

Modelo de Gestión

Proyecto Mejoramiento del Teatro Cervantes, Valdivia 2014
Informe Etapa 3 Consultoría de Diseño



30.06.2014

INDICE

TEMA	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	3
1.- DIAGNÓSTICO	6
2.- ACTORES Y RELACIÓN	23
3.- INSTITUCIÓN Y FIGURA LEGAL	33
4.- MODULO DE ORGANIZACIÓN	41
5.- OFERTA Y DEMANDA	55
6.- VISIÓN Y MISIÓN, OBJETIVOS, ACTIVIDADES Y METAS	69
7.- FLUJO DE CAJA	78

La etapa número 3 tiene como propósito la elaboración del Plan de Gestión.



La inspección Fiscal IF solicita que el consultor entregue una propuesta de Plan de Gestión para el teatro. El proceso de generación de conocimiento inició con la recopilación de antecedentes, se amplió al levantó información relevante con artistas, creadores y actores culturales de la comunidad regional para conocer sus percepciones y opiniones¹ sobre el programa de usos, factores críticos vinculados al anteproyecto arquitectónico y una serie de entrevistas en profundidad², lo que permite realizar una adecuada triangulación de datos y definir un proyecto pertinente en términos de mejoramiento (o puesta en valor) y gestión sustentable (modelo de gestión).

El teatro Cervantes posee importantes cualidades y valores patrimoniales³. Como un bien inmueble logra capturar valores históricos, sociales, arquitectónicos, simbólicos y de uso que son necesarios proteger o preservar, y cuya eventual pérdida generaría un grave menoscabo a la arquitectura de la ciudad. La sala de teatro se inscribe dentro de un volumen mayor que enfrenta la Plaza Pedro de Valdivia, hito de alta significación urbana. Sus cualidades y valores permitieron que el año 2008 fuera adquirido por el Gobierno Regional de Los Ríos con el fin preservar y recuperar el uso como sala de espectáculos.

¹ Se realizó una convocatoria abierta a participar a un universo cercano a las 300 personas entre artistas, creadores y actores culturales de la comunidad regional. Para esta convocatoria se utilizaron las bases de datos que dispuso el Consejo de la Cultura y las Artes y el Gobierno Regional de Los Ríos. El grupo de trabajo alcanzó el 10% de la convocatoria.

² Las Entrevistas en Profundidad a Actores Clave se realizó a representantes de los sectores priorizados: teatro, danza, música y cine a nivel de regional, como también a gestores especialistas y/o administradores culturales a fin de que profundizaran en el análisis de las brechas, contribuyeran a definir una visión de desarrollo y propusieran recomendaciones sobre los potenciales usos del equipamiento cultural. Participaron Rudy Matus, Asociación de Músicos de Valdivia; Ricardo Uribe, Ballet Municipal; Cristóbal Urrutia, Director Orquesta UACH; Bruno Bettati, Director Festival de Cine de Valdivia; Erwin Vidal, Director Corporación Cultural de Valdivia; David Bravo, Director de Fotografía; Ignacio Aliaga, Director Cineteca Nacional; Raúl Camargo, Programador Festival de Cine de Valdivia; Claudia Rosales, Teatro Gran Bufanda; Gloria Cortés Aliaga, Curadora de Exposiciones Centro Cultural Palacio de La Moneda; Marcelo Azócar; Corporación Cultural de Puerto Montt. Aún en desarrollo, Alfonso de Urresti, Senador de la República; Agente del GAM y Sociedad Chilena de Derecho de Autor, entre otros.

³ Manifestaciones o producciones propias del ser humano que pueden ser tanto materiales como inmateriales; esto es que pueden o no tener soporte material, y que son objeto de una valoración o asignación de significado por la sociedad. El teatro cumple con criterios de autenticidad y singularidad, sin embargo desde la perspectiva de su protección NO está declarado como Monumento Histórico (Ley 17.288) y tampoco como Inmueble de Conservación Histórica (LGUC). El teatro Cervantes se emplaza en el centro de la ciudad, sin embargo el sector tampoco cuenta con protección como Zona Típica o Zonas de Conservación Histórica en el Plano Regulador Comunal.

El proyecto de mejoramiento comenzó el año 2013 y tiene por objetivo *“elaborar un proyecto de diseño, restauración y gestión del teatro Cervantes que ponga en valor el bien patrimonial y a la vez satisfaga las necesidades para la puesta en escena de las artes escénicas y musicales y cine, entre otros”*⁴. Inicialmente el proyecto de la empresa Guixe Arquitectos consistía en dotar al teatro Cervantes de un programa de usos innovador. La Imagen Objetivo correspondía a un Reciclaje o Acondicionamiento⁵, posibilitando que el nuevo recinto contara con servicios multipropósito, redistribuyendo la espacialidad, muy cercano a la tipología de los actuales “centros de eventos”.

Como es de conocimiento público, el inmueble presenta diversos daños y patologías. El deterioro de las estructuras se debe principalmente a factores atribuidos a la humedad, que el día 8 de enero del 2014 quedó en evidencia. De forma espontánea, sin previas señales de daño, la cubierta de techumbre de la sala de espectáculos colapsó hacia su interior, depositando los escombros de la superestructura de techo y el revestimiento Interior de cielo sobre la zona de platea alta y galería. Pese a la pérdida, muros, cimientos y circulaciones se presentan en buen estado de conservación.

La iniciativa de inversión pública del Gobierno Regional de Los Ríos corresponde a un “mejoramiento”, que conceptualmente consiste en un proceso orientado a aumentar la calidad de un servicio o bien existente (el teatro). Sin embargo, las cualidades patrimoniales y la importancia asignada al inmueble por los diversos actores sociales, políticos, artísticos y culturales, que han sido consultados⁶, demandan que el proyecto de arquitectura considere un conjunto de acciones que potencien o aseguren el resguardo del o los valores del bien, que sobrepase la mera conservación física, siendo el objetivo final dotar al recinto de una adecuada planificación de su gestión futura, conocido como proceso de *“puesta en valor”*.

Las Normas de Quito indican que *“la puesta en valor equivale a habitarlo de las condiciones objetivas y ambientales que, sin desvirtuar su naturaleza, resalten sus características y permitan su óptimo aprovechamiento”*. La Carta de Cracovia indica que *“la pluralidad de valores del patrimonio y la diversidad de intereses requiere (...) una participación efectiva de los habitantes en el proceso. Es responsabilidad de las comunidades establecer los métodos y estructuras apropiados para asegurar la participación verdadera de individuos e instituciones en el proceso de decisión.”*

⁴ Según los Términos de Referencia del llamado a concurso público

⁵ Según la Normativa (CMN) son las obras necesarias para la adecuación de un inmueble o una parte del mismo a los usos que se destine, mejorando sus condiciones de habitabilidad y manteniendo su envoltente exterior original, su configuración interior general y su estructura básica original

⁶ El Taller Participativo para Levantamiento de Información Relevante y las Entrevistas en Profundidad a la comunidad artística y cultural fueron realizadas entre los meses de noviembre 2013 y mayo 2014.

Para la Subsecretaría de Desarrollo Regional y el Programa Puesta en Valor del Patrimonio 2008-2013, como indica en su Guía de Modelo de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble 2013, la importancia recae el *“conjunto de funciones comunes de la cadena lógica de la gestión patrimonial, dando a entender que son pasos consecutivos que se deben dar para cumplir con la puesta en valor del patrimonio”*⁷. Recordemos que según Términos de Referencia y Bases de Licitación, el inmueble, como línea programática está pensado para las artes escénicas, la música y el cine, como también, la formación de audiencias y la difusión.

El principal desafío de este proyectos será alinearse estratégicamente con las políticas culturales definidas para el periodo 2011-2016, Ley 19.891, que indica que la institucionalidad en el sector tiene por objeto *“Apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura”, “Contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación”* y paralelamente, *“Promover la participación de éstas en la vida cultural”*.

⁷ La cadena lógica o funciones son: identificación, investigación, documentación, conservación, protección, interpretación y presentación.

MÓDULO
MARCO DE
GESTIÓN

PROYECTO: MEJORAMIENTO DE TEATRO CERVANTES, VALDIVIA

1.-DIAGNÓSTICO

1.1.- ANTECEDENTES DEL PROYECTO

NOMBRE DEL INMUEBLE	TEATRO CERVANTES
PROTECCIÓN LEGAL	NO TIENE
CATERGORÍA	NO TIENE
DATOS DE UBICACIÓN	
REGIÓN	LOS RÍOS
PROVINCIA	VALDIVIA
COMUNA	VALDIVIA
LUGAR O LOCALIDAD	CENTRO DE LA CIUDAD
DIRECCIÓN	CHACABUCO 210
DATOS GENERALES	
FECHA DE CONSTRUCCIÓN	1935
FECHA DE INTERVENCIONES POSTERIORES	
MATERIALIDAD PREDOMINANTE	HORMIGÓN ARMADO Y MADERA
SUPERFICIE TERENO ALEDAÑO	AV. ALEMANIA Y CAMILO HENRÍQUEZ 711 MTS2
	CHACABUCO CON CAMILO HENRÍQUEZ 484 MTS2
SUPERFICIE CONSTRUIDA	2027 MTS2
TENENCIA	PÚBLICA
PROPIETARIO	GOBIERNO REGIONAL DE LOS RÍOS
USUARIO	GOBIERNO REGIONAL DE LOS RÍOS
USOS	
TIPOLOGÍA ARQUITECTÓNICA	EQUIPAMIENTO CULTURAL
USO ACTUAL	SIN USO (CERRADO)
USO ORIGINAL	TEATRO
USO PROPUESTO	SALA DE ESPECTÁCULOS
FINANCIAMIENTO	
FINANCIAMIENTO PÚBLICO	FNDR
MANDANTE	GOBIERNO REGIONAL DE LOS RÍOS
UNIDAD TÉCNICA	DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA
ASESOR UNIDAD TÉCNICA	CONSEJO REGIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES

1.2.- CONTEXTO REGIONAL

El Teatro Cervantes⁸ se ubica en la comuna de Valdivia, la Décimo Cuarta Región (XIV Región), denominada Región de Los Ríos, cuyos límites políticos y geográficos son la Novena Región (IX Región), de La Araucanía por el norte, la República de Argentina por el este, la Décima Región (X Región) de Los Lagos por el sur y el Océano Pacífico por el oeste, con una superficie aproximada de 18.429,5 km² según mediciones planimétricas efectuadas por el INE, superficie que representa el 2,44% de la superficie del Chile Americano e Insular, y una población de 356.396 habitantes, según Censo 2002. La provincia de Valdivia tiene una población de 259.243 hab., equivalente al 72,74% de la población de la Región de Los Ríos, es decir, la Provincia de Valdivia concentra mayoritariamente la población regional.

La comuna tiene buena accesibilidad tanto terrestre, aérea como marítima-fluvial. La comunicación terrestre con el resto de la región y el país se realiza fundamentalmente por un eje de primer orden, que corresponde a la Carretera Panamericana (ruta 5). El enlace a la comuna se realiza a través de las rutas 205 y 305. Para la comunicación internacional la comuna se conecta con rutas internacionales (CH-201 y 203). La comuna es sede de distintos servicios públicos, en tanto corresponde a la capital de la Región. En ella tienen sus sedes, las distintas secretarías regionales ministeriales, servicios públicos descentralizados, empresas públicas, el gobierno regional, la gobernación provincial, entre otros. Y en centro de la ciudad, enfrentando la plaza Pedro de Valdivia, cercano a la Feria Fluvial, se emplaza el inmueble denominado teatro Cervantes.

1.3.- ASPECTOS HISTÓRICOS

El 9 de febrero de 1552, Pedro de Valdivia funda la ciudad de Santa María la Blanca de Valdivia, sobre el pueblo indígena llamado Ainil, que era el alihúen más grande y concurrido de todo el sur chileno en ese tiempo. Durante la segunda mitad del siglo XVII y el siglo XVIII la ciudad, adquiere fama de ser una plaza inexpugnable, cuestión que atemoriza a los indígenas y aleja a corsarios y piratas. En la primera década del siglo XVIII, la ciudad registra ya dos mil habitantes.

En 1826, se crea la provincia de Valdivia con 2.487 habitantes. En los años 1835 y 1837, se producen dos violentos terremotos afectan a la ciudad. En 1846 llegan los primeros grupos de inmigrantes alemanes al puerto de Corral, y 6 años más tarde arriba a Corral Carlos Anwanter a la cabeza de un grupo de 95 inmigrantes alemanes, de alta preparación que dinamizan la colonización del sur de Chile y que darán importantes avances a la ciudad en el plano de la industria, el comercio, la educación, la agricultura, las artes, etc.

⁸ Inmueble en proceso de puesta en valor mediante un proyecto inversión pública, código BIP N° 30124309-0

Estamos en 1880⁹. Como señala acertadamente Herrera 2008, en la publicación sobre las primeras bandas instrumentales, *“en Valdivia no hay electricidad, ni la radio, ni el cine, aun cuando el desarrollo industrial y técnico de la ciudad es aventajado y muy superior a varias ciudades del mismo período dentro y fuera de Chile. La población de Valdivia es de aproximadamente de 5,000 habitantes*¹⁰. *La ciudad ahora cuenta con algunas calles cubiertas en parte con durmientes de Pellín (madera imputrefactible de Nothofagus) para evitar el barro y sus negativas consecuencias en una de las ciudades, hasta el día de hoy, más lluviosas del mundo. La gente se moviliza a pié, en carreta y los más pudientes en elegantes carruajes.*

Valdivia (...) desde que fuera fundada por los conquistadores españoles en 1952, momento desde el cual fueron despojando lentamente a los “mapuches de sus territorios ancestrales y de su autonomía como pueblo y etnia claramente diferenciados. Más al norte, hace ya un par de décadas que se lleva a cabo el autodenominado proceso de “Pacificación de la Araucanía” (1860-1881), eufemismo nombre para un violento proceso de sometimiento, aniquilación, usurpación y “reducción” de parte del Estado contra la minoría étnica, la misma que unos 60 años antes les ayudara a obtener su independencia de la monarquía española.

El Estado chileno ha impulsado desde 1980 un proceso de colonización del sur de Chile (actuales IX, X y XV regiones) con alemanes que buscaban mejores expectativas de vida ya que su país sufre los efectos de una crisis social, política y económica considerable. Luego del fracaso de 1848, más de un millón de alemanes salen del país entre 1850 y 1859 en busca de mejores oportunidades para la familias, dirigiéndose gran parte de ellos a EEUU, Brasil y Argentina (Steenbuck, 2011) Una minoría de ellos se dirige a Valdivia. Pero son pocos los industriales, comerciantes y profesionales y oficiales que comenzaron a llegar a esta ciudad. Sin embargo, todo este progreso no estuvo exento de conflictos sociales, culturales y políticos entre diversos grupos culturales que coexisten durante la época en la región, algunos de los cuales se arrastran hasta el día de hoy en varias localidades del sur de nuestro país. De hecho, los conflictos de los terrenos comienzan desde la misma llegada de los primeros colonos alemanes, como consecuencia de la desorganización del Estado y la llegada de estafadores y especuladores que pretenden aprovecharse de dicha situación en desmedro de los inmigrantes recién llegados y que por supuesto desconocen el contexto en el cual se encuentra inmersos.

Aun así, a pesar de estos inconvenientes iniciales, se impone todo un proceso de industrialización y crecimiento económico, desarrollo social, arquitectónico y cultural, que se expende y profundiza con una rapidez asombrosa, la que deviene en una dinámica económica y social muy importante, con un notable aumento de necesidad y especialización de la mano de obra, como de organizaciones e instituciones sociales locales. Para el año 1900, la conectividad en nuestro país estaba dada por vía marítima con sus importantes puertos como Iquique, Valparaíso y Corral, con cientos de embarcaciones surcando los mares en viajes interoceánicos con propulsión de vapor.

Para 1899 el ferrocarril llega a la ciudad, que así queda conectada a la red troncal a través del ramal de Antilhue-Valdivia. Para el mandato de José Manuel Balmaceda se construyen más de 1000 km., de vías férreas para la incipiente Empresa de Ferrocarriles del Estado, incluyendo obras de ingeniería que marcarían un hito en Latinoamérica: *la construcción de Viaducto del Malleco.*

⁹ Antecedentes que ayudan a contextualizar de manera muy general el fenómeno sociocultural de la ciudad.

¹⁰ Párrafos textuales de Jaime Herrera Ojeda en “Historia de las Bandas Instrumentales de Valdivia (1880-1950), Arte Sonora Austral Ediciones 2008.

Las inversiones del Estado se concentraron en áreas estratégicas de la Nación. El complejo escenario histórico¹¹, con un notable desarrollo económico ligado a la actividad industrial muy vinculada a la colonia alemana, existe en forma paralela el surgimiento de grupos sociales de extracción popular, junto a la incipiente clase media y media alta de burguesía “chilena”. Todos estos grupos humanos generan sus propias redes sociales, participando de diversos status dentro de la estructura y formas de producción de la época, tanto en el espacio urbano, como rural, en ambientes públicos y privados.

1.4.- ASPECTOS SOCIOCULTURALES

A inicios del siglo XX, Valdivia es uno de los principales centros industriales y comerciales del país. El puerto de Corral es, después de Valparaíso, el de mayor movimiento en el país siendo el lugar de aprovisionamiento y embarque para las naves que utilizan el estrecho de Magallanes. En 1906 con el aporte de capitales franceses, se instala en Corral la primera industria siderúrgica del país y de Sudamérica. En ese año ocurre un incendio de proporciones que con la ciudad destruyendo 18 manzanas enteramente edificadas.

LAS SOCIEDADES MUTUALISTAS Y LAS ARTES

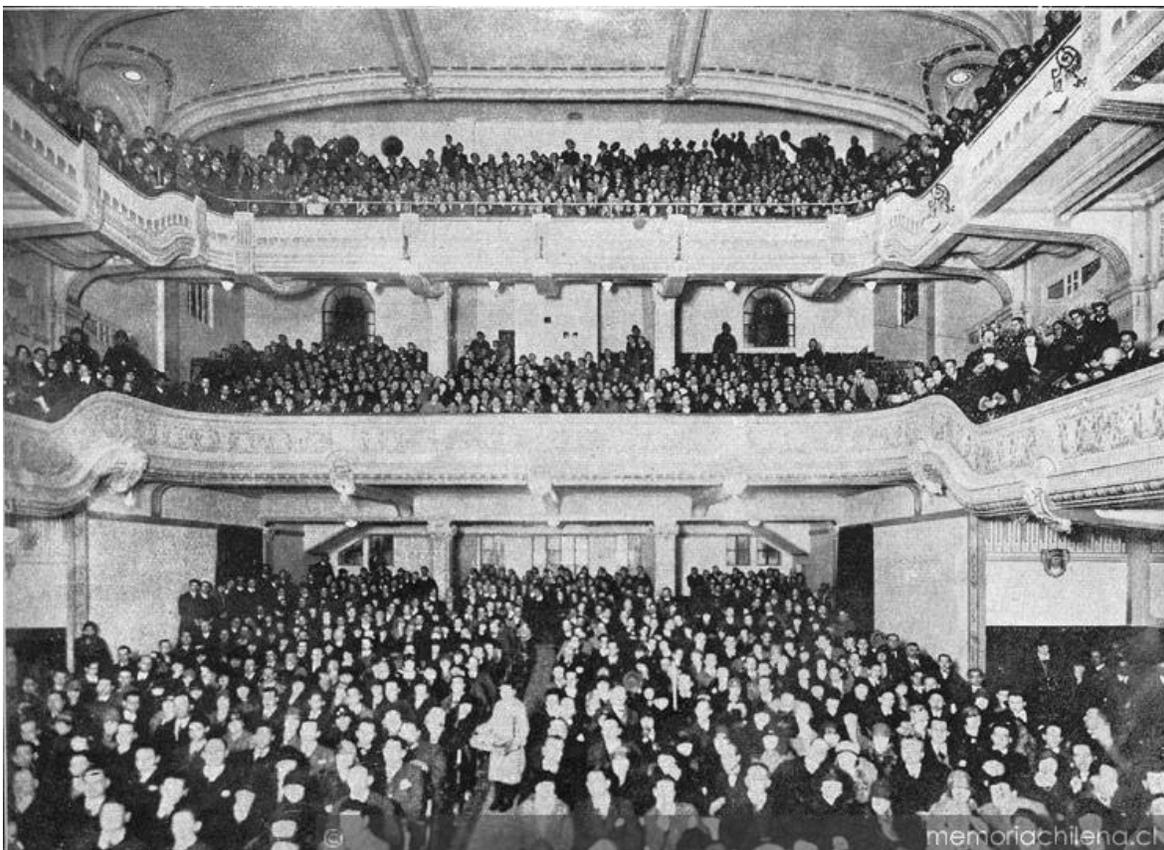
Inmersos en todo este movimiento social nacieron las Sociedades Mutualistas que buscaban la práctica organizada de ayuda solidaria y sistemática entre todos sus socios en función de un bien común. Y al alero de estas organizaciones y de su espíritu, también fueron entre otras inquietudes, la preocupación por la adquisición de conocimientos, cultura y entretenimiento. Una impresionante cantidad de instituciones sociales son un claro reflejo de la capacidad organizativa y la fuerza de los movimientos sociales liderados por una enorme cantidad de obreros especializados que lograron generar y mantener estas organizaciones en función de sus objetivos humanitarios de solidaridad, lazos fraternales y de conciencia y acción social, tanto a nivel local como nacional al integrarse a los congresos obreros y a la Federación Mutualista Nacional con sus capítulos regionales.

El autor¹² señala, respecto a esta importante cualidad de la identidad regional que “en estricto rigor los conceptos Club Musical o Banda Instrumental refieren a organizaciones sociales y culturales de similares características, muy ligadas unas a otras. Las bandas instrumentales tocaban en sus retretas (tocatas) en diversas ocasiones y escenarios, aun cuando el más reconocible y tradicional es el llamado “kiosco u odeón”, ubicado generalmente al centro de la principal plaza de la ciudad¹³. Pero las bandas tocaban sus distintos repertorios en varias ocasiones y lugares, no solo en los kioscos, sino también en clubes, quintas familiares, paseo, y a veces recorriendo las calles de la ciudad. “El repertorio en general de las bandas instrumentales incluía normalmente marchas europeas y nacionales; algo de música “docta” y por supuesto, música popular, como tonadas, valeses, polcas, paso doble, tangos, boleros, fox trot, y otros estilos que las bandas iban incorporando a su repertorio según sus posibilidades, intereses, y la moda de cada época”.

¹¹ Guerra del Pacífico y otros como la guerra civil 1891 en adelante

¹² Párrafos textuales de Jaime Herrera Ojeda en “Historia de las Bandas Instrumentales de Valdivia (1880-1950), Arte Sonora Austral Ediciones 2008.

