



# **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE CICLO CERRADO PARA LA INSTITUCIÓN TEATRO NACIONAL CHILENO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Engels Enrique Gutiérrez Solórzano**

**Profesor Guía: Alicia Núñez Mondaca**

**Santiago, Enero 2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mis padres Carmen Solórzano y Mario Gutiérrez (QEPE), por creer en mí y porque siempre me apoyaron, de igual manera, a mis amigos y familiares quienes fueron una ayuda en todo el proceso de elaboración de tesis.

Así mismo, agradezco el apoyo de las personas del Teatro Nacional Chileno, en especial del Sr. Igor Pacheco y del Sr. Claudio Martínez, quienes dispusieron de su tiempo, colaborando en cada reunión. Sin el aporte de la institución, el sustento y culminación de este trabajo no hubiese sido posible.

Finalmente, quiero agradecer a la profesora Alicia Mondaca, por sus orientaciones y atención a mis consultas, de igual manera, por su paciencia en cada revisión realizada a este trabajo, y sus valiosas e incesantes sugerencias en momentos de dudas.

## Contenido

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2 Propósito del Estudio .....	7
1.3 Objetivos de la Investigación .....	8
1.5 Preguntas de Investigación.....	9
1.6 Alcance y Limitaciones.....	9
1.7 Metodología .....	10
1.7.1 Etapa 1: Desarrollo de la Estrategia .....	11
1.7.2 Etapa 2: Planificación Estratégica.....	12
1.7.3 Etapa 3: Alineación de la organización con la estrategia .....	13
1.7.4 Etapa 4: Planificación de las operaciones .....	13
1.7.5 Etapa 5: Control y Aprendizaje.....	14
1.7.6 Etapa 6: Prueba y Adaptación de la Estrategia .....	14
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 Control de Gestión .....	16
2.2 Gestión en las instituciones teatrales.....	17
2.3 El Control de Gestión mediante un proceso de seis etapas de Desarrollo y seguimiento de la Estratégica .....	18
2.4 Etapa uno: Desarrollar la Estrategia.....	20
2.4.1 Misión .....	20
2.4.2 Visión.....	21
2.4.3 Valores .....	21
2.5 Propuesta de Valor .....	22
2.6 Análisis Externo y las Cinco Fuerzas de Porter .....	23

2.7	Análisis de los Stakeholders.....	26
2.8	Análisis Interno .....	27
2.9	Cadena de Valor .....	27
2.10	Factores Críticos de Éxito .....	28
2.11	Análisis FODA.....	30
2.12	Estrategia.....	31
2.13	Etapa dos: Planear la Estrategia .....	32
2.13.1	Mapa Estratégico.....	32
2.13.2	Cuadro de Mando Integral .....	33
2.14	Etapa tres: Alinear la Organización .....	34
2.14.1	Despliegue del Balanced Scorecard BSC (cascada).....	35
2.14.2	Esquema de Incentivos.....	36
2.15	Etapa cuatro: Planificar Operaciones .....	37
2.16	Etapa cinco: Controlar y Aprender .....	38
2.17	Etapa seis: Probar y Adaptar .....	39
<b>CAPITULO III: SISTEMA DE CICLO CERRADO AL TEATRO NACIONAL CHILENO.....</b>		<b>40</b>
3.17	Etapa uno: Desarrollo de la Estrategia .....	40
3.1.1	Estructura organizacional.....	41
3.1.2	Misión .....	43
3.1.3	Visión.....	43
3.1.4	Valores .....	44
3.1.5	Definición de atributos y propuesta de valor .....	44
3.1.6	Análisis del Entorno.....	46
3.1.6.1	Análisis PESTEL .....	46
3.1.6.2	Análisis de la competencia cinco fuerzas de Porter .....	55
3.1.7	Análisis FODA.....	61
3.2	Etapa dos: Planificar la Estratégica.....	71
3.2.1	Mapa Estratégico.....	72
3.2.2	Relación Causa – Efectos de los objetivos.....	74

3.2.3	Cuadro de Mando Integral .....	76
3.2.4	Stratex .....	85
3.3	Etapa tres: Alineamiento de la Organización con la Estrategia .....	94
3.3.1	Despliegue de cascada.....	95
3.3.2	Esquema de incentivos.....	96
3.3.3	Programas de comunicación de la estrategia.....	102
3.4	Etapa cuatro: Planificar Operaciones .....	105
3.4.1	Gestión Estratégica.....	108
3.5	Etapa cinco: Controlar y Aprender .....	108
3.6	Etapa seis: Prueba y Adaptación de la Estrategia .....	110
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>111</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>114</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>120</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Línea de tiempo Teatro Nacional Chileno (TNCh) .....	4
<b>Figura 2:</b> Modelo de Ciclo cerrado: Integrando las Estrategias y las Operaciones.....	11
<b>Figura 3:</b> Sistema de circuito cerrado que relaciona estrategia con las operaciones.....	19
<b>Figura 4:</b> Análisis Externo - Entorno General .....	24
<b>Figura 5:</b> Fuerzas que mueven la competencia de un sector.....	25
<b>Figura 6:</b> Estructura Organizacional actual del Teatro Nacional Chileno.....	41
<b>Figura 7:</b> Propuesta - Organigrama del Teatro Nacional Chileno.....	42
<b>Figura 8:</b> Presupuesto Histórico Fondos Concursables (FONDART) .....	47
<b>Figura 9:</b> Participación total por sector (Conciertos, Cine y Teatro) .....	50
<b>Figura 10:</b> Resumen del Análisis PESTEL.....	54
<b>Figura 11:</b> Ciclo de producción de las obras de teatro TNCh.....	57
<b>Figura 12:</b> Resumen Análisis de la Industria (5 Fuerzas de M. Porter) .....	60
<b>Figura 13:</b> Principios Institucionales - Facultad de Artes.....	71
<b>Figura 14:</b> Mapa Estratégico - Teatro Nacional Chileno (TNCh).....	73
<b>Figura 15:</b> Principales Etapas del Plan de Acción para el TNCh.....	89
<b>Figura 16:</b> Poster del Mapa Estratégico del Teatro Nacional Chileno .....	103
<b>Figura 17:</b> Programa de comunicación y formación.....	104

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Costo de las entradas (Boletería) .....	58
<b>Tabla 2:</b> Cuadro de Oportunidades del TNCh.....	61
<b>Tabla 3:</b> Cuadro de Amenazas del TNCh .....	62
<b>Tabla 4:</b> Cuadro de Fortalezas del TNCh.....	62
<b>Tabla 5:</b> Cuadro de Debilidades del TNCh .....	63
<b>Tabla 6:</b> Escala de rangos de riesgos .....	64
<b>Tabla 7:</b> Matriz FODA Cuantitativo .....	65
<b>Tabla 8:</b> Cuadro de Estrategias del TNCh.....	69
<b>Tabla 9:</b> Objetivos Estratégicos Facultad de Artes .....	70
<b>Tabla 10:</b> Relación Causa y Efecto perspectiva del aprendizaje y crecimiento .....	74
<b>Tabla 11:</b> Relación Causa y Efecto procesos internos .....	75
<b>Tabla 12:</b> Relación Causa y Efecto Perspectiva del visitante .....	76
<b>Tabla 13:</b> Cuadro de Mando Integral – Perspectiva del Visitante.....	77
<b>Tabla 14:</b> Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Financiera.....	77
<b>Tabla 15:</b> Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Procesos Internos .....	78
<b>Tabla 16:</b> Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Procesos Internos .....	79
<b>Tabla 17:</b> Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	79
<b>Tabla 18:</b> Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	80
<b>Tabla 19:</b> Semaforización del CMI.....	81
<b>Tabla 20:</b> Semaforización Cuadro de Mando Integral – Perspectiva del Visitante.....	82
<b>Tabla 21:</b> Semaforización Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Financiera .....	82

<b>Tabla 22:</b> SemafORIZACIÓN Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Procesos Internos .....	83
<b>Tabla 23:</b> SemafORIZACIÓN Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	84
<b>Tabla 24:</b> Stratex – Perspectiva del Visitante.....	86
<b>Tabla 25:</b> Stratex – Perspectiva Financiera.....	86
<b>Tabla 26:</b> Stratex – Perspectiva Procesos Internos .....	87
<b>Tabla 27:</b> Stratex - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	88
<b>Tabla 28:</b> Plan de Acción – Teatro Nacional Chileno.....	90
<b>Tabla 29:</b> Plan de Acción – Teatro Nacional Chileno .....	91
<b>Tabla 30:</b> Plan de Acción – Teatro Nacional Chileno.....	92
<b>Tabla 31:</b> Plan de Acción – Teatro Nacional Chileno .....	93
<b>Tabla 32:</b> Sistema de incentivos del TNCh – Perspectiva del Visitante .....	98
<b>Tabla 33:</b> Sistema de incentivos del TNCh – Perspectiva Financiera.....	98
<b>Tabla 34:</b> Sistema de incentivos del TNCh – Perspectiva Procesos Internos .....	99
<b>Tabla 35:</b> Sistema de incentivos del TNCh – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	100
<b>Tabla 36:</b> Estructura de presupuesto del TNCh .....	107

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Cronograma de Reuniones.....	120
<b>Anexo 2:</b> Cronograma de Reuniones.....	121
<b>Anexo 3:</b> Propuesta de cronogramas de reuniones .....	122
<b>Anexo 4:</b> Encuesta de percepción del visitante.....	123
<b>Anexo 5:</b> Análisis de encuesta del TNCH .....	124
<b>Anexo 6:</b> Base de elaboración del STRATEX.....	129
<b>Anexo 7:</b> Presupuesto (en \$ M) Año 2017 - Teatro Nacional Chileno .....	134
<b>Anexo 8:</b> Ejecución del presupuesto del TNCh de Ene a Sept (en \$ M) - Año 2017 .....	135
<b>Anexo 9:</b> Detalle del CMI - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	136
<b>Anexo 10:</b> Detalle del CMI - Perspectiva de Procesos Internos.....	139
<b>Anexo 11:</b> Detalle del CMI - Perspectiva Financiera .....	142
<b>Anexo 12:</b> Detalle del CMI - Perspectiva del Visitante.....	142

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La actividad teatral en los últimos años toma un espacio importante dentro de la sociedad en Chile. Sin embargo, la existencia de cada centro teatral está condicionada a diversos factores: en primer lugar, son resultado de procesos históricos relacionados con la concepción que cada sociedad tiene de la cultura, por otra parte, de las diversas formas en que puedan financiarse, ya que se incurren en una serie de gastos operativos, afectando la producción de obras teatrales propias. En ese sentido, el Estado Chileno, juega un rol muy importante, canalizando recursos mediante postulaciones abiertas en el Centro Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART).

El Teatro Nacional Chileno, no ajeno a las condicionantes antes mencionadas, tiene problemas recurrentes, que impiden la entrega de forma periódica de obras teatrales, uno de estos problema, es el desaprovechamiento de oportunidades a fuentes de recursos a las que el TNCh puede optar, producto de una ausencia de un modelo de gestión que colaboren a la buena toma de decisión, por otra parte, el TNCh al ser una institución de extensión universitaria, depende de forma directa de la Facultad de Artes quien le provee de orientaciones generales hasta la asignación de recursos, lo que conlleva una dependencia en sus dos únicas fuentes de ingresos: un presupuesto mensual, asignada por la Facultad de Artes y la recaudación por venta de tickets (boletería).

De lo antes mencionado, en el presente trabajo, se propone al TNCh un modelo de ciclo cerrado planteado por los autores Kaplan y Norton (2008). Este modelo integra el desarrollo de la estrategia con enfoque en la misión, visión y valores, lo que permite identificar la relación entre el visitante que es el público, y su impacto en la institución, posteriormente, la identificación de los objetivos organizacionales y su causalidad, lo que conlleva le elaboración de lineamientos de los objetivos con los de la Facultad de Artes,

de igual manera, se propone objetivos y metas de desempeño a alcanzar, permitiendo la incorporación de un modelo que sea capaz de responder a las necesidades actuales, y a su vez, respondan a las condiciones que surjan en el mediano y largo plazo, entregando información útil para la toma de decisión estratégica y operativa del TNCh.

Adicionalmente, se proponen en el presente trabajo, diversas herramientas de seguimiento y monitoreo que contribuyan a alcanzar objetivos y atributos de la institución, en los que se pueden destacar, un cuadro de mando integral, acompañado de un desglose de recursos, en conjunto, con un plan de acción el que contempla un despliegue de actividades y una propuesta de cronograma a seguir, y por último, recomendaciones de seguimiento y monitoreo para la buena ejecución para cumplir con sus lineamientos estratégicos.

## **CAPITULO I: INTRODUCCION**

En las últimas décadas del siglo XIX, las actividades teatrales chilenas se encontraban reducidas a presentaciones de grupos extranjeros, es sólo a comienzos del siglo XX, en el año 1920, que se postula el surgimiento de una sociedad teatral donde se realizaban obras dirigidas por chilenos. Es así como surgen nuevas salas de teatro y nuevas compañías teatrales que se multiplicaron en todo el país, realizando giras artísticas a provincias y otras regiones de Chile. Este importante desarrollo de creación artística incentivó la formación de más compañías teatrales, surgiendo la necesidad de crear una Dirección Superior de Teatro Nacional, administrada por el Gobierno de Chile en el año 1935, mediante la promulgación del decreto de ley N° 5563.

La promoción al arte comenzó a tener un giro importante en la cultura chilena, naciendo así la idea de crear el Teatro Experimental de la Universidad de Chile (TEUCh), el que se fundó el 22 de junio de 1941. Entre los precursores de esta idea, se encontraba Pedro de la Barra, considerado el primer Director del Teatro Experimental. Luego de casi una década el TEUCh se fusiona con el Departamento de Teatro de la Universidad de Chile en el año 1954, comenzando a realizar obras importantes en las salas Agustín Siré y Sergio Aguirre. Sus comienzos como un teatro de extensión universitaria le valieron trayectoria e importancia tanto en Santiago como en otras regiones, lo que le llevó en el año 1976 a cambiar su nombre a Teatro Nacional Chileno, nombre que conserva hasta hoy en día (Teatro Apuntes, 1991). La evolución y transición del Teatro Nacional Chileno se ilustra en la Figura 1.

**Figura 1:** Línea de tiempo Teatro Nacional Chileno (TNCh)

## Teatro Nacional Chileno (TNCh)



EL TNCh es una institución que promulga el arte escénica, danza, música, teatro y sonología, que es considerado un centro de extensión universitaria de la Facultad de Artes, y que depende por decreto y tradición del Departamento de Teatro. Su dirección general corresponde al Decano de la Facultad de Artes de la Universidad de Chile. La funcionalidad del teatro depende de un Director general, quien es convocado por concurso público por solicitud del Decano de la Facultad, y es elegido de acuerdo a sus cualidades de dirección y capacidades teatrales. En la actualidad el TNCh dispone de ocho trabajadores contratados de forma honoraria y permanente, siendo su Director general el Sr. Igor Pacheco.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El TNCh depende de forma directa de la Facultad de Artes, quien le provee de orientaciones generales acerca de su función hasta la asignación de recursos. El TNCh al ser una institución de extensión universitaria, no cuenta con total autonomía en sus decisiones, lo que conlleva una dependencia en sus dos únicas fuentes de financiamiento: un presupuesto mensual, y la recaudación por venta de tickets (boletería). El presupuesto se destina a pagos de alquiler de la sala teatral, alquiler de oficinas, gastos básicos, otros gastos de oficina y pago de planilla salarial; es un monto fijo y no se asignan montos de contingencia para eventualidades. El total recaudado en boleterías es transferido y administrado por el departamento financiero de la Facultad de Artes.

En cuanto al seguimiento de las operaciones, el TNCh contempla un único monitoreo de gestión que es el presupuestario, y consiste en un informe (diario y mensual) enviado al Departamento de Finanzas de la Facultad de Artes, el que comprende; los ingresos de boletería (entregados diariamente) y los gastos realizados (mensualmente). El informe es realizado por las secretarias y el sub Director, y se asemeja a un flujo de caja (ingresos y

gastos). Por otro lado, el presupuesto no se encuentra alineado a ningún objetivo o estrategia de la institución, su monto de asignación es el mismo desde hace más de 30 años, y solo es ajustado respecto a las variaciones del IPC. Adicionalmente, existe una débil integración con el Departamento de Teatro y la Facultad de Artes, lo que imposibilita una buena comunicación entre las partes.

Sumado a lo anterior, se presenta una ausencia de un sistema de gestión que involucre los procesos administrativos, y que sería una herramienta importante que ayude tanto a la elaboración, el monitoreo y la ejecución de los objetivos estratégicos y de gestión organizacional. El no contar con un sistema de gestión, conlleva a dificultades de detección temprana de los problemas del sector, a una toma de decisiones que carece de la definición de objetivos desafiantes en el mediano o largo plazo, o de diferenciación en la oferta de obras que se ofrecen al público que gusta del arte escénica. Cerca del sector donde se ubica el TNCh, existen una variedad de oferta teatral tal es caso del Teatro Municipal, Teatro Camilo Henríquez, Teatro Cinemas, entre otros, lo que conlleva a que el visitante obtenga una variedad de opciones al momento de querer visitar un teatro. De esta manera, un buen diseño estratégico y de seguimiento de la gestión del teatro, permitirá que el TNCh, mejore su toma de decisión en sus lineamientos estratégicos y así mejorar su oferta teatral y que el visitante llegue con más frecuencia al TNCh.

En definitiva, el TNCh necesita formular su estrategia, para así comprender hacia donde quiere dirigirse o que desea alcanzar, y de un sistema de control de gestión que le ayude a implementar estas estrategias en la organización. La formulación de su estrategia y la propuesta de un sistema de control de gestión, ayudaran a que el TNCh se ajuste a cambios en forma temprana y que no afecten en el largo plazo un rumbo sostenible de la institución, de igual manera, lograr tomar decisiones de forma anticipada basados en sus lineamientos estratégicos para enfrentar cambios venideros.

## **1.2 Propósito del Estudio**

El estudio tendrá como propósito proponer un Sistema de Control de Gestión (SCG) basado en el modelo de ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008), que ayude y colabore a la gestión de los procesos del TNCh, a través del desarrollo de la estrategia organizacional, apoyados de herramientas que le permitan planificar la estrategia como mapas estratégicos y cuadro de mando integral, para así alienar la organización y sus actividades diarias con los objetivos institucionales, y a su vez, realizar el seguimiento, monitoreo y control de los planes y objetivos estratégicos, lo que le permitirá adaptar nuevas estrategias basadas en el comportamiento del sector teatral.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer para el Teatro Nacional Chileno un Sistema de Gestión de Ciclo Cerrado que colabore con la implementación efectiva de su estrategia.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- i.** Identificar y formalizar los lineamientos estratégicos de la institución los que comprenden: Misión, Visión, Valores de la Institución, ejes de su Propuesta de Valor, que permitan una correcta ejecución de la estrategia en la Institución.
- ii.** Realizar un análisis estratégico del que se pueda diseñar un Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral, entre otras herramientas que ayudarán a orientar las decisiones de la institución.
- iii.** Proponer un modelo de alineación a la institución mediante el diseño de una planificación de operaciones comprendiendo planes y cronogramas de trabajo, que contribuya al buen desempeño operacional de la institución.
- iv.** Proponer un plan de reuniones que ayuden reafirmar y adaptar la eficacia de las estrategias actuales.

## **1.5 Preguntas de Investigación**

El presente estudio se realizó en base a la siguiente pregunta de investigación:

¿El diseño y propuesta del modelo de gestión de ciclo cerrado, podría contribuir a que los Directores del TNCh alineen sus decisiones estratégicas con las operaciones del teatro para alcanzar una mejora en su gestión?

## **1.6 Alcance y Limitaciones**

### **1.6.1 Alcance**

Este trabajo propone el diseño de un sistema de control de gestión de ciclo cerrado para el TNCh, que implicó entre otros el desarrollo de objetivos institucionales, el alineamiento de la organización, la propuesta de indicadores integrados a los objetivos, el desarrollo de un plan de monitoreo de las operaciones, así como también un plan de seguimiento para sus cambios. Sin embargo, la implementación de la propuesta es de responsabilidad del TNCh.

En este trabajo de tesis, se diseñan herramientas de control de gestión y de seguimiento, partiendo de la premisa de que el modelo propuesto puede ser adaptado a cualquier institución, incluyendo otras instituciones teatrales, organismos no gubernamentales, empresas privadas, entre otras.

### **Limitaciones**

El TNCh presenta un escenario de escasa información administrativa y financiera, por otro lado, el tesista no es trabajador de la institución, lo que conlleva a que el análisis de la problemática se desarrollara en función de la información proporcionada, solo se adquirió información financiera del periodo 2017, algunos datos no estaban al alcance de las de los colaboradores del TNCh, como los datos de gestión semestral y anual, eventos externos que podrían afectar directamente la agenda de proyectos teatrales que tenga la

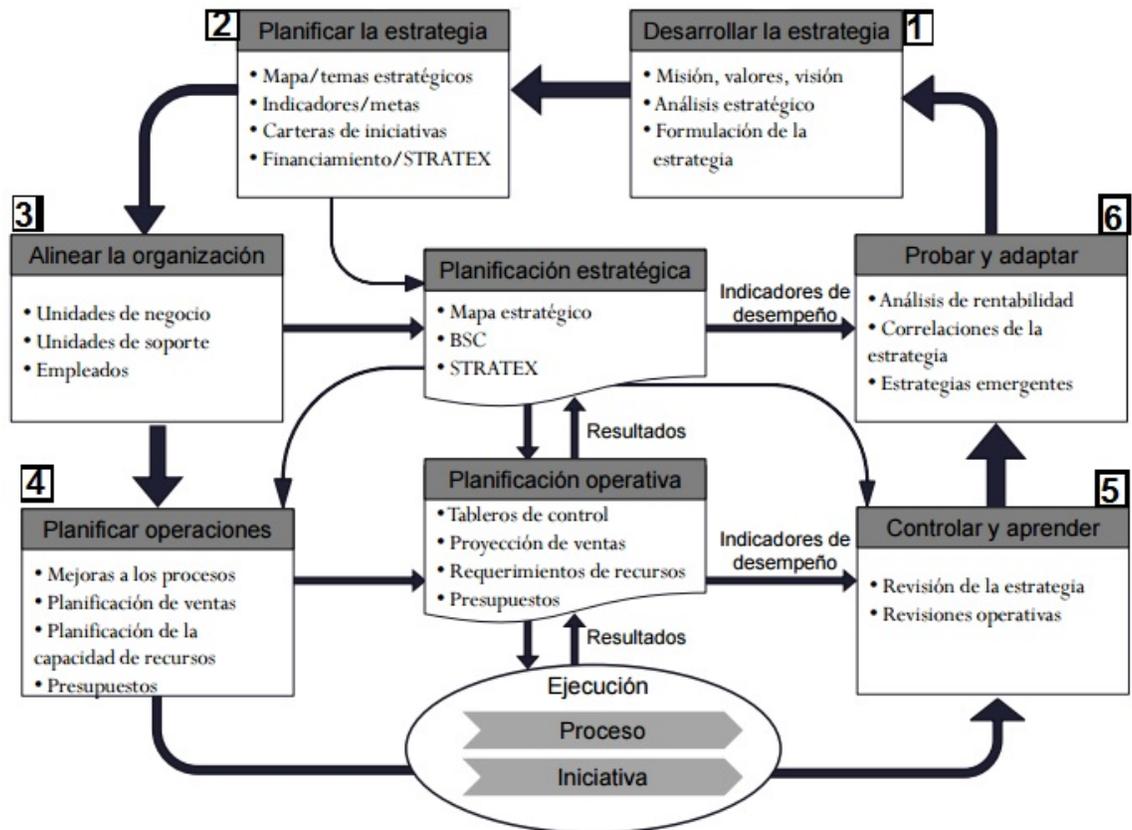
institución. La implementación de las estrategias propuestas, el seguimiento del Cuadro de Mando Integral y sus posibles mejoras, dependerá directamente de los Directivos y responsables de las decisiones y están fuera del alcance de este trabajo de tesis.

## **1.7 Metodología**

La metodología se basó en el sistema de gestión de ciclo cerrado (SGCC) de los autores Kaplan y Norton, publicado en su libro *Execution Premium* del año 2008. El SGCC consiste en seis etapas que se muestran en la figura 2, que denotan la naturaleza de un modelo continuo de ejecución e implementación de procesos. El desarrollo de cada herramienta de gestión, estará encaminado por cada etapa descrita en el modelo; La etapa uno tendrá como objetivo proponer herramientas que ayuden con el desarrollo de lineamientos estratégicos, en este sentido, se realizó una encuesta al público con el objetivo de considerar la percepción del visitante en el desarrollo de la estrategia, ver anexo n° 4 y anexo n° 5, de igual manera, en cada etapa del ciclo cerrado, se realizaron sesiones de reuniones con los colaboradores del TNCh, ver anexo n° 1 y anexo n° 2, permitiendo que cada herramienta de gestión se elaborara según a las necesidades del TNCh, la etapa dos, considera cada herramienta, propuesta de la etapa uno y las indexa en un orden de objetivos institucionales que ayuden a planificar la estrategia, la etapa tres y cuatro, tiene como objetivo alinear las organizaciones en base a las herramientas de la etapa dos de planificación, donde se proponen planes de acciones para el control de la planificación estratégica, y por ultimo las etapas cinco y seis, se realiza una revisión de los cambios que puedan surgir en el corto plazo y que puedan influir en las decisiones de largo plazo que no afecten la sostenibilidad y buen rumbo de la institución.

El modelo de ciclo cerrado antes descrito, es una propuesta de herramientas de gestión y seguimiento a los procesos estratégicos propuesto al TNCh, por lo que su ejecución e implementación será responsabilidad de los Directivos del TNCh.

**Figura 2:** Modelo de Ciclo cerrado: Integrando las Estrategias y las Operaciones



Fuente: Libro Execution Premium, (Kaplan y Norton, 2008)

### 1.7.1 Etapa 1: Desarrollo de la Estrategia

La etapa de desarrollo de la estrategia se realiza mediante el despliegue de herramientas sistemáticas, como las declaraciones de misión, valores y visión (MVV), auxiliado mediante las interrogantes: ¿De qué negocio participamos y por qué?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo podemos ser más competitivos? Para responder a estas preguntas se requirió de la participación del Directorio del TNCh compuesto por; Horacio Pérez, Ana Campusano y Verónica Vargas, del Director interino del teatro Igor Pacheco y el sub Director del teatro, Claudio Martínez, refiriéndose a ellos de ahora en adelante como “Colaboradores del TNCh”, ver anexo n° 1 cronograma y reuniones. En conjunto, se logró definir la

misión, visión y valores, a través de reuniones presenciales realizadas dos veces a la semana en las oficinas del TNCh, entre los meses de Agosto a Octubre del año 2016. Adicional a lo ya mencionado, se realizó el análisis interno referente a; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA), y los análisis externos PESTEL y las cinco fuerzas de Michael Porter. Con los resultados obtenidos, se formuló la estrategia donde se logran definir los lineamientos institucionales del TNCh. De igual manera, se desarrolló una encuesta a 100 visitantes del TNCh, ver anexo 4 encuesta de percepción del visitante, de esta encuesta, donde se obtienen resultados importantes del visitante, destacando algunos; la tradición, la ubicación, la variedad de precios, la calidad de las obras teatrales y la oferta teatral, ver anexo n° 5 para un mayor detalle. Los resultados de la encuesta de percepción del visitante, sirvieron como base para la elaboración de la propuesta de valor del TNCh, ayudando a establecer la relación entre los visitantes y el servicio brindado.

### **1.7.2 Etapa 2: Planificación Estratégica**

Con la definición de las declaraciones misión, visión y valores institucionales, contemplados en la etapa 1 de desarrollo de la estrategia, se procede al desarrollo de la planificación estratégica definida en la etapa 2 del ciclo cerrado. En esta etapa, se identifican los objetivos fundamentales y propuestas de metas, alineando las iniciativas y el desarrollo de la institución, guiando la acción y la asignación de recursos, de esta manera, se realizaron reuniones que ayudaron a entender el propósito del uso de herramientas, como los mapas estratégicos y el despliegue de iniciativas incluidas en el cuadro de mando integral (CMI). Las reuniones sostenidas en el TNCh, fueron guiadas por las siguientes interrogantes: ¿Cómo describimos nuestra estrategia?, ¿Cómo medimos nuestro plan?, ¿Cómo podríamos financiar nuestras iniciativas?, ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia? De esta forma, se definieron los objetivos involucrados en el mapa estratégico, relacionándolos a un cuarteto de perspectivas que incluyen: percepción

de los clientes-visitantes, aspectos financieros, procesos internos, y perspectiva de recursos. De las perspectivas antes mencionadas, se podrán alinear la planificación y gestión, de forma coherente a cada uno de los componentes clave de la estrategia institucional, reflejados en las iniciativas del CMI. Dado que cointegran las líneas funcionales con los procesos de los empleados, haciendo más claros los procesos para una ejecución exitosa de la estrategia.

### **1.7.3 Etapa 3: Alineación de la organización con la estrategia**

En esta tercera etapa, las reuniones con los funcionarios ayudarán a relacionar la estrategia de la institución con los objetivos que se definen de forma funcional e individual con los empleados, permitiendo alinear y motivar las labores de estos. En general, las preguntas que guiaron esta etapa fueron: ¿Cómo podemos asegurarnos de que todas las funciones y operaciones del TNCh se alinean con los objetivos estratégicos desarrollados en la etapa 2? Las reuniones permitieron entender y definir las estrategias a nivel institucional, de esta forma, los directivos pudieron validar que tan efectiva puede ser la aplicación e integración de los objetivos, en conjunto a las funciones laborales de los empleados. Las finalidades descritas en el mapa estratégico orientarán de manera clara las operaciones de la institución, fortaleciendo la comunicación y la alineación de los objetivos personales a los objetivos institucionales. Para tal fin, se desarrolló un CMI el que comprende las iniciativas, metas y objetivos estratégicos, que ayudarán de mejor forma la validación de las decisiones y el mejor desempeño de las funciones laborales.

### **1.7.4 Etapa 4: Planificación de las operaciones**

Dada la ausencia de planes operacionales, esta etapa de planificación se focalizó en dar respuesta a dos preguntas claves: ¿Qué mejora los procesos operacionales e institucionales?, luego de identificarlo, ¿Cuáles son los tópicos más complicados para

ejecutar la estrategia? Para dar respuestas a estas interrogantes, se plantean los objetivos ya identificados en el mapa estratégico, representando la forma en que se ejecutarán, focalizando sus programas de gestión, evaluando montos y asignando presupuesto. Lo antes descrito, ayuda a determinar los fundamentos operacionales necesarios que señalizan el sendero óptimo que la institución debe seguir. Posteriormente, se respondió a una última interrogante; ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes y presupuestos operativos? Para dar respuesta, se tuvieron que abordar y definir aspectos puntuales del presupuesto, tales como; plan de capacidad de recursos y presupuestos operativos.

#### **1.7.5 Etapa 5: Control y Aprendizaje**

Una vez definida, planificada y relacionada la estrategia con un plan operacional integral, la institución comenzará a ejecutar sus programas (representados en las etapas 4 y 5 de la Figura 3). En el TNCh, esta etapa fue guiada por las siguientes interrogantes ¿Están las operaciones bajo control?, ¿Estamos ejecutando bien la estrategia? Controlar los resultados del desempeño de las funciones operacionales, dependerá de la nueva información recopilada y el aprendizaje adquirido. El TNCh tendrá que realizar reuniones de revisión para evaluar el cumplimiento operacional y para resolver problemas nuevos o persistentes. De forma similar deberán realizar reuniones de revisión de la estrategia para discutir los indicadores y las iniciativas de la institución analizando el progreso y las barreras que se interponen a ello.

#### **1.7.6 Etapa 6: Prueba y Adaptación de la Estrategia**

En esta última etapa del sistema de gestión de ciclo cerrado, el TNCh, necesitará implementar una reunión independiente que pruebe si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas. Este trabajo de grado no llega a la implementación del modelo propuesto, sin embargo, la revisión y actualización de la

estrategia es de suma importancia para institucional. Este análisis permitirá acceder a datos adicionales de los análisis mensuales, que permitirán contar con nueva información sobre los cambios que ha sufrido el entorno competitivo y normativo, y con nuevas ideas (y oportunidades). La reunión propuesta de prueba y adaptación considerada en la etapa 6 del ciclo cerrado, deberá responder a la interrogante: ¿Tenemos la estrategia correcta? Se considera que la institución debe realizar esta reunión al menos una vez al año, o quizás cada tres meses (si las dinámicas competitivas, tecnológicas lo justifican) o cada vez que haya una disrupción de envergadura o surja una oportunidad estratégica. Esta reunión deberá ser acompañada de un análisis de las condiciones externas actuales (mediante el análisis PESTEL) y sobre el entorno competitivo mediante el análisis de las 5 fueras de Michael Porter.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

Con el propósito de sustentar y complementar este proyecto de tesis, a continuación, se describirán las diferentes definiciones teóricas que facilitan la comprensión y desarrollo del presente trabajo.

### **2.1 Control de Gestión**

Autores como Langfield-Smith, 1997, Govindarajan y Fisher, 1990, Eccles, 1992, Merchant, 1982, Chenhall, 2003, Flamholtz y Das, 1985, Simons, 1987, Hopwood, 1972, definen al control de gestión como un proceso a través del cual los altos directivos pueden influir en otros miembros de las organizaciones mediante un conjunto de procesos. Procesos que aplican para asegurarse de que las tareas sean encaminadas a la consecución de los objetivos previamente establecidos. Otley (1999) señala además que los sistemas de control de gestión (SCG) proporcionan información que pretende ser útil para los administradores en el desempeño de sus funciones y ayudar a las organizaciones a mantener patrones de comportamiento viables.

Los SCG consideran la construcción y el seguimiento de un conjunto de indicadores o métricas de carácter financiero y no financiero. Los indicadores o métricas permiten precisar los objetivos estratégicos que se utilizan como expresiones cuantitativas para analizar qué tan bien se está ejecutando la estrategia. Las medidas financieras se encuentran relacionadas con los resultados y comportamientos del capital financiero de la empresa, y las no financieras con los análisis de mercado, de clientes, de competidores, de procesos de producción, de procesos internos, entre otros. Ambas medidas enriquecen la relación del control de gestión con el desarrollo de las estrategias organizacionales (Chenhall, 2003).

