

TESIS DE GRADO

**INESTABILIDAD Y PRECARIEDAD TEATRAL-
DESARROLLO DE UN MODELO DE
SOSTENIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
COMPAÑÍAS TEATRALES EN CHILE**

Composición de herramientas del área Económica para la gestión de
Compañías de Teatro Emergentes en el territorio Chileno.

Profesor Guía: Jorge Moreno Frías.

Estudiantes:

Camila Javiera Aravena Gamarra.

Pablo Andrés Barra Novoa.

Tesis presentada a la Escuela Teatro / Facultad de Artes de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano para optar al grado académico / título profesional de Licenciado en Teatro Mención en Interpretación.

Santiago de Chile, Abril de 2014

“El precio del éxito es trabajo duro, dedicación al trabajo que estamos haciendo, y la determinación de que, ganemos o perdamos, hemos aplicado lo mejor de nosotros mismos a la tarea que tenemos entre manos”.

(Vince Lombardi)

Dedicatorias

La presente tesis se la dedico a mi familia, especialmente a mi padre Rigoberto Barra. M por el apoyo incondicional que me ha dado durante la etapa de formación de mi vida, a mi madre Gabriela Novoa por preocuparse de mi futuro, a mi hermano Rodrigo Barra por guiarme en mi camino y a mi hermanita Melín Barra por verla crecer. También, le dedico esta tesis a mi primer maestro de Teatro Lientur Rojas por enseñarme el valor de esta profesión, al Centro de Gestión Competitiva e Innovación Territorial (INGENIA-T) por el soporte de conocimientos en materia comercial, a El Teatro del Fantasma AC (México) y a los equipos del Nodo de Innovación Social Abierta (NiSa) y Nodo de Educación Superior para la Innovación Social (Nesis) por enseñarme que existen caminos para poder transformar realidades a favor de las personas. A todos ellos y muchos más por su cariño, tiempo y amor les dedico esta investigación.

Muchas gracias.

Pablo Andrés Barra Novoa

16/03/2014

A las personas que han estado conmigo incondicionalmente a lo largo de mi vida y de mi proceso académico, a mis amigas y amigos que siempre han creído en mí, a mi novio Pablo por apoyarme en este arduo camino, a mi familia, mis hermanos Bruno, Gabriel y José y a mi abuela Cecilia, quienes me quieren con mis defectos y virtudes, pero por sobre todo a mi madre Gabriela, quien ha sido un pilar fundamental que me ha sostenido en estos años académicos, económica y emocionalmente, brindándome cobijo en los tiempos difíciles y alegrándose conmigo en mis aciertos. A todos ellos les dedico este trabajo, porque siempre se preocuparon por esta investigación, la primera de mi vida universitaria. Por esto y por muchas cosas más...

Muchas gracias.

Camila Aravena Gamarra.

21/04/2014

I.- AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos por el tiempo dedicado a esta tesis a:

Ignacio Achurra de la “Compañía de Teatro La Patriótico Interesante”, a Martín Erazo de la Compañía de Teatro “La Patogallina”, al maestro de la dramaturgia chilena Juan Radrigán, a la directora teatral Alejandra Rojas y al productor general Juan Pablo Jacob de la Compañía de Teatro la Huella, a José Miguel Hidalgo de 24 Comunicaciones, a Édgar Castelán de “El Teatro del Fantasma Asociación Civil” (México), al abogado Mauricio Oros de la municipalidad de Santiago, a Andrés Mosqueira director del museo de Santiago, al profesor y coordinador del Magister en Gestión Cultural de la Universidad de Chile, Don Gabriel Matthey, a la gestora cultural Cecilia Noton, y a nuestro profesor guía que dirigió la tesis Jorge Moreno Frías. Muchas gracias por brindarnos sus conocimientos, apoyo, confianza y experiencias a esta investigación.

También queremos agradecer el apoyo de nuestros compañeros (a) del Teatro y su participación:

Rubi Figueroa, Javiera Canales, Carlos Zurita, María Belén, Valeria Moya, Miguel Acevedo, Christian Falcón, Maximiliano López, Daniela Valentina Baeza, Elizabeth Fernández, Nicolás Palma, Héctor Olea, Luis Chávez, Tián Hormazábal, Luis Barrales, Raisa Ganter, Camila Delbene, Danilo Campos, Pablo Cisternas, Estefanía Guzmán, Matías Baeza, Michael Silva, Fernanda Pérez, Michael Cáceres, Susan Soto, Camila Millán, Paulina Escalona, María Bravo, Sebastián Gallardo, Heny Roig y Rayen Castillo.

También queremos expresar nuestros más sinceros agradecemos a las Compañías de Teatro:

La Maquina Vapor Teatro, Compañía de Teatro La Rebelión, Teatro La Espera, Teatro La Gorda, Teatro Fractal, Teatro Descalzas, Teatro Síntoma, Teatro La Peste, Teatro Histórico la Chupilca, Compañía de Teatro Cesantes, Lanzarte Compañía de Teatro, Teatro en Colores, Compañía de Teatro y Marionetas Paladino, Compañía Teatral CreaCuerpo, La Maldita Teatro, Compañía de Teatro la Katrala, Teatro la Manno, La Aparecida, TeatroEspectro, Compañía Teatral La Porfía.

Igualmente agradecemos a los gestores Culturales por responder la encuesta de Instrucción y conocimientos de Gestión Cultural:

Verónica Tapia, Caro Chacana, Cristián Ormeño, Loreto Figueroa, Claudio Martínez, Patricia Del Lujan Garrido, Alejandro Gutiérrez, Jorge Moreno, Carolina Courvis y María José Egaña.

También damos las gracias y reconocemos a los maestros de la Escuela de Teatro de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano por enseñarnos esta bella profesión:

José Luis Olivarí Reyes, Juan Vargas, Brana Vantman, Hugo Medina, Carolina Cuturrufo, Amílcar Borges, Alejandro Castillo, Mónica Carrasco, Jorge Moreno Frías, Bartolomé Silva, Félix Venegas y Arturo Celis.

Además, queremos agradecer al traductor y profesor de ingles Guillermo Arriegada Barón, por dedicar y brindar ayuda en la traducción del resumen ejecutivo.

Finalmente, agradecemos a Rodrigo Estuardo, técnico de la sala de computación de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, por brindar su ayuda en la recta final de esta tesis.

Muchas Gracias.

II.- RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis de investigación titulada “Inestabilidad y Precariedad Teatral-Desarrollo de un Modelo de Sostenibilidad para las Compañías Teatrales en Chile”, da a conocer múltiples herramientas e instrumentos en materia de gestión, autogestión y emprendimiento cultural, teniendo como perspectiva los objetivos de las Políticas Culturales en el fomento de este sector.

La pregunta de investigación se enfoca en saber si:
¿Es posible entonces la creación de Compañías teatrales sostenibles en el mercado chileno actual?

De acuerdo a esta pregunta, nace nuestra conjetura principal que radica en que las compañías teatrales chilenas podrían llegar a ser autogestionables y sostenibles teniendo una sólida formación en gestión cultural y en las artes escénicas; aplicando herramientas en la cadena de valor del proceso creativo, como también desarrollando su área organizacional para llevar a cabo sus proyectos artísticos culturales, aprovechando las oportunidades de financiamiento existentes del sector público, privado y de la cooperación internacional.

El método que empleamos en esta investigación tiene un carácter mixto, con la finalidad de estudiar la inestabilidad y precariedad de las compañías teatrales, cuya información tiene como objetivo, enriquecer y respaldar la propuesta de desarrollo de un Modelo Sostenible para las compañías desde una perspectiva analítica, descriptiva, exploratoria, proyectiva y propositiva. Utilizaremos el perfil cuantitativo para analizar y recolectar datos claves a través de estadísticas porcentuales, que nos contribuyan a visualizar las fortalezas y debilidades para responder la pregunta de investigación, y saber, por medio del análisis, el fenómeno predominante que ha contextualizado el escenario inestable de las compañías encuestadas y de los agentes que se encuentran

en el sector teatral. Cabe destacar, que la modalidad cuantitativa se utilizará con la finalidad de comprender si nuestra conjetura de investigación realmente es correcta, a través de encuestas y datos bibliográficos. A la vez se presentará una variante cualitativa cuyo carácter se establece por medio de libros, informes, artículos web y otras publicaciones, como también de entrevistas, siendo tres de ellas, entrevistas en profundidad a grandes exponentes del teatro en Chile.

En el capítulo I de esta investigación, se encuentran los antecedentes generales que articulan tesis sobre la inestabilidad y precariedad teatral y el desarrollo de un modelo sostenible. En el Capítulo II, encontrarán el Marco Teórico de la investigación que narra los componentes históricos, económicos, sociales y culturales en el que están inmersas las Compañías Teatrales. En el capítulo III, se analizan las Políticas Culturales existentes en el país, la institución Estatal que las elabora (CNCA), los organismos que apoyan al sector y los instrumentos de financiación que establece para el fomento del teatro. El capítulo IV se centra en el análisis de los conocimientos y niveles de instrucción de los intérpretes teatrales y gestores culturales en materia de gestión cultural. El capítulo V se analiza los ámbitos de inestabilidad de las compañías, siendo la informalidad, la autogestión y la no sostenibilidad económica los resultados predominantes del diagnóstico. En el capítulo VI se establece una propuesta de modelo para las compañías teatrales en un contexto competitivo y globalizado. Por último, se encuentran las conclusiones finales del trabajo, la bibliografía utilizada y los anexos.

Palabras Claves: Teatro, Compañías Teatrales, Sostenibilidad, Modelo, Chile.

II. - EXECUTIVE SUMMARY

This thesis is entitled "Precarious Instability Theatre and Development of a Model of Sustainability for the Theatrical Companies in Chile." This thesis gives way to multiple tools and instruments in management, self-management and cultural entrepreneurship, taking into consideration the perspective of the objectives of Cultural Policies in promoting this area.

The research question is focused on:

Is it possible, then to create sustainable theater companies in the current Chilean market?

According to this question, our conjecture emerges establishing that Chilean theater companies could become self-managed and sustainable having a solid cultural management training in performing art and scenes; applying tools in the value of chain for the creative process, as well as developing its organizational area to carry out their artistic and cultural projects, taking advantage of existing opportunities for public funding, private sector and international cooperation.

The method we used in this study has a mixed character in order to study the instability and precariousness of theater companies, which information is to enrich and support the proposed development of a Sustainable Model for companies from an analytical perspective descriptive, exploratory, projective and purposeful. We will use quantitative research to analyze and collect key data via percentage statistics, we draw our attention to the strengths and weaknesses to answer the research question to know through analysis, the predominant phenomenon that has contextualized the unstable scenario surveyed and the agents that are in the theater sector. On the one hand, the quantitative method is used in order to understand if our guess is correct. This will be carried out through surveys and literature data. On the other hand, a

qualitative research is accomplished by means of books, reports, web articles and other publications, as well as interviews are presented, three of them in-depth exponents of theater in Chile.

The first chapter of this research is generally focused on the background information that articulates the whole thesis in relation with instability and theatrical precariousness and the development of a sustainable model. In the second chapter you will find the theoretical framework of the research that chronicles the historical, economic, social and cultural components in the Theatrical Companies that are involved. The third chapter analyzes existing cultural policies in the country, the state institution that prepares the agencies supporting the sector and financial instruments established by the promotion of theater. The Chapter IV focuses on the analysis of knowledge and educational levels of theatrical performers, as well as cultural management. The chapter V analyzes the areas of instability of companies, being self-management and not economic sustainability predominant for diagnostic results. In chapter VI there is a proposed model for theater companies established by a competitive and globalized context. Finally, there are the final conclusions of the work done, the bibliography and appendices.

III.- ÍNDICE

I.- Agradecimientos.....	5
II.- Resumen Ejecutivo.....	7
II.- Executive Summary.....	9
III.- Índice.....	11
IV.- Índice de ilustraciones.....	18
1.- Introducción.....	20
Capítulo I: Antecedentes generales y fundamentación de la tesis....	24
1.1.- Título.....	25
1.2.- Tema de investigación.....	25
1.3.- Fundamentación.....	25
1.4.- Problemática.....	26
1.5.- Objetivo General.....	26
1.5.1.- Objetivos Específicos.....	27
1.6.- Hipótesis.....	27
1.7.- Metodología.....	28
1.8.- Técnicas de recopilación de información.....	29
1.9.- Etapas de la investigación.....	29
Capítulo II: Marco Teórico.....	30
2.1.- Cultura.....	31
2.1.1.- El arte como manifestación cultural.....	33
2.2.- Globalización.....	36
2.2.1.- Globalización cultural.....	38
2.2.2.- Industrias culturales.....	40
2.2.3.- Redes y medios.....	41

2.3.- Políticas culturales.....	43
2.4.- Economía de la cultura.....	46
2.5.- Empresas culturales.....	49
2.6.- Artes escénicas.....	50
2.7.- Compañías de teatro.....	52
2.8.- Gestión de una compañía.....	57
2.8.1.- La gestión cultural.....	59
2.9.- Autogestión de las compañías teatrales.....	62
2.10.- Sostenibilidad.....	63
2.11.- Modelo de negocio.....	65
2.11.1.- Modelo.....	65
2.11.2.- Negocio.....	65
2.11.3.- Modelo de negocio.....	66
2.12.- Planificación estratégica.....	68
Capítulo III.- Análisis de las políticas culturales que fomentan a las compañías de teatro en Chile.....	69
3.1.- Institucionalidad pública asociada a la cultura en Chile.....	70
3.1.1.- El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.....	71
3.1.1.1.- Naturaleza, funciones y órganos.....	73
3.2.- Política cultural (2011-2016).....	75
3.2.1.- Ejes de la política cultura 2011-2016.....	76
3.2.1.1.- Promoción de las artes.....	76
3.2.1.2.- La participación.....	77
3.2.1.3.- Patrimonio cultural.....	78
3.3.- Objetivos y estrategias de la política cultural 2011- 2016.....	78

3.4.- Consejos Regionales de la Cultura y las Artes.....	89
3.5.- Gobiernos Regionales.....	90
3.6.- Instrumentos de la política cultural para el desarrollo artístico-cultural.....	92
3.6.1.- Fondo Nacional de Desarrollo Cultural de las Artes (FONDART).....	92
3.6.1.1.- Nuevas líneas de postulación.....	94
3.6.1.1.1.- Apoyo a las organizaciones culturales.....	94
3.6.1.1.2.- Nueva línea de emprendimiento.....	94
3.6.1.2.- Presupuesto del fondo Nacional de Desarrollo Cultural de las Artes.....	94
3.6.2.- Ley de Donaciones Culturales.....	96
3.6.3.- Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)...	97
3.7.- Otras instituciones que destinan fondos culturales...	98
3.7.1.- DIRAC (Dirección de Asuntos Culturales).....	98
3.7.2.- Municipalidades.....	99
3.8.- Análisis del capítulo y algunos datos más.....	100

Capítulo IV: Análisis de la formación académica de los intérpretes teatrales y gestores culturales respecto a los niveles de instrucción y conocimientos vinculados a la creación de proyectos y a la gestión Cultural.....	105
4.1 Contexto Académico teatral.....	106
4.2 Introducción al capítulo.....	107
4.3 Descripción y análisis de la encuesta realizada a actores y actrices.....	108
4.3.1 Análisis.....	115
4.4 Análisis de formación de gestores culturales.....	116

4.4.1 Descripción y análisis de la Entrevista N°3 y N°4	116
4.4.1.1 Descripción de entrevista a Cecilia Noton, Coordinadora del Diplomado en Gestión Cultural de la Universidad de Chile en la Región de Arica y Parinacota.....	116
4.4.1.2 Descripción de entrevista a Gabriel Matthey, Coordinador del Magister en Gestión cultural de la Universidad de Chile.....	120
4.4.2 Manejo de Conceptos en Gestión Cultural.....	128
4.5 Análisis.....	129
4.6 Conclusión.....	131
Capítulo V: Análisis de los ámbitos de inestabilidad y precariedad de las compañías teatrales de acuerdo al diagnóstico.....	133
5.1 Contexto de las Compañías.....	134
5.2 Introducción al capítulo.....	134
5.3 La financiación (Encuesta N°1).....	135
5.4 Los desafíos y dificultades para las compañías teatrales encuestadas.....	138
5.5 Análisis del Capítulo V.....	144
Capítulo VI: Propuesta de desarrollo de un modelo de sostenibilidad para las compañías teatrales en un contexto globalizado y competitivo.....	146
6.1 Formalización de la Compañía Teatral (Personalidad Jurídica).....	151
6.1.1 La informalidad.....	151

6.1.2 La Personalidad Jurídica.....	152
6.1.3 Empresas en un Día (Ley 20.659).....	154
6.1.4 Ley 20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana.....	155
6.1.5 Organizaciones sin fines de lucro.....	157
6.1.6 ONGs (Organizaciones no Gubernamentales).....	159
6.1.7 Organización Comunitaria Funcional.....	159
6.2 La planificación estratégica de una compañía teatral...	160
6.2.1 Beneficios de la Planificación Estratégica.....	161
6.2.2 La Misión, la Visión y Valores de una Compañía Teatral.....	161
6.2.2.1 La Misión de una Compañía Teatral.....	161
6.2.2.2 La visión de una Compañía Teatral.....	162
6.2.2.3 Los Valores de la Compañía Teatral.....	162
6.2.2.3.1 Ejemplos de valores.....	163
6.2.3 Definición de objetivos (operación).....	163
6.2.3.1 Tipos de Objetivos (corto, mediano y largo plazo).....	164
6.2.4 “El Teatro del Fantasma Asociación Civil”.....	165
6.2.5 Estrategias y tácticas.....	167
6.2.6 Metas.....	167
6.3 La Planificación Estratégica Situacional.....	168
6.4 La Estructura Organizacional de la Compañía Teatral.	169
6.5 La labor del Gestor Cultural.....	174
6.6 La Elaboración de Proyectos.....	176

6.6.1 El diseño de Proyectos.....	178
6.6.1.1 beneficiarios y territorios.....	178
6.6.2 Formulación del Proyecto.....	179
6.7 La Financiación para las Compañías Teatrales.....	183
6.8 Eximición del Impuesto al Valor Agregado (IVA).....	186
6.9 Administración Empresarial.....	187
6.10 Gestión de personas.....	188
6.11 Modelo de Negocios Canvas.....	189
6.11.1 Segmento de Clientes o Público Objetivo.....	190
6.11.2 Propuesta de valor.....	190
6.11.3 Canales.....	191
6.11.4 Relación con las personas.....	192
6.11.5 Fuentes de Ingresos.....	192
6.11.6 Recursos Claves.....	193
6.11.7 Actividades Claves (Lo que hago).....	193
6.11.8 Redes de Socios o Asociaciones Claves.....	194
6.11.9 Estructura de Costes.....	195
6.12 Marketing aplicado al Sector Cultural- Gestión de Públicos.....	197
6.13 Gestión Contable y Financiera.....	203
Conclusiones y Recomendaciones.....	205
7.1 Recomendaciones Finales.....	206
7.2 Recomendaciones de exponentes para las compañías emergentes.....	207
7.3 Conclusiones generales.....	209

Bibliografía.....	212
8.1 Bibliografía (Libros).....	213
8.2 Bibliografía web.....	215
Anexos.....	218
Anexo N° 1, Encuestas.....	219
Encuesta N°1, para Compañías Teatrales.....	220
Encuesta N°2, de Instrucción y conocimientos de gestores culturales.....	221
Encuesta N°3, de Instrucción y conocimientos de Gestión Cultural para actores y actrices.....	222
Anexo N°2, Entrevistas.....	223
Entrevista N°1 a Ignacio Achurra, “La Patriótico Interesante”.....	224
Entrevista N°2 a Martín Erazo, “La Patogallina”.....	229
Entrevista N°3 a Cecilia Noton, Coordinadora del Diplomado en Gestión Cultural de la Región de Arica y Parinacota... 	233
Entrevista N°4 a Gabriel Matthey, Coordinador del Magister en Gestión Cultural de la Universidad de Chile.....	241
Entrevista N°5 a Andrés Mosqueira, Dirección de cultura de la Ilustre Municipalidad de Santiago.....	249
Entrevista N°6 a Juan Radrigán, Dramaturgo Chileno.	251
Entrevista N° 7 a Jorge Moreno Frías.....	258
Entrevista N° 8 a Mauricio Oros, Ministro de fe de la Ilustre Municipalidad de Santiago.....	262
Entrevista N°9 a la Compañía “Teatro la Huella” (Antofagasta).....	273
Entrevista N° 10 a José Miguel Hidalgo, “24 Comunicaciones”.....	278

Anexo N°3, Esquema de planificación estratégica.....	294
Anexo N°4, El Árbol del Problema.....	295
Anexo N°5, Personalidad jurídica.....	296
N°1, Solicitud del Ministro de Fe.....	296
N°2, Solicitud de inscripción de personas jurídicas sin fines de lucro.....	297
Anexo N°6, Formulario de otorgamiento de auspicio del Ministerio de Educación.....	299
Anexo N°7, Fotografías de capacitaciones.....	302
Anexo N°8, Logos corporativos.....	304
Anexo N°9, Historia de la sostenibilidad.....	305

IV.- ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico del presupuesto total del CNCA (2005-2013).....	72
Tabla N°1, Ejes, objetivos y estrategias de la política cultural.....	79
Gráfico de fondos culturales y artísticos.....	95
Tabla de de presupuesto artístico-cultural (2010-2013).....	102
Gráficos de la encuesta N°3 de instrucción y conocimientos de gestión cultural para actores y actrices.....	108 - 114
Gráficos de la encuesta N°1 para compañías teatrales.....	136 - 138
Gráfica del modelo de gestión interna y externa de la compañía teatral.....	149
Modelo de sostenibilidad para una compañía teatral.....	150
Tabla de objetivos a corto, mediano y largo plazo del “Teatro del Fantasma AC”.....	166
Organigrama de la estructura organizacional ideal para las compañías teatrales.....	172

Proceso de un proyecto.....	178
Modelo de negocio aplicable a una compañía teatral.....	196
Gráfico de la encuesta N°1 para compañías teatrales (Canales).....	202

1.- INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo XX hasta nuestra actualidad, la humanidad ha experimentado aceleradas transformaciones a gran escala en el campo de la tecnología, la economía, la política, las sociedades y las culturas debido al fenómeno interconectado de la globalización. Cada segundo se va actualizando la información a través del internet y las distancias se acortan debido a los avances en materia de transporte y comunicación, generando múltiples efectos de cohesión, entre ellos los negocios en red, bajo un sistema de libre mercado, en el cual los ciudadanos demandan, compran y consumen los productos y servicios traídos desde diferentes lugares del planeta, para satisfacer sus necesidades. En consecuencia, los países y organizaciones requieren un alto grado de adaptabilidad con este fenómeno para continuar existiendo sin un desplome de sus economías internas.

En Chile, el fenómeno se ha expandido rápidamente, las organizaciones luchan competitivamente con otras entidades para atraer clientes o público a través de canales de difusión y distribución. El caso de las organizaciones teatrales no queda exento a este fenómeno, es por eso que la búsqueda permanente de públicos para poder llenar las salas depende actualmente, del prestigio y de las experiencias que se han generado a través del tiempo, pero aun así, la problemática que sufren los teatros y las compañías teatrales por el alto costo de los recursos humanos y materiales para realizar las presentaciones redundan en lo no rentable de esta profesión, incluso en términos de empleabilidad, según la estadística de empleabilidad del Ministerio de Educación (2013), afirma que el primer año laboral después de haber salido de la carrera de teatro, solo el 35,8% recibe un ingreso superior al mínimo (210.000 pesos). Además se suma a este problema que las compañías poseen insuficientes mecanismos y modelos de gestión, y la informalidad no hace posible la articulación con las políticas culturales existentes en el territorio para

su subsidio, produciendo desequilibrio económico y precariedad en la labor, como también, una disminución de la oferta teatral y su calidad.

El presente trabajo de investigación, lleva por objetivo comprobar la inestabilidad y la precariedad económica de las compañías teatrales en específico, visualizar las debilidades y las fortalezas en el ámbito formativo de actores y gestores culturales en su proceso académico, analizar las políticas culturales, sus instituciones e instrumentos vigentes que fomentan al sector cultural, y desarrollar un modelo de sostenibilidad para las compañías teatrales en Chile, intentando ser un aporte para la consolidación y desarrollo de compañías emergentes en particular, que viven bajo un contexto globalizado y competitivo.

Nuestra motivación inicial nace desde un sentido de cooperación para el sector, como también, se originó desde la propia necesidad de poder vivir de este antiguo oficio artístico que se ha profesionalizado. Para nosotros, fue un gran desafío emprender este proyecto, ya que el problema de investigación en este campo ha sido de muy poco estudio, a pesar de las constantes limitaciones y crisis económicas que enfrentan las compañías en la realidad.

Este trabajo se logró desarrollar tras un año y medio aproximadamente de investigación, en la cual recopilamos información por medio de la participación en diferentes talleres, laboratorios, seminarios y conferencias en universidades, centros culturales e instituciones del gran Santiago; en materias específicas de emprendimiento cultural, derechos laborales, Instrumentos gubernamentales y políticas culturales, marketing, formación de audiencias, economía y negocios, innovación, herramientas de participación ciudadana y acción social. Además, indagamos diferentes fuentes bibliográficas y leyes de la constitución chilena, realizamos diez entrevistas de gran calidad y contenido a artistas consagrados como el Maestro Juan Radrigán, compañías con y sin

finés de lucro que han logrado mantenerse durante varios años en el circuito artístico- cultural, también accedimos a entrevistar a los coordinadores académicos del Diplomado y Magister en Gestión Cultural de la Escuela de Postgrado Universidad de Chile y a otras personas que trabajan día a día en el sector jurídico y social para que la cultura y el teatro viva en el territorio nacional. En paralelo, efectuamos tres encuestas de carácter en línea por el servicio web SurveyMonkey. La primera fue realizada para identificar la realidad de las compañías teatrales, la segunda para visualizar las fortalezas y debilidades de profesionales y estudiantes del sector teatral en diferentes Instituciones y la tercera fue enfocada a la instrucción y conocimientos de los gestores Culturales.

Con respecto a nuestra hipótesis de investigación, descubrimos que más 60% de las compañías teatrales se financian por medio de la autogestión, presentando un carácter inestable y no sostenible. Lo que fue un incentivo para poder desarrollar la investigación y lograr crear un modelo de sostenibilidad para las compañías teatrales en Chile, conjeturando, que una compañía teatral puede autogestionarse y sostenerse teniendo una sólida formación en gestión cultural y en las artes escénicas; aplicando herramientas en la cadena de valor del proceso creativo, como también desarrollando su área comercial y organizacional para llevar a cabo sus proyectos artísticos culturales y aprovechando las oportunidades existentes.

En el capítulo número I de esta tesis, encontrarán los Antecedentes Generales y la Fundamentación (Título, fundamentación, la problemática, el objetivo general y los objetivos específicos, la conjetura y la metodología utilizada). En el capítulo II presentamos el Marco Teórico, con base a los conceptos, definiciones y estudios que se han desarrollado, haciendo una combinación de elementos desde diferentes fuentes del conocimiento. En el capítulo III, analizamos las políticas culturales vigentes para el fomento del

sector cultural- teatral, como las instituciones culturales estatales administrativas y sus instrumentos de financiación. En el capítulo IV, podrán encontrar información y análisis de la formación e instrucción académica de los intérpretes y gestores culturales en relación al campo de estudio. El capítulo V, se comprueba la hipótesis de investigación, acerca de la inestabilidad y precariedad de las compañías teatrales según el diagnóstico. En el capítulo VI, exponemos el desarrollo del modelo de sostenibilidad para las compañías teatrales en Chile. Siguiendo a este capítulo se encuentran las recomendaciones y la conclusión, la bibliografía y los anexos.

Esperamos que los conocimientos de esta investigación sean de gran utilidad para las compañías teatrales que quieran emprender, innovar y continuar con su misión en el tiempo.

“Caminante no hay camino, se hace camino al andar...”

(Antonio Machado)

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES Y FUNDAMENTACIÓN DE LA TESIS DE GRADO

1.1. Título:

Inestabilidad y precariedad teatral- Desarrollo de un modelo de sostenibilidad para la creación de compañías teatrales en Chile.