Una época donde *“las entretenimientos dominantes en Chile eran la ópera, el teatro, la zarzuela y los circos”*, describe Bernardo Subercaseaux¹⁴. *“La ópera era un área reservada a las familias de la aristocracia y de las clases más ricas”*. *“Al país llegaban todos los años dos o tres compañías dramáticas extranjeras – españolas e italianas – que montaban en Santiago y Valparaíso obras de los más variados autores internacionales”*. Y ajenas a este circuito cultural, *“las capas medias y populares se apoyan en géneros menores, particularmente la zarzuela, que vivió una época de oro en la década del 1890 al 1900, período en que mostró como espectáculo la cuota mayor de incremento de espectadores”*. *“Los sainetes y juguetes cómicos”*, a pesar de su denominación de *“género chico”*, podían tener alcance dramático. Algunas de estas obras se montaban en los circos, única diversión sana al alcance de las clases populares. Sin embargo, cuando el cine arriba a las costas chilenas en los últimos años del siglo XIX, rápidamente fue adoptado por la comunidad del entretenimiento.



Las Salas de Cine en Chile (1896-2000) en web de Memoria Chilena

Son varios los autores Mouesca u Orellana, coinciden en que *“a comienzo de los años veinte el cine ha logrado, junto con el teatro, uno de los pasatiempos favoritos de la sociedad chilena”*. De esta forma, el hogar natural del cinematógrafo fue, por largos años, el teatro. Los *“biógrafos”* se esparcen por la ciudad y el nuevo género irrumpe en la escena¹⁵.

¹⁴En *“Las Historias de las Ideas y de la Cultura en Chile”*.

¹⁵ La palabra biógrafo proviene de la denominación de origen del tipo de proyectoras, la Edison Biograph, American Biograph, etc.

Era común que *“en los espectáculos, intercalar también proyecciones de cine”*. Empresarios teatrales y revisteriles probaron suerte con este nuevo invento y en los intermedios de sus espectáculos de variedades programaban películas. Las primeras salas presentaban, por supuesto películas mudas, pero no por ello el espectáculo era en silencio. Sin duda, primero el cine mudo y luego, el cine sonoro son promotores de las salas de espectáculos.

Ir al cine en las primeras décadas del siglo XX era un gran evento

“En nuestro país, tal como el resto del continente, el cine era (...) una manifestación menor en comparación con otras expresiones de la vida cultural, en particular lo relacionado con espectáculos de masas. Las salas bullían de sonido, no sólo del pianista acompañante, sino de los espectadores que comentaban a viva voz el film era lo que provocaba constantes quejas de cinéfilos en la prensa. Los asistentes se vestían con su mejor tenuta. No era raro ver los días domingo cines repletos con espectadores parados en los pasillos o incluso siendo desalojados por la fuerza pública, para evitar accidentes. Las desgracias eran bastante habituales en estas salas, ya que el soporte de los films (nitrato de celulosa) era sumamente inflamable.

Las antiguas salas de espectáculos de uso múltiple dieron paso a los grandes teatros de ciudad. Estos se dedicaban a la ópera, ballet, zarzuelas, obras de teatro y cine. Para Raúl Camargo del Festival de Cine de Valdivia *“la gente, cuando iba a ver películas iban al teatro (...) se podía ver un concierto, una orquesta, porque eso daba el escenario, y después se proyectaba una película, por eso se llamaban teatros, lo que implicaba que a su vez eran multipropósito, o sea estaba planeado para mostrar obras de teatro, obras musicales, y a su vez proyectar cine”*. Por lo tanto es muy difícil hacer una separación tajante entre sala de cine y sala de teatro.

La década de 1930, el cinematógrafo desplazará al teatro como la primera opción de entretenimiento de los chilenos. La mayor parte de ellos ofrecían más cine y menos obras de teatro. Sus dueños aseguraban que el biógrafo era el mejor negocio. Para atraer al público se debían preocupar no sólo de la importación de los films, sino también de la sala donde se exhibía. Por lo tanto, se construyeron algunas muy fastuosas, adoptando el modelo extranjero de *“cine palacios”*. Había salas de cine para todos los gustos, céntricas, con entradas caras y baratas, etc. Para 1938 había cerca de 250 salas de cine en todo el país.

Los espectáculos, el cine y la ciudad mantenían una estrecha relación. *“Se manifestaba no sólo en la cantidad de salas, sino la gran cantidad de películas, conciertos, obras de teatro, revistas que se realizaban”*. Siguiendo la tendencia, miembros de la Empresa Teatral Valdivia se propusieron *“hacer una contribución real al progreso de la ciudad que los acoge. Este progreso se entiende en el sentido de fortalecer el turismo en la ciudad”*. *“El fomento y el prestigio de la ciudad debe ser un incentivo para presenciar espectáculos de la misma calidad que en la capital, en una sala que estaba al mismo nivel técnico del Teatro Municipal de Santiago”*.

Desde que comenzó a desarrollarse una actividad musical pública, primero ligada a la escena y luego a la industria cultural, fue adquiriendo importancia la prensa periódica, nos encontramos con referencias e informaciones musicales que surgen del registro de lo que a los habitantes del pasado les pareció digno y necesario destacar. Editores musicales, constructores e importadores de instrumentos, promotores de conciertos, teatros y salones de baile; sellos discográficos, y almacenes y tiendas de música, necesitaban informar a sus consumidores de sus productos y estimular la demanda, publicando regularmente avisaje en prensa escrita y en otros medios, como partituras, programas, catálogos, volantes, sobres y discos.

La influencia del disco, la radio, el cine en las prácticas musicales rurales en Chile se puede rastrear hasta la década del 1930, en que comienzan a desaparecer varios géneros musicales tradicionales frente a la incorporación de géneros mediatizados, ahora en proceso de folclorización¹⁶. Como en casi todo el orden de las cosas, la música chilena se venía desarrollando a lo largo del siglo XIX según patrones que provenían del mundo anglofrancés, a los que se agregaban prácticas culturales alemanas, pues la elite social sostuvo por varias décadas, una ruptura voluntaria y tajante con el universo español.



La paulatina incorporación del país a la modernidad confirmaba el proceso de cambio que experimentaba Chile dentro de las esferas de influencia cultural, alejándose de la influencia española para sustituirla con propuestas, ideas y tendencias provenientes del mundo francés e inglés. A partir de la consolidación de la República, el europeo se incorpora a Chile como extranjero inmigrante: *“ya no trae denominación, sino progreso material, intelectual y artístico”*.

¹⁶ Juan Pablo González y otros, *Historia Social de la Música Popular en Chile*, Tomo 1 y 2, Ediciones Universidad Católica de Chile, 2009.

La oferta fílmica de las primeras décadas del siglo XX era más variada que la actual. No se exhibía una sola película continuada durante la semana, sino que las cambiaban prácticamente todos los días. Si la película resultaba muy popular se la mantenía, pero en ciertos días y ciertos horarios, por ejemplo todos los domingos en vermouth.

Había que ofrecer al espectador productos diferenciados, es decir para la matinée ciertas obras y para la noche, otras. Para los días de semana unas, y para el fin de semana otras. El slogan del Royal Theatre da cuenta de esta realidad: *"cada día un artista de fama y una marca de renombre"*. Los espectadores de la primera época podían ver, en una misma sesión, el capítulo de una serie, un documental o noticiero y terminar con el largometraje de fondo.

Con la llegada de la televisión y la crisis económica de la década de 1970, el negocio cinematográfico en Chile fue decayendo. A fines de esa década no se contaban más de 50 salas en todo el país.

LA IDENTIDAD VALDIVIANA

Valdivia es una ciudad que desde sus orígenes se ha caracterizado por su condición de frontera, esto es una zona que vincula diversos elementos culturales autóctonos y exógenos que han ido dando una configuración y una fuerte identidad local. Valdivia y otras ciudades de la zona se caracterizan por la presencia de descendientes de los inmigrantes alemanes que se establecieron en el área desde la segunda mitad del siglo XIX. Esto junto a las poblaciones de raíz hispánica y autóctona, le dan una identidad única en la macro región sur de Chile. En la ciudad se ha ido constituyendo desde sus orígenes una identidad cultural muy sólida. En parte por las condiciones naturales donde se encuentra asentada, que también en cierta medida le han ido aislando de los circuitos más recurrentes. La ciudad se ha configurado sobre la base de una multiculturalización, donde se mezclan las influencias mapuches, alemanas, españolas y de otras culturas, expresadas en sus costumbres, bailes, cocina y creación artística local.

Los emigrantes, principalmente alemanes de la segunda mitad del siglo XIX, han contribuido decididamente a dar una identidad a la ciudad, pero también lo han hecho los grupos que han emigrado desde Chiloé y otras localidades del centro y sur del País. Valdivia ha ido adquiriendo relevancia y renombre por sus eventos artísticos y culturales, cuestión realzada dado el particular emplazamiento de la ciudad que dispone de una serie de ventajas paisajísticas que le hacen un lugar con una serie de elementos de interés y atracción. Entre estos destacan el sistema fluvial, especialmente el Río Calle Calle, el Río Valdivia, Río Cau- Cau, Río Cruces, entre otros.

En la difusión y creación artística, la Universidad Austral ha tenido un importante rol a través de la conservación de colecciones en museos, un conservatorio de música de amplia tradición. Cada año se realizan, entre otros, el Festival Internacional de Cine de Valdivia y de igual manera que en otras ciudades del sur la Lluvia de Teatro. La ciudad cuenta con salas de exposiciones, como la Sala Ainilebu o el Centro Cultural El Austral, en este último también se celebran charlas y cursos durante todo el año. Igualmente destaca la celebración de la Semana Valdiviana que se lleva a cabo la última semana de Febrero culminando con el paseo de embarcaciones decoradas y con juegos pirotécnicos.

Un recuento de los hitos de la ciudad en los últimos 100 años, además de la construcción del Cervantes en 1935, tres años después, en 1938 comienza la construcción del primer puente de la ciudad (Calle-Calle). Y en 1948, la Sociedad Agrícola y Ganadera de Valdivia, SAVAL, inaugura su campo de exposiciones en la Isla Teja. En la segunda mitad comienza un vertiginoso desarrollo de la ciudad, así el año 1953, se inaugura el puente Pedro de Valdivia que une la ciudad con la Isla Teja. Al año siguiente se crea la Universidad Austral de Chile. Hasta que el 22 de mayo 1960, ocurre el gran terremoto y maremoto con características de cataclismo dejando la ciudad semidestruida. En 1974, se consolida el proceso de regionalización del país y Valdivia es integrada a la Décima Región de Los Lagos. Para el año 2000, se instala en Valdivia del Centro de Estudios Científicos en las remodeladas dependencias del histórico Hotel Schuster. El año 2007 se crea por la Ley la Nueva Región de Los Ríos agrupando dos provincias y cuya capital regional reside en la ciudad de Valdivia.

El año 2008, el Gobierno Regional compra el teatro Cervantes y el año 2013 se inicia el ciclo de inversión pública para recuperarlo en beneficio de la comunidad artística y cultural de Valdivia.

1.5.- Valores Patrimoniales

Entre los principales valores reconocidos, destacamos:

VALORES	DESCRIPCIÓN DE LOS VALORES
Valor Social:	El edificio es admirado, en mayor o menor medida, por todos los Valdivianos, artistas, creadores y actores culturales de la comunidad regional abogan por su recuperación. Desde distintas perspectivas reconocen una multiplicidad de valores asociados al imaginario social, el sentido de pertenencia y la sociabilidad. Por más de 80 años ha ocupado un espacio protagonista de la actividad cultural y sus eventos provocaron impacto público. Se admira a los hombres de negocio que tempranamente ofrecieron a la ciudad este singular espacio.
Valor Histórico:	El edificio, que resistió adecuadamente el gran terremoto de 1960, es gestionado y construido por empresarios españoles, inmigrantes que llegan a vivir a Valdivia. El inmueble es un ejemplo del desarrollo social, cultural y económico que tuvo Valdivia en su etapa de modernidad y vocación de ciudad. Su función como sala de espectáculos (cine, teatro, música) es una muestra de la vanguardia cultural en la década del '30.
Valor Urbano:	El edificio posee una escala y una concepción unitaria como obra arquitectónica con funciones múltiples y complementarias, que lo hacen único en la ciudad de Valdivia. El edificio es una respuesta funcional y volumétrica que conforma la manera de hacer ciudad, con fachada continua que enriquece y renueva la manzana donde se emplazó, frente a la Plaza Pedro de Valdivia.
Valor Arquitectónico:	El edificio es una obra de gran calidad lo que se manifiesta en la complejidad de su programa arquitectónico con viviendas, sala de espectáculos y comercio. Soluciones espaciales y constructivas, innovadoras y de calidad. Se usa el hormigón armado como un material y tecnología de vanguardia. Los detalles arquitectónicos y la calidad de la ornamentación se manifiestan en las fachadas exteriores, especialmente en los 5 pórticos de los accesos del edificio. Y también en el hall de acceso y en la gran sala para 1000 espectadores distribuidos en 3 niveles.
Valor de Uso:	El edificio, en sus múltiples funciones sigue vigente. Se usa como fue diseñado y construido. El funcionamiento como sala de espectáculos es recuperable luego de largos años de abandono.
Valor Sociológico:	El programa fue pensado para integrar aspectos diversos de las actividades de la sociedad de Valdivia: <i>el habitar con sus departamentos, el trabajar con su comercio en primer piso hacia las calles, y la entretención con una sala de espectáculos, con plateas y accesos diferenciados, que han permitido acoger eventos públicos y privados.</i>

1.6.- Bienes Muebles

El estudio del inmueble y la situación actual de sus bienes muebles indica la existencia de: 31 lámparas; 08 pasamanos; 02 espejos; 02 afiches; 02 barandas de boletería; 21 señaléticas; 01 basurero; 12 máquinas cinematográficas; 05 transformadores eléctricos; 01 amplificador; 01 máquina de apoyo platter system; 01 máquina rebobinadora; 01 caja fuerte; 03 mucles tipo sillón; 01 mueble de dulcería; 01 cortina de escenario; 05 cortinas de puerta y galería; butacas de madera en platea; y 02 radiadores de calefacción.



Como señala Coordinadora de Exposiciones del Centro Cultural Palacio de la Moneda¹⁷, *“los procesos de recuperación de edificios con historia relacionada con el mundo del espectáculo y la creación de la cultura, tienen que hacerse parte de la historia de la comunidad, para que la comunidad lo reconozca como propio”*. Un proyecto de recuperación patrimonial debe *“contar la historia del teatro, un espacio donde la gente entrará y reconocerá el lugar y los espectáculos de los años '30, la fotografía, los artistas, el público y decir, esto es nuestro y nos pertenece. Creo en el sentido de pertenencia con el edificio y en agregar valor y capacidad de diferenciarse de los otros edificios que son construcciones nuevas que se instalaron en el paisaje, mientras que el teatro (Cervantes) ya formaba parte del paisaje”*.

En un intento por aclarar esta intención, por darle valor a la historia de los lugares, la Asociación para la Interpretación del Patrimonio propone que *“la interpretación del patrimonio sea el ‘arte’ de revelar in situ el significado del legado natural o cultural, al público que visita esos lugares en su tiempo libre”* (en: Morales, 2001). Freeman Tilden¹⁸ propone que *“la interpretación es una actividad educativa que pretende revelar significados e interrelaciones a través del uso de objetos originales, por un contacto directo con el recurso o por medios ilustrativos, no limitándose a dar una mera información de los hechos”*.

El inmueble, los bienes muebles y los usos originales están dotados de gran carga simbólica. Una participante en los procesos de participación ciudadana señaló que existe *“amor por el teatro Cervantes”* y el estado de deterioro y colapso preocupa a la ciudadanía valdiviana. Una respuesta posible es trabajar con la memoria viva vinculada al teatro mediante una propuesta museográfica. La nueva sala considera la recuperación de los bienes muebles y su resignificación a nivel interpretativo. La investigación de antecedentes posibilitó el encuentro del piano original del teatro, actualmente en la sala de música en el Liceo de Hombre de Valdivia

¹⁷ Gloria Cortés, Historiadora del Arte

¹⁸ Libro *Interpreting Our Heritage* 1957, traducido por la AIP: Tilden, 2006

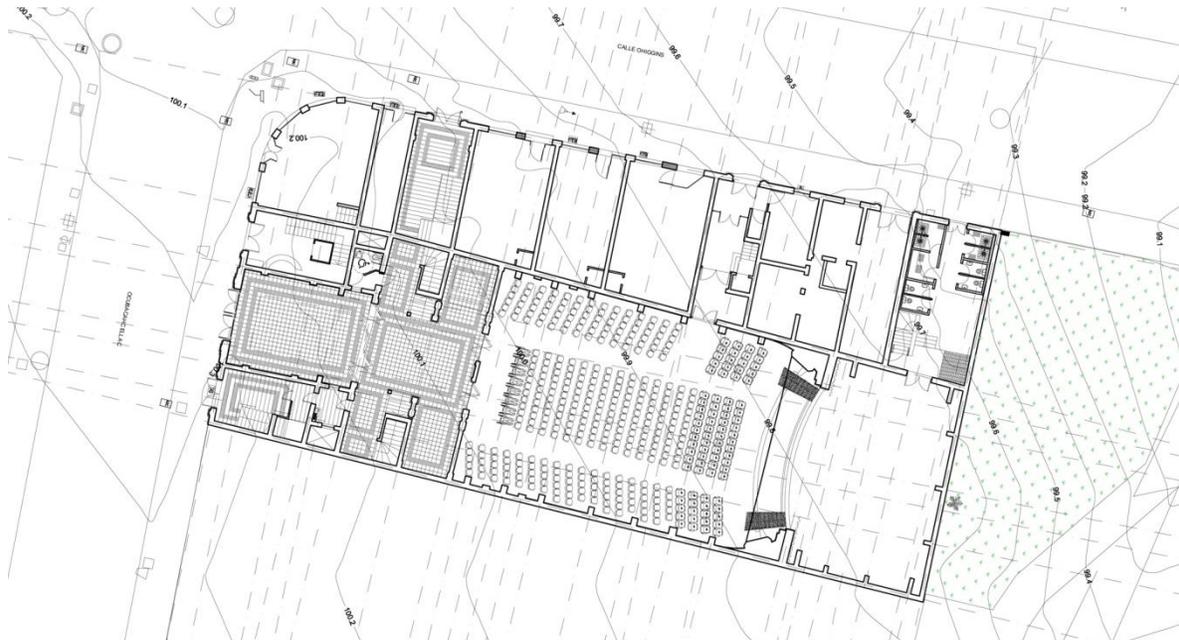
1.7.- Definición del Uso

1.7.1.- Uso Original

El uso original del Teatro Cervantes fue sala de espectáculos.



El edificio que contiene el teatro Cervantes fue inaugurado el 14 de diciembre de 1935 y se ubica en la esquina noreste de la calle O'Higgins y Chacabuco, a pocas cuadras del centro de la ciudad. Los propietarios de la época, idearon una construcción muy de moda en la década del '30. Un singular programa de usos, de características mixtas, consistía en proyectar *“un edificio, provisto de un teatro, ocho departamentos y tres locales comerciales”*.

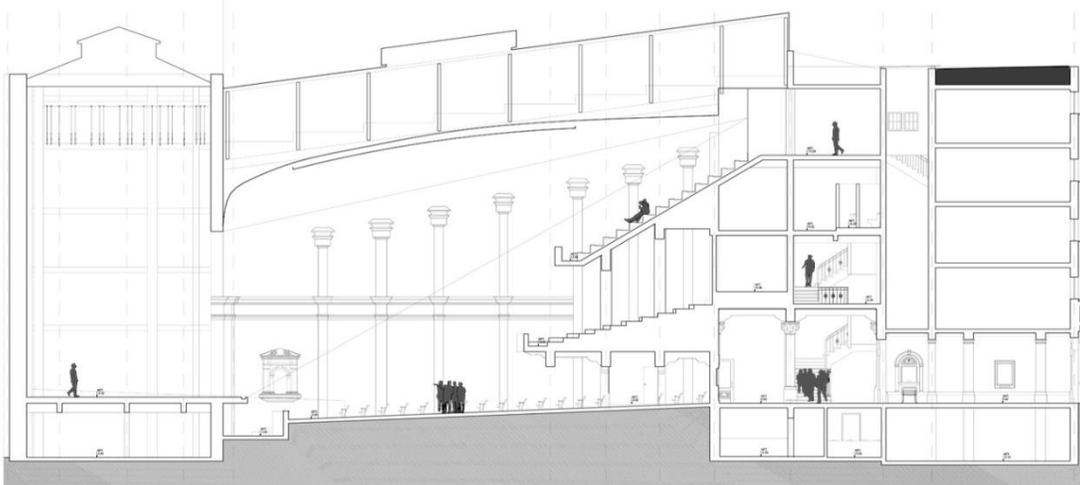


Unos años antes, un proyecto de similar se construye en Santiago. Los Edificios Turri (1929) también tiene departamentos, locales comerciales y una sala de cine. El actual teatro de la Universidad de Chile se ubica en Plaza Italia, sector Metro Baquedano.



La prensa de la época informa de los nuevos teatros. Los presenta como “*casos colosales y llamaban la atención por su gran volumetría y altura*”. Pasaron a ser elementos distintivos de cada barrio, hitos urbanos y/o puntos de reunión que configuraban la vida social, comercial y cultural de los habitantes, otorgando identidad y densidad al imaginario de las ciudades.

1.7.2.- Uso Actual: El inmueble no está en uso, debido al colapso de la cubierta. Por seguridad se mantiene cerrado hasta que se habilite nuevamente.



La sala del teatro Cervantes responde a una tipología tradicional, conocida como teatro a la italiana. El escenario se sitúa frente a los espectadores, en un plano elevado, disposición muy común en las salas de teatro occidentales, heredada del siglo XVIII. Los propietarios administradores tempranamente destacaban las cualidades y aptitudes para que “*se representen espectáculos teatrales*”.

Técnicamente, una sala de teatro es “un edificio o sitio destinado a la representación de obras dramáticas o a otros espectáculos públicos propios de la escena, que debe estar habilitado para la provisión de funciones que sirven para organizar los espacios de actuación y audiencia, y así como también para entregar comodidades para el equipo técnico, los intérpretes y el público”.

La tipología arquitectónica original como sala de teatro es fundamental para comprender la definición de usos propuesta para el teatro Cervantes.



En el discurso inaugural, los propietarios indicaban que Valdivia “necesitaba un Salón de Espectáculos donde pudieran presentarse veladas de arte y cultura. Así, tempranamente se tipificó un uso principal como “sala de espectáculos, la más grande y lujosa del sur del país”¹⁹.

Los espectáculos²⁰ son una función o una diversión pública que tienen lugar en un espacio donde se congrega el público para presenciarla. Lo habitual es que los espectáculos se lleven a cabo en teatros, estadios, circos o recintos semejantes. Las características de los espectáculos son muy variadas. Representaciones de tipo teatral, conciertos, acrobacias y danza son algunas de las disciplinas que pueden constituir un espectáculo.

¹⁹ Declaración Inaugural, Empresa Teatral Valdivia, 1935

²⁰ Derivada del latín *spectacŭlum*, la RAE la define como: 1. m. Función o diversión pública celebrada en un teatro, en un circo o en cualquier otro edificio o lugar en que se congrega la gente para presenciarla. 2. m. Conjunto de actividades profesionales relacionadas con esta diversión. La gente, el mundo del espectáculo. 3. m. Cosa que se ofrece a la vista o a la contemplación intelectual y es capaz de atraer la atención y mover el ánimo infundiéndole deleite, asombro, dolor u otros afectos más o menos vivos o nobles. 4. m. Acción que causa escándalo o gran extrañeza. Dar un espectáculo. el espectáculo es aquello que se ofrece a la mirada. “El espectáculo es la categoría universal bajo cuyas especies es visto el mundo (Barthes 1975).