Así también, Otley y Bisbe (2004) plantean que los SCG se pueden categorizar en dos tipos de controles: el control formal (primario) y el control informal (secundario) que incluye los controles personales y sociales. Los controles formales están basados en los procedimientos, las políticas internas y las leyes y procesos. Por otra parte, el control informal es aquel que viene de la educación de la persona y se encuentra relacionado con las rutinas dentro de los patrones de la vida que éstas desarrollan, patrones que son una consecuencia de un control formal.

Chenhall (2003) hace una distinción entre los términos SCG, Contabilidad de Gestión (CG), Sistemas de Contabilidad de Gestión (SC), y Controles de la Organización (CO). La CG se refiere a un conjunto de prácticas tales como presupuestos o costeo de los productos. Los CO se refieren a las políticas y procedimientos internos de la organización, mientras que el SC se refiere a la utilización sistemática de la CG para lograr ciertos objetivos específicos de las compañías. El SCG, es un término más amplio que incluye los SC y CO, abarcando controles personales o grupales. A partir de esta definición, una organización no se mide en base solo a resultados contables, sino que en base a procesos que proporcionan información de importancia y de relevancia para la toma de decisiones por parte de los directivos.

## **2.2 Gestión en las instituciones teatrales**

La gestión, a partir de las definiciones anteriores, se plantea como una función global e integradora de una organización, de la misma manera ocurre en el campo teatral la gestión. De acuerdo a Márquez (2004) los centros teatrales se asemejan a instituciones y organizaciones públicas o sin fines de lucros, cuyo elemento diferenciador, es la persecución del beneficio económico. Carvajal y Van Diest (2009) y Shargorodsky (2009), argumentan que las instituciones teatrales se basan en un modelo organizativo

donde se establecen jerarquías, roles, formalidades y sistemas de funcionamiento internos, se elaboran programas artísticos y se establecen procesos de producción y administrativos orientados a la atención del público.

Turner (1975) considera que la definición del público objetivo que asiste al teatro direcciona la gestión de los centros teatrales, estableciendo mecanismos que permiten el desarrollo y planificación organizacional. La estructura y la caracterización de los personajes son elementos que van alineados hacia los espectadores quienes presenciarán las obras realizadas. Direccionar la gestión teatral, permitirá identificar los costos requeridos y la forma de financiarlos, permitiendo que su desarrollo sea viable, factible y cumpla con el fin último de la difusión del arte y la cultura.

### **2.3 El Control de Gestión mediante un proceso de seis etapas de Desarrollo y seguimiento de la Estratégica**

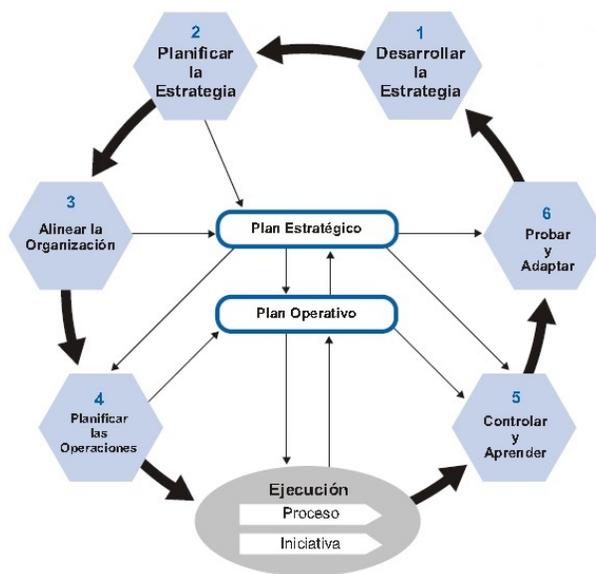
Las salas de teatro son un espacio administrado y direccionado para la muestra en escena de distintas representaciones teatrales y culturales, que se ajustan constantemente a la dinámica de la sociedad y sus avances tecnológicos. De esta manera, la planificación del tipo de audiencia, la calendarización de las obras, el arreglo del escenario, entre otros aspectos, forman parte del proceso de planeación y de la gestión de la misma.

Anthony y Govindarajan (2003) definen la planificación estratégica como un proceso que articula los programas que la organización va a realizar y la cantidad aproximada de recursos que se asignarán para llevar a cabo cada programa estratégico. Por otra parte, Simons (1987) relaciona los SCG con las diferentes estrategias, señalando que la maximización de las utilidades de las empresas es guiada, cuando los SCG son consistentes con las estrategias. Por lo tanto, la planificación estratégica es un componente de gran importancia para la ejecución y cumplimiento de los objetivos de las empresas

(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012), siendo una de las herramientas más utilizadas por las compañías que son líderes en un sector comercial (Capriotti, 1999).

Independientemente de la metodología utilizada en la elaboración de la estrategia, su enfoque de formulación es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía. Los autores Kaplan y Norton (2008) presentan un modelo de gestión integral de la estrategia con las operaciones. Este modelo se desarrolla en seis etapas, impulsando la acción mediante la implementación de iniciativas estratégicas consideradas en un ciclo llamado circuito cerrado donde: la etapa uno corresponde al *desarrollo de la estrategia*, en la etapa dos se realiza la *planificación estratégica*, la etapa tres *alinea la organización*, luego en la etapa cuatro se *planifican las operaciones*, en la etapa cinco se *controla y aprende* y finalmente la última etapa es de *prueba y adaptación* (ver figura 3).

**Figura 3:** Sistema de circuito cerrado que relaciona estrategia con las operaciones



Fuente: Kaplan & Norton (2008). Sistema de circuito cerrado que relaciona las estrategias con las operaciones.

## **2.4 Etapa uno: Desarrollar la Estrategia**

Como parte de la formulación de la estrategia, las organizaciones deben tener presente tres aspectos: la visión, la misión y los valores. Según lo define Kaplan y Norton (2008) estos aspectos son una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa. Por consiguiente, estos puntos una vez identificados, serán el curso o brújula que guían las acciones de la compañía (valores), su propósito (misión) y aspiraciones de resultados futuros (visión).

### **2.4.1 Misión**

Tal como lo definen Kaplan y Norton (2008) la misión es la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.

Para Albuquerque y Lozano (2010) la misión deberá generar motivación y compromiso entre los integrantes de la organización, definir el campo de especialidad y delimitar fronteras de responsabilidad. La declaración de misión debe expresarse en un párrafo corto, funcional, que no limite el potencial creativo de la empresa.

Armijos (2009) argumenta que la misión es como el camino al cual se dirige la organización en el largo plazo. La misión deberá permitir a los interesados comprender cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional. En este sentido, La Misión corresponde, en palabras simples, a la razón de ser de la compañía. Es decir ¿Por qué y para qué nacimos? ¿Cuál es nuestro fin en el mercado? La Misión si la situamos en un marco de tiempo abarca lo que somos hoy y lo que seremos siempre.

### **2.4.2 Visión**

David (2013) expone que la elaboración de la declaración de visión debe responder a una pregunta fundamental ¿en qué queremos convertirnos?, de tal manera, que establezca las bases para desarrollar una buena estrategia. La visión representa lo que se quiere ser a futuro, es decir un anhelo a largo plazo. En general, la misión y visión son aspectos combinados que proveen un anuncio de metas y propósitos de la empresa.

Albuquerque y Lozano (2010) destacan que la visión al ser un reflejo claro de la organización a futuro debe responder al menos tres interrogantes ¿Qué deseamos lograr?, ¿Hacia dónde queremos llegar? y ¿Cómo queremos que nos describa?, transmitiendo a los empleados un sentido más amplio del propósito a futuro de la organización, relacionando los procesos internos y las actividades diarias con el objetivo futuro.

Los autores Kaplan y Norton (2008) de igual forma fortalecen este concepto señalando que:

“La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Deberá estar orientada al mercado y expresar – con frecuencia en términos visionarios – como quiere la empresa que el mundo la perciba”.

### **2.4.3 Valores**

Los valores representan la forma de actuar de una empresa, a lo largo del tiempo guían el comportamiento, los cuales según Francés (2004) serán los orientadores de la empresa y sus empleados. Los valores deben estar expresados en forma clara, ya que definen la cultura organizacional y sus principios operativos, de manera que puedan ser aceptados y percibidos como un todo organizacional. De esta forma, los valores son guías, una

filosofía que abarca de una manera la conducta de los integrantes dentro y fuera de la organización (Thompson, Strikland y Gamble , 1998).

En esta línea Niven (2003) señalan que los valores representan la forma de actuar de una empresa, son los principios intemporales que guían las acciones al interior de la organización. Kovacevic y Reynoso (2010) exponen que los valores son las expresiones que reflejan los principios básicos del comportamiento ético personal y corporativo, que deben estar siempre presente en una organización.

De igual manera, Simons (1995) argumenta que los valores reflejan lo que es realmente importante para la compañía y generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional. Los gerentes comunican y controlan los valores centrales, es decir el propósito compartido del negocio. Kaplan y Norton (2008) agregan que los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter que perseveran debido a que son fundamentos de la cultura de la empresa.

## **2.5 Propuesta de Valor**

De acuerdo con Majia (2003) la propuesta de valor es esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución ofrece a sus clientes. Los estudios de mercadeo enseñan que el posicionamiento estratégico es tomar una opción frente al mercado (clientes) y la competencia por anticipado, y definir cómo quiero ser y cómo espero que el mercado me perciba. Significa saber que no quiero ser y que no debo hacer.

Kaplan y Norton (2000) señalan que la propuesta de valor define la estrategia de la empresa, la que, a su vez, es orientada al cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes

objetivos. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente a la competencia.

Rodríguez (2014) señala que, así como el ácido desoxirribonucleico (ADN) que es el núcleo genético de los seres vivos, de la misma forma, la propuesta de valor es el ADN de la organización, derivada de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la constituyen. Esta señal de identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía.

De igual forma, Levina y Ross (2003) argumentan que la propuesta de valor es un enfoque justificante de las necesidades del cliente, en las que se debe estar atento a las múltiples variables en las que se puede ver necesitado el mercado que ha segmentado la organización.

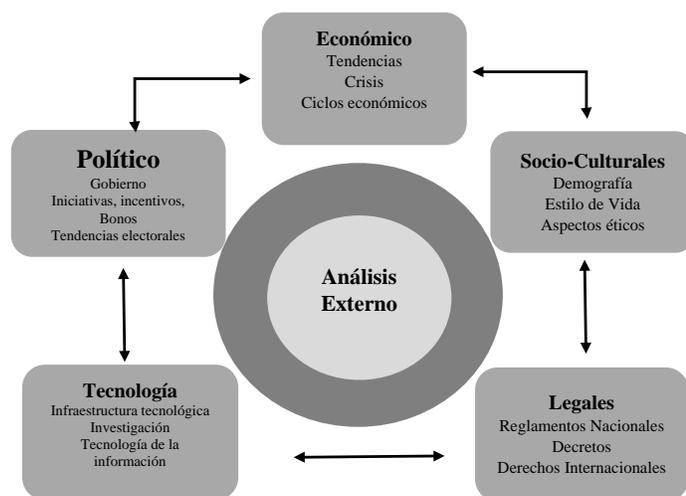
## **2.6 Análisis Externo y las Cinco Fuerzas de Porter**

Para realizar un análisis del sector teatral, primero es necesario especificar y conocer el entorno (los factores externos) que afectan el rubro, para así alcanzar una visión general del mercado y comprender mejor los riesgos asociados. De acuerdo con Dzemyda (2014) el análisis externo, evalúa el entorno macroeconómico de una organización, incluyendo las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas futuras. Licha (2000) argumenta que los cambios en el entorno deben de ser considerados en los análisis, ya que influyen en el crecimiento de la organización. El análisis externo ajusta las estrategias organizacionales, ya que provee de información para la toma de decisión de los directivos acerca de factores como el aumento de precio en los insumos, nuevos competidores, disminución de la demanda o cambios como el uso de tecnología.

De igual forma Kaplan y Norton (2008) señalan que el análisis externo permite a los equipos ejecutivos comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la compañía a nivel macro e industrial.

Martínez y Milla (2012) reafirman lo antes expuesto, argumentando que la estrategia no debe surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, explorar y vigilar las tendencias del mercado y aquellos acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito y supervivencia de una organización se debe en numerosas ocasiones a la capacidad de desarrollar estrategias para predecir los cambios que se darán en el entorno. Una metodología de análisis externo es conocida como análisis PESTEL, que consiste en el análisis de aquellos impactos que no están al alcance de la organización. El análisis PESTEL incorpora cinco factores: Político, económico, sociocultural, tecnológico y Legal, abarcando los escenarios externos claves para las decisiones estratégicas. Ver figura 4.

**Figura 4:** Análisis Externo - Entorno General



Fuente: Libro Execution Premium (Kaplan y Norton, 2008)

Porter (1986) argumenta que se debe combinar el análisis externo de la empresa, con un análisis del entorno, el que permita a su vez, enfrentar los riesgos de la competencia. Las influencias externas se ven reflejados en el análisis de los competidores, así como las posibilidades de estrategias potenciales, siendo importantes, dado que las fuerzas externas, por lo general, afectan a todas las empresas del sector donde se encuentra una organización. Porter cuando se refiere a las fuerzas que operan en el entorno organizacional, se refiere a cinco fuerzas: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la disponibilidad de sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad del sector.

Según los autores Kaplan y Norton (2008) las fuerzas de Porter, son un modelo que calibra a una industria, que, a su vez, identifican las fuerzas específicas que están dando forma al sector, tanto de manera favorable como desfavorable. El análisis de la industria deberá incluir además un resumen del desempeño de la compañía en múltiples coeficientes (ratios) en comparación con los de los competidores de su sector. Ver figura 5.

**Figura 5:** Fuerzas que mueven la competencia de un sector



Fuente: Estrategia competitiva (Porter, 1986), página 24

## **2.7 Análisis de los Stakeholders**

Según Harrison y Wicks (2013), la teoría de los Stakeholders se originó a principios de los años 30 en los Estados Unidos, donde la Compañía General Electric, identificó cuatro grupos de interés (stakeholders) que debían considerar: clientes, empleados, público en general y accionistas (shareholders). Si se logra satisfacer las necesidades y expectativas de los tres primeros grupos como los principales actores de la empresa, el resultado final sería el beneficio de los accionistas. Un enfoque de los Stakeholders, refleja la comprensión de los intereses y las influencias que estos individuos o grupos tienen, tanto dentro como fuera de la organización, y que deben ser considerados al evaluar los cambios (previamente analizados en las amenazas y las oportunidades) en conjunto con la selección de los recursos estratégicos.

El autor Ramírez (1999) señala que el análisis de los Stakeholders brinda una visión completa de las necesidades del concepto de valor (el valor creado a través del buen trato de los grupos o interesados y el valor de los retornos económicos de la organización). La perspectiva de valor basada en las partes interesadas es importante desde un punto de vista gerencial, ya que los gerentes muchas veces olvidan la atención en la gestión.

Finalmente, el enfoque que centran los autores Harrison y Wicks (2013) y Ramírez (1999) en la teoría de los Stakeholders, es un análisis basado desde la perspectiva de los intereses de la organización mediante la gestión organizativa y estratégica, satisfaciendo la creación de valor de los grupos o interesados.

## **2.8 Análisis Interno**

El análisis interno comprende aquellos factores que afectan la eficacia de la organización y están directamente relacionados con su éxito competitivo. Es una de las fases más importantes de la planificación estratégica, ya que permite a las organizaciones analizar la factibilidad de la consecución de los objetivos. Si el análisis de los factores internos muestra que la organización no tiene los recursos necesarios para alcanzar los objetivos requeridos, se pueden cambiar de dirección y evitar el fracaso (Dzemyda, 2014)

Para el autor Porter (1985) el análisis del entorno interno debe responder a todas las cuestiones relacionadas con los recursos internos y resolver todos los problemas de gestión, ya que representan un paso en la elaboración de la estrategia. Todos estos componentes constituyen una “cadena de valor” complementado con un “análisis crítico”. El análisis de la cadena de valor se basa en la conexión entre los recursos de la empresa y su posición competitiva y el análisis crítico corresponde al análisis e identificación de riesgos orientados a la implementación de las estratégicas.

## **2.9 Cadena de Valor**

Porter (1985) expone la importancia del análisis de la cadena de valor, señalando que este permite desagregar las actividades de las empresas en procesos que ayuden a potenciar la diferenciación y la estrategia de la empresa, clasificándolas en dos grandes aspectos: actividades primarias que corresponden a la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y actividades de apoyo que considera las actividades de adquisiciones, desarrollo tecnológico y gestión de recursos humanos de la organización.

Según Kaplinsky y Morris (2000), el análisis de la cadena de valor describe una completa gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio a través de las diferentes fases de la producción, el ingreso de diversos servicios de producción (costos asociados) y la entrega a los consumidores finales.

De esta manera la cadena de valor provee una visión importante a la planificación estratégica, relacionada con la comprensión de las necesidades por realizar aquellos procesos que brindan una ventaja competitiva. El modelo de la cadena de valor muestra la configuración particular de las actividades que se necesitan para crear valor en un producto o servicio. La configuración de estas actividades, y el producto o servicio resultante, serán únicos para una unidad o empresa específica (Ensign, 2001).

Por su parte, Kaplan y Norton (2008) reafirman lo antes expuesto, argumentando que la cadena de valor identifica la secuencia de procesos necesarios para entregar a los clientes productos y servicios de la compañía. Las actividades primarias ayudan a crear un mercado, colaboran con el proceso de producción y a su vez con el proceso de entregar productos y servicios. Estas actividades son acompañadas por las actividades secundarias o de soporte, que facilitan los procesos primarios de creación de valor; así mismo, el segmento innovación dentro del proceso representa la fuente de creación de valor.

## **2.10 Factores Críticos de Éxito**

Según Rockart (1982) los factores críticos de éxito (FCE) se definen como el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Los FCE ayudan a los altos ejecutivos a definir las necesidades de información con el propósito de administrar sus organizaciones. Somers y Nelson (2001) señalan además que los FCE ayudan a entender los límites de la mejora del proceso, en este sentido, la limitación de recursos en un cierto

número de áreas, puede ser la clave o el fracaso de un desempeño exitoso, sea este con el cliente (externo), el trabajador (interno) o las áreas de la organización.

Wong (2005) enfocó su investigación en la implementación de los FCE en la gestión de las pequeñas y medianas empresas en China. Para Wong, los factores críticos mejoran la gestión de las pequeñas y medianas empresas, siempre y cuando se implemente un adecuado seguimiento a las áreas que desarrollan y aplican la estrategia, estas áreas corresponden al departamento de planificación o la gerencia, las cuales orientan el desempeño de la organización, a obtener mejores resultados económicos.

Mendoza, Marius, Pérez y Grimán (2006) señalan que los FCE cubren tres aspectos clave de la estrategia: factor humano, procesos y tecnología, permitiendo a través de estos, el éxito en la implementación de la estrategia de la organización. De esta forma, se garantiza la “gestión de relación con el cliente” con un enfoque que se pueda equilibrar, actualizar y adaptar, de acuerdo a las necesidades y riesgos que enfrenta la organización.

Trkman (2010) expone que los FCE se identifican partiendo de la premisa de la necesidad de la adecuación entre el entorno empresarial y los procesos empresariales. Esta adecuación, deberá estar enfocada a los esfuerzos continuos de la mejora que aseguren los beneficios sostenidos de las empresas. Además, debe existir una alineación apropiada entre las tareas, los procesos de negocio y sistemas/tecnología de la información, que permitan que la organización se pueda posicionar por sobre la competencia.

## **2.11 Análisis FODA**

Una vez desarrollados los análisis externos e internos, los tomadores de decisión, obtienen como resultado un conjunto de fortalezas y debilidades, así como de amenazas y oportunidades, de tal manera, que se puedan identificar acciones de mejoras que potencien la competitividad de la organización con miras hacia el futuro. (Rizzo y Jounghyun, 2005)

Helms, Moore, y Ahmadi (2008) plantean que el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), proporciona la base para reunir y organizar información para realizar la alineación deseada de variables o problemas. Al enumerar las Fortalezas y Debilidad (internas) y las Oportunidades y Amenazas (externas), reflejadas en los cuatro cuadrantes de un análisis FODA, los encargados de elaborar la planeación estratégica, podrán entender mejor cómo se pueden aprovechar las fortalezas, analizar nuevas oportunidades y entender cómo las debilidades pueden retardar el progreso e incrementar las amenazas. Además, es posible postular maneras de superar amenazas y debilidades.

El análisis FODA clarifica las necesidades de los recursos internos, capacidades, competencias como bases para la construcción y desarrollo de las estrategias, asegurando la competitividad de la organización. Una buena estrategia significa asegurar una alineación entre la situación externa que enfrenta una empresa (amenazas y oportunidades) y sus propias cualidades o características internas (fortalezas y debilidades) (Dyson, 2004).

## **2.12 Estrategia**

De acuerdo con Porter (2008) las estrategias son el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente. Tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales para un buen desempeño organizacional y económico. Una empresa puede estar mejor que sus rivales, sólo si es capaz de establecer una estrategia diferenciadora entre sus competidores. Dentro del planteamiento de la estrategia, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir qué acciones de intervención ayudarán a la organización a cumplir con su misión, organizando para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario.

La estrategia se enfoca en la búsqueda de beneficios, lo que implica planificar para alcanzar sus objetivos, de tal forma, que es un proceso aplicable tanto para un individuo como para una organización y para esta última, consistente en lograr ventajas competitivas, asegurar la supervivencia y la prosperidad de la organización (Grant, 2006).

Adicionalmente, Ansoff (1998) considera que las estrategias son una herramienta que comprende un conjunto de compromisos y acciones, integradas y coordinadas, que colaboran con la toma de decisiones en las organizaciones, el quehacer actual y el camino que debe recorrer la organización en el futuro, de esta forma, se podrá adecuar a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, brindándole ventajas competitivas para lograr una mayor eficiencia en los bienes y servicios que provee la organización.

## **2.13 Etapa dos: Planear la Estrategia**

Uno de los mecanismos de implantación de la estrategia, después que la organización ha desarrollado su estrategia, es la planeación estratégica. Los autores Kaplan y Norton (2008) proponen que para ser efectivo el proceso de planeación, se debe realizar: la elaboración de un mapa estratégico donde se logra la traducción de las estrategias en objetivos, el desarrollo de un cuadro de mando integral (CMI) logrando establecer indicadores, metas e iniciativas, y la definición de un presupuesto estratégico específico (STRATEX), que oriente las acciones de la organización.

### **2.13.1 Mapa Estratégico**

De acuerdo con los autores Kaplan y Norton (2008);

“Un mapa de estrategia es una ilustración de la estrategia de una organización. Sus principales objetivos son facilitar la traducción de la estrategia en términos operativos y comunicar a los empleados cómo se relacionan sus procesos operativos con los objetivos generales de la organización. Los mapas estratégicos están diseñados para ayudar a las organizaciones a centrarse en sus estrategias de una manera comprensiva pero concisa y sistemática”. Un Mapa Estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una relación de causa y efecto entre los objetivos desde cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia ya que proporciona la definición última de una organización de éxito. Describe cómo una organización tiene la intención de crear valor para el accionista (Kaplan y Norton , 2004).

La perspectiva de clientes se orienta al éxito con los clientes (externo). Proporciona un componente principal para mejorar el rendimiento financiero. Además de medir los

resultados del cliente, como satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define el valor de los segmentos de clientes específicos. La elección de la propuesta de valor del cliente es el elemento central de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004b).

Las perspectivas de procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. En esta perspectiva se deben identificar los procesos claves de modo que los directivos y los empleados puedan focalizarse en mejoras internas, que permita retener o captar nuevos clientes (Kaplan y Norton , 2004).

Los activos intangibles son la fuente última de la creación de valor sostenible, los cuales están representados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Esta última perspectiva describe la combinación de los objetivos estratégicos de la organización con las personas, la tecnología y el clima organizativo (trabajadores, sistemas y clima). Esta perspectiva soporta los procesos críticos colaborando al cumplimiento de la perspectiva de cliente y la perspectiva financiera (Kaplan y Norton, 2004c).

Finalmente, los autores Kaplan y Norton (2004) aluden a que el mapa estratégico se basa en los principios de equilibrar la estrategia basándose en una propuesta diferenciada de valor al cliente; por otra parte, el valor se crea a través de procesos internos de negocio consistentes en temas simultáneos y complementarios, como el aprendizaje y el desarrollo, considerados valores intangibles organizacionales.

### **2.13.2 Cuadro de Mando Integral**

Según Kaplan y Norton (2008) el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que permite transformar los objetivos estratégicos de la organización en indicadores de desempeño para la creación de valor. Estos indicadores se orientan mediante las cuatro perspectivas reflejadas en el mapa estratégico: la perspectiva

financiera (si tenemos éxito ¿cómo nos verán nuestros accionistas?), la perspectiva interna (¿en qué procesos debemos sobresalir?), la perspectiva de clientes (para alcanzar nuestra visión ¿cómo deberíamos tratar a nuestros clientes?) y la perspectiva de aprendizaje/crecimiento (¿cómo debemos aprender y mejorar?).

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables, ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI. En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado). (Kaplan y Norton, 2000).

Finalmente, el CMI se debe utilizar como un instrumento que facilite la implementación de la estrategia en la empresa a toda la organización. Si esto se hace de la manera adecuado, este se convertirá en el mejor aliado para la gestión.

## **2.14 Etapa tres: Alinear la Organización**

Gottschalg y Zollo (2007) plantean que en el intento continuo de descubrir fuentes de ventajas competitivas se descuida la atención del rol que desempeñan el capital humano en la competitividad de las empresas. Mientras que los activos tangibles son típicamente imitables y por lo tanto no es probable que sean una fuente de ventaja competitiva sostenible, los activos humanos son a menudo difíciles de imitar debido a la escasez, especialización y conocimiento tácito.

De esta forma Gottschalag y Zollo (2007) argumentan que el interés de la alineación organizacional puede definirse como el grado en que los miembros de la organización están motivados a comportarse de acuerdo con las metas de la organización.

Adicionalmente Dyer y Singh (1999) plantean que el alineamiento de la organización es un proceso de ventaja competitiva que permite que las organizaciones se integren (alineen), para mejorar el desempeño tangible (resultados financieros) e intangibles (personas).

De igual forma Kaplan y Norton (2004b) señalan que una organización está alineada cuando todos los empleados tienen un propósito común, una visión compartida y una comprensión de cómo sus roles personales apoyan la estrategia global. Una organización alineada fomenta comportamientos tales como la innovación y la toma de riesgos. Debe existir una sinergia entre todas sus unidades de negocios y la organización, a su vez, una separación entre unidades de negocio y unidades de soporte, cada unidad debe integrarse para la correcta ejecución de la estrategia, debido a que se desempeñan diversas actividades, que, en conjunto, se alinean con la misión, visión y valores de la empresa.

#### **2.14.1 Despliegue del Balanced Scorecard BSC (cascada)**

Una metodología que orienta a la empresa a comprometer todos los niveles de la organización hacia una causa común es el proceso de cascada del CMI. Cada nivel o área, deberá estar alineada para poder cumplir con la estrategia de la organización. El proceso de cascada permite desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la organización, cuadros categorizados en niveles inferiores, que incluyen medidas y objetivos a alcanzar. De esta forma, el proceso de cascada permite integrar, cuadros de mandos integrales con tableros de control, aludiéndose a aplicaciones en niveles más operativos (Niven, 2002).

Aunque algunos tableros de control pueden ser los mismos a lo largo de toda la empresa, en la mayoría de los casos los cuadros de mando de nivel inferior incluyen medidas que reflejan las oportunidades y los retos específicos de su propio nivel. Cada nivel identifica los objetivos e indicadores estratégicos para controlar su progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la organización. (Kaplan y Norton, 2000)

### **2.14.2 Esquema de Incentivos**

Según los autores Anthony y Govindarajan (2008) la clave de poder alinear el comportamiento de las personas de una manera que procure la consecución de las metas de una empresa reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo. La gente es influenciada por incentivos tanto positivos como negativos. Un incentivo positivo, o recompensa, es un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades individuales, por el contrario, un incentivo negativo, puede terminar afectando la motivación inicial de un individuo.

Siguiendo este planteamiento Zapata y Hernández (1999) argumentan que los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros. En consecuencia, debe haber un alto grado de consistencia e integración entre esas conexiones estructurales y los esquemas de incentivos; de otra forma, la organización estará enviando señales conflictivas que traerán consigo confusión, frustración y desempeños inadecuados.

Finalmente, los autores Kaplan y Norton (2008) señalan que los incentivos inciden en la motivación intrínseca de las personas ya que se consideran mecanismos de alineamiento

en conjunto con la motivación intrínseca de los directivos o gerentes, logrando así ayudar a una correcta ejecución de la estrategia.

## **2.15 Etapa cuatro: Planificar Operaciones**

La etapa de planificación de operaciones propuesta por los autores Kaplan y Norton (2008) considera además de los planes tácticos de la etapa uno y etapa dos, una propuesta de rediseño de procesos, identificando actividades, roles, documentos asociados, sistemas, puntos críticos, entre otras variables. En esta etapa se integran los procesos de planificación de la estrategia con la asignación de recursos, las proyecciones financieras, para así generar un proceso dinámico para la elaboración del presupuesto.

La definición del estado futuro de cualquier empresa (visión, misión, objetivos estratégicos y las actividades que contribuirán en el día a día a la consecución de los mismos), es importante para que los empresarios cuenten con las herramientas y los conocimientos necesarios que no solo les permitan definir, sino orientar cada operación y proceso interno de la organización de la mejor manera para su cumplimiento (Mora, Vera y Melgarejo, 2014).

Adicionalmente, Kaplan y Norton (2008) plantean que las organizaciones desarrollan sus estrategias, seleccionan las iniciativas estratégicas y mejoran sus procesos. Estas estrategias, darán impulso a las acciones de corto plazo. Sobre la base de estas acciones, las compañías necesitan planificar y pronosticar sus ingresos, ajustándose a proyecciones actualizadas tanto de la organización y sus departamentos. De igual forma, deben elaborar un modelo de gastos operativos que considere proyecciones de la demanda de capacidad de recursos según los múltiples productos y clientes. Toda esta información en conjunto debe estar reflejada en un presupuesto dinámico de operaciones y de capital.

## **2.16 Etapa cinco: Controlar y Aprender**

En esta etapa se controla todo lo anterior. Con la estrategia y los planes operativos en marcha, las organizaciones se orientan en la supervisión y ajuste de su desempeño a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

Los autores Kaplan y Norton (2008) proponen en esta quinta etapa, desarrollar reuniones de revisión de los objetivos estratégicos y de los proyectos propuestos en la etapa dos. Aquí se deberán validar los indicadores claves, así como el desempeño operativo y financiero, controlar las iniciativas estratégicas, así como, validar los resultados de los objetivos reflejados en el mapa estratégico.

De igual manera, se adquiere nuevo conocimiento, mediante el aprendizaje, donde se discuten problemas que estén afectando la ejecución de la estrategia, relacionando la información nueva con la que ya se poseen; reajustando y reconstruyendo la estrategia. Esto ayudará a elaborar nuevas acciones que encaminen el alcance de los objetivos propuestos por la organización (Kaplan y Norton, 2008).

Como se mencionó anteriormente, las reuniones de revisión de las operaciones tendrán como objetivo, evaluar el desempeño a corto plazo y responder a problemas que han surgido y que necesitan una evaluación inmediata. Los periodos de reunión podrán estar asociados con los cierres mensuales, lo que no significa que las frecuencias de las reuniones, no se puedan adaptar según las necesidades de cada organización (Kaplan y Norton, 2008).

### **2.17 Etapa seis: Probar y Adaptar**

Del sistema de gestión antes descrito conocido como circuito cerrado, la etapa 6 corresponde a la última de todo el proceso de gestión. Esta etapa, está orientada a validar la eficacia de las estrategias actuales. De esta forma, la retroalimentación obtenida en la etapa 5, ayudará a relacionar y ejecutar las estrategias reflejadas como objetivos en el mapa estratégico, de tal forma, que se pueda modificar y adaptar la estrategia con el paso del tiempo (Kaplan y Norton, 2008).

En este último proceso se testean y adaptan las estrategias, finalizando el ciclo del sistema de gestión. Esta validación será posible con la elaboración de reuniones para cuestionar el buen funcionamiento de la estrategia, acompañado con un análisis de escenarios tanto internos como externos, facilitando así, la adaptación a nuevos cambios del entorno. El proceso de testear y adaptar dará inicio a otro ciclo de desarrollo de la estrategia, con nuevos objetivos, nuevos requerimientos de recursos y un plan de acción actualizado, ayudando el desarrollo de nuevas estrategias emergentes definidas en la etapa 1 y 2. (Kaplan y Norton, 2008).

## **CAPITULO III: SISTEMA DE CICLO CERRADO AL TEATRO NACIONAL CHILENO**

En el presente capítulo se propone el desarrollo del sistema de gestión de ciclo cerrado al TNCh, el que describe la manera en cómo relacionar la estrategia y las operaciones diarias en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De esta forma, se inicia con el desarrollo de la etapa uno, que comprende el Desarrollo de la Estrategia. En esta etapa, se propondrá al TNCh el propósito (misión) que guiará las acciones organizacionales y esperanzas de resultados futuros (visión) con el objeto de tener un horizonte claro de lo que se necesita alcanzar, basados en sus recursos y capacidades. De igual forma, con el desarrollo de la estrategia en base a los análisis externos e internos, se podrá direccionar mejor el rumbo actual y lo que se plantea en un futuro cercano.