1.2. Tema de Investigación:

Investigación sobre la precariedad en las compañías teatrales y el proceso de creación y establecimiento de un modelo, que permita a las compañías teatrales sostenerse en el tiempo, con herramientas del área económica y de la gestión cultural en el contexto global.

1.3. Fundamentación:

- Nuestro interés del tema de investigación, radica en la necesidad de sostenerse profesionalmente la actividad teatral y a la vez ser un aporte al sector. Esta investigación tiene por objeto comprobar la precariedad e inestabilidad de las compañías de teatro en Chile, como a la vez se hace necesario desarrollar una estrategia que de sostenibilidad a una Compañía Teatral dentro de un mercado global, brindando un modelo de gestión y autogestión que vaya en ayuda de las compañías emergentes en Chile. Por esta razón, se hace imprescindible conocer experiencias comparadas para generar conocimientos que ayude a crear, fortalecer e integrar estrategias de una compañía teatral emergente o con trayectoria dentro de un contexto competitivo. Este trabajo va dirigido a la capacidad de poder descubrir, enfocar y proyectar las herramientas claves para el desarrollo de una compañía-empresa sostenible dentro de un entorno competitivo. Finalmente el modelo permitirá generar conocimientos del mundo laboral de las artes escénicas en un contexto de política global,

como también al desarrollo e integración de conocimientos teóricos respecto a la sostenibilidad de las compañías teatrales.

1.4. Problemática

El problema central identificado en nuestra tesis, radica en los insuficientes mecanismos y modelos de gestión, consolidación y sostenibilidad, aplicados al desarrollo de las compañías teatrales en Chile. En este contexto, las causas principales que generan este problema son: la informalidad de las compañías teatrales, la insuficiente formación académica en materia de gestión cultural, la implementación de políticas públicas no adecuadas a la realidad del sector teatral y la carencia de modelos de gestión aplicados en las empresas culturales. Bajo estos alcances, el problema en cuestión analizado, genera en definitiva, inestabilidad económica de las compañías teatrales y por ende de sus trabajadores, afectando con ello a la empleabilidad y precariedad del sector artístico, a la baja consolidación de proyectos empresariales del sector cultural y en la disminución de la oferta artística cultural.

1.5. Objetivo General

Investigar la precariedad en la sostenibilidad de las compañías teatrales en Chile y desarrollar la creación de un modelo, que permita a las compañías teatrales sostenerse en el tiempo, con herramientas del área económica y de la gestión cultural en el contexto global.

1.5.1. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar las políticas culturales que incentivan la creación y consolidación de las compañías Teatrales.
- ✓ Analizar la capacidad de los intérpretes y gestores teatrales respecto a los niveles de instrucción y conocimientos vinculados a la creación de compañías teatrales y la autogestión cultural.
- ✓ Analizar los ámbitos de inestabilidad y precariedad de las compañías teatrales de acuerdo al diagnóstico realizado.
- ✓ Establecer una propuesta de modelo de sostenibilidad para las compañías teatrales en un contexto globalizado y competitivo.

1.6. Hipótesis

1- Más del 60% de las compañías teatrales se financian a través de la autogestión, presentando un carácter inestable y no sostenible.

2-Podemos conjeturar que una compañía teatral puede autogestionarse y sostenerse teniendo una sólida formación en gestión cultural y en las artes escénicas; aplicando herramientas en la cadena de valor del proceso creativo, como también desarrollando su área comercial y organizacional para llevar a cabo sus proyectos artísticos culturales.

1.7. Metodología

La metodología utilizada para realizar esta investigación, se centró en la aplicación de un modelo mixto, integrando los dos enfoques existentes desde una perspectiva exploratoria, explicativa, descriptiva y analítica. Por un lado, tenemos el enfoque cuantitativo, el cual nos proporcionó la información necesaria para recolectar antecedentes por medio de estadísticas porcentuales. Estos datos duros de la información contribuyeron a visualizar las fortalezas y debilidades de las compañías teatrales, actores y gestores culturales dentro de su contexto. En este sentido, se aplicó tres encuestas como muestra representativa del sector teatral profesional, lo cual permitió conocer información relevante en materia de formación académica de los profesionales vinculados al tema en cuestión. También se utilizaron estadísticas y estudios cuantitativos de fuentes bibliográficas externas, que proporcionó referencias del consumo cultural, los instrumentos de fomento y un análisis general del estado de la situación de las compañías teatrales en Chile.

Por otra parte, la metodología cualitativa estará presente a través del análisis de las entrevistas aplicadas a expertos del área cultural y directores de compañías teatrales inmersas en circuitos del sector teatral de la comuna de Santiago y de la ciudad de Antofagasta. A la vez, se analizaron artículos web y literatura asociada al tema de estudio.

Bajo estos alcances, esta combinación de enfoques nos facilitó la información para predecir si las compañías teatrales pueden ser sostenibles dentro de un mercado globalizado y competitivo.

1.8. Técnicas de recopilación de información

- ✓ Análisis de información secundaria.
- ✓ Entrevistas a actores claves.
- ✓ Aplicación de encuestas Mixtas.

1.9. Etapas de la investigación

- Verificar si la problemática justifica la investigación.
- Redacción del marco teórico.
- Explicación de las metodologías que utilizaremos.
- Análisis de la información recolectada.
- Identificación y uso de referencias bibliográficas.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Para efectuar la investigación de desarrollo y establecimiento de un modelo sostenible para las compañías teatrales en Chile, definiremos componentes que nos ayuden a entender la unidad de estudio, teniendo de referencia una orientación histórica, cultural, social y económica. Cabe señalar que la información a entregar se ha realizado de manera íntegra y exhaustiva, utilizando bibliografía de distintos autores.

2.1 Cultura.

En la Edad Moderna y Contemporánea, han existido diversas definiciones y nociones de lo que es Cultura. El termino, como objeto abstracto de estudio, aparece en el Continente Europeo, durante el siglo XVIII; refiriéndose a un proceso de mejora y cultivo propiamente de la agricultura; luego, el termino emigra, se modifica y evoluciona , hacia el área antropológica (siglo XX), donde la palabra cultivo, la cual proviene del latín *Cultus*, deja de utilizarse propiamente para el cultivo de la tierra, sino que evoluciona al “cultivo del alma” y también al “cultivo de cualquier facultad”; es en ese momento donde nace la definición de cultura unida para una civilización (comunidad y sociedad), según Jean Rousseau, la cultura es un fenómeno propio de los seres humanos, esto nos hace diferenciarnos del resto de los animales. Es en el contenido antropológico en donde el concepto de cultura se vuelve consciente, ya que este término ha existido desde el mundo antiguo, pero en este no se reconocía como tal, ya que la “cultura” de cada comunidad se realizaba de manera natural y orgánica, sin tener noción de que sus creencias, sus costumbres y su forma de vivir sería catalogado como Cultura, y es gracias a su cultura, que las comunidades se mantenían unidas y podían sobrevivir, los autores Bohannan & Glazeer (1997) afirman que:

“Estos términos mediterráneos antiguos, ilustran como las ideas abstractas se originan en una matriz de lo concreto. Cuando Aristóteles quería hablar genéricamente de lo que nosotros llamamos “sociedad” y “cultura”, usó la palabra “Polis”, que aún tiene una total implicación e imágenes del muro de la ciudad y la ciudadela, de ciudadanos libres con derecho a votar y a luchar” (p.105)

Entonces, al referirnos al cultivo del alma, abarcamos la diferentes formas, acciones y expresiones del ser humano en una sociedad ideológica determinada, esto abarca el modo de comportarse, las costumbres y tradiciones, como son el caso de las fiestas, la comida, la ropa, las creencias religiosas, la organización, los valores y el arte, los cuales comprenden el modo de vida compartida por una sociedad, existentes en un nivel psicológico y conductista de manera auto perpetua. La cultura corresponde también a un legado social, que se transmite de generación en generación; es en este sentido donde se infiere que la “cultura” es la identidad de una determinada comunidad, por lo que una es distinta a la otra, ya sea pequeña como un núcleo familiar, o macro como en el caso de un país, en donde la cultura que se posea, en relación a sus tradiciones o por el modo en que se comporta la sociedad, los identifica; en este sentido, lo que para algunas culturas algo resulta aceptado, para otra puede representar algo anormal. Existen diferencias entre las culturas, aunque se trate del mismo país, esto se debe a las diferencias económicas y sociales, al existir estas diferencias pueden manifestarse culturas distintas, lo que se denomina “subculturas”. Esto se deja en manifiesto con la siguiente aseveración: *“Cada subcultura tiene características específicas que las distinguen de las demás, pero comparten, a la vez, formas culturales con los otros grupos que también forman parte de la misma formación social”* (Bate, 1984, p.28)

Si hablamos de cultivar el alma, podemos entender este cultivo de distintas formas, las cuales se han mencionado anteriormente, pero también existe una noción de cultura, la cual se ha instaurado en casi todas las sociedades occidentales y es la concepción más utilizada popularmente, nos referimos a que la cultura se conoce, también, como el grado de conocimiento que se tenga, por ende, una persona que haya desarrollado sus condiciones intelectuales y artísticas, es una persona “culto” (es decir, con cultura), en cambio, una persona que posea un conocimiento precario, es una persona

“inculta” (sin cultura). Cabe destacar que esta afirmación se basa en una mirada discriminatoria, básica y segmentada, dado que Coelho (2009) menciona:

“En la actualidad, esta noción es objeto de fuertes críticas por implicar la idea de que la medida para evaluar ese “estado desarrollado” es ofrecida por la cultura de elite o superior, lo que conduciría a la marginación de amplios sectores de la sociedad que, sin compartir aquellos valores culturales, no serían menos cultos en sentido antropológico...” (p.81)

Entonces podemos decir que toda sociedad tiene cultura, y toda cultura es puesta en práctica por las personas que se interrelacionan en una sociedad, esta se manifiesta y se encuentra de manera transversal junto a la política, economía y religión, siendo relacionada con elementos dominantes que se superponen en la articulación de la estructura.

2.1.1 El Arte como manifestación Cultural.

Los primeros vestigios de representaciones artísticas en el planeta, se elaboraron en el Paleolítico Superior (Edad de Piedra Antigua, después del año 40.000 antes de Cristo), a estas se les denominó “Arte Rupestre” y estaban relacionadas motivacionalmente con lo sagrado (el rito a lo divino), lo que traería abundancia para las tribus nómades (cazadores- recolectores), que emigraban de manera continua y periódica. Lo sagrado se manifestaba como una experiencia simbólica de culto en comunión para la realidad (experiencia religiosa y espiritual), encontrándose como punto fijo absoluto, en el centro del mundo, absorbiendo toda actividad profana para generar lazos sociales y cohesión grupal en el medio natural. La cultura se manifestaba como un lenguaje poético y cotidiano, sin tener conciencia de la noción de arte, ni reflexión crítica del mundo.

Esta visión trasversal del entendimiento de la cultura como eje dogmático se quiebra en Europa occidental después de varios siglos de Feudalismo y sacralidad (Edad Media, siglo V al XV), la humanidad da un paso

a la Edad Moderna, una nueva etapa y corriente cultural proveniente desde el pensamiento y la razón. Esta se caracterizó por la fragmentación de las áreas de conocimientos, siendo la cultura y especialmente el arte una esfera autónoma y desacralizada, la cual fue impulsada y auspiciada por el mecenazgo (burguesía), para más tarde institucionalizarse en los Estados en función de una cultura erudita de clase dominante. Cabe mencionar que en contraposición a esta cultura existe desde tiempos inmemoriales las culturas populares (tradiciones, folclore y vestigios históricos de un territorio) que han dialogado y discutido directamente en los procesos sociales concretos de las naciones, siendo apoyado por un discurso de resistencia e identidad local.

Durante el siglo XIX y XX, las vanguardias artísticas florecen con el desgarramiento y los conflictos sociales del proyecto Moderno, teniendo una cualidad de libertad individual y experimental, rechazando el Patrimonio Cultural de Occidente y lo que la modernidad había hecho con él (lo urbano-industrial, dando paso a un nuevo modelo social cultural, el de las “culturas híbridas”. Bajo esta nueva visión, Canclini (2001) mantiene que estos malestares dentro de un grupo de artistas, conllevaron que estos, organizaran nuevas tendencias debido a la disconformidad que sentían.

“La Bauhaus quiso volcar la experimentación formal en un nuevo diseño industrial y urbano, y los avances de las vanguardias en la cultura cotidiana; buscó crear una “comunidad de artífices sin la diferenciación de clases que levanta una barrera arrogante entre el artesano y el artista”, donde se trascendiera también la oposición entre el racionalismo frío del desarrollo tecnológico y la creatividad de arte”. (p.61)

Es importante señalar que actualmente, la hibridación es una característica de la Cultura Contemporánea a nivel mundial (postmodernidad y globalización), fusionadas por el reordenamiento de lo público y lo privado en el espacio urbano, la pérdida de las identidades o referencias nacionales por la exportación de la cultura hegemónica a países en vía de desarrollo,

transmitidas por las nuevas tecnologías de la comunicación, que utilizan el Renacimiento Artístico y a las Vanguardias (lo tradicional y lo moderno) para la creación del imaginario colectivo a beneficio de empresas, publicitando sus productos en una era desatada por el consumo y el mercado globalizado.

En Chile las prácticas culturales se han institucionalizado provocando nuevas instancias de legitimación y transformación del campo artístico, forjando condicionantes sin precedentes. Durante el siglo XIX, el Gobierno Chileno asume el rol para proporcionar las condiciones de las prácticas y manifestaciones Artísticas, teniendo un gran apoyo en la concepción de que estas son una actividad por excelencia para unificar y conformar a la nación. En relación al rol que asume el estado respecto a la cultura y las artes (Berríos, Cancino, Guerrero, Parra, Santibañez y Vargas, 2009), se dice que:

“el Gobierno, a través del Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública, desarrolló una enérgica política de fundación de instituciones culturales y pedagógicas. Se hace patente que en el Chile de mediados del siglo XIX, la modernización cultural (la civilización) fue concebida, en buena medida, como la implementación progresiva de un marco institucional dedicado a cada ámbito de la cultura” (p. 89)

Sin embargo, durante el siglo XX las Artes en Chile y el resto del mundo quedan en segundo plano por los constantes cambios políticos y económicos, dejando de reconocer la importancia de la Cultura y las Artes. Es hasta el Gobierno del presidente Salvador Allende que la Cultura vuelve a ser un tema país digno de incluir en las políticas públicas, adjudicándose la labor de la inclusión social, proyecto que más tarde se ve afectado por la Dictadura Militar (Censura, disminución de la producción y consumo de los bienes simbólicos y fragmentación del campo cultural). Con la vuelta a la democracia, lo primero que se crea bajo el Ministerio de Educación es el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), preocupándose exclusivamente de las problemáticas artístico Culturales del país.

Esto se traduce en que la cultura es un sector que además de tener un rol identitario posee un valor económico en relación a la creación de empleos, emprendimientos y a la innovación, cuyos factores son fundamentales en cualquier economía desarrollada, puesto que *“Las actividades culturales tienen un valor intrínseco para la sociedad; son parte de la vida, del alma de la sociedad. Pero a la vez esta contribución al espíritu de la identidad nacional también genera patrones de producción y consumo en la economía”* (Sahli, 2012, p. 35)

2.2 Globalización.

La globalización ha transformado profundamente la economía y las sociedades en toda América Latina y el mundo, es el proceso más expansivo, potente e imparable que impactó en la humanidad, es más, entró para quedarse y actualmente vivimos en relación a ella. Como la palabra lo dice, globalización supone un mundo conectado permanentemente, el globo se intenta volver uno en cuanto a los avances en materia tecnológica, de modernidad y conocimientos, ya no existen faltas de medios para conectarse con todo el planeta , en cosa de segundos puedes saber lo que está pasando en el otro hemisferio del mundo, la vida humana en general se hace más fácil, las comodidades ya dejan de ser lujo y pasan a ser algo común en un proceso de globalización y donde todo tipo de información se encuentra al alcance de las manos, por tanto, cuando sabemos que *“la globalización supone la universalización de la modernidad de corte euro-americano”*. (Escobar, 2005, p.11), nos damos cuenta de que este gran paso conlleva la unificación de la mayor parte de los países del planeta, en cuanto a lo tecnológico, lo comercial, lo social y cultural, la modernidad amplía sus horizontes y penetra en lugares donde antes no se concebía la posibilidad de ser “moderno”.

Con la globalización, comienza el periodo en donde el mundo se vuelve más urbanizado, donde surgen nuevas ideas, avances, miradas y creencias. Con este fenómeno se dio inicio a nuevas formas de comunicación y de correlación humana, la sociedad global se relaciona e interactúa, las diferentes culturas se introducen en otras sociedades, se conocen “submundos” antes desconocidos o no reconocidos en el mundo moderno. Con la globalización ingresa fuertemente la economía capitalista, marcada por la creciente competencia mundial, donde surgen las alianzas entre países, los tratados se vuelven más frecuentes y pasan a ser un motor importantísimo para el desarrollo económico-social del país; Castells (1999) afirma:

“Es un fenómeno nuevo porque solo en las dos últimas décadas del siglo xx se ha constituido un sistema tecnológico de sistemas de información, telecomunicaciones y transporte, que ha articulado todo el planeta en una red de flujos en las que confluyen las funciones y unidades estratégicamente dominantes de todos los ámbitos de la actividad humana”. (p.2)

Con este fenómeno surge entonces el boom de las empresas privadas, consumiendo y haciéndose parte de las políticas públicas, las industrias crecen cada día más, la oferta y la demanda son cada vez mayores, el aceleramiento del “progreso” obligan a los sectores tanto públicos y privados a hacerse parte de éste y el modelo económico de mercado en el contexto neoliberal se vuelve primordial, modificando las conductas de hábito y consumo. Cuando se afirma que *“El proceso de globalización es también un potente motor de innovación. La competencia internacional ha obligado a las empresas a mostrarse más eficientes y a desarrollar nuevos productos”* (OCDE y Eurostat , 2005, p.49) comprendemos que las empresas globalizadas buscan captar a potenciales clientes, renovando productos e ideando estrategias de marketing utilizando las herramientas tecnológicas que proporciona la globalización.

En este contexto de globalización, la modernidad se instala en todos los rincones del mundo, generando para siempre y en todas partes esta interrelación mundial. Este efecto trae consigo un sin número de

consecuencias. Con la globalización muchas culturas se ven marginadas, otras desaparecen, culturas que no quieren ser parte de este proceso mundial, los países comienzan a perder soberanía absoluta, en América Latina algunos países que se rigen por el proceso de globalización, tienen una política democrática pero clientelista, en este contexto *“La globalización desborda la capacidad de gestión de los estados-nación. No los invalida totalmente pero los obliga a orientar su política en torno a la adaptación de los sistemas instrumentales de sus países hacia la navegación de los flujos globales”*. (Castells, Op.Cit, p.5)

Una de las estrategias para expandir y transformar las culturas a largo plazo consiste en, primeramente, generar cambios por medio de la globalización cultural, para después globalizar el mercado.

2.2.1 Globalización cultural.

Sin duda que el fenómeno de la globalización trae consigo un sinfín de debates, en cuanto al verdadero aporte de este y en particular, qué lugar ocupa la cultura en relación a este proceso tan masivo. La transnacionalización de la cultura (término que algunos utilizan para hablar del proceso de globalización de la cultura) se ha expandido a lo largo del mundo, antes cuando no existían medios tan masivos de conexión, cada sociedad tenía una particular forma de vestir, de vivir y de relacionarse con los demás, pero en la actualidad, en nuestro mundo interconectado, estas diferencias locales están dando paso a ciertos modelos culturales dominantes que se están extendiendo por todo el mundo con la globalización cultural; debido a que en las últimas décadas se ha producido un proceso de difusión cultural y de divulgación científica sin precedentes en la historia. Esto es posible gracias al desarrollo mundial de los canales mediáticos y a los medios de reproducción, Ander (2005) menciona que:

“La globalización cultural, como forma de transnacionalización de la cultura, se ha producido o canalizado a través de dos vías de diferente naturaleza: los medios de comunicación de masas y el comercio internacional. Ligada tanto a los medios de comunicación de masas como al comercio internacional, la gran expansión propagandística y publicitaria ha permitido y facilitado la globalización cultural, de acuerdo con los valores del modelo de globalización neoliberal.”(p.4)

Si nos referimos a la identidad cultural de cada país o pueblo y de cómo la globalización ha interferido en esta, llegaríamos al consenso de que este fenómeno trajo consigo la pérdida de las costumbres locales, dando paso a una cultura homogénea, en donde la aldea global se subordina ante la información. La globalización cultural, aunque en cierta manera es sinónimo de progreso y modernidad, supone a la vez una progresiva desaparición de valores tradicionales y nacionales, cuya reivindicación, en vez de ser tachada de excesivamente patriótica o anclada en el pasado, tendría que ser defendida por aquéllos que no quieren ver cómo se pierde la identidad de los pueblos del mundo.

En cuanto las artes escénicas como subtema dentro de la cultura, ya sea música, teatro y danza, podemos observar que se ha convertido en un arte de consumo y no en un arte con contenido propiamente cultural, la calidad ya no es la prioridad, sino que su producción y reproducción en masa, donde priman las industrias culturales como núcleo de distribución cultural. La razón por la cual la cultura, refiriéndonos a las artes, han quedado tan rezagadas o no son prioridad en este modelo neoliberal de la globalización, es por la creciente oferta que existe para los momentos de ocio¹ de la sociedad, donde la televisión y el cine hollywoodense toma un papel fundamental, hoy lo principal no es el conocimiento, sino que mantener a las audiencias entretenidas, utilizando diversos métodos de evasión, que por el contrario de educar con cultura de calidad e innovadora para un público exigente, solo venden la productos

¹ Del tiempo libre.

banales, frívolos, vacíos y nulos en contenido; en el lenguaje cultural esto es conocido como la “cultura light”², donde el tiempo de ocio es un periodo privilegiado para la dominación ideológica y cultural de las industrias del entretenimiento.

2.2.2 Industrias culturales.

Las industrias culturales o industrias del entretenimiento³, son corporaciones creadas para la distribución masiva de “cultura” y “arte”. Son un fenómeno característico de la industrialización tal como ésta empezó a desarrollarse a partir del siglo XVIII y su crecimiento es paralelo al de la producción económica en general y es en este sentido donde Coelho (2009) informa que:

“El tratado de libre comercio establecido entre Canadá, Estados Unidos y México en 1994 define con el término Industria Cultural a las siguientes actividades:

- a) La publicación, distribución o venta de libros, revistas o periódicos impresos en papel o en soporte electrónico (revistas en CD-ROM, por ejemplo);*
- b) La producción, distribución, venta o exhibición de películas y videos;*
- c) La producción, distribución, venta o exhibición de grabaciones musicales en audio o video;*
- d) La producción, distribución o venta de música impresa o en forma legible por máquina;*
- e) La comunicación radiofónica o televisiva abierta (broadcast), por suscripción o en el sistema pago por evento (televisión por cable, transmisiones por satélite).”*
(p. 179)

En sus inicios, los estudios de comunicación, orientados por los análisis de la Escuela de Frankfurt, la industria cultural obtuvo fuertes críticas, sufriendo un menosprecio y su total marginación, pues se argumentaba que sus principios corrompían las estructuras culturales existentes, ya que estas, tal como su nombre lo indica, debieran ser una herramienta de producción y contenido cultural, y no convinieran solo producir “mercancías” vacías en

² Donde no existe un serio y real contenido cultural./ Cultura vacía.

³ Nombre que se le da a las industrias culturales en Estados Unidos.

contenido y visión cultural, cuyo fin es solo entretener a los espectadores o mejor dicho “consumidores” pasivos, con productos que muchas veces carecen de calidad. Según el brasilero Coelho (Op. Cit.), afirma que el contenido cultural ha quedado relegado por el gigante neoliberalismo.

“Su materia prima, la cultura, ya no es un instrumento de la libre expresión y del conocimiento, sino un producto permutable por dinero y consumible como cualquier otro producto (proceso de cosificación de la cultural, como hoy se dice, de commodification de la cultura, es decir, su transformación en commodity , mercancía con precio individualizable y cuantificable)”. (p.180)

2.2.3 Redes y Medios.

Dentro de esta era globalizada existe un factor importantísimo y primordial que permite que la humanidad se mantenga interconectada e informada a cada segundo, logrando que la noticia o la información lleguen al instante a cada rincón globalizado del planeta, nos referimos a los canales y medios tecnológicos de comunicación que acercan y están al servicio del contacto y la gestión coordinada de las redes a nivel local e internacional (Networking).

Es difícil llegar a concretar la fecha exacta de la data del trabajo en red, pero existen artículos que las redes en especial las culturales fueron fundadas en Europa durante la década de los ochenta, como un modelo no tradicional desarrollando nuevas estructuras y métodos de trabajo. Es hasta la siguiente década que las redes se hacen conocidas y llegan a su esplendor con organizaciones culturales diplomáticas, como es la experiencia desarrollada por la Asociación Francesa de Acción Artística (AFFA) con el Ministerio de Asuntos Extranjeros de Francia, o el bien conocido Goethe Institute.

Las redes son sistemas de comunicación, asociación y cooperación entre grupos o individuos y definiéndola técnicamente, la red es un sistema compuesto por un conjunto de elementos denominados nodos que se conectan

por medio de aristas o puentes para configurar las alianzas. Podríamos indicar que las redes son flexibles y no poseen ninguna o muy poca relación con instituciones jerárquicas y son basadas en el principio de la multiplicidad de actores para la co-creación.

El sector económico y productivo en la actualidad toma este recurso como una vía de perfil global, estableciendo un sistema para la solución de problemas o necesidades de las sociedades que integran una diversidad de componentes que nacen desde los productores para incentivar las demandas de los ciudadanos o consumidores, dado que las redes son elementos importantísimos representativos de la nueva estructura social.⁴

Es por esto que las redes en sus plataformas transportan la información rápidamente, logrando articular proyectos con una velocidad absoluta en las organizaciones independientes, debido a los avances y cambios tecnológicos que han aumentado en corto tiempo las relaciones entre individuos e instituciones que utilizan estos medios como una herramienta significativa en cualidades como: acelerar y producir con inteligencia colectiva la planificación del trabajo, además compartir la transferencia de todo tipo de conocimientos y acontecimientos globales, ya sea para coordinar las labores en torno a la cooperación, interactuar promocionando las acciones intersectoriales, focalizando la descentralización de los nodos de poder, rompiendo la burocratización; además fomenta la adquisición de destrezas en cuanto al crecimiento de los horizontes profesionales, encontrando a la vez socios elegibles para la financiación, optimizando recursos y economizando esfuerzos para realizar la actividad de un proyecto en común.

Dentro de las redes culturales se pueden apreciar cuatro factores que le dan funcionamiento en la práctica, estos son:

⁴ Castell califica al modelo social globalizado como “Sociedad informacional”.

- A) La comunicación
- B) La Información
- C) La Interacción
- D) La cooperación

Estos factores no solo se enfocan en la promoción de la cultura y las Artes, sino también ayudan a desarrollar espacios para el encuentro de artistas profesionales de este ámbito.

Cabe señalar (Brun, Benito & Canut, 2005), que es de gran importancia para los miembros de la red que se encuentren y planifiquen su propósito de manera presencial para poder realizar las acciones y actividades.

“Las redes dependen claramente del contacto cara a cara, por más que utilicemos herramientas telemáticas, más o menos avanzadas. Es preciso que, con cierta frecuencia los miembros de las redes se encuentren para alimentar las relaciones de confianza necesarias para desarrollar acciones de cooperación”. (p.83)

2.3 Políticas Culturales (Instrumento de la Política Pública).

La Política Cultural constituye el sistema de la organización de las estructuras culturales y colectivamente es entendida como un programa de intervenciones ejecutadas por el Estado, instituciones civiles, organizaciones privadas o grupos comunitarios con el objetivo de compensar las necesidades culturales de la población y originar el desarrollo de sus representaciones simbólicas. Es por esa razón que *“...no resulta extraño ver a la política cultural definida como el conjunto de intervenciones de los diversos agentes en el campo cultural con el objeto de tener un consenso de apoyo para mantener un cierto tipo de orden político y social o para emprender una transformación social.”(Coelho, Op.Cit, p.242)*

Basándose en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2003), cuando hablamos de políticas culturales, nos referimos a un conjunto de principios gubernamentales que tienen como objetivo velar por el apto desarrollo de la cultura y las artes, estos principios establecen leyes y estatutos que deben favorecer al crecimiento cultural y artístico de una nación, por tanto, deben solucionar problemas o carencias en este ámbito. Es en esta institución donde estas políticas se construyen y es este mismo el que debe velar por que estas se cumplan, ya que, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, (2011) deja en manifiesto cual es su rol y los deberes que este debe cumplir.