1.8.- Uso Propuesto

La nueva sala de espectáculos facilitará la presentación de las artes escénicas, entendidas como formas expresivas que se inscriben en el universo de la interpretación. El teatro, la danza y la música, así como otras formas de espectáculo, como el cine y la performance en general, etc., podrán utilizar los recursos e infraestructura técnica que tenga como fin la exhibición pública.

Los usos originales, las tendencias de consumo cultural de la región y las percepciones de los actores artísticos culturales consultados, configuran las siguientes preferencias:



Según la Ordenanza *“el uso propuesto”* corresponde a equipamiento destinado a la producción y difusión de espectáculos escénicos o de artes escénicas (como representaciones dramáticas, danza, música), para lo cual dispone de la infraestructura técnica adecuada para dichas funciones, así como para la atención masiva de público²¹.

El Informe Anual de Cultura y Tiempo Libre 2012 define que las artes escénicas deben ser entendidas como *“toda forma de expresión capaz de inscribirse en la escena: teatro, danza, música y cualquier manifestación asociada al espectáculo. Se asocian comúnmente con salas de espectáculos que pueden ir desde espacios construidos especialmente, o habilitados ocasionalmente para realizar cualquier espectáculo en vivo”*.

Para la institucionalidad cultural, *“los espacios culturales generalmente se encuentran en algún tipo de edificio que, reciclado o construido especialmente, que ha sido destinado a la creación, producción, promoción y/o difusión de las artes y la cultura. Una sala de cine, una biblioteca, un teatro, un museo o una sala de conciertos son las infraestructuras culturales más conocidas”*.

ELEMENTOS COMUNES EN LAS ARTES ESCÉNICAS:

- A. *El espacio y el tiempo utilizados en estrecha relación como elementos estructurales y de expresión.* Lo que es propio de las Artes Escénicas es la presencia inmediata de la interpretación, lo que se llama el *“aquí y ahora”*.
- B. *La acción (física o verbal).* La representación escénica no es estática, ni en lo físico, ni en lo expresivo, ni en lo emocional: el movimiento en todos estos sentidos es lo que les da fundamento.
- C. *La estructura y sus componentes (texto, personaje, conflicto, situación).* En la ordenación de los elementos en una estructura nace la belleza y la expresión.

Y pueden considerarse Artes Escénicas todas estas modalidades,

1. El teatro, incluidos todos sus géneros y modalidades.
2. La música, en cuanto a la puesta en escena y las convenciones determinadas de la interpretación en música docta y popular.
3. La danza, incluidos todos sus géneros y modalidades.
4. El circo.
5. Formas alternativas de representación, nacidas en movimientos vanguardistas contemporáneos y que resultan de la combinación y estrecha relación entre diferentes artes. Suelen ser formas próximas al teatro y a la danza, denominadas performance.

²¹ De acuerdo a la Ordenanza (LGUC), los *“equipamientos”* de Culto y Cultura son establecimientos destinados principalmente a actividades de desarrollo espiritual, religioso o cultural, tales como: catedrales, templos, santuarios, sinagogas, mezquitas; centros culturales, museos, bibliotecas, salas de concierto o espectáculos, cines, teatros, galerías de arte, auditorios, centros de convenciones, exposiciones o difusión de toda especie; y medios de comunicación, entre otros.

PROYECTO: MEJORAMIENTO DE TEATRO CERVANTES, VALDIVIA

MÓDULO
MARCO DE
GESTIÓN

2.- ACTORES Y RELACIÓN

2.1.- Matriz de Actores:

2.1.1.- El Mapa de Actores identifica el nombre, el cargo y la institución de los artistas, creadores y actores culturales de la comunidad regional. La información establece y describe perspectivas de influencia, tendencias de apoyo y/o visiones en conflicto con el programa de usos y el proyecto de mejoramiento. Algunos de los Actores incluidos, pese a no ser entrevistados, se buscó establecer una posición y rol en la matriz de análisis.

NOMBRE Y CARGO	VÍNCULO	INFLUENCIA	APOYO Y/O CONFLICTO.
Consejo Regional de la Cultura y las Artes CRCA	Vínculo Directo	Institución pública a cargo de implementar la política pública en el sector cultura. Cumple un rol asesor del Gobierno Regional para la consultoría del Teatro Cervantes. Activa defensa de la participación inclusiva de artistas, creadores y actores culturales en sus mesas de trabajo, programas y fondos de fomento, incluido el Cervantes.	Institución comprometida con la puesta en valor del teatro. Destaca el aporte sectorial de 500 millones para obra, sin embargo los recursos de inversión serán FNDR. Prioriza que artistas, creadores y actores culturales participen en definición de usos y eventualmente, del modelo de gestión del teatro.
Alfonso de Urresti, Senador	Vínculo Activo	Autoridad regional que promueve la recuperación del Teatro Cervantes. Desde su rol como representante popular ha mantenido permanente control del proceso de recuperación. Su influencia permitió obtener del CNCA 500 millones para la recuperación del teatro.	Líder de opinión activo en la región. Defensor del patrimonio cultural, reconocido por la comunidad artística y cultural regional. Aparente desconocimiento del Sistema Nacional de Inversiones, ya que el proyecto recibirá financiamiento FNDR y no necesariamente del CNCA.
Vecinos del Edificio²²	Vínculo Directo	Manifiestan interés por ser incluidos en los procesos de información y socialización del proyecto. Reconocen la necesidad de compatibilizar los usos mixtos del edificio, sobre todo en las implicancias de la ejecución de obras y la complementariedad de recursos y soluciones arquitectónicas.	Se evidencian conflictos relacionados con usos que afectan la vida cotidiana, tales como: el ruido excesivo, la solución de cortafuegos, tratamiento de fachadas, cableado eléctrico, bajadas de agua, medidores, horarios del comercio, entre otros. Existe voluntad de contribuir a un proyecto que mejore las condiciones del edificio y del entorno.
Bruno Bettati, Director Festival de Cine de Valdivia FICV	Vínculo Indirecto	Por su trayectoria profesional y su rol como Director del FICV, evento legitimado con 20 años de actividad, se le reconoce como líder de opinión. Destaca que el uso que el festival hace del teatro es la inauguración y la clausura, porque justamente no tienen exhibición. La sala está fuera de norma para hacer actividad audiovisual o cinematográfica.	La única singularidad reconocida es la experiencia de espectáculo escénico acompañado de 1.000 personas bajo techo, fuera de ello no hay nada que lo vuelva valioso en su aspecto intangible. La mayor amenaza que observa es que el proyecto pretenda ser una multisala.

²² Nómina Vecinos Comunidad del Edificio Teatro Cervantes: Sres. Hernández y Sanguinetti (Dpto. 21-31-41); Sres. Oyarzo y Kramm (Dpto.51); Sr. Patricio Guerra (Dpto. 52); Sr. Hugo Folch (Depto. 42); Sres. Valdicor (Depto. A-B-C-D-E-F); Sr. Fabio Saez (Dpto. G); Sra. Claudia Kuch (Dpto. H); Sr. José Taboada; Sra. Angélica Haussman; Sres. Sombrerería La Capital; Sr. Alejandro Peña; Sr. Leonardo Mancini; Sr. Propietario; Sra. María Eugenia Altermatt (administradora)

<p>José Luis Rivas, director técnico Festival FICV</p>	<p>Vínculo Directo</p>	<p>En Valdivia llueve todo el año (...) en mitad de febrero se suspende eventos por lluvia, y entonces siempre es bueno tener un lugar techado donde puedan entrar más de 1.000 personas, sin embargo, la experiencia indica que ir al teatro Cervantes daba frío, se escuchaba reverberancia, no se entendía nada, corro el riesgo que se me caiga la cornisa, las butacas se rompían (...)</p>	<p>La sala de teatro se hizo para ópera, zarzuela, (...) pero el problema es que en Valdivia no se hace zarzuela y muy poca ópera. Tiene una reverberación muy alta, y tiene un ángulo de equalización muy alto. A la orquesta de cámara tampoco le sirve, al festival de cine no le sirve, al concierto de rock tampoco le sirve. Podría mejorarse y usarlo efectivamente si es que se dan algunas unas condiciones acústicas.</p>
<p>Raúl Camargo Programador del Festival Internacional de Cine de Valdivia</p>	<p>Vínculo Directo</p>	<p>El real aporte es un teatro acondicionado para el desarrollo artístico en Valdivia, para una ciudad que tiene una efervescencia cultural muy fuerte. Espacios buenos son el MAC Valdivia totalmente ligado a las artes plásticas. El Teatro Cervantes debería tener nivel de infraestructura técnica para que cualquier compañía teatral, musical, danza pueda presentarse ahí, y a eso sumar la proyección cinematográfica.</p>	<p>La problemática es el diseño (para el uso cine) porque se exhibieron películas en lugares donde la acústica no era la más adecuada. Se podía ver un concierto, una orquesta porque el escenario era multipropósito, o sea estaba planeada para mostrar obras de teatro, obras musicales, y después vino el cine. Esa es la gran problemática que tiene los teatros en todo el mundo, no solamente en Chile.</p>
<p>Ignacio Aliaga Director Cineteca Nacional</p>	<p>Vínculo Indirecto</p>	<p>Comparte que hay interés en instancias que hoy día se han creado para la distribución de documentales (MIRADOC) y de ficciones (Cinema Chile) y de algunos distribuidores independientes de cine arte de calidad por llegar a salas en regiones que puedan ser espacios de salidas. Lo más probable es que seamos el nexo con el teatro Cervantes.</p>	<p>El Cervantes competirá por estrenar material en Valdivia. Están las salas de Movieland que tiene un multicine convencional de estrenos de películas de cartelera comercial, por lo tanto ahí ya hay una importante diferenciación. Se requiere de claridad en el espectador, en el potencial público que va a tener la sala en el uso cine.</p>
<p>David Bravo Director de Fotografía</p>	<p>Vínculo Indirecto</p>	<p>Este experto en sistema de proyección de cine, indica que el formato estándar digital hoy es DCP (Digital Cinema Package) o Paquete Digital para Cine. Las ventajas (...) es mucho más barato, muchísimo más sencillo que el 35 mm de las salas de antes., los que abre un montón de posibilidades a producciones independientes o más pequeñas y producciones grandes.</p>	<p>Mucho cine chico hoy día no invierte en servidores DCP, si no que arman sistemas que son muchísimo más baratos que son vía un software reproductor de DCP. Lo hizo el Normandie, la Cineteca y el Festival de Valdivia.</p>
<p>Cristóbal Urrutia Director Orquesta de la Universidad Austral de Chile</p>	<p>Vínculo Directo</p>	<p>Se declara partidario del proyecto "Teatro del Río" que influye en la perspectiva de los actores culturales. El teatro del río es un proyecto más amplio que considera también (...) un nuevo espacio multisala, que es lo que nos interesa a nosotros como orquesta o música clásica, al festival de cine y yo me imagino que a la gente de teatro también. El Cervantes hay que <i>"aprovechar su centralidad, para tener ahí la oficina central de promoción, y de abonos y de venta para los distintos espectáculos, pero que tú pudieras ir, indistintamente a lo que está ocurriendo en el Cervantes o en el otro teatro"</i>.</p>	<p>El teatro Cervantes es un edificio con valor sentimental para la comunidad y eso de por sí para mí significa que hay que aprovecharlo, renovarlo, mantenerse y que tiene que estar en buenas condiciones. No se puede dejar, simplemente, que se muera de viejo. Destaca que <i>"el teatro no tiene suficiente volumen para una orquesta sinfónica, volumen de aire. Una cosa es que te quepa la cantidad de músicos arriba del escenario y otra cosa es que quepa el sonido. No puedes meter un concierto de metal por ejemplo porque no hay espacio"</i>.</p>

<p>Rudy Matus Presidente de la Asociación de Músicos de Rock de Valdivia</p>		<p>El gran sueño es que todo ese edificio fuera para la actividad cultural y ahí tuviera cabida las oficinas, del festival de cine, de la orquesta de cámara, todo”. A mí siempre me han gustado más las administraciones medianamente privadas (tipo sala SCD) donde te arriendan una sala, te cobran un porcentaje fijo, el IVA, pero ahí está resuelto el sonido, la amplificación, el aseo y tienes su parrilla de difusión”.</p>	<p>El principal conflicto es “la acústica para poder determinar qué arte se podrían desarrollar de mejor manera y (...) lo grave es la relación con el entorno. Cualquier actividad va emitir ruido y la gente que vive al lado le va a molestar” (...). Y al revés, el ruido ingresa a la sala.</p>
<p>Claudia Rosales Actriz y Directora de la Compañía Gran Bufanda</p>	<p>Vínculo Directo</p>	<p>Comprende la cercanía de conservar lo patrimonial y el uso de espectáculos que se generen desde afuera de Chile o los que generen artistas locales o nacionales. Desde la construcción histórica hay posibilidades para infraestructura técnica para bailarines o los teatristas, subir y bajar escenografías. Es el único teatro que aporta a Valdivia esa perspectiva.</p>	<p>Partiría por sacrificar el tercer piso para habilitarlo para uso de formación permanente o de sala de ensayo o una galería de arte. Los montajes realizados con fondos públicos tipo FONDART piden hacer presentaciones para comunas (...) pero lo que sucede es que no en todas las comunas hay un teatro y terminamos haciendo nuestra obra en un gimnasio, lleno de hoyos, en invierno, que si hay un partido de futbol justo en ese horario la gente no va y terminamos haciendo presentaciones súper inadecuadas Esa es la realidad teatral.</p>
<p>Ricardo Uribe Ballet Municipal de Valdivia</p>	<p>Vínculo Directo</p>	<p>El Cervantes es tipológicamente una sala real de teatro para cualquier espectáculo y el único que tiene Valdivia, independiente que se esté cayendo a pedazos, cumple las condiciones como tal: <i>platea, el foso, el escenario</i>. Cuando bailaba me sobraba el espacio, nadie chocaba con nadie. Las áreas de servicio, todo era fantástico, yo me sentía bailando en un teatro europeo, porque es así, su fachada, es así por dentro, es bellissimo.</p>	<p>Señala con pesar que “vamos a tener problemas, porque empiezan a aparecer estos pseudos administradores culturales (...) no tienen idea como se manejan una sala, para muestra lo que pasó aquí con el Cochrane (...) empiezan a restringir el uso del teatro (...) a obstaculizar el trabajo artístico de los gestores locales y se prioriza lo de afuera siempre, siempre es así. Otra dificultad, <i>“la gente no quiere pagar (...) la gente valdiviana es media mezquina con su propia gente (...) entonces cuando un artista valdiviano cobra un poquito más, lo encuentran caro”</i>.</p>
<p>Erwin Vidal Director de la Corporación Cultural de Valdivia.</p>	<p>Vínculo Indirecto</p>	<p>Dirige la Corporación, importante institución cultural de la ciudad. Su propuesta es <i>“emprender un proyecto a 10 años, un escenario de espectáculos de largo aliento”</i>. El Cervantes tiene que trabajar con un producto de otro nivel, yo creo que el Cochrane está para nivel local, y las aulas magnas para la extensión universitaria”</p>	<p>Valora el modelo del Teatro Nescafé de las Artes como referente. El Cervantes debería hacer una alianza con Temuco, Villarrica y Frutillar. La figura jurídica y directiva “debe ser un grupo absolutamente técnico que tome decisiones. Primero un programa atractivo, que enganche, que permita generar un ingreso para mantener el teatro”. La administración tendría que ser delegada y con una asesoría de una curatoria externa, que permita revisar la parrilla (programática).</p>

Rafael Philips Productor Corporación Teatro Diego Rivera de P. Montt	Vínculo Indirecto	<p>La Corporación mantiene relación con Valdivia por medio de la programación del teatro Diego Rivera. Con la Orquesta, con Javier Aravena (la Rata Blusera) y al realizar la exhibición llamada "Valdivia y sus Ríos".</p>	<p>Interesa la asociación con otras corporaciones, así traeríamos grupos y nos ahorramos el traslado, podemos hacer un paquete. Primero en Valdivia y luego Puerto Montt, así bajamos los costos.</p>
Gloria Cortés Aliaga Coordinadora Exposiciones del Centro Cultural La Moneda	Vínculo Indirecto	<p>Trabaja en el centro con la mayor visita de turistas, en el centro cívico de Santiago. Los procesos de recuperación de edificios históricos, que tienen su historia propia relacionada con el mundo del espectáculo y la creación de la cultura, tienen que hacerse parte también de la historia de la comunidad. La comunidad tiene que reconocerse como parte de la historia, y creo que en ese sentido este teatro debiera involucrar actividades y espectáculos de gente de la región y de invitados nacionales e internacionales.</p>	<p>En nuestro caso, somos un espacio cultural en obra nueva. Lo más importante para nosotros es crear público, crear audiencias. Al estar en un subterráneo, a diferencia del GAM, nadie nos ve. El público que nos visita, el 10% son turistas y en el verano se llena con gente de regiones. Hemos creado un programa y un público fidelizado a ese programa.</p>
Consejeros Regionales	Vínculo Directo	<p>Las nuevas autoridades regionales tienen responsabilidad de cumplir la estrategia de desarrollo regional y manifiestan interés por la iniciativa de inversión y que ésta pueda ser entregada al uso de la comunidad en un plazo razonable.</p>	<p>Una entidad importante para el logro de financiamiento mediante recursos del FNDR.</p>

2.1.1.- FODA PERCEPCIONES

A los Actores Clave se les consultó utilizando dos modalidades de levantamiento de información, un taller participativo y entrevistas en profundidad, permitiendo triangular de datos con fuentes secundarias, a fin de configurar brechas y ventajas que se sintetizan en el siguiente análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Se defiende la capacidad de aforo (1000 butacas) y reunión de público bajo techo para disfrutar una experiencia escénica común.	Destaca la opción de ofrecer espectáculos de música, artes escénicas completas (teatro y danza) y ópera, pero acotada por las características del escenario. La infraestructura tecnológica, también debería permitir la proyección cinematográfica.	El principal conflicto se configura en las características de uso mixto (cultural, comercial, residencial) del edificio, que se ve incrementada por la rivalidad que enfrenta propiedad pública (el teatro) y con la propiedad privada (locales comerciales y departamentos)	La calidad de la oferta escénica se ve afectada por la falta de aislación acústica, una amenaza concreta al uso artístico cultural que excluye la posibilidad de montar espectáculos "ruidosos" o se ve afectado por la sirena de bomberos que anuncia mediodía.
Destacan las cualidades para exhibir espectáculos escénicos cumpliendo requerimientos técnico específicos (tramoya, bodegas, facilidad de carga y descarga, etc).	La programación de actividades artísticas, experiencias escénicas y espectáculos crear y fidelizan al público. Las mediciones de público en el verano alcanza un 10% son turistas y gente de otras regiones.	Valdivia es una ciudad "re chica pero todo aislado". El gasto de energía es horrible, no hay programación a nivel de instituciones culturales, pasan 3 o 4 semanas y no hay ni una actividad y de repente sale el sol y hay 6 o 7 actividades juntas a la misma hora.	Otra variable a tener en cuenta es que un teatro no tiene un uso diario, lejos de ser una amenaza, responde a la tendencia de cualquier teatro de ciudad, esto es que funcione entre 10 a 12 días al mes.
Se puede aprovechar el subterráneo (bajo el escenario principal) para habilitar una sala de ensayos. El tercer nivel (la antigua galería) puede ser habilitada como una segunda sala de menor aforo (100 butacas) para programar representaciones de pequeño formato, capacitación artística.	Los actores artísticos culturales observan con atención el sistema de la sala SCD. Más que un arriendo, la administración cobra un porcentaje fijo (del borderó) pero ahí está resuelto el sonido, la amplificación, el aseo y tienes su parrilla de difusión.	La ciudad no tiene ningún teatro como la gente, ninguno, ni esas aulas magnas de las universidades, porque eso no sirve para nada. Además, la sala del teatro Cervantes está fuera de norma para hacer actividad audiovisual o cinematográfica.	Fundamental es lograr que las obras de mejoramiento del teatro tengan efectos positivos para los vecinos y no se transformen en problemas: el ruido excesivo. La solución de cortafuegos, tratamiento de fachadas, cableado eléctrico, bajadas de agua, medidores, horarios del comercio, entre otros.
El gran sueño es que todo ese edificio fuera para la actividad cultural y ahí tuviera cabida las oficinas, del festival de cine, de la orquesta de cámara, todo".	Del Cervantes hay que "aprovechar su centralidad, para tener ahí la oficina central de promoción, y de abonos y de venta para los distintos espectáculos, pero que tú pudieras ir, indistintamente lo esté ocurriendo en el Cervantes o en el otro teatro".	La realidad es que una corporación cultural de ciudad intermedia tiene poca gente, aproximadamente 7 personas, gerencia, finanzas, secretaria, producción, periodista o relaciones públicas y los técnicos.	El drama de hacer todo gratis, todo subvencionado (como en Valparaíso y los Carnavales Culturales) una de las peores plazas para los músicos. No puedes hacer ni un espectáculo cobrado (...) todo gratis
La subvención municipal (P. Montt) es anual, corresponde al 1% de los recursos municipales, que cubre los gastos de administración del edificio, sueldos, mantención, pero no tenemos presupuesto para hacer eventos. Eso se cubre con la capacidad de gestión del director.	Los ingresos por Ley de Donaciones, son el 1 o 2% del costo de operación global. La nueva administración se ha movido para incorporar a privados, y los recursos han sido significativos y va en crescendo.	Lo real es un gasto de operación (L. Cochrane) de 100 millones al año aprox., entre personal y gasto de funcionamiento, sin considerar una parrilla programática.	Las donaciones no son tan relevantes, la ley no se ha difundido y las empresas no donan mucho. Las que donan optan por sus propias corporaciones (Telefónica, Gasco, etc.), y en Valdivia no hay mucha industria y las decisiones son en Santiago,

1.3.- Cadena de Valor

El proyecto mejoramiento teatro Cervantes, según la institucionalidad cultural correspondería a la tipología “infraestructura cultural”²³. Se señala que éstos son: *“espacios culturales que generalmente se encuentran en algún tipo de edificio que, reciclado o construido especialmente, destinado a la creación, producción, promoción y/o difusión de las artes y la cultura. Una sala de cine, una biblioteca, un teatro, un museo o una sala de conciertos son las infraestructuras culturales más conocidas”*.



Para este tipo de bienes, sean de interés público o privado, se espera que los proyectos de intervención logren *“habilitar espacios capaces de responder a la creciente demanda de artistas y gestores culturales por infraestructura especializada”*²⁴, como también que en estos espacios se pueda apoyar los programas y los proyectos que buscan ampliar y diversificar el acceso de las personas a la cultura.

Por lo tanto, los actores institucionales, sean de procedencia pública o privada, proponen que la creación, el mejoramiento o la reposición de la infraestructura cultural este acompañada de la instalación de mecanismos de gestión sustentables para los espacios culturales. Un doble propósito que resulta de asociar desde un principio (con estudios de preinversión o dentro de la etapa de diseño arquitectónico) la necesidad de infraestructura especializada con instrumentos de diagnóstico y planificación, permitiendo identificar las diferentes problemáticas que tiene todo proyecto de espacio cultural.