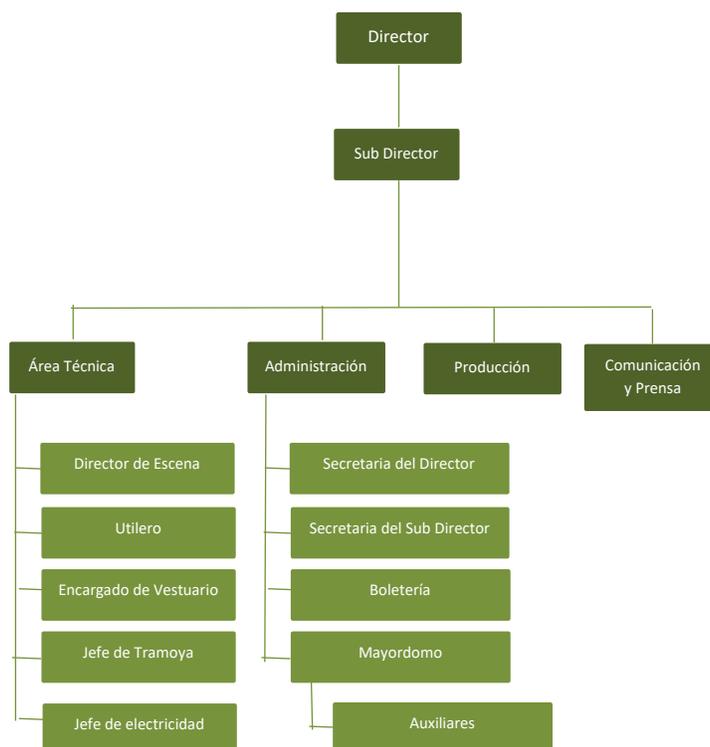
### **3.17 Etapa uno: Desarrollo de la Estrategia**

En esta etapa se contempla la definición de la misión, visión, atributos y propuesta de valor, con el objetivo de entender el giro y estructura del TNCh, de igual manera, se realizan los análisis externos que toman como base el análisis PESTEL y fuerzas de Porter, para determinar oportunidades y amenazas del entorno, permitiendo entender las propias capacidades y desempeño, respecto a otros teatros, y su a vez, analizar la situación interna de la empresa, todo esto incorporado en el análisis FODA, que ayudará a identificar sus propias fortalezas y debilidades para aprovechar oportunidades y enfrentarse a posibles amenazas. Tomando como base los resultados y análisis antes mencionados, se formula la estrategia del TNCh.

### 3.1.1 Estructura organizacional

El TNCh por su naturaleza social, se orienta a brindar un espacio escénico donde se desarrollan obras teatrales propias u obras teatrales organizadas por compañías teatrales externas. Su Director en conjunto con un Directorio interino, son responsables de la toma de decisión administrativas o de gestión. En la figura n° 6 se puede observar la estructura organizacional actual del TNCh.

**Figura 6:** Estructura Organizacional actual del Teatro Nacional Chileno

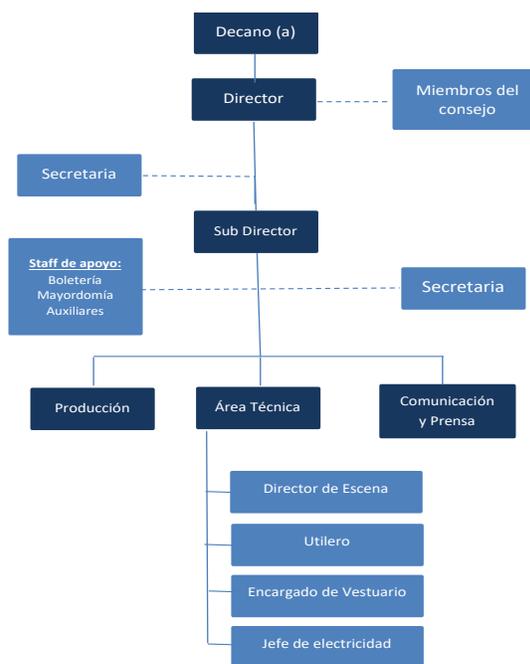


Fuente: Información proporcionada por el Teatro Nacional Chileno

El TNCh en su actualidad no cuenta con un departamento administrativo y el área de ventas. Para clarificar mejor las funciones, se propone una nueva estructura, ver figura n° 7. Esta estructura fue definida en conjunto con los funcionarios participantes, ver en anexo n° 1 la lista de funcionarios que participaron en este proceso. Esta nueva propuesta de jerarquización permite en primera instancia, mejorar la caracterización ascendente y

descendente de las áreas involucradas en la operación y gestión del TNCh, y en segundo aspecto, la canalización de funciones, de tal manera, de entender de forma inmediata a que dependencia (área) están orientadas las funciones de cada trabajador.

**Figura 7:** Propuesta - Organigrama del Teatro Nacional Chileno



Fuente: Elaboración propia. Su estructura se consensó con los directivos y funcionarios del TNCh.

En el organigrama se refleja como principal instancia rectora del TNCh al Decano de la Facultad. Luego se encuentra el Director del TNCh, quien estará asesorado por un consejo designado por el decano de la Facultad. De acuerdo con los actuales Directores interinos, los miembros del consejo, deberán ser personas del Departamento de Teatro de la misma facultad. Como tercer escalón se encuentra el sub Director, quien está a cargo de la gestión del teatro y de las demás áreas representadas por el área de producción, el área del jefe técnico y el área de comunicación y prensa, estos escalones, comprenden otras dependencias menores y que son especificadas en el organigrama propuesto.

A continuación, se definen la misión, visión, valores y propuesta de valor del TNCh. Estos aspectos definen las bases de ideología y propósito con el que se articula todo el desarrollo de la institución.

### **3.1.2 Misión**

Actualmente el TNCh no posee ninguna misión, visión ni valores, por este motivo, se propone una misión, definida en conjunto con los colaboradores del TNCh en sesiones de trabajo, ver anexo 1 cronogramas y reuniones. Se consideró como aspecto principal el giro al que se orienta el TNCh. Por lo antes expuesto, la misión propuesta del TNCh es la siguiente:

“Somos un centro de extensión teatral universitaria, que contribuye por medio de sus obras contemporáneas y clásicas de alto nivel artístico, al desarrollo cultural y la expresión escénica de la sociedad chilena”

### **3.1.3 Visión**

La visión propuesta del TNCh, desarrollada en sesiones de reunión en conjunto con los colaboradores del TNCh, ver anexo n° 1, tiene estrecha relación con su misión propuesta. Permitiendo entender el contexto a futuro donde deberá enfocar sus habilidades y recursos. Por lo antes expuesto, la visión propuesta del TNCh es la siguiente:

“Ser al año 2021 un referente teatral del talento artístico nacional e internacional”

### 3.1.4 Valores

De igual manera, se definen los valores centrales del TNCh, pilares que sustentan el comportamiento del teatro. La definición de valores, considerando como base los resultados obtenidos en encuesta de percepción del visitante, ver anexo n° 4 y 5, se integran las actuales prácticas de sus miembros, y dirigentes, los que deberán estar representados de forma transversal dentro del TNCh.

#### Valores del TNCh

Trabajo en Equipo	Somos una institución, que cree en el trabajo en equipo. Poniendo énfasis en la entrega rápida y fluida de la información.
Sentido de Pertenencia	El bienestar de nuestro equipo de trabajo, es un aspecto vital. Brindamos un ambiente donde se promueve la comunicación y el trato igualitario para que cada trabajador perciba la importancia que representan para nuestra institución.
Honestidad	Somos una institución consciente de nuestro actuar que realiza su labor de forma honesta, en base a un sentido de confianza, fiabilidad y transparencia en el trabajo realizado.
Responsabilidad	Nuestro actuar está orientado a satisfacer a nuestro público de una forma responsable con los compromisos adquiridos.

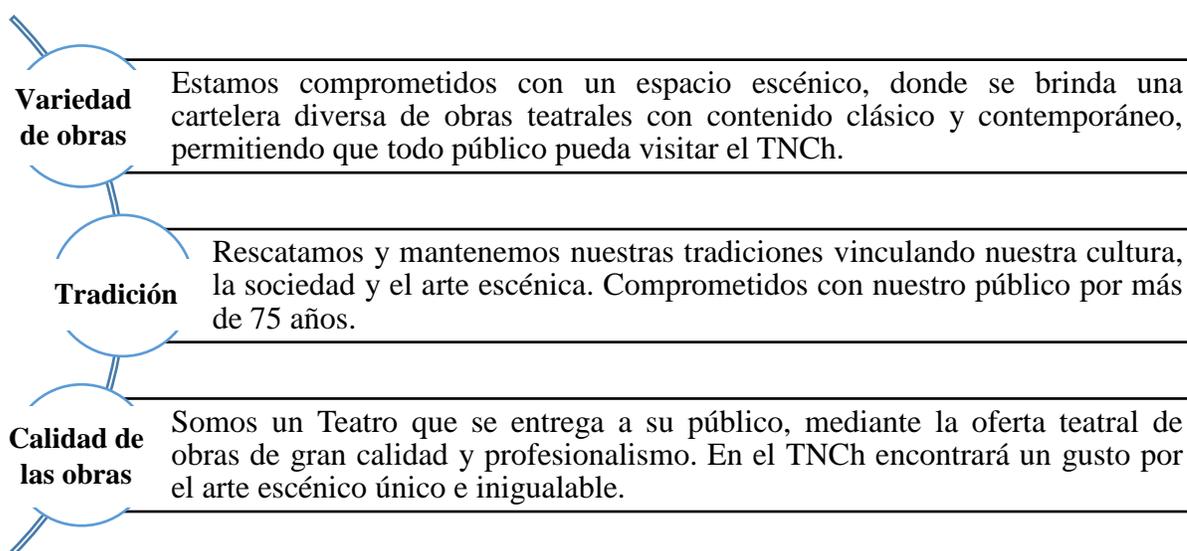
Luego de identificar los valores centrales del TNCh, se procede a la definición de los atributos y propuesta de valor que el TNCh ofrece a sus asistentes guiado por los valores motores antes definidos.

### 3.1.5 Definición de atributos y propuesta de valor

La propuesta de valor del TNCh estará orientada por los atributos de valor que se mencionan a continuación, los cuales proveen diferenciación en las actividades que realiza el TNCh para su público. La definición de los atributos de valor se auxilió del análisis

realizado en las encuestas de percepción del cliente, ver anexo n° 4, y en periodo de tres semanas, ver anexo n° 1. De esta forma, se obtiene una mejor alineación del compromiso del TNCh con su público asistente.

### Atributos de Valor



A continuación, se define la propuesta de valor, basada en los tres atributos que el público percibe como diferenciadores del TNCh y que esperan se mantengan de forma persistente en el tiempo.

“Somos un centro teatral de vasta tradición artística, que ofrece a su público una variada oferta de obras teatrales de alto profesionalismo, que se ve reflejado en la calidad de sus puestas en escena”.

Una vez concluida la definición de la visión, la misión, los valores y la propuesta de valor, se procede a realizar los análisis externos e internos, basados mediante las metodologías del análisis PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter y el análisis FODA.

### 3.1.6 Análisis del Entorno

#### 3.1.6.1 Análisis PESTEL

Esta sección tiene como objetivo analizar el ambiente externo del TNCh mediante la realización del análisis PESTEL. Este modelo se divide en seis categorías de análisis: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

#### Análisis Político:

- **Alcance de las Políticas Culturales:** El apoyo a la cultura ha sido de relevancia para los gobiernos chilenos en las últimas décadas. En su actualidad se espera la aprobación definitiva de la propuesta de ley N° 12.706, que crea el Ministerio de la Cultura, con posibilidad que obtenga mayor autonomía y alcance a las políticas culturales, y a su vez, la flexibilidad en la asignación y participación en los recursos provenientes de fondos concursables. Este nuevo organismo sustituirá al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) y administrará el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART), constituido mediante Ley 19.891 en el año 2003. Cada año el CNCA brinda un informe de política cultural, que para el año 2016, se orientó en el festival Santiago a mil, la proliferación de festivales teatrales (teatro al aire libre y espacios culturales), y al apoyo a compañías teatrales nacionales para ayudarlas a proyectarse a nivel internacional, objetivos que serán persistentes para el año 2017 (CNCA – Política Cultural, 2016). Esta realidad, si bien, colabora a proyectar el amor al arte escénico, afecta de forma directa al TNCh, ya que la política de asignación de recursos está orientada en su mayoría a otros aspectos del sector teatral y no necesariamente a los teatros.
- **Fondos fragmentados del FONDART:** La política de financiación cultural en Chile se orienta a la participación de los fondos entregados por el Fondo Nacional para el

Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART). El FONDART comprende 5 tipos de fondos concursables, en el año 2015 asignó un total de \$18 mil 200 millones de pesos, y aumentó a \$ 18 mil 600 millones de pesos en el año 2016 (Observatorio de Políticas Publicas - CNCA, 2016). Esta evolución puede observarse en la Figura 8. FONDART es la única institución estatal que ayuda a la cultura y el arte teatral en todas las regiones de Chile, alineado con los objetivos y estructura del CNCA, y con un enfoque a cubrir proyectos de envergadura en su mayoría sociales (Política Cultural- CNCA, 2016).

**Figura 8:** Presupuesto Histórico Fondos Concursables (FONDART)



Fuente: Elaboración en base al informe de cuentas publicas participativas del CNCA 2015 y 2016.

- **Asignación de recursos a la Extensión Universitaria:** La vicerrectoría de la Universidad de Chile, de acuerdo a su estructura y definición de políticas internas destina al Departamento de Extensión y Cultura, la labor de realizar la extensión universitaria conjugando las áreas de docencia, extensión a la sociedad e investigación. El TNCh se encuentra en el área de extensión del ámbito social, obteniendo apoyo institucional y asignación presupuestaria de parte de la Facultad de Artes. El presupuesto asignado al TNCh no ha variado desde el año 1990, y solo ha sido ajustado de acuerdo con las variaciones del IPC, complejizando las posibilidades de poder presentar obras más diversas, que lo hagan más atractivo a su público en general.

- **Plan de turismo y cultura:** En la actualidad el Gobierno de Chile en conjunto con el SERNATUR, impulsa el plan de turismo Chile 2012-2020. En este nuevo plan, se estipula un trato ágil y rápido para las personas que visiten Chile, brindándoles rápidos procesos migratorios. Además, se da un impulso a las actividades culturales realizadas en todo Chile, a través de la exposición de trípticos en espacios y lugares de tránsito de turistas como el aeropuerto Internacional de Santiago, hoteles, sucursales de información, etc. Este plan podría ser aprovechado por el TNCh para realizar publicidad de los espectáculos que ofrecen y de esta manera atraer a más personas al TNCh.

#### **Análisis Económico:**

- **Desaceleración económica chilena:** Según el Banco Mundial, en la última década Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento de la región Latinoamericana (Banco Mundial, 2016). La economía chilena a pesar de que registró un crecimiento marginal en el año 2016, entre los años 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración, pasando de un 1,9% en el 2014, un ligero aumento de un 2,1% para el año 2015, y un 1,5% en el año 2016, con pronósticos de crecimiento para el año 2017 del 2,1% (Banco Central de Chile, 2016). De igual forma las perspectivas de crecimiento futuro se podrían ver afectadas, por el fin del ciclo de inversión y la caída de los precios del cobre. Estos escenarios, afectan la divisa chilena, encareciendo los productos de mayor consumo, afectando de forma directa al TNCh, ya que las personas disminuirán sus visitas al teatro.
- **Tasa de desocupados y el poder de compra:** La tasa de desocupados en el año 2013 fue de un 5,7%, con un ligero aumento en diciembre del 2016 de un 6,2% (INE, 2016). Si bien este escenario indica condiciones favorables de empleo, esta tasa sufrió un aumento en el mes de noviembre del año 2016 en casi 6,3%, variación explicada por la desaceleración económica y un menor dinamismo en la creación de empleo (Banco Central de Chile, 2016). Por otro lado, existen alzas consignadas en productos básicos

que afectan el consumo de las personas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), han existido alzas en algunos servicios, tales como: consultas médicas 3,3%, servicios de hospitalización 2,4%, arriendos 0,6%, electricidad 0,8%, papel higiénico 5,0% y la gasolina 2,9% (INE, 2016). Este escenario afecta de forma directa al TNCh, ya que las personas al ver aumentado su costo de vida, podrían disminuir sus visitas al teatro, aminorando la segunda fuente de ingresos del teatro que corresponde a la recaudación de tickets.

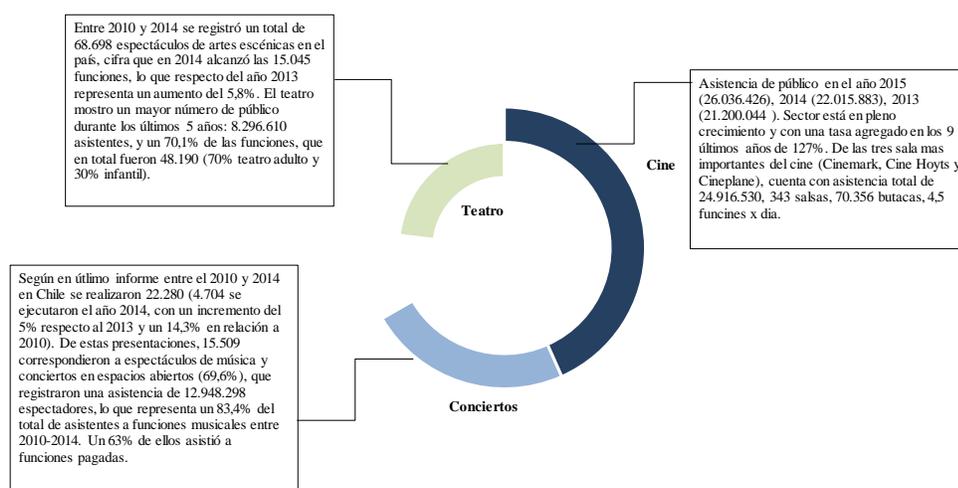
### **Análisis Social:**

- **Cultura de las personas:** La sociedad chilena se encuentra influenciada por una amplia variedad de hábitos como el ver televisión, escuchar radio, leer, ir al cine, visitar museos, entre otras. De acuerdo a los resultados de la encuesta nacional de participación y consumo cultural realizada por el INE y el CNCA, las personas destinan mayor parte de su tiempo a ver televisión, escuchar radio e ir al cine (CNCA, 2012). De igual forma, la encuesta refleja el desinterés de la población en visitar un centro teatral, mostrando un descenso del porcentaje de visita de un 20,10% en el año 2005, a un 17,8% en el año 2009 y a un 18,6 % en el año 2012 (CNCA, 2012). Por otro lado, existe un aumento en el porcentaje de personas que nunca han visitado un teatro, pasando de un 58,70% en el año 2005, a un 73,8% en el año 2009 y a un 77,80% en el año 2012.

La encuesta de Adimark-GFK, Chile 3D 2013, refleja que el 61% de las personas encuestadas pasa su tiempo de ocio en las semanas (de lunes a viernes) en familia/pareja/esposa/pololo(a). Según la consultora Adimark, las personas destinan pocos recursos económicos en asistir a actos culturales (museos, bellas artes, teatro), sea esto porque encuentran que los contenidos son pocos atractivos o que no se encuentren asociados a las realidades cotidianas y la sociedad (Adimark-GFK, 2013).

Sin embargo, la participación total del sector teatral se mantiene en aumento. El informe presentado por el CNCA y la Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G. (CAEM) del año 2015, muestra cifras positivas en el número de espectáculos de artes escénicas que se realizan en el país, existiendo un aumento de un 5,8%, entre el año 2010 y 2014 (ver ilustración 4). (CNCA y CAEM, 2015).

**Figura 9:** Participación total por sector (Conciertos, Cine y Teatro)



Fuente: Elaboración propia, con datos estadísticos del CNCA y Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G. (CAEM)

- Formación educacional:** Para el año 2015 se crea el plan nacional de “Artes en Educación Chilena 2015 – 2018”, impulsado por el CNCA. Este contempla objetivos de impulso al desarrollo del arte y la cultura en el marco de la Jornada Escolar Completa (JEC), revisión del currículum y metodologías de enseñanza y aprendizaje de las artes, el fortalecimiento de las escuelas artísticas y la implementación de centros de creación y desarrollo artístico para niños, niñas y jóvenes, incentivando el desarrollo artístico de los estudiantes de enseñanza media. El TNCh puede aprovechar esta situación para estrechar alianzas con el CNCA para realizar obras teatrales a estudiantes,

permitiéndole entre otras cosas, despertar un hábito por la cultura a temprana edad, abordando con las obras de teatro temas basados en problemáticas cotidianas sociales, políticas o de tipo reivindicativo.

### **Análisis Tecnológico:**

- **Equipamiento Tecnológico:** El TNCh actualmente cuenta con equipos de luces, producción, y espacio escénico, adicional a los sistemas computacionales y programables utilizados para maniobrar efectos escénicos, por lo que se encuentra con la capacidad de realizar obras teatrales de gran tamaño. Con los últimos avances tecnológicos, el TNCh podría beneficiarse e implementar diversos tipos de nuevas tecnologías, por mencionar: pantallas 2.0 que dan mejor animación y efectos especiales usados en teatros europeos y de Estados Unidos, mejorando así la calidad de las obras y generando un mayor atractivo para el público.
- **Difusión mediante Redes Sociales:** En Chile el uso de internet se encuentra masificado casi en todos los hogares de Chile (72% tiene banda ancha en el Hogar), sumado al uso de internet mediante teléfonos celulares (más del 74% de la población) (Ipsos Public Affairs, 2016). Para estar más cerca del público, el TNCh se ha promocionado mediante redes sociales (Facebook e Instagram) para difundir y comunicar con mayor rapidez las obras realizadas, informando sus contenidos, su elenco, entre otras cosas. Estas plataformas han sido efectivas, las que pueden ser mejoradas con el uso de aplicaciones para móviles celulares y tabletas, lo que dará, más cercanía y conocimiento de las obras teatrales a los visitantes.
- **Venta en Línea:** De forma interna el TNCh utiliza un servicio de boletaría que consiste en boletos cortos y prácticos para sus visitantes, adquiridos sólo de forma presencial. Sin embargo, esto no es suficiente, ya que la venta de ticket ha avanzado hacia las ventas en línea utilizado hoy en día por otros centros teatrales cercanos como el Teatro Municipal, Teatro Cariola, Teatro Camilo Henríquez y el Teatro Caupolicán.

### **Análisis Ecológico:**

El TNCh por ser una institución totalmente de ámbito social, se encuentra comprometida con el medio ambiente, promoviendo actualmente, un espacio libre de fumadores, conciencia de un espacio más limpio, accesible y familiar. De igual forma, el TNCh implementará algunas iniciativas más amigables con el medio ambiente como son la separación de desechos para promover el reciclaje, el uso de ampolletas más ecológicas y de consumo menor de energía eléctrica.

### **Análisis Legal:**

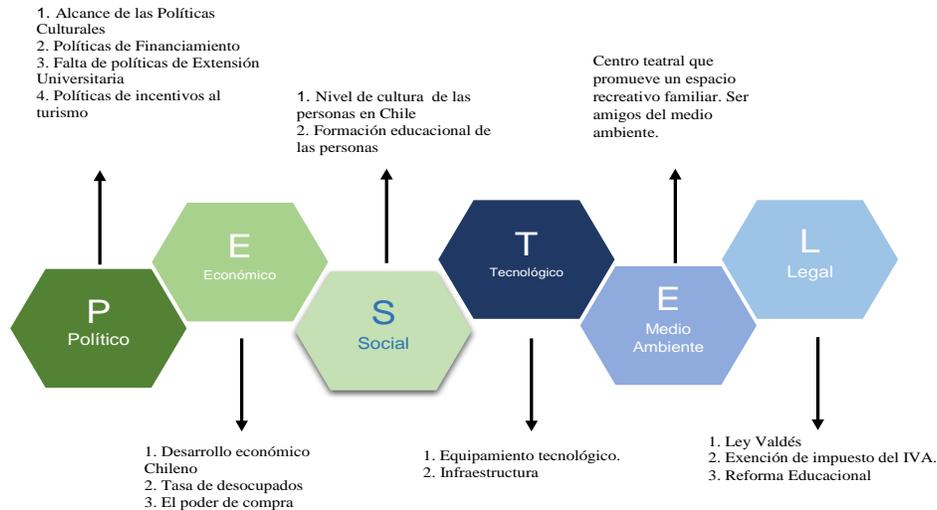
- **Ley Valdés:** Con el objeto de favorecer y ayudar al desarrollo cultural del país, en junio del año 1990 se aprobó y publicó la Ley Valdés N° 18.985, que consiste en reconocer las donaciones culturales como un gasto deducible de impuestos. Asimismo, en el año 2001, se publicó la Ley N° 19.721, introduciendo modificaciones a la normativa en cuestión. Con la aprobación de esta ley, se estimula la intervención privada (empresas y personas) en el financiamiento de proyectos artísticos y culturales. Esta ley pone a disposición distintas fuentes de fondos externos, haciendo posible que el TNCh pueda gestionar recursos para realizar proyectos propios en pro del desarrollo cultural de Chile.
- **Exención del impuesto IVA (Impuesto al valor agregado):** La exención del impuesto del IVA al arte y la cultura, incentiva poder brindar precios más bajos en boletería, eximiendo de un 19% el precio de las entradas. De igual forma, por ser un centro de extensión universitaria dependiente de la Facultad de Artes (Universidad de Chile) se encuentra afecto a la ley N° 825 de 1974, que exonera de impuestos los servicios de educación estatal, las escuelas, colegios, academias e institutos particulares y la educación profesional técnica y vocacional, lo que permite reducir costos por adquirir

equipos técnicos, utilería para las obras, equipos y mobiliarios administrativos, entre otros.

- **Reforma educacional:** En el año 2015 se promulga la Ley N° 20.890, donde se garantiza una educación gratuita y sin discriminación en los colegios públicos, eliminando el copago a los apoderados y dando opción a los padres de familia a realizar donaciones voluntarias. Por otra parte, el proyecto de ley contempla el apoyo para el desarrollo de la formación técnica, con la creación de un sistema definido como centros de formación técnica e institutos profesionales de carácter público. Esta ley también establece la creación de un sistema común de acceso a las Instituciones de Educación Superior (Universidades), administrado por la Subsecretaría de Educación Superior, que permitirá transparentar los procesos de postulación, selección y admisión de estudiantes, acompañado de una nueva acreditación institucional, la que será obligatoria para las instituciones autónomas. Así también, la Ley N° 20.890, promueve una educación de pregrado gratuita a los estudiantes que terminan sus estudios de octavo, lo que favorece a la Facultad de Artes, ya que puede aumentar sus matrículas en el área de teatro. El TNCh también se podría beneficiar de la existencia de un mayor cuerpo de actores jóvenes ya que podría realizar nuevas propuestas y proyectos para así brindar una mayor variedad de espectáculos, por mencionar: cuentos narrativos dramatizados, intervenciones de ciclo performance (lectura dramática en formato site-specific), eventos de dramaturgia, obras teatrales, entre otros. Adicionalmente, a partir del nuevo Sistema de Desarrollo Profesional Docente instituido en virtud de la ley N° 20.903, se establecerán, desde el año 2017, tres nuevas exigencias para el ingreso de los estudiantes a las carreras de pedagogía y arte, en conjunto, con el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE), que permite que los estudiantes meritorios de los colegios más vulnerables, puedan contar con un cupo asegurado en una institución de educación superior en el cumplimiento de estándares mínimos para las instituciones que quieran impartirla, además de aumentar en promedio un 30% la remuneración de los educadores.

## Resumen análisis PESTEL

Figura 10: Resumen del Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

El análisis PESTEL permite entender cada escenario y el grado de complejidad en el que se encuentra el TNCh, pudiendo dedicar los esfuerzos en aquellos aspectos que son de relevancia y de atención para la toma de decisiones. Uno de los aspectos a destacar es el rol de asignación de recursos del CNCA y los cambios de hábitos de las personas, que, en su mayoría, se encuentran asociados por la cultura y la sociedad chilena.

Por otro lado, los factores tecnológicos, políticos y legales, brindan una apreciación de oportunidades, entre algunos aspectos, mejorar las presentaciones escénicas aplicando la adaptación de más tecnología para mejorar la calidad de las obras, también se destaca el aprovechamiento de los planes de turismo y cultura que implementa el SERNATUR. De igual forma, se destaca la ley de exoneración de impuestos (Ley Valdés) de la cual se pueden beneficiar distintas empresas y organismos mediante la exención de impuestos por las donaciones que realizan al arte y la cultura.

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter para complementar el análisis externo presentado hasta ahora con la relevancia de la competencia en el sector.

### **3.1.6.2 Análisis de la competencia cinco fuerzas de Porter**

Con el fin de comprender los factores que definen a la industria teatral, se realiza el análisis de los competidores y sustitutos apoyado por las cinco fuerzas de Porter.

#### **A. Amenazas de nuevos centros teatrales (mediana)**

Cualquier actividad sea de comercio o cultural, se encuentra afecta a una serie de barreras. En este sentido, el TNCh presenta amenazas de nivel medio, como son:

- **Ubicación geográfica, orientada al Comercio:**

El Teatro Nacional Chileno se encuentra emplazado en el centro cívico de Santiago, ubicado frente al Palacio de La Moneda. En el lugar existen edificaciones de carácter público y privado, que despiertan gran interés para la instalación de negocios comerciales, los que ocupan casi la totalidad de los módulos de las plantas bajas de los edificios del centro cívico. De esta forma, los módulos tienen un giro exclusivo comercial y cuentan con espacios limitados, disminuyendo la posibilidad de instalar un nuevo centro teatral en los alrededores.

- **Fuerte inversión inicial:**

El sector artístico en Chile se caracteriza por la demanda de una fuerte inversión inicial, ya que requiere de instalaciones, vestuarios, equipamiento, escenografías, actores, entre otros. Por lo tanto, las características de los espacios, sumadas a la plusvalía y el aumento de los precios de venta de los inmuebles y los arriendos, representan una de las principales limitantes al momento de tomar una decisión de realizar este tipo de inversión.

- **Experiencia en el sector artístico:**

El TNCh cuenta con una trayectoria de 75 años sin interrupciones en su quehacer en Chile, arrienda la sala Antonio Varas desde el año 1954. Ha recibido diversos reconocimientos durante su funcionamiento, posicionándolo como un referente teatral en el país, por lo que un nuevo competidor deberá cimentar prestigio y trayectoria.

- B. Poder de negociación de los proveedores (alta)**

Por ser una institución de extensión universitaria, dependiente de la Facultad de Artes de la Universidad de Chile, el poder de negociación de los proveedores es alta, por las siguientes razones:

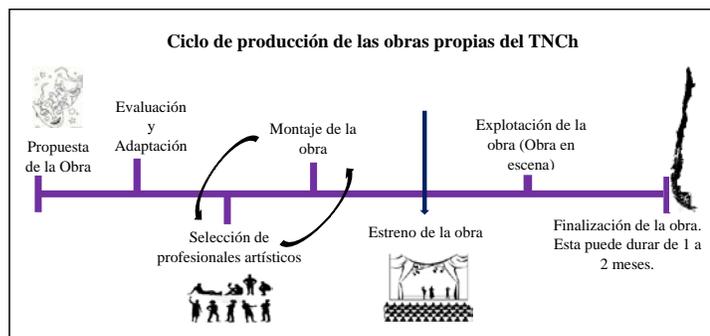
- **Proceso de licitación a Proveedores:**

Los teatros requieren en general de insumos tanto administrativos como de carácter inventariables. En su mayoría hay equipos que son específicos para los teatros, como los utilizados en la construcción de escenarios, donde los proveedores son pocos y por ende aumenta su poder de negociación. En este sentido, el TNCh al depender de la Facultad de Artes se encuentra afecto a la ley sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios N° 19.886, que regula el proceso de licitación abierta. En los procesos de licitación, los proveedores no están afectados a una negociación de precios sino al cumplimiento de los requerimientos estipulados en el contrato de licitación pública.

- **Proveedores de servicios artísticos:**

La contratación de profesionales artísticos es determinada por una escala de sueldos definidos por el proyecto teatral y el rol artístico; siendo el más importante el rol de actor protagónico. Sin embargo, el TNCh no cuenta con un presupuesto con el que pueda negociar rangos salariales, teniendo a veces, dificultades con el proceso de selección de actores, por lo que contrata profesionales en la medida que se ajusten al perfil y al sueldo estipulado. Para entender el proceso de selección de actores se presenta la figura n° 11.

**Figura 11:** Ciclo de producción de las obras de teatro TNCh



Fuente: Elaboración en base al ciclo de las obras teatrales del TNCh

### **C. Rivalidad entre los competidores existentes (Alta)**

La rivalidad de los competidores es alta, debido a las siguientes características del sector:

- **Exceso de oferta teatral:**

La oferta de obras en el sector cívico es amplia, ya que existen varios centros teatrales cercanos al TNCh en un radio de 3 km, tales como: Teatro Municipal, Teatro Cariola, Teatro Camilo Henríquez y Teatro Caupolicán. Dada esta cercanía, el público puede optar por ver obras en cualquiera de los centros teatrales de la zona. La variedad de obras provoca que la afluencia de público sea muy dispersa, afectando de forma directa al TNCh.

### **D. Poder de negociación del público (Alto)**

El poder de negociación del público es alto según las siguientes consideraciones:

- **Existencia de tarifas diferenciadas (boletería):**

En la actualidad no existe un estudio de costos adecuado para establecer los precios de las entradas. Los precios en la boletería se establecen según los criterios del TNCh, y son similares y muy competitivos entre los centros teatrales del sector. A diferencia de los centros teatrales cercanos, el TNCh, cuenta con descuentos grupales y tarjeta amigos del

teatro haciendo más atractiva su visita, de igual manera, el TNCh cuenta con una buena tasa de ocupación de sala comprendiendo un 80% en los meses de abril a junio, y de un 60% en el resto del año. En la tabla n° 1, se puede observar la distribución de precios de los teatros cerca de la zona cívica.

**Tabla 1:** Costo de las entradas (Boletería)

Centro Teatral	Valor de Entradas por categoría ( \$ CLP)			
	Estudiantes	Entrada General	Tercera Edad	Precio Promoción
Teatro Nacional Chileno	3.000	5,000 a 6,000 <sup>1</sup>	3.000	-
Camilo Henríquez	3.500	5.450	-	-
GAM (Gabriela Mistral)	3.000	5.000	3.000	-
Teatro Mori Bella Vista	-	5.000	-	2,300 <sup>2</sup>
Teatro Cinema	-	6,600 <sup>3</sup>	-	-
Teatro de la Palabra	4.000	6.000	4.000	-
Teatro Municipal	-	Entre 30,000 a 69,000	-	Entre 4,000 a 5000 <sup>4</sup>

<sup>1</sup>Valor variable. Se pueden brindar descuentos previa hora de la función. Precio varía según obra teatral.

<sup>2</sup>Se realizan descuentos si la compra es realizada con días anticipados.

<sup>3</sup>El valor es indexado al tipo de cambio del día, corresponde aproximadamente a US\$ 10.00 por persona.

<sup>4</sup>El precio es variable. En algunos casos se dan descuentos mediante el beneficio de abonado entre un 25% y 50%.

Fuente: Elaboración propia con datos de la página web de cada centro teatral.

### E. Amenazas de ingreso de productos sustitutos (Alta)

La amenaza de nuevos sustitutos es alta, considerando que cada visitante tiene la alternativa de sustituir las obras teatrales por distintos tipos de eventos, ya sean eventos masivos al aire libre, fiestas tradicionales y costumbristas, cines, televisión por cable, comedias, entre otros. Lo anterior depende altamente de las características y gustos de cada visitante (ver figura n° 9 en análisis social, acápite análisis PESTEL).