“La Ley 19.891 define a nuestra institución como un servicio autónomo, funcionalmente descentralizado y territorialmente desconcentrado, mandatado a 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 promover la participación de éstas en la vida cultural del país. Nuestro deber de “estudiar, adoptar, poner en ejecución y renovar políticas culturales, así como planes y programas del mismo carácter...” (p.13)

Es importante señalar que las Políticas Culturales en Chile dejan fuera a varios sectores Culturales tales como la ciencia, la salud, el deporte, la tecnología y la educación, afirmando que esta diversidad no es responsabilidad de la institución Cultural existente.

Desde el año 1992 el Estado chileno ha tomado un rol de apoyo a la creación Artística nacional con base a instrumentos que potencian financiando la actividad y la producción de proyectos culturales, como es el caso de la Ley de Donaciones con fines Culturales y el Fondo Nacional de Desarrollo de la Cultura y las Artes (FONDART); entre otras líneas que se focalizan en seleccionar proyectos sustentables y de formación de audiencias.

Otra preocupación en la que ha intervenido las políticas culturales en Chile radica en la protección a la propiedad intelectual y el derecho de autor,

generando un panorama garantizado por la constitución de la República y protegida por la ley N° 17.336.

Cada Estado instauro sus políticas culturales de acuerdo a la visión que este tenga de su desarrollo, y de cómo este se manifiesta, también, internacionalmente en un mundo globalizado. La creación de políticas culturales se inicia con la finalidad de lograr un desarrollo cultural igualitario socialmente y debe regular que el derecho cultural ciudadano y su alta demanda sean satisfactorias, es decir, las bases o principios de estas políticas deben estar orientadas a que la cultura sea adquirida por todos las clases sociales, por lo que en estricto rigor, debe buscar el acercamiento más inmediato y de calidad cultural para los sectores sociales más bajos, por ende, deben regular, establecer y garantizar el avance en materia cultural de la nación. Dando fe de aquello Coelho (Op.cit) afirma que:

“sería propio de la política cultural presentar y viabilizar, de modo ejemplar, programas dirigidos hacia la discusión y establecimiento del desarrollo nacional, el mejoramiento de las condiciones de vida en los centros urbanos, la asistencia a grupos étnicos minoritarios, la erradicación de la violencia, el perfeccionamiento del sistema educativo, la organización política, las relaciones de trabajo tanto como el apoyo a las manifestaciones artísticas propiamente dichas” (p.82)

Este concepto se manifiesta con frecuencia bajo una manera altamente ideologizada, teniendo en cuenta la lógica general de una sociedad en que el Estado contemporáneo garantiza su legitimación como una entidad que cuida de todos y que habla en nombre de todos. Es necesario incorporar que las políticas culturales se desarrollan en dos dimensiones que dan principio a dos clases en las sociedades existentes. Por un lado tenemos a una dimensión que se enfoca a la cultura como la manera de ser (naturaleza, formas de convivencia y trascendencia); sus perspectivas del pasado, de la actualidad y del futuro. A la vez incorpora el modelo ético, lenguajes, conocimientos y

comunicación de la herencia cultural, dado que *“esta dimensión constituye el sustrato cultural de la sociedad y es lo que podemos llamar la dimensión cultural de la política pública o la política cultural básica, o de sustrato y muchas veces ella no es explícita.”* (Garretón, 2008, p.77)

La segunda dimensión de las políticas culturales se refieren a un tipo de política sectorial o específica centrada en las manifestaciones, aparatos y expresiones (Patrimonio, difusión y creación artística), entendiendo que es parte de la política económica de la cultura y por ende están involucradas las dos dimensiones.

La nueva Política Cultural instaurada en Chile por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (Segunda política cultural realizada por esta institución) tiene un lapso de vigencia del 2011 al 2016, y se enfoca en tres ejes fundamentales según la ley y su misión para articular los marcos de acción ; entre estos podemos encontrar el fomento y promoción a la Creación Artística visibilizando a las Industrias Culturales y Creativas, el segundo punto está relacionado al rescate y defensa del Patrimonio Cultural (material e inmaterial) y el tercer eje se centra en la participación, formación, acceso y hábitos de consumo de la ciudadana de las obras/ productos, bienes y servicios culturales vinculando al sector privado en el financiamiento de manera transversal a tres ejes.

2.4 Economía de la Cultura.

La Economía de la Cultura es una sub-disciplina de la ciencia económica que desde sus orígenes se centró en las llamadas artes cultas (Economía del Arte), al verse limitada en su fuente de estudio económico se amplió el termino a la actual dimensión. Sin embargo, la teoría económica no incluía, en el pasado, a las actividades culturales como el patrimonio Cultural y a las industrias culturales. Para Adam Smith el gasto en las artes no contribuía a la

riqueza material para la nación. Smith veía a la cultura como el dominio por esencia del trabajo no productivo (ocio, actividades improductivas), aunque no dejaba de reconocer implícitamente los efectos externos del gasto en cultura.

Luego de cientos de años, Zallo (2007) mantiene que la Cultura consigue evolucionar hasta transformarse en un sector de estudio y área económica durante el siglo XX.

“La importancia creciente del hecho económico cultural y comunicativo invita a una economía general de la cultura como disciplina que no es subsumible en una omnicomprendensiva “economía de la creación”. La explicación reside en sus rasgos, derivados de la creación simbólica y de sus procesos de trabajo y de valorización, de su relación peculiar con los mercados y los usuarios y en su eficacia social en forma de disfrute, conocimiento y vertebración colectiva.” (215)

La Economía de la Cultura existe desde la instancia en que la creatividad que está detrás de la Creación Simbólica (Cultura), se introduce al mercado convirtiéndose en un bien económico cotizable. Para que la creación Simbólica se transforme en un producto cultural necesita el reconocimiento colectivo y usuarios que consuman el producto o servicio cultural. Cambeiro, Cami y Mouradián (2007), señalan que el consumo cultural se da por la demanda que se tenga de esta, por lo que si tal demanda es alta, la obra comienza a tener un valor económico y se introduce en el mercado.

“Cuando una obra de arte es vendida públicamente o una obra literaria se reproduce masivamente, el reconocimiento social de la obra comienza a cotizarse por la intervención del mercado. El consumo cultural, que satisface necesidades de orden ideológico, psicológico y psicosocial, se da en la medida que haya una disponibilidad de recursos para pagar esos bienes o servicios culturales.” (p.93)

Específicamente el interés por esta sub-disciplina no es reciente, a partir de la década 1960 se ha estudiado con mayor rigor a la Cultura. En 1966 aparece el primer artículo *Performing Arts: The Economic Dilemma* escrito por

William J. Baumol y William G. Bowen. En este artículo se expone la observación y dilema económico realizado específicamente a las artes Escénicas (Danza, Opera y Teatro), en consecuencia de las características técnicas y de producción de la esfera artística, a la que le llamarán la Enfermedad de los costos (el salario de los trabajadores aumenta lentamente y la productividad crece poco o nada, se estanca), es por eso que desde la década del sesenta y setenta se ha justificado la subvención pública y privada para mantener el papel de las Artes Escénicas en la vida cultural.

Una de las características económicas relacionadas a las Artes Escénicas es de poseer una baja productividad y se trabaja intensamente para realizar una obra generando dos efectos: los gastos relativos a los bienes aumenta en forma continua; incrementando el precio de los bienes, si su demanda no es flexible al precio o no es elástica al ingreso, lleva a que los niveles de producción del sector se reduzcan o incluso puedan desaparecer.

Cuando se reconoce que *“La economía de la cultura pone en funcionamiento las herramientas propias de la economía sobre las actividades artísticas y culturales en cuanto reconoce que éstas son objeto de producción, intercambio, consumo y bienestar”* (MINEDUC Y CNCA, 2003, p.19), existe la tesis de que la Economía de la Cultura se puede enfocar desde dos perspectivas: la primera está relacionada al análisis de los aspectos económicos y materiales de las actividades (transacciones monetarias), buscando cuantificar los flujos de empleos e ingresos generados; y el segundo a la aplicación de la metodología económica al arte por elección racional, aplicando las herramientas económicas e integrando a la Política Cultural.

2.5 Empresas Culturales.

En el sentido más amplio, no existe una definición concreta para el concepto de “Empresa Cultural”, pero teniendo clara la definición de “empresa” propiamente tal, y la definición de “cultura” se pueden unir ambas acepciones y extraer con más claridad el concepto de “empresa cultural”.

Cuando hablamos de empresa, podemos señalar que, *“En general, se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y, por el que se obtengan beneficios.”*⁵

Es una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica, con intereses en común, la cual tiene, en la mayoría de sus casos, fines lucrativos, puesto que una empresa busca obtener ingresos a través de la captación de clientes, por medio de estrategias publicitarias o de innovación. Sin embargo, una empresa cultural utilizando las mismas estrategias de captación se revela ante esta visión comercial, debido a que sus servicios van orientados hacia un público, tachando así el concepto de clientela. La diferencia entre una empresa cultural y una empresa propiamente tal, no se da únicamente en el factor lucrativo como eje central, sino que también en cómo se utilizan e invierten estos ingresos, si van en beneficio de sus trabajadores y de la calidad de sus productos, o bien, si van en beneficio exclusivamente de unos pocos; esto conlleva a la diferencia de los valores, misión y visión de cada una. Se ha demostrado que en esta era neoliberal, donde prima la competencia, los fines comerciales y la obtención de ganancias son claramente importantes y permiten que una empresa pueda alargar o acortar su tiempo de vida, por lo que es fundamental que una “empresa cultural” deba mantenerse en el tiempo y tener así recompensas por el trabajo y los

⁵ Disponible en URL: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-empresa>.

servicios prestados, pero jamás debe ser esta la única vara con la que se midan, ya que es un deber de estas empresas dar a conocer, mantener vigente y darle valor a la cultura y las artes.

Se infiere entonces que, una “Empresa Cultural”, es una unidad formada por un grupo de personas que tienen como fin, producir o prestar servicios únicamente con contenido cultural, los servicios que esta preste, no deben tener el lucro como fin único y principal, sino que, una “empresa cultural” debe estar enfocada esencialmente a que sus prestaciones sean de carácter cultural y de calidad, puesto que esto debe ser el núcleo de sus prestaciones. Por consiguiente, no hay que confundir el significado de “Empresa Cultural” con “Industria Cultural”, si bien, ambas se guían por la oferta-demanda económica y cultural ,una se dedica a la reproducción artística a gran escala, con producciones masivas, teniendo el objetivo de impactar a la mayor cantidad de audiencia-cliente posible con algún producto obteniendo macro ganancias financieras (Ej. El cine y la música), la primera empresa cultural en cambio tiene una audiencia menor y ofrece un producto-servicio con contenido cultural como macro objetivo.

En Chile existen diferentes opciones para crear una empresa, cada una con trámites y permisos exclusivos según el tipo de emprendimiento que desea implementar.

2.6 Artes escénicas.

Las artes escénicas son el estudio y práctica de todas las formas de expresiones que requieren una representación con un público que las observe, puesto que la comunicación del actor (emisor) con el espectador (receptor), convierte a las artes escénicas en un arte vivo, es decir, se trabaja en el presente, en un espacio escénico donde el aquí y el ahora es el encanto. Estas artes comprenden el teatro, la danza y la música, incluyendo, también,

variantes de cada una de estas ramas del arte (ópera, teatro musical, zarzuela, conciertos, recitales, cabaret, entre otras expresiones). Una de las características primordiales y diferenciales de las artes escénicas es la teatralidad y la expresión teatral, en la cual se produce un acto comunicativo de relación sensorial, emocional o empática. Custodia, Chu, Espinoza, Marín, Mundaca, Sanchez y castro (2009) afirman que:

“En algunas manifestaciones artísticas como en las artes escénicas, la obra necesita de la presencia del artista para llegar a ser percibida por los demás. Es él mismo con sus movimientos, expresión corporal, su gracia, agilidad, destreza, técnica, habilidades, gestos, timbres de voz, pausas, diálogos, monólogos, cantos, silencios, miradas, quien expresará el sentimiento, de valor de la obra desde el punto de vista estético, para que el público lo reciba, vibre, se emocione, admire o no, su expresión artística.”⁶

El teatro y la danza son una de las áreas más remotas de las artes escénicas, estas nacen como evolución de rituales prehistóricos que los magos (chamanes) de las tribus representaban con el fin de ahuyentar a los espíritus malignos, purificar su alma y también para rendir culto a los dioses, en estas representaciones se hacía partícipe a toda la comunidad, ya sea como “actores” o “espectadores”, de esta forma se constituyeron antiguamente las Artes Escénicas.

El teatro, es la representación de historias frente a un auditorio, empleando una combinación de técnicas y elementos técnicos, discurso, gestualidad, escenografía y música.

El teatro occidental surgió en Atenas, entre los siglos VI y V antes de Cristo, en un foso de forma cóncava (que protegía del viento, del frío, del calor y del sol a los participantes del espectáculo), donde se celebraban ritos en el santuario de y en honor a Dionisios, los cuales evolucionaron más tarde en el

⁶ Disponible en URL: <http://es.scribd.com/doc/12836778/Las-Artes-Escenic>

Teatro y su labor primordial se centraba en entregar valores morales y formar en ciudadano.

En la Edad Media, en Europa específicamente, las artes escénicas asumieron una función únicamente religiosa, representando espectáculos con contenido estrictamente sagrado y divino (auto sacramental o drama litúrgico), los temas banales y cotidianos no estaban permitidos, ya que el cristianismo predominaba en la sociedad media, siendo el motor y la vara con lo que cualquier tipo de conducta se medía. En cambio, durante el renacimiento y el Barroco, se retomaron las representaciones con temas clásicos, dando un giro en el contenido de las mismas, puesto que se trataban temas con contenido social de la época. Durante los siglos siguientes surgieron nuevas manifestaciones en las artes escénicas, las vanguardias asumen un papel importante dentro de las representaciones artísticas, dando paso a las “performances”, las cuales rompen con las reglas de escenificación convencional, haciendo partícipe al público, utilizando distintos espacios, urbanos y arquitectónicos, dejando de lado los teatros convencionales utilizados para las representaciones, (donde tradicionalmente se delimita el espacio entre actor y espectador), rompiendo así, con la cuarta pared.

2.7 Compañías de teatro.

En la edad medieval, comenzaron los primeros vestigios de lo que en esta época llamamos compañías teatrales; hablamos de los juglares, que si bien, desde un principio se trataba de tan solo una persona que recitaba poemas e historias de héroes públicamente y de modo artístico, poco a poco se fueron conformando en un grupo de artistas, los cuales itineraban de pueblo en pueblo, representando aventuras épicas y alegrando a la comunidad, a estos se les denominó “juglares épicos” o “cultos”, (durante el siglo X y la primera mitad del siglo XIII), que en la mayoría de sus casos, eran los autores de los poemas que recitaban, poemas narrativos o biográficos; sin embargo, durante

la segunda mitad del siglo XIII al siglo XIV, aparecieron y predominaron los “juglares líricos”, los que recitaban poesía cortesana,(en plazas principales de las aldeas, en la mayoría de sus casos) caracterizándolos por su humor satírico y pueblerino. Estos artistas errantes, estaban compuestos por versátiles artistas, como malabaristas, músicos y ácidos poetas, los que cantaban y contaban leyendas e historias de la época. Los juglares fueron emisores esenciales de la cultura medieval, puesto que:

“...difundían técnicas musicales y poéticas, noticias, acontecimientos sociales y vivencias personales en el mundo de gentes analfabetas e impregnadas de tradición oral. Fueron también amantes de la música y la poesía, corrían grandes riesgos dada su vida errática, a menudo expuestos a pestes guerras y carestía.”⁷

A mediados de siglo XVI surge uno de los géneros teatrales más importantes de la historia del teatro occidental conocida como: “La Comedia del Arte” o “Commedia dell’Arte” o “actuación all’improvviso”, la cual mezclaba el teatro literario del renacimiento italiano, con un grupo de actores que, utilizando máscaras, cualidades mímicas y habilidades acrobáticas nacieron como las primeras compañías teatrales estables. La comedia del arte se fundamentaba por el trabajo del actor, puesto que se interpretaban escenas cortas que se improvisaban en cada función, si bien los actores tenían libertad en la escena, esto no era un trabajo sin sentido ni al azar, muy por el contrario, el actor de comedia del arte debía tener una excelente memoria para aprender las ideas que se representaban y a partir de ellas desarrollar la improvisación. Este género teatral, cuenta con personajes establecidos: la pareja de enamorados, frente a la oposición familiar y de su entorno social (Pantaleón, Dottore y Capitano) que no dejan que vivan su amor, en la trama las intrigas , las torpezas, las mímicas y las acrobacias están a cargo de los criados (Zanni) y la

⁷ Disponible en URL: <http://www.salvaelmussennacitu.es/historia/los-juglares-y-los-trovadores.htm>

criada Colombina. Puesto que las temáticas representadas en las escenas eran de carácter burlesco, satírico y popular, la iglesia manifestó su drástica oposición a pesar de esto, la commedia dell'arte permaneció en Europa hasta la segunda mitad del siglo XVIII, y en Francia hasta el tiempo de la revolución Francesa.

En la actualidad, las compañías de teatro formadas por actores (Abocándonos a actores profesionales), deben pasar por un sinnúmero de dificultades, algunas compañías hacen itinerancia a lo largo del país, del continente o inclusive del mundo, otras deben luchar por un espacio donde poder exhibir sus creaciones, las cuales dejaron de ser poemas recitados, sino que se transforman más bien en una completa exhibición de historias representadas con histrionismo y versatilidad, utilizando elementos escenográficos, como la iluminación, la música (en vivo o envasada) y otras indumentarias. El surgimiento de las compañías teatrales, tiene que ver con un fin común o una meta específica que une a un determinado grupo de personas, los cuales tienen el deseo de llevar a cabo un trabajo artístico en conjunto, en muchos casos, con ideales colectivos, llevándolos a cabo con un lenguaje propio y distintivo. En la búsqueda de este fin común, existen también afinidades ideológicas y pensamientos políticos de los que forman una compañía, estas pueden ser de orden contestatario, las que son representadas comúnmente en la calle o sectores alejados y marginados del país.

Según el texto del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2014), afirma que existen diversas compañías de teatro con sus respectivas características, tales como:

“Compañías de trayectoria: Si bien no existe una definición única que permita distinguir una compañía de trayectoria, convocatorias a fondos públicos consideran en esta categoría a aquella que tiene más de 3 o de 5 obras con temporada. También se puede considerar compañía de trayectoria la que tiene más de 10 años de vida.

Compañías emergentes: Son compañías con pocos años o experiencia en temporada. Estas se caracterizan por ser numerosas y tener gran dinamismo. Encuentran en algunas salas el espacio y el público para desarrollar sus propuestas, normalmente orientadas a jóvenes o adultos de mediana edad.

- Respecto a los roles:

Compañías lideradas por un autor/director: Son compañías de una trayectoria a considerar (tanto en antigüedad como en repertorio), vinculadas a un director que la mayoría de las veces también es autor de las obras que realiza. Ejemplos son Teatro la María y Teatro de Chile.

Colectivos: Responden a una forma colaborativa de distribución de roles, ingresos económicos, y créditos de trabajo.

- Respecto al formato:

Teatro de calle: Es el teatro pensado y dirigido para ser realizado en espacios públicos, donde en ocasiones el espectador cautivo se mezcla con el que se encuentra con el espectáculo, sin proponérselo, al estar presente en el espacio de la ciudad intervenida. La infraestructura técnica para este tipo de compañías puede ir desde su ausencia, hasta grandes instalaciones que permitan el funcionamiento de estructuras, graderías, sonido o iluminación, pensado siempre para desarrollarse al aire libre.

Teatro de sala: El tipo de teatro realizado por la gran mayoría de las compañías teatrales. Son compañías que generan puestas en escena pensadas para espacios cerrados, con un número de espectadores establecido, en condiciones técnicas específicas fijas (iluminación, sonido).

- Respecto al público al que se dirigen:

Teatro familiar/para niños: Estas compañías buscan cautivar espectadores en su etapa inicial de desarrollo, la mayoría hace un trabajo de mediación.

Teatro educativo: Son compañías que dedican sus proyectos con las temáticas y/o los lenguajes propios de los estudiantes, principalmente de enseñanza básica y media, en ocasiones vinculado a los programas del Mineduc. Algunas compañías tienen temporada y además realizan venta de funciones a centros educacionales.

Teatro para adultos y jóvenes: La mayoría de las compañías están enfocadas al público en general. Además, a nivel individual, en el ámbito de la producción se encuentran creadores autónomos:

Trabajadores independientes: Profesionales que integran diversas compañías, pudiendo participar en varios montajes de forma paralela." (p.146)

Por otro parte, es de saber común entre los estudiantes de teatro de las distintas escuelas, que la cohesión de un grupo de compañeros dentro del proceso académico es fundamental para la creación de una compañía teatral,

es en esa instancia en donde se debe comenzar el proceso de creación, puesto que salir de la escuela con una compañía, permite, en alguna medida, no salir al mundo con las manos vacías y sin saber que hacer dentro del campo laboral.

Un estudio realizado por Cisternas, López y Sierralta (2012) que cuenta con entrevistas a distintas compañías nacionales, revela que:

“Independiente del modo de surgimiento de la compañía, la primera pregunta a abordar tiene relación con cómo se conocen sus integrantes y qué los motiva a desarrollar un trabajo artístico en conjunto. En la mayoría de las ocasiones, los entrevistados señalan que la compañía nace a partir de la convivencia, la amistad y las afinidades creativas que surgen en sus procesos de formación. De este modo, se observa que la conformación de compañías se ve potenciada al interior de universidades y escuelas”.
(Pág. 30)

El modelo organizativo de una compañía de teatro tradicional se compone en tres segmentos: El primero está relacionado exclusivamente con el área artística, donde se encuentran los actores, el director teatral, asistente de dirección, coreógrafo, vestuarista. El segundo se caracteriza por la división técnica de la escena, entre ellos se encuentran el técnico de sonido y técnico de iluminación. Entre el área artística y técnica se encuentra el escenógrafo, encargado del diseño del montaje. Por último se encuentra un sector encargado de la producción y difusión, entre ellos se encuentra el productor y asistente de producción, los que se encargan de las gestiones burocráticas para alcanzar la meta del montaje, sean o no lucrativas, estos roles en muchos casos se conforman a medida que ha pasado el tiempo y la compañía agarra una cierta experiencia y cohesión

Cabe destacar que es solo un modelo organizativo tradicional, pues este no corresponde, en la práctica, a la totalidad de las compañías teatrales en Chile.

2.8 Gestión de una Compañía.

El término gestión se refiere a la acción de administrar y a los efectos que conducen dichas acciones, coordinando los recursos disponibles (humanos y materiales) para lograr objetivos o llevar a cabo un fin planteado por una organización, procurando alcanzar resultados concretos y en tiempos determinados en la producción de una idea para transformarla mediante una metodología en un producto o servicio de cualquier tipo.

Este concepto viene del latín *gestio* que según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española significa acción y efecto de gestionar o administrar. En cuanto a esta definición podríamos entender que la gestión vendría a elaborar las diligencias conducentes al beneficio de un negocio o cualquier deseo que se establece.

Estas diligencias suelen estar enmarcadas dentro de reglas operativas, procedimientos, aspectos legales y éticos que conducen a una organización, empresa o grupo humano para desarrollar y alcanzar la meta de un proyecto. Retamal y Moreno (1991) concuerdan en que una empresa tiene un sistema organizacional que debe cumplir con ciertos aspectos para que esta tenga un apto funcionamiento dentro de un mundo moderno competitivo.

“Conviene precisar que en toda empresa (16) u organización social, sea de negocios o educacional, la administración funciona como un sistema compuesto de principios, normas, órganos y elementos, ordenados con el propósito de cumplir las tareas de diagnosticar, pronosticar, fijar objetivos, diseñar estrategias, programar, fijar procedimientos, formular políticas, establecer la estructura de la organización, delinear relaciones, describir cargos, fijar los requerimientos de cada puesto, reclutar personal, familiarizar al personal con el trabajo, mejorar el desempeño mediante la instrucción y la práctica, asignar responsabilidades, estimular la innovación, fijar sistemas de información, evaluar el resultado y el personal, etc...” (p.27)

Es importante señalar que existen distintos tipos de gestión como lo es la gestión de proyectos, la gestión de conocimientos⁸, la gestión ambiental, la gestión cultural, la gestión de recursos humanos, la gestión educativa, la gestión política, la gestión de calidad, la gestión de empresa, entre otros sectores que potencian a las organizaciones. En cuanto a la Gestión de Empresa o Administrativa, existen cuatro elementos que sin ellos es imposible adaptarse a las realidades de un mercado o contexto para realizar un negocio y que sin duda la gestión Cultural incorpora:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección o ejecución
- d) Control

A continuación daremos una breve explicación de cada uno de los elementos:

- a) Planeación: Es el proceso que se encarga del análisis pasado y presente de un sistema (Diagnostico) que luego entra en evaluación de los fines y medios, definiendo los objetivos a alcanzar, así como los procedimientos, políticas y programas. Además esta etapa estudia los posibles cambios que pueden acontecer y orienta a la organización de acuerdo a ellos.
- b) Organización: Comprende el establecimiento de autoridades y responsabilidades de los miembros de la organización, así como la estructura de los procedimientos operacionales para obtener la máxima eficiencia en el trabajo.

⁸ Este concepto es aplicado en las organizaciones y se refiere al traspaso del conocimiento y de la experiencia de sus miembros. De esta manera, el conocimiento puede ser manejado como un medio o un recurso para todas las personas de una misma organización.

- c) Dirección (Ejecución): Es el elemento mediante la cual prepara, ubica e impulsa a la acción a través de las decisiones, la motivación y el liderazgo en un grupo.
- d) Control: Es el proceso que observa y registra el avance de la ejecución, con la finalidad de equilibrar una comparación continua de lo planificado y lo ejecutado, tomando medidas correctivas si es necesario gracias a este seguimiento.

En la actualidad la gestión es considerada como una verdadera ciencia en la cual se han teorizado los principios, procedimientos y funciones del área administrativa.

“Históricamente la Administración ha adoptado todo lo que le ha parecido bueno de la ingeniería desde principios de siglo hasta aproximadamente la época de los años 20 después de la Primera Guerra Mundial. Cuando la ciencia del hombre como la psicología y la sociología, entre otros, comenzaron a tener aceptación y a proveer instrumentos de aplicación, la administración absorbe los aportes que en esa área del saber del ser humano se produce en el siglo XX.”⁹

2.8.1 La Gestión Cultural

La noción de gestión cultural es relativamente nueva. Esta ingresa al discurso cultural en Iberoamérica a partir de la segunda mitad de la década de los ochenta, particularmente en organizaciones gubernamentales y grupos culturales. Como apela el término, gestión cultural es un sector de la administración que se dedica exclusivamente a las disciplinas que integra la cultura y las artes, como objeto de acción cultural para la realización de proyectos desde esa perspectiva. Esta se encarga de la planificación, la

⁹ Disponible en URL: <http://www.slideshare.net/abelrodrila/origen-evolucion-y-precursores-de-la-gestion-administrativa>

comunicación estratégica, la administración del tiempo, la producción, la programación, el cuidado para el desarrollo de las artes y la cultura, entre otras actividades relacionadas.

Se puede decir que: la gestión cultural trabaja el conjunto de estrategias para proporcionar el acceso a la cultura a beneficio de la sociedad, planificando los recursos humanos y económicos para la clara ejecución de los objetivos a largo, mediano y corto plazo. Esta se encarga específicamente del desarrollo, o progreso general de una sociedad y al bienestar de las personas, sirviendo como instrumento para la redistribución social y el equilibrio territorial.