En esta perspectiva, los representantes del Gobierno Regional de Los Ríos han solicitado que se elabore una cadena de valor para el uso como sala de espectáculos de artes escénicas, propuesto para el teatro Cervantes. Por “cadena de valor” reconocemos el modelamiento teórico para describir el desarrollo de las actividades de una organización con la finalidad de generar valor al cliente final. Esta técnica, popularizada por Michael Porter²⁵ (1985), entiende la cadena de valor como el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa, aplicado en este caso a una institucionalidad que se hará cargo de administrar el teatro Cervantes.

²³ Los espacios físicos donde se realizan actividades culturales son bienes que debemos preservar físicamente y gestionar de manera adecuada para que cumplan su misión territorial.

²⁴ Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal. Sección Infraestructura CNCA 2011

²⁵ En la obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*

El análisis de una cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento esperado de la organización. Para Porter, la herramienta tiene fundamento para la identificación de fuentes de generación de valor para el cliente, sin embargo la transferencia del proceso productivo para la empresa no necesariamente es equivalente para las artes escénicas.

Las artes escénicas (lirica, danza y teatro), para Baumol y Bowen²⁶ (1966) *“formarían entonces parte de un sector en que no es posible incorporar mejoras tecnológicas en su función de producción - no es posible “apurar” a los actores para que actúen más rápido y aumentar el número de funciones, ni disminuir los personajes de una ópera o ballet, o suprimir los movimientos de un concierto, etc.; asimismo, la posibilidad de sustituir en dicho sector capital por trabajo es muy restringida o prácticamente nula, siendo la remuneración del factor trabajo un costo importante dentro del costo total”*. En esta perspectiva, el análisis de la cadena de valor parte de un primer supuesto, cual es que *“la economía dividida en dos sectores, siendo uno de ellos el compuesto por las artes escénicas, y el otro- un sector más general- caracterizado por empresas en que la incorporación del progreso tecnológico mejora la productividad, propiciando una baja de los costos”*. Thorsby (2001, pág.10 y siguientes)²⁷ señala, dentro de este particular proceso productivo *“las relaciones y procesos culturales pueden ser considerados dentro de un entorno económico e interpretados económicamente, por lo que las interacciones culturales - valores, costumbres, creencias, compartidas por un grupo - podrían considerarse como transacciones o intercambios de bienes simbólicos o materiales dentro de una estructura económica”*.

El proceso productivo del espectáculo en vivo tiene características propias que lo diferencian de los procesos que se dan en otros sectores de la economía. Prieto (2001, pág. 153) sostiene que las artes escénicas constituyen un bien o servicio que se agota en sí mismo, es decir, perece en el momento que se ofrece, ya que consumo y producción se realizan conjuntamente en el momento de la celebración. Rausell (1999, págs. 265 y 267) señala que se trata de una actividad que combina la irrepitibilidad de otros bienes y servicios artísticos, pero al mismo tiempo presenta un elevado grado de complejidad en su producción ya que consta de varios procesos (ensayos, estreno, explotación y giras) y participan diversos agentes como escenógrafos, directores, actores, autores, figurinistas, que incorporan su componente creativo, junto a un abultado equipo de profesionales técnicos (tramoyistas, ayudantes, luces, sonidos, acomodadores, carpinteros, sastres).

A su vez, la producción y explotación de un producto teatral es un proceso largo y complejo, que comienza con su gestación, continúa con la organización de la producción, los ensayos y finalmente llega al público el día de su estreno. A partir de ahí se explota en una sala de manera más o menos fija, hasta que se agotan las posibilidades del mercado local, aspecto que depende tanto de la capacidad de la sala como del “hinterland”²⁸ natural del espacio teatral (tanto geográfico, como de tipo de público para la sala o para el género).

²⁶ El dilema económico de las artes escénicas, obra que fijará los cimientos de la *Cultural Economics* en su expresión inglesa, y que posibilita una rápida evolución de la temática en países anglosajones y franceses (ver por ejemplo Moore, 1968 o Galais Hamono, 1972), así como también en Suiza e Italia.

²⁷ Thorsby, David (2001): *Economics and Culture*. Cambridge University Press. Cambridge

²⁸ La palabra hinterland proviene del idioma alemán, y significa literalmente “tierra posterior” (a una ciudad, un puerto, etc.)² En un sentido más amplio al anterior, el término se refiere a la esfera de influencia de un asentamiento. Es el área para la cual el asentamiento central es el nexo comercial.³ Es también conceptualizado como espacio de crecimiento.

Seguidamente la producción se rentabiliza a través del desplazamiento hacia otras plazas teatrales, finalmente la producción se desmonta y sólo se vuelve a representar en reposiciones ocasionales. Trhosby (1994) a su vez, señala las diferencias entre el montaje de una producción y cada representación, ya que estas últimas, son procesos repetitivos del mismo producto.

Sin existir un consenso doctrinario al definir “*el output de las artes escénicas*”, ya que las opiniones son divergen, la cadena de valor está altamente influida por tres outputs ampliamente reconocidos como fundamentales:

- *Número de producciones*
- *Cantidad de funciones*
- *Número de espectadores*

Otra clasificación (Rapetti 2005) se origina por las lógicas de producción:

- *Espectáculos en vivo: constituyendo formas de producción similares, son presentadas en un escenario para el público y tienen carácter repetitivo.*
- *Bellas Artes: conforma las creaciones artísticas que se pueden comprar y vender en el mercado y ser expuestas al público.*
- *Industrias culturales: implican una forma de producción, son destinadas al mercado del consumo y constan de diferencias particulares respecto a las otras categorías mencionadas por producirse con contenidos simbólicos y generar valores sociales de identidad, conocimiento, entre otros.*

En el proyecto de nueva sala de espectáculos del teatro Cervantes, entendido como espacio cultural que será administrado por una institución cultural, que desarrollará “*una labor que se inserta en alguna de las etapas de la cadena del valor de la producción artístico-cultural (formación, producción, distribución, exhibición, comercialización, difusión y conservación)*”²⁹, incluyéndose también etapas destinadas a la promoción y fomento de la actividad cultural, cadena que reúne por lo tanto, otras entidades, agentes u organizaciones con y sin fines de lucro.

Se configuran labores de gestión de los procesos básicos, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación. Pero la tendencia es crear o constituir equipos multidisciplinares para gestionar los procesos clave de la cadena.

Un primer paso es definir las etapas de la “cadena de valor” propuesta para el teatro Cervantes. Para cada etapa de la cadena o eslabón (o sub-eslabón) se identifican las problemáticas de funcionamiento, los principales componentes y los agentes participan o que son dominantes:

²⁹ Glosario del Informe Anual de Cultura y Tiempo Libre 2013 (INE)

Eslabón o Etapa	Problemáticas	Componentes de Valor	Agentes
Creación/Investigación	Habilitar una sala de ensayo o de formato menor para que artistas puedan preparar sus obras	El proyecto debería agregar un espacio para el uso ensayos	Residencias de Artistas y Creadores debe estar incluidos en plan de trabajo
Formación	El Cervantes tiene sólo la gran sala y no tiene una sala de formato para hacer clases	El proyecto debería agregar un espacio para el uso capacitación	Programa de Formación de Públicos y Audiencias
Producción	Ausencia de una instancia que documente la tradición musical de la región (Centro de Documentación de la Música Popular). Tampoco un proyecto de Interpretación que aproveche las Proyectoras de Cine y la historia del uso cinematógrafo del teatro	El cine y el teatro tienen una dinámica similar. Sólo en la inauguración o con película favorita 3D vas a tener 1000 personas, pero la realidad es una sala con 100 o 150 personas en días seguidos.	Consenso en que “los artistas no somos los mejores gestores de nuestra producción”
Exhibición	En el Cochrane y en el Aula Magna nunca consultaron o preguntaron a un actor o a un músico acerca de los requerimientos y movimientos escénicos.	Disponer de infraestructura para: a.- Acoger exhibiciones de los festivales FICV, IN Edit Nescafé, Cineteca Nacional. b.- Realizar funciones de los festivales Temporales Teatrales y Santiago a Mil. c.- Realizar el Festival Nacional de Danza donde participan compañías de todo Chile.	-Política de alianzas estratégica con otras corporaciones culturales del sur del país (y teatros de regiones vecinas) para intercambiar programación y espectáculos. -Desarrollar el Festival Nelson Schwenke enfocado a la música popular
Distribución o Circulación	Como ciudad cultural tenemos “eventos” durante el año, pero no tenemos una cartelera o parrilla estable”.	Realización de una programación de espectáculos pagados y gratuitos, de tipo nacional y regional	Formar parte una red de inmuebles que acogen itinerancias y/o conciertos como la Asociación de Músicos de la Región del Maule ASOMA, Festival Pablo de Rokha, Jornadas Musicales de Frutillar
Comercialización	El perfil de gerente es una persona que sepa cómo funciona un teatro, que tenga manejo de conciertos, de una ópera, de un ballet, ojalá gestor cultural, porque tiene mucho de comercial el asunto	Esencial el financiamiento compartido y permanente desde el GORE, el Consejo de la Cultura, igual que Matucana 100, Balmaceda 1215 y muchos espacios de Santiago.	No es claro que artistas estén en el Directorio. Se visualizan empresarios, representantes de instituciones de gobierno y gestores culturales.
Difusión/ Promoción	Ausencia de una plataforma tecnológica digital para la difusión de la programación propia y de otras instituciones culturales, como trabajo conjunto.	El Cervantes como un proyecto grande, debe aprovechar la ventaja que sea central y usar su espacio como vitrina, el edificio completo para las campañas, pintarlo de colores o pancartas, intervenirlos gráficamente para promover actividades propias y otras	Generar alianzas con redes de industrias creativas ³⁰ , nacionales y extranjeras.
Fomento	La oferta de espectáculos gratuitos con financiamiento público genera una baja demanda por espectáculos pagados	Crear una “Corporación de los Amigos del Teatro Cervantes”	Existe conciencia de la necesidad de trabajo en equipo y existen instancias donde se juntan distintos grupos de interés como CODEPROVAL, VALDICOR, VISION VALDIVIA.

³⁰ La UNCTAD (2006) define la economía creativa como un concepto en evolución basado en el potencial de los activos creativos para generar desarrollo y crecimiento económico. Naciones Unidas, en su informe de 2010, destacan que la economía creativa ha crecido mucho más rápidamente que el resto de los sectores en la mayoría de los países desarrollados. La caracterización del modelo de negocio en industrias creativas abarca tres dimensiones: la funcional, la emocional y la social. Se definen trece sectores que se integran en las industrias creativas: publicidad, arquitectura, artes y antigüedades, artesanía, diseño, moda, cine, software interactivo de ocio, música, artes escénicas, edición, servicios de software y hardware, y radio y televisión. Las industrias creativas serían entonces, además de las culturales, aquellas vinculadas con la propiedad intelectual, entre ellas la informática y la publicidad.

PROYECTO: MEJORAMIENTO DE TEATRO CERVANTES, VALDIVIA

MÓDULO
MARCO DE
GESTIÓN

3.- INSTITUCIONALIDAD

3.- IDENTIFICACIÓN INSTITUCIÓN Y FIGURA LEGAL

3.1.- Modelo de Desarrollo Institucional

En el caso del teatro Cervantes, aplica conocer e interpretar la manera en que se relacionan y expresan los distintos elementos que forman parte del sistema de gestión que funcionará dentro de la organización que tendrá a su cargo el inmueble. El concepto de institucionalidad³¹ que utilizamos se refiere *“al acuerdo mutuo y convencional entre las personas que dan origen a la organización”* y que puede ser de tipo formal o informal (con o sin personalidad jurídica).

El ordenamiento jurídico chileno ofrece variaciones sobre el tipo de instituciones públicas y privadas, tales como las municipalidades, los servicios públicos, las corporaciones y las fundaciones; además existen otro tipo de instituciones, de tipo social como los comités de vecinos o clubes deportivos, entre otros. Tal condición permite afirmar que existe una institucionalidad. En otros casos, cuando existe una reciente compra, un sitio o inmueble abandonado, cuyo propietario es el fisco debe definir un nuevo destino o perfeccionar un uso anterior, podemos afirmar que la institucionalidad tendrá que ser creada. La diferencia entre ambos casos, condiciona la formulación y/o elaboración del modelo de gestión, sea porque reconoce la existencia de una organización a cargo o una que se pondrá en marcha con esa finalidad.

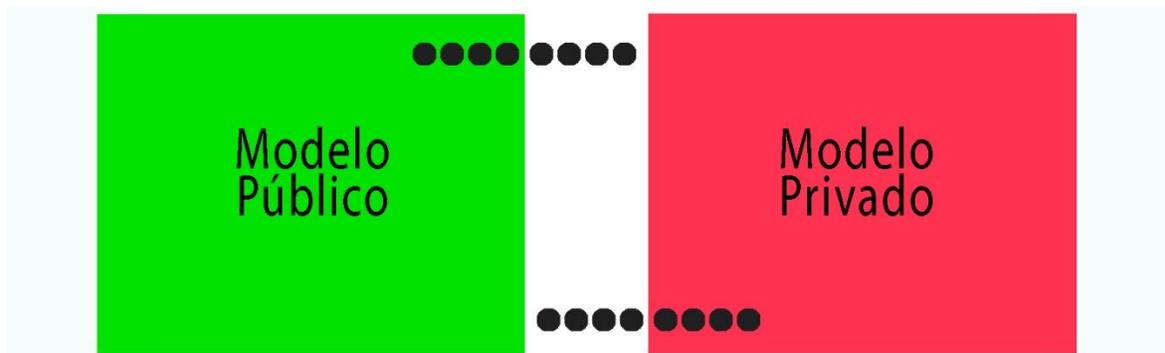
El proceso, tiene varios resultados posibles. *“Los especialistas utilizan el término <modelo de gestión> como sinónimo del tipo de organización que se hace cargo del patrimonio, mientras otros lo asocian al marco jurídico administrativo de los organismos estatales que intervienen en esa gestión; otros lo asocian al uso de edificios y las actividades que ocurren en su interior, y también lo vinculan al financiamiento que se destina para ellos”*. La forma que adquiera el modelo de gestión estará condicionada por un criterio de realidad y veracidad de esa realidad, que variará según sea su existencia o inexistencia.

El teatro Cervantes fue adquirido recientemente por el Gobierno Regional a una institución privada donde participa el Serviu Región de Los Ríos, conocida como Valdicor. El inmueble que contiene la sala de teatro es hoy propiedad fiscal, destinada al Gobierno Regional.

Sin embargo, formalmente el teatro está cerrado y no cuenta con una administración propia o delegada para el uso propuesto como infraestructura cultural, en la tipología sala de espectáculos. En esta sección denominada *“institución y figura legal”* se genera una propuesta o recomendación para dotar al teatro Cervantes de una administración propia o delegada, descrita a nivel de detalle,

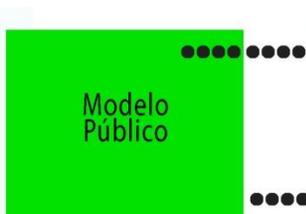
³¹ Guía para Elaborar Modelo de Gestión SUBDERE 2011

con sus atribuciones, ventajas y composición jurídica legal. Las alternativas de administración están condicionadas a partir de constatar si el modelo será público o privado.



Las características de cada tipo de modelo son:

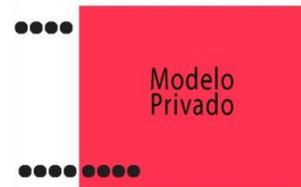
<p>Modelo Público</p>	<p>El Gobierno Regional mantiene el inmueble como propio y lo incorpora como bien fiscal o lo "destina" a un servicio público. Una segunda posibilidad es que el Ministerio de Bienes Nacionales lo declara "disponible" para la "concesión de uso gratuito" en favor de Municipalidades, Organismos Estatales que tengan patrimonio distinto del fisco, que lo incorpora a su patrimonio, pudiendo posteriormente entregarlo en administración delegada o concesión.</p>
<p>Modelo Privado</p>	<p>El Gobierno Regional entrega la administración del teatro Cervantes en arriendo fiscal a instituciones educacionales, de beneficencia u otras personas y entidades públicas o jurídicas o realiza mediante licitación la concesión onerosa, estableciéndose el derecho a renta que deberá pagar el concesionario y su forma de pago. En ambas modalidades transfiere la administración y explotación del teatro a cambio de preservar y mantener el inmueble.</p>



LA PROPIEDAD PÚBLICA: Se entiende que la propiedad es pública cuando el dominio le pertenece a toda la nación, es decir, el derecho lo puede ejercer cualquier habitante de la nación. Se entiende que es fiscal cuando el derecho sólo lo ejerce algún organismo del estado, aun cuando el dominio le pertenezca a toda la nación y se entiende que es municipal cuando el derecho sólo lo ejerce una municipalidad. Para efectos del programa el término “propiedad pública” se entiende en el concepto extenso que incluye estas tres posibilidades. **El Usufructo Público:** Se entiende que existe usufructo público cuando algún organismo del estado o una municipalidad han constituido el derecho de usufructo sobre un bien raíz.

ALTERNATIVA PÚBLICA: a.- Destinación: Figura administrativa mediante la cual se asigna a través del Ministerio de Bienes Nacionales uno más bienes fiscales a la institución que lo solicita con el objeto de que lo emplee en el cumplimiento de sus fines propios. Las destinaciones sólo se dispondrán a favor de los servicios que conforman la Administración del Estado, el Poder Judicial, los servicios independientes del Congreso Nacional, los Gobiernos Regionales y la Contraloría General de la República. **b.- Concesión de uso gratuito:** Se podrán otorgar concesiones sobre bienes fiscales con un fin preestablecido y en las condiciones que para cada caso se determine a personas naturales y jurídicas. Las concesiones gratuitas se dispondrán a las Municipalidades, Organismos Estatales que tengan patrimonio distinto del fisco o en que el Estado tenga aportes de capital participación o representación y personas jurídicas de derecho público o privado, siempre que éstas últimas no persigan fines de lucro. Se extenderán por un plazo máximo de hasta 5 años, pudiendo ser renovada.

VENTAJAS (Fortalezas y Oportunidades)	DESVENTAJAS (Amenazas y Debilidades)
<p>El modelo público ya está operativo en el caso del teatro Cervantes al estar destinado al Gobierno Regional de Los Ríos.</p> <p>La alternativa de concesión de uso gratuito es una solución viable y posible en beneficio de la Municipalidad de Valdivia. La fortaleza es que ampliaría el directorio de inmuebles públicos traspasados a administración municipal, como la casa Prochelle.</p> <p>La oportunidad, ya evaluada anteriormente, se ve beneficiosa por un tipo de administración de bienes públicos que realiza la corporación cultural de Valdivia.</p>	<p>El modelo público de destinación tiene limitaciones prácticas y estratégicas. Las instituciones fiscales, sólo en ámbitos sectoriales (CNCA o DIBAM) podrían disponer del inmueble para el cumplimiento de fines propios, sin embargo disponen de bajo presupuesto para gastos de operación y mantenimiento.</p> <p>La posible concesión al municipio presenta debilidades presupuestarias, de personal y logísticas, y es vista como una amenaza para algunos artistas, creadores y actores culturales de la comunidad regional que cuestionan la línea curatorial, acceso y posibilidades de uso futuro, que permean la actual administración del Teatro Lord Cochrane.</p>



LA PROPIEDAD PRIVADA SIN ÁNIMO DE LUCRO: En el caso de los bienes inmuebles se entiende que existe “propiedad privada sin ánimo de lucro” cuando el derecho de propiedad ha sido inscrito por una persona jurídica sin fines de lucro. **El Usufructo Privado Sin Ánimo de Lucro:** En el caso de los bienes inmuebles se entiende que existe “usufructo privado sin ánimo de lucro” cuando el derecho de usufructo ha sido inscrito por una persona jurídica sin fines de lucro. Los usufructos constituidos por Corporaciones o Fundaciones no pueden tener una duración superior a 30 años.

ALTERNATIVA PRIVADA: Para la administración posterior de edificios ya recuperados, existen varios instrumentos de administración que se encuentran definidos en el D.L. 1.939 (de Bienes Nacionales), los cuales se detallan a continuación:

c.- Arriendo Fiscal: Este tipo de administración sólo se concederá a particulares mediante los respectivos contratos de arrendamiento, salvo excepciones legales y regulados por normas del D.L. 1939 de 1977. Estos contratos se estipularán por períodos de 5 años, renovables en el caso de propiedades urbanas. No obstante, el Presidente de la República podrá arrendar los bienes raíces del estado por un plazo de hasta 20 años, cuando se den en arrendamiento a instituciones educacionales, de beneficencia u otras personas y entidades públicas o jurídicas que las destinen a objetivos de interés nacional o regional. **d.- Concesión Onerosa:** Las concesiones se otorgarán a título oneroso. Previa tasación del inmueble, estableciéndose el derecho o renta que deberá pagar el concesionario y su forma de pago. Sólo en casos calificados y por decreto fundado, se podrá fijar una renta inferior a la propuesta por la referida comisión. La concesión durará el plazo convenido o aquel que se establezca en las bases de licitación, los que no podrán exceder de 50 años.

VENTAJAS (Fortalezas y Oportunidades)	DESVENTAJAS (Amenazas y Debilidades)
<p>El modelo privado arriendo fiscal o concesión onerosa tiene ventajas prácticas y estratégicas. Las instituciones sin fines de lucro pueden administrar el inmueble para el cumplimiento de objetivos de interés nacional o regional y su explotación permite genera presupuesto para gastos de operación y mantenimiento.</p> <p>La alternativa SFL es una solución viable y posible en beneficio de una corporación o fundación, u otra institución SFL. La fortaleza es que ampliaría el potencial de uso público y privado, como asegurar el mantenimiento del inmueble. La posible concesión onerosa aumenta el potencial de ingresos, presupuestos, personal y logística.</p>	<p>El modelo privado no está operativo en el caso del teatro Cervantes al estar destinado hoy al Gobierno Regional de Los Ríos.</p> <p>La debilidad es que la concesión onerosa supone logra ingresos suficientes mediante la explotación para el pago de arriendo y operación. Una amenaza es que exista la percepción de una línea curatorial basada en la generación de ingresos que pueden ser cuestionados por los artistas, creadores y actores culturales de la comunidad regional, que eventualmente no se sientan parte del modelo administración privado SFL del bien público a cargo de una corporación o fundación.</p>

3.2.- Abstarc de Figuras Legales

PERSONAS JURÍDICAS SIN FINES DE LUCRO: Desde una perspectiva legal las personas jurídicas sin ánimo de lucro se pueden clasificar en dos grupos: a) las identificadas en el Código Civil, y b) las creadas por ley. Son reconocidas en el Código Civil las Corporaciones y las Fundaciones. Son reconocidas en leyes especiales las Cooperativas, las Organizaciones Comunitarias, las Comunidades, las Asociaciones y los Sindicatos

A.- LAS CORPORACIONES

Las corporaciones son personas ficticias creadas por la unión de personas naturales con el objeto de promover un interés común. Tienen la capacidad de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y pueden ser representadas judicial y extrajudicialmente.

Las Corporaciones nacen a partir de una ley que las crea o por el reconocimiento que le otorga el Presidente de la República. Pueden ser de derecho público o derecho privado. Son de derecho público aquellas creadas por leyes, reglamentos o resoluciones emanadas de la autoridad y que se costean con fondos del erario nacional. Son de derecho privado aquellas creadas por el acuerdo de particulares y autorizadas por el Presidente de la República.

