala 2	Sala 3
A. Capacidad de espectadores de la (s) sala (s)	100	50	20
B. Medidas del escenario	8 m ancho 8 m fondo 6 m altura	No responde	No responde
C. Número de camarines	1, no responde cantidad de personas		

Ficha de Teatro Coca-Cola City	
INDICADOR	Sala 1
A. Capacidad de espectadores de la (s) sala (s)	150
B. Medidas del escenario	9 m ancho 6 m fondo 3,7 m altura
C. Número de camarines	3, uno para 4 personas y dos para 3 personas cada uno

Ficha de Centro Mori				
INDICADOR	Sala 1	Sala 2	Sala 3	Sala 4
A. Capacidad de espectadores de la (s) sala (s)	Mori Bellavista 162	Mori Vitacura 239	Mori Parque Arauco 248	Mori Plaza Vespucio 253
B. Medidas del escenario	General 12 m ancho 8 m fondo 1m + 4m altura	No responde	No responde	No responde
C. Número de camarines	2, cada uno para seis personas	2, cada uno para seis personas	2, cada uno para seis personas	2, cada uno para seis personas



Ficha de Matucana 100				
INDICADOR	Sala 1	Sala 2	Sala 3	Sala 4
A. Capacidad de espectadores de la (s) sala (s)	Teatro principal 500	Espacio Patricio Bunster 120	Microsala 60	
B. Medidas del escenario	22,7 m ancho 52,30 m fondo 10 m altura	12.30 m ancho 20.30 m fondo 4,5 m altura	5.40 m ancho 12 m fondo 4 m altura	
C. Número de camarines	3, para 8 personas.	1, para 16 personas	1 para 4 personas	

Las anteriores fichas nos muestran de manera detallada las características y condiciones más importantes de la infraestructura de las salas de los teatros encuestados y corresponden a tres indicadores que son: capacidad de espectadores, medidas del escenario y número de camarines.

El teatro principal de Matucana 100 (ya que cuenta con otros dos espacios) es el espacio teatral más grande comparado con las demás plataformas, midiendo 22,7 m de ancho, 52,30 m de fondo y 10 m de altura. Por lo mismo, es el que está más capacitado para abarcar a un mayor número de espectadores, pudiendo albergar a 500 personas.

En el otro extremo, tenemos a Teatro del Puente que es el que cuenta con las medidas más pequeñas, que son 9 m de ancho, 7 m de fondo y 3,30 m de altura, abarcando a un total de 79 espectadores. Sin duda, hay que tener en cuenta que un espacio de mayor envergadura permite obtener más ingreso al abarcar más cantidad de personas y sumar más ventas de entradas; sin embargo, Matucana 100 tiene un bajo porcentaje en este tipo de ingresos por lo que se recomienda urgente considerar un plan de marketing que lo asista de estrategias más sólidas en fidelización de público.

En general, el número de camarines de los teatros encuestados resulta proporcional a las salas que poseen. Sin embargo, el espacio del camarín determinará el número de integrantes que deberá tener la compañía teatral: en escenarios donde se presentan espectáculos de mayor envergadura se necesitan camarines más espaciosos

que en escenarios más pequeños donde, a veces, los montajes tienden a tener menos de tres actores.

**c) Tabla de información 6. Servicios Básicos**

INDICADOR	Teatro Municipal Ñuñoa	Teatro Nacional Chileno	Teatro UDLA	Teatro del Puente	Teatro Camino	Teatro Coca-Cola City	Centro Mori	Matucana 100
Limpieza	X	X	X	X	X	X	X	X
Mantenimiento	X	X	X	X	X		X	X
Seguridad	X	X	X	X			X	X
Logística	X	X			X	X	X	X
Seguros sanitarios		X	X		X		X	X
Primeros auxilios					X		X	X

Todas las plataformas culturales deben contar con servicios básicos; sin embargo, por la información recogida, hay teatros que definitivamente poseen notorias falencias.

El servicio de limpieza es el único servicio con que cuentan las plataformas teatrales de forma unánime. Este servicio es importante ya que el teatro debe proyectar una imagen adecuada. Es necesario que el escenario, los suelos, los baños, por ejemplo, estén limpios diariamente, pues reciben a una gran cantidad de personas.

Teatro Coca-Cola City es el único teatro que no cuenta con servicios de mantenimiento ni con servicios de seguridad (al igual que Teatro Camino en este último punto), lo que no permite que estas organizaciones puedan contar con las herramientas necesarias para evitar la aparición de problemas en sus instalaciones y asegurar una mayor duración de estas, lo que conformaría un valioso ahorro. Los datos recogidos en esta investigación muestran, una vez más, que la preocupación de las plataformas culturales por su infraestructura es mínima. Por otra parte, el servicio de seguridad tiene por objetivo establecer sistemas de protección para que la edificación esté segura de manera efectiva, dado que es grave que un teatro no se constituya como un lugar seguro.

Teatro UDLA y Teatro del Puente no cuentan con servicios de logística, lo que disminuye su nivel de gestión y el mejoramiento de la calidad de su servicio, además de

que este último teatro no cuenta con seguros sanitarios, al igual que el Teatro Municipal de Ñuñoa y el Teatro Coca- Cola City. Sin duda, no poseer los seguros sanitarios debidos disminuye las condiciones de higienes adecuadas en los baños de las plataformas teatrales mencionadas pues no cuentan con los procesos de fumigación, sanitización y desratización.

Por último, el servicio de primeros auxilios comprende los métodos de ayuda urgentes a disposición de víctimas que puedan sufrir accidentes en las dependencias culturales. Sin embargo, solo Teatro Camino, Centro Mori y Matucana 100 cuentan con con un botiquín con implementos básicos.

**d) Tabla de información 7. Servicios Técnicos**

INDICADOR	Teatro Municipal Ñuñoa	Teatro Nacional Chileno	Teatro UDLA	Teatro del Puente	Teatro Camino	Teatro Coca-Cola City	Centro Mori	Matucana 100
Iluminación		X	X	X	X	X	X	X
Sonido		X	X	X	X	X	X	X
Prensa y comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X
Diseño de traducciones y subtítulos			X				X	
Registros en videos y fotografía	X	X	X		X	X	X	X

La tecnología en el teatro se ha constituido como una herramienta fuerte de apoyo, siempre con la intención de potenciar los elementos escénicos del montaje.