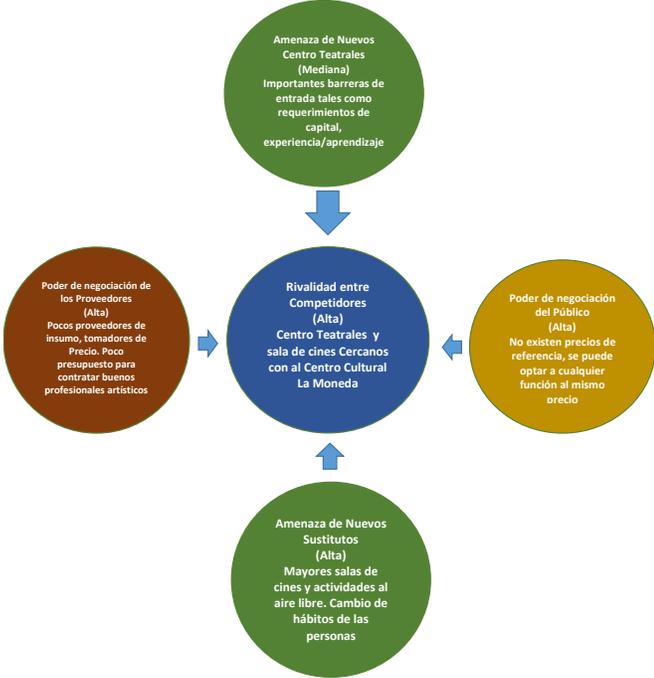
Un análisis relevante del CAEM, esclarece que la participación del público en sectores como el cine versus el teatro es alta, que corresponde a 3,14 veces más alto para el cine (Teatro 8.296.610 personas y cine 26.036.426 personas). Por otra parte, la participación del público en conciertos es 1,56 veces mayor que la asistencia a los teatros (Conciertos 12.948.298 personas). Sin embargo, la participación total del sector teatral ha crecido en el tiempo, aumentando en un 5,8% en las ventas del periodo 2014 - 2015, este monto es

inferior comparado con el crecimiento de otros sectores como el cine y los conciertos (Camara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G (CAEM), 2016).

### **Resumen del análisis Porter**

Las condiciones antes mencionadas en el análisis Porter, permiten entender cada factor del entorno, en este sentido, se pudieron analizar aquellos factores que pueden ser de riesgo para el TNCh. De esta forma, se puede argumentar que existen fuertes sustitutos, representados como una amenaza alta, como las salas de cines y las presentaciones al aire libre. En este sentido, el TNCh, puede aprovechar su posición geográfica, su prestigio y reconocimiento, sus servicios de estacionamiento preferencial a sus visitantes, y a su vez, beneficiarse de las limitantes de la competencia de emplazar un nuevo centro teatral debido a la fuerte inversión inicial y los espacios reducidos disponibles en los alrededores. Por otra parte, el TNCh, brinda precios de ticket competitivo y accesible a sus visitantes, lo que permite diferenciarse de los centros teatrales cercanos al sector. Ver resume del análisis PORTER en figura n° 12.

**Figura 12:** Resumen Análisis de la Industria (5 Fuerzas de M. Porter)



Fuente: Elaboración en base al modelo propuesto de las cinco fuerzas de Porter (1980).

Finalizado el análisis externo, se procede con el análisis FODA que permite analizar la situación interna de la empresa (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) que ya han sido detectadas en el análisis anterior.

### 3.1.7 Análisis FODA

Luego de realizar un análisis externo, donde se obtuvo un análisis general del sector teatral, sus competidores y principales riesgos asociados al entorno, podemos definir las principales oportunidades y amenazas a que se enfrenta el TNCh. El FODA permite un análisis interno y que facilita la toma de decisiones a nivel estratégico, ver Tablas 2, 3, 4 y 5.

**Tabla 2:** Cuadro de Oportunidades del TNCh

Oportunidad	Descripción
<b>Consolidar alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas</b>	Una de las fuertes oportunidades que visualiza el TNCh es el poder realizar alianzas con empresas privadas y públicas. En el caso de las empresas privadas éstas pueden estar interesadas en alianzas con el TNCh debido a que la Ley Valdés trata las donaciones culturales como un gasto deducible de impuestos. Por otra parte, en el ámbito público diversos tipos de organizaciones pueden estar interesadas en participar de programas de promoción y apoyo a la cultura. El TNCh de igual manera, puede considerar el realizar alianzas estratégicas con el CEAC (Centro de Extensión Artística y Cultural de la Chile) permitiendo así realizar variedad de ofertas en la sala teatral del TNCh.
<b>Postular a convocatorias abiertas del CNCA</b>	Anualmente el CNCA, realiza convocatorias a una variedad de programas orientados al arte, danza, cultura y sonología. El TNCh, puede aprovechar de postular a estas convocatorias para lograr la ejecución de proyectos de dramaturgia que realiza en conjunto con el Departamento de Teatro una vez al año. Estos proyectos son considerados eventos de promoción al arte y la cultura, y se encuentran dentro de las bases y objetivos del CNCA (CNCA – Política Cultural, 2016).
<b>Utilizar la infraestructura del Teatro con otros fines de negocio</b>	Las instalaciones no se utilizan con otros fines que no sean teatrales, pudiendo ser aprovechados para otras actividades que puedan significar mayores ingresos al TNCh. En este sentido, da la posibilidad presentación de obras de proyecto finales de los estudiantes, así como presentaciones de obras externas de compañías teatrales, cuentos narrativos dramatizados, intervenciones de ciclo performance (lectura dramática en formato site-specific) y variados eventos de dramaturgia.
<b>Formar parte del proyecto de desarrollo turístico del SERNATUR</b>	El plan “Estrategia Nacional de Turismo” del SERNATUR, tendrá como plazo de ejecución entre el 2012 al 2020, complementado con el “Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable” el que se llevará a cabo entre 2015-2018. Ambos proyectos se desarrollan a través de convenios y programas con los ejecutores involucrados. La elaboración de trípticos en lugares transitados por visitantes es otro aspecto que considera este proyecto, lo que puede ser aprovechado por el TNCh, y así promover sus espectáculos durante el tiempo de permanencia de los turistas en Santiago.
<b>Implementar servicios de venta en línea y en redes sociales</b>	El TNCh en los últimos años, se ha preocupado por contar con recursos tecnológicos de punta. La implementación de otras herramientas que agilicen el servicio como la venta de tickets en línea, podría significar una mejora en el atractivo del TNCh. Por otra parte, la utilización acorde de redes sociales abre otra puerta de comunicación donde se puede brindar al público información acerca de las ofertas de precios en tickets, de la promoción de los espectáculos que se están

	presentando, entre otros. Implementar ambas iniciativas, permitirá al TNCh estar más cerca de su público.
<b>Presentar obras Educativas</b>	El TNCh puede realizar presentaciones de obras teatrales educativas estrechando alianzas con el CNCA mediante el programa Artes en Educación Chilena 2015 – 2018, permitiéndole entre otras cosas, despertar un hábito por la cultura a temprana edad, abordando obras teatrales con temáticas basados en problemáticas cotidianas sociales, culturales y familiares.
<b>Presentar obras teatrales en otras regiones de Chile</b>	Preparar presentaciones teatrales en otras regiones de Chile, le da una mayor visibilidad al TNCh. En este sentido, el TNCh cada año procura movilizar una obra propia a otras regiones del país, comúnmente representadas al sur de Chile (Biobío Chile, 2017). Tratar de llegar con obras a todo el país les permitiría aumentar la difusión del arte de manera regional y dar a conocer aún más al TNCh.

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 3:** Cuadro de Amenazas del TNCh

<b>Amenaza</b>	<b>Descripción</b>
<b>Existencia de competencia</b>	Existen centros teatrales cerca del sector del Centro Cultural la Moneda, lugar donde se ubica el TNCh, además de centros culturales y teatro callejero que se realiza en espacios libres en el sector. De igual forma, la oferta variada de entradas conlleva a que los visitantes tengan distintas opciones al momento de elegir una obra teatral.
<b>Fuerte competencia sustituta en el sector</b>	Cerca del TNCh, existen varias salas de cines como el cine Hoyts, lugares abiertos o cerrados donde se realizan conciertos, entre otros, que aminoran las visitas al teatro.
<b>Desaceleración económica</b>	Las proyecciones de bajo crecimiento de la economía y el aumento de tasas de desocupados pueden afectar negativamente la participación del público en obras de teatro. Aspecto que impacta transversalmente todos los sectores de Chile.
<b>Finalización del contrato de Arriendo</b>	En la actualidad, el TNCh, no cuenta con instalaciones propias. La sala Antonio Varas es arrendada al Banco Estado, quien, a través de un contrato de arriendo, renovado mensualmente, transfiere el uso temporal del inmueble y de la sala teatral. Esto podría afectar negativamente al TNCh, ya que en cualquier momento se pueden dar fin con el canon, dejando sin instalaciones físicas al teatro.

Fuente: Elaboración Propia

Estas oportunidades y amenazas están acompañadas por fortalezas y debilidades propias del TNCh las cuales se describen a continuación:

**Tabla 4:** Cuadro de Fortalezas del TNCh

<b>Fortalezas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Autonomía Legal Artística</b>	Una de las principales fortalezas es la autonomía legal artística con la que cuenta el Director en conjunto con la junta directiva (interina), lo cual les permite tomar libremente decisiones de la oferta de obras propias a realizar. Por otro lado, cuenta con autonomía de decisión en la selección de obras externas (organizadas por compañías teatrales que figuran de forma independiente). Estas compañías teatrales, por su naturaleza, no tienen teatros propios, presentando los montajes de sus obras en teatros previa aprobación de los mismos.

<b>Ubicación geográfica</b>	El TNCh posee una ubicación única, localizada frente al Palacio de La Moneda. Un sector transitado por muchas personas y turistas (La Tercera, 2013). Cuenta con una conectividad a pie al centro de Santiago, además de otros destinos turísticos cercanos como el Centro Cultural La Moneda, Plaza de Armas y Plaza de la Constitución.
<b>Imagen, prestigio, y trayectoria</b>	El TNCh, cuenta con 75 años de trayectoria, ha sido merecedor de reconocimientos, lo que lo convierte en un referente cultural y escénico.
<b>Pertenecer a la Universidad de Chile</b>	El TNCh, al ser un centro de extensión universitaria perteneciente a la Universidad de Chile, universidad, que actualmente cuenta con reconocimientos tanto a nivel nacional e internacional, hacen que el TNCh tenga una mayor notoriedad y renombre.
<b>Personal administrativo y técnico con gran vocación al servicio</b>	Su personal se encuentra comprometido con el día a día de la institución. La mayoría de sus colaboradores tienen más de 20 años de antigüedad trabajando en el TNCh.
<b>Amplia programación de obras</b>	El TNCh cuenta con una diversa oferta de obras. Cada obra pasa por un proceso de evaluación, donde se clasifica de acuerdo al género (infantil, drama, popular) y contenido. De esta forma, se presenta al visitante una cartelera atractiva y diversa.
<b>Vínculo existente entre el TNCh y el Departamento de Teatro de la Universidad de Chile</b>	El TNCh cuenta con una comunicación directa con el Departamento de Teatro de la Facultad de Artes, lo cual le brinda la posibilidad de poder contratar actores jóvenes y talentosos. De esta forma se pueden desarrollar obras de forma más expedita, con contenido actual.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 5:** Cuadro de Debilidades del TNCh

<b>Debilidades</b>	<b>Descripción</b>
<b>Ingresos presupuestarios insuficientes</b>	En cuanto a los recursos económicos, el TNCh, recibe un presupuesto ajustado en base a la variación del IPC. El monto de asignación no ha cambiado mayormente desde hace más de 30 años, disminuyendo así, las posibilidades de poder realizar en el año obras propias o mejoras en las instalaciones como el escenario, la iluminación, o la reparación de las butacas. En la actualidad los ingresos por boletería representan en promedio un 18% y un 20% entre las fechas de abril a junio, el 80% restante corresponde al presupuesto anual que recibe de la Facultad de Artes. En los meses de Julio a Marzo el promedio de boletería baja a un 15%, representando un 85% el presupuesto anual del TNCh.
<b>Ausencia de herramientas administrativas y de gestión</b>	Una de las principales debilidades es la falta de herramientas de administración y gestión que posee internamente el TNCh, lo cual ha limitado la identificación de objetivos tanto en el corto como en el largo plazo, y el desarrollo de procesos y acciones en concreto para alcanzarlos.
<b>Poca difusión y comunicación de las obras teatrales</b>	La entrega de información a los visitantes en la mayoría de veces se establece a través de avisos públicos en las instalaciones del TNCh y en otras mediante su portal web. Esta situación limita la efectividad de la difusión y genera poco conocimiento de la cartelera a sus visitantes. Por otro lado, el TNCh tiene un perfil en las redes sociales Facebook e Instagram, sin embargo, no existe un seguimiento constante de la información que se entrega, minimizando de esta forma el impacto comunicacional que estas herramientas pueden significar.
<b>Inexistencia de un sistema de compra de ticket online</b>	La venta de tickets hoy en día es realizada de forma física en boleterías, a diferencia de otros centros teatrales cercanos al TNCh como el teatro Caupolicán, Matucana 100 y el Teatro Municipal, quienes cuentan con el servicio de compra en línea.

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis FODA se obtiene una Matriz FODA cuantitativa de la institución, ver tabla n° 7, realizada en conjunto con el equipo directivo del TNCh, con quienes se sostuvieron reuniones programadas (ver anexo n° 1). El análisis FODA permitió evaluar aspectos que ayudan a relacionar y relativizar los factores identificados, de forma que se puedan cuantificar los riesgos asociados a las fortalezas y las oportunidades previstas, y minimizar aquellas debilidades que pueden activar amenazas del entorno.

Para reflejar la relación existente entre las distintas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se utilizó la siguiente escala de rangos de riesgos. Donde 1 es un indicador mínimo de incidencia y 5 es un indicador máximo de incidencia, ver Tabla n° 6. Esto permitió entender, entre otros, la correlación existente entre una fortaleza y del cómo activa una oportunidad o cuando una debilidad activa una amenaza.

**Tabla 6:** Escala de rangos de riesgos

<b>Calificación</b>	<b>Factor de Incidencia</b>
<b>1</b>	Muy bajo
<b>2</b>	Bajo
<b>3</b>	Medio
<b>4</b>	Alta
<b>5</b>	Muy Alta

**Tabla 7: Matriz FODA Cuantitativo**

FODA CUANTITATIVO		Oportunidades							Amenazas					
		Consolidar alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas	Postular a convocatorias abiertas del CNCA	Utilizar la infraestructura del Teatro con otros fines de negocio	Formar parte del proyecto de desarrollo turístico del SERNATUR	Implementar servicios de venta de ticket en línea y en redes sociales	Presentar obras Educativas	Presentar obras teatrales en otras regiones de Chile	Promedio	Existencia de competencia	Fuerte Competencia sustituta en el sector	Desaceleración económica	Finalización del contrato de arriendo	Promedio
Fortalezas	Autonomía legal artística	1	3	5	4	1	1	4	2,71	1	1	1	1	1,00
	Ubicación geográfica	1	1	5	5	1	3	1	2,43	5	4	1	5	3,75
	Imagen, prestigio, y trayectoria	4	2	1	5	5	5	5	3,86	5	5	4	2	4,00
	Pertenecer a la Universidad de Chile	5	2	1	4	1	5	5	3,29	4	4	1	3	3,00
	Personal Administrativo y técnico con gran vocación al servicio	1	1	1	4	1	5	4	2,43	1	1	1	1	1,00
	Amplia programación de obras	3	4	1	4	2	4	3	3,00	5	5	5	4	4,75
	Vínculo existente entre el TNCh y el Departamento de teatro de la Universidad de Chile	1	5	1	1	5	5	1	2,71	5	3	4	1	3,25
Promedio	2,29	2,57	2,14	3,86	2,29	4,00	3,29		3,71	3,29	2,43	2,43		
Debilidades	Ingresos presupuestarios insuficientes	2	2	1	4	3	4	4	2,86	1	1	5	5	3,00
	Ausencia de herramientas administrativas y de gestión	3	3	5	3	3	3	3	3,29	1	1	3	3	2,00
	Poca difusión y comunicación de las obras teatrales	4	4	1	5	5	2	5	3,71	5	5	3	1	3,50
	Inexistencia de un sistema de compra de ticket online	1	1	1	5	5	2	4	2,71	5	3	2	1	2,75
	Promedio	2,50	2,50	2,00	4,25	4,00	2,75	4,00		3,00	2,50	3,25	2,50	

Fuente: Elaboración propia

## **Análisis de la Matriz FODA**

Una vez finalizado el proceso del cruce cuantitativo que se presenta en la Tabla n° 7 de la matriz FODA, se procede a formular las estrategias que ayudarán a guiar las decisiones y rumbo del TNCh. Estas estrategias se generan para minimizar las debilidades del TNCh, de tal manera, que no inhiban el aprovechamiento de las oportunidades previamente identificadas, y a su vez, identificar las vías que se necesitan para reducir los efectos negativos de las amenazas que se presentan en el entorno.

### **Cruce de las Fortalezas – y las Oportunidades. Matriz FODA**

Las oportunidades que mejor se pueden aprovechar, se encuentran reflejadas en formar parte del proyecto de desarrollo turístico del SERNATUR, lo cual puede ser potenciado por las principales fortalezas con las que cuenta el TNCh, como son su historia y trayectoria, así como también su prestigio y reconocimiento al ser parte de la Universidad de Chile.

Por otra parte, y no menos relevante, el TNCh, al estar vinculado con el Departamento de Teatro, puede potenciar aún más su oferta de obras teatrales, permitiéndole poder segmentar sus obras por contenido y género, una ventaja, que le podría permitir incluso expandirse a realizar obras teatrales educativas. De igual forma, su ubicación geográfica en pleno centro de la capital, y cerca de principales centros turísticos como el Palacio La Moneda, Plaza de la Constitución, entre otros, le brinda una mayor ventaja para formar parte de los proyectos turísticos que están incentivando el estado y particulares.

De lo antes mencionado, se identifican estrategias necesarias para fortalecer la promoción y difusión de la oferta teatral del TNCh, por ejemplo, a través del establecimiento de convenios o alianzas de cooperación con instituciones públicas y privadas, de igual manera, aprovechar el realizar variedad de ofertas de ballet y otros

aspectos con el CEAC, de esta manera, ampliar la oferta de la cartelera del TNCh, lo que le permitiría proyectar su programación no solo a nivel de la región metropolitana, sino que también en otras regiones del país. Así también, el TNCh podría diversificar aún más su propuesta escénica, ampliándose al desarrollo de obras educativas para colegios del país. Es importante comenzar a formar futura audiencia desde lo antes posible en su etapa de crecimiento para que desarrollen un gusto por el teatro.

### **Cruce de las Fortalezas – Amenazas. Matriz FODA**

Una de las principales amenazas es la existencia de competidores cerca del sector. El TNCh, para hacer frente a esta amenaza, debe difundir al máximo su oferta de obras de calidad actoral. Por otra parte, el pertenecer a la Universidad de Chile, cuenta con un mayor renombre y distinción, lo que en cierta medida le permite protegerse de la competencia existente.

De lo expuesto anteriormente, se puede ver nuevamente la necesidad de implementar una estrategia de mejora en difusión y comunicación de las obras teatrales. Esta estrategia, le permitirá al TNCh, poner a disposición toda la programación existente a su público visitante, lo que incluirá, horarios, precios, contenidos, promociones, descuentos, entre otros. Cada visitante podrá seleccionar la obra teatral de preferencia, lo que permitiría atraer a nuevo público.

### **Cruce de las Debilidades – Oportunidades. Matriz FODA**

Una de las principales oportunidades con las que cuenta el TNCh, corresponde a participar de las convocatorias del CNCA, lo que le permitiría, obtener recursos económicos para la realización de obras propias y realizar producciones en otras ciudades. Esta oportunidad le permitiría a la vez hacer frente a su principal debilidad que corresponde a un presupuesto insuficiente. Por otra parte, promover las obras teatrales a

través del programa de impulso al turismo que desarrolla el SERNATUR, le permitirá hacer frente a la poca difusión y comunicación de su cartelera.

Por otra parte, existe una debilidad latente en la ausencia de herramientas de gestión y la inexistencia de un sistema de venta de compra online, la cual se podría mejorar si se potencia la oportunidad de implementar un sistema de ticket online que se apoye de la publicidad a través de redes sociales y de un sistema de soporte de compra vía web. Lo anterior, dará un mayor valor agregado al servicio, y permitirá una mayor eficiencia operacional en el TNCh y la mejora de los procesos y el seguimiento de los mismos.

De esta manera, se identifica una estrategia relacionada con la innovación de los procesos a través de la implementación de nuevas tecnologías que promuevan una mayor eficiencia operacional del TNCh, lo que permitirá, poder gestionar y dar seguimiento a cada uno de los planes de acción definidos por parte del TNCh, a su vez, esto permitirá un aumento de los ingresos en boletería, de tal manera, que el público visitante podrá comprar su entrada en línea y de forma más rápida. La información proveniente de sistemas de venta online permitirá tomar medidas de ajustes y corrección a tiempo con respecto a las ventas esperadas. Por otra parte, el TNCh necesita tener diversas fuentes de recursos y, por lo tanto, postular a proyectos de la CNCA que puede ser una importante estrategia que permita mejorar la insuficiencia presupuestaria existente.

### **Cruce de las Debilidades – Amenazas. Matriz FODA**

Una de las principales amenazas que afectan al TNCh es la existencia de competencia y fuerte competencia sustituta en el sector. Para hacer frente a las actuales amenazas, el TNCh, deberá implementar planes de seguimiento que ayuden a mejorar las herramientas de gestión, posibilitando la implementación de cambios de forma temprana a los planes de acción desarrollados por el TNCh, que puedan disminuir las amenazas actuales.

Por otra parte, al implementar un continuo seguimiento, el TNCh, podrá mejorar sus principales debilidades como lo son la ausencia de herramientas de gestión, disminuyendo a que se activen las amenazas existentes, a su vez, le permita al TNCh, la mejor toma de decisiones, haciéndole un teatro sustentable en el largo plazo. Este seguimiento, podrá ser implementado a cada plan desarrollado por el TNCh, incluso para evaluar brechas de su presupuesto, la que representa otra fuerte debilidad del teatro, permitiendo un monitoreo constante que fortalezca la acciones para hacer frente a cada amenaza.

De esta manera, se identifica nuevamente la estrategia en mejora de la eficiencia operacional a través de la gestión y vigilancia estratégica, orientada a potenciar el seguimiento adecuado de los planes anuales de la planificación de obras a presentar, la gestión de planes y la evaluación de brechas posibles en los recursos económicos a necesitar. Esta estrategia, en la mayor medida, permitirá, la mejor toma de decisión en el rumbo de la gestión del TNCh.

A manera de conclusión, del cruce cuantitativo de la matriz FODA, se identificaron cuatro estrategias, agrupándose en la tabla n° 8. Para efecto de esta tesis, estas serán:

**Tabla 8:** Cuadro de Estrategias del TNCh

1	Modernizar e Innovar a través de la implementación de nuevas tecnologías en pos de una mejora al servicio
2	Fortalecer la difusión y comunicación de información
3	Mejorar la eficiencia operacional mediante el seguimiento y vigilancia estratégica
4	Diversificar el desarrollo de obras teatrales abriéndose a nuevos géneros y contenidos

La estrategia se relaciona permanente con el entorno, es decir, al sector o la industria donde se encuentra el TNCh. De esta manera, se han definido 4 estrategias que ayudarán

a orientar la dirección estratégica del TNCh, teniendo en cuenta, los lineamientos y objetivos de la Facultad de Artes como institución rectora.

De lo antes expresado, el TNCh no solo deberá orientar sus objetivos y estrategias para mejorar sus procesos y planes estratégicos internos, si no, el de alinearse con la Facultad de Artes, rector de la institución. De esta forma en la siguiente figura n° 8, se representa los objetivos estratégicos de la Facultad de Artes y que hacen alusión al fortalecimiento de creación artística, fortalecimiento de las actividades de extensión universitaria, y optimización de la gestión administrativa.

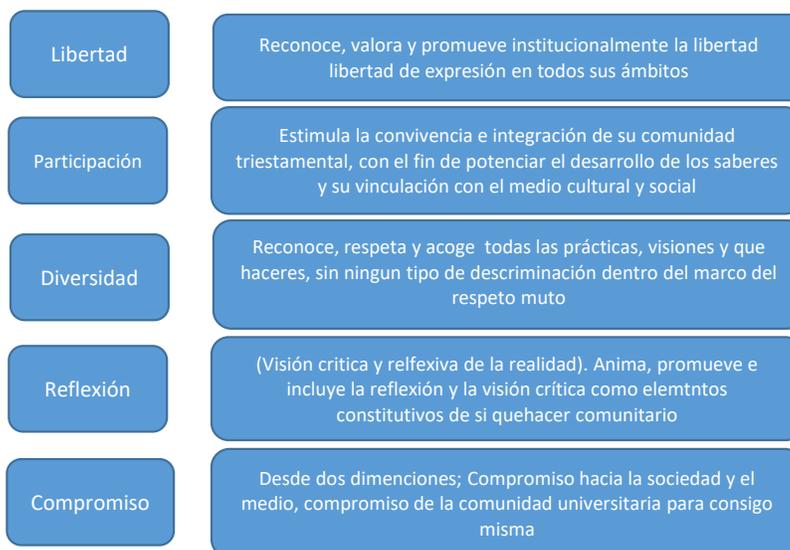
**Tabla 9:** Objetivos Estratégicos Facultad de Artes

<b>Objetivos Estratégicos Facultad de Artes (Universidad de Chile)</b>	
A	Fortalecer las actividades de creación artística e investigación, desde lo tradicional hasta lo experimental con enfoques disciplinarios e interdisciplinarios del arte
B	Fortalecer las políticas y actividades de extensión y vinculación con el medio
C	Optimizar la gestión de las áreas administración y apoyo de la actividad académica

Fuente: Proyectos de Desarrollo Institucional (PDI) de la Facultad de Artes 2016-2021.

Por otro lado, la Facultad de Artes, en su Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2021, refleja principios complementarios a los objetivos estratégicos, los que se dividen en Libertad, Participación, Diversidad, Reflexión y Compromiso (Proyecto de Desarrollo Facultad de Artes, 2016). Estos conceptos, pueden apreciar de forma explicada en la figura 13.

**Figura 13:** Principios Institucionales - Facultad de Artes



Fuente: Proyectos de Desarrollo Institucional (PDI) de la Facultad de Artes 2016-2021.

Como puede apreciarse, los objetivos estratégicos de la Facultad de Artes, así como los principios institucionales, se encuentran considerados dentro de las cuatro estrategias propuestas al TNCh, permitiendo así estar transversalmente alineadas y orientadas a los objetivos estratégicos metas, reflejadas con anterioridad en la figura n° 9.

### **3.2 Etapa dos: Planificar la Estratégica**

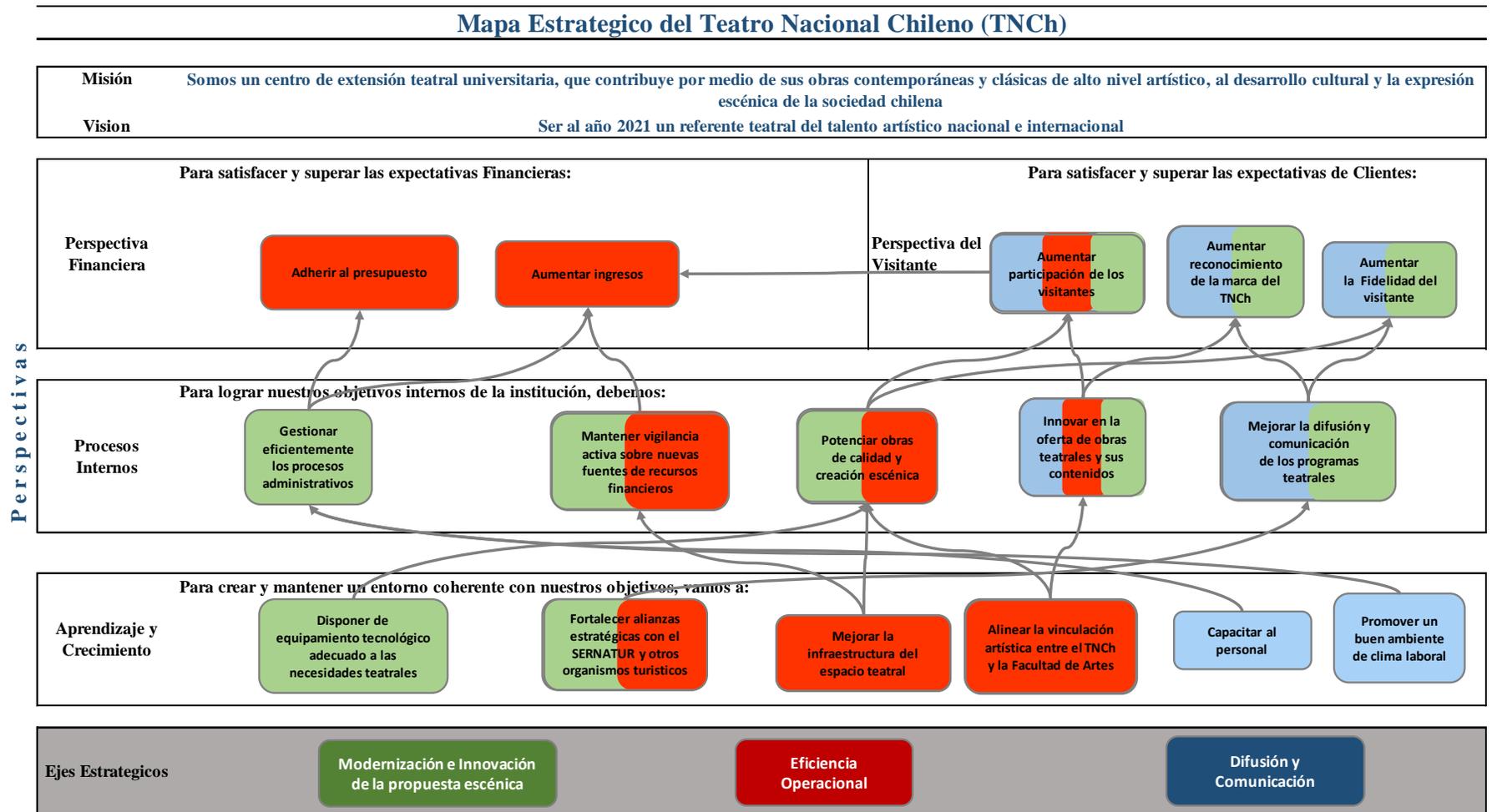
La segunda etapa del sistema de ciclo cerrado convierte las declaraciones estratégicas antes descritas en objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, que orientan las acciones y alinean a la institución, transformando la ejecución de la estrategia a un proceso efectivo. Para alcanzar la efectividad deseada, se elaboran a continuación tres herramientas importantes y que son sugeridas por los autores Kaplan y Norton (2008). Estas herramientas corresponden a la elaboración del mapa

estratégico, el cuadro de mando integral (el que incorpora indicadores, metas e iniciativas) y el Stratex.

### **3.2.1 Mapa Estratégico**

Los ejes definidos en la etapa dos, se transforman en la base de desarrollo de los objetivos desplegados de forma ascendente en cuatro perspectivas a través del mapa estratégico: perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se centra en la forma en que las instituciones pueden crear valor a partir de activos intangibles como el capital humano, orientado a disponibilidad de habilidades, talento y conocimiento, posteriormente, se define la perspectiva de procesos internos, orientada principalmente a cuán eficiente o efectivamente se conducen las operaciones. Los procesos de negocios internos son los mecanismos a través de los cuales se desean alcanzar las expectativas de desempeño institucional, y por último se define de forma conjunta, la perspectiva financiera, orientada a los recursos financieros, esta perspectiva, indica si la estrategia de una empresa o institución, incluida su implementación y ejecución, está contribuyendo a una mejora en la situación financiera, y la perspectiva del visitante, fuente de existencia de cualquier organización, ya sea privada o pública, es la necesidad de prestar servicios a un determinado grupo de consumidores, en este caso al visitante. Se debe destacar, que la definición de objetivos de cada perspectiva se encuentra asociada a la propuesta de valor de la institución. La Figura n° 14 presenta el mapa estratégico para el TNCh.

Figura 14: Mapa Estratégico - Teatro Nacional Chileno (TNCh)



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Relación Causa – Efectos de los objetivos

En esta sección, en las tablas n° 10, 11 y 12, se explican las relaciones causa – efecto de cada objetivo del mapa estratégico. Las relaciones causales se presentan de forma separada por cada una de las perspectivas ya mencionadas en el mapa, partiendo desde las perspectivas de aprendizaje y desarrollo hasta la perspectiva financiera y del visitante, que se encuentran en paralelo en el mapa estratégico, ver figura n° 14.

**Tabla 10:** Relación Causa y Efecto perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Causa (factor desencadenante)	Efecto (objeto influido)	Explicación
Aprendizaje y Desarrollo	Disponer de equipamiento tecnológico adecuado a las necesidades teatrales	Potenciar obras de calidad y creación escénica	Disponer de equipamiento tecnológico según las necesidades teatrales, posibilita que el TNCh, elabore obras de mayor calidad y creación escénica, así mismo, la incorporación de mejores efectos especiales, generando un mayor atractivo para el visitante
	Fortalecer alianzas estratégicas con el SERNATUR y otros organismos turísticos	Mejorar la difusión y comunicación de los programas teatrales	Fortalecer la elaboración de acuerdos y alianzas con el SERNATUR y otros organismos dedicados a impulsar el turismo en Chile, favorecerá a que el TNCh, incremente la difusión y publicación de su oferta teatral, esto mediante el desarrollo de folletos publicitarios, afiches, trípticos, entre otros.
	Mejorar la infraestructura del espacio teatral	Mantener vigilancia activa sobre nuevas fuentes de recursos financieros	Realizar renovación y modernización a la infraestructura del espacio escénico impacta directamente en la capacidad de poder realizar obras teatrales con mayor contenido e innovación escénica, favoreciendo al TNCh a reafirmarse como un referente teatral. A su vez, esto despierta el interés en Directores de obras que tienen mayores exigencias respecto a aspectos tecnológicos, espacio escénico, entre otros. Al desarrollar mejoras de infraestructura, el TNCh deberá implementar de igual manera, monitoreo de nuevas fuentes de recursos que faciliten la puesta en marcha de la modernización y cambios de infraestructura.
		Potenciar obras de calidad y creación escénica	
	Alinear la vinculación artística entre el TNCh y la Facultad de Artes	Potenciar obras de calidad y creación escénica	Fortalecer una vinculación artística entre el TNCh y la Facultad de Artes favorece la diversidad de contenidos escénicos, esto mediante la elaboración de obras teatrales con los mejores estudiantes de último año de la carrera de teatro, lo que permitirá aumentar la oferta de obras teatrales con distinto género tales como: sociales, estudiantiles, familiares, entre otros.
		Innovar en la oferta de obras teatrales y sus contenidos	
Capacitar al personal	Gestionar eficientemente los procesos administrativos	El implementar programas de capacitación sobre gestión organizacional y gestión institucional, ayudará a que se adquieran herramientas que contribuyan con la eficiencia de los procesos internos, esto mediante una mejor toma de decisión y una ejecución ágil y segura de los procedimientos internos.	