Por ley las Corporaciones no pueden proponerse fines de lucro o sindicales, ni aquellos de las entidades que deben regirse por un estatuto legal propio.

Las corporaciones son una entidad distinta de sus integrantes, por lo que, lo que pertenece a una corporación no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente, las deudas de la corporación sólo pueden demandarse en los bienes de la corporación y no en el patrimonio de sus integrantes.

¿Cómo se constituye una corporación?

El proceso para constituir corporaciones se encuentra regulado en el Decreto Nº 110 de 1979, que establece el *Reglamento Sobre Concesión de Personalidad Jurídica a Corporaciones y Fundaciones*. El proceso de constitución puede desarrollarse por dos vías:

- **Por instrumento privado reducido a escritura pública**

El instrumento privado es el texto que contiene el acta de constitución, los estatutos por los cuales ha de regirse la corporación y el poder que se confiere a la persona a quien se encarga la reducción a escritura pública de dicha acta, como asimismo la tramitación de la solicitud de aprobación de los estatutos y la aceptación de las modificaciones que el Presidente de la República proponga introducirles. Este instrumento debe ser firmado por todos los constituyentes, individualizados con su Rol Único Nacional o Tributario.

Este procedimiento está contemplado en el artículo 2º del Reglamento.

Los pasos a seguir para la constitución son los siguientes:

Hacer el acto constitutivo: Implica organizar y realizar la Asamblea constituyente y redactar el acta correspondiente. Este texto constituyen los estatutos.

Solicitud: Se solicita la concesión de personería jurídica al Presidente de la República acompañando los estatutos reducidos a escritura pública. El trámite se hace ante el Ministerio de Justicia o el SEREMI de Justicia en regiones.

Tramitación; El Ministerio de Justicia realiza sucesivamente las siguientes etapas:

- Ante el Intendente de la Región Metropolitana o el Gobernador Provincial verifica si él o los solicitantes cuentan con medios económicos para cumplir su objeto social.
- Ante la Oficina Central de Identificación verifica la idoneidad de los constituyentes de la Corporación.
- Ante el Consejo de Defensa del Estado verifica que el objeto y naturaleza de la Persona Jurídica sean conforme a la ley y al reglamento.

Gestiones posteriores: Luego de que está aprobado en estas tres instancias, se dicta un decreto Supremo, hay una toma de razón por la Contraloría General de la República y finalmente se le solicita a los representantes de la Corporación hacer una publicación en el diario oficial, lo que marca el nacimiento de la persona jurídica.

- **Por estatuto tipo aprobado por el Ministerio de Justicia**

El artículo 29 del Reglamento contempla una modalidad especial para la constitución de las corporaciones, que consiste en que éstas se acojan a un estatuto tipo que haya sido aprobado por el Ministerio de Justicia. Las corporaciones que deseen obtener personalidad jurídica por esta vía deberán llevar a cabo el siguiente procedimiento:

Protocolización del correspondiente ejemplar del Estatuto Tipo proporcionado por el Ministerio de Justicia, una vez que se completen los espacios en blanco. Será necesario llevar a lo menos tres ejemplares a la notaría, de modo que uno de ellos debidamente certificado por el notario quede en poder de los solicitantes en calidad de copia fiel del instrumento protocolizado.

A la solicitud de personalidad jurídica bastará con acompañar el tercer ejemplar igualmente certificado por el notario.

¿Cómo se estructuran las corporaciones y fundaciones?

La estructura de toda corporación viene determinada por el estatuto, que es el instrumento en que debe constar el nombre y domicilio de la entidad, los fines que se propone y los medios económicos de que dispondrá, las categorías de socios, sus derechos y obligaciones, las condiciones de incorporación y la forma y motivos de exclusión, y los órganos de administración, ejecución y control, sus atribuciones y el número de miembros que los componen. Por cierto, el estatuto debe respetar lo dispuesto en el Reglamento sobre concesión de personalidad jurídica a corporaciones y fundaciones.

En términos generales, los órganos que según el Reglamento sobre concesión de personalidad jurídica a corporaciones y fundaciones deben conformar toda corporación son el Directorio y la Asamblea General. A ello pueden sumarse otros órganos, como unidades técnicas, de ejecución, control, etc.

El Directorio es elegido anualmente por la Asamblea General ordinaria y le corresponden funciones de dirección, administración y facultades ejecutivas de los acuerdos de la Asamblea General. Los integrantes del Directorio deben designar, a lo menos, presidente, secretario y tesorero de entre sus miembros. El presidente del Directorio es también presidente de la corporación y la representa judicial y extrajudicialmente. Por su parte, la Asamblea General es la reunión de los socios de la corporación y constituye el cuerpo colegiado encargado de adoptar las decisiones de mayor trascendencia.

Tipos de Corporaciones

No existe una clasificación legal de las Corporaciones, sin embargo, es posible agruparlas por las formas más comunes que la misma sociedad ha permitido a través de la generación de leyes específicas que autorizan su existencia.

- ***Corporaciones Municipales***

La Ley 18.692 faculta a la Municipalidades para constituir o participar en corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, *destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura.*

En Chile el concepto de cultura se utiliza en su sentido más amplio, lo que incluye la protección, registro, conservación, mantención y difusión del patrimonio; por lo que es posible crear corporaciones municipales para este fin.

La participación municipal en estas corporaciones se rige por las normas establecidas en el Párrafo 1º del Título VI de la misma ley, que en lo central establece que podrán formarse con una o más personas jurídicas de derecho privado o con otras entidades del sector público.

La creación o participación municipal en estas entidades debe ser aprobada por el concejo.

Los cargos de directores de las corporaciones y fundaciones que constituyen las municipalidades no dan lugar a ningún emolumento por su desempeño.

No pueden ser directores o ejercer funciones de administración en estas entidades el cónyuge del alcalde o de los concejales, así como sus parientes consanguíneos hasta el tercer grado inclusive, por afinidad hasta el segundo grado y las personas ligadas a ellos por adopción.

Asimismo, entre los fines artísticos y culturales que se proponga la entidad, en ningún caso se comprenderán la administración y la operación de establecimientos educacionales o de atención de menores.

Las municipalidades pueden otorgar aportes y subvenciones a las corporaciones y fundaciones de que forman parte. En ningún caso las municipalidades pueden caucionar compromisos contraídos por estas entidades.

Las corporaciones y fundaciones de participación municipal deben rendir semestralmente cuenta documentada a las municipalidades respectivas acerca de sus actividades y del uso de sus recursos. Lo anterior es sin perjuicio de la fiscalización que puede ejercer el concejo respecto del uso de los aportes o subvenciones municipales. El personal que labora en las corporaciones y fundaciones de participación municipal se rige por las normas laborales y previsionales del sector privado.

Estas entidades están sujetas a la fiscalización de la unidad de control de la respectiva municipalidad, en lo referente a los aportes municipales que hayan recibidos.

Una norma particular que se aplica a estas instituciones es que la Contraloría General de la República puede fiscalizarlas, cualquiera sea su naturaleza, respecto del uso y destino de sus recursos, pudiendo disponer de toda la información que requiera para este efecto. Las Corporaciones Municipales se constituyen siguiendo los mismos pasos que se indicaron anteriormente.

- **Corporaciones Regionales**

La Ley 19.175 en su capítulo VII permite a los gobiernos regionales asociarse con otras personas jurídicas, para constituir con ellas corporaciones o fundaciones de derecho privado destinadas a propiciar actividades o iniciativas sin fines de lucro, que contribuyan al desarrollo regional en los ámbitos social, económico y cultural de la Región. Asimismo, los gobiernos regionales están facultados para participar en la disolución y liquidación de las entidades sin fines de lucro de las que formen parte, con arreglo a los estatutos de las mismas.

Las corporaciones o fundaciones así formadas pueden realizar, entre otras acciones, estudios orientados a identificar áreas o sectores con potencial de crecimiento, estimular la ejecución de proyectos de inversión, fortalecer la capacidad asociativa de pequeños y medianos productores, promover la innovación tecnológica, incentivar las actividades artísticas y deportivas, estimular el turismo intraregional, mejorar la eficiencia de la gestión empresarial y efectuar actividades de capacitación. En ningún caso estas entidades pueden desarrollar actividades empresariales o participar en ellas.

A estas instituciones no le son aplicables las disposiciones que se refieren al sector público, como tampoco las relativas a las demás entidades en que el Estado, sus servicios, instituciones o empresas tienen aportes de capital o representación mayoritaria o en igual proporción. La formación de estas corporaciones o fundaciones, o su incorporación a ellas, previa proposición del intendente, requerirá el acuerdo de los dos tercios del consejo regional.

El aporte anual del gobierno regional por este concepto no podrá superar, en su conjunto, el 5% de su presupuesto de inversión. Sin perjuicio de lo anterior, la Ley de Presupuestos de cada año podrá aumentar dicho porcentaje límite. En ningún caso el aporte correspondiente a los gobiernos regionales puede financiarse mediante la contratación de empréstitos.

Los fondos necesarios para el funcionamiento de las asociaciones, en la parte que corresponda al aporte regional, se consignan en los presupuestos regionales respectivos. Sin perjuicio de lo anterior, los programas y/o proyectos que ejecutan estas entidades sólo pueden ser financiados hasta en un 50% con recursos de los gobiernos regionales. Los gobiernos regionales no pueden afianzar ni garantizar los compromisos financieros que estas corporaciones o fundaciones contraigan; como asimismo, dichos compromisos no darán lugar a ninguna acción de cobro en contra de aquéllos.

El personal que labore en las corporaciones y fundaciones de participación regional se registrará exclusivamente por las normas laborales y previsionales del sector privado. La representación del gobierno regional en estas corporaciones o fundaciones recaerá en el o los directores que establezcan los respectivos estatutos. A lo menos un tercio de dichos directores serán designados por el consejo regional a proposición del intendente, no pueden ser consejeros regionales y no perciben remuneración o retribución económica de ninguna naturaleza por sus servicios.

Tampoco pueden ser nombrados directores de estas entidades el cónyuge del intendente o de alguno de los consejeros regionales, ni sus parientes consanguíneos hasta el tercer grado inclusive, y por afinidad hasta el segundo grado, ni las personas ligadas a ellos por adopción. Estas corporaciones deben rendir anualmente cuenta documentada al gobierno regional respectivo, acerca de sus actividades y del uso de sus recursos. Lo anterior se entiende sin perjuicio de la fiscalización que debe ejercer el consejo directamente o a través de las unidades que determine, respecto del uso de los aportes efectuados por éste.

La Contraloría General de la República puede fiscalizar las corporaciones y fundaciones constituidas por los gobiernos regionales o en que éstos participen, respecto del uso y destino de sus recursos, pudiendo disponer de toda la información que requiera para este efecto. Estas corporaciones o fundaciones se rigen por las normas del Título XXXIII del Libro Primero del Código Civil, por lo que se constituyen siguiendo los mismos pasos indicados anteriormente.

- **Mutuales**

Las Sociedades Mutuales son corporaciones formadas por personas naturales y/o jurídicas, sin fines de lucro, cuyos miembros buscan beneficios de interés general en forma recíproca. En Chile hay tres tipos de sociedades mutuales: de Socorros Mutuos, que prestan ayuda y asistencia mutua; de Protección Mutua, que ayuda a sus asociados en caso de accidentes laborales o defunciones, y de Seguros, que compensan a sus miembros en caso de eventualidades. La Confederación Mutualista de Chile, creada por la Ley 15.177, del 22 de marzo de 1963, bajo la forma jurídica de Corporación de Derecho Público, es la organización superior que reúne a todas las asociaciones mutuales. Existe además la Asociación Gremial de Mutuales, creada en enero de 1998, que reúne a las tres mutualidades de empleadores más grandes del país: Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), la Mutual de Seguridad y Asociación Chilena de Seguridad (Achs).

LAS FUNDACIONES

Al igual que las corporaciones las fundaciones también son personas ficticias, sin fines de lucro, que tienen capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones. En esencia ambas instituciones son iguales, la diferencia radica en que el elemento determinante en la corporación es la pluralidad de individuos que por medio de ella persiguen un fin benéfico, y en la fundación lo determinante es un patrimonio que se destina a tal efecto.

Desde el punto de vista legal no tienen diferencias, ambas gozan de los mismos privilegios.

¿Cómo se constituye una fundación?

El proceso es similar a la constitución de una corporación. Los constituyentes, que en general son un número limitado, deben reducir a escritura pública el acta, el estatuto y el poder de la persona que se encarga de la tramitación de la aprobación presidencial.

Dichos textos son presentados al Ministerio de Justicia, quién se pronuncia por orden del Presidente sobre la aprobación o rechazo. La diferencia respecto al proceso de constitución de las corporaciones radica en el contenido del estatuto. En el caso de las fundaciones es obligatorio informar la duración de la entidad, los bienes que forman el patrimonio y las disposiciones sobre la administración que establecen los fundadores.

3.3.- Casos Reales de Modelo de Gestión

NOMBRE DEL INMUEBLE	ADMINISTRADOR	Características	USO PRINCIPAL	RECURSOS DISPONIBLES
Teatro de Concepción	Propiedad privada pertenece a la Universidad de Concepción su Corporación Cultural	El teatro actual posee una capacidad para 1122 personas, distribuidos en 3 pisos. El escenario, por su parte, tiene aproximadamente 94 metros cuadrados.	Importante presencia de artes escénicas, teatro y danza, mucho concierto de la Orquesta de la Universidad, música popular y mantienen una programación de cine arte una vez a la semana.	<p>Recurso Humanos:</p> <p>Recursos Técnicos: La sala es el espacio ideal para la realización de montajes de alto nivel. Posee equipamiento de audio, video e iluminación de alta calidad</p> <p>Recursos Financieros: Patrimonio atribuible a la Corporación anual \$ 137.672.888</p>



Teatro Diego Rivera	Propiedad de la Municipalidad de Puerto Montt administrado por la Corporación Cultural Municipal	Su capacidad de 437 butacas.	Su programación de expresiones artístico-culturales igualmente han encontrado un eco profundo en el espíritu de sus habitantes, fortaleciéndose poco a poco un rico abanico de disciplinas estéticas que configuran la cultura local: la música, la danza, el teatro, el folklore, y la literatura en todos sus géneros	<p>Recurso Humanos:</p> <p>Recursos Técnicos: El mejoramiento del equipamiento técnico de la sala, iluminación y sonido, también son de un FONDART</p> <p>Recursos Financieros: El derecho por el uso del espacio \$140.000.- Ingresos por Ley de Donaciones: 1 o 2% del costo de operación global. La municipalidad otorga una subvención anual, corresponde al 1% de los recursos municipales</p>
---------------------	--	------------------------------	---	--



<p>Teatro Baquedano</p>	<p>Propiedad particular de don Faustino Alonso arrendado por la el Teatro Universidad de Chile, administrado por el Centro de Extensión Artística Cultural, CEAC, donde se desarrollan grandes eventos a cargo de los elencos artísticos de mayor trayectoria nacional.</p>	<p>El teatro actual posee una capacidad para 1000 personas, distribuidos en 2 pisos. El escenario, por su parte, tiene aproximadamente 14 x 12 metros. Presenta diversos problemas para su funcionamiento al ser construido originalmente como cinematógrafo.</p>	<p>Hoy el Teatro Universidad de Chile acoge semanalmente a un público heterogéneo que disfruta de los conciertos y ballets que ofrecen los conjuntos dependientes del CEAC, además de quienes llegan para disfrutar de otros eventos artísticos especiales que eventualmente se realizan en esta sala</p>	<p>Recurso Humanos³²: Recursos Técnicos: La sala es el espacio ideal para la realización de montajes de alto nivel. Posee equipamiento de audio, video e iluminación de alta calidad</p> <p>Recursos Financieros: Presupuesto Público para Orquesta, Ballet y Camerata (INE2012) \$ 2.258.856</p>
-------------------------	---	---	---	---



³² El personal del teatro Baquedano son: administradora, jefe técnico, sonidista, electricistas, tramoya, ejecución de vestuario, boletería, servicios, nocheros, acomodadores y portería.

Teatro Nescafé de Las Artes	Propiedad Privada de la familia Ghivarello Motto arrendada por ENGRANAJE MEDIOS S.A	Apertura el 2009 con 85 eventos, 250 funciones y más de 220 mil espectadores al año.	Sala de espectáculos reconocida como el primer proyecto de recuperación de un espacio patrimonial sin intervención ni apoyo específico de ninguna entidad pública ni gubernamental.	Recurso Humanos ³³ : Recursos Técnicos: La sala es el espacio ideal para la realización de montajes de alto nivel. Posee equipamiento de audio, video e iluminación de alta calidad Recursos Financieros: sin información
-----------------------------	--	--	---	---



³³ El personal del teatro Nescafé de las Artes son: Directora Teatro NESCAFÉ de las Artes, Productor Técnico y Jefe de Sala, Director de Comunicaciones, Asesor comunicacional, Director Adjunto Transmisiones MET, Jefa de Ventas y Atención al Cliente, Directora de Administración y Finanzas, Administración y contabilidad, Contabilidad y Control de Asistencia, Asistente de Gerencia, Producción, Atención Comunidad Teatro NESCAFÉ de las Artes, Asistente administrativo, Boletería, Recepción, Sonido, Iluminación, Aseo, Operador satelital, Administrador de Cafetería, Cafetería, Acomodadoras, Portería, Desarrollo y Contenido Web y Producciones Diseño

3.4.- Alternativa Corporación

<p>FORTALEZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación de la responsabilidad de sus miembros • Las corporaciones tienen como elemento básico una colectividad de individuos • Simplificación del procedimiento de constitución y ordenación del funcionamiento interno (a partir del año 2012) • En las corporaciones la colectividad de personas que las integran juega un papel activo, de ahí que actores culturales demanden formar parte del directorio • Las corporaciones cumplen un fin propio • Al no estar vinculada a la voluntad de un fundador existe mayor flexibilidad de gestión pública y privada. • Fiscalización del Estado • Facultades de policía correccional sobre sus miembros
<p>DEBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al carecer del fin de lucro, no hay inversionistas, por lo que se resguardaría el interés público • Implementación más lenta de la cartera de iniciativas • Ausencia de capital semilla para comenzar a operar • El patrimonio se constituye de por el aporte de los socios • Proceso de toma de decisiones más lento
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Régimen tributario general • Franquicias tributarias en donaciones • Ley simple autoriza participación de organismos públicos (no quórum calificado) • Pueden ser asignatarios gratuitos de bienes fiscales (usufructo, arriendo o concesión) • Puede generar negocios que contribuyan a la consecución del fin (concesión de prestaciones o servicios generales).
<p>AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eventualmente permite variar los objetivos originales • Conformación esencialmente personal

En el Análisis de Alternativas considera favorable el Modelo Privado, modalidad de *“usufructo privado sin ánimo de lucro”*.

La administración debería ser realizada por una institucionalidad sin fines de lucro, tipo *corporaciones*. Los últimos años en el país las estructuras organizativas del tipo Corporación Cultural son las que mejor responden a la lógica de asociación público privada, una modalidad validada en el Centro Cultural Gabriela Mistral, Matucana 100 y Salitreras de Humberstone - Santa Laura.

La recomendación es una figura jurídica, que al amparo institucional vigente, pueda dar cumplimiento a los objetivos del futuro modelo de gestión, mediante la administración que se hace cargo de la puesta en valor del edificio y de su uso como sala de espectáculos, garantizando la sostenibilidad de su operación y mantención.

Recomendación Favorable:



PROYECTO: MEJORAMIENTO DE TEATRO CERVANTES, VALDIVIA

MÓDULO
MARCO DE
GESTIÓN

4.- LA ORGANIZACIÓN

MÓDULO DE ORGANIZACIÓN

La figura jurídica propuesta para el Teatro Cervantes es una tipología jurídico administrativa sin fines de lucro, “una corporación privada”. Esta figura consolidaría una administración eficiente del nuevo uso “sala de espectáculos” y responde en forma eficiente y eficaz a las características del modelo público y del modelo privado. También a la demanda expresada por los artistas, creadores y actores culturales de la comunidad regional que han sido consultados.

En la gestión del teatro Cervantes intervendrán dos órganos institucionales claramente segmentados por sus capacidades y atribuciones para la toma de decisiones. Primero existirá un órgano de decisión estratégica institucional, que decidirá los grandes lineamientos y orientaciones sobre las cuales se debe contener y circunscribir la administración de la sala de espectáculos. Constituye un componente regulador de la gestión, que aprueba y resuelve sobre el plan anual que se podrán en marcha. Este órgano se identifica como *Directorio de la Corporación*.

Existirá un segundo órgano de conducción y alta dirección responsable de velar por el cumplimiento de las orientaciones definidas por el órgano superior, encargado de reunir y coordinar a todos activos dispuestos para el desarrollo de la institución cultural, relación entre actores públicos y privados, responsable de asegurar y proveer todos los recursos que posibilitarán en cumplimiento del plan de gestión. Este órgano se identifica como *Dirección Ejecutiva de la Corporación*.

En un tercer nivel de gestión, responsables de la dimensión operativa diaria y directa de la sala de espectáculos, como de coordinar todos los servicios administrativos y financieros; de programación y comunicación; como de producción técnica. Estos órganos se identifican como la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Programación y Comunicaciones y finalmente, el Área de Producción Técnica.

ORGANIGRAMA



DESCRIPCIÓN DE LAS DIRECCIONES

UNIDAD	DESCRIPCIÓN	FINALIDAD
Dirección Ejecutiva	Superior administrativo responsable de asegurar el cumplimiento de todos los planes de la corporación, liderando el cumplimiento de la misión mediante la concreción de objetivos y metas.	Formular un plan de acción anual y someterlo a aprobación del directorio. Establecer las actividades generales por áreas. Dirigir las unidades de gestión que forman la Corporación. Representar a la Corporación con otras instituciones. Representar legalmente a la institución.
Dirección de Administración y Finanzas	Jefe de dirección responsable del control del personal y gestionar la administración financiera de la Corporación. A demás de llevar los temas contables, tributarios, de previsión, seguridad social y del control de las finanzas de la organización, como el control de los contratos con terceros.	Otorgar y facilita una administración eficiente, emprendedora y ejecutiva, que dinamice los procesos administrativos dentro de la institución, además de colaborar en las tareas administrativas de servicios de las otras unidades de gestión.
Dirección de Programación y Comunicación	Jefe de dirección responsable de proponer, planificar, coordinar y evaluar la programación de actividades que ocupan la sala de espectáculos. Tiene competencias sobre la línea curatorial y editorial que la Corporación acuerde llevar adelante por semanal, mes y año. Responsable de la estrategia de posicionamiento, plan de medios y comunicación mediante redes sociales.	Liderar todas las actividades relativas a la programación artística, cultural y eventos especiales contenidos en el plan de gestión, como en las actividades emergentes desarrolladas por convenio o arriendo, orientando respecto de los lineamientos estratégicos.
Área de Producción Técnica	Jefe de Área responsable de planificar, proveer y prestar apoyo técnico a la programación de actividades que ocupan la sala de espectáculos. Fundamental responsabilidad en el plan de mantenimiento regular de la sala y sus equipamientos, como de los espacios, servicios y equipamientos que la Corporación acuerde llevar adelante en su plan de gestión.	Liderar todas las actividades relativas a los aspectos técnicos de la escena y el escenario, como los procesos de intervención, restauración y mantención, donde supervisar la ejecución de obras mayores y menores. Aplicar el plan de mantenimiento del edificio y de adquisiciones que involucran modernizaciones y/o cambios técnicos.