El Teatro Municipal de Ñuñoa es la única plataforma cultural que no cuenta con servicios de iluminación, así como tampoco de sonido. Esto quiere decir que las compañías deben traer consigo su propio equipamiento, o bien el teatro arrienda estos servicios a proveedores externos cuando lo requiere para una presentación. Es razonable considerar que un espacio teatral debiera contar con su propio equipamiento tecnológico, debido a que forma parte de las condiciones de un espacio adecuado para la

representación artística. Incluso se puede aseverar que es probable que esta falta de inversión tenga relación directa con la interrumpida exhibición de sus obras.

Sobre los servicios de prensa, los teatros encuestados los tienen de forma unánime, lo que facilita a las organizaciones cumplir con sus estrategias de comunicación.

El servicio de diseños de traducciones y subtítulos solo lo poseen el Teatro UDLA y Centro Mori, esto les permite ampliar el tipo de montajes que exhiben: la mayoría de los espectáculos de compañías extranjeras que no utilizan el español como su idioma necesitan de estos servicios para comunicar la obra apropiadamente al público.

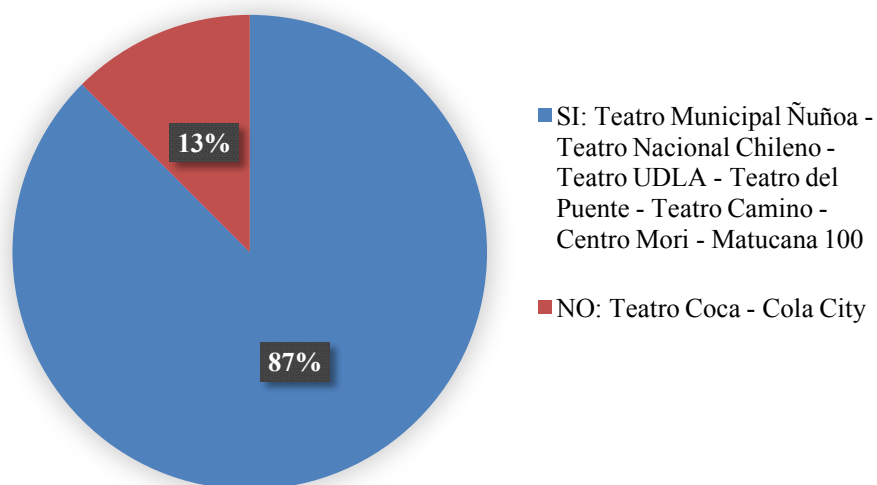
Por último, solo el Teatro del Puente no cuenta con un servicio de registro en videos y fotografías, lo que posiblemente le dificulta realizar seguimientos y evaluaciones de sus montajes artísticos realizados.

**e) Tabla de información 8. Servicios de asesoría profesional**

INDICADOR	Teatro Municipal Ñuñoa	Teatro Nacional Chileno	Teatro UDLA	Teatro del Puente	Teatro Camino	Teatro Coca-Cola City	Centro Mori	Matucana 100
Jurídicos	X	X	X	X	X			X
Contables y auditoría	X	X	X	X	X	X	X	X

Sobre los servicios jurídicos, Teatro Coca-Cola City y Centro Mori no tienen este tipo de prestación incluido en su organización, lo que los fragiliza a la hora de que ocurra alguna situación irregular de tipo legal, pues deberán acudir a un profesional externo que, sin conocer la reglamentación de la plataforma a fondo, deberá informarse de ella lo mejor posible en un tiempo limitado. Finalmente, todos cuentan con servicios contables y de auditoría, lo que es absolutamente fundamental, debido a que una plataforma teatral necesita de un profesional capacitado para elaborar, presentar y validar información de capital, reconociendo y midiendo hechos económicos, previniendo posibles riesgos financieros que enfrente la organización y actuando con criterio enmarcado en principios técnicos y éticos

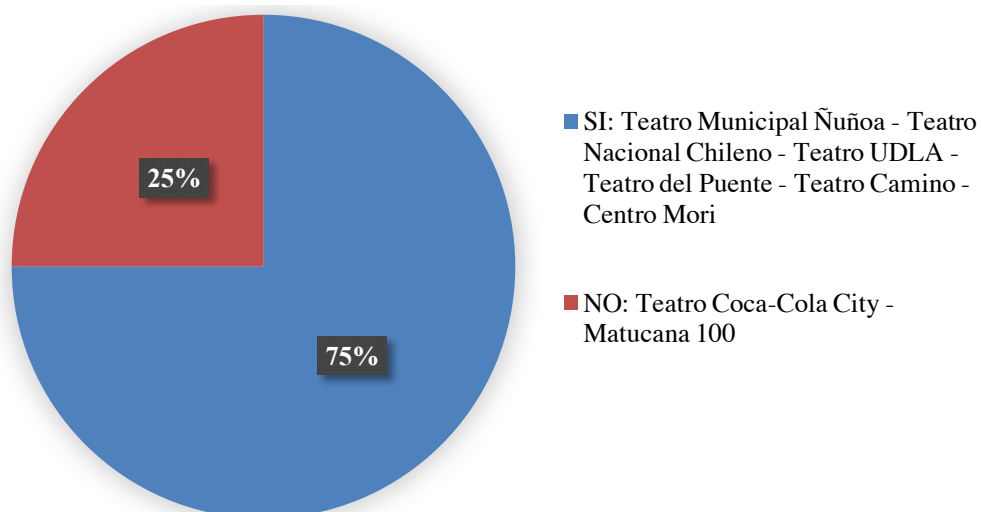
e) **Gráfico 10. Normas de seguridad generales y básicas en el teatro**



El Teatro Coca-Cola City es la única plataforma que no considera una sistematización sobre normas y recomendaciones para la prevención de accidentes.