	<b>Promover un buen ambiente de clima laboral</b>	Gestionar eficientemente los procesos administrativos	Un buen clima laboral que reconozca los valores esperados por los empleados facilita el desarrollo de la creatividad y hábitos de comportamientos al interior del TNCh, de esta forma, los empleados se sentirán empoderados de cada tarea designada, haciendo de ésta, un trabajo más eficiente y colaborativo al interior del TNCh
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11:** Relación Causa y Efecto procesos internos

Perspectiva	Causa (factor desencadenante)	Efecto (objeto influido)	Explicación
<b>Procesos Internos</b>	<b>Gestionar eficientemente los procesos administrativos</b>	Adherir al presupuesto	El hecho de contar con una gestión eficiente de los procesos administrativos contribuye al seguimiento eficaz en la distribución de cada recurso económico, previniendo y eliminando las brechas excesivas en su uso, lo que contribuirá a la adhesión al presupuesto. De igual manera, la eficacia de las tareas desempeñadas facilitará la toma ágil de decisión sobre aquellas fuentes financieras que puedan contribuir al aumento de los ingresos financieros.
		Aumentar ingresos financieros	
	<b>Mantener vigilancia activa sobre nuevas fuentes de recursos financieros</b>	Aumentar ingresos financieros	El monitoreo sobre nuevas fuentes de recursos financieros contribuirá a evaluar todas las opciones de financiamiento posibles y que mejor se ajusten a las necesidades del TNCh, brindando opciones para el aumento de los ingresos que colaboren con la institución a ser sustentable en el largo plazo.
	<b>Potenciar obras de calidad y creación escénica</b>	Aumentar participación de los visitante	El hecho de potenciar obras con calidad y creación escénica sienta las bases para que el visitante se sienta atraído con la oferta teatral, siendo posible, aumentar el número de visitantes y la fidelidad de estos.
		Aumentar la Fidelidad del visitante	
	<b>Innovar en la oferta de obras teatrales y sus contenidos</b>	Aumentar participación de los visitantes	Al innovar en la oferta de obras teatrales y sus contenidos, permitirá dar al público un abanico de opciones, contribuyendo a que las personas que gustan del teatro puedan visitar más de una obra teatral. De igual manera, se contribuirá a que los visitantes regresen acompañados en familia o amigos, promoviendo la afluencia periódica de más personas al TNCh
		Aumentar reconocimiento de la marca del TNCh	
	<b>Mejorar la difusión y comunicación de los programas teatrales</b>	Aumentar reconocimiento de la marca del TNCh	Las mejoras en la difusión y comunicación de la programación teatral, favorecerá a que la oferta de obras escénicas llegue a más público, aumentando la posibilidad de ser reconocido como un referente teatral, contribuyendo a que aumente el número de visitantes en el largo plazo.
		Aumentar la Fidelidad del visitante	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12:** Relación Causa y Efecto Perspectiva del visitante

Perspectiva	Causa (factor desencadenante)	Efecto (objeto influido)	Explicación
Perspectiva del Visitante	Aumentar participación de los visitantes	Aumentar Ingresos	El aumento de los visitantes implica un aumento de la venta de tickets, brindando un aumento en los ingresos.

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3 Cuadro de Mando Integral

A continuación, se desarrolla el cuadro de mando integral (CMI) para el Teatro Nacional Chileno con la finalidad de proporcionar una herramienta que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos a través de sus perspectivas, planteando indicadores específicos para cada objetivo, las metas esperadas e iniciativas que promuevan el logro de los objetivos estratégicos. En la tabla n° 13, 14, 15, 16, 17 y 18 se muestra el CMI del TNCh, de igual manera, en anexo n° 9, 10, 11 y 12 se definen un detalle del CMI por indicador y objetivo estratégico.

**Tabla 13:** Cuadro de Mando Integral – Perspectiva del Visitante

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativa
Perspectiva del Visitante	Aumentar participación de los visitantes	Variación porcentual de las personas que visita el TNCh	$(N^{\circ} \text{ de visitantes periodo } (t) / N^{\circ} \text{ de visitantes en período } (t-1)) \times 100$	$\geq 35\%$	Semestral	Desarrollar un plan semestral de beneficios, donde se pueda incentivar que el visitante regrese al TNCh, para esto, se puede implementar una tarjeta llamada "Club del TNCh", donde se brinden variedad de descuentos.
	Aumentar reconocimiento de la marca TNCh	Porcentaje obtenido en encuesta de participación y consumo cultural, elaborada anualmente por el CNCA. Encuesta al público considera la pregunta: ¿Qué centros teatrales visita usted?	$(N^{\circ} \text{ de personas que responden que realiza su visita al TNCh} / \text{Total de personas encuestadas}) \times 100$	$\geq 30\%$	Anual	
		Porcentaje de apariciones negativas en la prensa	$(N^{\circ} \text{ de apariciones negativas en la prensa} / \text{Total apariciones en la prensa}) \times 100$	$\leq 20\%$	Semestral	
	Aumentar la fidelidad del público	Variación porcentual de las personas que asisten a más de una obra teatral	$(N^{\circ} \text{ de personas que visitan más de una obra } (t) / N^{\circ} \text{ de personas que visitó más de una obra teatral } (t-1)) \times 100$	$\geq 20\%$	Trimestral	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 14:** Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativa
Perspectiva Financiera	Adherir al presupuesto	Variación en porcentaje de cumplimiento del presupuesto	$(\text{Gastos Reales} / \text{Montos Presupuestados}) \times 100$	100%	Trimestral	Plan de seguimiento y revisión del presupuesto (que involucre, ventas realizadas, gastos, proyecciones, entre otros)
	Aumentar ingresos	Variación porcentual en ventas de ticket respecto al periodo anterior	$(\text{Ingresos por venta de ticket } (t) / \text{Ingresos por venta de ticket } (t-1)) \times 100$	$\geq 20\%$	Trimestral	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 15:** Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativa
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	Gestionar eficientemente los procesos administrativos	Tiempo de ciclo total de procesos administrativo	Tiempo del proceso administrativo diario x 5 días semanales	< 25 hrs	Semanal	Desarrollar un plan de incentivos que involucre una bonificación a un empleado interno para revisión y monitoreo de la gestión en el TNCh (verificar que exista un equipo que dedique el tiempo necesario a la gestión)
		N° de mejoras implementadas en el proceso administrativo	N° de mejoras implementadas en procesos administrativos	≥ 3	Trimestral	
	Mantener vigilancia activa sobre nuevas fuentes de recursos financieros	Porcentaje de proyectos ganados por el TNCh	(N° de proyectos ganados / N° de proyectos postulados) x 100	≥ 20%	Anual	Plan de monitoreo de recursos financieros en el que se designe un comité revisor, esto con el fin de poder evaluar posibles fuentes de financiamiento, este comité, de igual manera, podrá desempeñarse como desarrollador de propuestas para la postulación a nuevos proyectos y convocatorias externas
	Potenciar obras de calidad y creación escénica	Promedio de críticas favorables en encuesta del público al finalizar cada obra teatral. Encuesta sobre percepción de obra teatral. Considera la pregunta: ¿Qué calificación de 1 a 7 le asignaría a la obra teatral que acaba de presenciar? (1.0 muy malo y 7.0 muy bueno)	(Sumatoria de las notas de la encuesta / N° de personas que respondieron la encuesta)	≥ 5	Mensual	Desarrollar un plan de seguimiento a futuro sobre la percepción de la calidad teatral al visitante, esto será posible, con la implementación de encuestas de percepción de obra teatral al finalizar cada presentación. Los resultados de dicha encuesta serán una base para la elaboración, seguimiento y ejecución de un plan trimestral que incluya costos de actuación (actores) y dirección (Directores), que favorezcan la gestión del TNCh y su propuesta teatral
		Porcentaje de participación de actores con renombre artístico en obras teatrales del TNCh	(N° de actores con renombre artísticos / N° total de actores en obras teatrales) x 100	≥ 40%	Trimestral	
	Innovar en la oferta de obras teatrales y contenido	N° de propuestas de nuevas obras teatrales, tanto en género y en contenido	N° de obras nuevas con distinto género y contenido	≥ 5	Anual	
		Porcentaje de obras que utilizan tecnología y efectos especiales	(N° de obras que utilizan tecnología y efectos especiales/Total de obras) x 100	≥ 25%	Anual	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 16:** Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativa
Perspectiva Procesos Internos	Mejorar la difusión de los programas teatrales	N° de medios de comunicación (televisión, radio, periódico, redes sociales) utilizados para informar obras teatrales, procurando incentivar la visita en familia y público joven.	N° de medios utilizados en el período	$\geq 8$	Anual	Implementar un plan publicitario, donde se informe del quehacer teatral y las obras a presentar por el TNCh
		N° de publicaciones realizadas por cartelera teatral	N° de publicaciones realizadas	$\geq 10$	Mensual	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 17:** Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativa
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Disponer del equipamiento tecnológico adecuado a las necesidades teatrales	Porcentaje de equipos tecnológicos	$(\text{N}^\circ \text{ de equipos tecnológicos} / \text{Total de equipos}) \times 100$	100%	Anual	Implementar un plan anual de evaluación y renovación de equipos tecnológicos.
		Porcentaje de equipos con fallas	$(\text{N}^\circ \text{ de equipos con fallas} / \text{Total equipos}) \times 100$	$\leq 5\%$	Anual	
	Fortalecer alianzas estratégicas con el SERNATUR y otros organismos turísticos	N° de acuerdos formados	N° de alianzas formadas	$\geq 2$	Anual	Desarrollar un plan de seguimiento de alianzas estratégicas, el que será posible, formando un comité que dé seguimiento a nuevos acuerdos, así como a acuerdos ya firmados
		N° de apariciones en folletos turísticos y revistas turísticas del SERNATUR	N° de apariciones en folletos del SERNATUR	$\geq 4$	Semestral	
	Mejorar la infraestructura del espacio teatral	N° de reparaciones realizadas al teatro	N° de reparaciones realizadas	$\geq 3$	Anual	Plan de inversión proyectado a 3 años para la renovación de escenario y de butacas del teatro
		Porcentaje de butacas en buen estado	$(\text{Butacas en buen estado} / \text{Total de butacas}) \times 100$	100%	Semestral	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18:** Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativa
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	Alinear la vinculación artística con la Facultad de Artes	N° de obras realizadas por estudiantes egresados o titulados de la Facultad de Artes	N° de obras realizas por estudiantes egresados o titulados de la Facultad de Artes	$\geq 2$	Anual	Desarrollar planes anuales que incluyan programación teatral (obras teatrales a realizar, elencos artísticos y recursos monetarios a utilizar), esto mediante la elaboración de reuniones en conjunto con la Facultad de Artes
		N° de obras propias elaboradas en conjunto con la Facultad de Artes	N° de obras elaboradas con la Facultad de Artes	$\geq 2$	Anual	
		N° de proyectos desarrollados en conjunto con la Facultad de Artes	N° de proyectos desarrollados con la Facultad de Artes	$\geq 3$	Anual	
	Capacitar al personal	N° de capacitaciones realizadas al personal	N° de capacitaciones al personal	$\geq 3$	Anual	Desarrollar plan anual de capacitaciones al personal. Realizar al menos 3 capacitaciones al año
		Porcentaje de empleados que aprueban la capacitación con nota igual o mayor a 5.0	(N° de trabajadores aprobados con nota 5.0 / Total de trabajadores capacitados) x 100	$\geq 85\%$	Anual	
	Promover un buen ambiente de clima laboral	Promedio de nota recibido en encuesta de ambiente laboral. Elaboración de encuesta que considere pregunta de satisfacción con el clima laboral. Nota 1.0 malo y 7.0 muy bueno	(Sumatoria de las notas recibidas en encuesta / N° de personas encuestadas)	$\geq 5$	Anual	Plan de actividades destinado a la participación en equipo, entregando reconocimientos anuales donde se destaque el compromiso y rendimiento laboral
		N° de actividades laborales que fomenten la participación en equipo	N° de actividades laborales en equipo	$\geq 2$	Anual	
		Porcentaje de rotación del personal	(N° de renuncias / Total personas que trabajan) x 100	$\leq 5\%$	Anual	

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo la medición del cumplimiento de los indicadores del CMI, se elabora un sistema de evaluación mediante la implementación de un sistema de semaforización, que facilite al TNCh dar seguimiento del progreso de cada indicador. Tomando como base la meta de cada indicador reflejado en el CMI, se procedió a elaborar la semaforización del Cuadro de Mando Integral, donde se definen tres niveles de alerta donde se detalla cada calificativo de forma ascendente, ver tabla n° 19: el primer nivel representado por el color **verde**, indica el cumplimiento del indicador y que corresponde a la meta a cumplir en el CMI, en este nivel se considera un 100% del cumplimiento, el segundo nivel, es representado por el color **amarillo**, el cual indica un grado de riesgo medio, en este nivel, se deberán tomar acciones preventivas, en este nivel se consideró un rango de cumplimiento en un rango del 81% al 99% y el ultimo nivel que corresponde al color **rojo**, indica un riesgo alto o de incumplimiento, en este nivel se deberán tomar acciones correctivas, en este nivel se considera un  $\leq 80\%$ . Una vez definido los niveles de medición, y los rangos de cumplimiento definidos en conjunto con los colaboradores del TNCh, se procedió a definir los rangos y límites en el que se verificará el indicador, ver tablas n° 20, 21, 22 y 23.

**Tabla 19:** Semaforización del CMI

Calificativo		Consecuencia
Color	Riesgo Alto	El indicador está en niveles bajos (distante de la meta). Se deben tomar acciones correctivas, su rango de incumplimiento se encuentra en un nivel inferior o igual al 80% de la meta.
	Riesgo Medio	El indicador está en estado de precaución. Se deben tomar acciones preventivas. Su rango de cumplimiento se encuentra entre el 81% y el 99% de la meta.
	Cumplimiento	El indicador está cumpliendo con los parámetros establecidos. Se considera que el indicador está en cumplimiento. Su rango de cumplimiento se encuentra en el 100% de la meta o superior

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20:** Semaforización Cuadro de Mando Integral – Perspectiva del Visitante

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Riesgo alto	Riesgo medio	Cumplimiento
Perspectiva del Visitante	Aumentar la participación del visitante	Variación porcentual de las personas que visita el TNCh	$(N^{\circ} \text{ de visitantes periodo } (t) / N^{\circ} \text{ de visitantes en período } (t-1)) \times 100$	$\geq 35\%$	Semestral	$\leq 29\%$ 	$\geq 30\% \text{ y } \leq 34\%$ 	$\geq 35\%$ 
	Aumentar reconocimiento de la marca TNCh	Porcentaje obtenido en encuesta de participación y consumo cultural, elaborada anualmente por el CNCA. Encuesta al público considera la pregunta: ¿Qué centro teatrales visita usted?	$(N^{\circ} \text{ de personas que responden que realiza su visita al TNCh} / \text{Total de personas encuestadas}) \times 100$	$\geq 30\%$	Anual	$\leq 24\%$ 	$\geq 25\% \text{ y } \leq 29\%$ 	$\geq 30\%$ 
		Porcentaje de apariciones negativas en la prensa	$(N^{\circ} \text{ de apariciones negativas en la prensa} / \text{Total de apariciones en la prensa}) \times 100$	$\leq 20\%$	Semestral	$\geq 24\%$ 	$\geq 21\% \text{ y } \leq 23\%$ 	$\leq 20\%$ 
	Aumentar la fidelidad del público	Variación porcentual de las personas que asisten a más de una obra teatral	$(N^{\circ} \text{ de personas que visitan más de una obra } (t) / N^{\circ} \text{ de personas que visitó más de una obra teatral } (t-1)) \times 100$	$\geq 20\%$	Trimestral	$\leq 16\%$ 	$\geq 17\% \text{ y } \leq 19\%$ 	$\geq 20\%$ 

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21:** Semaforización Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Riesgo alto	Riesgo medio	Cumplimiento
Perspectiva Financiera	Adherir al presupuesto	Variación en porcentaje de cumplimiento del presupuesto	$(\text{Gastos Reales} / \text{Montos Presupuestados}) \times 100$	100%	Trimestral	$\leq 80\%$ 	$\geq 90\% \text{ y } \leq 99\%$ 	100% 
	Aumentar ingresos	Variación porcentual en ventas de ticket respecto al periodo anterior	$(\text{Ingresos por venta de ticket } (t) / \text{Ingresos por venta de ticket } (t-1)) \times 100$	$\geq 20\%$	Trimestral	$\leq 17\%$ 	$\leq 18\% \text{ y } \leq 19\%$ 	$\geq 20\%$ 

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 22:** SemafORIZACIÓN Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Riesgo alto	Riesgo medio	Cumplimiento
Perspectiva de procesos Internos	Gestionar eficientemente los procesos administrativos	Tiempo de ciclo total de procesos administrativo	Tiempo del proceso administrativo diario (5 hrs) x 5 días semanales	≥ 25 Hrs	Semanales	≥ 28 	≥26 y ≤ 27 	≥ 25 
	Mantener vigilancia activa sobre nu	Porcentaje de proyectos ganados por el TNCh	(N° de proyectos ganados / N° de proyectos postulados) x 100	≥ 20%	Anual	≤ 17% 	≥ 18 y ≤ 19% 	≥ 20% 
	Potenciar obras de calidad y creación escénica	Promedio de críticas favorables en encuesta del público al finalizar cada obra teatral. Encuesta sobre percepción de obra teatral. Considera la pregunta: ¿Qué calificación de 1 a 7 le asignaría a la obra teatral que acaba de presenciar? (1.0 muy malo y 7.0 muy bueno)	(Sumatoria de las notas de la encuesta / N° de personas que respondieron la encuesta)	≥ 5	Mensual	≤ 3.9 	≥ 4.0 y ≤ 4.9 	≥ 5 
		Porcentaje de participación de actores con renombre artístico en obras teatrales del TNCh	(N° con actores con renombre artísticos / N° total de actores en obras teatrales) x 100	≥ 40%	Trimestral	≤ 35% 	≥ 36% y ≤ 39% 	≥ 40% 
	Innovar en la oferta de obras teatrales y contenido	N° de propuestas de nuevas obras teatrales, tanto en género y en contenido	N° de obras nuevas con distinto género y contenido	≥ 5	Anual	1 	≥ 2 y ≤ 4 	≥ 5 
		Porcentaje de obras que utilizan tecnología y efectos especiales	(N° de obras que utilizan tecnología y efectos especiales/Total de obras) x 100	≥ 25%	Anual	≤ 21% 	≥ 22% y ≤ 24% 	≥ 25% 
	Mejorar la difusión de los programas teatrales	N° de medios de comunicación (televisión, radio, periódico, redes sociales) utilizados para informar obras teatrales	N° de medios utilizados en el año	≥ 8	Anual	≤ 5 	≥ 6 y ≤ 7 	≥ 8 
		N° de publicaciones realizadas por cartelera teatral	N° de publicaciones realizadas	≥ 10	Mensual	≤ 7 	≥ 8 y ≤ 9 	≥ 10 

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23:** SemafORIZACIÓN Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Riesgo alto	Riesgo medio	Cumplimiento
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Disponer del equipamiento tecnológico adecuado a las necesidades teatrales	Porcentaje de equipos tecnológicos	(N° de equipos tecnológicos / Total de equipos) x 100	100%	Anual	≤ 89% 	≥ 90% y ≤ 99% 	= 100% 
		Porcentaje de equipos con fallas	(N° de equipos con fallas / Total equipos) x 100	≤ 5%	Anual	≥ 11% 	≥ 6 % y ≤ 10% 	≤ 5% 
	Fortalecer alianzas estratégicas con el SERNATUR y otros organismos turísticos	N° de acuerdos formados	N° de alianzas formadas	≥ 3	Anual	1 	= 2 	≥ 3 
		N° de apariciones en folletos turísticos y revistas turísticas del SERNATUR	N° de apariciones en folletos del SERNATUR	≥ 4	Semestral	1 	≥ 2 y ≤ 3 	≥ 4 
	Mejorar la infraestructura del espacio teatral	N° de reparaciones realizadas al teatro	N° de reparaciones realizadas	≥ 3	Anual	1 	= 2 	≥ 3 
		Porcentaje de butacas en buen estado	(Butacas en buen estado / Total de butacas) x 100	100%	Semestral	≤ 94% 	≥ 95% y ≤ 99% 	= 100% 
	Alinear la vinculación artística con la Facultad de Artes	N° de obras realizadas por estudiantes egresados o titulados de la Facultad de Artes	N° de obras realizas por estudiantes egresados o titulados de la Facultad de Artes	≥ 2	Anual	0 	= 1 	≥ 2 
		N° de obras propias elaboradas en conjunto con la Facultad de Artes	N° de obras elaboradas con la Facultad de Artes	≥ 2	Anual	0 	= 1 	≥ 2 
		N° de proyectos desarrollados en conjunto con la Facultad de Artes	N° de proyectos desarrollados con la Facultad de Artes	≥ 3	Anual	= 1 	= 2 	≥ 3 
	Capacitar al personal	N° de capacitaciones realizadas al personal	N° de capacitaciones al personal	≥ 3	Anual	0 	= 2 	≥ 3 
		Porcentaje de empleados que aprueban la capacitación con nota igual o mayor a 5.0	( N° de trabajadores aprobados con nota 5.0 / Total de trabajadores capacitados) x 100	≥ 85%	Anual	≤ 79% 	≥ 80% y ≤ 84% 	≥ 85% 
	Promover un buen ambiente de clima laboral	Promedio de nota recibido en encuesta de ambiente laboral. Elaboración de encuesta que considere pregunta de satisfacción con el clima laboral. Nota 1.0 malo y 7.0 muy bueno	(Sumatoria de las notas recibidas en encuesta / N° de personas encuestadas)	≥ 5	Anual	≤ 3,9 	≥ 4,0 y ≤ 4,9 	≥ 5 
		N° de actividades laborales que fomenten la participación en equipo	N° de actividades laborales en equipo	≥ 2	Anual	0 	= 1 	≥ 2 
		Porcentaje de rotación del personal	(N° de renunciaciones / Total personas que trabajan) x 100	≤ 5%	Anual	≥ 11 % 	≥ 6% y ≤ 10% 	≤ 5% 

Fuente: Elaboración Propia

### **3.2.4 Stratex**

Una vez que finaliza la elaboración del cuadro de mando integral (CMI) y la definición de los rangos de desempeño (semaforización), se procede al desarrollo de la asignación de recursos, proceso importante para la aplicación del ciclo cerrado. Según Kaplan y Norton (2008), el ciclo cerrado debe considerar la estructura de financiamiento Stratex, el que permite separar los recursos necesarios para implementar las iniciativas que proporcionan beneficios en el corto plazo (OpEx) y en el largo plazo (CapEx). En este sentido, para el buen desarrollo de la estrategia, es necesario elaborar una estructura de financiamiento que considere cada una de las iniciativas reflejadas en el CMI, encausando compromiso y cambio de la situación actual de la institución.

Para la elaboración del Stratex, se realizaron dos reuniones en los meses de septiembre y noviembre de 2017 con los colaboradores del TNCh (ver anexo n° 1 y 2 cronogramas de reuniones), lográndose en conjunto definir los recursos necesarios para llevar a cabo las iniciativas previamente definidas en el CMI. Las tablas n° 24, 25, 26 y 27, corresponden al Stratex del TNCh, propuesta que debe ser considerada de forma adicional al presupuesto general, todo esto con la finalidad de que se puedan alcanzar los objetivos estratégicos definidos en la etapa uno. La base de cálculo del Stratex se puede visualizar en el anexo 6, donde se detallan los recursos OpEx y CapEx, valores que fueron estimados y elaborados en conjunto con los colaboradores del TNCh

**Tabla 24:** Stratex – Perspectiva del Visitante

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Responsable	Opex	Capex	Valor
<b>Perspectiva del Visitante</b>	Aumentar participación del visitante	Desarrollar un plan semestral de beneficios, donde se pueda incentivar que el visitante regrese al TNCh, para esto, se puede implementar una tarjeta llamada "Club del TNCh", donde se brinden variedad de descuentos.	Desarrollar el concepto "Club del TNCh", que se asocie a la implementación de una tarjeta de descuentos, donde se brinden precios accesibles que beneficie al visitante.	Directorio del Teatro y Director del Teatro	√		571.768
	Aumentar reconocimiento de la marca TNCh						
	Aumentar la fidelidad del público						

Fuente: Elaboración Propia (Base de cálculo ver anexo 6)

**Tabla 25:** Stratex – Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Responsable	Opex	Capex	Valor
<b>Perspectiva Financiera</b>	Adherir al presupuesto	Plan de seguimiento y revisión del presupuesto (que involucre: ventas realizadas, gastos, proyecciones, entre otros)	Desarrollar plan de reuniones donde se presenten resultados de ventas, gastos y proyecciones, que colaboren para la correcta toma decisiones	Directorio del Teatro y Director del Teatro	√		305.667
	Aumentar ingresos						

Fuente: Elaboración Propia (Base de cálculo ver anexo 6)

**Tabla 26:** Stratex – Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Responsable	Opex	Capex	Valor
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	Gestionar eficientemente los procesos administrativos	Desarrollar un plan de incentivos que involucre una bonificación a un empleado interno para revisión y monitoreo de la gestión en el TNCh (verificar que exista un equipo que dedique el tiempo necesario a la gestión)	Elaborar un plan de bonificación que permita la revisión y monitoreo de la gestión del TNCh	Directorio del Teatro y Director del Teatro	✓		500.000
	Mantener vigilancia activa sobre nuevas fuentes de recursos financieros	Plan de monitoreo de recursos financieros en el que se designe un comité revisor, esto con el fin de poder evaluar posibles fuentes de financiamiento, este comité, de igual manera, podrá desempeñarse como desarrollador de propuestas para la postulación a nuevos proyectos y convocatorias externas	Desarrollo de plan y reuniones periódicas para elaborar propuestas de postulación	Sub Director del Teatro	✓		94.444
	Potenciar obras de calidad y creación escénica	Desarrollar un plan de seguimiento a futuro sobre la percepción de la calidad teatral al visitante, esto será posible, con la implementación de encuestas de percepción de obra teatral al finalizar cada presentación. Los resultados de dicha encuesta serán una base para la elaboración, seguimiento y ejecución de un plan trimestral que incluya costos de actuación (actores) y dirección (Directores), que favorezcan la gestión del TNCh y su propuesta teatral	Implementar una encuesta de percepción al visitante, que facilite la toma de decisiones relacionadas con la implementación de mejoras en la calidad de las obras teatrales. De igual manera, se designará un equipo para el seguimiento de las obras teatrales, vale decir, contenidos y género teatral	Director del Teatro	✓		141.667
	Innovar en la oferta de obras teatrales y contenido						
	Mejorar la difusión de los programas teatrales	Implementar un plan publicitario, donde se informe del quehacer teatral y las obras a presentar por el TNCh	Elaborar reuniones para el desarrollo de planes donde se estipule la información a publicar en cartelera TNCh. Esto mediante la elaboración de folletos informativos	Sub Director del Teatro y Comunicaciones - RR PP	✓		379.667

Fuente: Elaboración Propia (Base de cálculo ver anexo 6)

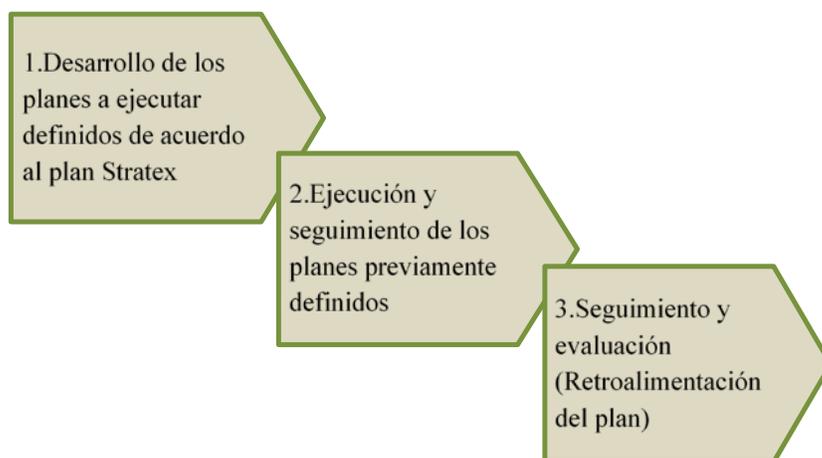
**Tabla 27:** Stratex - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	Descripción	Responsable	Opex	Capex	Valor
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	Disponer del equipamiento tecnológico adecuado a las necesidades teatrales	Implementar un plan anual de evaluación y renovación de equipos tecnológicos.	Desarrollar un plan de revisión de equipos tecnológicos, el que facilite la renovación o mantenimiento de los mismos	Director del Teatro	✓	✓	870.833
	Fortalecer alianzas estratégicas con el SERNATUR y otros organismos turísticos	Desarrollar un plan de seguimiento de alianzas estratégicas, el que será posible, formando un comité que dé seguimiento a nuevos acuerdos, así como a acuerdos ya firmados	Desarrollar un plan de reuniones periódicas que cuente con un comité, para evaluar y revisar cualquier alternativa de alianza estratégica	Directorio del Teatro y Director del Teatro	✓		283.333
	Mejorar la infraestructura del espacio teatral	Plan de inversión proyectado a 3 años para la renovación de escenario y de butacas del teatro	Desarrollar plan de inversión para las renovaciones posibles de butacas y otros espacios del teatro	Directorio del Teatro y Director del Teatro		✓	670.833
	Alinear la vinculación artística con la Facultad de Artes	Desarrollar planes anuales que incluyan programación teatral (obras teatrales a realizar, elencos artísticos y recursos monetarios a utilizar), esto mediante la elaboración de reuniones en conjunto con la Facultad de Artes	Diseñar reuniones en conjunto con la Facultad de Artes, que favorezcan al diseño de un programa artístico que incluya costos de referencia de cada obra teatral	Director del Teatro	✓		141.667
	Capacitar al personal	Desarrollar plan anual de capacitaciones al personal. Realizar al menos 3 capacitaciones al año	Desarrollar capacitaciones anuales que permitan fortalecer las habilidades de los empleados	Director del Teatro	✓		500.000
	Promover un buen ambiente de clima laboral	Plan de actividades destinado a la participación en equipo, entregando reconocimientos anuales donde se destaque el compromiso y rendimiento laboral	Plan de reconocimiento al rendimiento laboral. Este podrá contemplar un diploma o medalla por el buen desempeño realizado	Director del Teatro	✓		656.880

Fuente: Elaboración Propia (Base de cálculo ver anexo 6)

Para lograr una buena ejecución del Stratex, se elaboró en conjunto con los colaboradores del TNCh un plan de acción que contempla la ejecución de los planes previamente definidos en el CMI, el tiempo de ejecución asignado a un responsable, y la evaluación del cumplimiento que será posible mediante un control de tareas. De lo antes señalado, se definió un conjunto de actividades asociadas a cada iniciativa y un desglose de recursos previamente definidos en el cuadro Stratex. Cada actividad será monitoreada y ejecutada mediante un responsable asignado por los colaboradores del TNCh, lo que facilitará la buena ejecución de los planes, ver tabla 28, 29, 30 y 31. De igual manera, se define el tiempo en el que se prevé se realice la ejecución, y, por último, una casilla de control de ítems, donde se muestra el seguimiento y evaluación de cada actividad. El cumplimiento de cada iniciativa detallada en el plan de acción dependerá de la actuación conjunta de los distintos actores involucrados, donde se deberá destinar un importante esfuerzo de coordinación, seguimiento y evaluación, de modo de asegurar el logro de los objetivos planteados. En lo concreto, el Plan de Acción que se propone, vincula las grandes etapas que componen el sistema de ciclo cerrado. En la figura n° 15, se detalla un esquema del proceso de ejecución de dicho plan.