Según la Guía para la Gestión de Proyectos Culturales (2009), elaborado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, expone que, dentro de la gestión cultural existen cuatro dimensiones que generan constantes desafíos para la práctica de esta actividad:

a) Dimensión Ética

- Articula un espacio creativo y transformador permanente.
- Promueve el fortalecimiento de la ciudadanía participante.
- Reconoce la diversidad cultural y la integración.
- Impulsa la práctica de derechos y deberes culturales.

b) Dimensión Política

- Integra las competencias institucionales públicas y privadas(organizacionales, financieras, legislativas).
- Impulsa respuestas a las necesidades y demandas culturales de la población.
- Actúa con visión de mejoramiento de la calidad de vida.
- Desarrolla una mirada con objetivos de mediano y largo.

c) Dimensión Operacional

- Incluye el desarrollo de soluciones integrales.
- Ejecuta acciones pertinentes, y en etapas progresivas.
- Desarrolla procesos administrativos constantes y dinámicos.
- Fortalece habilidades de gestión autónoma.
- Se reconoce como un proceso interdisciplinario.

d) Dimensión Social

- Potencia las habilidades individuales.
- Busca la construcción de vida asociativa.
- Promueve la participación responsable.
- Estimula las prácticas cooperativas.
- Incluye el trabajo intergeneracional.

Los agentes que ejecutan esta misión son personas (Gestor Cultural) u organizaciones que poseen una cualidad técnica en temas de administración y gerencia, para la mediación¹⁰ e intermediación¹¹ cultural, ubicándose en el centro del escenario, tendiendo un puente entre las políticas culturales y la población receptora (Artistas creadores y público-usuarios-consumidores), teniendo como eje y herramienta básica, entre estos dos polos, el proyecto¹² cultural para impulsar el desarrollo.

¹⁰ Es el proceso que cuya meta es proporcional al acercamiento de los individuos o colectividades a las obras de arte y cultura (talleres culturales, exposiciones de arte, museos, entre otros), aproximando siempre con objetivos y contenidos propios del tema.

¹¹ La Intermediación son los objetivos económicos en la cultura, en donde las operaciones se aproximan al consumidor.

¹² Proyecto: Del latín proiectus, se refiere al conjunto de operaciones e investigaciones administrativamente organizadas, que tienen como propósito la elaboración y realización de las labores o acciones concretas para modificar o perfeccionar una situación existente.

2.9 Autogestión de las compañías Teatrales.

La autogestión es la autonomía y libertad que posee una persona, una comunidad o una institución con respecto a la determinación de su actividad administrativa¹³ sin tener influencia de agentes o lógicas externas que dirijan su gestión.

El término de origen euskérico¹⁴ sugiere una amplia visión y se interpreta como la constitución-organización autónoma, creada desde la autonomía y creadora de autonomía.

Según la Cooperativa Lanki: *“Llamaremos autogestión a la constitución y funcionamiento de instituciones o comunidades basadas en la autonomía, en la capacidad de decisión de las personas.”* (Lanki, 2004, p.4)

La necesidad de decidir por sí mismos para cumplir distintos objetivos y metas depende exclusivamente de la composición de los equipos de trabajo. Es por esto que la autogestión es un medio que abarca estrategias, habilidades y metodologías de apoderamiento y liderazgo enfocándose en los individuos.

La autogestión es parte constitucional de la organización o estructura de las compañías de Teatro y se utiliza para ejercer su actividad en rigor cumpliendo las necesidades de acuerdo a las condiciones del contexto dadas, como lo es en su materialización una sala de ensayo para crear el bien cultural. Es por eso que la capacidad de decisión se centra en tres puntos fundamentales:

a) Participación de la creación o propiedad.

¹³ Administración: Según Idalberto Chiavenato la **administración** es *“el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”*.

¹⁴ Euskérico: Término que se refiere a la Lengua Euskera (País Vasco), lengua aislada sin un tronco Indoeuropeo.

b) Participación de la gestión desde los miembros en cuanto a su misión, visión y valores que persiguen un objetivo grupal o comunitario.

c) Participación de los beneficios.

Otra característica de la Autogestión Teatral es su aspecto auto-centrado, es decir, se inicia desde el interior de la organización para cumplir con motivación cargos y responsabilidades, compartiendo entre los miembros del equipo sus saberes y especialidades, recursos y redes asociativas de colaboración con lazos claves para fortalecer y potenciar el proceso de materialización de los proyectos o ideas teatrales generando rentabilidad, dado que *“Ciertas dimensiones de la autogestión (la participación en la gestión, la participación en los beneficios...), pueden ser instrumentos integrados en el modelo de desarrollo del capitalismo actual.”* (Ibíd, Op. Cit, p.11)

2.10 Sostenibilidad.

Este es uno de los conceptos más ambiguos y que ha tenido mayor discusión en la Literatura. Además es un concepto relativamente nuevo que se inicia el año 1987 por la Organización de las Naciones Unidas.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española el concepto de sostenible y sustentable son adjetivos (adjetivos verbales o postverbales), que se definen como: “que se pueden sustentar o defender con razones” y “que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace”.

Pablo Iglesias Maldonado, Doctor en Arquitectura, en su libro “Sostenible. Perdona, ¿A qué te refieres?”, define sostenibilidad como la capacidad de permanecer. Calidad por la que un elemento, sistema o proceso, se mantiene activo en el transcurso del tiempo.

La Sostenibilidad tiene la cualidad de componerse por engranajes o pilares que le dan funcionamiento a un elemento más complejo que logra resistir,

aguantar y permanecer. Desde ahí nace el binomio desarrollo sostenible que se centra en mejorar cuantitativamente desplegando sus potenciales para su crecimiento solucionando las necesidades básicas.

Es por ello que hoy este concepto como paradigma global se centra en tres pilares que le dan equilibrio al manejo del planeta:

1.- Crecimiento Económico

2.- Inclusión Social

3.- Equilibrio Medioambiental

Si nos centramos en la sostenibilidad desde una mirada cultural podríamos decir que este concepto vendría a ejercer la continuidad de la actividad más allá de las organizaciones y del proyecto en sí, dándole dinamismo y flexibilidad para lograr nuevos proyectos escalables que generen nuevas oportunidades de trabajo buscando satisfacer los propósitos que se establecen.

“Siguiendo estas premisas, el modelo de rendimiento cultural es una especie de auditoría interna, y posiblemente externa, que permite a las organizaciones entender cuál es su contribución a esos objetivos de política cultural. En palabras sencillas, no basta llenar el teatro, sino saber cuánta gente nueva llegó hoy. No basta tener veinte empleados si no existe un desarrollo profesional que los convierta en emprendedores de otros proyectos. Y no es suficiente que un proyecto tenga reconocimiento si no ofrece un espacio para que proyectos similares enriquezcan la oferta y el capital cultural de la audiencia. El modelo propuesto incluye siete factores: tres en el lado de la oferta (desarrollo profesional y creativo, enlace con otros sectores y diversidad en la oferta), tres en el lado de la demanda (educación, participación y diversidad en la audiencia) y un factor integrador de aglomeración geográfica, que no es otra cosa que la contribución a la “vida cultural” del área donde ubica el proyecto.”¹⁵

¹⁵ Disponible en URL:

<http://www.recursosculturales.com/noticias/Cultura,+econom%EDa+y+sostenibilidad+%BFQu%E9+es+y+como+medir+el+%26quot%3Brendimiento+cultural%26quot%3B%3F>

Es importante señalar que nos enfocaremos en esta tesis solo en dos pilares: económico y social. Para que el concepto y su historia no queden sin profundidad, narraremos en la referencia un pequeño resumen, pero cabe señalar que el motivo medioambiental que dio vida a este concepto no es el objeto de estudio de esta tesis, puesto que, el término puede utilizarse en otras áreas recurriendo a la dirección y los fundamentos de este.¹⁶

2.11 Modelo de Negocio.

Para hacer más fácil la comprensión de este concepto lo dividiremos en dos, ya que no existe una definición aceptada generalmente, para así posteriormente hacer la sinergia.

2.11.1 Modelo.

Según la Real Academia de la Lengua Española, modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. / Representación en pequeño de alguna cosa. / Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

2.11.2 Negocio.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, negocio es: 1.- Ocupación, quehacer o trabajo./ 2.- Dependencia, pretensión, tratado o agencia./ 3.- Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés./ 4.- Acción y efecto de negociar./ 5.-Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende./ 6.- Local en que se negocia o comercia.

¹⁶Revisar anexo N° 9 historia de la sostenibilidad.

El termino negocio proviene de las palabras latinas Nec y Otium (Lo que no es Ocio). Negocio es una actividad lucrativa que cuando se establece, crece en volumen y posee un sistema organizacional, se le denomina Empresa.

Un negocio es un sistema, forma o método para obtener dinero, a cambio de ofrecer productos, bienes o servicios a otras personas; es una función comercial o social pensada y que se desarrolla correctamente administrando los recursos, para obtener resultados positivos económicamente.

2.11.3 Modelo de Negocio.

Un modelo de Negocio es una planificación realizada por una empresa respecto a los ingresos y beneficios que desea obtener. Esta describe los fundamentos en que una organización crea, captura y proporciona valor (Económicos, sociales o cualquier otra forma de valor). En este se intenta seguir pautas para atraer a los clientes, implementar estrategias de publicidad, definir ofertas de productos, acelerar el crecimiento empresarial, a la vez se concentra en la diferenciación del resto de los rivales (competencia), entre otras acciones relacionadas a la distribución de los recursos de la compañía, la adaptación y al comportamiento financiero, enfocándose en la oportunidad de desbloquear los procesos empresariales, haciendo encajar las piezas claves de un negocio.

El Modelo de Negocios es utilizado generalmente en áreas como la Teoría tradicional de Estrategias, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y la literatura de e-business (Economía). Este siempre radica en el conjunto de elecciones creadas por la empresa y el conjunto de efectos que derivan de dichas elecciones.

Se debe dejar en claro que estrategia no es sinónimo de Modelo de Negocio, ya que en el área económica "*Estrategia*" se refiere al desempeño de la empresa en un entorno específico. Es el procedimiento para crear una

posición única y valiosa en el mercado, su función es dar un sentido, direccionando el desarrollo y la aplicación de la totalidad del modelo de negocio; estos son complementarios para el funcionamiento, posicionamiento y éxito empresarial en un territorio maduro y competitivo.

En 1954 el austríaco Peter Drucker (1909) considerado el máximo exponente de la filosofía de la administración en el siglo XX, crea el popular concepto que se ha masificado esta última década “Modelo de Negocios”. El autor define un buen modelo de negocios como aquél que responde a: ¿quién es tu cliente y qué valora?, ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?

Joan Magretta gestora y escritora de diferentes documentos relacionados a la Economía, define el año 2002 el concepto de Modelo de Negocios como “Historias que explican cómo la empresa trabaja” y “Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor”.

Tres años después (2005), aparece una recopilación de diferentes definiciones, elaborada por el creador del Modelo de Negocios Canvas Alexander Osterwalder, Pigneur y Tucci:

“un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.” (p. 15)

Un modelo de Negocios debe identificar los atributos esenciales para generar valor al cliente y apoderándose del valor que se genere (actividades y recursos claves para cumplir con la oferta de valor).

2.12 Planificación Estratégica.

El termino planificación estratégica viene de la disciplina militar, siendo este un concepto aplicado para la guerra (Estrategia Militar), cuyo objetivo principal radica en la obtención de la victoria. El termino estrategia, deriva del griego “Strategos” que significa general del ejército. Sin embargo, este término ha sido integrado durante el siglo XX a los negocios, cuya finalidad ha sido proporcionar una visión general de una compañía, en cuanto a su desarrollo financiero, de marketing, tecnológico, humano y organizativo. La idea de la planificación Estratégica es identificar oportunidades, los problemas o deficiencias que enfrenta una compañía, para más tarde formular medidas de solución por medio de la planificación (interés del sector), cumpliendo en la realidad los objetivos del plan diseñado; para cumplir la misión, llegando a los logros deseados (resultado final). Armijo (2009), señala que la planificación Estratégica servirá para concretar la misión y la visión de una institución, empresa o persona.

“Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.” (p.8)

En cuanto a los lineamientos centrales de la Planificación Estratégica en una organización, se encuentra la misión y la visión, los valores, los objetivos a corto, mediano y largo plazo, el establecimiento de las metas, el plan de financiación, entre otras aristas que justifican su existencia y razones de ser, cuya información se encuentra detallada en el capítulo V que viene a continuación.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS CULTURALES QUE
FOMENTAN A LAS COMPAÑÍAS DE TEATRO EN
CHILE

3.1 Institucionalidad Pública Asociada a la Cultura en Chile.

Desde el retorno de la democracia en Chile (1990), se han realizado diferentes creaciones institucionales y cambios en la política pública en materia cultural. Durante el gobierno de Patricio Aylwin, se reestructura el Ministerio de Educación, generando la División de Extensión Cultural. Esta primera etapa hacia una institucionalidad cultural en Chile ha sido decisiva para la creación y acercamiento del sector y la formulación de las leyes que potencian el desarrollo artístico y cultural en el territorio, además de la creación de instrumentos, en los que podemos encontrar el Fondo para Proyectos de Desarrollo Artístico Cultural que ha evolucionado a lo que es hoy día el FONDART y en paralelo la Ley de Donaciones Culturales, que también se ha modificado para obtener nuevos donantes en el año 2013.

En 1997, durante el gobierno de Eduardo Frei Ruiz- Tagle (1994-2000), se crea la Comisión Asesora Presidencial en Materias Culturales, con el propósito de dar y actualizar los diagnósticos de los sectores artísticos-culturales, estudiar las políticas formuladas por el gobierno anterior en esta materia y proponer un esquema de organización, revisando la actual institucionalidad. A este informe realizado por la comisión se le denominó “Chile está en Duda con la Cultura”, donde se plantea la necesidad de crear el Consejo de la Cultura y las Artes.

En el Año 2000, bajo el gobierno de Ricardo Lagos Escobar, fue formulada y anunciada la política cultural. Entre los objetivos estaba la creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, la que se inauguró en concreto el año 2003, cuyo modelo principal adoptado fue exportado de Gran Bretaña, siendo este formulado por Chartrand y McCaughey en 1989. Este pertenece al Modelo Patrocinador de la Cultura, en donde los gobiernos disponen un presupuesto, pero no establecen a quién estos recursos irán dirigidos. Por ende, pasan por un consejo evaluador de los proyectos, donde comúnmente

son los mismos pares los que evalúan y dan el visto bueno. No obstante, se podría decir que el modelo que ha utilizado el CNCA es de carácter mixto, ya que también posee un toque del Modelo Facilitador; en donde el financiamiento recae por vía de donaciones.

3.1.1 El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Las Políticas Culturales en Chile son elaboradas directamente en la actualidad por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, esta institución es un órgano del Estado que fue creado por la ley 19.891, entrando en vigencia el día veintitrés de agosto del año 2003. Su misión es promover el desarrollo armónico de la cultura, además de poseer una cualidad pluralista y equitativa con respecto a las clases sociales y a los escenarios territoriales en las regiones, provincias y comunas del país. Es por eso que esta entidad debe preservar, promocionar y difundir el patrimonio cultural chileno, además de estimular el acceso y la participación de la ciudadanía como un eje activo, velando por la distribución de los recursos públicos que determinan en gran medida el campo artístico.

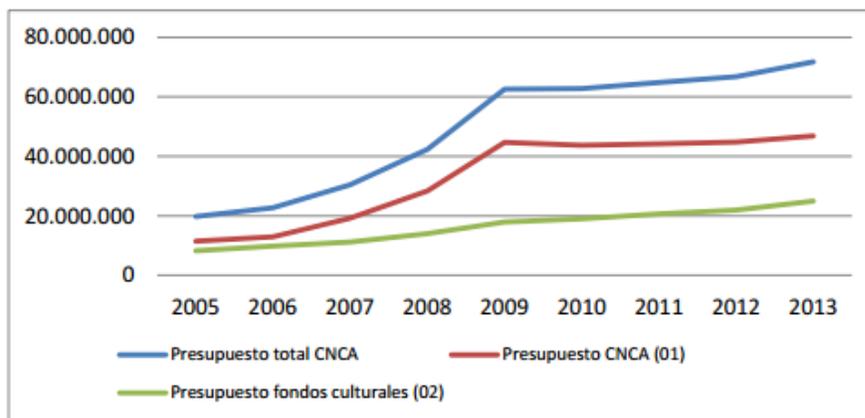
Su sede central se encuentra en la quinta región de Valparaíso y mantiene sucursales regionales a lo largo del país. Según la ley creadora del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes 19.891, el artículo N°1, la define como un servicio público, poseedor de personalidad jurídica que tiene un carácter autónomo, descentralizado y territorialmente desconcentrado (Consejos Regionales de la Cultura y las Artes). Según el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011) se afirma que:

“El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes generó una institucionalidad clave, encabezada por un Directorio Nacional, un Comité Consultivo Nacional y un conjunto de instancias conformadas por Consejos Nacionales Sectoriales (del Libro y la Lectura; de la Música Nacional y del Cine y el Audiovisual), 15 Consejos Regionales y 15 Comités Consultivos Regionales a lo largo de todo el país, integrados por representantes de autoridades locales y representantes de organizaciones culturales.”
(p.25)

No obstante está se relacionará directamente con el Presidente de la República, en la cual todos los actos administrativos, que según las leyes exija, deberá tener la intervención del Ministerio de Educación.

Por su parte el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, desde el 2005 al 2009 presentó un aumento del presupuesto Institucional, pero a la vez se demuestra un estancamiento en cuanto a al presupuesto destinado a los Fondos Culturales hasta el año 2010, donde se avanza paulatinamente en esta materia. A continuación presentamos el grafico:

Presupuesto total del CNCA y de sus programas, período 2005-2013. En miles de pesos



Fuente: Observatorio de Políticas Culturales, 2013.

3.1.1.1 Naturaleza, Funciones y Órganos.

El siguiente documento que presentaremos, está relacionado a las funciones que se han establecido como naturaleza de la institución. Cabe señalar que ha sido extraído de la ley número 19.891, párrafo 1°, Artículo 3° del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

1) Estudiar, adoptar, poner en ejecución, evaluar y renovar políticas culturales, así como planes y programas del mismo carácter, con el fin de dar cumplimiento a su objeto de apoyar el desarrollo de la cultura y las artes, y de conservar, incrementar y difundir el patrimonio cultural de la Nación y de promover la participación de las personas en la vida cultural del país;

2) Ejecutar y promover la ejecución de estudios e investigaciones acerca de la actividad cultural y artística del país, así como sobre el patrimonio cultural de éste;

3) Apoyar la participación cultural y la creación y difusión artística, tanto a nivel de las personas como de las organizaciones que éstas forman y de la colectividad nacional toda, de modo que encuentren espacios de expresión en el barrio, la comuna, la ciudad, la región y el país, de acuerdo con las iniciativas y preferencias de quienes habiten esos mismos espacios;

4) Facilitar el acceso a las manifestaciones culturales y a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales;

5) Establecer una vinculación permanente con el sistema educativo formal en todos sus niveles, coordinándose para ello con el Ministerio de Educación, con el fin de dar suficiente expresión a los componentes culturales y artísticos en los planes y programas de estudio y en la labor pedagógica y formativa de los docentes y establecimientos educacionales;

6) Fomentar el desarrollo de capacidades de gestión cultural en los ámbitos internacional, nacional, regional y local;

7) Impulsar la construcción, ampliación y habilitación de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las actividades culturales, artísticas y patrimoniales del país, y promover la capacidad de gestión asociada a esa infraestructura;

8) Proponer medidas para el desarrollo de las industrias culturales y la colocación de sus productos tanto en el mercado interno como externo;

9) Establecer vínculos de coordinación y colaboración con todas las reparticiones públicas que, sin formar parte del Consejo ni relacionarse directamente con éste, cumplan también funciones en el ámbito de la cultura;

10) Desarrollar la cooperación, asesoría técnica e interlocución con corporaciones, fundaciones y demás organizaciones privadas cuyos objetivos se relacionen con las funciones del Consejo, y celebrar con ellas convenios para ejecutar proyectos o acciones de interés común;

11) Diseñar políticas culturales a ser aplicadas en el ámbito internacional, y explorar, establecer y desarrollar vínculos y convenios internacionales en materia cultural, para todo lo cual deberá coordinarse con el Ministerio de Relaciones Exteriores;

12) Desarrollar y operar un sistema nacional y regional de información cultural de carácter público.

Para la operación del sistema nacional y regional de información cultural a que hace referencia este numeral, el Consejo podrá crear un banco de datos personales de aquellos señalados en la ley N° 19.628;

13) Administrar el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes de que trata el Título II de la presente ley;

14) Administrar el Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura, creado en la ley N° 19.227;

15) Hacer cumplir todas las acciones, los acuerdos y las obligaciones que le corresponden al Comité Calificador de Donaciones Privadas, contemplado en la ley N° 18.985;

16) Proponer la adquisición para el Fisco de bienes inmuebles de carácter patrimonial cultural por parte del Ministerio de Bienes Nacionales, y

17) Coordinar a los organismos a que se refiere el artículo 36

Estas diecisiete funciones, son el marco de acción en la que el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes elaboran y articula las políticas culturales que establece como lineamientos centrales de los ideales y fines específicos como institución.

3.2 Política Cultural del 2011 al 2016.

Como ya hemos mencionado, las políticas culturales son desarrolladas, diseñadas e implementadas por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, siendo estas en su totalidad la carta de navegación en la que las personas y organizaciones privadas deben guiarse para recibir financiación pública, que les permita desarrollar sus proyectos a beneficio del desarrollo cultural del país, por medio de los instrumentos establecidos e infraestructura. Cabe señalar, que las políticas culturales representan sin lugar a dudas la postura del Estado, por lo que a su vez, este debería garantizar la libre expresión y la diversidad cultural dada en cada región.

Según las palabras del ex Ministro Presidente Luciano Cruz-Coke Carvallo (Ibíd, 2011), afirma que:

“Entre las acciones a seguir, destacan el fomento a la creación artístico-cultural, visibilizar e impulsar a las industrias culturales como motor de desarrollo sectorial, fortalecer y actualizar las normativas y legislación relacionadas con el arte y la cultura, promover la instalación de los bienes artísticos y culturales en el escenario internacional, fortalecer el reconocimiento de los derechos de autor y vincular la creación artística con los nuevos medios y tecnologías

A nivel ciudadano, se busca promover una creciente participación de la comunidad, generar mejor acceso a una oferta artístico-cultural, incubar la formación de hábitos de consumo cultural en la sociedad, potenciar el rol de los agentes culturales tanto en la creación como en la difusión y promover el intercambio y circulación de contenidos culturales a través de las nuevas tecnologías de la información.

En el ámbito patrimonial, la Política Cultural 2011-2016 tiene como objetivo contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural tanto material como inmaterial, además de aportar al fomento del turismo cultural, respetando la diversidad y conservación del patrimonio de la Nación.” (p.14)

A continuación, presentaremos un fragmento que presenta los tres ejes de acción que debe abordar la política cultural hasta el año 2016, siendo el fomento a la promoción de la creación artística- cultural, la participación de la ciudadanía y el patrimonio cultural de la nación los temas de interés.

3.2.1 Ejes de la Política Cultural 2011- 2016.

3.2.1.1 Promoción de las Artes.

El primer eje de la política cultural está focalizado a la promoción de las actividades de la creación artística y cultural en el país, utilizando las tecnologías disponibles, siendo estos nuevos canales o soportes de comunicación en red una oportunidad para la creación en un mundo globalizado, cuya vinculación con los distintos escenarios (relaciones entre instituciones) centra el dialogo y reflexión para la difusión a nivel local, regional y nacional de los públicos. El gran referente a impulsar en esta materia son las

industrias culturales, que se integran como estrategia de desarrollo de contenidos artísticos, fortalecimiento a la cultura ciudadana y al rescate de las identidades locales para exhibirlas en el exterior como imagen, perfil o modelo país; es en este sentido donde el foco central de las industrias culturales, Ibíd, (2011), toma importancia para el reconocimiento a nivel internacional.

“En este escenario, las industrias culturales, como estrategias de desarrollo basadas en la protección y fomento de la economía vinculada al arte y las expresiones culturales, también tienen un papel importante en la creación de contenidos, en el fortalecimiento de las identidades locales y en la difusión internacional de los imaginarios que queremos proyectar como país.” (p.49)

3.2.1.2 La Participación.

Este eje tiene como objetivo proporcionar y facilitar el acceso a las expresiones artísticas, manifestaciones culturales, al patrimonio cultural material e inmaterial del país y al uso de las nuevas tecnologías que competen a la productividad, reproducción y difusión de los bienes culturales; puesto que este punto tiene la finalidad de formar nuevas audiencias y a la vez generar hábitos de participación cultural en la ciudadanía. Este eje de participación de las comunidades en el desarrollo del arte, compromete y garantiza espacios más allá de la necesidad de infraestructura ubicada en el territorio, sino que más bien, va en suma de la integración ciudadana a redes nacionales e internacionales y su acceso para la creación, gestión y difusión de los bienes artísticos tanto de manera individual como organizada, reconociendo como política pública del Estado el derecho a la cultura y atendiendo la demanda del sector para el desarrollo de Chile.

3.2.1.3 Patrimonio Cultural.

Este eje tiene como prioridad coordinar acciones dirigidas a la identificación, conservación, incremento y difusión del patrimonio Cultural del país. Misión que se pretende realizar en conjunto con diferentes organismos públicos como la Dibam, Sernatur y el Consejo de Monumentos Nacionales, entre otros. Se reconoce en este eje que Chile posee un carácter multicultural y que contiene un patrimonio cultural vivo en sus comunidades, pero que específicamente es frágil en su resistencia.

3.3 Objetivos y estrategias de la Política Cultural 2011-2016.

Para poder realizar los objetivos propuestos, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes planteó ciento veinte estrategias a implementar dentro de catorce objetivos a los que apuntan las políticas culturales en Chile del 2011 al 2016. Para tratar de manera más clara y eficiente estos planteamientos daremos a conocer estos principios en los siguientes cuadros.