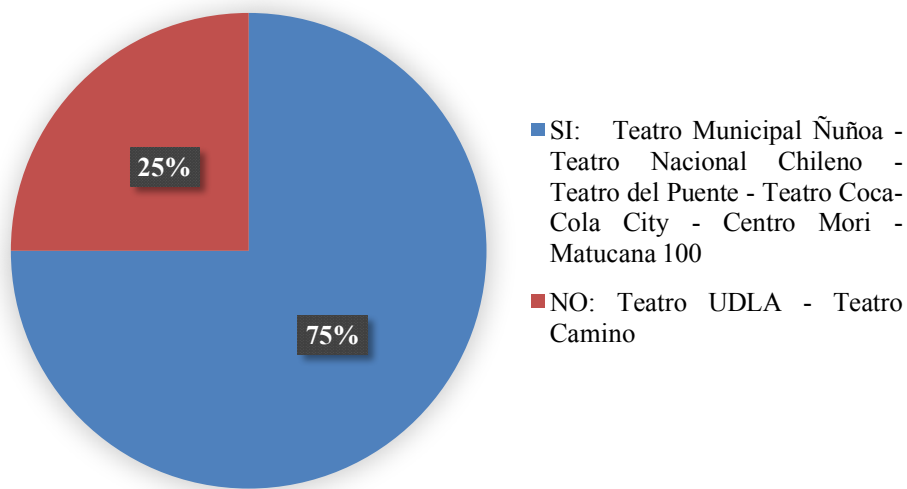
La nula reglamentación de seguridad en este teatro disminuye, ciertamente, el nivel de calidad en el trabajo de sus funcionarios y aumenta los riesgos de aparición de accidentes imprevistos.

f) **Gráfico 11. Plan de evacuación y seguridad en los teatros**



Nuevamente, el Teatro Coca-Cola City no posee un plan de evacuación junto a Matucana 100, lo que va en desmedro de crear hábitos de conducta, seguridad y autocontrol para la prevención y seguridad personal y colectiva de los trabajadores y personas que se encuentre al interior de la organización. Además, estas acciones deben realizarse de forma constante, por lo menos mensualmente, para conformar estas iniciativas como una costumbre. Teatro UDLA afirma realizarlo anualmente; el Teatro Municipal de Ñuñoa, el Teatro Nacional Chileno y Centro Mori informan hacerlo de forma esporádica; Teatro del Puente y Teatro Camino solo lo han desarrollado una única vez.

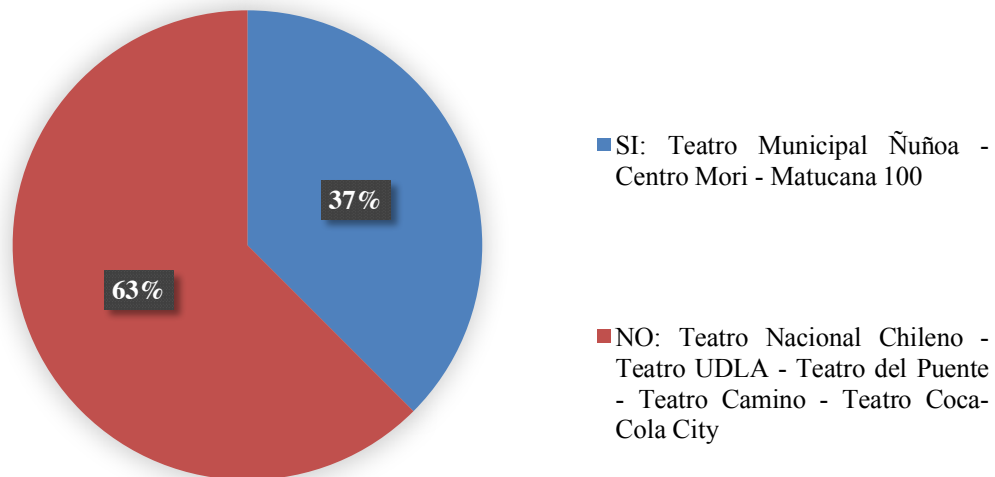
**g) Gráfico 12. Controles periódicos sobre la seguridad de su infraestructura**



Teatro UDLA y Teatro Camino no realizan controles sobre la seguridad de su infraestructura, lo que es delicado, ya que no les permite detectar las condiciones físicas inseguras de sus dependencias para obtener una mayor visibilidad y control sobre sus elementos irregulares. Esto constituye un problema serio puesto que una plataforma cultural debe garantizar y legitimar un entorno seguro a sus trabajadores y espectadores.

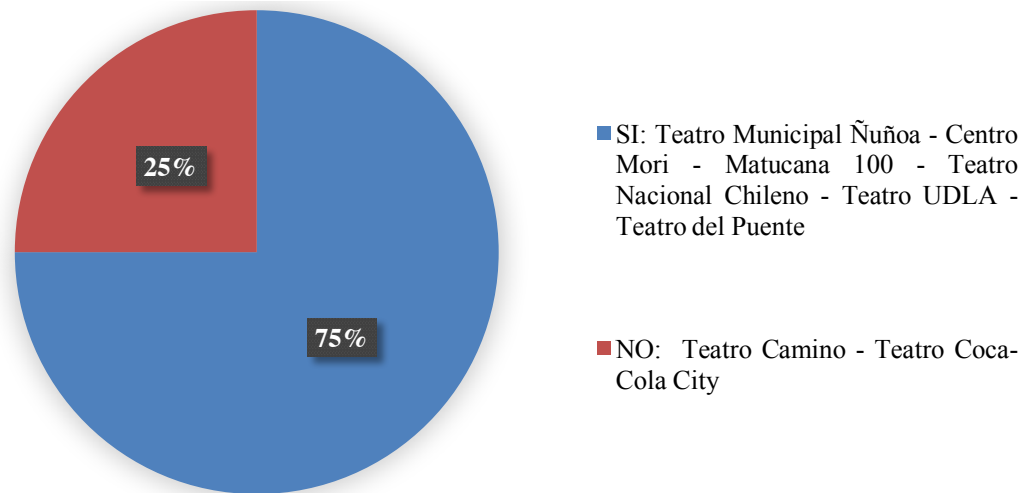
Por otra parte, similar al plan de evacuación, debe existir una constancia en la realización de los controles, por lo que Centro Mori y Matucana 100 sobresalen al desarrollar sus inspecciones de forma semanal en oposición al Teatro Municipal de Ñuñoa que genera estas revisiones de forma anual y al Teatro Nacional Chileno con Teatro del Puente y Teatro Coca-Cola City que lo hacen de forma esporádica.