**Figura 15:** Principales Etapas del Plan de Acción para el TNCh



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 28:** Plan de Acción – Teatro Nacional Chileno

Plan de Acción Anual																						
Teatro Nacional Chileno TNCh																						
N°	Iniciativa	Actividad	Responsable	Primer año de ejecución 2018												Recursos		Sigüientes periodos			Control Item	
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Hrs	CLP	2019	2020	2021		
1	Desarrollar un plan semestral de beneficios, donde se pueda incentivar que el visitante regrese al TNCh, para esto, se puede implementar una tarjeta llamada "Club del TNCh", donde se brinden variedad de descuentos.	1.1 Crear un equipo multifuncional de al menos dos personas quienes darán seguimiento al plan	Director del Teatro	█					█							4	35,556	✓			Reunión mensual Director y equipo de trabajo	
		1.2 Elaborar tarjetas con número de series con slogan "Club del TNCh"	Sub Director del Teatro	█					█							8	174,611	✓	✓	✓	- Inventario de tarjetas existentes - Cartola detallando beneficiarios, contempla: nombre, fecha de entrega, numero de tarjeta y beneficio entregado	
		1.3 Elaborar un plan de beneficios que contemple los descuentos a brindar y un informe estadístico mensual de las personas beneficiadas, de igual manera, el N° de personas que hizo uso de su beneficio	Sub Director del Teatro	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	14	326,045	✓	✓	✓	- Informe mensual de beneficiarios, así como, de las personas que hizo uso de su beneficio
		1.4 Elaborar reunión de revisión semestral de iniciativa	Directorio del Teatro y Director del Teatro	█						█							4	35,556	✓	✓	✓	Revisión de estadísticas, cantidad de personas que han realizado uso del beneficio (servirá para medir la fidelidad del público)
2	Plan de seguimiento y revisión del presupuesto (que involucre, ventas realizadas, gastos, proyecciones, entre otros)	2.1 Crear equipo multifuncional de al menos dos personas	Director del Teatro	█											5	50,945	✓	✓	✓	Propuesta de persona encargada del Director al Directorio del TNCh		
		2.2 Elaborar informes mensuales de seguimiento del presupuesto							█							14	142,645	✓	✓	✓	Desarrollar informes semestrales al directorio	
		2.3 Revisión de planes de proyecciones	Directorio del Teatro y Director del Teatro						█							11	112,078	✓	✓	✓	Reportes semestrales y un reporte anual, como cumplimiento de métrica	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29: Plan de Acción – Teatro Nacional Chileno**

Plan de Acción Anual Teatro Nacional Chileno TNCh																							
N°	Iniciativa	Actividad	Responsable	Primer año de ejecución 2018												Recursos		Sigüientes períodos			Control Item		
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Hrs	CLP	2019	2020	2021			
3	Desarrollar un plan de incentivos que involucre una bonificación a un empleado interno para revisión y monitoreo de la gestión en el TNCh (verificar que exista un equipo que dedica el tiempo necesario a la gestión)	3.1 Crear un equipo de trabajo delegando quienes darán seguimiento en las reuniones	Director del Teatro	█													4	-	✓			Propuesta de personas que conformaran equipo de trabajo	
		3.2 Propuesta de plan de incentivos	Sub Director del Teatro	█														4	500,000	✓	✓	✓	Propuesta anual de plan de incentivos
		3.3 Aprobación del plan de incentivos	Directorio del Teatro y Director del Teatro	█														3	-	✓	✓	✓	Aprobación de plan
		3.4 Monitoreo de plan de incentivos	Sub Director del Teatro						█							█		4	-	✓	✓	✓	Reunión semestral, para revisión de plan de bonificación
4	Plan de monitoreo en el que se designe un comité revisor, esto con el fin de poder evaluar posibles fuentes de financiamiento, este comité, de igual manera, podrá desempeñarse como desarrollador de propuestas para la postulación a nuevos proyectos y convocatorias externas	4.1 Crear comité multifuncional, de al menos tres personas. El encargado de este seguimiento corresponde al sub director del TNCh	Directorio del Teatro y Director del Teatro	█													4	18,889	✓			Ratificar personas encargadas del monitoreo (comité revisorio)	
		4.2 Elaborar plan de seguimiento, el que considere un detalle de fuentes de financiamiento y seguimiento de proyectos a postular	Sub Director	█														4	18,889	✓	✓	✓	Presentación de plan, este comprenderá todas las opciones posibles de financiamiento y propuestas de postulación a proyectos, incluyendo fechas de seguimiento
		4.3 Revisión y Monitoreo del plan	Directorio del Teatro y Director del Teatro	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	12	56,666	✓	✓	✓	Reuniones mensuales, se plantean avances del plan
5	Desarrollar un plan de seguimiento a futuro sobre la percepción de la calidad teatral al visitante, esto será posible, con la implementación de encuestas de percepción de obra teatral al finalizar cada presentación. Los resultados de dicha encuesta, serán una base para la elaboración, seguimiento y ejecución de un plan trimestral que incluya costos de actuación (actores) y dirección (directores), que favorezcan la gestión del TNCh y su propuesta teatral.	5.1 Elaboración de encuestas	Director del Teatro	█													4	18,889	✓	✓	✓	Propuesta de encuesta al Directorio del TNCh	
		5.2 Seguimiento de encuesta	Sub Director del Teatro		█	█				█								20	94,444	✓	✓	✓	Resultados de encuestas (Trimestral)
		5.3 Elaboración de plan de gastos de obras teatrales, en dependencia, de las respuestas de las encuestas	Sub Director del Teatro			█				█								2	9,444	✓	✓	✓	Propuesta de plan trimestral sobre mejoras en obras teatrales, según revisión de encuestas
		5.4 Aprobación del plan de gastos de obras teatrales	Directorio del Teatro y Directorio del Teatro			█												1	4,722	✓	✓	✓	Aprobación de plan
		5.5 Revisión y seguimiento de plan	Director y Sub Director del Teatro							█								3	14,167	✓	✓	✓	Reuniones trimestrales, se plantean avances del plan.
6	Implementar un plan publicitario, donde se informe del quehacer teatral y las obras a presentar por el TNCh	6.1 Elaboración de plan trimestral que abarque una publicidad del quehacer teatral del TNCh	Sub Director del Teatro y Comunicaciones - RR PP	█													4	256,889	✓	✓	✓	Plan publicitario trimestral, incluirá los montos que costará la publicidad a realizar, según lo definido en presupuesto estratex	
		6.2 Revisión de plan trimestral que abarque una publicidad del quehacer teatral del TNCh	Director y Sub Director del Teatro			█				█							26	122,778	✓	✓	✓	Revisión de plan publicitario	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 30: Plan de Acción – Teatro Nacional Chileno**

Plan de Acción Anual Teatro Nacional Chileno TNCh																					
N°	Iniciativa	Actividad	Responsable	Primer año de ejecución 2018												Recursos		Sigüientes periodos			Control Item
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Hrs	CLP	2019	2020	2021	
7	Implementar un plan anual de evaluación y renovación de equipos tecnológicos.	7.1 Elabor plan que refleje plan de renovación e inversión de equipos	Director del Teatro	█												2	9,444	✓	✓	✓	Propuesta anual de plan Anual
		7.2 Aprobación del plan de renovación e inversión de equipos	Directorio del Teatro y Director del Teatro	█												2	9,444	✓	✓	✓	Aprobación de plan
		7.3 Ejecución del plan de renovación e inversión de equipos	Director del Teatro					█								7	833,056	✓	✓	✓	Revisión de plan anual (El comité deliberará quien será el encargado del seguimiento)
		7.4 Revisión y seguimiento de plan de renovación e inversión de equipos	Director del Teatro	█												4	18,889	✓	✓	✓	
8	Desarrollar un plan de seguimiento, el que será posible, formando un comité que de seguimiento a nuevos acuerdos, así como acuerdos ya firmados	8.1 Crear comité multifuncional. Al menos tres personas, de igual manera, se deberá designar quien dará seguimiento al plan en total serán 4 personas	Directorio del Teatro	█				█							3	56,667	✓			Propuesta de personas encargadas del comité	
		8.2 Plan de seguimiento de acuerdos firmados y posibles nuevos acuerdos	Directorio del Teatro					█							9	170,000	✓	✓	✓	Informe semestral sobre acurdos ya firmados y nuevos acuerdos	
		8.3 Revisión y seguimiento de plan de nuevos acuerdos	Directorio del Teatro y Director del Teatro					█							3	56,667	✓	✓	✓	Revisión del plan anual	
9	Plan de inversión proyectado a 3 años para la renovación de escenario y de butacas del teatro	9.1 Propuestas del plan de inversión y renovación de infraestructura del TNCh	Director del Teatro	█											2	9,444	✓	✓	✓	Propuesta y aprobación de plan Anual de inversión y renovación de infraestructura	
		9.2 Aprobación de propuestas del plan de inversión y renovación	Directorio del Teatro	█											1	4,722	✓	✓	✓		
		9.3 Ejecución del plan de inversión	Director del Teatro		█				█				█		9	642,500	✓	✓	✓	Informe semestral, avance de ejecución al directorio del teatro	
		9.4 Revisión y seguimiento de plan de renovación/inversión de infraestructura del TNCh	Directorio del Teatro y Director del Teatro												3	14,167	✓	✓	✓	Revisión de plan anual	
10	Desarrollar planes anuales que incluyan programación teatral (obras teatrales a realizar, elenco artísticos y recursos monetarios a utilizar), esto mediante la elaboración de reuniones en conjunto con la Facultad de Artes	10.1 Desarrollar un plan en conjunto con la FA el que refleje: programación y diseño de obra teatral, elenco artístico, gastos de la obra, entre otros	Directorio del Teatro y Director del Teatro	█											3	28,333	✓	✓	✓	Propuesta anual de plan Anual. Se deberá realizar anualmente para proyectar obras teatrales del siguiente período.	
		10.2 Ejecución del plan	Directorio del Teatro y Director del Teatro			█			█			█			3	28,333	✓	✓	✓	Revisión de plan anual (El comité deliberará quien será el encargado del seguimiento)	
		10.3 Revisión y seguimiento del plan	Directorio del Teatro y Director del Teatro												9	85,000	✓	✓	✓		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 31:** Plan de Acción – Teatro Nacional Chileno

		Plan de Acción Anual Teatro Nacional Chileno TNCh																					
N°	Iniciativa	Actividad	Responsable	Primer año de ejecución 2018												Recursos		Sigüientes periodos			Control Item		
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Hrs	CLP	2019	2020	2021			
11	Desarrollar plan anual de capacitaciones al personal. Realizar al personal, al menos 3 capacitaciones al año	11.1 Elaborar plan anual de capacitación	Director del Teatro	■													4	-	✓	✓	✓	Propuesta anual de cronograma de capacitaciones	
		11.2 Aprobación de plan anual de capacitación	Directorio del Teatro	■														2	-	✓	✓	✓	Aprobación del plan
		11.3 Ejecutar plan de capacitación. Se realizarán 3 capacitaciones al año, con duración de un mes aproximadamente	Director del Teatro				■					■				■		72	500,000	✓	✓	✓	Elaborar y entregar informe al directorio del TNCh acerca de la ejecución del plan de capacitación
		11.4 Revisión y seguimiento de plan de capacitación	Directorio y Director del Teatro												■			10	-	✓	✓	✓	Revisión de plan anual
12	Plan de actividades, destinado a la participación en equipo, donde se entreguen reconocimientos anuales donde se destaque el compromiso y rendimiento laboral	12.1 Desarrollar de plan anual de actividades, las que contemplarán al menos dos convivencias al año entre empleados	Director del Teatro	■													4	-	✓	✓	✓	Propuesta de plan Anual	
		12.2 Ejecución de plan de actividades de los empleados	Director del Teatro							■					■		10	656,880	✓	✓	✓	Revisión de plan anual de actividades	
		12.3 Revisión y seguimiento de plan de actividades	Director del Teatro							■					■		5	-	✓	✓	✓		

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es importante mencionar, que el alcance y logro del Plan de Acción requerirá de un compromiso de ejecución de parte de todos los responsables, ya que su implementación implica un cambio en los procesos y prácticas habituales. Por lo antes mencionado, el TNCh, deberá facilitar las medidas necesarias para su adaptabilidad y ejecución, el que será posible mediante una correcta alineación de cada uno de los involucrados a las actividades del plan de acción previamente definidas, con el fin último, que es el logro de los objetivos estratégicas de la institución.

### **3.3 Etapa tres: Alineamiento de la Organización con la Estrategia**

Para implementar de forma adecuada la Estrategia, es necesario enlazar las diferentes áreas funcionales, procesos, equipos de trabajos y personas de la institución hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Según los autores Kaplan y Norton (2008), el cumplimiento de los objetivos se puede lograr mediante la elaboración del desdoblamiento de la estrategia, el que consiste en hacer que todos los departamentos, divisiones, unidades de servicio, de negocio o estratégicas, compartan objetivos en común, tomando como nivel superior el mapa estratégico. El despliegue en cascada está compuesto por bajadas de objetivos en base a CMIs provenientes del cuadro de mando de más alto nivel de la institución, identificando objetivos e indicadores estratégicos para cada departamento de nivel inferior. El alineamiento estratégico también puede incluir la elaboración de un esquema de incentivos, vinculando al individuo a través del comportamiento a largo plazo de los objetivos personales con los institucionales, integrando aspectos relacionados con la motivación intrínseca, que son propios del trabajador, y extrínsecos, que son propios de la organización con el trabajador (Silverman, 2004). A continuación, se describe el uso de estas herramientas en el TNCh.

### **3.3.1 Despliegue de cascada**

Una correcta ejecución de la estrategia institucional puede ser efectiva mediante un desdoblamiento de objetivos que encaminen el despliegue de cascada. El despliegue en cascada consiste en desarrollar Cuadro de Mandos en línea con el CMI de más alto nivel, vinculando el desempeño de las diversas unidades y departamentos hacia la ejecución de la estrategia institucional, llegando en este proceso de descenso, hasta el nivel del empleado, con el fin, de encaminar su desempeño al logro y el cumplimiento de la misión institucional.

De acuerdo con lo antes descrito, y dadas las dimensiones del TNCh, no es necesario realizar un desdoblamiento de objetivos en cascada. Esto se debe principalmente al tamaño organizacional, ver estructura del TNCh en la figura n° 6. Todas las decisiones administrativas y financieras del TNCh recaen en el sub Director y el Director del teatro, quienes, a su vez, delegan responsabilidades al equipo de trabajo compuesto por 6 personas. En virtud de lo anterior, para promover un buen alineamiento de los individuos con la estrategia institucional, se elabora un esquema de incentivos, que busca contribuir al alcance de las metas de los objetivos institucionales.

A continuación, se detalla el esquema de incentivos del TNCh. Este esquema fue elaborado en conjunto con los colaboradores del TNCh con el objetivo de facilitar el cumplimiento de los objetivos y planes definidos.

### **3.3.2 Esquema de incentivos**

El esquema de incentivos es un proceso a través del cual se compensa a los empleados por sus esfuerzos. En general, un plan de incentivos (pago o programa) es cualquier compensación que se haya diseñado para reconocer algún logro específico por parte de un empleado (especialmente el comportamiento dirigido a un objetivo institucional) (Silverman, 2004). Se espera que el otorgamiento de incentivos active el comportamiento de desempeño esperado en el individuo relacionado con el esfuerzo y la dirección del comportamiento humano. Los incentivos se pueden dividir en dos categorías: incentivos monetarios que implican la concesión de recompensas en términos de dinero, como comisiones, bonificaciones, etc., y los no monetarios, los que no implican el pago directo de efectivo y pueden ser tangibles o intangibles. Algunos ejemplos de estos tipos de incentivos son; alentar a los empleados proporcionándoles autonomía en su trabajo y participación en la toma de decisiones, asignar tareas desafiantes, mejorar las condiciones de trabajo, reconocer el buen trabajo a través de pequeños obsequios, cartas de agradecimiento, placas, boletos para restaurantes, etc. (Silverman, 2004).

Para realizar el alineamiento mediante un esquema de incentivos, se realizó previamente, una revisión de las actuales políticas de incentivos del TNCh, ya que, al ser una dependencia de la Facultad de Artes, se somete a las políticas de la Universidad de Chile, institución educativa, que cuenta con políticas de incentivos no monetarias. A lo interno de la en la Universidad de Chile existen programas de reconocimiento, entre los que se pueden mencionar: las políticas de reconocimiento a la investigación, políticas de capacitación y perfeccionamiento y reconocimientos a la trayectoria universitaria. Por otra parte, la Facultad de Artes, cuenta con reglamentos generales referente a: reglamento de estudiantes de la Universidad de Chile, reglamento de jurisdicción disciplinaria de los estudiantes, con una nula existencia de procedimiento asociados a incentivos o bonificaciones del desempeño. En línea con lo anterior, en las sesiones de reunión

realizadas con la dirección del TNCh, se consultó si en su actualidad el TNCh implementaba algún sistema de incentivos, obteniendo como resultado, la nula existencia de procesos o políticas orientadas a incentivar el desempeño de sus trabajadores.

Sobre la base de las ideas antes expuestas, se define en conjunto con los colaboradores del TNCh, un esquema de incentivos no monetarios. Los incentivos son no monetarios principalmente por que el TNCh no cuenta con recursos suficientes para incentivar el desempeño mediante una retribución económica. De igual manera, los incentivos se definen de forma colectiva, los que serán distribuidos entre todos los colaboradores, siendo el responsable de este esquema el Director del teatro. De esta manera, para el desarrollo de este esquema, se considera el CMI utilizando como base los rangos de cumplimiento previamente definidos. Las tablas n° 32, 33, 34 y 35 muestran el esquema de incentivos del TNCh, detallando los objetivos y los rangos a cumplir (meta) medidos por riesgos de cumplimiento, y, por último, los incentivos en base a resultados de cumplimiento que varían entre el 90% y 100%.

De lo antes mencionado, el esquema de incentivos se podrá aplicar de la siguiente manera: tomando como ejemplo la perspectiva del visitante, el que comprende tres objetivos “aumentar la participación del visitante”, “aumentar reconocimiento de la marca del TNCh” y “aumentar la fidelidad del público, los que estarán representados por una meta, que corresponden a rangos de alcance que varían en un 80%, 90% y 100%, estas metas, son el medidor o guía para realizar su seguimiento. Si el alcance de los indicadores de los tres objetivos representa un 100% de cumplimiento, se recibe jornada de descanso complementaria equivalente a dos días. Si el alcance del indicador de los tres objetivos representa un 90% de cumplimiento, se recibe un diploma de reconocimiento y, por último, si el alcance de los indicadores de los tres objetivos representa en promedio del 80% de cumplimiento no se recibe ningún incentivo.

**Tabla 32:** Sistema de incentivos del TNCh – Perspectiva del Visitante

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Cumplimiento de Meta			Incentivo Según Cumplimiento	
				Al 80%	Al 90%	Al 100%	Logro al 90%	Logro al 100%
Perspectiva del visitante	Aumentar participación de los visitantes	Variación porcentual de las personas que visita el TNCh	> 35%	≤ 29%	≥ 30% y ≤ 34%	≥ 35%	- Diploma de reconocimiento emitido por el TNCh	- Jornada de descanso complementarios equivalente a 2 días laborales (días a elección del empleado)
	Aumentar reconocimiento de la marca TNCh	Porcentaje obtenido en encuesta de participación y consumo cultural, elaborada anualmente por el CNCA. Encuesta al público considera la pregunta: ¿Qué centro teatrales visita usted?	> 30%	≤ 24%	≥ 25% y ≤ 29%	≥ 30%		
		Porcentaje de apariciones negativas en la prensa	< 20%	≥ 24 %	≥ 21 y ≤ 23%	≤ 20%		
	Aumentar la fidelidad del público	Variación porcentual de las personas que asisten a más de una obra teatral	≥ 20%	≤ 16%	≥ 17% y ≤ 19%	≥ 20%		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33:** Sistema de incentivos del TNCh – Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Cumplimiento de Meta			Incentivo Según Cumplimiento	
				Al 80%	Al 90%	Al 100%	Logro al 90%	Logro al 100%
Perspectiva Financiera	Adherir al presupuesto	Variación porcentaje de cumplimiento del presupuesto	100%	≤ 80%	≥ 90% y ≤ 99%	100%	- Reconocer públicamente entre todos los empleados los logros alcanzados	- Medio día complementario por día de cumpleaños
	Aumentar ingresos	Variación porcentual en ventas de ticket respecto al periodo anterior	> 20%	≤ 17%	≤ 18% y ≤ 19%	≥ 20%		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 34:** Sistema de incentivos del TNCh – Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Cumplimiento de Meta			Incentivo Según Cumplimiento	
				Al 80% Riesgo alto	Al 90% Riesgo medio	Al 100% Cumplimiento	Logro al 90%	Logro al 100%
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	Gestionar eficientemente los procesos	Tiempo del proceso administrativo diario (5 hrs) x 5 días semanales	≥ 25 hrs	≥ 28	≥26 y ≤ 27	≥ 25		
	Mantener vigilancia activa sobre nuevas fuentes de recursos financieros	Tiempo dedicado a la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento	≥ 30 hrs	< 26 hrs	≥ 27 hrs y ≤ 29 hrs	≥ 30 hrs		
		Porcentaje de proyectos ganados por el TNCh	> 20%	≤ 17%	≥ 18 y ≤ 19%	≥ 20%		
	Potenciar obras de calidad y creación escénica	Promedio de críticas favorables en encuesta del público al finalizar cada obra teatral. Encuesta sobre percepción de obra teatral. Considera la pregunta: ¿Qué calificación de 1 a 7 le asignaría a la obra teatral que acaba de presenciar? (1.0 muy malo y 7.0 muy bueno)	≥ 5	≤ 3.9	≥ 4.0 y ≤ 4.9	≥ 5		
		Porcentaje de participación de actores con renombre artístico en obras teatrales del TNCh	≥ 40%	≤ 35%	≥ 36% y ≤ 39%	≥ 40%		
	Innovar en la oferta de obras teatrales y contenido	Nº de propuestas de nuevas obras teatrales, tanto en género y en contenido	5	1	≥ 2 y ≤ 4	≥ 5		
		Porcentaje de obras que utilizan tecnología y efectos especiales	≥ 25%	≤ 21%	≥ 22% y ≤ 24%	≥ 25%		
	Mejorar la difusión de los programas teatrales	Nº de medios de comunicación (televisión, radio, periódico, redes sociales) utilizados para informar obras teatrales	> 8	≤ 5	≥ 6 y ≤ 7	≥ 8		
		Nº de publicaciones realizadas por cartelera teatral	> 10	≤ 7	≥ 8 y ≤ 9	≥ 10		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35:** Sistema de incentivos del TNCh – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Cumplimiento de Meta			Incentivo Según Cumplimiento	
				Al 80%	Al 90%	Al 100%	Logro al 90%	Logro al 100%
				Riesgo alto	Riesgo medio	Cumplimiento		
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	Disponer del equipamiento tecnológico adecuado a las necesidades teatrales	Porcentaje de equipos en uso	100%	≤ 89%	≥ 90% y ≤ 99%	= 100%	- Reconocer públicamente al empleado del mes por logros alcanzados	- Obsequiar 2 horas flexibles por una semana, para entrada mas tarde y salida mas temprana en jornada laboral
		Porcentaje de equipos con fallas	≤ 5%	≥ 11%	≥ 6 % y ≤ 10%	≤ 5%		
	Fortalecer alianzas estratégicas con el SERNATUR y otros organismos turísticos	N° de acuerdos formados	2	1	= 2	≥ 3		
		N° de apariciones en folletos turísticos y revistas turísticas del SERNATUR	4	1	≥ 2 y ≤ 3	≥ 4		
	Mejorar la infraestructura del espacio teatral	N° de reparaciones realizadas al teatro	≥ 3	1	= 2	≥ 3		
		Porcentaje de butacas en buen estado	100%	≤ 94%	≥ 95% y ≤ 99%	= 100%		
	Alinear la vinculación artística con la Facultad de Artes	N° de obras realizadas por estudiantes egresados o titulados de la Facultad de Artes	2	0	= 1	≥ 2		
		N° de obras propias elaboradas en conjunto con la Facultad de Artes	2	0	= 1	≥ 2		
		N° de proyectos desarrollados en conjunto con la Facultad de Artes	3	= 1	= 2	≥ 3		
	Capacitar al personal	N° de capacitaciones realizadas al personal	3	0	= 2	≥ 3		
		Porcentaje de empleados que aprueban la capacitación con nota igual o mayor a 5.0	>85%	≤ 79%	≥ 80% y ≤ 84%	≥ 85%		
	Promover un buen ambiente de clima laboral	Promedio de nota recibida en encuesta de ambiente laboral. Elaboración de encuesta que considere: clima laboral. Nota 1.0 malo y 7.0 muy bueno	> 5	≤ 3,9	≥ 4,0 y ≤ 4,9	≥ 5		
		N° de actividades laborales que fomenten la participación en equipo	2	0	= 1	≥ 2		
		Porcentaje de rotación del personal	< 5%	≥ 11 %	≥ 6% y ≤ 10%	≤ 5%		

Fuente: Elaboración propia

El esquema de incentivo del TNCh permite motivar el rendimiento individual y alinear al individuo con los objetivos del teatro. De esta manera, se destinan dos tipos de cumplimiento: si en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se alcanzan las metas de cumplimiento al 90% se reconoce públicamente al empleado del mes entre todos los colaboradores. Si el logro alcanzado corresponde al 100%, se obsequiarán 2 horas al trabajador, por una semana, para entrar a laborales una hora más tarde y salir de labores una antes. Los incentivos asociados a una meta se encuentran estructurados según como anteriormente se detalló, de manera que involucre compromiso de parte del individuo al alcance de los objetivos institucionales.

Con el fin de lograr la correcta ejecución del sistema de control de gestión propuesto, es necesario definir métricas de desempeño claras a los empleados que están involucrados en cada proceso, en este sentido, el sistema de incentivos propuesto permite identificar claramente a los responsables del cumplimiento de cada objetivo para alcanzar un mejor desempeño.

Al vincular los sistemas de incentivos con el CMI, se facilita que los empleados del TNCh entiendan su rol en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y su influencia en el logro de las estrategias ya definidas en el mapa.

Lo anterior, permite disminuir los problemas de alineamiento, ya que se difunden las obligaciones en todos los niveles de la empresa y se generan compromisos por los que en algún momento los individuos deberán rendir cuentas dado que son responsables de los procesos y actividades.

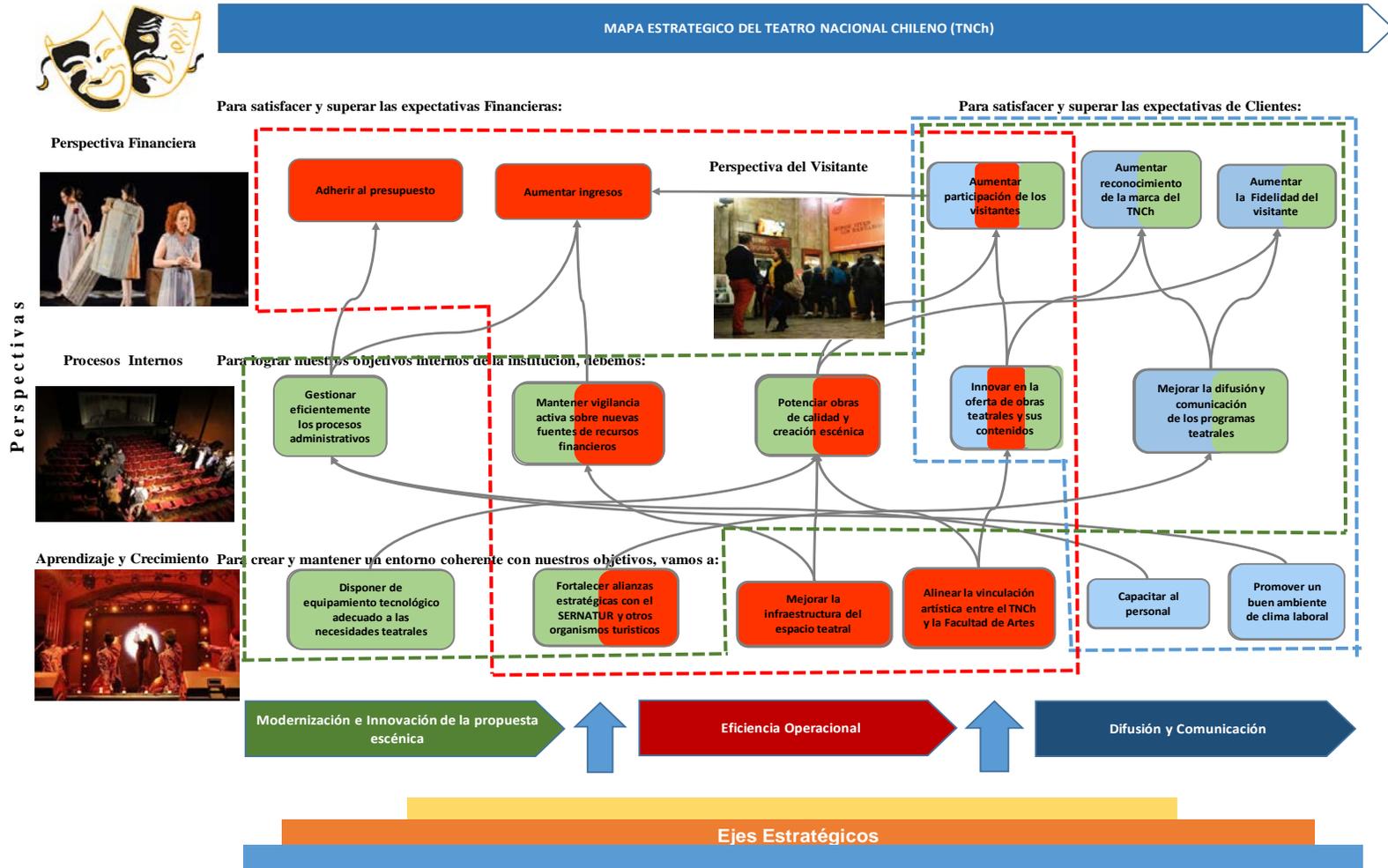
Es importante señalar, que para una ejecución efectiva de los objetivos estratégicos del TNCh, se sugieren los mecanismos identificados por Kaplan y Norton (2002), quienes exponen la interrelación de 3 mecanismos para lograr la alineación de una organización:

Comunicar la estrategia a los empleados, relacionar los objetivos personales a los incentivos de los empleados con la estrategia y alinear los programas de desarrollo y capacitaciones del personal a fin de brindar a los empleados los conocimientos y habilidades que necesitan para implementar la estrategia.

### **3.3.3 Programas de comunicación de la estrategia**

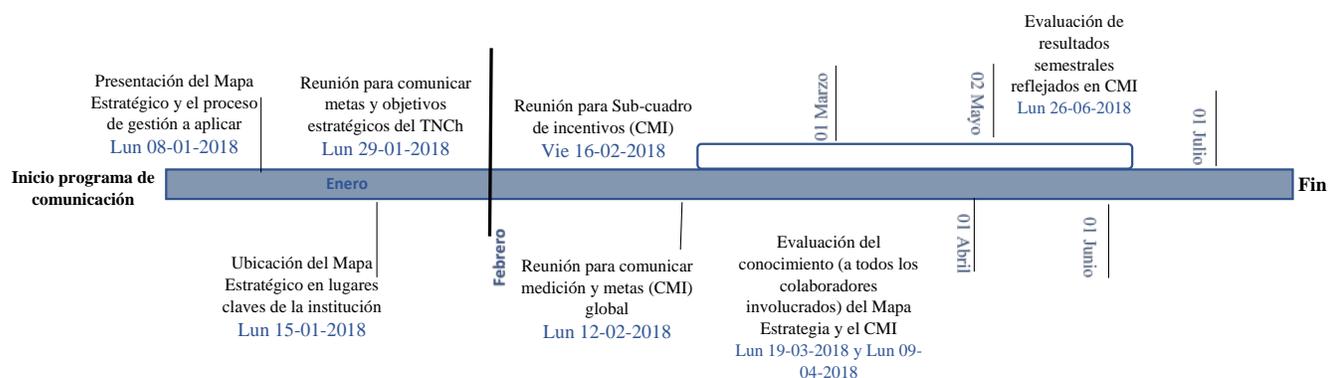
Para lograr que se comprenda la estrategia del TNCh, es necesario crear un vínculo de comunicación entre los empleados y la institución, que involucre la participación y retroalimentación. Para dar cumplimiento a los objetivos se sugiere un programa continuo de difusión del mapa estratégico y el sistema de gestión a aplicar. Dentro de sus herramientas necesarias para el correcto ejercicio, se propone el diseño de un poster llamativo e interactivo plasmando los objetivos, según como fueron definidos en el mapa estratégico, ver figura n° 16. En este orden de ideas, se propone un plan de comunicación, ver figura n° 17, proponiendo la elaboración de reuniones, para lograr explicar a cada empleado la importancia y beneficios que traerá en el largo plazo el cumplir con una ejecución exitosa de la estrategia en todos los niveles.

Figura 16: Poster del Mapa Estratégico del Teatro Nacional Chileno



Fuente: Elaboración Propia

**Figura 17:** Programa de comunicación y formación



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, el plan de comunicación deberá ser ejecutado en los plazos respectivos, teniendo como responsable al Director del teatro. La estructura del proceso de comunicación estará compuesta por fases, siendo el primer paso la presentación concreta del poster del mapa estratégico y la importancia del proceso de gestión. Posteriormente, se deberán definir los lugares donde se ubicará el mapa de manera que sea visible en toda la institución. Luego, se deberán citar a reuniones para informar cómo se desarrollará la medición del desempeño a través del CMI, y como último paso, se propone realizar evaluaciones del conocimiento de los objetivos institucionales y de los resultados alcanzados. De igual manera, se propone en anexo n° 3, un cronograma de reuniones donde se podrá dar seguimiento y si es necesario, cambios a la misión, visión, objetivos estratégicos y revisión de los análisis internos (FODA) y los análisis externos (análisis Porter y PESTEL).

### **3.4 Etapa cuatro: Planificar Operaciones**

Continuando con el ciclo de gestión propuesto por los autores Kaplan y Norton, se plantea la etapa cuatro relacionada con la planificación de las operaciones, la que tiene como objetivo vincular la estrategia con las operaciones, con énfasis, en dos fases claves consideradas como sub procesos; la primera, se relaciona con el progreso de negocios asociados a las prioridades estratégicas, y la segunda fase, relaciona la estrategia con las proyecciones tanto en capacidades como en gastos de recursos operativos y de capital. De esta manera, se debe diseñar un plan que refleje las actividades necesarias para su debido seguimiento, y posteriormente, el desarrollo de un presupuesto operativo integrando los recursos económicos que ayuden a alcanzar las metas institucionales.

Por lo antes expuesto, para el primer sub proceso asociado a las mejoras de actividades, se propuso un plan de acción, ver tablas n° 28, 29, 30 y 31, que ayudará a ejecutar las principales obligaciones asignando responsabilidad para el logro eficiente de la estrategia, siendo los encargados de su cumplimiento el Directorio del TNCh y el Director del teatro. Para cumplir con este fin, se detallan actividades relacionadas al mapa de objetivos y el Stratex, indicando: el responsable del cumplimiento de cada acción, el tiempo necesario para realizar cada actividad definido de forma semestral (flexible según resultados), los recursos monetarios necesarios, y, por último, las actividades de control que ayudaran a la ejecución del plan de acción.

Adicionalmente, con el fin de controlar una buena distribución de los recursos monetarios, se propone un Stratex, ver tablas n° 24, 25, 26 y 27, donde se desglosan los objetivos en conjunto con una variedad de iniciativas operativas (Opex) y de capital (Capex), de igual manera, se refleja las fuentes de cálculo en el anexo n° 6. Cabe mencionar que no se propone el diseño de un presupuesto, dado que se encuentra fuera de los alcances de nuestro estudio, y su elaboración está a cargo del Director del teatro y del sub Director del teatro. En la tabla n° 36 se puede apreciar la estructura del presupuesto del TNCh, para ver en detalle sus valores, ver anexo n° 7 y n° 8, donde se puede observar el presupuesto asignado para el periodo 2017 y la ejecución del mismo correspondiente a los periodos de enero a septiembre del año 2017.