ÁREAS DE TRABAJO:

Las unidades propuestas son:

Dirección de Administración y Finanzas	Unidad de Contabilidad y Control	Esta unidad tiene por función administrar el sistema de contabilización y control de las operaciones de la Corporación, tanto desde el punto de vista del cumplimiento de las obligaciones legales de registro de operaciones como desde el punto de vista del control interno de dichas operaciones. En el ámbito interno considera disponer de un sistema de control adecuado para alcanzar los objetivos establecidos en el Plan de Gestión. Se relaciona con la Dirección de Administración y con la Unidad de Finanzas. Tiene competencia en los ingresos por concepto de contratos de arriendo, prestaciones de servicios, convenios de programación y fundamentalmente en el control en boletería, para lo cual, dependiendo de la categoría del espectáculo se requiera refuerzo en la función de venta de entradas. Maneja la contabilidad de los ingresos y egresos, teniendo como responsabilidad el control del flujo de caja que disponga la Dirección AF.
	Unidad de Administración y Marketing	Esta unidad tiene por función administrar los procedimientos que permitan gestionar la administración financiera de la Corporación, fundamentalmente en los procesos presupuestarios, y administración de fondos, conjuntamente con la Dirección, referidas al Plan de Gestión. Se relaciona con la Dirección de Programación y con las unidades de trabajo para facilitar la ejecución de los recursos presupuestarios, procedimientos establecidos y todas las actividades de operación y mantenimiento que se requieran para el uso de la sala y sus dependencias. Debe asegurar condiciones ambientales seguras para los funcionarios y público de la Corporación, seguimiento de bienes muebles y equipos inventariables, mediante herramientas de tecnologías de la información y gestión. Colabora en formulación, distribución, administración y control de presupuesto Institucional, infraestructura, apoyo logístico compras y contrataciones, la provisión de bienes y servicios.

Dirección de Programación y Comunicación	Unidad de Programación	Esta unidad tiene por función la programación de la sala de espectáculos y de los espacios de servicio que dispone. Es fundamental el manejo con la comunidad artística, productoras, sellos y redes de espectáculos a fin de construir, cuantificar, especificar y detallar aspectos relacionados con la producciones propias, los contratos de arriendo, los eventos privados, los festivales con financiamiento mixto correspondiente a los usos de música (docta y popular), la danza y el teatro, las exhibiciones de cine, como de los grupos locales, nacionales e internacionales, con capacidad para realizar una propuesta de curaduría respecto de géneros, autores, nuevas tendencias y lenguajes en el panorama actual de las artes escénicas. Se relaciona con la Dirección de Programación y la Unidad de Comunicaciones, como también con el área técnica a cargo de la sala. Fundamental que tenga la capacidad para formular proyectos e iniciativas que permitan formar público y audiencias.
	Unidad de Comunicación	Esta unidad tiene por función la construcción de estrategias de posicionamiento, prensa y comunicaciones asociadas a la imagen pública de la Corporación y de la Programación de la Sala. El manejo de conocimientos sobre diseño, mercado y medios de comunicación permite trabajar por segmentos de público y cuotas de mercado objetivo. El dominio de técnicas de marketing facilitan la venta de espacios, programas y oportunidades de relacionamiento de auspiciadores, donantes o particulares con el Plan de Gestión, como también tener dominio para establecer un adecuado relacionamiento con los artistas, creadores y actores culturales de la comunidad regional. Tiene responsabilidad en el desarrollo de contenidos web, producción gráfica y diseño de imagen corporativa. La construcción de relatos o estrategias discursivas permean al equipo directivo, como en la atención de boletería y/o visitas guiadas.

Área de Producción Técnica	Unidades Técnicas	Estas unidades están bajo el dominio del Jefe de Área y considera todas las labores propias de los perfiles técnicos escénicos. SE requiere de técnicos certificados en Iluminación y Sonido, como en el Soporte Audiovisual, incluidos los referidos a nuevas tecnologías de información y comunicación. Por una parte están las labores orientadas a proveer el servicio de uso de la sala principal y las dependencias para la programación de espectáculos, sena propios o bajo la modalidad de arriendo. Por otra, las labores habituales de mantenimiento permanente y ocasional de equipos, como de la infraestructura física del teatro. En muchos casos actuar como contraparte especializada para asesorar soluciones de reparaciones y/o ampliaciones, como del manejo de oficinas, bodegas, sala y escenario. Los perfiles serán ampliados y detallados.
-----------------------------------	--------------------------	--

DESCRIPCIÓN DE CARGOS: Después de 5 años la estructura organizacional es la siguiente:

UNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	SUPERIOR DIRECTO
Dirección Ejecutiva	Profesional Especialista en Administración Cultural que debe reunir las competencias necesarias para gestionar y dirigir una corporación, de modo tal que sea en el mediano plazo sea una organización que gestiona financiamiento y aspira a ser sostenible en el tiempo. Es el garante de un equipo profesional y técnico que se desarrolla en ámbitos de Administración y Finanzas, Programación y Comunicaciones y Área Técnica. Además tendrá relación indirecta con personal subcontratado por la Unidad de Servicios. Debe poseer además las habilidades de liderazgo, comunicación y administración, un buen trato para interactuar con actores políticos, artísticos y culturales de la región, buenas condiciones de negociador y articulador de proyectos subvencionados y generadores de ingresos propios.	Presidente del Directorio
Dirección de Administración y Finanzas	Profesional/es (chileno o extranjero) experto en desarrollar un sistema administrativo ágil que facilite el proceso de toma de decisiones. Dirigir las labores administrativas, financieras y contables, encargándose de la administración del recurso humano. Realizar el registro oportuno de los eventos financieros y económicos de la corporación. Realizar los informes financieros contables. Tramitación de toda la documentación y acciones del personal.	Director Ejecutivo
Dirección de Programación y Comunicaciones	Profesional/es (chileno o extranjero) experto profesional en gestión cultural, con conocimientos del sector artístico cultural, comunicación estratégica aplicada a proyectos y experiencia en programación cultural. Será Asesor del Gerente General en materias de su competencia dentro de la Corporación. Se considerará una función estratégica en cuanto al posicionamiento de la sala de espectáculos, para lo cual debe desarrollar un rol curatorial para la programación y una gran habilidad para la venta de espectáculos a terceros. Realiza la supervisión de la imagen y plataforma de comunicaciones y la promoción, como el posicionamiento de productos, servicios y redes de arte y cultura.	Director Ejecutivo
Área Producción Técnica	Profesional/es (chileno o extranjero) experto en el manejo de aspectos técnicos; audiovisuales, iluminación y sonido. Tiene el perfil de Jefe Técnico con capacidad para seleccionar personal por competencias técnicas a ser integrados al área en forma directa o por subcontrato. Sus conocimientos permiten asesorar, planificar y resolver demandas de uso técnico de la infraestructura de la sala, o ser contraparte cuando sea en modalidad de arriendo. Bajo su cargo y supervisión estarán tres técnicos: sonidista, iluminador y audiovisual.	Director Ejecutivo Ambas Direcciones
Personal Unidad de Servicios	Subcontrato de personal de seguridad, nocheros, acomodadores, guías y atención de público (anfitriones).	Dirección de Administración y Finanzas y Área Técnica
Secretaria ejecutiva	Cumple funciones propias del cargo.	Director Ejecutivo
Asistente Administrativo	Cumple funciones propias del cargo. Mantener limpias todas las dependencias de la Corporación, realizando labores de aseo, mantención menor y de vigilancia.	Director de Adm. y Finanzas

PROYECTO: MEJORAMIENTO DE TEATRO CERVANTES, VALDIVIA

MÓDULO
MARCO DE
GESTIÓN

5.- OFERTA Y DEMANDA

5.- OFERTA Y DEMANDA

En el siglo XVIII, Adam Smith sostenía que las profesiones dedicadas al arte, la cultura y el esparcimiento no contribuían a la “riqueza de las naciones”, sino que por lo contrario, constituían el ámbito por excelencia del “trabajo no productivo”, dado que el “trabajo de bufones, jugueteros, músicos, operistas, bailarines, figurantes, etc., trabajo de ínfima jerarquía, [...] parece al momento mismo de su producción, como la declaración de un actor, la arenga de un orador o el tono de un cantarín” (Citado por PRIETO, 2001, pág. 152).

Más de dos siglos después, nadie duda del impacto que tiene la cultura en la economía mundial; y es posible afirmar, que conforme las sociedades evolucionan, una mayor proporción de la renta de los individuos se vuelca al consumo de productos culturales, lo que ha propiciado un claro crecimiento y una notoria diversificación de la oferta disponible de este tipo de productos. Tal como sostiene Rapetti (2001, Pág. 11) el sector cultural presenta a escala mundial una importancia creciente en el empleo, en la producción y el comercio, siendo el empleo del sector cultural entre el 1,5% y el 3,5% del total en la mayoría de los países de Europa Occidental y Estados Unidos, manejándose cifras similares con respecto a la participación del sector cultura en el PBI.

Para determinar y caracterizar el sector de las artes y la cultura donde se implementará el plan de gestión, se ha tomado como referencia principal el Anuario de Cultura y Tiempo Libre es, sin duda, la publicación más importante sobre estadísticas del sector cultural en el país. También hemos utilizado los contenidos del informe final El papel de las políticas públicas en las condiciones laborales de los músicos en Chile”.

Interesa destacar que los contenidos e indicadores por área cultural permiten disponer de información detallada para describir la dinámica de los diversos subsectores: música, artes escénicas (teatro y danza) y audiovisual (cine y video) que permite realizar comparaciones y fundamentar las actividades propuestas en el plan. Pero la realidad también indica que Chile en los últimos 40 años, ha desembocado en un sistema neoliberal arraigado de manera profunda en la sociedad chilena, cuyas consecuencias establecen relaciones laborales desiguales y condiciones de precarización en el trabajo, especialmente en el trabajo artístico.

En el libre juego de la oferta y la demanda, hemos centrado el estudio en el mercado nacional y regional, en la Región de Los Ríos y regiones vecinas. La “Oferta” es entendida como la cantidad de instalaciones (infraestructura) o de producción cultural. Las ofertas no se limitan a productos físicos, sino que incluyen servicios, actividades o beneficios enfocados a personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

La “Demanda”, es descrita en términos de consumo o penetración (ventas, asistencias y usuarios). Cantidad de bienes o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades intrínseca o deseos de utilidad a un precio dado y en un lugar determinado.

Asuaga y Peombo (2004) señalan entonces, que el enfoque dado hasta el momento por los economistas de la cultura, es una visión que abarca, fundamentalmente, tres concepciones:

- *El punto de vista macro, en el que se analizan los diversos comportamientos de la oferta y la demanda de productos y servicios culturales.*
- *El enfoque del consumidor cultural, en el que se describen e interpretan las preferencias y opciones de dicho consumidor, ante las ofertas existentes.*
- *Las políticas culturales que desarrollan los distintos gobiernos.*

5.1.- Encuesta de Consumo Cultural 2012

a.- Aspectos metodológicos

Bajo el nombre de cultura y tiempo libre se aglutinan una serie de gráficos y datos que describen la actividad y dinámica cultural de las diferentes regiones del país. Distinguimos dos campos principales: el que se refiere al sector audiovisual³⁴ y el referente a las artes escénicas³⁵.

La primera constituye una industria mientras que la segunda corresponde a una serie de actividades que involucra sobretodo funciones de artes escénicas. Las encuestas describen de qué manera se distribuyen y se consumen a lo largo y ancho del país, en diferentes regiones, las distintas actividades artísticas y de entretenimiento, referidas a las artes escénicas y la cinematografía.

Nuestra metodología fue analizar, observar y comparar los datos desde una perspectiva que busca describir la dinámica cultural a nivel nacional, a nivel metropolitano y nivel de la región. Nos remitiremos a la Región de Los Ríos, más interesa hacer comparaciones y entender, en la medida de lo posible, el contexto inmediato es decir, comparar con las regiones vecinas de La Araucanía y de Los Lagos, como resultado. La manera que procedemos es a partir de la observación y el análisis de los números y la dinámica que se dibuja en los cuadros que la encuesta presenta. Hacemos uso de la comparación de las fluctuaciones tanto a nivel nacional, metropolitano y regional.

Dado que una buena parte de la población está concentrada en el área metropolitana, hecho reviste importancia dado que la dinámica que ésta presenta no necesariamente corresponde a lo

³⁴ Los sectores audiovisual (cine) *"...se consideran dentro de la categoría industrial, en la medida que son sectores de mayor complejidad en su cadena productiva. Asimismo tiene mayor variedad y cantidad de empleo asociado y su consumo está arraigado en la sociedad". (cultura y tiempo libre/ informe anual 16: 2012)*

³⁵ *"Las artes escénicas engloban toda forma de expresión capaz de inscribirse en la escena: teatro, danza, música y cualquier manifestación asociada al espectáculo". (idem)*

que sucede al interior de las regiones, como lo es el registro de más del 50% del total de las funciones y asistentes de los espectáculos de artes escénicas, música y cinematografía a nivel nacional.

Nos hemos dado a la tarea de establecer algunas relaciones y de obtener algunos porcentajes que nos ayudan a evidenciar relaciones o aspectos significativos con respecto a la dinámica de consumo que experimentan algunas de las regiones con respecto a la Región Metropolitana.

b.- Industria Audiovisual

Las funciones de cine-video realizadas el año 2012 en locales distintos a una sala de cine, hubo un incremento de 7,4 % en la cantidad de funciones respecto al año 2011, acompañada de un incremento del número de espectadores de 18, 7 % donde incidieron principalmente los asistentes con entrada gratuita que aumentaron 19,1 %.

AUDIOVISUAL: CINE INFRAESTRUCTURA

CUADRO 1: NÚMERO DE SALAS DE EXHIBICIÓN Y CAPACIDAD, SEGÚN REGIÓN. 2012¹

REGIÓN	Número de Salas	Capacidad (Butacas)
TOTAL	306	70.329
XV de Arica y Parinacota	1	480
I de Tarapacá	6	1.476
II de Antofagasta	7	3.780
III de Atacama	3	1.550
IV de Coquimbo	6	1.323
V de Valparaíso	23	6.039
VI de O'Higgins	7	1.561
VII del Maule	9	2.218
VIII del Biobío	26	5.925
IX de La Araucanía	12	3.008
XIV de Los Ríos	5	993
X de Los Lagos	8	2.107
XI Aysén	1	452
XII de Magallanes y la Antártica	4	540
XIII Metropolitana	188	38.877

El número de salas de cine registradas para el país corresponde a 306. El 61,4%, es decir 188 se encuentran en la Región Metropolitana. **Distribuidas en 5 salas, la Región de Los Ríos cuenta con 993 butacas, lo que equivale a un 1,4% del aforo a nivel nacional.** Esto es menos de la mitad de las disponibles en la Región de Los Lagos que cuenta con 2107 butacas, un 2,9% distribuida en 8 salas, y la tercera parte de la Región de La Araucanía, con 12 salas y un 4,2 % del total, con un aforo de 3008 butacas.

La Región de Los Ríos ocupa el lugar número 12 en capacidad de butacas. Mientras que la Región de La Araucanía ocupa el 5° lugar en número de butacas y la Región de Los Lagos el 7° lugar en número de butacas.

ESPECTADORES
CUADRO 2: NÚMERO DE ESPECTADORES, POR PAÍS DE ORIGEN DE LA PELÍCULA, SEGÚN REGIÓN. 2012¹

REGIÓN	Espectadores						
	Total	País de origen de la película					
		Chile ²	EE.UU.	Europa	Latinoamérica	Coproducciones	Otros Países
TOTAL	20.122.604	2.495.367	16.323.896	585.461	26.481	665.532	25.867
XV de Arica y Parinacota	120.641	25.688	94.775	-	-	178	-
I de Tarapacá	473.625	58.925	390.396	11.395	550	12.359	-
II de Antofagasta	934.656	106.217	777.180	21.138	833	27.834	1.454
III de Atacama	121.642	15.842	102.198	666	113	2.202	621
IV de Coquimbo	595.828	70.522	501.416	11.012	-	12.878	-
V de Valparaíso	1.786.266	232.663	1.449.567	47.356	1.417	53.400	1.863
VI de O'Higgins	433.669	57.917	356.294	11.352	-	7.403	703
VII del Maule	369.319	52.902	301.115	8.139	321	6.773	69
VIII del Biobío	1.501.195	206.688	1.210.019	44.950	1.100	38.438	-
IX de La Araucanía	634.559	87.286	508.679	15.826	1.574	20.841	353
XIV de Los Ríos	265.530	35.379	215.043	6.347	557	7.975	229
X de Los Lagos	437.207	58.195	358.254	8.695	-	12.063	-
XI Aysén
XII de Magallanes y la Antártica	187.710	23.807	156.460	2.801	107	4.535	-
XIII Metropolitana	12.260.757	1.463.336	9.902.500	395.784	19.909	458.653	20.575

Respecto al número de espectadores, la Región de Los Ríos arroja el número de 265.530 espectadores a funciones de cine, lo cual representa un 1,3%, que lo sitúa en un 11° lugar. La región de vecina. Los Lagos arrojo 437. 207 lo que constituye el 2,1% y que lo sitúa en el 8° a nivel nacional.

La Araucanía, con 634.559, es decir 3,1% se situó en el 5° sitio. Los números de la Región de Los Ríos considerablemente más bajos que las regiones vecinas, solo poco más de la mitad de espectadores con respecto a la Región de los Lagos y más de la tercera parte con respecto a la Región de La Araucanía. Dentro de este rubro, el cine norteamericano es el mayormente difundido y el que mayormente se consume. En términos nacionales, un 81.1% de los espectadores fueron a ver una película norteamericana. En segundo lugar lo ocupa el cine chileno con un 12,4 %. El cine nacional presentó un incremento de espectadores de 173,5 %; su participación en el total, de un 5,3 % el 2011 a un 12,4 % el 2012.

La Región de Los Ríos, al igual que la Región de Los Lagos y La Araucanía presentan un punto porcentual o más de espectadores para cine chileno, con respecto de los números a nivel nacional (12,4%). El 13,3% para la Región de los Ríos, 13,7% para la Araucanía y 13,3% para la Región de Los Lagos. Destaca que la mayor parte del cine que se proyecta es de manufactura norteamericana, las coproducciones entre países o bien las producciones de otros países prácticamente constituyen una rareza en la oferta.

AUDIOVISUAL: VIDEO DVD Y BLU-RAY FUNCIONES Y ESPECTADORES

**CUADRO 7: NÚMERO DE FUNCIONES DE VIDEO,
SEGÚN REGIÓN. 2012**

REGIÓN	Funciones
TOTAL	2.962
XV de Arica y Parinacota	-
I de Tarapacá	11
II de Antofagasta	67
III de Atacama	228
IV de Coquimbo	75
V de Valparaíso	418
VI de O'Higgins	118
VII del Maule	301
VIII del Biobío	375
IX de La Araucanía	98
XIV de Los Ríos	160
X de Los Lagos	90
XI Aysén	39
XII de Magallanes y la Antártica	-
XIII Metropolitana	982

Un dato interesante en la Región de Los Ríos es las proyecciones de videos, que representa un 5,4% de las proyecciones de video realizadas en el país (2.962). Se ofrecieron 160 funciones, casi el doble de las realizadas en la Región de La Araucanía con 98 y que representan el 3,3% y las 90 funciones de la Región de Los Lagos, que constituyen el 3,0%, y ambas regiones tienen un mayor número de salas y butacas.

La Región de Los Ríos y sus vecinas de Los Lagos y La Araucanía aglutinan un 11,7 % de las funciones de video a nivel país. Es importante tener en claro que por funciones de video se puede estar haciendo alusión a cine, que es proyectado en espacios distintos a una sala de cine habitual.

CUADRO 8: NÚMERO DE ESPECTADORES DE FUNCIONES DE VIDEO, POR TIPO DE ENTRADA, SEGÚN REGIÓN. 2012

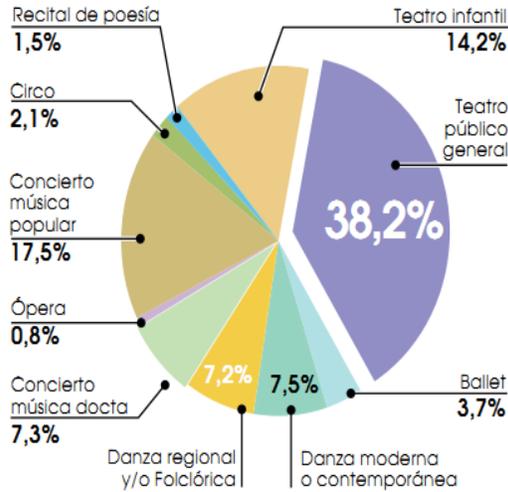
REGIÓN	Espectadores		
	Total	Tipo de entrada	
		Pagada	Gratuita
TOTAL	395.559	109.822	285.737
XV de Arica y Parinacota	-	-	-
I de Tarapacá	2.291	-	2.291
II de Antofagasta	4.085	60	4.025
III de Atacama	46.280	4.800	41.480
IV de Coquimbo	8.677	-	8.677
V de Valparaíso	38.434	4.335	34.099
VI de O'Higgins	17.557	1.560	15.997
VII del Maule	24.886	4.220	20.666
VIII del Biobío	83.391	51.305	32.086
IX de La Araucanía	14.845	-	14.845
XIV de Los Ríos	33.970	13.621	20.349
X de Los Lagos	5.933	488	5.445
XI Aysén	14.800	12.400	2.400
XII de Magallanes y la Antártica	-	-	-
XIII Metropolitana	100.410	17.033	83.377

El número de espectadores a funciones de video a nivel nacional fue de 395.559 de los cuales 109.822, es decir el 27,7% pagaron su entrada, mientras que el resto 285.737 personas, es decir 72,2% entraron de manera gratuita. **El número de funciones de video en la Región de Los Ríos es de 33,970 espectadores, de los cuales 13,621, es decir un 40,0% pagó por ver la función,** mientras que un 59,9%, que equivalente a 20.349 espectadores entraron de manera gratuita. Diferenciándose ampliamente de lo registrado a nivel nacional por más de 12 puntos porcentuales en lo que respecta a entradas pagadas.

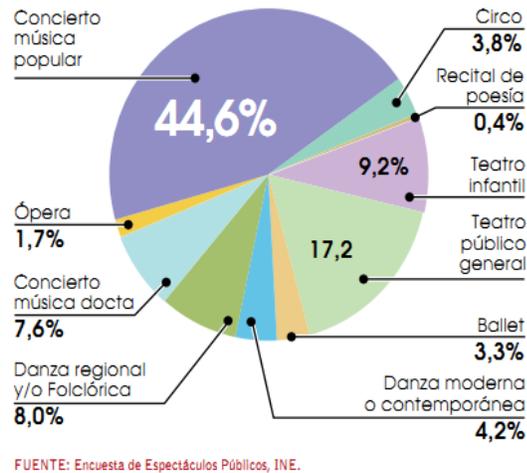
Otro dato significativo es la mayor cantidad de proyecciones y afluencia con respecto de sus vecinos de la Región de La Araucanía con solo 98 funciones y un número de espectadores de 14.845 en relación a las 90 funciones y 5.933 espectadores de la Región de Los Lagos. Además, es importante mencionar que para la Región de la Araucanía, las funciones de video se realizaron de manera gratuita, mientras que en la Región de Los Lagos sólo el 8,2% de los asistentes pagaron por las funciones, siendo **la Región de los Ríos la que registra mayor número de funciones pagadas.**

c.- Artes Escénicas

Funciones de espectáculos de artes escénicas y otros. Año 2012. Total nacional.