**h) Gráfico 13. Manuales de cada tarea y función de los trabajadores**



Los resultados arrojados por el gráfico demuestran que cinco teatros no poseen este manual: Teatro Nacional Chileno, Teatro UDLA, Teatro del Puente, Teatro Camino y Teatro Coca-Cola City, lo que afecta directamente al área de sus recursos humanos, ya que no tienen las herramientas para repartir de mejor manera las cargas de trabajo y responsabilidades en cada funcionario. Un manual de uso específico de cada tarea y función del trabajador permite sistematizar una estructura interna de una organización.

**i) Gráfico 14. Proveedores externos en los teatros**



Un proveedor externo es una persona o una empresa que abastece con servicios o artículos a otra organización para el desarrollo de su actividad. Prescinden de proveedores el Teatro Camino y el Teatro Coca-Cola City, lo que concuerda con su nula cantidad de personal contratado por prestación de servicios. En el caso del Teatro Nacional Chileno, señaló que su único proveedor es su universidad, lo que hace imposible validar su respuesta ya que la sala le pertenece a esta casa de estudios. El Teatro Municipal de Ñuñoa se relaciona con proveedores estables de sonido, iluminación y registro audiovisual por no contar con equipos de estas características. Teatro del Puente posee proveedores de servicios básicos con los que mantiene relaciones regulares, y con la cafetería que le provee de insumos (con quienes establecen una relación segura). El Teatro UDLA requiere los servicios de RAF, Particular Estudio Urbano y Valook que son empresas de audio, además de Dalí que les brinda servicios audiovisuales. Centro Mori cuenta con proveedores para su área gráfica y para su área de mantenimiento (gasfitería, cerrajería, servicios eléctricos). Y, por último, Matucana 100 trata con proveedores en iluminación, sonido e insumos de cafetería. En general, se puede vislumbrar que casi todas las relaciones de las plataformas culturales con sus proveedores (a excepción de Teatro del Puente) son provechosas, puesto que les permite encontrar ayuda profesional de forma temporal sin compromisos a largo plazo.



## V. CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación ha permitido identificar y examinar factores importantes en la administración de diversos recursos – humanos, económicos y de infraestructura y servicios– y en las estrategias de marketing y comunicación en una muestra de ocho teatros de la Región Metropolitana, cada uno perteneciente a una de las categorías tipológicas y subcategorías tipológicas establecidas por la autora de la presente investigación: el Teatro Municipal de Ñuñoa, Teatro Nacional Chileno, Teatro Universidad de las Américas El Zócalo, Teatro del Puente, Teatro Camino, Teatro Coca-Cola City, Centro Mori y Matucana 100.

Las conclusiones que se precisan a continuación se fijan, pues, desde los objetivos propuestos en este estudio. Efectivamente, el objetivo general consistía en analizar los modelos de gestión de estos ocho teatros, lo que se ha efectuado a lo largo de estas páginas. También se han cumplido los objetivos específicos, consistentes el primero en determinar diferentes tipologías de un conjunto de cuarenta y tres plataformas culturales teatrales de la Región Metropolitana a partir de sus formas de administración; el segundo: identificar en el modelo de gestión de cada teatro de la muestra factores particulares y determinantes de su modo de administración de recursos; y tercero: examinar en cada uno de ellos sus estrategias de marketing y comunicación.

La hipótesis de la investigación –no existe una gestión sistematizada en la administración de los teatros seleccionados e investigados– se ha verificado a partir de la interpretación de los datos recogidos por la técnica metodológica de la encuesta aplicada a todas y cada una de las plataformas culturales seleccionadas. Como se refleja ostensiblemente en gráficos, tablas de información y fichas que acompañan las interpretaciones no hay ninguna homogeneidad, de parte de la administración de las plataformas culturales, en el manejo de las variables examinadas: recursos humanos, económicos, materiales y de servicio, plan de marketing y estrategias comunicacionales.

Examinando el modelo de gestión aplicado por cada teatro en sí mismo, se puede concluir también que ninguno posee sistematización en todas sus áreas. Adolecen todos de un modelo de gobernanza organizacional que potencie e integre de manera eficaz y eficiente todas las variables de gestión necesarias para lograr permanentemente éxito y calidad en sus objetivos artísticos, sociales y económicos.

Una mirada directa y final a cada plataforma investigada confirma esta conclusión establecida en el párrafo anterior.

El Teatro Municipal de Ñuñoa concentra sus mayores fortalezas en el área de recursos económicos relacionado a la sección de ingresos, pues cuenta con la obtención de dineros públicos adquiridos por su Corporación Cultural y Municipalidad, factor importante que contribuye a la obtención de un ingreso estable, por lo que es una plataforma cultural sostenible. Sin embargo, la falta de documentación de rendición de gastos específicos del teatro municipal es un hecho delicado, ya que no le permite a su administración un adecuado seguimiento del gasto presupuestal. Además, la negación de información a la investigadora sobre los gastos generales que corresponden a la Corporación Cultural de Ñuñoa constituye una falta a la transparencia en la gestión pública. En el área de comunicaciones, su plan de marketing es coherente en relación a sus objetivos de ser un teatro para la comunidad de Ñuñoa apuntando a un público objetivo de carácter familiar. No obstante, si quisiera sobresalir dentro de su tipología debiera considerar estrategias comunicacionales dirigidas a potenciar sus redes de contacto (con el apoyo de su corporación y municipalidad), como también conformar una línea editorial sólida que le permitiera exhibir montajes constantemente y, así, ampliar su público objetivo. Por esto, es necesario y apremiante que el teatro invierta en un equipamiento propio de sonido e iluminación, debido a que la falta de estos elementos básicos lo condiciona a ser un escenario dependiente y carente de distintivos.