**Tabla 36:** Estructura de presupuesto del TNCh

**Teatro Nacional Chileno (TNCh)**  
Estructura de planilla del Presupuesto del TNCh - Año 2017

Columna	Nombre	Montos
	<b><u>Ingresos</u></b>	
	Ingresos Etapa Básica (11 meses)	
	Cursos Vespertinos y de Extensión (11 meses)	
	Otros Ingresos, Ventas, Servicios, Borderaux, etc (11 meses)	
i	<b>Total Ingresos Propios Efectivos</b>	
	<b><u>Egresos</u></b>	
	<b>Gastos Funcionamiento (12 meses)</b>	
	Servicio Básico Electricidad	
	Servicio Basico Agua	
	Servicio Básico Teléfono	
	Lineas de Comunicación	
	Gastos Internos (Bodega, Diseño, Casinos)	
	Otros Gastos	
	<b>Otros Gastos</b>	
	Funcionamiento Etapa Básica (11 meses)	
	Funcionamiento cursos Vespertinos y de Extensión (11 meses)	
	2% Overhead sobre Ingresos Propios	
	Honorarios Academicos (11 meses)	
	Honorarios Academicos de Extensión	
	Honorarios de Colaboración (11 meses)	
	Productividad (11 mese)	
	Horas Extras (11 meses)	
	Reserva Ingresos Propios	
	<b>Gastos en Remuneraciones</b>	
	Liberación de Fondos por Remuneraciones (12 meses)	
	Nuevas Contrataciones y Otros Mov. (Jerarquía, Auc, Etc,12 Meses)	
	<b>9% APOORTE A FACULTAD</b>	
	<b>Provision de Desvinculación (*)</b>	
	<b>Crédito Desvinculación</b>	
ii	<b>Total Egresos Efectivos</b>	
iii	<b>Saldos (i - ii)</b>	
	<b>Aportes Centrales</b>	
	Aporte para funcionamiento Institucional	
	Aporte para Remuneraciones	
iv	<b>Total Aportes Centrales</b>	
v	<b>Saldos Final con Aportes Centrales (iii + iv)</b>	

Fuente: Presupuesto anual del TNCh, proporcionado por la institución

Finalmente, para evitar que los procesos de gestión actúen de forma individual y aislada, se propone implementar labores de gestión y seguimiento, que ayuden a coordinar las funciones, integrar y relacionar las estrategias con el plan de acción y las métricas de desempeño desarrollados en las etapas uno, etapa dos y etapa tres.

### **3.4.1 Gestión Estratégica**

Según los autores Kaplan y Norton (2008), el proceso de gestión una vez definido, deberá contar con un seguimiento y monitoreo constante, de otra forma, los objetivos y metas podrán fragmentarse y aislarse con facilidad. De esta manera, para que el TNCh pueda lograr sus objetivos y metas, se propone que realicen labores de gestión estratégica y de seguimiento. Labores que deben ser desempeñadas por la directiva del TNCh, quienes deberán estar capacitados para poder ejecutar cambios y aplicar con efectividad los planes e iniciativas estratégicas planteadas. Adicionalmente, la directiva debe nombrar a un delegado de la gestión encargado de concretizar la puesta en marcha de las iniciativas y de informar los avances en forma periódica.

### **3.5 Etapa cinco: Controlar y Aprender**

Una vez que la estrategia y los planes operacionales se encuentren en marcha, es necesario realizar un seguimiento y monitoreo a cada uno de los objetivos, planes y medidas de desempeño definidos previamente en las etapas uno, dos y tres del ciclo de gestión, en sentido, los autores Kaplan y Norton (2008), plantean que se requiere elaborar dos tipos de reuniones; una de revisión operacional sobre la gestión de cada proceso, donde se obtendrá la retroalimentación necesaria para evaluar la ejecución de los planes y objetivos institucionales y otra reunión de revisión estratégica, donde se abordará las iniciativas estratégicas y los cambios posibles al largo plazo.

De lo antes señalado, para ejecutar las reuniones operacionales o de gestión, es necesario, que los responsables del cumplimiento de cada actividad, detallados en el plan de acción, se reúnan de forma periódica, donde se aborde la revisión de los indicadores y el cumplimiento de los mismo, haciendo uso de los rangos de cumplimientos definidos para el CMI, ver tablas n° 20, 21, 22 y 23. Estas reuniones de gestión, ayudarán a visualizar problemas que surjan en el corto plazo, promoverán la rapidez del aprendizaje y la resolución de problemas. El TNCh, al ser una institución con una sola área funcional, podrá elaborar una sola reunión operacional trimestral, misma que estará alineada a las frecuencias del ciclo de reuniones del plan de acción.

Para finalizar esta etapa, se tendrá que ejecutar una reunión de revisión de iniciativas, indicadores y planes de acción estratégica, para la efectividad de esta. Para ello, se debe contar con la participación no solo de los responsables del cumplimiento de las actividades, sino que de todos aquellos quienes pueden tomar decisiones con respecto al TNCh. Para la efectiva revisión, se recomienda una reunión cuatrimestral, donde se planteen los avances y mejoras realizadas, los cuales han sido previamente discutidos en las reuniones operacionales, ya que es en este punto donde se profundiza el cambio de los temas estratégicos que alinean el mapa de objetivos y el cambio de indicadores e iniciativas que componen el CMI.

### **3.6 Etapa seis: Prueba y Adaptación de la Estrategia**

En esta etapa se deben discutir todos los resultados obtenidos y cuestionar los supuestos planteados para el desarrollo de la estrategia, es decir, que es en esta fase donde el TNCh en base a toda la información adquirida (de las etapas uno, etapa dos, etapa tres, etapa cuatro y de la etapa cinco), realizará los cambios necesarios para adaptar los objetivos, y de ser necesario, realizar nuevamente análisis internos y externos, que permitan considerar cualquier cambio posible en el sector (externo) y que pueda perjudicar objetivos ya definidos (interno) por el TNCh, cabe señalar, que se aconseja implementar una reunión adicional de revisión, al menos, dos veces al año, para poder obtener el feedback (retroalimentación) necesario para la toma de decisión de los directivos y del Director del TNCh. En la figura n° 18 y en el anexo n° 3, se plantea un cronograma de reuniones semestrales, donde se propone una reunión al final de primer semestre del año 2019, la que se estima sea la primera reunión para la prueba y adaptación de la estrategia del TNCh.

## CONCLUSIONES

La elaboración del presente trabajo de tesis significó un desafío, no solo por el desarrollo de la investigación teórica, sino por la ausencia de definiciones estratégicas en el TNCh, por mencionar existía: ausencia de una misión, de una visión y objetivos estratégicos. Por lo expuesto, se propuso un sistema de gestión de ciclo cerrado de los autores Kaplan y Norton (2008), donde se logró definir mediante seis etapas de gestión: una misión, una visión, objetivos institucionales, estrategias y su implementación y aspectos operativos que favorezcan la toma de decisión del TNCh. De esta manera, con la aplicación de este modelo se consigue:

- Proporcionar una herramienta formal de control de gestión, que ayudará a visualizar las áreas críticas, entregando metodologías que colaboren con el seguimiento y revisión de cada etapa de gestión, que ayudarán en un largo plazo con la actualización de la estrategia frente a cambios que se produzcan en el entorno.
- Contar con análisis con una estrecha relación con los factores internos y externos que afecta al TNCh, los que fueron realizados en conjunto con los funcionarios del TNCh. Facilitando así su seguimiento y continuidad en la aplicación del sistema propuesto.
- Mayor alineación entre el Director y el Directorio del TNCh, quienes se han comprometido a cumplir con el calendario de reuniones propuesto, permitiendo así analizar las declaraciones estratégicas, monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la implementación de cambios a los planes e iniciativas que ayudarán al alcance de los objetivos institucionales.

El modelo de gestión presentado en este trabajo tiene aplicabilidad transversal, ya sea en instituciones con o sin fines de lucro, de esta manera, la formulación, planificación y alineamiento de la estrategia tendrá éxito en la medida en que se entregue un compromiso

de apropiación de los objetivos de parte de los involucrados, y de la rigurosidad del análisis y los procesos que la organización desempeña. En este sentido, la propuesta del esquema de incentivos se realizó de manera colectiva a través de la designación de incentivos no monetarios, permitiendo que cada colaborador se sienta apropiado de cada actividad que realiza, identificándose con un fin común, que es, el alcance de los objetivos institucionales.

Se define un cronograma planificado de actividades, el que permitirá brindar orientación respecto de los pasos a seguir, y a su vez, ayudar al seguimiento y cumplimiento de cada actividad, para su debido cumplimiento. Este cronograma, se definió de forma alineada a una serie de reuniones de difusión donde se deberán presentar cada uno de los objetivos institucionales, mediante el uso de posters y afiches que ayuden a la buena comunicación de la estrategia del TNCh.

Dada la naturaleza de este trabajo, y considerando que el TNCh no cuenta con un área encargada de gestión, es recomendable delegar esta función a un trabajador dentro de la institución, quien se dedique a monitorear y revisar constantemente las metas, objetivos, indicadores y planes de acción, de manera que se pueda garantizar no solo una correcta implementación de la estrategia, sino el control y seguimiento de ésta para su actualización.

Fuera del alcance de este proyecto se encuentra la aplicación del modelo de gestión propuesto y que corresponde al ciclo cerrado, no obstante, propondría un desafío interesante para que en un segundo trabajo se logre medir y evaluar su implementación. Con esto, se podrían obtener información sustancial con respecto al desempeño del TNCh.

Finalmente, el sistema de gestión de ciclo cerrado, en su forma general, será una herramienta que colaborará con el buen desempeño y gestión del TNCh, la toma de

decisiones a largo plazo, y a su vez, una guía que podrá orientar las distintas formas de financiamiento y obtención de recursos que colabore con la elaboración de más obras teatrales de calidad, y que permitan al TNCh, ser una institución auto sustentable en el largo plazo y continuar con su rol cultural de basta tradición en el país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adimark-GFK. (2013). *Encuesta de medición y ocupación de las personas*. Santiago, Chile: <http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=178>.
- Alburquerque y Lozano. (2010). *Planeación estratégica y organizaciones públicas: Experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención*. Gestión y Estrategia N° 37, 2010.
- Anderson, D.R., Sweeney, D.J., Williams, T.A. (2010). *An Introduction to Management Science: International Edition*. South Western College, USA.
- Anthony R. N. y Govindarajan. (2008). *Sistemas de Control de Gestión. Capítulo 1*. Mexico: McGraw Hill.
- Armijo. (2009). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago, Chile: Publicaciones de la Naciones Unidas; CEPAL.
- Ballesteros. (2007). *Planeación estratégica. Guía didáctica y módulo. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables*. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Bryson . (1988). *A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations* . Great Britain, U.K: Long Range Planning, Vol. 21, No. 1, pp. 73 to 81.
- Burbano, J., & Ortiz, A. (2005). *Presupuestos*. Mexico: McGraw-Hill,.
- Camara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G (CAEM). (2016). *El Cine en Chile en el 2015*. Santiago, Chile.
- Capriotti. (1999). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: Editorial Ariel: ISBN: 84-344-1275-6.
- Carvajal y Van Diest. (2009). *Nomadismos y Ensamblajes: Compañías Teatrales en Chile*. Santiago, Chile: Santiago: Cuarto Propio.
- Chapman. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Portal Web <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Chenhall. (2003). *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. Sidney, Australia: Accounting, Organizations and Society 28. 127–168.

- Cisternas, López y Sierralta. (2012). *Gestión de compañías teatrales: diagnósticos y desafíos*. Proteatro Chile. Santiago, Chile: Registro de Propiedad Intelectual N° 223.323 .
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). *Política Cultural 2011 - 2016*. Valparaiso, Chile: ISBN 978-956-8327-86-6. Impresión: World Color Chile S.a.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2012). *Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural*. Santiago, Chile.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015). *Plan Nacional de Artes y Educación 2015-2018*. Santiago, Chile: <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/plan-artes-educacion.pdf>.
- David. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico, DF: Pearson Educación.
- Decreto 9107. (1976). *Teatro Nacional Chileno de la Universidad de Chile*. Santiago, Chile: Ministerio de Hacienda.
- Donato. (2003). *Intangibles and Management Control Systems in Theatres: The Case of the Ferrara Municipal Theatre*. Sevilla, España: Accounting, Financial Analysis and Audit in the Intangible economy. University of Ferrara.
- Dyson. (2004). *SWOT analysis: it's time for a product recall*. European Journal of Operational Research 152 (2004) 631–640.
- Dzemyda. (2014). *Strategic Management of Business Organizations*. Mykolo Romerio universitetas. Student Workbook.
- Eccles. (1992). *A Note On Control System: What is Control?* Cambridge, Estados Unidos: Harvard Business School. 9-491-084. Rev 1.21.92.
- El Banco Central de Chile. (2016). *Memoria Anual*. Santiago, Chile.
- El Banco Mundial. (2016). Obtenido de la web: <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>.
- El Banco Mundial. (2016). *Chile Panorama General*. Obtenido de la web: <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>.
- Ensign. (2001). *Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic*. Journal of General Management. 27(1): 18–42.

- Facultad de Artes. (2016). *Proyecto de Desarrollo Institucional 2016-2021*. Santiago, Chile: [www.artes.uchile.cl](http://www.artes.uchile.cl).
- Fayol H. (1916). Ad. Paris: H. Dunod et E. Pinat.
- Grant. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas,.
- Hopwood. (1972). *An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation*. Chicago, Estados Unidos: Journal of Accounting Research, Vol. 10, pp. 156-182. University of Chicago.
- Imágenes de la Universidad de Chile. (1977). *Teatro Nacional Chileno*. Santiago, Chile: Ediciones de la Universidad de Chile.
- INE. (2016). *Compendio Estadístico*. Santiago, Chile: Dirección Nacional; Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa. [http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2016/compendio\\_2016.pdf?sfvrsn=8](http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2016/compendio_2016.pdf?sfvrsn=8).
- Ipsos Public Affairs - Chile. (2016). *Septima Encuesta de Acceso, Uso y Usuarios de Internet. Versión 2*. Santiago, Chile.
- Jay Barney. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. USA: Journal of Management, vol. 17, No 1, 99-120.
- Kaplan R. y Norton D. (2005). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el Desempeño*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan y Norton . (2004). *The Strategy Maps: guide to aligning intangible assets*. Strategy & Leadership. Vol 32 N° 5 2004, pp 10-17, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan y Norton. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Av. Diagonal, 662-664, 2a B 08034 .
- Kaplan y Norton. (2000). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review, 2-18.
- Kaplan y Norton. (2004b). *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. Massachusetts. This article is based on their book Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes(Harvard Business School).
- Kaplan y Norton. (2004c). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan y Norton. (2008). *The Execution Premium: Integrando La Estrategia Y Las Operaciones Para Lograr Ventajas Competitivas*. España: Deusto.: Taller Interactivo. ISBN: 978-84-234-2681-2.
- Kaplan y Norton. (2008). *The Execution Premium: Integrando La Estrategia Y Las Operaciones Para Lograr Ventajas Competitivas*. España: Deusto.: Taller Interactivo. ISBN: 978-84-234-2681-2.
- Koontz, Weihrich y Cannice. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. Decima cuarta edición*. Mexico, DF: ISBN 978-970-10-6524-2.
- Langfield-Smith. (1997). *Management Control Systems and Strategy: A Critical Review*. Estados Unidos: Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232. Monash University.
- Levina y Ross. (2003). *From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing* . Estados Unidos: MIS Quarterly , Vol. 27, No. 3 (Sep., 2003), pp. 331-364. URL: <http://www.jstor.org/stable/30036537>
- Licha. (2000). *El analisis del entorno: Herramienta de la Gerencia Social*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Diseño y gerencia de políticas y programas sociales (INDES).
- Márquez. (2004). *Diversidad cultural e industrias culturales y el tratado de libre comercio de las américas*. Mexico, DF: ISSN-1405-8251, pp. 205-222.
- Mintzberg H, Quinn, Voyer. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Mexico, DF: Pearson Educación.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. L., Joseph & B. A. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. España: Ediciones Granica SA.
- Montoya y Martinez. (2005). *Analisis de variables estratégicas para la conformación de una cadena productiva de quinua en Colombia*. Colombia: NNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia.
- Mora, Vera y Melgarejo. (2014). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes*. Estudios Gerenciales 31 (2015) 79–87.
- Niven. (2002). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Editorial Gestión 2000: Barcelona, España.

- Niven. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso; Maximizar los resultados*. Editorial Gestión 2000: Barcelona, España.
- Observatorio de Políticas Públicas - CNCA. (2016). *Estadísticas y Cultura*. Valparaíso, Chile: ISBN 978-956-352-269-3.
- Ortega F. y Locano F. (2011). A model management control to organizational learning. *Dimens. empres., Vol. 9 No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 17-27*.
- Otley. (1999). *Performance management: a framework for management control systems research*. Estados Unidos: Management Accounting Research, 1999, 10, 363-382. Article No. mare.1999.0115 .
- Otley y Bisbe. (2004). *The effects of the interactive use of management control systems on product innovation*. Estados Unidos: Accounting, Organizations and Society 29. 709–737.
- Ponce. (2007). *Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations*. Enseñanza e Investigación en Psicología. Vol. 12, Num. 1: 113-130.
- Porter. (1986). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Presupuesto del Sector Público año 2016. (2016). *Ley n° 20890*. Santiago, Chile.
- Rajasekar. (2014). *Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman*. International Journal of Business and Social Science. Vol. 5, No. 9(1).
- Reforma Tributaria. (1990). *Ley Valdes n° 18985*. Chile.
- Reynoso y Kovacevic. (2010). *El diamante de la excelencia organizacional*. Santiago, Chile: guilar de Ediciones S.A. Universidad Católica de Chile.
- Rizzo y Jounghyun. (2005). *A SWOT Analysis of the Field of Virtual Reality Rehabilitation and Therapy*. Presence, Vol. 14, No. 2, April 2005, 119–146 by the Massachusetts Institute of Technology.
- SERNATUR. (2012). *Estrategia Nacional de Turismo*. Santiago, Chile:  
[http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/1\\_Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf](http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/1_Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf).
- Shargorodsky. (2009). *Una mirada a los teatros públicos desde la perspectiva organizacional*. Montevideo, Uruguay: ISBN 978-9974-2-0734-9.

- Silverman. (2004). *Non Financial Recognition The Most Effective of Rewards?* Institute for Employment Studies, Brighton. UK.
- Simons. (1987). *Accounting Control Systems and Business Strategy: An Emperical Analysis*. Cambridge. Estados Unidos: Accounting Organization and Society. Vol 12, N° 4, pp 357 -374. Harvard Business School.
- Simons R. (s.f.). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tárzijan. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago, Chile: Edición, Univesidad Católica de Chile.
- Thompson, Et al. (2008). *Administración estratégica - teorías y casos*. México, DF: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A.
- Thompson, Strikland y Gamble . (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas* . México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Throsby. (1994). *The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics* . Journal of Economic Literature , Vol. 32, No. 1 (Mar., 1994), pp. 1-29 .

# ANEXOS

## Anexo 1: Cronograma de Reuniones

Informe de Cronograma de Reuniones Realizadas			
<b>Obejetivo:</b>	Presentar propuesta de teís, de tal manera, que permitan la obtención de información par aluego proponer un ciclo de		
<b>Fecha:</b>	Agosto 2016 a Abril 2017	<b>Tiempo de Sesiones:</b>	6 meses
<b>Lugar:</b>	Teatro Nacional Chileno (TNCh)	<b>Procesos de reunión:</b>	Sesiones

	<b>Participantes</b>	<b>Cargo</b>	<b>Designado por la FA para ejercer funcion de:</b>
1	Igor Pacheco	Director Interino TNCh y Director del Departamento de Teatro	Director interino de Junta Directiva del TNCh
2	Claudio Martínez	Sub director del TNCh	Director interino de Junta Directiva del TNCh
3	Veronica Vargas	Secretaria del Director del TNCh	
4	Horacio Pérez	Académico del Departamento de Teatro	Director interino de Junta Directivo del TNCh
5	Ana Campusano	Académico del Departamento de Teatro	Director interino de Junta Directivo del TNCh

### Año 2017

		<b>Agenda: Presentar Conceptos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Partipantes</b>
Sesión 1	1	Propuesta de elaboración de tesis	Agosto	3 hrs	Parcial
	2	Presentación de conceptos de Misión, Visión y Valores	Agosto	3 hrs	Parcial
	3	Presentación de conceptos y análisis de Fuerzas de Porter	Agosto	1 hrs	Parcial
	4	Presentación de conceptos analisis PESTEL	Septiembre	2 hrs	
			<b>Total horas</b>	<b>9 Hrs</b>	

		<b>Agenda: Revisión de Misión, Visión y Valores</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	
Sesión 2	1	Propuesta de posibles ideas de Misión y Visión	Septiembre	2 hrs	Parcial
	2	Propuesta de posibles ideas de Valores	Septiembre	4 hrs	Parcial
	3	Presentación de Misión y Visión definitiva	Septiembre y Octubre	2 hrs	Parcial
	4	Presentación de Valores y Propuesta de Valor definitivo	Septiembre y Octubre	3 hrs	
			<b>Total horas</b>	<b>11 hrs</b>	

		<b>Agenda: Desarrollo de analisis Porter</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	
Sesión 3	1	Propuesta de ideas analisis Porter	Octubre	2 hrs	Parcial
	2	Desarrollo de análisis Porter	Octubre y Noviembre	2 hrs	Parcial
	3	Conclusión análisis Porter	Octubre y Noviembre	2 hrs	Parcial
			<b>Total horas</b>	<b>6 hrs</b>	

		<b>Agenda: Desarrollo de analisis PESTEL</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	
Sesión 4	1	Propuesta de ideas analisis PESTEL	Noviembre	3 hrs	Parcial
	2	Dearrollo de analisis PESTEL	Noviembre	2 hrs	Parcial
	3	Conclusiones de analisis PESTEL	Noviembre	2 hrs	Parcial
			<b>Total horas</b>	<b>7 hrs</b>	

		<b>Agenda: Desarrollo de analisis FODA</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	
Sesión 5	1	Propuesta de ideas analisis FODA	Enero	2 hrs	Parcial
	2	Desarrollo de analisis FODA	Febrero	2 hrs	Parcial
	3	Conclusiones analisis FODA	Febrero	2 hrs	Parcial
			<b>Total horas</b>	<b>6 hrs</b>	

		<b>Agenda: Presentación de analisis</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	
Sesión 6	1	Propuesta definitiva de analisis Porter, Pestel y Foda	Abril	2 hrs	Parcial
	2	Modificaciones de analisis presentados	Abril	2 hrs	Parcial
	3	Informes defintivos	Abril	2 hrs	Parcial
			<b>Total horas</b>	<b>6 hrs</b>	

## Anexo 2: Cronograma de Reuniones

Informe de Cronograma de Reuniones Realizadas			
<b>Obejetivo:</b>	Presentar propuesta de teís, de tal manera, que permitan la obtención de información par aluego proponer un ciclo de		
<b>Fecha:</b>	Septiembre a Diciembre 2017	<b>Tiempo de Sesiones:</b>	4 meses
<b>Lugar:</b>	Teatro Nacional Chileno (TNCh)	<b>Procesos de reunión:</b>	Sesiones

	<b>Participantes</b>	<b>Cargo</b>	<b>Designado por la FA para ejercer funcion de:</b>
1	Igor Pacheco	Director Interino TNCh y Director del Departamento de Teatro	Director interino de Junta Directiva del TNCh
2	Claudio Martinez	Sub director del TNCh	Director interino de Junta Directiva del TNCh
3	Veronica Vargas	Secretaria del Director del TNCh	Director interino de Junta Directiva del TNCh

Año 2017					
<b>Agenda: Presentar Avances de tesis</b>		<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Partipantes</b>	
Sesión 7	1	Avance de tesis	Septiembre	3 hrs	Parcial
	2	Comentarios y propuestas	Septiembre	3 hrs	Parcial
	3	Presentación de tesis actualizada	Septiembre	1 hrs	Parcial
			<b>Total horas</b>	<b>7 hrs</b>	

<b>Agenda: Revisión con el TNCh de etapa dos, tres y cuatro de ciclo cer</b>		<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>		
Sesión 8	1	Presentación de avances de tesis	Noviembre	2 hrs	Parcial
	2	Comentarios y propuestas	Diciembre	4 hrs	Parcial
	3	Presentación de tesis actualizada	Diciembre	2 hrs	Parcial
			<b>Total horas</b>	<b>8 hrs</b>	

### Anexo 3: Propuesta de cronogramas de reuniones

Cronograma de Reuniones Período 2019			
<b>Obejtivo:</b>			
<b>Fecha:</b>	Agosto 2019 Diciembre 2019	<b>Tiempo de Sesiones:</b>	4 meses
<b>Lugar:</b>	Teatro Nacional Chileno (TNCh)	<b>Procesos de reunión:</b>	Sesiones

	<b>Participantes</b>	<b>Cargo</b>	<b>Designado por la FA para ejercer funcion de:</b>
1			
2			
3			

#### Año 2019

		<b>Agenda: Planteamiento de Visión, Misión y Valores</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	
Sesión 1	1	Revisión de Misión	Agosto	2 hrs	Parcial
	2	Revisión de Visión	Agosto	2 hrs	Parcial
	3	Revisión de Valores Institucionales	Agosto	2 hrs	Parcial

		<b>Agenda: Analisis Porter</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Partipantes</b>
Sesión 2	1	Propuesta de ideas analisis Porter	Septiembre	2 hrs	Parcial
	2	Desarrollo del analisis Porter	Septiembre	2 hrs	Parcial
	3	Conclusiones del analisis Porter	Septiembre	1 hrs	Parcial

		<b>Agenda: Analisis PESTEL</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Partipantes</b>
Sesión 3	1	Propuestas de ideas analisis PESTEL	Octubre	2 hrs	Parcial
	2	Desarrollo del analisis PESTEL	Octubre	2 hrs	Parcial
	3	Conclusiones del analisis PESTEL	Octubre	1 hrs	Parcial

		<b>Agenda: Analisis de Objetivos Estrategicos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Partipantes</b>
Sesión 4	1	Revisión de objetivos	Noviembre	3 hrs	Parcial
	2	Propuestas de cambios	Noviembre	3 hrs	Parcial
	3	Conclusiones del analisis	Noviembre		Parcial

		<b>Agenda: Revisión de analisis en sesiones n° 1, 2 ,3 y 4</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Partipantes</b>
Sesión 5	1	Revisión de analisis previamente realizados	Diciembre	2 hrs	Parcial
	2	Conclusiones de los analisis	Diciembre	2 hrs	Parcial

## Anexo 4: Encuesta de percepción del visitante



### Teatro Nacional Chileno Celebrando 75 años de entrega artística

El Teatro Nacional Chileno, institución comprometida a entregar un espacio artístico de reunión de personas amantes de la cultura escénica y teatral,

quiere conocer mejor a su público a través de una pequeña encuesta. Esta encuesta no tomará más de 5 minutos de su tiempo.

De antemano se agradecen sus respuestas.

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Obra que viene a ver: \_\_\_\_\_

Cuando decide atender a una obra de Teatro, ¿en qué opciones de salas de teatro piensa?

¿Qué valora del Teatro Nacional Chileno?

¿En qué aspectos el Teatro Nacional Chileno podría mejorar?

¿Por qué usted preferiría visitar el Teatro Nacional Chileno y no otro Teatro en Chile?

Mencione algunas sugerencias que harían del Teatro Nacional Chileno su mejor opción para ver obras teatrales

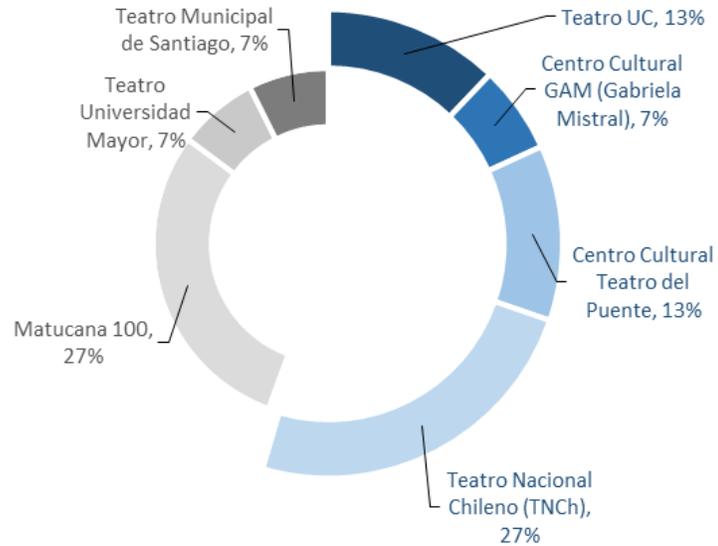
Desea brindar alguna observación:

---

*“Disfrute de la función”*

**Anexo 5: Análisis de encuesta del TNCH**

**¿ Cuando desea ir a ver una obra teatral, en que opciones de teatro piensa?**

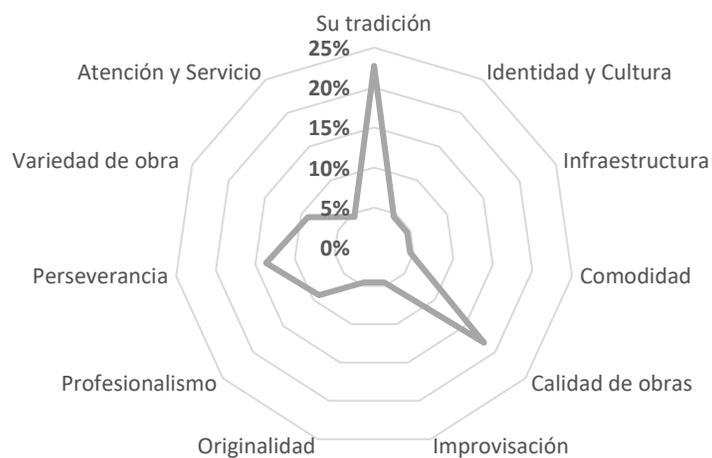


**¿Cuándo desea ir a ver una obra teatral, en que opciones de teatro piensa?**

Descripción	Valor en %
Matucana 100	27%
Teatro Nacional Chileno (TNCh)	27%
Centro Cultural Teatro del Puente	13%
Teatro UC	13%
Centro Cultural GAM (Gabriela Mistral)	7%
Teatro Municipal de Santiago	7%
Teatro Universidad Mayor	7%

**Anexo 5: Análisis de encuesta del TNCh (continuación)**

**¿Qué valora del TNCh?**

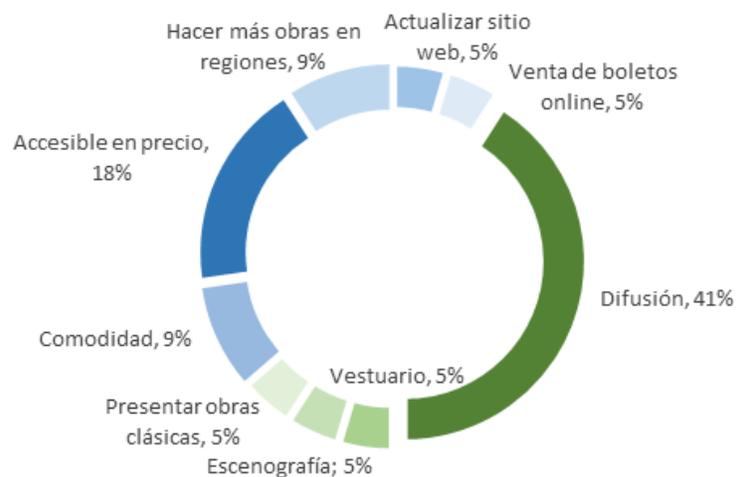


**¿Qué valora del Teatro Nacional Chileno?**

Descripción	Valor en %
Su tradición	23%
Calidad de obras	18%
Perseverancia	14%
Profesionalismo	9%
Variedad de obra	9%
Identidad y Cultura	5%
Infraestructura	5%
Comodidad	5%
Improvisación	5%
Originalidad	5%
Atención y Servicio	5%

## Anexo 5: Análisis de encuesta del TNCh (continuación)

### ¿En que aspectos puede mejorar el TNCh?



### ¿En qué aspectos puede mejorar el TNCh?

Descripción	Valor en %
Difusión	41%
Accesible en precio	18%
Comodidad	9%
Hacer más obras en regiones	9%
Actualizar sitio web	5%
Venta de boletos online	5%
Vestuario	5%
Escenografía	5%
Presentar obras clásicas	5%

## Anexo 5: Análisis de encuesta del TNCh (continuación)

### Porque preferiría visitar el TNCh y no otro teatro en Chile

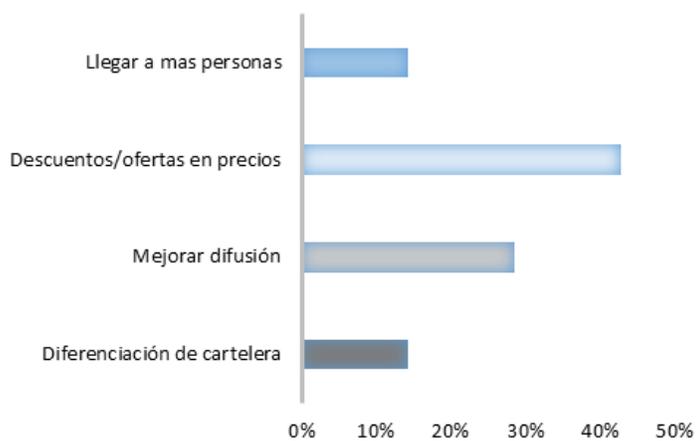


### ¿Porque preferiría visitar el TNCh y no otro teatro en Chile?

Descripción	Valor en %
Ubicación	30%
Calidad en sus obras	25%
Tradición	15%
Diversidad de obras y montajes	10%
Comodidad	10%
Historia del teatro	5%
Exposición de fotografías y atuendos clásicos	5%

## Anexo 5: Análisis de encuesta del TNCh (continuación)

### ¿QUE RECOMENDARIA AL TNCH?



### ¿Desea brindar alguna observación, sugerencias?

Descripción	Valor en %
Descuentos/ofertas en precios	43%
Mejorar difusión	29%
Diferenciación de cartelera	14%
Llegar a más personas	14%

### Anexo 6: Base de elaboración del STRATEX

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	Fuente	Cálculo	Valor	Periodo
Perspectiva del Visitante	Aumentar la participación del visitante	Desarrollar un plan semestral de beneficios, donde se pueda incentivar que el visitante regrese al TNCh, para esto, se puede implementar una tarjeta llamada "Club del TNCh", donde se brinden variedad de descuentos.	Los cálculos fueron proporcionados por los colaboradores del TNCh. Para el cálculo de las tarjetas	Valor por tarjeta: (1.500 x 50 tarjetas) + 19% de IVA. Imprime tarjetas, sitio web: <a href="http://www.imprimetarjetas.cl/">http://www.imprimetarjetas.cl/</a>	103.500	Semestral
				HH (850, 000 ÷ 20 días hábiles) ÷ 9 Hrs laborales) x 30 Hrs (Horas requeridas para el seguimiento del beneficio). Seguimiento por un trabajador del TNCh (sub Director)	141.667	
	Aumentar reconocimiento de la marca TNCh			Descuentos: 30% valor de entrada. El valor de entrada promedio de \$ 3.500. Funciones son 3 días a la semana. El promedio de visita 960 al mes ( 20% persona que asiste a más de una obra = 192)	201.600	
	Aumentar la fidelidad del público			Consumo servicios básicos: (energía eléctrica-promedio \$1.200.000 al mes), (agua-promedio \$ 30,000) (Teléfono-promedio \$ 20,000). (1.250.000÷30 días mes) x 3 días	125.000	

1/ La información de valores es aproximada (salarios administrativos).