Asistentes a espectáculos de artes escénicas y otros. Año 2012. Total nacional.



En esta dimensión hay elementos de importancia en ambos cuadros analizados. El primero alude a la asistencia a eventos de carácter cultural relacionados con las funciones escénicas se registraron en total 18.907 espectáculos, que congregaron a 6.504.761 personas. De la oferta cultural, es decir de lo que se ofrece como funciones, la actividad teatral logra el 52,4% a nivel nacional, duplicando la oferta de la música, que alcanza 25,6% y la danza y el ballet con 18,4%. El resto de la oferta cultural lo completa el circo y los recitales de poesía, que presentan números poco representativos.

El contraste interesante es la demanda. Lo que el público consume en mayor cantidad, si sumamos la actividad musical (música popular, docta y opera) alcanza un 53,9% del total nacional de los asistentes a espectáculos de las artes escénicas. Esta cantidad duplica al teatro, segundo grupo que logra un 26,4%, sobrepasando considerablemente a la actividad dancística, que registro un 18,4% de espectáculos, entre los tres primeros sectores, tanto de oferta como en la demanda.

Esto supone que la oferta de espectáculos a nivel de funciones totales, son ampliamente distintos a lo que el público demanda. Debemos tomar en cuenta si, que la dinámica cultural de las regiones es beneficiosa en cuanto al número de funciones, mientras que las audiencias se concentrada en una sola región, la metropolitana.

ARTES ESCÉNICAS, DANZA Y ESPECTÁCULOS MUSICALES FUNCIONES

CUADRO 19: NÚMERO DE FUNCIONES DE ESPECTÁCULOS DE ARTES ESCÉNICAS Y OTROS, POR TIPO DE ESPECTÁCULO, SEGÚN REGIÓN. 2012

REGIÓN	Funciones ¹											
	Tipo de espectáculo											
	TOTAL	Teatro infantil	Teatro público general	Ballet	Danza moderna o contemporánea	Danza regional y/o folclórica	Concierto música docta	Ópera	Concierto música popular	Circo	Recital de poesía	Otros
TOTAL	18.907	2.690	7.215	704	1.426	1.360	1.371	153	3.310	402	276	-
XV de Arica y Parinacota	251	53	131	10	6	18	6		26		1	-
I de Tarapacá	308	47	130	10	24	21	44	1	14	5	12	-
II de Antofagasta	276	11	95	25	11	29	40		53	10	2	-
III de Atacama	562	60	135	46	37	76	26		157	16	9	-
IV de Coquimbo	453	59	78	11	46	76	54	5	91	11	22	-
V de Valparaíso	1.567	230	177	147	168	180	210	8	296	116	35	-
VI de O'Higgins	829	101	298	79	61	99	30	5	97	45	14	-
VII del Maule	811	112	188	24	51	122	88	6	168	21	31	-
VIII del Biobío	1.259	197	296	41	43	195	167	21	258	15	26	-
IX de La Araucanía	697	111	123	83	36	124	54	8	130	13	15	-
XIV de Los Ríos	431	29	49	8	36	63	139		99	5	3	-
X de Los Lagos	693	69	88	85	46	78	61	3	205	37	21	-
XI Aysén	59	4	4			13	7	2	18	11		-
XII de Magallanes y la Antártica	50	5	2	5	5	4	13		10	6		-
XIII Metropolitana	10.661	1.602	5.421	130	856	262	432	94	1.688	91	85	-

Las 10.661 funciones de espectáculos de artes escénicas y música, que constituyen el 56,3% del total nacional de funciones realizadas, la Región Metropolitana está por sobre cualquier otra región que se le compare, 6 veces más que la segunda región en importancia, la Región de Valparaíso, con 1.567 funciones realizadas, apenas un 8,2% del total nacional y casi 8 veces que la Región del Bio Bio, tercera región en importancia, con 1.259 funciones realizadas, el 6,6% del total nacional. Solo esas tres regiones concentran el 71,1% de la oferta cultural, hecho que nos determina la dinámica, la dotación de infraestructura y la actividad escénica que concentran las otras regiones.

La Región Metropolitana concentra el 56,5% del teatro infantil a nivel nacional, el 75,1% de las actividades teatrales para público en general, el 18,4% de las funciones de Ballet, el 60,0% de las funciones de danza contemporánea y un 19,2% referente a la danza folclórica. Además el 31,5% de los recitales de música docta, el 61,43% de las funciones opera, el 55,9% de los eventos de música popular, un 22,6% de las presentaciones de circo y el 30,7 de los recitales de poesía. La actividad teatral, al agruparse representa el 65,8% del total de la oferta cultural, tres veces superior a la actividad musical, con el 20,9%, casi 6 veces más que la danza y el ballet, que agrupadas constituyen un 11,7% de la oferta total.

En este cuadro de concertación, la Región de Los Ríos ocupa el sitio número 10, con 431 funciones realizadas en sus recintos, es decir 2,2% del total nacional. Esto la ubica muy por debajo de las regiones vecinas de La Araucanía, que se ubica en el 6° sitio con un 3,6% del total nacional, y de la Región de Los Lagos, que ocupa el 7° sitio con sólo cuatro funciones menos, el 3,6% del total nacional.

De las 431 funciones de espectáculos de artes escénicas y música en la Región de Los Ríos, el **primer lugar es para la música docta con 32,2%**, que equivale a 139 funciones, duplicando las 61 realizadas en la Región vecina de Los Lagos y casi triplicando las 54 realizadas en la Región de La Araucanía, hecho que destaca por representar sólo el 0,8% de la oferta a nivel nacional. La Región de Los Ríos ocupa el lugar número 4 con mayor cantidad de funciones de música docta a nivel nacional con 10,1%, situación excepcional frente al 31,5% de las funciones en la Región Metropolitana.

CUADRO 25: NÚMERO DE ESPECTADORES DE ESPECTÁCULOS DE ARTES ESCÉNICAS Y OTROS, CON ENTRADA GRATUITA Y PAGADA, POR MES, SEGÚN REGIÓN. 2012

REGIÓN	Espectadores ¹												
	TOTAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL	6.984.761	827.273	437.308	381.337	318.924	454.221	428.938	451.089	573.476	558.145	614.672	669.243	767.853
XV de Arica y Parícuta	70.533	2.582	3.500	4.720	2.498	3.992	3.205	10.835	10.842	7.822	7.185	5.559	7.792
Ido Tarapacá	133.854	3.054	35.826	1.421	4.360	2.616	8.726	6.288	15.520	22.923	11.764	9.198	12.363
Ido Antofagasta	113.082	28.354	1.889	1.390	6.205	4.380	7.025	8.195	7.330	4.312	8.510	7.600	28.492
Ido Atacama	187.627	31.038	18.905	4.372	15.302	10.985	9.059	10.820	10.220	13.800	10.650	20.965	28.510
IV de Copiapo	136.927	26.359	10.508	1.988	5.075	11.340	22.410	9.388	8.454	7.150	6.575	6.545	20.815
V de Valparaíso	653.886	105.517	126.985	14.860	13.681	15.205	19.202	40.386	36.531	30.074	73.685	88.142	98.785
VI de O'Higgins	249.344	33.525	16.600	14.472	13.970	16.685	24.285	11.065	17.400	47.327	17.410	15.505	21.010
VIII del Maipo	352.603	46.330	19.889	12.408	9.000	15.548	15.873	25.121	28.053	29.138	22.344	17.916	20.944
VIII del Biobío	478.493	101.612	47.118	25.931	23.692	31.187	32.404	25.102	40.343	29.980	41.405	35.381	24.338
IX de La Araucanía	283.043	23.624	45.048	11.652	11.713	14.505	15.509	15.309	28.442	27.304	25.295	22.905	41.705
XV de Los Ríos	115.508	8.045	8.409	4.099	5.485	5.647	8.011	11.266	14.591	12.259	10.835	13.546	13.309
X de Los Lagos	252.783	31.454	33.171	6.643	17.044	15.255	19.850	29.929	14.810	15.196	19.765	30.362	19.244
XI Aysén	39.190	4.400	950	1.200	2.450	1.600	0	0	2.000	3.400	21.400	1.100	640
XIII de Magallanes y la Antártica	19.129	0	0	0	450	0	340	0	2.400	1.200	4.000	3.635	7.015
XIII Metropolitana	3.498.159	378.319	68.670	275.181	218.049	304.274	244.018	247.294	336.157	298.250	333.203	370.837	422.852

La segunda preferencia en la Región de Los Ríos corresponde a las funciones de música popular con 99, equivalentes a un 22,9% de la oferta escénica, un 2,9% del total nacional, posicionándola en el lugar 8 a nivel nacional, poco menos de la mitad de las realizadas en la región vecina de Los Lagos, donde la música popular constituye el primera preferencia 205 funciones, que constituyen el 32,4% de su oferta cultural y representan el 6,1% del total nacional, en el 4° puesto a nivel país. En la Región de La Araucanía, la actividad musical representa también la primera preferencia con 130 funciones realizadas, un 18,3% de su oferta cultural, un 3,9% del total nacional, ocupando el 7° lugar en el país.

La tercera preferencia de la oferta cultural en la Región de Los Ríos es la danza regional con el 14,6%, seguido por el teatro para el público en general con 11,3%. La danza contemporánea obtiene un 8,3%, el teatro infantil un 6,7% y ballet un 1,8%. A diferencia de las tendencias nacionales, en la Región de Los Ríos la mayor oferta es la música.

Los datos revisados tienen que ver mayormente con la oferta, es decir con lo que las instancias e instituciones ligadas al sector de las artes están desarrollando y proponiendo. Sin embargo hemos afirmado que la oferta y la demanda corren por caminos diferentes, al disponerse de una mayor oferta de teatro a nivel nacional y la demanda mayoritaria se centra en la música popular. En lo que respecta a la asistencia a espectáculos de artes escénicas y música, la Región Metropolitana concentro 3.498.169 personas, el 53,7% del total nacional, cinco veces más que la Región de Valparaíso, la segunda en asistencia que concentro a 663.886 personas el 10,2% del total, cinco veces más que la Región del Bio Bio, con 478.493 asistentes, el 7,3% del total nacional.

La preferencia del público, en cantidad de asistentes a funciones es la música popular. Hemos descrito que la oferta cultural a lo largo del año ofrece eventos culturales destinados al público a nivel nacional, y que las preferencias están determinadas por las instituciones y grupos encargados de generar las actividades artísticas. La diferencia sustantiva alude a la manera en que esa oferta se consume. La disparidad se produce entre los que se ofrece y por otro, lo que se consume.

Es importante destacar que a nivel de consumo, la demanda cultural suele ocultar la real preferencias. La encuesta presenta dos tipos asistentes: el que paga por una entrada y el que no paga o entra de manera gratuita. La oferta cultural cuenta con algún subsidio o compromete un porcentaje de gratuidad en sus funciones, este hecho necesariamente compromete a las políticas culturales y sus instituciones, que definen una oferta basada en la gratuidad, y que este fenómeno, el consumo gratuito distorsiona la demanda real de las preferencia de consumo cultural.

CUADRO 21: NÚMERO DE ASISTENTES A ESPECTÁCULOS DE ARTES ESCÉNICAS Y OTROS, PAGANDO ENTRADA, POR TIPO DE ESPECTÁCULO, SEGÚN REGIÓN. 2012

REGIÓN	Asistentes ¹											
	TOTAL	Tipo de espectáculo										
		Teatro infantil	Teatro público general	Ballet	Danza moderna o contemporánea	Danza regional y/o folclórica	Concierto música docta	Ópera	Concierto música popular	Circo	Recital de poesía	Otros
TOTAL	3.225.409	242.098	515.005	79.622	87.881	104.062	149.065	54.846	1.895.386	95.849	1.595	-
XV de Arica y Parinacota	100	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	-
I de Tarapacá	46.376	903	4.165	0	0	0	3.000	0	38.308	0	0	-
II de Antofagasta	41.641	1.240	24.167	1.905	0	0	500	0	13.829	0	0	-
III de Atacama	11.800	0	1.600	0	0	4.800	0	0	1.400	4.000	0	-
IV de Coquimbo	45.069	1.700	2.919	2.500	12.160	6.070	5.610	0	8.160	5.950	0	-
V de Valparaíso	396.987	5.450	7.605	4.691	4.546	26.370	27.545	203	289.907	30.670	0	-
VI de O'Higgins	74.410	8.290	17.740	1.950	9.070	10.590	1.140	0	16.650	7.480	1.500	-
VII del Maule	41.794	1.324	7.330	1.930	1.472	6.174	3.124	267	17.040	3.108	25	-
VIII del Biobío	135.672	11.407	24.682	3.600	4.645	2.508	23.952	3.850	57.028	4.000	0	-
IX de La Araucanía	63.229	3.051	6.644	2.720	2.397	6.233	5.298	918	34.344	1.624	0	-
XIV de Los Ríos	20.544	909	5.294	650	3.773	350	211	0	9.097	260	0	-
X de Los Lagos	101.367	6.406	4.889	2.639	1.901	6.370	5.427	1.967	53.882	17.886	0	-
XI Aysén	10.900	0	0	0	0	2.500	500	0	500	7.400	0	-
XII de Magallanes y la Antártica	4.500	0	0	0	0	0	0	0	2.600	1.900	0	-
XIII Metropolitana	2.231.020	201.418	407.970	57.037	47.817	32.097	72.758	47.641	1.352.641	11.571	70	-

Durante el 2012 se registró un total de 6.504.761 asistentes a espectáculos de artes escénicas y música a lo largo y ancho del territorio. 3.225.409 de asistentes pagaron su entrada, lo que equivale a un 49,5%. El sector de la música popular concentra la mayor cantidad de asistentes con 1.895.386 espectadores pagando por espectáculo, que equivalen a un 58,7% de la demanda. La segunda preferencia es el teatro para público en general, con 515.005 asistentes, que representan el 15,9% del total. A continuación el teatro infantil con 242.098 espectadores, con el 7,5% de los asistentes que pagaron un boleto. La quinta preferencia es la música docta que logro reunir a 149.065 espectadores, es decir un 4,6% del total.

La Región Metropolitana, como ya hemos visto concentra la mayor cantidad de oferta y de demanda. En los asistentes a eventos de artes escénicas y música, en el año 2012 concentra 2.231.020 espectadores que pagaron por una entrada. De este universo, la música popular es la actividad mayormente demandada, con 1.325.641 asistentes, con el 59,4% tres veces más que el sector del teatro para público en general, que reunió a 407.970 asistentes pagando entrada, que equivalen al 18,2% del total, casi 7 veces más que el teatro infantil, tercero en importancia con 201.418 asistentes, equivalente al 9% de los asistentes en la región.

Los movimientos de la demanda de la Región de Los Ríos, comparados con la Región Metropolitana y la regiones vecinas, apuntan a configurar que la dinámica cultural presenta diferencias, cual es **concentrar 115.508 espectadores, el 1,7% del público a nivel nacional para algún tipo de espectáculo de artes escénicas y música, y solo el 17,7%, esto es 20.554 personas pagaron entrada**, mientras que el resto 94.964, es decir 82,2% de los asistentes entraron de manera gratuita.

La Región de Los Ríos presenta un mayor porcentaje de asistentes en forma gratuita que las regiones aledañas, muy por encima de los porcentajes y cantidad bruta de la Región Metropolitana. La Región de Los Ríos ocupa el 11° sitio en lo que a asistentes se refiere, poco más de una tercera parte y muy por debajo de las regiones de La Araucanía, que registro 283.043 espectadores y que ocupa el 4° sitio en importancia, aglutinando al 4,3% de los asistentes a algún espectáculo. Más lejos, la vecina Región de Los Lagos, que logró reunir a 252.783 espectadores y la posicionan en el 6° lugar, con 3,8% del total de asistentes a nivel nacional.

En la Región La Araucanía el 77,6% de los asistentes a espectáculos de artes escénicas y música lo hacen de manera gratuita y el resto, 63.229, es decir el 22,3% pagaron por su entrada, Números similares en la Región de Los Lagos, donde el 59,8% de los asistentes lo hicieron de manera gratuita. El hecho resulta importante dado que la Región de Los Ríos, en la que la asistencia gratuita, se concentró algunos puntos porcentuales más con respecto de las regiones aledañas.

CUADRO 23: NÚMERO DE ASISTENTES A ESPECTÁCULOS DE ARTES ESCÉNICAS Y OTROS, ENTRADA GRATUITA, POR TIPO DE ESPECTÁCULO, SEGÚN REGIÓN. 2012

REGIÓN	Asistentes ¹											
	TOTAL	Tipo de espectáculo										
		Teatro infantil	Teatro público general	Ballet	Danza moderna o contemporánea	Danza regional y/o folclórica	Concierto música docta	Ópera	Concierto música popular	Circo	Recital de poesía	Otros
TOTAL	3.279.351	356.858	601.120	136.408	184.640	413.580	345.747	58.621	1.008.033	150.438	23.906	-
XV de Arica y Parinacota	70.433	9.603	24.596	5.258	3.015	9.809	833	-	17.259	-	60	-
I de Tarapacá	87.478	9.440	27.044	3.834	6.288	5.962	11.356	262	5.762	16.400	1.130	-
II de Antofagasta	72.041	1.980	20.206	10.017	3.350	9.880	15.735	-	7.134	3.639	100	-
III de Atacama	175.827	13.912	44.984	11.641	9.187	16.881	7.250	-	59.262	12.280	430	-
IV de Coquimbo	91.858	10.680	20.120	6.650	7.110	23.590	7.392	1.330	13.582	50	1.354	-
V de Valparaíso	266.898	33.369	27.446	7.209	15.881	39.736	37.204	2.492	71.874	27.477	4.210	-
VI de O'Higgins	174.934	20.790	20.267	8.620	6.055	35.250	8.585	6.000	47.377	20.820	1.170	-
VII del Maule	220.809	28.192	42.743	3.799	16.865	38.248	23.050	1.982	62.341	1.064	2.525	-
VIII del Biobío	342.821	24.642	45.164	12.845	12.208	52.795	32.769	15.401	125.303	19.800	1.894	-
IX de La Araucanía	219.814	26.282	28.546	17.072	9.000	49.872	19.880	5.402	59.350	2.830	1.580	-
XIV de Los Ríos	94.964	3.581	8.786	1.441	8.235	18.367	29.999	-	23.183	1.000	372	-
X de Los Lagos	151.416	15.890	27.745	5.564	10.637	18.041	12.285	2.314	56.923	1.260	757	-
XI Aysén	28.290	230	1.500	-	-	5.960	3.050	3.000	14.350	200	-	-
XII de Magallanes y la Antártica	14.629	2.200	600	1.920	1.474	1.356	3.866	-	3.123	90	-	-
XIII Metropolitana	1.267.139	156.067	261.373	40.538	75.335	87.833	132.493	20.438	441.210	43.528	8.324	-

De los 6.504.761 asistentes a funciones de artes escénicas y espectáculos de música, 3.279.351, es decir 50,4% lo hicieron de manera gratuita. La música popular acapara el 30,7% con un 1.008.033 asistentes, al teatro para público en general 261.373 espectadores, el 18,3% del total nacional. En el tercer lugar la danza regional o folclórica, con 413.580 espectadores, es decir un 12,6%. El teatro infantil con 356.858 asistentes y la danza contemporánea con 184.640 personas

Solo en la Región Metropolitana los asistentes de manera gratuita a eventos de música popular, lograron reunir a 441.210 asistentes, lo que equivale a un 43,7%; de la demanda, esto es casi el doble con respecto al teatro para público en general, que logró reunir 261.373 personas que equivale a un 20,6% y que representa poco más de la mitad de los reunidos en la música popular. En tercer lugar de funciones de artes escénicas y música en la Región Metropolitana es el teatro infantil con 261.373 personas, el 12,3% de la demanda. Entre los diez y menos puntos porcentuales, los conciertos de música docta que reunieron a 132.493 espectadores, es decir un 10,4% y la danza regional, con 87.833 que representan el 6,9% de la demanda en la Región Metropolitana.

Hecho significativo, el evento gratuito que reunió mayor cantidad de audiencia en la Región de Los Ríos es la música docta, 31,5 %, después la música popular con un 24,4% de la audiencia, la danza regional en tercer lugar con un 19,3%, el teatro para público en general, 9,2% y la danza contemporánea el 8,6 %. Solo la música, en términos generales aglutina un 54,9 de los asistentes a algún tipo de evento a nivel regional.

En las regiones vecinas, la Región de La Araucanía y la Región de Los Lagos, el evento que mayor convocatoria en la modalidad gratuita fue la música popular. En el caso de la Región de Los Lagos el 37,7% fue para los asistentes a eventos de música popular, seguida del teatro para el público en general que constituye un 18,3%; la danza regional se ubicó en el tercer sitio por relevancia numérica con un 11,9%.

La música popular lidera los números en la Región de La Araucanía, con un 54% del total de los asistentes que pagaron entrada en dicha región. El teatro para público en general que logro apenas un 10,5% para eventos pagados y la danza regional con 9,8%, más abajo la música docta, con 8,3% y el teatro infantil que no rebasa los cinco puntos porcentuales.

Los números correspondientes a la dinámica cultural muestran que buena parte de las funciones a espectáculos de arte escénicas y música y la audiencia está concentrada en una sola región. De la oferta cultural, es decir de lo que se ofrece como funciones la actividad teatral aglutina el 52,4% a nivel nacional, duplicando la oferta de música que alcanza 25,6% y la danza y el ballet con 18,4%;

Contrasta por otro lado la demanda, lo que el público consume en mayor cantidad, por la actividad musical entre música popular, docta y opera suman el 53,9% del total nacional de los asistentes a espectáculos de las artes escénicas, duplicando con ello al rubro del teatro, el segundo en la lista que presenta 26,4% y sobrepasando considerablemente a la actividad dancística que registro un 18,4% números que representan los tres primeros sitios tanto de oferta como de demanda.

En lo que respecta a las regiones y más específicamente a **la Región de Los Ríos, la dinámica cultural presenta diferencias que es importante atender. Con 115.508 espectadores, que representan el 1,7% del público a nivel nacional para algún tipo de espectáculo de artes escénicas y música, el 17,7%, esto es 20.554 personas pagaron entrada y el resto 94.964, es decir 82,2% de los asistentes entraron de manera gratuita.**

REALIDAD ACTUAL DE LA MÚSICA CHILENA

Es relevante conocer los cambios en la industria musical chilena responden a una serie de procesos relativos a la globalización de los productos culturales y a la introducción de nuevas tecnologías. Por un lado, la globalización de la industria fonográfica produjo la introducción en Chile de sellos discográficos multinacionales de forma temprana.