El Teatro Nacional Chileno, similar al Teatro Municipal de Ñuñoa, también resulta ser una plataforma sostenible al contar con un presupuesto anual de la Universidad de Chile que lo respalda, apoyándolo esto en gran medida para solventar sus gastos. Pese a esto, se puede considerar que las acciones propias generadas por el

teatro no son del todo rentables, puesto que sin el apoyo económico de su universidad y solo con sus ingresos de venta de entradas y prestación de servicios no podría subsistir. No lo ayuda tampoco en su gestión su manifiesta despreocupación en el área de comunicaciones, reflejada esta desde la distribución y venta de entradas que se realiza solo por boletería hasta la nula generación de un plan de marketing.

Semejante al caso anterior, Teatro Universidad de las Américas El Zócalo es una sala sostenible porque cuenta con el respaldo económico de su universidad; sin embargo, no es rentable ya que no genera ningún tipo de ingresos. Por otra parte, el hecho de que sea solamente una persona la que administre la sala en su área artística y técnica representa una notoria desventaja, pues se concentra una vasta cantidad de funciones en un solo empleado. Si bien hay otras cuatro personas que trabajan a honorarios, estas lo hacen de forma aleatoria, solo si es que el montaje lo requiere. Por lo mismo, el teatro no cuenta con un manual de funciones de cada trabajador. Asimismo, por lo que comentó durante la encuesta el administrador y lo que se aprecia a partir de sus respuestas, hay una gran falta de sistematización en numerosas acciones de sus áreas respectivas (falta de un plan de marketing, de estrategias de fidelización de público y de controles periódicos sobre la seguridad de su infraestructura). Esto radica en que la administración del teatro depende de cuatro órganos de la Universidad de Las Américas: el comité formado por la Dirección académica, el Centro Audiovisual, Extensión y la Escuela de arte, lo que concita posturas disimiles en torno a las decisiones que toma cada una de estas figuras y provoca desorden en las gestiones que se realizan en la plataforma.

El personal conformado solo por diez empleados del Teatro del Puente resulta bajo en comparación con los de las otras organizaciones encuestadas. En términos de rentabilidad, se visualiza que la mayor parte de sus ingresos provienen de recursos públicos, por lo que sin estos el teatro no podría subsistir. Esto significa que la plataforma está presionada a postular constantemente a los fondos concursables del Estado, arriesgándose a volver a sufrir la crisis económica que vivió en el 2013, ocasión en que el teatro debió ser subvencionado por el CNCA para que no cerrara sus puertas.

En términos de infraestructura se reconoce que la sala tiene ciertos defectos importantes, como no contar con servicios de logística, de primeros auxilios y seguros sanitarios.

Teatro Camino, en su área económica, indica poseer dos grandes porcentajes en sus ingresos adquiridos por fondos públicos y en aportes y préstamos que son el apoyo permanente a través de la Universidad Mayor, que financia los buses de acercamiento a la sala y las donaciones del capital propio de su dueño Héctor Noguera. Sin estos dos ingresos el teatro no podría subsistir solo con su venta de taquilla y prestación de servicios. Asimismo, Teatro Camino tiene un personal muy bajo en cantidad: solamente cuatro personas de planta fija son las que se encargan de todas las áreas de la plataforma.

Teatro Coca-Cola City es rentable por sí solo, genera recursos a través de su prestación de servicios y venta de entradas. Sin embargo, ciertas áreas como la artística y la administrativa no son consideradas, por lo que los gastos se reducen. Ha generado esta plataforma teatral un adecuado plan de marketing, posicionándose como un espacio para la entretención, lo que lo torna característico y único dentro de la variedad de teatros que existen actualmente. Al poseer un perfil marcado y estando posicionado particularmente dentro del mercado artístico, ocupa su sala generalmente con el 70% de público. Sin embargo, en términos de la seguridad de su infraestructura muestra una notoria falencia, ya que no cuenta con plan de evacuación, ni controles periódicos de seguridad ni con reglas de seguridad básicas ni generales. Así también, el escaso número de personal permite apreciar una sobrecarga de trabajo y de funciones.

Centro Mori no entregó información sobre sus ingresos y gastos. Esta reserva de información no permite evaluarlo como una plataforma rentable o no rentable, ya que un área importante de su modelo de gestión no fue transparentada para los propósitos indagatorios de esta investigación. El manejo administrativo de las demás áreas refleja ventaja y solidez, exceptuando únicamente la carencia de servicios de asesoría jurídica.

Matucana 100 se apoya considerablemente en los ingresos por recursos públicos por lo que es una plataforma sostenible pero poco rentable si trata de subsistir con sus propios ingresos por venta de taquilla o prestación de servicios. Por otra parte, esta plataforma cuenta con una infraestructura sólida, contando con tres salas con diferentes

capacidades y condiciones para diversos tipos de montajes de distintas disciplinas, sin embargo, el no consolidar un plan de marketing le ha dificultado notoriamente el hecho de fidelizar su público y de no aumentar la fluctuación de este a sus presentaciones.

En términos de una perspectiva general sobre los factores determinantes de los teatros en su administración de recursos, la investigación reconoce como única plataforma rentable al Teatro Coca-Cola City (todo su porcentaje de ingresos los percibe por vía de venta de boletería y de arriendo de sala). Respecto de Centro Mori nada se puede concluir al respecto, por no proporcionar datos sobre sus recursos económicos. Las demás plataformas deben apoyarse económicamente en fondos públicos de instituciones que las respaldan o de fondos concursables proporcionados por el Estado.

Es necesario considerar, sin embargo, que la calidad de las obras de teatro o la fluctuación de público no va a depender solamente de los montos de un presupuesto financiero, sino de cómo se administra ese presupuesto.