2/ Los montos por servicios fueron proporcionados por las empresas.

3/ La proyección de valores fueron definidos en conjunto con el Sub Director del TNCh (Responsable Económico y Administrativo)

**Anexo 6: Base de elaboración del STRATEX (continuación)**

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	Fuente	Cálculo	Valor	Periodo
<b>Perspectiva Financiera</b>	Adherir al presupuesto	Plan de seguimiento y revisión del presupuesto (que involucre, ventas realizadas, gastos, proyecciones, entre otros)	Salario administrativo mensual (aproximado): \$ 850.000 CLP	Cálculo: $((850,000 \div 20 \text{ días hábiles}) \div 9 \text{ Hrs laborales}) \times 30 \text{ Hrs}$ (Horas requeridas para revisión propuesta)	141.667	Anual
	Aumentar ingresos		Consumo servicios básicos: (energía eléctrica-promedio \$900,000 al mes), (agua-promedio \$ 30,000) al ser 30 hrs de seguimiento, el monto aproximado es 4 días	Consumo servicios básicos: (energía eléctrica-promedio \$1200,000 al mes), (agua-promedio \$ 30,000). Calculo: $(\$1.500.000 \div 30 \text{ días}) \times 4 \text{ días}$	164.000	Anual

1/ La información de valores es aproximada (salarios administrativos).

2/ Los montos por servicios fueron proporcionados por las empresas.

3/ La proyección de valores fueron definidos en conjunto con el Sub Director del TNCh (Responsable Económico y Administrativo)

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	Fuente	Cálculo	Valor	Periodo
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	Gestionar eficientemente los procesos administrativos	Desarrollar un plan de incentivos que involucre una bonificación a un empleado interno para revisión y monitoreo de la gestión en el TNCh (verificar que exista un equipo que dedica el tiempo necesario a la gestión)	Plan de incentivos. Los colaboradores del TNCh, proponen destinar un monto de \$ 100.000 x 5 personas.	Se propone destinar un monto de \$ 100.000 x 5 personas.	500.000	Anual
	Mantener vigilancia activa sobre nuevas fuentes de recursos financieros	Plan de monitoreo en el que se designe un comité revisor, esto con el fin de poder evaluar posibles fuentes de financiamiento, este comité, de igual manera, podrá desempeñarse como desarrollador de propuestas para la postulación a nuevos proyectos y convocatorias externas	Salario administrativo mensual (aproximado): \$ 850.000 CLP. Seguimiento será realizado por el sub Director, solo cálculo proporcional de HH	Cálculo: $((850,000 \div 20 \text{ días hábiles}) \div 9 \text{ Hrs laborales}) \times 20 \text{ Hrs}$ (Horas requeridas para revisión, Personas 1)	94.444	Mensual

**Anexo 6: Base de elaboración del STRATEX (continuación)**

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	Fuente	Cálculo	Valor	Periodo
Perspectiva Procesos Internos	Potenciar obras de calidad y creación escénica	Desarrollar un plan de seguimiento a futuro sobre la percepción de la calidad teatral al visitante, esto será posible, con la implementación de encuestas de percepción de obra teatral al finalizar cada presentación. Los resultados de dicha encuesta, serán una base para la elaboración, seguimiento y ejecución de un plan trimestral que incluya costos de actuación (actores) y dirección (Directores), que favorezcan la gestión del TNCh y su propuesta teatral.	Salario administrativo mensual (aproximado): \$ 850.000 CLP. Seguimiento será realizado por el Director, solo cálculo proporcional de HH	Cálculo: $((850,000 \div 20 \text{ días hábiles}) \div 9 \text{ Hrs laborales}) \times 30 \text{ Hrs (Horas requeridas para revisión)}$	141,667	Trimestral
	Innovar en la oferta de obras teatrales y contenido					
	Mejorar la difusión de los programas teatrales	Implementar un plan publicitario, donde se informe del quehacer teatral y las obras a presentar por el TNCh	Empresa especializada en elaboración de folletos publicitarios. Sitio web: <a href="https://www.ohcreativo.cl/">https://www.ohcreativo.cl/</a>	Cálculo: costo \$200,000 + 19% de IVA. Costo de 100 folletos y volantes (\$200,000 + 19% IVA)	238.000	Trimestral
		Salario administrativo mensual (aproximado): \$ 850.000 CLP. Seguimiento será realizado por el sub Director y comunicación, solo cálculo proporcional de HH	Cálculo: $((850,000 \div 20 \text{ días hábiles}) \div 9 \text{ Hrs laborales}) \times 30 \text{ Hrs (Horas requeridas para revisión propuesta)}$	141.667		

1/ La información de valores es aproximada (salarios administrativos).

2/ Los montos por servicios fueron proporcionados por las empresas.

3/ La proyección de valores fueron definidos en conjunto con el Sub Director del TNCh (Responsable Económico y Administrativo)

**Anexo 6: Base de elaboración del STRATEX (continuación)**

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	Fuente	Cálculo	Valor	Periodo
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	Disponer del equipamiento tecnológico adecuado a las necesidades teatrales	Implementar un plan anual de evaluación y renovación de equipos tecnológicos	Para la elaboración del plan se destinará pago proporcional de salario administrativo promedio mensual: \$ 850.000 CLP (encargado una persona)	Cálculo: $((850,000 \div 20 \text{ días hábiles}) \div 9 \text{ Hrs laborales}) \times 15 \text{ Hrs (Horas requeridas para revisión propuesta)}$	70,833	Anual
			El TNCh, cuenta con 8 aparatos tecnológicos de mayor uso, para ello, presupuestan \$ 800.000 (que considera mantenimiento \$ 300.00 y \$ 500.000 eventuales cambios de equipo)	Calculo: \$ 400.000 para mantenimiento y reparación y \$ 500.000 por eventuales cambios en la totalidad de los equipos.	800,000	Anual
	Fortalecer alianzas estratégicas con el SERNATUR y otros organismos turísticos	Desarrollar un plan de seguimiento, el que será posible, formando un comité que dé seguimiento a nuevos acuerdos, así como acuerdos ya firmados	Para la elaboración del plan se destinará pago proporcional de salario administrativo promedio mensual: \$ 850.000	Cálculo: $((850,000 \div 20 \text{ días hábiles}) \div 9 \text{ Hrs laborales}) \times 15 \text{ Hrs (Horas requeridas para revisión propuesta)} \times 4 \text{ personas (el comité 3 personas y el encargado)}$	283,333	Semestral
	Mejorar la infraestructura del espacio teatral	Plan de inversión proyectado a 3 años para la renovación de escenario y de butacas del teatro	El plan de inversión se realizará a inicios de cada año. Será realizado por el Director. Se proporciona solo HH laborales. Salario promedio \$ 850,000	Cálculo: $((850,000 \div 20 \text{ días hábiles}) \div 9 \text{ Hrs laborales}) \times 15 \text{ Hrs (Horas requeridas para revisión propuesta)}$	70,833	Anual
			Los colaboradores del TNCh proyecta un gasto de \$ 600.000 (reparación y mantenimiento butacas y escenario). El escenario cuenta con las condiciones adecuadas.	Calculo: \$ 600.000 para reparaciones y mantenimiento de butacas y escenario	600.000	Anual

1/ La información de valores es aproximada (salarios administrativos).

2/ Los montos por servicios fueron proporcionados por las empresas.

3/ La proyección de valores fueron definidos en conjunto con el Sub Director del TNCh (Responsable Económico y Administrativo)

**Anexo 6: Base de elaboración del STRATEX (continuación)**

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	Fuente	Cálculo	Valor	Periodo
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Alinear la vinculación artística con la Facultad de Artes	Desarrollar planes anuales que incluyan programación teatral (obras teatrales a realizar, elenco artísticos y recursos monetarios a utilizar), esto mediante la elaboración de reuniones en conjunto con la Facultad de Artes	Las reuniones se realizarán en la FA. El monto a presupuestar será solo de la personas que participarán por el TNCh ( 2 personas Director y Sub Director)	Cálculo: $((850,000 \div 20 \text{ días hábiles}) \div 9 \text{ Hrs laborales}) \times 15 \text{ Hrs}$ (Horas requeridas para revisión propuesta)	141,667	Anual
	Capacitar al personal	Desarrollar plan anual de capacitaciones al personal. Realizar al personal, al menos 3 capacitaciones al año	El monto destinado para realizar capacitaciones, son definidos por el sub Director y Director del TNCh	Se realizarán 3 capacitaciones al años calculo: $166.666 \times 3$ capacitaciones	500,000	Anual
	Promover un buen ambiente de clima laboral	Plan de actividades, destinado a la participación en equipo, donde se entreguen reconocimientos anuales donde se destaque el compromiso y rendimiento laboral	Para la elaboración de diplomas, trofeos y medallas fueron consultados a la empresa Trofeos Burgos, sitio web: <a href="https://trofeosburgos.cl">https://trofeosburgos.cl</a>	Costo de elaboración: Diploma \$ 12.000, medalla 15,000, trofeo 25,000) + 19% IVA.	61,880	Anual
			Sito de eventos y reuniones, especializados para realizar actividades empresariales "Star of Service, sitio web: <a href="https://www.starofservice.cl/dir/regionmetropolitana/santiago/santiago/organizacion-de-eventos-corporativos#/">https://www.starofservice.cl/dir/regionmetropolitana/santiago/santiago/organizacion-de-eventos-corporativos#/</a>	Costo por eventos: \$ 500.000 + 19% IVA (Incluye el servicio buffet y bebestibles)	595,000	

1/ La información de valores es aproximada (salarios administrativos).

2/ Los montos por servicios fueron proporcionados por las empresas.

3/ La proyección de valores fueron definidos en conjunto con el Sub Director del TNCh (Responsable Económico y Administrativo)

**Anexo 7: Presupuesto (en \$ M) Año 2017 - Teatro Nacional Chileno**  
**Teatro Nacional Chileno (TNCh)**  
**Presupuesto Anual (en \$ M) - Año 2017**

<b>Columna</b>	<b>Nombre</b>	<b>Montos</b>
	<b><u>Ingresos</u></b>	
	Ingresos Etapa Básica (11 meses)	
	Cursos Vespertinos y de Extensión (11 meses)	
	Otros Ingresos, Ventas, Servicios, Borderaux, etc (11 meses)	78,000
<b>i</b>	<b>Total Ingresos Propios Efectivos</b>	<b>78,000</b>
	<b><u>Egresos</u></b>	
	<b>Gastos Funcionamiento (12 meses)</b>	<b>93,732</b>
	Servicio Básico Electricidad	25,156
	Servicio Básico Agua	298
	Servicio Básico Teléfono	725
	Líneas de Comunicación	447
	Gastos Internos (Bodega, Diseño, Casinos)	2,106
	Otros Gastos	65,000
	<b>Otros Gastos</b>	<b>195,167</b>
	Funcionamiento Etapa Básica (11 meses)	
	Funcionamiento cursos Vespertinos y de Extensión (11 meses)	
	2% Overhead sobre Ingresos Propios	1,560
	Honorarios Académicos (11 meses)	
	Honorarios Académicos de Extensión	
	Honorarios de Colaboración (11 meses)	48,000
	Productividad (11 meses)	700
	Horas Extras (11 meses)	
	Reserva Ingresos Propios	
	<b>Gastos en Remuneraciones</b>	<b>144,907</b>
	Liberación de Fondos por Remuneraciones (12 meses)	7,982
	Nuevas Contrataciones y Otros Mov. (Jerarquía, Auc, Etc, 12 Meses)	41,502
	<b>9% APOORTE A FACULTAD</b>	<b>7,020</b>
	<b>Provision de Desvinculación (*)</b>	<b>11,914</b>
	<b>Crédito Desvinculación</b>	
<b>ii</b>	<b>Total Egresos Efectivos</b>	<b>307,833</b>
<b>iii</b>	<b>Saldos (i - ii)</b>	<b>(229,833)</b>
	<b>Aportes Centrales</b>	
	Aporte para funcionamiento Institucional	
	Aporte para Remuneraciones	182,668
<b>iv</b>	<b>Total Aportes Centrales</b>	<b>182,668</b>
<b>v</b>	<b>Saldos Final con Aportes Centrales (iii + iv)</b>	<b>(47,165)</b>

## Anexo 8: Ejecución del presupuesto del TNCh de Ene a Sept (en \$ M) - Año 2017

Montos Ejecutados (Actuales) ( en \$ M) - Año 2017										
Columna	Nombre	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sept
	<b>Ingresos</b>									
	Ingresos Etapa Básica (11 meses)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cursos Vespertinos y de Extensión (11 meses)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Otros Ingresos, Ventas, Servicios, Borderaux, etc (11 meses)	3,614.27	-	1,165.60	694.13	3,449.00	715.23	2,811.35	10,806.93	5,047.93
i	<b>Total Ingresos Propios Efectivos</b>	3,614.27	-	1,165.60	694.13	3,449.00	715.23	2,811.35	10,806.93	5,047.93
	<b>Egresos</b>									
	<b>Gastos Funcionamiento (12 meses)</b>	<b>11,257.42</b>	<b>584.11</b>	<b>11,665.35</b>	<b>10,514.38</b>	<b>(404.01)</b>	<b>7,243.67</b>	<b>12,020.34</b>	<b>7,816.50</b>	<b>1,166.48</b>
	Servicio Básico Electricidad	1,757.56	369.87	3,826.36	22.16	3,428.50	1,969.35	2,157.75	2,165.92	16.99
	Servicio Básico Agua	32.06	32.16	32.26	32.26	32.26	32.27	26.62	26.97	26.97
	Servicio Básico Teléfono	95.05	-	43.10	41.20	50.41	20.98	40.62	65.34	44.54
	Lineas de Comunicación	25.23	25.30	43.06	43.21	43.32	43.38	43.27	43.28	43.36
	Gastos Internos (Bodega, Diseño, Casinos)	232.32	-	78.11	182.31	275.69	20.14	152.29	25.81	133.50
	Otros Gastos	9,115.20	156.78	7,642.47	10,193.24	(4,234.19)	5,157.56	9,599.80	5,489.19	901.12
	<b>Otros Gastos</b>	<b>15,372</b>	<b>9,222</b>	<b>10,285</b>	<b>11,913</b>	<b>10,469</b>	<b>11,865</b>	<b>18,116</b>	<b>15,028</b>	<b>18,195</b>
	Funcionamiento Etapa Básica (11 meses)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Funcionamiento cursos Vespertinos y de Extensión (11 meses)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2% Overhead sobre Ingresos Propios	-	-	65.79	-	23.04	13.88	67.04	17.38	-
	Honorarios Academicos (11 meses)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Honorarios Academicos de Extensión	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Honorarios de Colaboración (11 meses)	6,146.22	-	-	2,676.17	1,208.88	2,631.66	8,831.52	5,670.98	4,971.75
	Productividad (11 mese)	-	-	-	-	-	-	-	119.52	1,177.00
	Horas Extras (11 meses)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Reserva Ingresos Propios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Gastos en Remuneraciones</b>	<b>9,226.00</b>	<b>9,221.56</b>	<b>10,219.55</b>	<b>9,236.79</b>	<b>9,236.62</b>	<b>9,219.10</b>	<b>9,217.69</b>	<b>9,219.76</b>	<b>12,045.84</b>
	Liberación de Fondos por Remuneraciones (12 meses)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nuevas Contrataciones y Otros Mov. (Jerarquía, Auc, Etc,12 Meses)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>9% APORTE A FACULTAD</b>	<b>325.28</b>	<b>-</b>	<b>104.90</b>	<b>62.47</b>	<b>310.41</b>	<b>64.37</b>	<b>253.02</b>	<b>972.62</b>	<b>454.31</b>
	<b>Provision de Desvinculación (*)</b>	<b>823.25</b>	<b>823.25</b>	<b>823.25</b>	<b>823.25</b>	<b>823.25</b>	<b>823.25</b>	<b>823.25</b>	<b>823.25</b>	<b>823.25</b>
	<b>Crédito Desvinculación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
ii	<b>Total Egresos Efectivos</b>	<b>27,778</b>	<b>10,629</b>	<b>22,879</b>	<b>23,313</b>	<b>11,198</b>	<b>19,996</b>	<b>31,213</b>	<b>24,640</b>	<b>20,639</b>
iii	<b>Saldos (i - ii)</b>	<b>(24,164)</b>	<b>(10,629)</b>	<b>(21,713)</b>	<b>(22,619)</b>	<b>(7,749)</b>	<b>(19,281)</b>	<b>(28,402)</b>	<b>(13,833)</b>	<b>(15,591)</b>
	<b>Aportes Centrales</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	Aporte para funcionamiento Institucional	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Aporte para Remuneraciones	15,222	15,222	15,222	15,222	15,222	15,222	15,222	15,222	15,222
iv	<b>Total Aportes Centrales</b>	<b>15,222</b>	<b>15,222</b>	<b>15,222</b>	<b>15,222</b>	<b>15,222</b>	<b>15,222</b>	<b>15,222</b>	<b>15,222</b>	<b>15,222</b>
v	<b>Saldos Final con Aportes Centrales (iii + iv)</b>	<b>(8,942)</b>	<b>4,593</b>	<b>(6,491)</b>	<b>(7,397)</b>	<b>7,473</b>	<b>(4,058)</b>	<b>(13,179)</b>	<b>1,389</b>	<b>(368)</b>

## Anexo 9: Detalle del CMI - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de equipos en uso	
<b>Objetivo:</b> Disponer del equipamiento tecnologico adecuado a las necesidades teatrales	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extrategico:</b> Modernización e Innovación de la Propuesta Escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (N° de equipos tecnológicos en uso / Total de equipos) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> = 100%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Implementar un plan anual de evaluación y renovación de equipos tecnológicos.	

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de equipos con falla	
<b>Objetivo:</b> Disponer del equipamiento tecnologico adecuado a las necesidades teatrales	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extrategico:</b> Modernización e Innovación de la Propuesta Escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (N° de equipos con fallas / Total equipos) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> ≤ 5%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Implementar un plan anual de evaluación y renovación de equipos tecnológicos.	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de acuerdos firmados	
<b>Objetivo:</b> Fortalecer alianzas estratégicas con el SERNATUR y otros organismos turísticos	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extrategico:</b> Eficiencia Operacional	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> N° de alianzas formadas	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> 2	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan de seguimiento, el que será posible, formando un comité que de seguimiento a nuevos acuerdos, así como acuerdos ya firmados.	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de apariciones en folletos turísticos y revistas turísticas del SERNATUR	
<b>Objetivo:</b> Fortalecer alianzas estratégicas con el SERNATUR y otros organismos turísticos	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extrategico:</b> Eficiencia Operacional	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> N° de apariciones en folletos del SERNATUR	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Semestral
<b>Meta:</b> 4	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan de seguimiento, el que será posible, formando un comité que de seguimiento a nuevos acuerdos, así como acuerdos ya firmados.	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de reparaciones realizadas al teatro	
<b>Objetivo:</b> Mejorar la infraestructura del espacio teatral	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extrategico:</b> Eficiencia Operacional	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> N° de reparaciones realizadas	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> ≥ 3	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Plan de inversión proyectado a 3 años para la renovación de escenario y de butacas del teatro	

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de butacas en buen estado	
<b>Objetivo:</b> Mejorar la infraestructura del espacio teatral	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extrategico:</b> Eficiencia Operacional	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (Butacas en buen estado / Total de butacas) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> = 100%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Plan de inversión proyectado a 3 años para la renovación de escenario y de butacas del teatro	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de obras realizadas por estudiantes egresados o titulados de la Facultad de Artes	
<b>Objetivo:</b> Alinear la vinculación artística con la Facultad de Artes	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extrategico:</b> Eficiencia Operacional	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> N° de obras realizadas por estudiantes egresados o titulados de la Facultad de Artes	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> = 2	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar planes anuales que incluyan programación teatral (obras teatrales a realizar, elenco artístico y recursos monetarios a utilizar), esto mediante la elaboración de reuniones en conjunto con la Facultad de Artes.	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de obras propias elaboradas en conjunto con la Facultad de Artes	
<b>Objetivo:</b> Alinear la vinculación artística con la Facultad de Artes	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extrategico:</b> Eficiencia Operacional	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> N° de obras elaboradas con la Facultad de Artes	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> = 2	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar planes anuales que incluyan programación teatral (obras teatrales a realizar, elenco artístico y recursos monetarios a utilizar), esto mediante la elaboración de reuniones en conjunto con la Facultad de Artes.	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de proyectos desarrollados en conjunto con la Facultad de Artes	
<b>Objetivo:</b> Alinear la vinculación artística con la Facultad de Artes	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extratégico:</b> Eficiencia Operacional	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> N° de proyectos desarrollados con la Facultad de Artes	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> = 3	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar planes anuales que incluyan programación teatral (obras teatrales a realizar, elenco artísticos y recursos monetarios a utilizar), esto mediante la elaboración de reuniones en conjunto con la Facultad de Artes.	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de capacitaciones realizadas al personal	
<b>Objetivo:</b> Capacitar al personal	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extratégico:</b> Difusión y comunicación	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> N° de capacitaciones al personal	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> = 3	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar plan anual de capacitaciones al personal. Realizar al personal, al menos 3 capacitaciones al año.	

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de empleados que aprueban la capacitación con nota igual o mayor a 5.0	
<b>Objetivo:</b> Capacitar al personal	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extratégico:</b> Difusión y comunicación	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (N° de trabajadores aprobados con nota 5.0 / Total de trabajadores capacitados) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> ≥ 85%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar plan anual de capacitaciones al personal. Realizar al personal, al menos 3 capacitaciones al año.	

<b>Nombre del Indicador:</b> Promedio de nota recibida en encuesta de ambiente laboral. Elaboración de encuesta que considere: clima laboral. Nota 1.0 malo y 7.0 muy bueno	
<b>Objetivo:</b> Promover un buen ambiente de clima laboral	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extratégico:</b> Difusión y comunicación	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (N° de trabajadores aprobados con nota 5.0 / Total de trabajadores capacitados) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> > 5	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Plan de actividades, destinado a la participación en equipo, donde se entreguen reconocimientos anuales donde se destaque el compromiso y rendimiento laboral	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de actividades laborales que fomenten la participación en equipo	
<b>Objetivo:</b> Promover un buen ambiente de clima laboral	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extrategico:</b> Difusión y comunicación	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> N° de actividades laborales en equipo	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> = 2	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Plan de actividades, destinado a la participación en equipo, donde se entreguen reconocimientos anuales donde se destaque el compromiso y rendimiento laboral	

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de rotación del personal	
<b>Objetivo:</b> Promover un buen ambiente de clima laboral	
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y Crecimiento	
<b>Eje extrategico:</b> Difusión y comunicación	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (N° de renuncias / Total personas que trabajan) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> ≤ 5%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Plan de actividades, destinado a la participación en equipo, donde se entreguen reconocimientos anuales donde se destaque el compromiso y rendimiento laboral	

## Anexo 10: Detalle del CMI - Perspectiva de Procesos Internos

<b>Nombre del Indicador:</b> Tiempo dedicado a la mejora en los proceso administrativos	
<b>Objetivo:</b> Gestionar eficientemente los procesos administrativos	
<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	
<b>Eje extrategico:</b> Modernización e Innovación de la propuesta escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> Tiempo dedicado en la mejora administrativa	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> 10 hrs	<b>Unidad de Medida:</b> Hrs
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan de incentivos que involucre una bonificación a un empleado interno para revisión y monitoreo de la gestión en el TNCh (verificar que exista un equipo que dedica el tiempo necesario a la gestión).	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de mejoras, implementadas en el proceso administrativo	
<b>Objetivo:</b> Gestionar eficientemente los procesos administrativos	
<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	<b>Responsable:</b> Director del Teatro
<b>Eje extrategico:</b> Modernización e Innovación de la propuesta escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> Tiempo del proceso administrativo diario (5 hrs) x 5 días se semanales	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Trimestral
<b>Meta:</b> ≥ 25	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan de incentivos que involucre una bonificación a un empleado interno para revisión y monitoreo de la gestión en el TNCh (verificar que exista un equipo que dedica el tiempo necesario a la gestión).	

<b>Nombre del Indicador:</b> Tiempo dedicado a la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento	
<b>Objetivo:</b> Mantener vigilancia activa sobre nuevas fuentes de recursos financieros	
<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	
<b>Eje extratégico:</b> Modernización e Innovación de la propuesta escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> Tiempo dedicado en la búsqueda	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual
<b>Meta:</b> 30 hrs	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Plan de monitoreo en el que se designe un comité revisor, esto con el fin de poder evaluar posibles fuentes de financiamiento, este comité, de igual manera, podrá desempeñarse como desarrollador de propuestas para la postulación a nuevos proyectos y convocatorias externas.	

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de proyectos ganados por el TNCh	
<b>Objetivo:</b> Mantener vigilancia activa sobre nuevas fuentes de recursos financieros	
<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	
<b>Eje extratégico:</b> Modernización e Innovación de la propuesta escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (N° de proyectos ganados / N° de proyectos postulados) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual
<b>Meta:</b> ≥ 20 %	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Plan de monitoreo en el que se designe un comité revisor, esto con el fin de poder evaluar posibles fuentes de financiamiento, este comité, de igual manera, podrá desempeñarse como desarrollador de propuestas para la postulación a nuevos proyectos y convocatorias externas.	

<b>Nombre del Indicador:</b> Promedio de críticas favorables en encuesta del público al finalizar cada obra teatral. Encuesta sobre percepción de obra teatral. Considera la pregunta: ¿Qué calificación de 1 a 7 le asignaría a la obra teatral que acaba de presenciar? (1.0 muy malo y 7.0 muy bueno)	
<b>Objetivo:</b> Potenciar obras de calidad y creación escénica	
<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	
<b>Eje extratégico:</b> Modernización e Innovación de la propuesta escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (Sumatoria de las notas de la encuesta / N° de personas que respondieron la encuesta)	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual
<b>Meta:</b> ≥ 5	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan de seguimiento a futuro sobre la percepción de la calidad teatral al visitante, esto será posible, con la implementación de encuestas de percepción de obra teatral al finalizar cada presentación. Los resultados de dicha encuesta, serán una base para la elaboración, seguimiento y ejecución de un plan trimestral que incluya costos de actuación (actores) y dirección (directores), que favorezcan la gestión del TNCh y su propuesta teatral.	

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de participación de actores con renombre artístico en obras teatrales del TNCh	
<b>Objetivo:</b> Potenciar obras de calidad y creación escénica	
<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	
<b>Eje extratégico:</b> Modernización e Innovación de la propuesta escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (N° de actores con renombre artísticos / N° total de actores en obras teatrales) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Trimestral
<b>Meta:</b> ≥ 40%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan de seguimiento a futuro sobre la percepción de la calidad teatral al visitante, esto será posible, con la implementación de encuestas de percepción de obra teatral al finalizar cada presentación. Los resultados de dicha encuesta, serán una base para la elaboración, seguimiento y ejecución de un plan trimestral que incluya costos de actuación (actores) y dirección (directores), que favorezcan la gestión del TNCh y su propuesta teatral.	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de propuestas de nuevas obras teatrales, tanto en género y en contenido	
<b>Objetivo:</b> Innovar en la oferta de obras teatrales y contenido	
<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	<b>Responsable:</b> Director del Teatro
<b>Eje estratégico:</b> Modernización e Innovación de la propuesta escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> N° de obras nuevas con distinto género y contenido	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> ≥ 5	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan de seguimiento a futuro sobre la percepción de la calidad teatral al visitante, esto será posible, con la implementación de encuestas de percepción de obra teatral al finalizar cada presentación. Los resultados de dicha encuesta, serán una base para la elaboración, seguimiento y ejecución de un plan trimestral que incluya costos de actuación (actores) y dirección (directores), que favorezcan la gestión del TNCh y su propuesta teatral.	

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de obras que utilizan tecnología y efectos especiales	
<b>Objetivo:</b> Innovar en la oferta de obras teatrales y contenido	
<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	
<b>Eje estratégico:</b> Modernización e Innovación de la propuesta escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (N° de obras que utilizan tecnología y efectos especiales/Total de obras) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> ≥ 25%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan de seguimiento a futuro sobre la percepción de la calidad teatral al visitante, esto será posible, con la implementación de encuestas de percepción de obra teatral al finalizar cada presentación. Los resultados de dicha encuesta, serán una base para la elaboración, seguimiento y ejecución de un plan trimestral que incluya costos de actuación (actores) y dirección (directores), que favorezcan la gestión del TNCh y su propuesta teatral.	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de medios de comunicación (televisión, radio, periódico, redes sociales) utilizados para informar obras teatrales	
<b>Objetivo:</b> Mejorar la difusión de los programas teatrales	
<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	
<b>Eje estratégico:</b> Modernización e Innovación de la propuesta escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> N° de medios utilizados en el período	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> ≥ 8	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Implementar un plan publicitario, donde se informe del quehacer teatral y las obras a presentar por el TNCh.	

<b>Nombre del Indicador:</b> N° de publicaciones realizadas por cartelera teatral	
<b>Objetivo:</b> Mejorar la difusión de los programas teatrales	
<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	
<b>Eje estratégico:</b> Modernización e Innovación de la propuesta escénica	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> N° de publicaciones realizadas por cartelera teatral	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual
<b>Meta:</b> ≥ 10	<b>Unidad de Medida:</b>
<b>Iniciativas:</b> Implementar un plan publicitario, donde se informe del quehacer teatral y las obras a presentar por el TNCh.	

## Anexo 11: Detalle del CMI - Perspectiva Financiera

<b>Nombre del Indicador:</b> Variación porcentaje de cumplimiento del presupuesto	
<b>Objetivo:</b> Mejorar la difusión de los programas teatrales	
<b>Perspectiva:</b> Financiera	
<b>Eje extratégico:</b> Eficiencia Operacional	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> ( Gastos Reales / Montos Presupuestados) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> = 100%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Plan de seguimiento y revisión del presupuesto (que involucre, ventas realizadas, gastos, proyecciones, entre otros)	

<b>Nombre del Indicador:</b> Variación porcentual en ventas de ticket respecto al periodo anterior	
<b>Objetivo:</b> Mejorar la difusión de los programas teatrales	
<b>Perspectiva:</b> Financiera	
<b>Eje extratégico:</b> Eficiencia Operacional	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (Ingresos por venta de ticket (t) / Ingresos por venta de ticket (t-1)) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> ≥ 20%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Plan de seguimiento y revisión del presupuesto (que involucre, ventas realizadas, gastos, proyecciones, entre otros)	

## Anexo 12: Detalle del CMI - Perspectiva del Visitante

<b>Nombre del Indicador:</b> Variación porcentual de las personas que visita el TNCh	
<b>Objetivo:</b> Aumentar participación de los visitantes	
<b>Perspectiva:</b> Financiera	
<b>Eje extratégico:</b> Difusión y Comunicación	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (Ingresos por venta de ticket (t) / Ingresos por venta de ticket (t-1)) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Semestral
<b>Meta:</b> ≥ 35%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan semestral de beneficios, donde se pueda incentivar que el visitante regrese al TNCh, para esto, se puede implementar una tarjeta llamada "Club del TNCh", donde se brinden variedad de descuentos.	

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje obtenido en encuesta de participación y consumo cultural, elaborada anualmente por el CNCA. Encuesta al público considera la pregunta: ¿Qué centro teatrales visita usted?	
<b>Objetivo:</b> Aumentar participación de los visitantes	
<b>Perspectiva:</b> Financiera	
<b>Eje extratégico:</b> Difusión y Comunicación	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (N° de personas que responden que realiza su visita al TNCh / Total de personas encuestadas) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Anual
<b>Meta:</b> ≥ 30%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan semestral de beneficios, donde se pueda incentivar que el visitante regrese al TNCh, para esto, se puede implementar una tarjeta llamada "Club del TNCh", donde se brinden variedad de descuentos.	

<b>Nombre del Indicador: Porcentaje de apariciones negativas en la prensa</b>	
<b>Objetivo:</b> Aumentar participación de los visitantes	
<b>Perspectiva:</b> Financiera	
<b>Eje estratégico:</b> Difusión y Comunicación	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (N° de apariciones negativas en la prensa / Total de apariciones en la prensa) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Semestral
<b>Meta:</b> ≤ 20%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan semestral de beneficios, donde se pueda incentivar que el visitante regrese al TNCh, para esto, se puede implementar una tarjeta llamada "Club del TNCh", donde se brinden variedad de descuentos.	

<b>Nombre del Indicador: Variación porcentual de las personas que asisten a más de una obra teatral</b>	
<b>Objetivo:</b> Aumentar la fidelidad del público	
<b>Perspectiva:</b> Financiera	
<b>Eje estratégico:</b> Difusión y Comunicación	
<b>Fórmula de cálculo de Indicador:</b> (N° de personas que visitan más de una obra (t) / N° de personas que visitó más de una obra teatral (t-1)) x 100	
<b>Fuente de datos:</b> Informe Administrativo y Financiero	<b>Frecuencia de medición:</b> Semestral
<b>Meta:</b> ≤ 20%	<b>Unidad de Medida:</b> %
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar un plan semestral de beneficios, donde se pueda incentivar que el visitante regrese al TNCh, para esto, se puede implementar una tarjeta llamada "Club del TNCh", donde se brinden variedad de descuentos.	