Ejes	Objetivos	Estrategias
<p align="center">Promoción de las Artes</p>	<p align="center">1. Fortalecer la creación artístico-cultural</p>	<p>*Se promueve la investigación y caracterización de los artistas profesionales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se promueven acciones a favor de la capacitación formal e informal de los artistas. 2. Se fomenta la asociatividad entre los creadores, productores, gestores e intermediarios. 3. Se promueven estudios y revisión de los marcos regulatorios de las fases productivas. <p>*Se fortalecen los diferentes componentes del campo artístico-cultural.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Se promueven líneas de sustentabilidad para iniciativas artístico-culturales. 5. Se incrementa el apoyo a la producción y creación artístico-cultural. 6. Se promueve el acceso a canales de financiamiento. 7. Se apoya la circulación de obras /productos/bienes y servicios artístico-culturales. <p>*Se promueven alianzas estratégicas con sectores del ámbito cultural</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Se apoyan alianzas institucionales para fortalecer las fases de la cadena productiva. 9. Se promueven alianzas con el sector educativo alrededor de programas artístico-culturales. 10. Se promueven alianzas para fortalecer la televisión cultural y mejorar su calidad.
	<p align="center">2. Visibilizar y fomentar las industrias</p>	<p>*Se promueve la generación de conocimiento e investigación sobre las cadenas productivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Se crean y apoyan redes para el desarrollo de las industrias culturales 12. Se difunden los bienes y servicios de las industrias culturales 13. Se fomenta la investigación sobre el conocimiento de la cadena productiva de los sectores artísticos 14. Se promueve el conocimiento del impacto económico de las industrias culturales 15. Se identifican mediante estudios y catastros los subsectores las industrias culturales <p>*Se fortalecen las industrias culturales</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Se fortalecen las relaciones de creadores, productores y distribuidores 17. Se contribuye a generar la participación de las industrias culturales en el mercado 18. Se apoyan las coordinaciones entre instituciones que

Promoción de las Artes		<p>apunten a fortalecer emprendimientos culturales</p> <p>19. Se crean planes de promoción de las industrias culturales en alianza con el sector privado mediante fórmulas que garanticen el desarrollo y la sustentabilidad</p> <p><i>*Se promueve la circulación de bienes y servicios artístico-culturales.</i></p> <p>20. Se desarrollan acciones para difundir los productos y/o servicios artístico- culturales.</p> <p>21. Se diseñan planes para promover la responsabilidad social empresarial destinada al arte y la cultura.</p> <p>22. Se establecen programas de fomento del talento y la creatividad con especial atención a las Tics y contenidos on-line.</p>
	3. Fortalecer y actualizar las normativas relacionadas con el arte y la cultura	<p><i>*Se adecuan y actualizan las normativas artísticas culturales de acuerdo con las necesidades de los diferentes sectores</i></p> <p>23. Se promueve el estudio sobre la legislación artístico cultural en general</p> <p>24. Se identifican los vacíos legales en el sector cultural y se promueven iniciativas legislativas para superarlos.</p> <p>25. Se promueven estudios y el cumplimiento de la legislación que apunte a mejorar las normativas relacionadas con la protección laboral de los artistas.</p> <p>26. Se promueve la divulgación de los derechos laborales de los artistas.</p> <p>27. Se promueve la armonía de la legislación nacional en relación a la internacional.</p> <p>28. Se insta la ratificación de convenios internacionales Pendientes.</p>
Promoción de las Artes	4. Contribuir a instalar los bienes y servicios artísticos culturales en el escenario internacional	<p><i>*Se generan oportunidades para la presencia de artistas chilenos en los escenarios internacionales</i></p> <p>29. Se identifican los circuitos internacionales pertinentes para estimular la participación de los creadores nacionales.</p> <p>30. Se promueve el apoyo a procesos creativos de alta calidad con estándar internacional.</p> <p>31. Se difunden oportunidades de proyección internacional para los artistas desde las regiones.</p> <p>32. Se impulsa la generación de alianzas estratégicas para la presencia de embajadas artísticos- culturales.</p> <p>33. Se participa en circuitos internacionales artístico-culturales.</p> <p>34. Se valoran las buenas prácticas sobre procesos y experiencias internacionales.</p>

<p>Promoción de las Artes</p>		<p><i>*Se impulsa la generación de redes destinadas a promover la internacionalización de la cultura y sus contenidos</i></p> <p>35. Se apoya la creación en arte y cultura de los chilenos residentes en el exterior. 36. Se insta a la generación de redes con los gestores culturales fuera del país. 37. Se crean mecanismos de intercambio de información, discusión y realización de proyectos conjuntos. 38. Se coordinan y ejecutan acciones para impulsar el liderazgo de Chile en los espacios multilaterales.</p> <p><i>* Se instalan y apoyan expresiones, productos, bienes y servicios artístico-culturales en países fronterizos</i></p> <p>39. Se insta al incremento de oportunidades de participación desde las regiones para la proyección internacional fronteriza. 40. Se fomentan las alianzas con países fronterizos para la circulación de bienes y servicios culturales. 41. Se instalan y apoyan las industrias culturales en países fronterizos.</p>
	<p>5. Fortalecer el reconocimiento de los derechos de autor</p>	<p><i>*Se impulsa el fortalecimiento de la legislación vigente que resguarda los derechos de autor</i></p> <p>42. Se promueven estudios sobre la legislación vigente de derechos de autor. 43. Se impulsan proyectos e iniciativas legislativas en derechos de autor.</p> <p><i>*Se fomenta el conocimiento y respeto de los derechos de autor.</i></p> <p>44. Se promueve la difusión de los derechos de autor. 45. Se difunden y capacitan a los servicios públicos y sus funcionarios sobre los derechos de autor. 46. Se realizan campañas educativas de capacitación y formación para el respeto de los derechos de autor.</p>

<p>Promoción de las Artes</p>	<p>6. Promover la creación cultural vinculada a plataformas digitales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación</p>	<p><i>*Se promueve la formación de los creadores en el uso de las nuevas tecnologías</i></p> <p>47. Se fomenta la investigación y estudios en cultura digital para la creación del arte y la cultura.</p> <p>48. Se contribuye a instalar procesos de formación para la producción de contenidos en entornos digitales.</p> <p>49. Se contribuye a incrementar la producción de contenidos digitales.</p> <p>50. Se contribuye a la identificación y difusión de experiencias exitosas en el uso de los medios digitales en el arte y la cultura.</p> <p>51. Se promueve y fomenta la formación, experimentación, investigación y difusión asociada a las tecnologías de la información y la comunicación (TICs).</p>
--------------------------------------	---	--

Ejes	Objetivos	Estrategias
Participación	7. Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas Artístico Culturales	<p>*Se apoya la gestión cultural en las regiones descentralizando la participación cultural</p> <p>52. Se promueve la participación de los agentes culturales en la gestión programática de los centros culturales del país. 53. Se aumenta la valoración de las expresiones locales. 54. Se estimula el acceso a las expresiones artísticas de carácter local. 55. Se apoya la participación de las comunas económicamente vulnerables y territorialmente aisladas al desarrollo artístico-cultural. 56. Se fomentan procesos de circulación interregional de productos y manifestaciones artísticos-culturales.</p> <p>*Se fomenta la participación de las personas en el acceso y consumo de bienes y servicios en cultura y arte</p> <p>57. Se gestiona e impulsa el acceso a la oferta artístico-cultural. 58. Se difunde la oferta artística cultural. 59. Se promueve la realización de estudios respecto a bienes culturales significativos.</p>
	8. Generar acceso a una oferta artístico-cultural	<p>*Se gestiona y ejecuta un subsidio focalizado a la demanda cultural</p> <p>60. Se generan y promueven medidas legales dirigidas al subsidio. 61. Se generan acciones de difusión y distribución para la entrega del subsidio. 62. Se promueve la identificación de segmentos a focalizar en el subsidio a la cultura y arte. 63. Se fomenta la sistematización de la oferta cultural gratuita y/o subsidiada a nivel regional y nacional.</p> <p>*Se promueve la coordinación pública intra e interinstitucional para el fomento y desarrollo de la participación en la actividad artístico-cultural</p> <p>64. Se impulsa el diálogo y la relación entre diferentes instituciones gubernamentales relevantes para la cultura que generen acciones en favor de la participación artístico-cultural. 65. Se promueven alianzas entre instituciones para el desarrollo de programas en cultura y arte a nivel Regional. 66. Se promueve el fortalecimiento de los organismos colegiados regionales. 67. Se fortalece la institucionalidad mediante la dotación adecuada de funcionarios.</p>

Participación	<p>9. Promover la formación de hábitos de consumo artístico-culturales en la comunidad</p>	<p>* Se estimula y apoya la formación y creación de audiencias</p> <p>68. Se promueve la formación de las personas para la apreciación de actividades artísticas culturales. 69. Se promueven procesos formativos para la creación, destinado a niños y jóvenes desde el ámbito escolar en coordinación con el sector gubernamental correspondiente. 70. Se crean procesos formativos para la creación destinados a adultos mayores en coordinación con el servicio gubernamental correspondiente.</p> <p>*Se apoya la gestión cultural que estimule la creación de audiencias</p> <p>71. Se continúa con el fortalecimiento de la infraestructura cultural. 72. Se difunden creaciones y productos de las industrias culturales. 73. Se difunden creaciones y productos de las áreas que no constituyen industrias culturales. 74. Se generan iniciativas artístico-culturales en las poblaciones vulnerables. 75. Se promueve la incorporación de una oferta programática en cultura y arte en los medios de comunicación masiva.</p>
	<p>10. Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura</p>	<p>* Se fomenta el vínculo entre el ámbito privado y el ámbito artístico-cultural</p> <p>76. Se promueve la articulación entre Consejo de la Cultura y las Artes, la Corfo, y otras instituciones públicas. 77. Se incrementan instancias de financiamiento público- privado.</p> <p>* Se incrementan las redes de los gestores artísticos-culturales</p> <p>78. Se fomenta la articulación de gestores a nivel nacional. 79. Se aumenta y fortalece la vinculación entre el artista y el mundo de la gestión.</p> <p>*Se fortalece la profesionalización de la Gestión Cultural</p> <p>80. Se fomenta el conocimiento y difusión de la Gestión Cultural. 81. Se insta el incremento de la participación de las universidades en la formación y perfeccionamiento de los gestores culturales. 82. Se promueve el mejoramiento de la gestión de los Centros Culturales en el país. 83. Se apoya a nivel programático la gestión municipal en cultura.</p>

	<p>11. Promover el intercambio de contenidos culturales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación</p>	<p><i>*Se fomenta el uso de soportes digitales para la participación en las actividades artístico-culturales</i></p> <p>84. Se contribuye a la implementación de una plataforma digital artístico-cultural en línea</p> <p>85. Se contribuye a incrementar el acceso a la oferta cultural en línea</p> <p>86. Se contribuye a incorporar temáticas de cultura y arte en la agenda digital del Estado haciendo valer el rol del Consejo de la Cultura en esta materia</p>
--	---	---

Ejes	Objetivos	Estrategias
<p>Patrimonio cultural</p>	<p>12. Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural material</p>	<p><i>*Se coordinan acciones en favor de los procesos de gestión del patrimonio, de la conservación y puesta en valor de este, desde su investigación, identificación, protección, intervención y difusión</i></p> <p>87. Se promueve la documentación y la creación de un inventario y registro nacional del patrimonio cultural material, con participación de expertos regionales.</p> <p>88. Se promueve el estudio y la investigación del patrimonio material cultural.</p> <p>89. Se promueve la conservación y restauración del patrimonio cultural mueble e inmueble, en conjunto con la sociedad civil.</p> <p>90. Se promueven estrategias de difusión del patrimonio cultural material.</p> <p>91. Se promueve la educación para un mejor conocimiento y valoración del patrimonio cultural (educación formal escolar y universitaria, talleres, seminarios etc.)</p> <p>92. Se promueve el perfeccionamiento profesional de expertos en patrimonio cultural material para constituir mesas de expertos interdisciplinarios procedentes del elenco académico o privado.</p> <p>93. Se fomenta la planificación interinstitucional, estatal y privada para la recuperación de monumentos prehistóricos, arqueológicos e históricos afectados por desastres naturales y acciones antrópicas.</p> <p>94. Se promueve el perfeccionamiento profesional en los diversos ámbitos de trabajo del patrimonio cultural material para constituir mesas de expertos interdisciplinarios procedentes del elenco académico o privado.</p> <p>95. Se difunden las convenciones internacionales y la legislación nacional actual vinculante y se promueve la modernización del cuerpo legal sobre estas materias.</p> <p>96. Se insta la firma en el Comité Intergubernamental para la Promoción del Retorno de Bienes Culturales hacia sus países de origen o su restitución en caso de apropiación.</p>

	<p>13. Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural inmaterial</p>	<p><i>*Se diseña y ejecutan estrategias que conducen a investigar, identificar, recuperar y difundir el patrimonio inmaterial</i></p> <p>97. Se promueve la documentación y el estudio del patrimonio inmaterial.</p> <p>98. Se insta a revisar el marco regulatorio del Patrimonio Cultural Inmaterial.</p> <p>99. Se incrementa el conocimiento de las identidades y particularidades de cada una de las regiones.</p> <p>100. Se fomenta en la educación formal la diversidad multicultural, estableciendo un balance entre las identidades regionales y aquella propiamente nacional.</p> <p>101. Se fomentan estrategias de difusión del Patrimonio Intangible.</p> <p>102. Se promueve y difunden los acuerdos internacionales en relación a los pueblos originarios en lo pertinente con la cultura y el patrimonio inmaterial.</p>
--	---	---

Eje	Objetivo	Estrategia
Patrimonio cultural	13. Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural inmaterial	<p><i>* Se diseñan estrategias orientadas a salvaguardia de las manifestaciones y expresiones culturales de los pueblos originarios y las tradiciones culturales de los inmigrantes</i></p> <p>103. Se promueve el Convenio 169 de la OIT. 104. Se promueve la sistematización de un inventario nacional de instituciones interesadas en la cultura tradicional y popular, con miras a incluirlas en los registros regionales y mundiales de instituciones de esta índole. 105. Se fomentan alianzas estratégicas con la comunidad académica. 106. Se fomentan alianzas estratégicas con comunidades indígenas. 107. Se promueve entre las comunidades indígenas los Fondos de Cultura, en particular la Línea de desarrollo de las Culturas Indígenas. 108. Se promueven vínculos para la protección de lenguas de pueblos originarios.</p> <p><i>* Se sensibilizan las generaciones jóvenes sobre el valor y la riqueza del patrimonio cultural inmaterial</i></p> <p>109. Se insta a la vinculación con el Programa Intercultural Bilingüe de Mineduc 110. Se trabaja con las comunidades locales en la definición de los conocimientos a transmitir. 111. Se promueve la realización de talleres de sensibilización y traspaso de conocimientos tradicionales a jóvenes. 112. Se promueve un espacio de especialización para gestores culturales en patrimonio cultural inmaterial.</p>
	14. Contribuir a fomentar el turismo cultural respetando la diversidad y la conservación del patrimonio cultural de la nación	<p><i>* Se promueve el patrimonio cultural material e inmaterial como fin turístico; vinculante con el desarrollo socio-económico regional</i></p> <p>113. Se promueve la capacitación de los agentes culturales hacia el turismo patrimonial. 114. Se fomentan clústers turísticos como focos de desarrollo local 115. Se relevan las identidades y particularidades de la región potenciando sus capacidades turísticas. 116. Se incrementan significativamente las instancias e instrumentos de fiscalización que aseguren el resguardo tanto de los destinos culturales y turísticos, como de las comunidades en los cuales se insertan, con la participación de la sociedad civil y con particular énfasis en la creación de microempresas debidamente capacitadas. 117. Se promueve la necesaria conciencia sobre la relación cuidadosa que debe haber entre el patrimonio cultural y su uso turístico.</p>

		<p><i>*Se promueve la articulación institucional pública entre los actores comprometidos para abordar el desarrollo del sector</i></p> <p>118. Se fomentan líneas investigativas del sistema turístico-cultural. 119. Se contribuye al conocimiento de las rutas turísticas culturales en el país. 120. Se promueve la inclusión del turismo intercultural en la educación formal.</p>
--	--	---

3.4 Consejos Regionales de la Cultura y las Artes.

Como ya hemos mencionado, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, dispone de sucursales a lo largo de las quince regiones del país, puesto que este organismo afirma ser descentralizado territorialmente, enfocando las políticas culturales hacia las regiones, provincias y comunas con sus respectivas demandas y necesidades. En el presente fragmento daremos a conocer las misiones que se deben ejecutar según la Ley número 19.891 (Ley del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes).

Artículo 18.- Corresponderá a los Consejos Regionales:

- 1) Cumplir las funciones del Consejo Nacional en el ámbito regional y coordinar, en dicho ámbito, las políticas nacionales sobre el desarrollo de la cultura y las artes;
- 2) Estudiar, adoptar, ejecutar y renovar políticas culturales en el ámbito regional e interregional, en el marco de las políticas nacionales que se hubieran establecido, y participar en el examen, adopción, evaluación y renovación de esas políticas nacionales;
- 3) Aprobar anualmente el plan de trabajo regional;
- 4) Velar en el ámbito regional por la coordinación y cooperación en materias culturales entre distintos ministerios, organismos y servicios públicos regionales y municipios y entre ellos y las corporaciones, fundaciones y otras organizaciones privadas que cumplan funciones en esas mismas materias;
- 5) Velar por la coordinación y colaboración entre los organismos y organizaciones mencionadas en el número anterior y las universidades de la respectiva región;
- 6) Asignar los recursos regionales del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes;
- 7) Fomentar la constitución y el desarrollo de entidades regionales de creación artística y cultural, de gestión y de conservación del patrimonio cultural, manteniendo un registro público de las mismas;
- 8) Colaborar con los agentes culturales regionales, públicos y privados, en las actividades de la promoción, creación, difusión, gestión y conservación de

objetos culturales;

9) Fomentar la instalación, habilitación y funcionamiento en el ámbito regional y comunal de infraestructura cultural y de capacidad de gestión vinculada a ésta;

10) Estimular la participación y las actividades culturales de los municipios de la región, de las corporaciones municipales y de las organizaciones sociales de base, manteniendo con todas ellas vínculos permanentes de información y coordinación;

11) Impulsar la cooperación e intercambio cultural entre la Región e instancias internacionales, públicas o privadas, y

12) Ejercer las demás funciones que les encomiende la ley.

3.5 Gobiernos Regionales:

En el año 1993 el ex presidente de la república de Chile Don Patricio Aylwin firmó el decreto de la ley 19.175 que dio origen a los gobiernos regionales, con personalidad jurídica, derecho público y patrimonio propio (Ley de Gobierno y Administración Regional), cuyo proceso genera un cambio en pro de la descentralización del país y por consecuencia transferir poder administrativo a las regiones. Conforme a esto, el artículo 24 de La ley 19.175 elaborada por el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, otorga a los Gobiernos Regionales en la Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional el poder y los actos de Administración en el sector público, siendo aprobado por el Ministerio Secretaria de la República el año 2001.

Según el punto B del artículo 19 de la ley (Ministerio del Interior, 1993), afirma que el rol de los Gobiernos Regionales, corresponde a las materias de desarrollo socio- cultural, por lo que busca:

“Participar, en coordinación de las autoridades competentes, en acciones destinadas a facilitar el acceso de la población de escasos recursos o que viva en lugares aislados, a beneficios y programas en el ámbito de la salud, educación y cultura, vivienda, seguridad social, deportes y recreación y asistencia judicial.”

Estos organismos tienen por misión desarrollar el sector cultural, social y económico en las localidades y grupos más vulnerables del país, que necesiten recursos y asistencia, empleando este servicio mediante la elaboración y aprobación de las políticas, planes y programas de inversión sectorial que estime conveniente en la Región. En cuanto a materia cultural, los Gobiernos Regionales por ley deben fomentar las expresiones artístico-culturales de la región, cuidar el patrimonio histórico, incluidos los monumentos nacionales y velar por la protección de las etnias originarias.

Sus sedes se encuentran, según el decreto, en las ciudades capitales de cada región, pero no obstante, estas sedes pueden variar a otras localidades dependiendo de la situación y el foco de acción.

Por otra parte, para asegurar su congruencia técnica con la política nacional, tiene de apoyo y supervisión de encuadre al Ministerio de Planificación y Cooperación (Mideplan)

Los Gobiernos regionales administran el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), que pertenece al programa de inversiones públicas en el territorio nacional.

3.6 Instrumentos de la política cultural para el desarrollo artístico-cultural.

“La función del Estado es propiciar instrumentos que faciliten el desarrollo cultural del país, en el cine, en el teatro, en la literatura, en todos los ámbitos.”

(Entrevista N° 7, Jorge Moreno Frías)

En el presente punto, expondremos los diversos mecanismos que ayudan a financiar proyectos culturales desde la institucionalidad pública destinada a cubrir la demanda del sector. Estos Instrumentos son el puente de conexión entre las políticas culturales y los artistas creadores, organizaciones y gestores culturales, para proveer de bienes artístico-culturales a la sociedad, es por esto que Garretón (2008) afirma:

“Una de las cuestiones principales de las políticas culturales tiene que ver con el financiamiento de la vida cultural, es decir, con los recursos a destinar tanto para la infraestructura y el desarrollo de iniciativas, proyectos y actividades culturales, como para facilitar el acceso de la gente a dichas actividades.” (p.79).

3.6.1 Fondo Nacional de Desarrollo Cultural de las Artes (FONDART).

El Fondo Nacional de Desarrollo Cultural de las Artes, es actualmente el principal instrumento de financiación pública de proyectos a nivel nacional para artistas, gestores culturales e instituciones culturales. La postulación pública es de carácter concursable y el principal objeto de este fondo es financiar parcial o totalmente actividades, proyectos, programas, medidas de fomento, difusión, ejecución y conservación de las artes y del patrimonio cultural en sus diferentes expresiones. Este fondo es administrado por el CNCA y corresponde directamente a la ley de presupuesto de la Nación, cuya finalidad está centrada a brindar el acceso y consumo de bienes culturales a la ciudadanía.

El Fondart (2003) es una evolución de carácter institucional del Fondo para Proyectos de Desarrollo Artístico Cultural creado el año 1992. Este fondo a tenido un gran impacto en el desarrollo del sector artístico-cultural del país, promoviendo el fomento, la conservación y difusión del patrimonio cultural por medio de la comunidad artística, impulsando el subsidio para la realización de proyectos en las áreas del teatro, la danza, las artes circenses, las Artes visuales, la fotografía, los nuevos medios, la artesanía, el diseño y la arquitectura, disponiendo a su vez parte de sus recursos para proyectos de infraestructura de espacios culturales en el territorio. En paralelo ha estimulado la formación profesional de los artistas locales, por medio de becas, pasantías y residencias en el extranjero.

Estos recursos públicos se han dividido en dos formatos, uno de perfil nacional y otro de carácter regional. Cada uno posee sus propias bases y lineamientos de acuerdo al perfil que cada año se plantea en coordinación con el gobierno y su política pública.

Este fondo es administrado por la Secretaria de FONDART, que es dependiente del Departamento de Fomento de las Artes e Industrias Culturales Creativas del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, quienes evalúan los proyectos.

En la actualidad, este instrumento abre su convocatoria durante el mes de septiembre, con la finalidad de que los ganadores del concurso reciban los recursos anticipadamente para el año en curso del proyecto. Dentro de los lineamientos de presentación de proyectos al Fondo Nacional de Desarrollo Cultural de las Artes, encontramos tres grandes ámbitos que han sido reordenados: Formación, creación y mediación (relación creador y público). De la misma forma el CNCA ha elaborado dos nuevas esferas de postulación: Apoyo a las Organizaciones Culturales y Nueva Línea de Emprendimiento.

3.6.1.1 Nuevas Líneas de Postulación.

3.6.1.1.1 Apoyo a las Organizaciones Culturales.

Esta línea fue creada el año 2012 para fortalecer y dar sustentabilidad a las organizaciones culturales como reconocimiento por su positiva participación entre los creadores y el público.

En comparación a las anteriores líneas que reciben financiamiento de proyectos en un plazo de un año de duración como máximo, esta modalidad financia a las instituciones en un periodo de tres años, cuya ayuda va dirigida a fortalecer la administración y darle continuidad a su programación.

3.6.1.1.2 Nueva Línea de Emprendimiento.

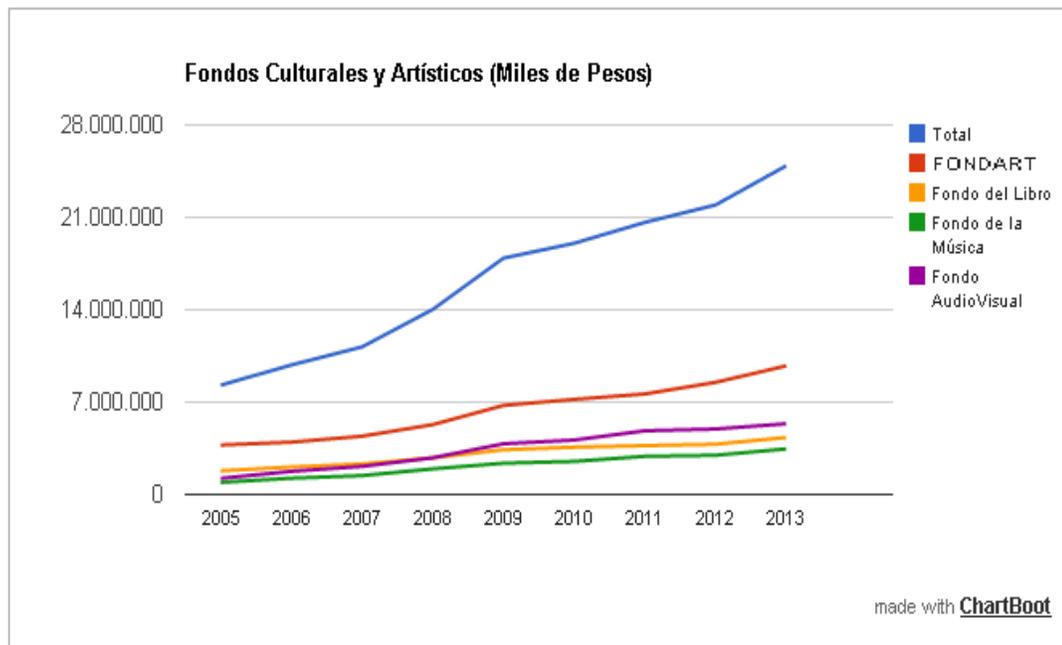
La línea de emprendimiento tiene como misión cofinanciar proyectos de prospección¹⁷ y de emprendimiento de nuevos negocios en el sector cultural apoyando a personalidades jurídicas de derecho público o privado, con o sin fines de lucro. Esta línea posee un tope máximo de quince millones de pesos y para presentar el diseño, debe de tener una cofinanciación de un treinta por ciento del monto solicitado en el proyecto.

3.6.1.2 Presupuesto del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural de las Artes.

El Observatorio de Políticas Culturales (OPC), ha elaborado un grafico del monto entregado desde el año 2005 al año 2014, conteniendo información proveniente de diferentes fondos públicos que fomentan las manifestaciones artísticas. Entre ellos encontramos el FONDART, el Fondo del Libro, el Fondo de la Música y el Fondo Audiovisual.

¹⁷La prospección es el estudio de las posibilidades futuras que dispone un negocio.

El FONDART presenta un aumento a considerar del financiamiento el año 2013, llegando a la cifra histórica de \$ 9.747.623 MM pesos chilenos. Es necesario mencionar que el FONDART dobla en presupuesto a otros fondos, pero esto se debe a que posee responsabilidades en distintas áreas que anteriormente han sido mencionadas.



Fuente: Observatorio de Políticas Culturales, 2013.

En cuanto a la cantidad de proyectos entregados, 585 corresponden al FONDART Regional y 190 son parte del FONDART Nacional.

Para mayor información respecto a los proyectos que pueden ser ganables de Fondart, se recomienda revisar la entrevista N° 7 a Jorge Moreno Frías, asesor de gestión Cultural en el gabinete.

3.6.2 Ley de Donaciones Culturales.

“...normalmente hay acuerdos previos con las empresas para que donen las platas para armar los montajes y las giras.”

(Entrevista N° 9, Alejandra Rojas, Compañía de Teatro la Huella.)

El 26 de mayo del Año 2013, bajo el mandato del gobierno del Presidente Sebastián Piñera Echeñique, se anuncia la reforma a la antigua Ley Valdés, entrando en vigencia el 1 de enero del año 2014.

La ley de Donaciones con Fines Culturales (ley N° 18.985), es un instrumento que ayuda a financiar proyectos por medio de donaciones de contribuyentes del impuesto global complementario (trabajadores independientes) y contribuyentes de primera categoría (Empresas) al sector cultural, desde la coordinación con el fisco. Esta establece beneficios y créditos tributarios a los donantes.

La actual ley integra a los contribuyentes de primera categoría que hayan tenido pérdidas tributarias, además de los extranjeros con actividad comercial en Chile que tributan por medio del impuesto adicional. Por otro lado pueden donar los contribuyentes de segunda categoría (trabajadores dependientes) y personas naturales con cargo al impuesto de herencia.

Esta reforma a ley también contempla nuevos tipos de organizaciones beneficiarias, acogiendo a organizaciones de interés público reguladas bajo la ley N° 20.500 cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte; como también cuentan las ya existentes, corporaciones, universidades, fundaciones o entidades sin fines de lucro; organizaciones comunitarias funcionales constituidas de acuerdo a la ley N° 19.418 (Juntas de Vecinos y otras organizaciones comunitarias). Para que un proyecto cultural bajo la Ley de Donaciones Culturales quede aprobado, debe pasar por un

comité calificador de donaciones culturales privadas, “... *órgano encargado de conocer y evaluar los proyectos culturales presentados por los beneficiarios de la ley de donaciones con fines culturales. Éste puede aprobar, aprobar con condiciones o rechazar un proyecto.*”¹⁸ Este comité está conformado por: El Ministro Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes o su representante quien lo preside, el representante del ministro de hacienda, un representante del senado designado por los dos tercios de los senadores en ejercicio, un representante de la cámara de diputados designado por los dos tercios de los diputados en ejercicio, un representante de la confederación de la producción y del comercio, dos representantes de las organizaciones culturales, artísticas, de urbanismo o arquitectura y patrimoniales y un galardonado con el Premio Nacional de Artes Plásticas, de Artes Musicales, de Artes de la Representación o de Literatura.