Dejando de lado al Teatro Coca-Cola City, que representa en esta investigación a los teatros- salas comerciales aliadas a marcas (y que proyecta de manera eficiente un plan de marketing), los teatros representantes de las otras categorías y subcategorías tipológicas muestran como una de las áreas menos sistematizadas la de marketing, comunicación y relaciones institucionales. Es importante que el equipo de una plataforma cultural sea capaz de generar una visión holística en relación a las lógicas del mercado escénico, sus políticas públicas y el comportamiento social; y que sus estrategias tengan el objetivo de posicionarse dentro del mercado artístico, a desarrollar un perfil particular y a fidelizar su público real en conjunto con buscar otros potenciales.

Por último, el área de infraestructura también presenta poca sistematización en la mayoría de los teatros encuestados. Se visualiza como un área a la que no se le presta la importancia requerida, puesto que cuenta con los menores porcentajes en la administración de recursos económicos, factor que afecta directamente a que no cumpla un edificio teatral con las condiciones más adecuadas para la exhibición de obras. La falta de inversión en infraestructura obstaculiza, sin duda, el crecimiento económico y la proyección de un teatro, ya que la carencia de servicios básicos o el escaso control de la

seguridad de la plataforma (con los correspondientes riesgos que implica) contribuyen a alejar tanto al público como a las compañías teatrales.

Un buen modelo de gestión teatral integra el manejo eficiente de la administración en todas las áreas, sin descuidar ninguna. Una gobernanza organizacional eficiente en la proyección y consecución de objetivos es la que desarrolla una mirada estratégica que pone en consonancia la variedad de aspectos que determinan el cumplimiento exitoso de la tarea. Los recursos humanos –personal capacitado y responsable– son el activo principal, que debe ser cuidado y bien tratado. Los recursos financieros son, ciertamente, importantes para implementar proyectos, pero debe recordarse que por sí solos no aseguran calidad artística ni afluencia de público. Los aspectos publicitarios y comunicacionales no deben omitirse, pues son fundamentales para dar a conocer la propuesta teatral y atraer a los espectadores. El cuidado de la infraestructura –mantenimiento de edificio y equipos, los servicios al público, la prevención y el control de la seguridad– es otro elemento relevante e ineludible de la compleja fisonomía que debe adquirir el proceso de la gestión en nuestros teatros.

La presente investigación concluye, pues, que los teatros seleccionados e investigados de la Región Metropolitana no cuentan con modelos de gestión sistematizados en todas sus áreas y que, unos más y otros menos, presentan serias falencias en aspectos cruciales de la administración de este tipo de organizaciones. Esto, ciertamente, dificulta, debilita y reduce la calidad de la gestión de apoyo al desarrollo del trabajo de artistas y compañías y a su encuentro con las audiencias. Se presenta este análisis como una contribución para comprender mejor las dificultades de rentabilidad, proyección y sostenibilidad que enfrentan hoy los espacios teatrales, en general, en nuestro medio.

Por lo que también se espera que sirvan estas páginas –cuyo propósito declarado no va más allá de un acotado, pero útil y necesario diagnóstico– como punto de partida estimulante para futuros estudios que amplíen sus implicaciones y generen propuestas y estrategias de intervención en pos de mejorar cada día más la gestión de los espacios teatrales en nuestro medio.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Bonet, Lluís y Shargorodsky, Héctor. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Barcelona: Quaderns Gescènic.
- Bronfman, Natalia. (2013). *Organización y financiamiento de las compañías de teatro emergentes en la Región Metropolitana* (tesis postgrado). Universidad de Chile, Santiago.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2012). *Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural*. Gobierno de Chile.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). *Guía Metodológica para el desarrollo de Planes Municipales de Cultura*. Gobierno de Chile.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015). *Manual de corporaciones y fundaciones municipales culturales*. Gobierno de Chile.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Política de fomento del Teatro* (2010-2015). Gobierno de Chile.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2013). *Prevención de riesgos legislación laboral y seguridad. Herramientas para los técnicos en artes escénicas*. Gobierno de Chile.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Ley N° 18.695. *Diario Oficial de la República de Chile*, Santiago, Chile, 3 de marzo de 2002.

- López, Alejandro; Parada, Andrea; Simonetti, Franco. (1995). *Introducción a la psicología de la comunicación*. Santiago: Edición Universidad Católica de Chile.
- Rojas, Mauricio. (2015). *La gestión cultural en 3D*. Santiago: FONDO DE CULTURAL ECONÓMICA.
- Martinell, Alfons. (2001). *La gestión cultural. Singularidad profesional y perspectivas de futuro* (Recopilación de textos), Cátedra UNESCO de Políticas Culturales, Universidad de Girona, España.
- Ministerio de Cultura. (2006 - 2010). *Manual para la Gestión de Salas de Teatro*. Gobierno de Colombia.
- Pirozzi, Antonino. (2016). *CATASTRO DE SALAS DE TEATRO Santiago 2016* (documento de trabajo). Curso de Gestión y Producción de 4° año de la carrera de actuación. Universidad Finis Terrae, Santiago.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario De La Lengua Española*. Madrid: Espasa.
- Surgers, Anne. (2005). *Escenografías del teatro occidental*. Buenos Aires, Argentina: Artes del Sur.
- Terry, George R. y Stephen G. Franklin. (2000). *Principios de administración*. México: Editorial Continental.