Por otro lado, las nuevas tecnologías digitales han cambiado la relación de los músicos con las discográficas, ya que ofrecen nuevas plataformas de difusión a través de internet y las redes sociales, pero también porque permiten la producción de discos con una inversión menor e igual calidad (CNCA y CAB, 2004; Solís, 2010; Ihnen, 2012). Es así que en Chile el movimiento musical ha tendido a independizarse de los grandes sellos, proliferando los sellos independientes y las autoproducciones. De este modo, las discográficas internacionales se han convertido fundamentalmente en distribuidores de discos extranjeros. Los independientes han intentado suplir la falta de inversión en los artistas locales, pero con una escasa capacidad para difundir a sus músicos en los medios de comunicación masivos, o para instalarlos en los grandes escenarios que se reservan a los artistas extranjeros (Solís, 2010: 4-5). En todo caso, el mercado nacional de fonogramas está altamente concentrado en las majors (grandes discográficas) que reúnen el 81,2% del total de ventas. La participación de los indies (sellos independientes) en el país, es inferior al que se aprecia a nivel mundial, y a nivel latinoamericano, con una participación de sólo el 18,8% del total.

El movimiento musical chileno ha crecido en diferentes áreas: *en artistas de calidad, en la profesionalización de algunos sectores como producción y sonido, y en la organización de grandes eventos masivos.* Sin embargo, los músicos nacionales difícilmente consiguen ser escuchados. Los radios difunden fundamentalmente música extranjera, aquella que es prioritaria para los sellos multinacionales, ocupando más de un 90% de las emisiones. La música chilena cuenta con una difusión mínima en radio y no existe ninguna norma que fije cuotas de contenidos nacionales. En este sentido, el Estado ha dejado la programación de contenidos, en todos los medios de comunicación, a la libre elección de sus dueños, sin buscar un proteccionismo especial hacia lo nacional o hacia lo cultural. Lo mismo ocurre con los grandes escenarios y festivales musicales, que han sido plenamente ocupados por artistas extranjeros, que cobran altas sumas de dinero por entrada, sin dar espacio a los artistas nacionales, ya sea como teloneros o formando parte del show.

En este escenario, las fuentes de ingresos de los músicos chilenos son escasas. Los derechos de autor y de interpretación, fundamentales para su mantención, no logran una cuantía importante por la escasa difusión en los medios de comunicación. **Los conciertos en vivo son importantes, pero conseguir los espacios y el público se hace difícil.** Las únicas fuentes de trabajo estable son la participación en agrupaciones musicales consolidadas y la docencia. En cuanto a las condiciones en las que deben trabajar los músicos, prima el trabajo informal e inestable. En Chile no existe un marco normativo que regule el trabajo de los artistas independientes, ni un sistema de seguridad social público que los proteja en cuanto a salud y jubilación

La situación que viven los músicos hoy en día se puede reflejar en las palabras del primer ministro de cultura chileno, José Weinstein: *“Muchas veces, quedamos enceguecidos ante el fulgor del éxito arrollador de unos pocos artistas, y no vemos la cruda realidad de muchos creadores que, dado los zigzagueos propios de su trabajo, viven circunstancias lamentables, por no decir fatales, en los últimos tramos de su vida”.*

PROYECTO: MEJORAMIENTO DE TEATRO CERVANTES, VALDIVIA

PLAN DE
GESTIÓN

7.- VISION Y MISIÓN

El teatro Cervantes, inmueble fiscal en proceso de inversión pública de diseño arquitectónico para su puesta en valor, se encuentra sin una Unidad de Gestión. La propuesta de constituir una administración mixta, a nivel institucional y organizacional, requieren configurar un “leitmotive”, término introducido por Hans Von Wolzogen a propósito de la música de Wagner que habla de *Grundthema* (tema fundamental)³⁶, la definir una visión de desarrollo y una misión de la organización que la llevará a cabo.

7.1.- Visión de Desarrollo:

El Teatro Cervantes será una sala patrimonial, creativa e multicultural en la programación de espectáculos de música, artes escénicas y cine, reconocida a escala regional y nacional por contribuir al desarrollo artístico de la región de Los Ríos.

7.2.- Misión de la Organización:

Constituir una institucionalidad privada sin fines de lucro a cargo de preservar, operar y mantener el teatro Cervantes en forma inclusiva, sostenible y sustentable.

³⁶ En música el leitmotive es un tema recurrente, una especie de refrán melódico que puntúa la obra.

7.3.- Identificación de Beneficios

El destino del teatro Cervantes como sala de espectáculos, bien de propiedad pública de destinación de uso gratuita y alto potencial de administración privada ofrece oportunidades para la generación de beneficios directos e indirectos, en tres ámbitos de desarrollo, a saber:

Culturales	Apoyar la creación artística y cultural regional. Facilitar la programación de espectáculos gratuitos y preferentemente pagados en condiciones técnicas excepcionales. Aportar una experiencia escénica colectiva, masiva y bajo techo, que densifica el capital cultural de la región.
Sociales	Aportar al imaginario social con una infraestructura cultural de calidad, que permita la participación en cultura, la apreciación de la creación artística y el goce de la producción cultural regional y nacional, aportando a una mejor calidad de vida en la ciudad.
Económicos	Posibilitar el desarrollo sustentable de artistas, creadores y actores culturales mediante el acceso a un espacio cultural dotado de condiciones técnicas, humanas, servicios y prestaciones en difusión y promoción, cuyos beneficios económicos permitan operar y mantener la sala de espectáculos.

7.4.- Objetivos Estratégicos:

Objetivo Cultural
Proveer una sala de espectáculos con infraestructura técnica para desarrollar la creación, la formación, la producción y la promoción de las artes escénicas de la región de Los Ríos.
Objetivo Social
Promover la apropiación de las personas con el inmueble y la participación de la comunidad en sus actividades, considerando variables de multiculturalidad e interculturalidad propios de la región de Los Ríos.
Objetivo Económico
Generar recursos financieros para mantener y operar el equipamiento cultural que se sustente en una programación atractiva, en la prestación de servicios y en la vinculación con redes de industrias creativas

7.5.- Actividades, Metas e Indicadores

OBJETIVO CULTURAL	Proveer una sala de espectáculos con infraestructura técnica para desarrollar la creación, la formación, la producción y la promoción de las artes escénicas de la región de Los Ríos				
METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR	FORMULA	MEDIO VERIFICADOR
A lo menos el 26 % de programaciones de espectáculos gratuitas anuales	Gestionar oferta de A.E de programación gratuita en el escenario principal	Dirección de Programación y Área Técnica	Nº actividades de programación gratuitas	Nº actividades de programación gratuitas ≥ 13	- Documento de Programación - Registro, fecha y logro de acciones realizadas
Generar convenios de uso de la sala con 12 artistas, creadores y actores culturales que hacen uso del teatro	Contacto, postulación, selección de los convenios que se programan	Gerente General y Dirección de Programación	Nº de convenios firmados	Nº convenios realizados /Nº de artistas, creadores y actores culturales que hacen uso del bien	- Documento de Convenios - Registro de convenios operando como programación
Ejecutar a lo menos 4 actividades de formación artística en la sala de ensayo anualmente (preferentemente 2 música y 2 danza o teatro o cine)	Diseño, promoción y ejecución de formación artística	Dirección de Programación	Nº de actividades	Nº de actividades ≥ 4	- Lista de Participantes - Ficha de Actividades Registro, fecha y tipo de ensayo
Un Convenio de programación conjunta con el Festival de Cine FICV	Contacto, acuerdo y promoción de programación conjunta	Gerente General y Dirección de Programación	Nº de convenio	Nº de Convenio firmado ≥ 1	- Convenio firmado
2 Convenio de programación conjunta con otra Corporación cultural	Contacto, acuerdo y promoción de programación conjunta	Gerente General	Nº de convenios con corporaciones	Nº de Convenio firmado ≥ 2	- Convenio firmado
2 Convenio de programación conjunta con Universidades	Contacto, acuerdo y ejecución de apoyo a gestión y de programación	Gerente General	Nº de convenios con universidades	Nº de Convenios firmado ≥ 2	- Convenio firmado -

2 Convenio de programación conjunta con Instituciones Culturales de regiones de Temuco y Puerto Montt	Contacto, acuerdo y ejecución de apoyo a gestión y de programación	Gerente General	Nº de convenios con I. culturales de regiones vecinas	Nº de Convenios firmado <u>≥2</u>	- Convenio firmado -
A lo menos la utilización de 06 medios de comunicación utilizados para difundir la programación mensual.	Producción de medios y prensa para promover la programación	Dirección de Programación	Nº de medios de comunicación	Nº de medios de comunicación <u>≥6</u> mensual	- Registro de medios de comunicación y/o noticias
Ejecutar 1 Festival de Música Popular de carácter nacional en Homenaje a Nelson Schwenke	Diseño, promoción y ejecución del festival	Gerente General y Dirección de Programación	Cantidad de Festivales	Nº de actividades <u>≥ 1</u>	- Convocatoria - Lista de Participantes - Ficha de Actividades Registro, fecha y tipo de ensayo

OBJETIVO SOCIAL	Promover la apropiación de las personas con el inmueble y la participación de la comunidad en sus actividades, considerando variables de multiculturalidad e interculturalidad propios de la región de Los Ríos				
METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR	FORMULA	MEDIO VERIFICADOR
A lo menos el 4 % de la programación son eventos de beneficios social al año	Gestionar oferta de A.E de programación gratuita en el escenario principal	Dirección de Programación y Área Técnica	Nº actividades de programación gratuitas	Nº actividades de programación gratuitas ≥ 2	- Documento de Programación - Registro, fecha y logro de acciones realizadas
A lo menos 12 ensayos abiertos a estudiantes y público en general de espectáculos de la programación de la sala anualmente	Convocatoria, realización y evaluación de ensayos abiertos	Área Técnica	Cantidad de Ensayos abiertos	Nº de ensayos ≥ 12	- Lista de Participantes - Listado de personas y colegios beneficiados
A lo menos 4 reuniones abiertas con artistas, creadores y actores culturales dela comunidad regional para informar línea curatorial y consultar la programación de espectáculos de la sala anualmente	Convocatoria, realización y evaluación de reuniones abiertas	Dirección de Administración y Dirección de Programación	Cantidad de Reuniones	Nº de reuniones ≥ 4	- Lista de Participantes - Listado de propuestas y prioridades de la comunidad artística
% de las demandas de artistas, creadores y actores culturales dela comunidad regional acordadas e integradas a la programación anualmente	Diseñar y aplicar instrumentos para capturar la demanda y transferirlas a la programación	Gerente General y Todas las Direcciones	% de la demandas de la comunidad acordadas	Nº de demandas acordadas puestas en cartelera/ Nº de demandas acordadas	- Acta de demandas de programación - Carteleras mensuales de programa de actividades
Generar convenios de uso de la sala con 04 artistas, creadores y u organizaciones culturales de pueblos originarios anualmente	Contacto, postulación, selección de los convenios que se programan	Gerente General y Dirección de Programación	Nº de convenios firmados	Nº convenios realizados /Nº de artistas, creadores y actores de pueblos originarios u organizaciones que hacen uso del bien	- Documento de Convenios - Registro de convenios operando como programación
01 centro de documentación funcionando a público al segundo año de operaciones	Elaborar perfil de proyecto para habilitación vía fondos sectoriales. Ejecutar acciones para lograr el CDOCS al segundo año.	Nº de centros de documentación	Nº de centros de documentación ≥ 1 Registro de Actividades	Nº de CDOS funcionando ≥ 1	- Documento de Convenios - Registro y acciones de prensa
Establecer 3 convenios con Cámaras de Comercio, Operadores Turismo, otros) para visibilizar el teatro Cervantes	Realizar reuniones periódicas con posibles socios estratégicos	Gerente General y Todas las Direcciones	Nº de convenios de socios estratégicos	Nº de convenios establecidos > 3	- Documentos de los Convenios -
6 acciones que promuevan la valoración del teatro a los visitantes y opinión pública	Posicionar el centro cultural en la ciudadanía por medio de la radio y diarios	Área Técnica	Nº de acciones de promoción en medios	Nº de acciones de promoción realizadas ≥ 06	- Plan de Medios - Registro de Prensa

OBJETIVO ECONÓMICO	Generar recursos financieros para mantener y operar el equipamiento cultural que se sustente en una programación atractiva, en la prestación de servicios y en la vinculación con redes de industrias creativas				
METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR	FORMULA	MEDIO VERIFICADOR
A lo más 70 % de programaciones pagadas anualmente	Gestionar oferta de A.E de programación pagada en el escenario principal	Gerente General y Dirección de Programación	Nº actividades de oferta pagada	Nº actividades de oferta diferenciada realizadas ≥ 35	- Documento de Programación - Registro, fecha y logro de ofertas realizadas
100 % de arriendos de sala para actividades a productoras, empresas, otros) se invierten en gasto de operación y mant.	Definir áreas y tareas de mantenimiento y operación, financiados por arriendos de la sala	Gerente General y todas las Direcciones	% de arriendos	Total de recursos para mantenimiento y operación logrados/ Total costos planificados	- Guía de Mantenimiento, y Programación - Planilla de Costos - Planilla de Ingresos
15 % de los costos totales de operación financiados por arriendo de espacios	Diseñar y ejecutar las servicios de arriendo de espacios indicados en el plan financiero	Gerente General y Dirección de Administración	% de recursos por ingresos del bien para la cubrir los costos totales	Total recursos obtenidos por ingresos/ total de recursos requeridos para cubrir costos *100	- Documento Plan Financiero - Planilla de Costos - Planilla de Ingresos
15 % de los costos totales de operación financiados por servicios por pago o corte de boletos	Diseñar y ejecutar espectáculos por pago directo o corte de boletos de servicios indicadas en el plan financiero	Gerente General y Dirección de Administración	% de recursos por ingresos del bien para la cubrir los costos totales	Total recursos obtenidos por ingresos/ total de recursos requeridos para cubrir costos *100	- Documento Plan Financiero - Planilla de Costos - Planilla de Ingresos
05 % de los costos totales de operación generados por Tarjeta de Socios del Cervantes	Diseñar y poner en marcha tarjeta de socio indicadas en el plan financiero	Dirección de Administración	% de recursos por ingresos del bien para la cubrir los costos totales	Total recursos obtenidos por ingresos/ total de recursos requeridos para cubrir costos *100	- Documento Plan Financiero - Planilla de Costos - Planilla de Ingresos
0.5 % de los costos totales de operación financiados por Ley de Donaciones	Diseñar propuesta de donaciones con fines culturales y ejecutar la propuesta indicadas en el plan financiero	Gerente General y Dirección de Administración	% de recursos por ingresos del bien para la cubrir los costos totales	Total recursos obtenidos por ingresos/ total de recursos requeridos para cubrir costos *100	- Documento Plan Financiero - Planilla de Costos - Planilla de Ingresos
0.5 % de los costos totales de operación generados por arriendo de espacios publicitarios	Diseñar propuesta de arriendo de espacios con fines publicitarios indicadas en el plan financiero	Dirección de Administración	% de recursos por ingresos del bien para la cubrir los costos totales	Total recursos obtenidos por ingresos/ total de recursos requeridos para cubrir costos *100	- Documento Tarjeta de Socios - Planilla de Costos - Planilla de Ingresos

0.25 % de los costos totales de operación generados por concesión de cafetería	Diseñar propuesta de concesión de uso cafetería indicadas en el plan financiero	Dirección de Administración	% de recursos por ingresos del bien para la cubrir los costos totales	Total recursos obtenidos por ingresos/ total de recursos requeridos para cubrir costos *100	- Documento Tarjeta de Socios - Planilla de Costos - Planilla de Ingresos
0.25 % de los costos totales de operación generados por venta anual de butacas Premium	Diseñar propuesta de venta butaca Premium indicadas en el plan financiero	Dirección de Administración	% de recursos por ingresos del bien para la cubrir los costos totales	Total recursos obtenidos por ingresos/ total de recursos requeridos para cubrir costos *100	- Documento Tarjeta de Socios - Planilla de Costos - Planilla de Ingresos
0.1 % de los costos totales de operación generados por visitas guiadas anualmente	Diseñar y gestionar visitas guiadas para conocer el teatro	Área Técnica	Nº de visitantes guiadas	Nº de visitas a través de vistas guiadas ≥ 100	- Libro de visitas
Administrar 1 plataforma informática conectada con redes creativas	Diseñar propuesta de plataforma digital para redes creativas	Gerente General y Dirección de Programación	Diseñar y mantener 1 plataforma informática	Nº de Plataformas funcionando ≥ 1	- Documento Digital diseñado y programado en server

PROYECTO: MEJORAMIENTO DE TEATRO CERVANTES, VALDIVIA

MÓDULO
PRESUPUESTO

9.- FLUJO DE CAJA

A.- Costo Fijo

COSTOS FIJOS en M\$	2015	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Director Ejecutivo	\$ 21,600	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800
Director Adm. Finanzas	\$ 14,400	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Director Programación	\$ 14,400	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Jefe Técnico	\$ 10,800	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Secretaría	\$ 4,800	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Auxiliar (aseo)	\$ 2,400	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Mantenición	\$ 600	\$ 200			\$ 200				\$ 200				
Tecnicos Sonido	\$ 4,800	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Tecnicos Iluminación	\$ 4,800	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Asistente Boleteros	\$ 7,200	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
3 guardias	\$ 7,200	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Contador	\$ 800	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 250	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Asistente de Comunicaciones (1/2 jornada)	\$ 2,400	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
TOTAL REMUNERACIONES	\$ 96,200	\$ 8,150	\$ 7,950	\$ 7,950	\$ 8,350	\$ 7,950	\$ 7,950	\$ 7,950	\$ 8,150	\$ 7,950	\$ 7,950	\$ 7,950	\$ 7,950

B.- Costo Operación

COSTOS FIJOS en M\$	2015	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Plan Comunicacional	\$ 20,000												
Plan Programación	\$ 20,000												
Plan Área Técnica	\$ 20,000												
Mantenición equipos técnicos	\$ 6,000	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Mantenición software contable y de gestión	\$ 1,200	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Mantenición software de programación	\$ 1,200	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Luz	\$ 3,600	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Agua	\$ 1,800	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Internet wifi	\$ 420	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35
Celular	\$ 720	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Útiles de oficina	\$ 720	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Útiles de aseo	\$ 360	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
Imprevistos	\$ 1,200	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Total Otros Costos	\$ 77,220	\$ 1,435	\$ 1,435	\$ 1,435	\$ 1,435	\$ 1,435	\$ 1,435	\$ 1,435	\$ 1,435	\$ 1,435	\$ 1,435	\$ 1,435	\$ 1,435
COSTO TOTAL	\$ 173,420	\$ 9,585	\$ 9,385	\$ 9,385	\$ 9,785	\$ 9,385	\$ 9,385	\$ 9,385	\$ 9,585	\$ 9,385	\$ 9,385	\$ 9,385	\$ 9,385

C.-Ingresos

GLOSA	INICIATIVA	RESULTADO OPERACIONAL AÑO 1	RESULTADO OP. AÑO2	RESULTADO OP. AÑO 3	RESULTADO OP. AÑO 4	RESULTADO OP. AÑO 5	RESULTADO OP. AÑO 6
Ingresos	Espectáculos pagados - especiales 1x mes (12m/844b/10mil)	101,280,000	101,280,000	101,280,000	101,280,000	101,280,000	101,280,000
	Espectáculos pagados -nacionales 1x mes (12m/844b/5mil)	50,640,000	50,640,000	50,640,000	50,640,000	50,640,000	50,640,000
	Espectáculos pagados -regionales 1x mes (12m/844b/2mil)	20,256,000	20,256,000	20,256,000	20,256,000	20,256,000	20,256,000
	Arriendo de sala y dependencias	88,803,000	88,803,000	88,803,000	88,803,000	88,803,000	88,803,000
	Concesión Cafetería	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
	Visitas Guiadas 200pers por mes (12m/200p/1200 pesos)	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000
	10% costo operación x Ley de Donaciones Culturales	7,722,000	5,325,000	5,325,000	5,325,000	5,325,000	5,325,000
	Tarjeta de socios teatro (1000 pers.)	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
	Arriendo Espacios Publicitarios	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Subsidios	Aporte FNDR	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000
TOTAL		433,981,000	431,584,000	431,584,000	431,584,000	431,584,000	431,584,000

RESULTA DO OP. AÑO 7	RESULTA DO OP. AÑO 8	RESULTA DO OP. AÑO 9	RESULTA DO OP. AÑO 10	RESULTA DO OP. AÑO 11	RESULTA DO OP. AÑO 12	RESULTA DO OP. AÑO 13	RESULTA DO OP. AÑO 14	RESULTA DO OP. AÑO 15	RESULTA DO OP. AÑO 16	RESULTA DO OP. AÑO 17	RESULTA DO OP. AÑO 18	RESULTA DO OP. AÑO 19	RESULTA DO OP. AÑO 20
121,536,000	121,536,000	121,536,000	121,536,000	121,536,000	121,536,000	121,536,000	121,536,000	121,536,000	121,536,000	121,536,000	121,536,000	121,536,000	121,536,000
60,768,000	60,768,000	60,768,000	60,768,000	60,768,000	60,768,000	60,768,000	60,768,000	60,768,000	60,768,000	60,768,000	60,768,000	60,768,000	60,768,000
24,307,200	24,307,200	24,307,200	24,307,200	24,307,200	24,307,200	24,307,200	24,307,200	24,307,200	24,307,200	24,307,200	24,307,200	24,307,200	24,307,200
133,204,500	133,204,500	133,204,500	133,204,500	133,204,500	133,204,500	133,204,500	133,204,500	133,204,500	133,204,500	133,204,500	133,204,500	133,204,500	133,204,500
2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000
3,456,000	3,456,000	3,456,000	3,456,000	3,456,000	3,456,000	3,456,000	3,456,000	3,456,000	3,456,000	3,456,000	3,456,000	3,456,000	3,456,000
6,390,000	6,390,000	6,390,000	6,390,000	6,390,000	6,390,000	6,390,000	6,390,000	6,390,000	6,390,000	6,390,000	6,390,000	6,390,000	6,390,000
6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000
564,541,700	564,541,700	564,541,700	564,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700

d.- Flujo de Caja

GLOSA	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	QUARTO AÑO	QUINTO AÑO	SEXTO AÑO	SEPTIMO AÑO	OCTAVO AÑO	NOVENO AÑO
TOTAL INGRESO	433,981,000	431,584,000	431,584,000	431,584,000	431,584,000	431,584,000	564,541,700	564,541,700	564,541,700
TOTAL EGRESO	-173,420,000	-149,450,000	-149,450,000	-149,450,000	-149,450,000	192,120,000	192,120,000	207,456,000	225,859,200
FLUJO CAJA PROYECTO	260,561,000	282,134,000	282,134,000	282,134,000	282,134,000	623,704,000	756,661,700	771,997,700	790,400,900

AÑO 10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	AÑO 20
564,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700	664,541,700
225,859,200	225,859,200	247,943,040	274,443,648	274,443,648	274,443,648	274,443,648	274,443,648	274,443,648	274,443,648	274,443,648
338,682,500	890,400,900	912,484,740	938,985,348	938,985,348	938,985,348	938,985,348	938,985,348	938,985,348	938,985,348	938,985,348