3.6.3 Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

Como ya hemos mencionado, los gobiernos regionales disponen del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, que del 100% del presupuesto, solo un 2% está dirigido de manera fija a actividades culturales, beneficiando a los sectores socioeconómicos más vulnerables de la población.

Este Fondo está regido por los lineamientos de la Política Cultural 2011-2016 elaborado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (Promoción de las Artes, Participación Ciudadana y Patrimonio Cultural).

Entre las áreas de la cultura a financiar se encuentran:

- A) Artes de la representación
- B) Artes Visuales
- C) Música

¹⁸ Disponible en URL: <http://www.donacionesculturales.gob.cl/ley-de-donaciones-culturales/comite-de-donaciones-culturales/>

D) Artes Audiovisuales

E) Cultura Tradicional y Patrimonio Cultural

En cuanto a las Artes de la representación (Danza y Teatro) se apoya el desarrollo de proyectos de montajes, itinerancias, muestras, talleres, encuentros y equipamiento que provea las actividades escénicas para la población, entre otros. Pueden postular Municipalidades, entidades públicas, Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro (ONG, Fundaciones y corporaciones), organizaciones funcionales y territoriales (Junta de Vecinos, Clubes y Centros de Madres) con domicilio en la región donde se presenta el proyecto. Cabe señalar que las instituciones deben tener mínimo seis meses de existencia legal, las cuales podrán presentar solo un proyecto, quedando fuera de concurso aquellas que han ganado algún fondo público durante el año o aquellas de deben rendiciones.

Existen dos modalidades de entrega del proyecto a los Gobiernos Regionales: La primera es la postulación en línea que están en los sitios web de los gobiernos regionales y la segunda es mediante la descarga del formulario del sitio digital cuya postulación impresa en papel debe entregarse en las sucursales establecidas. El monto máximo a entregar por proyecto es de quince millones de pesos.

3.7 Otras instituciones que destinan Fondos Culturales.

3.7.1 DIRAC (Dirección de Asuntos Culturales).

La Dirección de Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores, tiene por propósito dar a conocer la cultura de Chile por medio de todas las disciplinas creativas, folclóricas y patrimoniales. El organismo difunde los trabajos de los artistas locales, gestores, pensadores, críticos, entre otros agentes del medio cultural, reflejando un sentido identitario y de imagen país, con el fin de generar lazos y redes con el resto de las naciones, teniendo como

eje las prioridades de la política exterior del país, donde *“El Área de Teatro y Danza de la Dirección de Asuntos Culturales tiene como propósito potenciar la participación de conjuntos chilenos en los circuitos internacionales de mayor relevancia y prestigio en el exterior.” (DIRAC, 2011).*

Para cumplir con estos propósitos, la DIRAC dispone de la red de embajadas, consulados y misiones de Chile internacionales, las que se acoplan al esfuerzo de realizar los planes y la gestión de actividades culturales que se despliegan en el resto del mundo. Por otro lado, este organismo trabaja en conjunto con otras entidades del Estado y con representantes del sector privado.

La DIRAC posee un concurso para proyectos artístico-culturales en el exterior, cuyo fondo está destinado para el apoyo de proyectos relacionados con la cultura, presentados por la comunidad artística, gestores culturales e instituciones nacionales para su ejecución en el extranjero. Dentro de las líneas de financiamiento, se encuentra el auspicio parcial de los fondos solicitados para la realización de los proyectos de acuerdo al presupuesto anual disponible.

3.7.2 Municipalidades.

A lo largo del país, un gran número de municipalidades destinan fondos anualmente para proyectos de desarrollo comunal, por medio de concursos públicos a organizaciones con personalidad jurídica. Cabe mencionar, que los proyectos de desarrollo comunal, incluye directamente al sector cultural como una de sus prioridades, pero no obstante, cada municipalidad funciona de manera autónoma, entendiendo que no todos poseen presupuestos fijos destinados a la cultura.

Con respecto a las políticas culturales, en la entrevista N°5 realizada a Andrés Mosqueira (Director del Museo de Santiago y miembro de la Dirección de Cultura de la Municipalidad de Santiago) afirma que, *“Efectivamente los*

municipios se vinculan con respecto a las políticas públicas de Cultura a través de mesas de coordinación, proyectos y actividades específicas que las involucran.”

Para mayor información acerca de los organismos que pueden postular a fondos concursables de la Municipalidad de Santiago, pueden revisar la entrevista realizada a Andrés Mosqueira, donde expone y profundiza acerca de la institución y el sitio para descargar el formulario de postulación en esta comuna.

3.8 Análisis del Capítulo y algunos datos más.

Con respecto a la información expuesta anteriormente, podemos decir que existe actualmente una institucionalidad Pública Cultural (CNCA) que es relativamente nueva (2003), que elabora las políticas públicas destinadas al área cultural, que posee una vinculación estratégica con otras Institucionalidades a nivel de país; como son los Gobiernos Regionales y las municipalidades, que además, ha generado instrumentos de financiación de carácter concursable para organizaciones culturales, como también ha creado medios como la ley de Donaciones con fines Culturales para poder ampliar el desarrollo del campo cultural. Es decir, que dentro de los temas de país, la cultura en estas dos décadas de democracia, ha aumentado su interés y presupuesto en materia de desarrollo cultural de manera Nacional y Regional. Se ha implementado un carácter preferentemente sectorial a la industria cultural y creativa, elaborando políticas de descentralización y desarrollo del capital humano profesional por medio de becas y capacitaciones.

En cuanto a los Gobiernos Regionales, podríamos decir que mantienen una coherencia con las políticas públicas relacionadas al sector cultural y que al igual que el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes entrega financiamiento, apuntando a subsidiar proyectos bajo parámetros establecidos ante la ley, solo

a organizaciones legales y cuya dirección de destino beneficiario del fondo (a los sectores más vulnerables).

En cuanto a la política regional y municipal, podemos afirmar, que está conformada por la Política Cultural Nacional bajo sus lineamientos (2011-2016). Así estas políticas culturales presentan una coherencia con los ejes de acción (Promoción de las Artes, Participación y Patrimonio Cultural) en relación a las institucionalidades públicas que las ejercen de manera directa administrando los fondos (CNCA y los Gobiernos Regionales), destacando su colaboración y sentido desde este prisma.

Con respecto a las políticas culturales (2011- 2016) en específico, podemos cuestionar la ejecución a cabalidad de esta, en la que se propone 14 objetivos y 120 estrategias a implementar dentro de un plazo límite de 5 años. En consecuencia, podemos decir, que estas políticas culturales no poseen una continuidad en el tiempo, abandonando el proyecto a mitad de su ejecución, sin saber sus verdaderos resultados e impactos. Estas 120 estrategias, en su exposición, manifiestan falencias relacionadas a su implementación y profundidad, no especificando como serán ejecutadas en la realidad. Igualmente, el texto estudiado, no presenta niveles de prioridad de los objetivos, ni tampoco una planificación de las actividades.

Otro aspecto a considerar es el acceso a la participación cultural, al desarrollo de las expresiones locales y la importancia a la participación ciudadana como tema de interés de la Política Cultural. En paralelo, Red Cultura del CNCA con respecto a la creación de espacios culturales, trabaja en el proceso de implementación para brindar a las compañías teatrales canales de exhibición de las obras, con la finalidad que el sector se desarrolle. Actualmente, existe una plataforma web en donde podemos encontrar de Norte a Sur del país espacios culturales (www.espaciosculturales.cl).

Con referencia a los instrumentos de financiación al sector artístico- cultural, podemos inferir que se han aumentado el presupuesto en esta materia considerablemente del año 2010 al año 2014, aumentando su valoración el último año estudiado (2013) a un 14,7% respecto al 2012. Con la finalidad de inyectar recursos para el desarrollo de distintas disciplinas que subsidia el FONDART.

		Montos en miles de pesos																	
		2005	Variación %	2006	Variación %	2007	Variación %	2008	Variación %	2009	Variación %	2010	Variación %	2011	Variación %	2012	Variación %	2013	Variación %
Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura	Plan Nacional de Fomento a la Lectura	1.00.000	-	150.000	50,0	155.250	3,5	416.800	168,5	416.800	0,0	423.052	1,5	437.013	3,3	771.000	76,4	793.359	2,9
	Programa Internacionalización													103.300		462.600	347,8	476.015	2,9
	Total	1.794.127	-	2.090.001	16,5	2.318.401	10,9	2.778.140	19,8	3.392.942	22,1	3.588.594	5,8	3.707.018	3,3	3.810.815	2,8	4.325.179	13,5
Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes	Nacional	1.860.894	-	1.968.221	5,8	2.192.106	11,4	2.596.774	18,5	3.314.911	27,2	3.541.421	6,8	3.777.083	6,7	4.114.141	8,9	4.956.936	10,5
	Regional	1.890.908	-	1.999.315	5,7	2.227.462	11,4	2.699.194	11,2	3.434.271	27,2	3.668.937	6,8	3.738.362	1,9	3.843.036	2,8	4.575.635	19,1
	Total	3.751.802	-	3.967.536	5,8	4.419.568	11,4	5.295.968	19,8	6.749.182	27,4	7.210.358	6,8	7.618.745	5,7	8.498.969	11,6	9.747.623	14,7
Fondo para el Fomento de la Música Nacional		918.000	-	1.236.309	34,7	1.434.830	16,1	1.943.621	35,5	2.373.744	22,1	2.510.625	5,8	2.893.046	15,2	2.974.051	2,8	3.456.921	16,2
Fondo de Fomento Audiovisual		1.224.000	-	1.757.721	43,6	2.132.409	21,3	2.784.362	30,6	3.844.091	38,1	4.128.081	7,4	4.828.326	17,0	4.963.519	2,8	5.362.834	8,0
Presupuesto total		8.284.727	-	9.817.234	18,5	11.186.612	13,9	14.025.149	25,4	17.910.052	27,7	19.037.320	6,3	20.617.876	8,3	21.938.034	6,4	24.909.702	13,5

Fuente de Elaboración: Observatorio de Políticas Culturales, 2013.

En cuanto a su modalidad como concurso público, el Fondart presenta un alto grado competitivo para sus postulantes, siendo indispensable conocer herramientas de gestión cultural y formulación de proyectos. El año 2014 se financiaron 136 proyectos en el área de teatro, en las líneas de Fondart Nacional y Fondart Regional. Siendo esta la que más ha crecido (21,7% del total de las disciplinas, que es igual al monto de 1.747.457.895 pesos chilenos).

Una característica de los fondos de cultura en sus líneas de financiamiento es el rescate del patrimonio material e inmaterial, impulsando la investigación con respecto a la importancia cultural e histórica del país, fomentando proyectos que tengan relación con este sector. Se ha trabajado también, en el desarrollo y formación de artistas, gestores culturales y productores por medio de charlas, foros, seminarios, laboratorios y estudios profesionales en el extranjero.

También podemos afirmar, que dentro de las líneas se puede apreciar un gran avance en materia de oferta cultural (bienes y servicios), cabe decir, que no existen líneas temáticas de fomento e incentivo para la creación y fortalecimiento a nuevas compañías teatrales en materia de sostenibilidad, para mejorar la calidad y los servicios (no se han dado herramientas de desarrollo para el sector más allá de la formación unipersonal).

Debido a que existe en las artes escénicas la enfermedad de los costos o “mal de Baumol”, identificado en la economía de la cultura, que amenaza constantemente las disciplinas, se hace indispensable el apoyo del presupuesto financiero del sector estatal y privado a la cultura. Debido a esto, se han creado y modificado leyes, un ejemplo de aquello es la Ley de Donaciones Culturales, esto muestra una señal de interés de los gobiernos respecto a la demanda de proyectos culturales que necesitan apoyo, dando la responsabilidad a empresas privadas e instituciones a hacerse cargo de las necesidades que refleja el país en materia cultural, dado que el estado no puede brindar ayuda a todas las compañías teatrales que lo necesitan, es por eso que se requiere también la ayuda de empresas privadas que brinden recursos y aporten al sector cultural.

Claramente, la Política Cultural no ha podido complementarse con la realidad de las compañías teatrales emergentes en Chile, al respecto consultar información complementaria en el capítulo V. En consecuencia, se hace indispensable el avance del sector teatral emergente en materia de constitución

legal de las compañías, entendiendo este dispositivo como una oportunidad de financiamiento desde la institucionalidad Pública para las organizaciones Culturales.

“Personalmente estoy convencida de que el desarrollo cultural es un pilar de la democracia y de la calidad de vida. Por ello, la gestión del Consejo y de esta Ministra estará orientada a potenciar la cultura, entendida como espacio creativo y expresivo de los artistas y de toda la ciudadanía, que conecta a la sociedad, a generaciones, a Chile con su propia historia a través del Patrimonio, y con el mundo, y a las múltiples identidades que nos constituyen como país.”¹⁹

Por último, hemos citado a la nueva Ministra de Cultura Claudia Barattini, quien ha asumido el cargo en el actual Gobierno de la presidenta Michelle Bachelet. Ella expone en el sitio web del CNCA su apoyo a la actual política Cultural (2011-2016).

¹⁹ Disponible en URL: <http://www.cultura.gob.cl/institucionales/entrevista-ministra-claudia-barattini/>

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS INTÉRPRETES TEATRALES Y GESTORES CULTURALES RESPECTO A LOS NIVELES DE INSTRUCCIÓN Y CONOCIMIENTOS VINCULADOS A LA CREACIÓN DE PROYECTOS Y A LA GESTIÓN CULTURAL.

4.1 Contexto Académico teatral.

Actualmente en Chile, son varias las escuelas, institutos y universidades que imparten la carrera de teatro, cada una con una línea de formación específica. Sin embargo, las distintas líneas de formación de las diferentes escuelas no contemplan como uno de los ejes principales la entrega profunda de contenidos en materia de gestión cultural, en tanto que este, permita a los egresados y licenciados de la carrera de teatro que han formado una compañía, desenvolverse con herramientas precisas en el mercado laboral para poder sostenerse en el tiempo. Dicha situación, ha llevado al cierre de distintas entidades, que impartían la carrera, (CNCA, 2014), dado que estas no dan las retribuciones económicas que se esperarían en el futuro.

“En el ámbito universitario y técnico también se observa una reducción de oferta educativa en teatro durante los últimos años. Entre otros se visualiza el cierre de programas en instituciones tales como la Universidad Santo Tomás y Universidad del Desarrollo, así como también el cierre de matrículas en el ámbito técnico en lugares como el Instituto Profesional La Casa o Incacea”. (p.144)

Con respecto a la formación académica que se entrega en los distintos establecimientos de educación superior, se aprecia que los conocimientos entregados en la carrera de teatro tienen un enfoque mayoritariamente a nivel actoral, es decir, que la enseñanza se centra en formar actores instruidos en materia de actuación e interpretación, pero se deja al debe la formación en gestión cultural, lo que es fundamental para que los actores y las compañías teatrales se desenvuelvan en el mercado cultural.

4.2 Introducción al capítulo.

En el presente capítulo daremos a conocer datos específicos en materia de formación e instrucción de actores y gestores culturales durante su periodo académico, de acuerdo a una encuesta realizada a actores egresados, licenciados y estudiantes, cuya estructura está compuestas por siete preguntas abiertas y cerradas, junto con dos entrevistas que se realizaron al coordinador del magister en gestión cultural y a la coordinadora del Diplomado en Gestión Cultural de Arica y Parinacota, para tener mayor información, como también claridad y datos cuantificables que permitan darnos una visión de cómo se está impartiendo la carrera de teatro en cuanto a gestión cultural y a contenidos que permitan a los actores que pretendan formar una compañía de teatro, desenvolverse en función de la creación de proyectos, saber venderlos y posicionarlos en el mercado, como también, tener una información clara en cuanto a la instrucción que reciben los gestores culturales en Chile. Además, se dejará en evidencia, de acuerdo al número de actores encuestados, cuales son los conocimientos que mantienen en relación a los fondos de financiación que entrega el estado para financiar proyectos culturales, lo que permitirá tener una visión aun más clara de la realidad que presenta el sector teatral en materia de creación de proyectos y conocimientos en gestión cultural en materia de política cultural. En una entrevista realizada a Ignacio Achurra, director de la compañía “La Patriótico Interesante”, con respecto a la pregunta ¿Por qué crees que es necesario que las escuelas de Teatro incorporen la gestión Cultural a la formación de los estudiantes?, señala lo siguiente:

“... , puedes ser un gran artista pero te vas a quedar con la obra de teatro en el garaje de la casa y por lo tanto creo que tener herramientas de gestión de proyectos se vuelve cada vez una necesidad imperiosa para que un artista pueda difundir su trabajo y por lo tanto darle continuidad.”

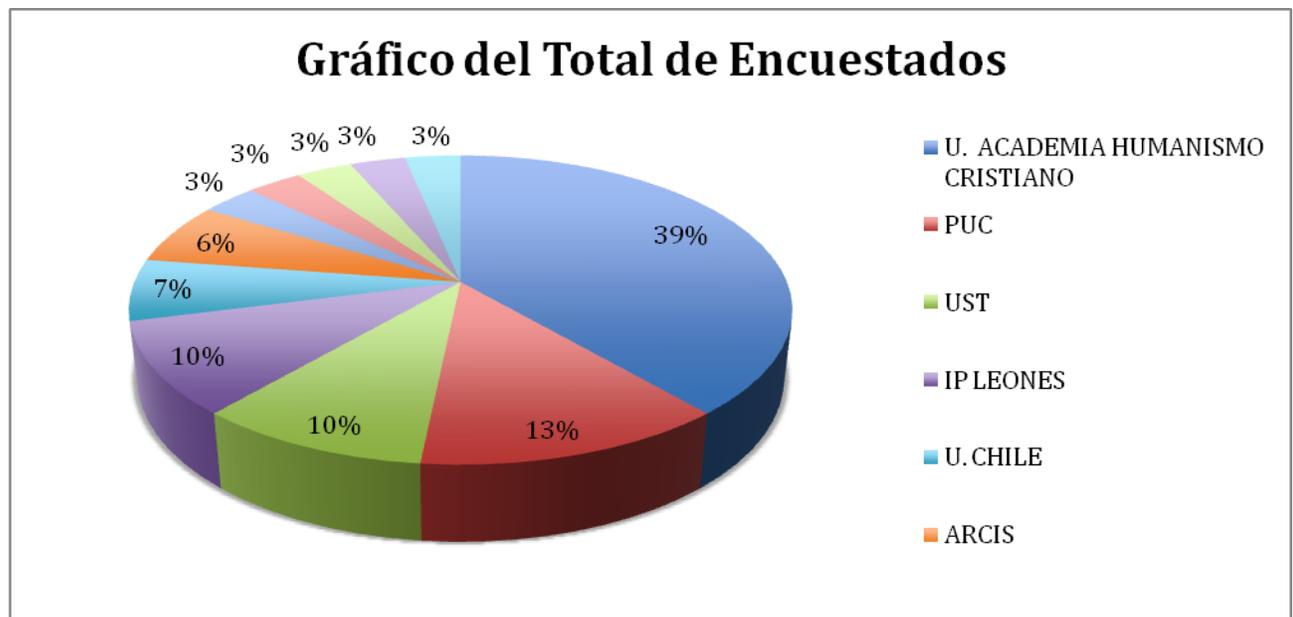
(Entrevista N° 1, Ignacio Achurra).

4.3 Descripción y análisis de la encuesta realizada a actores y actrices.

Los presentes resultados, corresponden a la aplicación de una encuesta cuya estructura está compuesta por preguntas cerradas y abiertas, aplicadas de forma aleatoria en alumnos y profesionales del área de teatro de 11 establecimientos de educación superior de la ciudad de Santiago.

En este contexto, de un total de 31 estudiantes y profesionales encuestados en materia de Instrucción y Conocimiento de Gestión Cultural, el 39% corresponde a alumnos de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, un 13% a la Pontificia Universidad Católica de Chile, un 10% a la Universidad Santo Tomas, un 10% al Instituto Profesional Los Leones , un 7% la Universidad de Chile, un 6% a la Universidad ARCIS y a la Escuela de Teatro Facetas, Instituto Profesional La Casa, Universidad UNIACC y la Universidad de La Republica, equivalente a un 3% cada una.

Pregunta N° 1



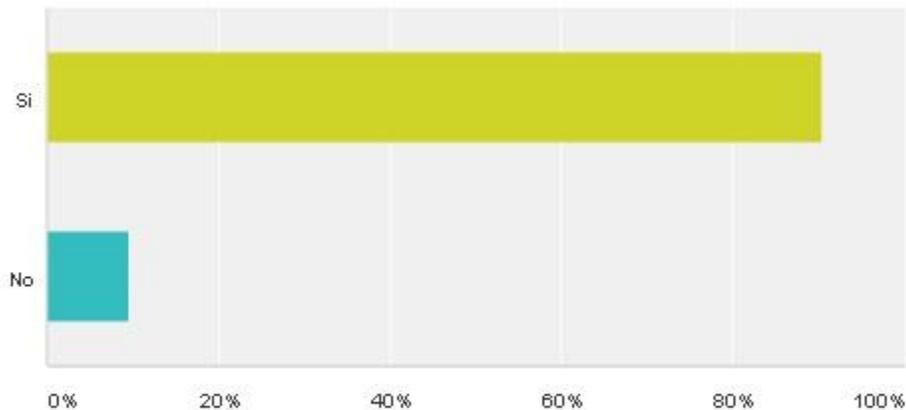
Fuente de elaboración: Propia.

En razón de la formación académica de los encuestados, se informa que el 90,32% tuvo al menos una asignatura relacionada a la gestión cultural y el 9,68 % indica que no tuvo.

Pregunta N° 2

Con respecto a la formación académica, ¿ existió alguna asignatura relacionada a la Gestión Cultural?

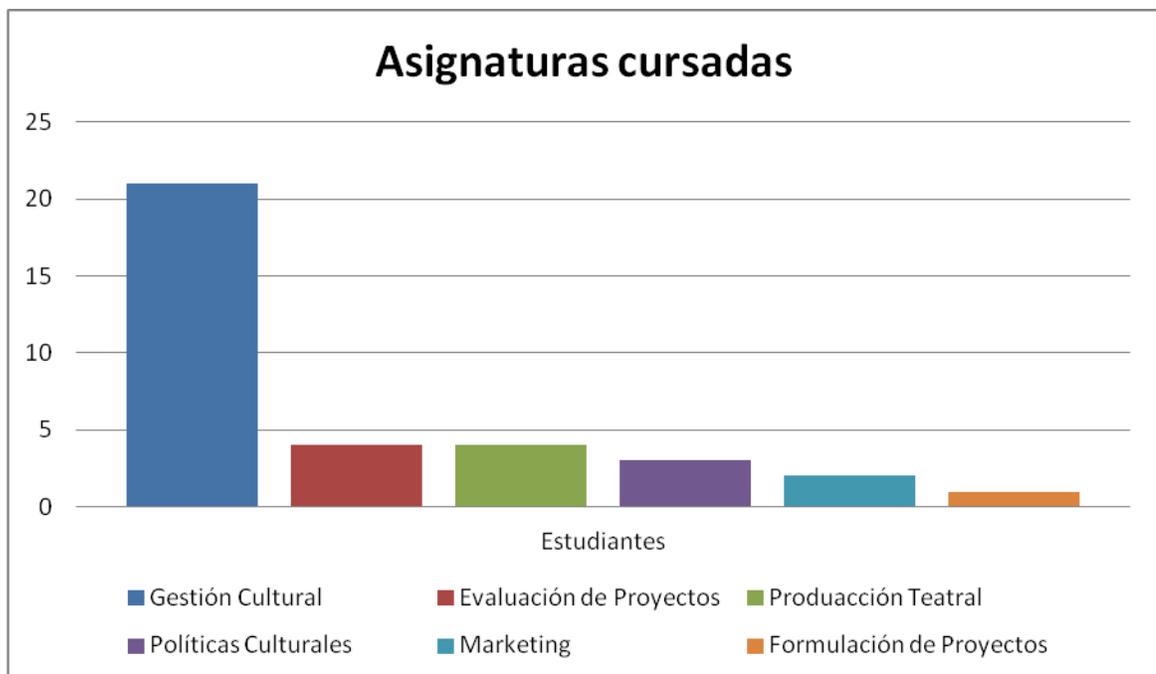
Respondido: 31 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	90,32% 28
No	9,68% 3
Total	31

Con base a las asignaturas cursadas, cabe destacar que 21 personas aseguran haber tenido el ramo de gestión cultural dentro de la malla académica. A su vez, los encuestados respondieron que si tuvieron una o más asignatura relacionada con la gestión cultural. El total de las 31 personas respondió que tuvo las siguientes asignaturas:

Pregunta N° 3 ¿Recuerdas su nombre?



Evaluación de proyectos: 4 personas

Producción teatral: 4 personas

Políticas culturales: 3 personas

Marketing: 2 personas

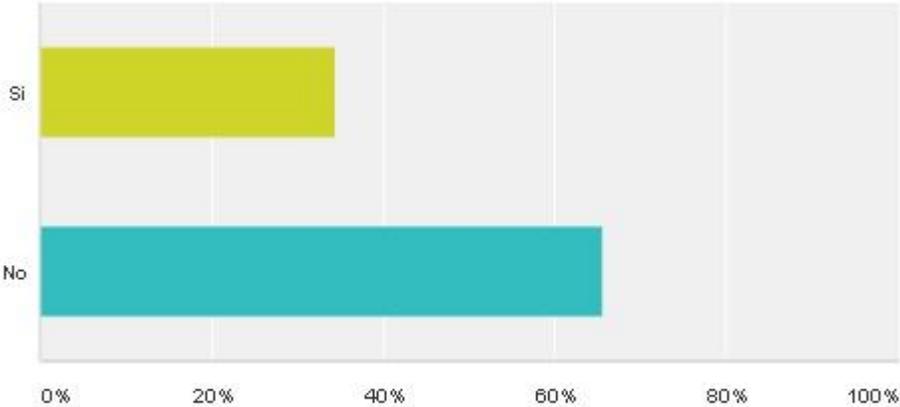
Formulación de proyectos: 1 persona

Por otra parte, se informa que sólo un 34,48% de los encuestados confirman que los ámbitos abordados en la asignatura relacionada a los temas de gestión cultural fueron enseñados con profundidad y con potencial de aplicación para el ámbito laboral, en cambio, un 65,52% respondió que no.

Pregunta n° 4

¿ Se trataron los temas a profundidad?

Respondido: 29 Omitido: 2



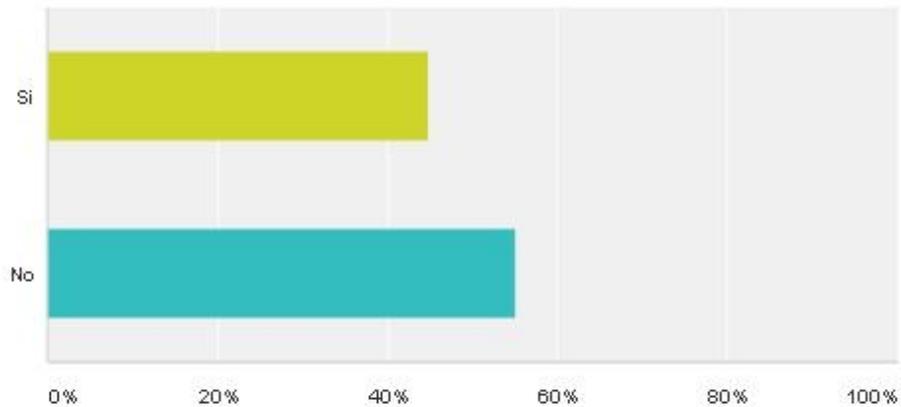
Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	34,48%	10
No	65,52%	19
Total		29

Con respecto a la experiencia en práctica de los contenidos, se informa que el 44,83% respondió positivamente y un 55,17% respondió que no han sido de utilidad.