## PÁGINAS WEB

- Bernárdez López, J. (2003). *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*, *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*. Recuperado de: [www.gestioncultural.org/ficheros/BGC\\_AsocGC\\_JBernardez.pdf](http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf)
- Contreras, Emilio. (10 de enero de 2017). Otra baja en las tablas locales: Teatro de la Palabra cierra sus puertas para siempre. *Radio Bío-Bío*. Recuperado de: <http://rbb.cl/fmb4>
- Equipo Hiedra. (12 de noviembre de 2016). Pecamos de ser demasiado cerrados. Hoy estamos haciendo cosas que no estábamos acostumbrados a hacer. *Revista Hiedra*. Recuperado de <http://revistahiedra.cl/entrevistas/el-ictus-esta-haciendo-cosas-que-no-estaba-acostumbrado-a-hacer/>
- Etcheverría, Estefanía. (30 de abril de 2014). Como se financian los teatros. *La Tercera*. Recuperado de <http://www.latercera.com/noticia/como-se-financian-los-teatros/>
- Lennon, Maureen. (27 de enero de 2013). Así funcionan las corporaciones culturales municipales. *El Mercurio*. Recuperado [http://diario.elmercurio.com/2013/01/27/artes\\_y\\_letras/\\_portada/noticias/96DFA85C-522F-477A-9DD0-1EEEC71B53CB.htm?id={96DFA85C-522F-477A-9DD0-1EEEC71B53CB}](http://diario.elmercurio.com/2013/01/27/artes_y_letras/_portada/noticias/96DFA85C-522F-477A-9DD0-1EEEC71B53CB.htm?id={96DFA85C-522F-477A-9DD0-1EEEC71B53CB})
- Red Salas de Teatro. (2013). Santiago, Chile. Recuperado en: <http://redsalasdeteatro.cl/>

- Troncoso, Constanza (27 de junio de 2016). Teatro Nacional Chileno: 75 años de historia sobre las tablas. *La Tercera*. Recuperado de <http://www.latercera.com/noticia/teatro-nacional-chileno-75-anos-de-historia-sobre-las-tablas/>
- Teatro Municipal de Santiago. (2017). *El Municipal*. Recuperado de: <http://www.municipal.cl>
- Universidad de Chile. (2017). Presentación. Recuperado de: <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/institucionalidad/72838/presentacion>
- Teatro Ictus. (2017). <https://www.teatroictus.cl>

## ANEXO I ENCUESTA

### ANÁLISIS DE DISTINTOS MODELOS DE GESTIÓN DE PRINCIPALES TEATROS DE LA REGIÓN METROPOLITANA

NOMBRE DEL TEATRO:  
CARGO DE PERSONA ENCUESTADA:  
PROFESION:  
FUNCIONES:  
PERIODO: 2017  
FECHA:

**INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA X EN LA CASILLA QUE USTED  
CONSIDERE CORRECTA**

#### 1. RECURSOS HUMANOS

##### 1.1 Distribución del Personal

- A. CANTIDAD DE PERSONAL FIJO:
- B. CANTIDAD DE PERSONAL A HONORARIO:
- C. TOTAL PERSONAL:

D. ¿Cuál es el % de personal profesional, sobre el total de personal?

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

E. ¿Cuál es el % de personal profesional en el área administrativa y logística, sobre el total de personal?

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

F. ¿Cuál es el % de personal profesional directamente vinculado a la actividad artística y cultural, sobre el total de personal?

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

### 1.2 Generación de Empleo

A. ¿Cuál es el número de empleos generados directamente relacionados con la actividad artística y cultural?

Ninguno	Menos de 5	Entre 5 - 10	Entre 10 - 15	Entre 15 y 20	Entre 20 - 25	Entre 25 - 30	Entre 30 - 35	Entre 35 - 40	Más de 40

B. ¿Cuál es el número de empleos generados para personal administrativo y de servicios?

Ninguno	Menos de 5	Entre 5 - 10	Entre 10 - 15	Entre 15 y 20	Entre 20 - 25	Entre 25 - 30	Entre 30 - 35	Entre 35 - 40	Más de 40

### 1.3 Capacitación

A. ¿Cuál es el número de horas dedicadas a la capacitación del personal, anualmente?

Ninguna	Menos de 5 horas	Entre 5 - 15 horas	Entre 15 - 25 horas	Más de 25 horas

Nombre todas las capacitaciones realizadas y las instituciones que la ejecutaron:

---

## 1.4 Bienestar

A. ¿El teatro considera un programa vinculado a la salud ocupacional de sus trabajadores?

SI	NO

Si es SI, indique nombre de programa:

---

B. ¿Cuál es el número de incapacidades médicas presentadas por el personal ocasionadas por rutinas o accidentes de trabajo?

Ninguna	Menos de 5	Entre 5 - 10	Entre 10 - 15	Entre 15 - 20	Más de 20

C. ¿El personal recibe algún tipo de incentivo económico (como aguinaldos, bonos, entre otros)?

SI	NO

Si es SI, mencione el tipo de incentivo económico:

---

## 2. RECURSOS ECONÓMICOS

### 2.1 Ingresos por actividad

A. ¿Cuál es el % de ingresos netos por venta de boletería?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

B. ¿Cuál es el % de ingresos por prestación de servicios?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Indique los tipos de servicios:

---

---

## 2.2 Ingresos por participación de recursos externos

A. ¿Cuál es % de ingresos por patrocinios y donaciones?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

B. ¿Cuál es el % de ingresos por aportes y préstamos?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

C. ¿Cuál es el % de ingresos provenientes de recursos públicos?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

## 2.3 Gastos por operación

A. ¿Cuál es el % de gasto por remuneraciones para los recursos humanos?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

B. ¿Cuál es el % de gasto por producción artística?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

C. ¿Cuál es el % de gasto por operación administrativa y logística?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

D. ¿Cuál es el % de gasto por actividades de marketing y comunicación?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

E. ¿Cuál es el % de gasto en impuestos, seguros y pagos de derecho de autor?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

F. ¿Cuál es el % de gasto en infraestructura y mantención?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

#### 2.4 Gastos por inversión

A. ¿Cuál es el % de gasto destinado a la inversión?

Ninguno	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

### 3. MARKETING, COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES

#### 3.1 Sistema escénico y sus públicos

A. ¿Cuál es el rango de edad, más frecuente, de los espectadores asistentes a su teatro?

Menos de 18 años	Entre 18 – 25 años	Entre 26 – 35 años	Entre 36 – 45 años	Entre 45 – 60 años	Más de 60 más

B. ¿Dentro de qué género (s) teatral (es) inscribiría la mayor parte de la programación y producción de obras realizadas en su teatro? Marque más de una alternativa si se requiere.

- i) Teatro infantil
- ii) Dramático
- iii) Comedia
- iv) Performance
- v) Otro ¿Cuál?

C. ¿Cuál es el promedio general de espectadores por función?

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

D. ¿Cuándo fue la última vez que ustedes desarrollaron encuestas de caracterización de públicos?

Nunca	Antes de 2014	2014	2015	2016	2017

### 3.2 Estrategias de marketing y comunicación

A. ¿El teatro considera un plan de marketing vinculado a definir su perfil y promocionarlo?

SI	NO

Si es SI, indique tres acciones principales del programa:

---



B. ¿El teatro considera estrategias para fidelizar su público asistente (como visitas a montajes en procesos de producción, encuentros con artistas, entre otros)?

SI	NO

Si es SI, indique tres acciones principales del programa:

---

C. ¿El teatro considera estrategias de comunicación para promocionar sus obras en cartelera?

SI	NO

Si es SI, indique tres principales:

---

### 3.3 Instrumentos a disposición

A. ¿Cuál (es) es (son) su (s) instrumento (s), sobre su política de precios, para atraer mayor cantidad de espectadores?

Tarificación	Promociones	Abonos	Ninguno

Otro ¿Cuál?

B. ¿Cuál (es) es (son) su (s) tipo (s) de canal (es) de distribución y venta de entradas?

Venta de entradas on-line	Boletería	Plataforma de venta (por ejemplo, Ticketmaster)

Otro ¿Cuál?

C. ¿Cuál es su medio más frecuente para la difusión de sus obras?

- i) Prensa televisiva
- ii) Redes sociales
- iii) Periódicos
- iv) Radio
- v) Otro ¿Cuál?

Si marcó en redes sociales, mencione sus medios digitales:

---

### 3.4 Relaciones institucionales y protocolos

A. ¿Con cuáles de estas categorías se relaciona o identifica su organización?

- I) Público
- II) Privado

B. ¿Número de protocolos establecidos por su organización teatral?

Ninguno	Menos de 3	Entre 3 – 5	Entre 5 – 8	Entre 8 – 12	Entre 12 – 15	Entre 15 – 20	Más de 20

Nombre los protocolos:

---

## 4. RECURSOS DE MATERIALES Y SERVICIOS

### 4.1 Infraestructura

A. ¿Cuál es la capacidad de espectadores de la (s) sala (s) que posee el teatro?

SALA 1	SALA 2	SALA 3	SALA 4	SALA 5

B. ¿Cuáles son las medidas del escenario?

ANCHO	FONDO	ALTURA

C. ¿Cuál es el número de camarines?

Nº

D. Marque el tipo de servicios básicos con los que cuenta el teatro:

SERVICIOS	SI	NO
Limpieza		
Mantenimiento		
Seguridad		
Logística		
Seguros sanitarios		
Primeros auxilios		

E. Marque el tipo de servicios técnicos especializados con los que cuenta el teatro:

SERVICIOS	SI	NO
Iluminación		
Sonido		
Prensa y comunicación		
Diseño de traducciones y subtítulos		
Registros en videos y fotografía		

F. Marque el tipo de servicios de asesoría profesional (jurídicos, fiscales, contables y auditoría)

SERVICIOS	SI	NO
Jurídicos		
Contables y auditoría		

G. ¿El teatro considera normas de seguridad generales y básicas?

SI	NO

H. ¿El teatro considera un plan de evacuación y seguridad?

SI	NO

I. ¿El teatro realiza controles periódicos sobre la seguridad de su infraestructura?

SI	NO

J. ¿El teatro usa manuales de uso específico de cada tarea y función del trabajador?

SI	NO

#### 4.2 Proveedores

A. ¿El teatro considera proveedores externos?

SI	NO

Mencione los proveedores externos:

---

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

## **ANEXO II LISTADO DE PLATAFORMAS CULTURALES TEATRALES REGIÓN METROPOLITANA 2017**

### **TEATROS MUNICIPALES**

1. Teatro Municipal de Santiago
2. Teatro Municipal de las Condes
3. Teatro Oriente
4. Teatro Municipal de Ñuñoa
5. Teatro Municipal de San Joaquín
6. Teatro Novedades

### **TEATROS UNIVERSITARIOS PÚBLICOS**

7. Teatro Nacional Chileno

### **TEATROS UNIVERSITARIOS PRIVADOS**

8. Teatro UC
9. Teatro de la Universidad Mayor
10. Teatro Camilo Henríquez
11. Teatro Universidad Finis Terrae
12. Teatro de la Universidad de Las Américas
13. Teatro AIEP
14. Teatro DUOC UC
15. Teatro de la Universidad Andrés Bello
16. Teatro de la Universidad San Sebastián

### **TEATROS- SALAS PRIVADOS CON COMPAÑÍA ESTABLECIDA**

17. Teatro Ictus
18. Teatro Cinema
19. Teatro Camino
20. Teatro Viaje Inmóvil

## **TEATROS-SALAS PRIVADOS SIN COMPAÑÍA ESTABLECIDA**

21. CEAT
22. Teatro SIDARTE
23. Taller Siglo XX Yolanda Hurtado
24. Teatro del Puente
25. Teatro Cariola
26. Teatro La Aurora

## **TEATROS-SALAS COMERCIALES ALIADOS A MARCAS**

27. Teatro NESCAFÉ de las Artes
28. Teatro Coca-Cola City

## **CADENAS DE SALAS**

Centro Mori conformado por:

29. Teatro Mori Parque Arauco
30. Teatro Mori Bellavista
31. Teatro Mori Plaza Vespucio
32. Mori Sala Vitacura

*\*Teatro Mori Casino Viña del Mar no se incluye dentro del listado por no pertenecer a la Región Metropolitana.*

## **CENTROS O CORPORACIONES CULTURALES CON SALAS DE TEATRO**

33. Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM)
34. CorpArtes
35. Teatro San Ginés
36. Centro Cultural Estación Mapocho
37. Matucana 100
38. Centro Cultural Espacio Matta
39. Corporación Cultural de Recoleta
40. Corporación Cultural de La Reina
41. Corporación Aldea del Encuentro
42. Casa de la Ciudadanía Montecarmelo
43. Casona Dubois