Pregunta n°5

Según su experiencia, ¿Han sido de ayuda los conocimientos entregados para la creación y estabilidad de una compañía teatral?

Respondido: 29 Omitido: 2



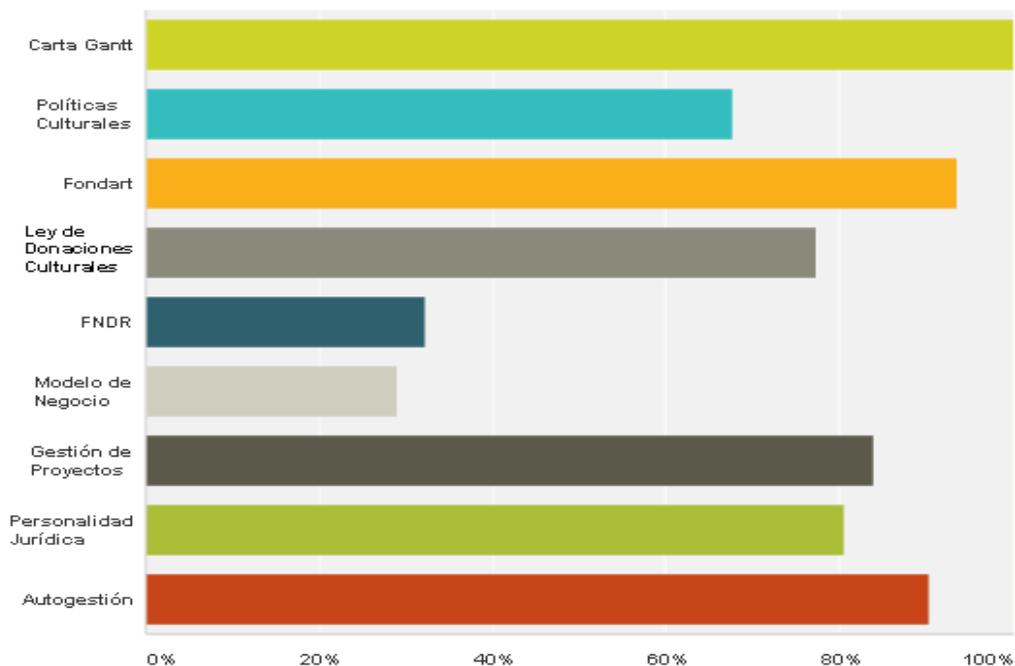
Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	44,83%	13
No	55,17%	16
Total		29

Respeto a los conceptos y conocimientos de los encuestados en materia de gestión cultural, se informa que ante la pregunta ¿indique los conceptos que conozca? los resultados asociados a las 31 encuestados fueron los siguientes:

Pregunta n°6

Indique los conceptos que usted conozca:

Respondido: 31 Omitido: 0



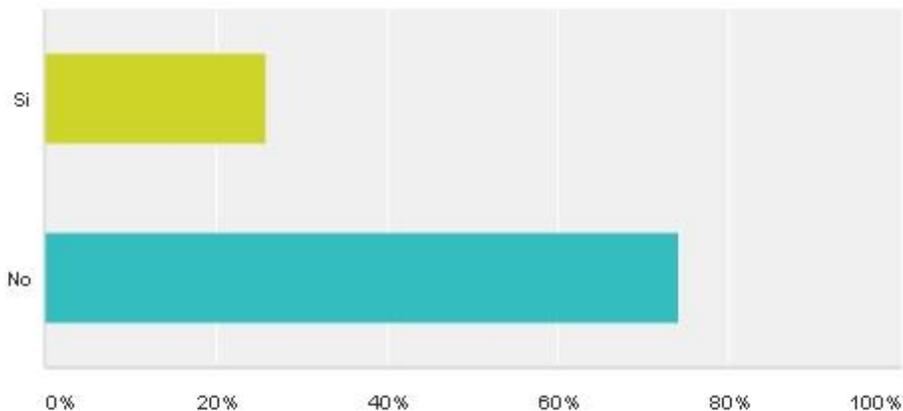
- a) Carta Gantt: 100%
- b) Políticas Culturales: 67,74%
- c) Fondart: 93,55%
- d) Ley de Donaciones Culturales: 77,42%
- e) FNDR: 32,22%
- f) Modelo de Negocio: 29,03%
- g) Gestión de Proyectos: 83,87%
- h) Personalidad Jurídica: 80,65%
- i) Autogestión: 90,32%

Finalmente, ante la pregunta ¿Ha ganado algún fondo concursable del Estado?, se informa que sólo un 25,81% ha ganado un proyecto en materia de cultura. En este sentido, sobre este total analizado, 4 personas financiaron su proyecto con recursos del FONDART, 2 personas financiaron su proyecto por medio de la modalidad ventanilla abierta del Consejo de la Cultura, 2 personas financiaron su proyecto con fondos de IBERESCENA de AECID, 1 persona financió un proyecto con recursos del MINEDUC, otra con recursos de INJUV y finalmente otro postulante con recursos del FNDR. Por otro lado se aprecia que el 74,19% de los encuestados no ha ganado ninguno.

Pregunta n°7

¿Ha ganado algún fondo concursable del Estado?

Respondido: 31 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	Cantidad
Si	25,81%	8
No	74,19%	23
Total		31

4.3.1 Análisis.

Con respecto a la información expuesta, podemos afirmar que los estudiantes y profesionales de la carrera de teatro de diversas instituciones, sí poseen formación en materia de gestión cultural, sin embargo, esta no es tratada con la profundidad necesaria que permita a los actores desenvolverse en el mercado actual manejando herramientas de esta área, la formación que se entrega es precaria en relación a políticas culturales, como también al énfasis en formulación de proyectos. Por consiguiente, se deja claro que un 55,17% de los actores encuestados que han llevado a cabo proyectos culturales o han formado compañías de teatro, generalmente no utilizan como recurso las herramientas entregadas en las asignaturas de gestión cultural, puesto que no es de ayuda para ellos, no lo es para la creación de una compañía y menos para la estabilidad de esta. Por otro lado, el manejo de conceptos que permiten a un actor o actriz desplegarse en el mercado son en general sabidos dentro del sector teatral, no obstante, se aprecia que los conceptos de FNDR y Modelo de Negocios, no son muy reconocidos, teniendo poca claridad de ellos, lo que comprueba que estos no son tratados en su mayoría durante la formación en materia de gestión cultural en las distintas universidades que imparten la carrera de teatro.

En cuanto a los Fondos concursables del Estado, la formación entregada por las universidades para seguir el formato establecido por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, no está siendo eficiente, puesto que, menos del 50 % de los intérpretes que han postulado lo han ganado exitosamente. Dicho esto, podemos concluir que la formación de los actores durante el periodo académico, debiera tener un mayor énfasis en las asignaturas de gestión cultural y sus distintos derivados, dado que aquellas herramientas son fundamentales para el desarrollo y rentabilidad de la profesión, logrando así,

cambiar la realidad nacional que afecta a las compañías teatrales en cuanto a su estabilidad económica y trascendencia en el tiempo.

4.4 Análisis de formación de gestores culturales.

La segunda parte del capítulo, se basa en la descripción y análisis de la información entregada por Cecilia Noton, Coordinadora del Diplomado en Gestión Cultural de la Universidad de Chile realizado en la Región de Arica y Parinacota, junto con los datos entregados por Gabriel Matthey, Coordinador del Magister en Gestión Cultural de la Universidad de Chile, realizado en colaboración con la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, ambos citados desde las respectivas entrevistas realizadas. Además de una pregunta extraída desde La Encuesta N° 3 efectuada a diez gestores culturales, la cual aportará datos relevantes para el análisis.

4.4.1 Descripción y análisis de la Entrevista N°3 y N° 4.

4.4.1.1 Descripción de la entrevista a Cecilia Noton, Coordinadora del Diplomado en Gestión Cultural de la Universidad de Chile en la Región de Arica y Parinacota.

Pregunta N° 1

En relación a la siguiente pregunta referente a ¿Cuáles son las líneas temáticas del Diplomado de la Universidad de Chile que se va a presentar en Arica?, se afirma que dentro de las tres líneas temáticas que imparte el diplomado, se acentúa el tema de administración impartiendo tres cursos en relación a este; administración financiera; marketing cultural e industrias culturales o industrias creativas.

“...en la tercera línea acentuamos mucho el tema de administración, se hacen tres cursos relacionados a ese perfil, que son: administración financiera, es decir, puro presupuesto, planilla Excel, manejarse con ese tipo de cosas, que lo hace Alejandra Barraza que es una profe de la facultad de economía y que también es profe del magister en gestión cultural, hay un curso de marketing cultural que lo hace Gustavo, que también es profe de economía, marketing cultural que se refiere a ver el tema de iniciativas culturales más bien con una mentalidad de modelo de negocios y uno de industrias culturales o industrias creativas que lo hace Leonardo Ordóñez que también es docente de la facultad de economía y que trabaja en CORFO con todo lo que es modelo de negocios de iniciativas culturales de CORFO”

Pregunta N° 2

Con relación a las herramientas que se entregan a los estudiantes en el Diplomado, se informa que son principalmente temas administrativos (manejar una empresa desde el punto de vista de industrias culturales). También se instruye en conocimientos para transformar una idea en un proyecto viable, en generar audiencias para tal proyecto, saber manejarse en la carta de navegación de la legislación cultural actual de Chile, como también manejar fuentes de financiamiento para proyectos culturales y patrimoniales. Por otra parte, cabe destacar que también se entregan herramientas con relación al equilibrio entre identidad y globalización y como esta última se integra a la identidad local en la que se enfocarán los proyectos. Además, se menciona como importante, las herramientas entregadas para trabajar en red, creando alianzas que potencien la actividad, dado que se especifica que ciertas asociaciones pueden generar una red de apoyo, fortaleciendo las iniciativas.

“Las herramientas que se entregan principalmente son las que necesita un gestor en general, que son principalmente temas administrativos, como de manejo de una empresa digamos, pero siempre desde el punto de vista de industrias culturales, a eso me refiero con los ramos también, que están muy ligados a las herramientas que se entregan, o sea, el gestor cultural va a tener la noción de tener una idea y saber transformarla en un proyecto viable, saber manejar las herramientas que le permitan que ese proyecto sea viable y sea exitoso, generar las audiencias para ese proyecto, también está el tema de poder manejarse en la legislación cultural actual en Chile, la institucionalidad cultural que tiene Chile, manejar fuentes de financiamiento para los proyectos culturales y todo el tema patrimonial...”

“Y por otro lado está el tema de saber el equilibrio de identidad y globalización, porque sin duda todas las comunidades ahora están relacionadas con internet, con la globalización, entonces ha nacido un concepto que se llama “glocalización”, y es como la globalización integrada a tu identidad local.”

“Y lo otro importante, que es una herramienta que ahora por lo menos y sobre todo a lo que ustedes respecta con esto de las compañías teatrales independientes, como funciona, es el trabajo en red, saber trabajar en red, saber trabajar en alianzas, saber con quién te conviene asociarte, que puede ser otra compañía que está en tus mismas condiciones pero que está en Bolivia, y que tu vas a poder hacer una red de apoyo que cuando ellos vengan tu les prestes ciertos... no se po...les facilitas ciertos insumos, ciertas cosas que te hacen poder funcionar de esa manera, entonces, ¿cómo el unirse entre varias iniciativas puede potenciar tu iniciativa?, esa sería una herramienta.”

Pregunta N° 3

En relación a la pregunta número tres, la cual apunta a saber si existe un enfoque que esté destinado a lo que son las artes escénicas, se establece que el diplomado no tiene una división de disciplinas y géneros artísticos, dado que se enfoca desde un punto de vista mucho más amplio, desde todos los aspectos de la cultura.

“No, no hay una división de género artístico o de disciplinas artísticas, no.”

“los diplomados se enfocan desde un punto de vista amplio, de todos los aspectos de la cultura, que es súper amplio...”

Pregunta N°4

Cecilia Noton informa que el diplomado está acorde con las políticas culturales 2011-2016 que el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes está implementando, centrándose en tres puntos; descentralizar, lograr la gestión local propia y capacitar.

“... si está acorde a las políticas que el CNCA está queriendo implementar, las políticas públicas que ahora se están queriendo implementar, que es: una, descentralizar, que es una política pública que se está tratando de hacer hace harto tiempo; poder lograr la gestión local propia; y también responde a las políticas públicas de capacitar, que también es algo que a través del FONDART...”

Pregunta N° 5

De acuerdo a la pregunta: ¿Hacia qué personas está dirigido el diplomado? se afirma que es principalmente a gestores culturales que en general son independientes y autodidactas, sin embargo, se dirige también a cualquier persona con iniciativas en el ámbito cultural, por lo que se asevera que es amplio el sector al que se dirige el Diplomado. Por lo mismo, menciona que no son solo artistas los que cursan el Diplomado en Gestión Cultural, sino que también, personas que quieren desarrollar proyectos turísticos culturales, iniciativas artísticas, patrimoniales y de emprendimiento cultural.

“...bueno principalmente gestores culturales que por lo general lo hacen de manera independiente y autodidacta, pero también a cualquier persona que quiera tomar iniciativas en el ámbito cultural, es decir, es súper amplio lo de las personas. Como te decía, teníamos gente de muchas partes, gente que quiera desarrollar proyectos turísticos culturales, así como iniciativas artísticas, patrimoniales, es súper amplio, porque no solamente son artistas en sí, no solamente es el bailarín, el cantante, el músico o el actor, sino que también son personas que se dedican tras bambalinas a generar estos proyectos, habían hartos emprendedores, gente que llevaba sus negocios.”

Pregunta N°6

Se asegura que el Diplomado en Gestión Cultural incide de forma transversal en el sector público y privado, por lo que los titulados podrán aplicar las herramientas aprendidas en distintas áreas.

“Yo creo que este diplomado incide en manera transversal, es decir, nosotros ahora tuvimos 17 titulados este año y esos 17 titulados van a poder aplicar todas las herramientas aprendidas en sus distintas áreas, y eso significa que son las personas que trabajan en el tema público, que trabajan en el tema privado, que trabajan en temas de ONG...”

Pregunta N°7

En virtud de la pregunta, ¿Cuáles crees que son los desafíos para las carreras de pregrado en materia de gestión cultural, en este caso licenciatura en interpretación teatral?, se afirma que es positivo que se agregue en las mallas de las carreras de pregrado una preparación con respecto a la gestión cultural, cuyas herramientas son útiles y servirán para siempre, dado la realidad nacional, puesto que la gran mayoría de los artistas que egresan necesitan aquellas herramientas para poder ejercer de forma independiente. Por otro lado, se establece que si dichas herramientas no se tienen, la solución es asociarse entre gestores culturales y artistas.

...yo encuentro que es súper positivo que dentro de las carreras de pregrado se les agregue dentro de la malla una preparación con respecto a gestión cultural, porque sí son herramientas que siempre van a servir, que siempre no van a estar demás y que para la realidad nacional son súper útiles, porque en realidad suele suceder que la gran mayoría de los artistas que salen de estas carreras, necesitan manejar estas herramientas para poder funcionar de forma independiente. Sin embargo, si no las reciben, yo creo que la solución va más por que se empiecen a asociar, que haya más asociatividad entre gestores culturales y artistas,...

4.4.1.2 Descripción de la entrevista a Gabriel Matthey, Coordinador del Magister en Gestión Cultural de la Universidad de Chile.

Pregunta N°1

En relación a la pregunta, ¿Cuáles son las líneas temáticas del Magister que imparte la Universidad de Chile?, en primer lugar, se afirma que en el Magister en Gestión Cultural, no se utiliza el término de “líneas temáticas”, puesto que la cultura es muy amplia y no se puede hablar de líneas, sino que, más bien se ocupa el concepto de área. Una de las áreas es la sociológica-antropológica, ya que se estima que los estudiantes deben tener noción y ciertas bases en esos ámbitos, dado que es de interés el concepto

antropológico de la palabra cultura, esto porque la cultura se compone por todo lo que hace el ser humano, no solo en las artes. También se informa que otra de las áreas temáticas es la de gestión cultural con sus respectivas herramientas y la tercera es el área que tiene relación con la economía, donde se aplican todas las herramientas económicas a la gestión cultural, haciendo inca-pie en la importancia de esto, dado que se trabaja con evaluación de proyectos, evaluación de impacto de proyectos y diseño de proyectos.

“...la cultura es tan amplia que es difícil pensar en líneas, entonces más bien nosotros ocupamos el concepto de “área”. Una por ejemplo, es el área sociológica-antropológica, estimamos que es muy importante que los estudiantes tengan ciertas bases en esos ámbitos, porque estamos trabajando para la cultura entonces, hay que tener noción de sociología y de antropología, eso porque nos interesa el concepto antropológico justamente de la palabra cultura, que incluye todo lo que hace el ser humano, no solamente las artes, como se ha cometido este error en Chile, este reduccionismo de usar el sinónimo de cultura con arte, esa es una de las áreas. Después otra de las áreas, sería la gestión cultural propiamente tal, con las herramientas que eso implica y la otra es la que tendría que ver con la economía, aplicando todas las herramientas económicas a la gestión cultural que también es importante, evaluación de proyectos, evaluación de impacto de proyectos, diseño de proyectos”

Pregunta N°2

Bajo los alcances de la pregunta referida a: ¿Qué herramientas se entregan a los estudiantes que van a cursar el Magister?, se deja claro que un gestor(a) cultural no obtiene ese cargo por el solo hecho de realizar proyectos, por ende, el Magister en Gestión Cultural confirma que las herramientas que se entregan a los alumnos son: diseñar proyectos, como también lo puede ser un plan de negocios, dado que aquellas herramientas van en función de un proceso de desarrollo humano, puesto que la gestión cultural se asocia a los procesos y no a los eventos. Por consiguiente, se afirma que los planes comunicacionales y el marketing cultural son herramientas que ayudan a armar procesos que se sostienen con las redes de relaciones humanas, poniendo

énfasis en que el Magister que se imparte propone ordenar el lenguaje en torno a qué son las herramientas, distinguir la gestión cultural y no confundirla con la producción que es algo más técnico llegando casi a lo doméstico, poniendo en el tapete que esta última no es sinónimo de gestión cultural, puesto que esta tiene relación con políticas públicas y planificación de corto, mediano y largo plazo.

“...hay mucha gente que piensa que por el hecho de que hace proyecto es gestora o gestor cultural y no, no es así. Entonces el diseño de proyectos es una herramienta, así como lo puede ser un plan de negocios, son herramientas para poder articular todo eso en función de lo que sería un proceso de desarrollo humano, nosotros la gestión cultural la asociamos a los procesos no a los eventos, porque los eventos son totalmente efímeros...”

“Entonces los proyectos, los planes de negocios, los planes comunicacionales, el mismo marketing cultural, todas esas son herramientas que te ayudan a armar procesos y los procesos obviamente que se sostienen en las relaciones humanas, en las redes, porque en el fondo la cultura la hacemos todos, entonces hay que ir ordenando un poco el lenguaje, hay que ir ordenando un poco que es lo que son herramientas, que es lo que es realmente la gestión cultural, donde ubicar los eventos, donde ubicar la producción, porque también hay personas que confunden la gestión cultural con la producción y no, la producción tiene que ver con la ejecución misma del proyecto en especial, lo que es más técnico, incluso lo que es más doméstico de llegar a producir una determinada actividad artística, que es muy importante, pero la producción no es sinónimo de gestión cultural, porque la gestión cultural tiene que ver con políticas culturales, con políticas públicas, tiene que ver con procesos, con planificación de corto, mediano y largo plazo, con relaciones públicas, con las culturas locales...”

Pregunta N°3

Se asevera que en el Magister en Gestión Cultural de la Universidad de Chile no existe un enfoque solamente destinado a las artes escénicas, si bien existe un área en que se destaca las artes escénicas en general y lo que existe detrás de ella, no es un enfoque para desarrollarlas, sino que se imparte un curso de artes escénicas, como también de música y literatura, por lo que cada estudiante toma lo que más le interese o tomar todos los ramos si es que puede, pero no existe una capacidad para aquello, puesto que, son muchas las

áreas y el magister señala que mantienen muchas temáticas distintas a las artes que se están empezando a abordar.

“No. Nosotros dentro del magister tenemos un área donde destacamos la parte artística y una de las clases es de las artes escénicas en general, que es lo que hay detrás de las artes escénicas, pero nada como para desarrollar las artes escénicas, no, solamente un curso de artes escénicas, otro de música, otro de literatura y cada estudiante toma aquello que le interesa más, puede tomar todo si quiere libremente, o lo que le exigen los créditos, pero no hay capacidad porque son tantas las artes y nosotros acá tenemos un montón de temáticas distintas a las artes, que también la gente está empezando a abordar...”

Pregunta N°4

En la siguiente pregunta: ¿El Magister se articula con las Políticas Culturales actuales 2011-2016?, se deja estipulado que al Magister aún le falta desarrollo, puesto que se asegura que este debe ser un referente de opinión, que se debe pronunciar frente a las políticas culturales, pero que aun no se ha podido lograr ese estudio y la dedicación que merece por carecer de una plataforma suficiente para aquello. Manteniendo esto, se deja claro que el magister se dirige hacia allá, que tienen que ser protagonistas de desarrollo cultural del país, para poder influir en la cultura de este.

“...yo soy bien exigente con el magister y con uno mismo, no soy autocomplaciente para nada, nos falta bastante. Obviamente que el magister tiene que aspirar a ser un referente de opinión, tenemos que ir generando opinión, tenemos que irnos pronunciando frente a las políticas culturales, pero eso requiere de un estudio, de una dedicación y todavía no tenemos la plataforma suficiente para eso, pero vamos para allá, tenemos que ser protagonistas del desarrollo cultural del país, tener una capacidad de opinar para influir, ojalá, en el desarrollo de la cultura.”

Pregunta N°5

Se afirma que el Magister en un principio, estaba dirigido solo hacia artistas, pero en la actualidad es muy abierto, por lo que aparte de artistas, también se dirige hacia profesores de historia, periodistas, antropólogos, sociólogos, como también gente proveniente de la economía e incluso han recibido arqueólogos, por lo que se mantiene que el magister recibe una gran variedad de estudiantes, cosa que los ha llevado a tratar de distribuir un porcentaje de estudiantes extranjeros, de Santiago y de regiones, cuantificándolos en un tercio, un tercio y un tercio de cada uno, aunque aún no han logrado llegar a eso porque existe mucho interés, por lo que según las postulaciones ven lo que hay, con esto, el magister asegura que les interesa mucho diversificar los estudiantes, dado que la cultura también lo es.

“Al principio estaba más dirigido a los artistas, pero ahora es muy abierto entonces recibimos por supuesto artistas, pero recibimos también, por ejemplo, profesores de historia, periodistas, antropólogos, sociólogos, gente de economía, arqueólogos también hemos recibido, hay una gran variedad de público digamos y de estudiantes y estamos tratando de que se distribuyan un porcentaje extranjero, un porcentaje de Santiago y otro de regiones, un tercio, un tercio y un tercio, pero todavía no llegamos a eso porque hay mucho interés, entonces vemos según las postulaciones lo que resulta, pero nos interesa diversificar los estudiantes, porque la cultura es intrínsecamente diversa...”

Pregunta N°6

Bajo los alcances de la siguiente pregunta: ¿En qué ámbito incide este magister, refiriéndose al sector público y privado?, se asegura que muchos de los estudiantes que han egresado del Magister en Gestión Cultural trabajan en el CNCA o en municipalidades, como también lo hacen en corporaciones, en el Ministerio de Relaciones Exteriores, en museos y en la Biblioteca Nacional, por lo que se afirma que el ámbito en el que incide es diverso entre el sector público y privado, pero que aún falta por mejorar, puesto que en Chile, distintos agentes

políticos contratan por amistad, por lo que muchas veces no son especialistas en la materia cultural, en la gestión cultural específicamente. Es por esto que se mantiene que debe existir una campaña que vaya profesionalizando la gestión cultural y por ende, que se reconozca, para que sean los propios gestores la primera opción en dirigir centros culturales, corporaciones culturales de las municipalidades, galerías de arte, etc... Dado lo anterior, se recalca que el ámbito laboral debiera ser muy amplio, llegando incluso a que los gestores culturales se incorporen a los colegios para trabajar contenidos el contexto chileno.

“Mira nosotros tenemos muchos estudiantes o egresados que están en el ministerio de la cultura o que trabajan en municipalidades, en corporaciones, también en el ministerio de relaciones exteriores, en museos, tenemos en la biblioteca nacional, es muy diverso, pero todavía nos falta muchísimo como les decía, porque en Chile continuamos un poco con esta idea de la “amistocracia” y en muchas partes se contratan los alcaldes o distintos agentes políticos, contratan sus amistades, gente de confianza que a veces no son especialistas y que a veces no son expertos en temas de la cultura, de la gestión cultural, entonces nosotros tenemos que hacer una campaña ahora que vaya profesionalizando la gestión cultural y que se reconozca los magísteres para que ellos sean los primeros que tengan opción a dirigir los centros culturales, las corporaciones culturales de las municipalidades o galerías de arte, lo que sea digamos. Entonces en realidad el ámbito laboral debiera ser muy amplio, incluso por ejemplo estamos poco a poco también viendo la necesidad de que haya gestores culturales en los colegios, cada colegio debería tener un gestor cultural para que vincule los contenidos de la educación con el contexto,...”

“...entonces hay un campo de desarrollo enorme pero todavía no está instalado en Chile la gestión cultural como profesión, todavía nos falta eso, ahora cualquiera es gestor cultural o un productor cultural se dice gestor cultural...”

Pregunta N°7

Con respecto a la pregunta: ¿Cree que es necesario que los artistas creadores posean herramientas de gestión para poder articular sus proyectos?, se establece que los artistas creadores sí debieran poseer herramientas para gestionar sus proyectos, a estas se les llama gestión artística para no confundirla con la gestión cultural que es más amplio. Dicho esto, se asevera

que los artistas debieran tener estas herramientas, porque el mundo de hoy es competitivo, por lo que no es fácil hacer arte, lo que conlleva a tener que sistematizar el trabajo con planes de corto, mediano y largo plazo, se debe saber formular proyectos, saber captar las oportunidades que se dan en entorno, se tiene que ser proactivo y no reactivo, es importante ser innovador y no esperar que el estado haga todo, no obstante, este debe apoyar, pero no siempre va a estar, por lo que se estipula que con dichas herramientas los artistas pueden captar fondos de empresas privadas. Cabe señalar, que el coordinador del Magister en Gestión Cultural de la Universidad de Chile, establece que dichas herramientas de gestión cultural debieran estar incorporadas en las mallas curriculares de las universidades, dado que los artistas generalmente son buenos en lo que hacen, pero a su vez, muy tímidos para relacionarse con la vida pública.

“Sí. Bueno ahí podríamos hablar de gestión artística, para no confundirla con gestión cultural que es mucho más amplio. Yo creo que todo artista debería tener herramientas de gestión artística porque hoy día el mundo es muy competitivo, no es fácil hacer arte, entonces si tu quieres hacerlo tienes que sistematizar de alguna manera tu trabajo, con planes de corto, mediano y largo plazo, tienes que saber realizar proyectos, tienes que saber captar oportunidades, tienes que ser proactivo, innovador, no reactivo, no esperar que el “papá estado” te haga todo, es importante que el estado apoye, pero no siempre va a ser el estado, entonces también ustedes pueden captar fondos de empresas privadas...”

“Yo creo que el artista tiene que tener herramientas de gestión de todas maneras y debería estar en las mallas, tiene que saber hacer proyectos, tiene que saber relacionarse públicamente, a veces los artistas son muy buenos en lo suyo pero son muy tímidos para relacionarse en la vida pública, entonces de todas maneras hay que hacerlo.”

Pregunta N°8

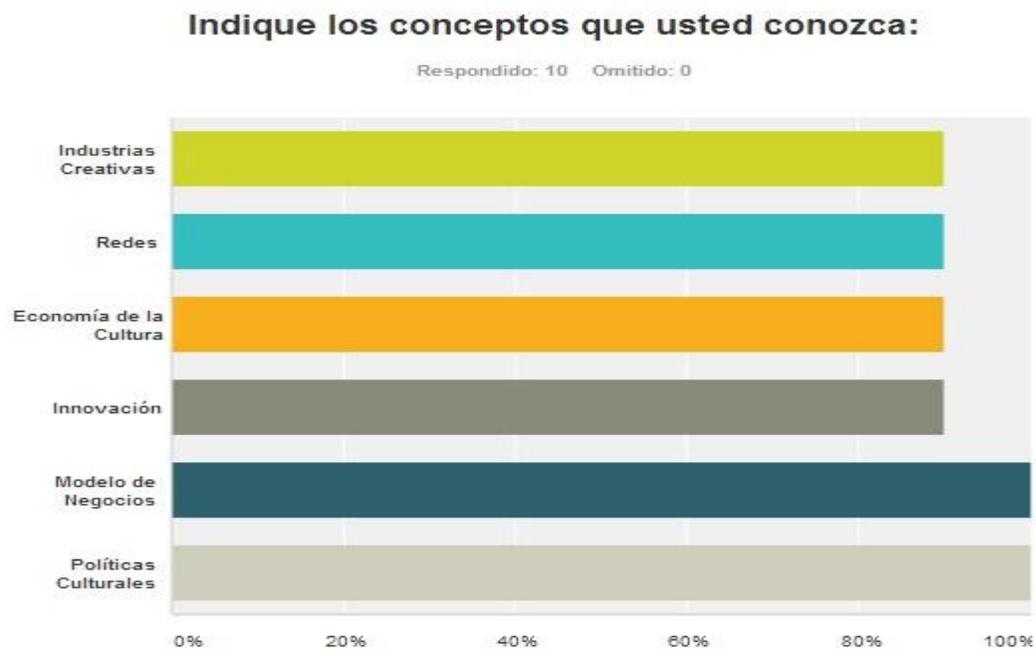
Por último, se asegura de acuerdo a la pregunta: ¿Cuáles son los desafíos para las carreras de pregrado en materia de gestión cultural, específicamente en licenciatura en interpretación teatral?, lo primero es comprender que la producción artística, la gestión artística y la gestión cultural son diferentes entre sí, pero complementarias a su vez, y en el caso de las artes, preocuparse de incorporar la gestión y producción artística a las mallas de las carreras, puesto que hay muchos artistas que luego se dedican a la producción profesionalmente, por lo que es bueno que tenga las herramientas de gestión artística, incluso los artistas podrían interesarse en las políticas culturales o el desarrollo de culturas locales y aspirar después a la gestión cultural. Pero lo primero que se debe hacer es aclarar los conceptos, a precisar el lenguaje, para que en un futuro, los artistas tengan claridad de qué es lo que quieren hacer y no se confundan al momento de especializarse en gestión cultural.

“Bueno, en primer lugar, comprender que una cosa es la producción artística, otra cosa es la gestión artística y otra cosa es la gestión cultural, diferenciar esos tres niveles que son diferentes, y en el caso de las artes preocuparse principalmente de la producción artística y de la gestión artística y eso tendría que estar incorporado en las carreras, en las mallas, el artista es bueno que sepa producción, porque algunos después se dedican a eso profesionalmente y es bueno que sepa de gestión artística y si alguno de ellos tiene intereses mayores, más amplios y le interesa las políticas culturales, el desarrollo de las culturas locales, etc., puede después aspirar a la gestión cultural. Pero yo creo que hay que empezar a aclarar bien los conceptos, a precisar el lenguaje para saber qué es lo que uno quiere, acá recibimos muchas veces artistas que quieren estudiar gestión cultural, pero después nos damos cuenta que no es eso, sino que lo que ellos quieren es estudiar producción artística...”

“Entonces, hay que saber distinguir los planos, son todos importantes, la producción artística, la gestión artística y la gestión cultural, pero son diferentes y complementarios, y en el caso de una carrera artística, insisto, tiene que haber por lo menos producción artística y gestión artística.”

4.4.2 Manejo de Conceptos en Gestión Cultural.

Bajo la encuesta para gestores culturales, se indica en el gráfico que presentaremos a continuación que un 90% de los encuestados conoce el concepto de Industrias Creativas, Redes, Economía de la Cultura e Innovación, por otro lado el 100% de los encuestados conocen los términos de modelo de negocios y políticas culturales



Opciones de respuesta	Respuestas
Industrias Creativas	90% 9
Redes	90% 9
Economía de la Cultura	90% 9
Innovación	90% 9
Modelo de Negocios	100% 10
Políticas Culturales	100% 10
Total de encuestados: 10	

4.5 Análisis.

En relación a la información antes expuesta, podemos apreciar que tanto el Diplomado como el Magister en Gestión Cultural que imparte la Universidad de Chile, aportan una formación hacia los estudiantes que incide de manera importantísima para el desarrollo artístico-cultural del país, gracias al valor que se dan a los factores sociológicos y antropológicos, como también, al factor económico, el cual está asociado en la formación para ser un aporte hacia el sector cultural y que se rija por este, por los valores de la cultura, y no al revés, haciendo de las personas que cursan estas materias, profesionales que se desenvuelvan de forma profunda, relevante y que aporten al sector cultural de Chile, dado que, acentúan de manera transversal las áreas temáticas que tienen relación con la administración, enfocándose en la administración financiera y en el marketing cultural, cuyos conocimientos son de real importancia para una empresa teatral o cultural que desee tener vigencia y sostenibilidad laboral. Además, se aprecia que al enfocarse principalmente en formar gestores culturales que puedan realizar proyectos y hacerlos viables, se hace posible que tales proyectos se puedan realizar a cabalidad y tener a su vez vida útil, dado que las herramientas que se entregan en cuanto a saber operar en la legislación actual de Chile (Política cultural) y conocer las fuentes de financiamiento, además de guiar a los estudiantes hacia como poder generar audiencias para tal proyecto, permite que este sea posible, como también, estas herramientas hacen una notable diferencia de lo que es un gestor cultural y un productor o gestor de cualquier otro tipo, por lo que se infiere que un gestor cultural es mucho más completo y a su vez más capacitado para hacer sostenible cualquier proyecto de índole cultural. Esta es una meta fundamental para el crecimiento de los gestores culturales que quieran aportar al sector teatral, puesto que si un proyecto teatral funciona, la empresa teatral se verá beneficiada en su valor profesional, logrando así, instalarse en el mercado y

circuito actual. En paralelo, en la formación de los gestores culturales se le da seria importancia al trabajo en red, trabajo que es esencial para los gestores culturales que deseen concretar y dar a conocer sus proyectos, dado que permite alianzas estratégicas que vayan en función de la cultura, y que además, son fundamentales para las compañías teatrales que necesitan de asociaciones que potencien el trabajo y lo hagan crecer. Si bien, en el proceso académico no se orienta al énfasis en las artes escénicas en particular, si lo hace en la cultura de manera general, en donde entran también todas las artes, donde cada estudiante puede elegir libremente el área en la cual se va a enfocar, por lo que las herramientas entregadas podrían ser utilizadas perfectamente para la sostenibilidad de una compañía teatral. Por otro lado, con respecto a las políticas culturales que el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes debe llevar a cabo hasta el año 2016, se concentran en tres puntos que se consideran importantes en la formación de los estudiantes, puesto que se requiere gestores capaces de descentralizar y no focalizar los proyectos culturales en un solo punto del país, para esto se intenta capacitar de la manera más amplia posible apuntando a lo “glocal”, lo cual es un punto de las políticas culturales 2011-2016. A pesar de aquello, la gestión cultural debiera ser un referente de opinión con base a las políticas culturales del país, pero si bien, los gestores culturales egresan con bases sólidas para incidir e impactar en el ámbito cultural, es aún nueva la profesionalización en esta materia, como también, es reciente la importancia de la integración que se le debe otorgar a la gestión cultural como factor de desarrollo, dada la realidad nacional que existe con respecto al sector artístico-cultural. Por otra parte, se destaca la amplitud y diversidad hacia las personas, dado el hecho de que esté dirigido hacia cualquier persona que quiera llevar a cabo un proyecto cultural, transforman al estudiante de Magister o Diplomado en una fuente importante de formación para el desarrollo de la cultura y las artes, involucrando el emprendimiento, lo que va en beneficio del avance cultural de Chile, puesto que, los estudiantes que egresen tendrán la

facultad de crear y proponer proyectos culturales tanto en el sector público como el privado, fortaleciendo la cultura, con contenido y de calidad, desde todos las áreas posibles y abriendo aristas que no se limiten solo hacia un sector de Chile y el mundo. Cabe decir, que los gestores culturales encuestados están al tanto de conceptos significantes que se relacionan con la realidad cultural del país, como lo son, las industrias creativas y las políticas culturales, lo cual es relevante para desenvolverse con herramientas en el contexto en que vivimos, además de conocer modelo de negocios, redes, economía de la cultura e innovación, conceptos que podrían potenciar, ayudar a entender y articular el sector cultural y artístico a lo largo del país.

4.6 Conclusión.

Podemos concluir, que en materia de formación de actores, aun quedan muchos vacios por llenar en cuanto a gestión cultural profunda y efectiva, cuyas falencias debieran estar suplidas en el periodo académico, dado que este aprendizaje, es fundamental para la viabilidad de una compañía de teatro. Es por esa razón que los estudiantes deben egresar de los establecimientos con una formación en materia de gestión cultural que se especifique en las artes escénicas, sobre todo en relación a la administración y el marketing cultural, que permitan al actor desenvolverse con herramientas básicas de manera más concreta y viable en este mundo globalizado y competitivo, para no tener que busca, necesariamente, alternativas de especialización por medio de algún postgrado, los cuales, si bien entregan herramientas necesarias para la creación de proyectos, estos se basan en un concepto cultural mucho más amplio que las artes escénicas en su particularidad. Es necesario precisar, que la formación de los gestores culturales en Chile es bastante completa y seria, por lo que en estos momentos, solo le cabe a una compañía teatral que no ha sido formada con conocimientos de gestión cultural, unirse a un profesional de

esta área que esté interesado por promover algún proyecto en cuestión, dado que los estudiantes de teatro al no tener herramientas necesarias, se les hace muy difícil poder darle vida a un proyecto que le permita tener alguna rentabilidad, sostenibilidad y vida a mediano o largo plazo.

“Hoy día estamos un poquito invadidos por el neoliberalismo, que está en todo el planeta prácticamente y la gente piensa que eso es lo único que hay y no, a través de la historia y hacia el futuro también, las culturas y las sociedades pueden ir generando sus propios modelos económicos locales, la economía es parte de la cultura, parte muy importante de la cultura, como nos organizamos, como distribuimos los recursos, etc., y no al revés, en que hoy día se habla de que la cultura es como un sector de la economía y no, eso es un error gravísimo. Entonces por eso tenemos cursos en que relacionamos la cultura con las sociedades y con las economías en plural, para que los estudiantes tengan una base más antropológica y sociológica, insisto, en la gestión cultural.”

(Entrevista N° 4, Gabriel Matthey)

Cabe decir, que los elementos y conceptos económicos que se cursan en la formación de Gestión Cultural, los cuales debieran estar integrados en la formación de actores, son entregados con una visión al servicio de la cultura, del quehacer cultural, y no al revés, por lo que estos conocimientos no deben afectar la calidad cultural de un montaje teatral, sea cual fuere el caso, siendo estas herramientas una ayuda que pueda fortalecer al sector artístico-cultural en su permanencia y trayectoria.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LOS AMBITOS DE INESTABILIDAD
Y PRECARIEDAD DE LAS COMPAÑÍAS
TEATRALES DE ACUERDO AL DIAGNOSTICO.

5.1 Contexto de las Compañías.

La inestabilidad y precariedad que sufren las compañías teatrales en Chile por razones económicas, afecta indiscutiblemente en la actualidad al desarrollo del proyecto organizacional a mediano y largo plazo de las nuevas generaciones, quedando reducidas a su cohesión y duración por proyecto, lo que significa una grave crisis, ya que constantemente se hacen y deshacen, siguiendo el círculo de la inestabilidad y de la falta de recursos de la compañía.

Durante el IV Seminario de Formación de Audiencias y Marketing de las Artes, realizado en el GAM (Centro Cultural Gabriela Mistral) el año 2014, Alejandro Castillo (Actor, director y profesor de teatro) y la presidenta del Sindicato de Actores de Chile (SIDARTE), Andrea Gutiérrez, explican la realidad del sector teatral:

“En opinión de Castillo, en Chile “no tenemos teatro estable, y necesitamos continuidad”; y, según Gutiérrez, “las artes escénicas están sumidas en un estado de precariedad inmenso”, por lo que quienes trabajan para impulsarlas se hallan en una situación de sobrevivencia, “atomizados y encapsulados” en sus propias labores, lo que ha hecho surgir la colaboración entre espacios.”²⁰

5.2 Introducción al capítulo.

El presente capítulo se desarrolló a partir de la Encuesta N° 1 Para Compañías Teatrales en Chile, en donde veinte compañías teatrales participaron, brindándonos duros antecedentes en cuanto a sus problemáticas y desafíos hacia el futuro. Cabe señalar, que esta encuesta se realizó durante el mes de octubre del año 2013 a compañías de la Región Metropolitana y de la Región de Valparaíso, con la finalidad de comprobar la hipótesis de la investigación. Las compañías encuestadas fueron:

²⁰ Disponible en URL: <http://www.elmostrador.cl/cultura/2014/04/17/estudio-concluye-que-falta-de-costumbre-y-precios-alejan-al-publico-de-las-artes-escenicas/>

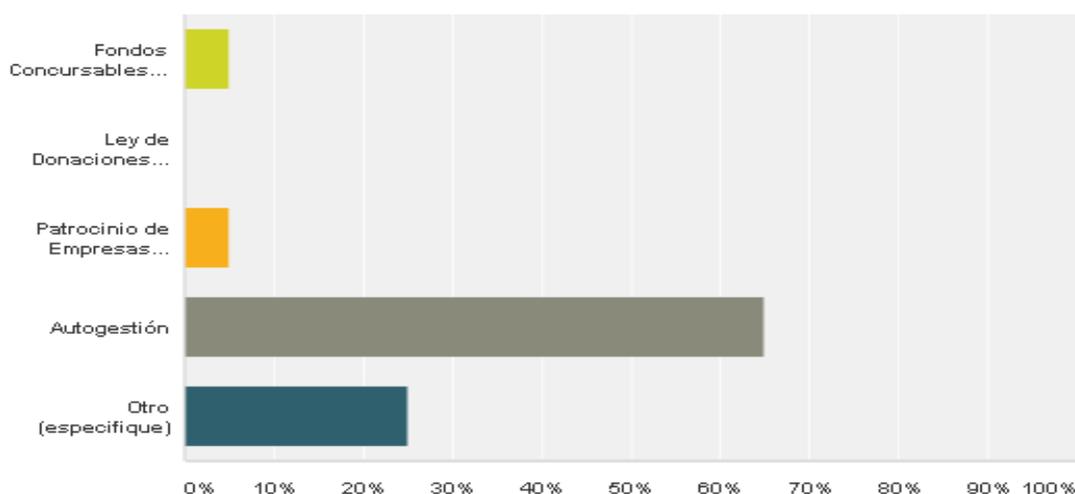
La Maquina Vapor Teatro, Compañía de Teatro La Rebelión, Teatro La Espera, Teatro La Gorda, Teatro Fractal, Teatro Descalzas, Teatro Síntoma, Teatro La Peste, Teatro Histórico la Chupilca, Compañía de Teatro Cesantes, Lanzarte Compañía de Teatro, Teatro en Colores, Compañía de Teatro y Marionetas Paladino, Compañía Teatral CreaCuerpo, La Maldita Teatro, Compañía de Teatro la Katrala, Teatro la Manno, La Aparecida, TeatroEspectro, Compañía Teatral La Porfía.

5.3 La financiación (Encuesta N°1).

A continuación, presentaremos un gráfico de la encuesta N° 1, para Compañías Teatrales, en donde se reveló en la pregunta N° 3 “¿Cómo se financia la compañía teatral?”, que la autogestión es el método más utilizado por las veinte compañías encuestadas, llegando a un 65% que es equivalente a trece compañías teatrales, solo el 5 % que es igual a una compañía utiliza los fondos concursables del Estado e Internacionales, otro 5 % asegura recibir financiamiento de privados sin la ley de donaciones culturales, un 0% bajo la ley de Donaciones Culturales, y un 25 % que es igual a cinco compañías especifican la mixtura de dos o más fuentes de financiación.

¿Cómo se Financia su Compañía Teatral?

Respondido: 20 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Fondos Concursables del Estado e Internacionales	5,00% 1
Ley de Donaciones Culturales	0,00% 0
Patrocinio de Empresas Privadas sin Ley de Donaciones Culturales	5,00% 1
Autogestión	65,00% 13
Otro (especifique)	25,00% 5
Total	20

Es una fusión de todas las anteriores (somos una Cia. joven)

30/10/2013 9:58

Autogestión y fondos concursables estatales

24/10/2013 15:42

A veces auto gestión y aveces fondos del estado.

24/10/2013 14:08

Nuestra personalidad jurídica la sacamos este año por tanto aún no ocupamos los beneficios, nuestra idea es financiarnos por donaciones culturales. Por el momento nos hemos financiado por autogestión y patrocinios de empresas sin ley de donaciones.

23/10/2013 1:58

El financiamiento lo logramos a partir de la mezcla de cada uno de estos elementos, e incluso postulamos a licitaciones y cualquier cosa que nos pueda ser rentable.

22/10/2013 17:53

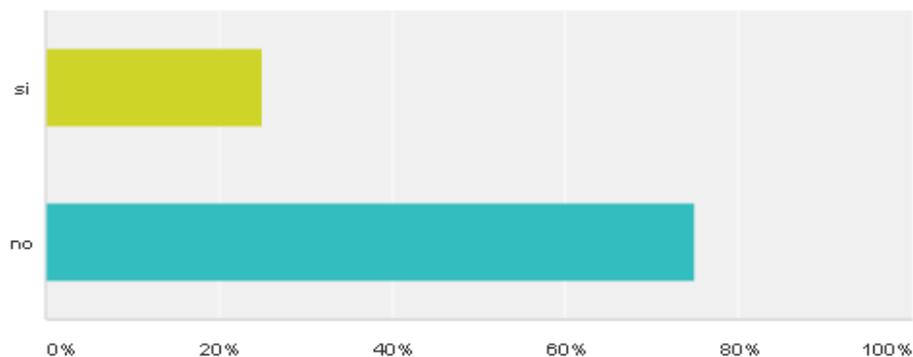
Fuente de elaboración propia

Claramente se puede visualizar de acuerdo a la encuesta, que gran parte de las compañías teatrales están financiándose autogestionadamente, sin recibir ayuda externa para realizar los proyectos. Pero ¿por qué sucede este fenómeno?

Como mencionamos en el capítulo anterior, según la pregunta N° 2 que apunta a la personalidad Jurídica como una estrategia para articularse con los instrumentos existentes, se verificó que solo el 25 % de las compañías encuestadas posee carácter legal (cinco compañías teatrales), y un 75 % que es igual a quince compañías trabaja de manera informal, siendo esta una de las principales razones de por qué no existe un índice más elevado de financiación por medio de la ley de donaciones culturales, el 2 % de Cultura y otros fondos concursables. Es decir, la única posibilidad de recibir ingresos subsidiados para realizar los proyectos y actividades culturales queda a disposición y solicitud de las compañías informales al Fondart del Consejo Nacional y los Consejos Regionales de la Cultura y las Artes como Persona Natural, lo que evidencia una limitación de alternativas de financiamiento.

¿Posee su compañía Teatral personalidad jurídica?

Respondido: 20 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
si	25% 5
no	75% 15
Total	20

Fuente de elaboración propia

5.4 Los desafíos y dificultades para las compañías teatrales encuestadas.

“Quiero hablar de muchísimas compañías independientes que andan dando teatro así como a pulso, en casas, en lugares que no son salas de teatro, esas compañías no se pueden sustentarse porque no tienen acceso a la información.”

(Entrevista N° 6, Juan Radrigán)

Con relación a los desafíos y dificultades que presentan las compañías teatrales, se realizó la pregunta N ° 6, con la finalidad de testear las problemáticas que poseen las compañías.

Pregunta N 6:

¿Cuáles son sus mayores desafíos y dificultades para sostener su compañía teatral en el tiempo?

Pasaremos a visualizar las respuestas:

- 1- *“Es acceso a salas con un precio conveniente. Las “Buenas Salas”, cobran un precio muy alto. Esto significa que el valor por concepto de espacio a veces es cercano al 50% de las ganancias. “*

(La Maquina Vapor Teatro)

- 2- *“Nuestro desafío es trabajar en depurar nuestro estilo propio, además encontrar los medios para mantenernos en el tiempo artísticamente y económicamente, posicionarnos con nuestro nombre en la retina del público para así generar el interés en ver nuestros trabajos. Participamos en un colectivo teatral, con 3 compañías, entre todos sostenemos un espacio (una sala de teatro) lo que nos permite tener un espacio propio el cual usamos de forma coordinada, sin embargo, la permanencia de los actores es una lucha diaria pues los recursos no llegan de forma tan rápida, el público es reacio, por esto nuestro interés en lograr ser un grupo reconocido”*

(Compañía de Teatro la Rebelión)

3- *“En primer lugar el tener lo propio, en el sentido de no buscar un lugar ajeno para poder llevar a cabo nuestras actividades, lo que conlleva por lo general a un gasto extra de dinero, al cual sale directamente de nuestra autogestión.”*

(Teatro La Espera)

4- *“El mayor desafío, es hacer del teatro algo estable y sustentable, donde se pueda generar un sueldo digno para sus participantes. Donde podamos llegar a todos los espectadores, y no solo al habitual.- dificultad, en la falta de recursos para este tipo de actividades, donde tampoco llega a toda las personas que nos gustaría. Además de una falta de publicidad en algunos medios masivos para compañías emergentes.”*

(Teatro La Gorda)

5- *“Unificación de ideas, abandonar por tener que realizar trabajos remunerados.”*

(Teatro Fractal)

6- *“El financiamiento.”*

(Teatro Descalzas)

7- *“Que el trabajo es dificultoso por los medios para obtener sueldo para los participantes de las obras en el proceso de creación.”*

(Teatro Síntoma)

8- *“Desafío: Contar con espacio físico permanente.*

Dificultades: Gestión de recursos. Relaciones internacionales.”

(Teatro La Peste)

9- *“Generar trabajo estable para el elenco y el equipo.”*

(Teatro Histórico la Chupilca)

10- *“El no poseer un sustento económico fijo del cual disponer para proyectarse debe ser una de las dificultades más importantes de nuestra forma de trabajo. Hasta la fecha (3 años de existencia) solo realizamos teatro casi de forma romántica, ya que a pesar de que entendemos que el camino de las compañías es bastante largo para consolidarse económicamente, hacer teatro de sala no es un sustento para sus participantes y menos una fórmula para generar fondos para proyectarse en nuevas aventuras.”*

(Compañía de Teatro Cesantes)

11- *“Desarrollar proyectos bajo la Ley de Donaciones, bajo esto mismo las empresas cuentan con poca información además de voluntad para desarrollar este mercado.”*

(Lanzarte Compañía de Teatro)

12- *“Uno de los mayores desafíos es continuar creando montajes, ya que es complicado por el tema económico, finalmente queramos o no, invertimos nosotros en hacer teatro. Por otra parte el tema de la difusión también es bastante complicado, la mayoría de las veces este ítem corre por cuenta propia y no de los teatros. Esto hace que sea difícil masificar cualquier función, porque el costo de difusión es mayor.”*

(Teatro en Colores)

13- *“Nuestras mayores dificultades siempre han sido los gastos económicos, ya que al explorar nuevas técnicas, experimentar nuevos lenguajes o pulir nuestros montajes, dependemos de nuestro calendario de presentaciones para poder financiar esos proyectos, nuestro mayor desafío o proyecto es poder fundar una escuela de titiriteros.”*

(Compañía de Teatro y Marionetas Paladino)

14- *“Por sobre todo el dinero, ya que la necesidad de dinero mueve al actor (Cuando la convicción se ve abatida por la necesidad). Creo que todo gira en torno a eso”*

(Compañía Teatral CreaCuerpo)

15- *“Conformar un método sostenido en una mirada pedagógica a la base de nuestro objeto de estudio que es la animación socio cultural, rituales y leyendas.”*

(La Maldita Teatro)

16-“*Mantenernos y crear y el lugar de ensayos. “*

(Compañía de Teatro la Katrala)

17-“*Dinero y espacios para ensayos.”*

(Teatro La Manno)

18-“*El mayor desafío es continuar creciendo juntos y encontrar un lugar propio para realizar ensayos y trabajo crítico, aun no nos es posible por el alto costo de los arriendos. Nuestra mayor dificultad es la falta de recursos, las ganas, el trabajo profesional están siempre.”*

(La Aparecida)

19-“*Falta de recurso para material técnico de nuestro montaje.- Poca valorización monetaria del trabajo artístico.”*

(Compañía Teatral La Porfía)

20-“*Recursos y espacios propios para ensayar.”*

(Compañía Teatro Espectro)

5.5 Análisis del Capítulo V.

Podemos concluir por medio de estos datos, que nuestra hipótesis de investigación es correcta, ya que más del 60% de las compañías teatrales se financian de manera autogestionada, presentando un carácter inestable y no sostenible para la creación de nuevos montajes y de la continuidad de las compañías debido a los altos costos económicos. Según los datos, el 65% de las compañías teatrales se financia por medio de la autogestión, siendo la financiación el gran impedimento en materia de sostenibilidad, ya que sin ella es imposible arrendar espacios de ensayo y presentación, obtener recursos y mantener a los equipos con sueldos estables, permaneciendo en una situación inestable y precaria, ya que en cualquier momento las compañías pueden fragmentarse debido a que lamentablemente no están siendo viables , ni efectivas al 100% en su calidad, ya que las necesidades básicas de las compañías no están siendo satisfechas y los gastos corren por cuenta de las personas que componen las compañías, afectando directamente el interés motivacional de los integrantes y del público. Con respecto a las salas, Juan Radrigán respalda lo difícil que es acceder a las salas de teatro:

“Las salas son inaccesibles para las compañías emergentes, hay que pelear mucho, porque te cobran una enormidad, no alcanzas a cubrirte con lo que ganas. Cada vez es más difícil. “

(Entrevista N ° 6, Juan Radrigán)

Sin duda, las principales falencias de las compañías encuestadas según el diagnóstico realizado, presenta trabas en materia de gestión de recursos y espacios, serios desconocimientos respecto a la sostenibilidad, la planificación estratégica, la difusión y el marketing a bajo costo para atraer público de manera más efectiva y factible.

En cuanto a aspectos positivos para las compañías, podemos decir que está naciendo una nueva oleada de financiación, por medio de la mixtura de fondos.

De acuerdo a estos antecedentes registrados, proporcionaremos en el siguiente capítulo el modelo de sostenibilidad para las compañías teatrales dentro de un contexto globalizado y competitivo.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN MODELO DE SOSTENIBILIDAD PARA LAS COMPAÑÍAS TEATRALES EN UN CONTEXTO GLOBALIZADO Y COMPETITIVO.

La propuesta de modelo de gestión y sostenibilidad de una compañía teatral, que hemos creado, analizado y proponemos para su aplicación práctica, radica en la utilización de herramientas asociadas a la planificación estratégica, estructura organizacional, la generación de modelos de negocios y planes de financiación, la aplicación de herramientas de marketing social, la utilización de sistemas de control y seguimiento para monitorear los proyectos y desafíos empresariales que se proponga una compañía teatral desde una óptica legal. Cabe señalar, que este modelo utiliza herramientas de la economía para que estén al servicio del sector teatral y cultural.

Para comenzar con nuestra propuesta de modelo de sostenibilidad para las Compañías Teatrales en Chile, se hace necesario explicar, que en nuestro contexto (fuera de la Compañía), existen factores habilitantes y factores movilizados en el cual nos desenvolvemos. Se entiende por Factor habilitante a todas las condiciones mínimas para que la compañía se articule y se soporte a través del tiempo, dentro de una lógica de facilitación como de obstaculización. Entre ella podemos apreciar que existe una política cultural (2011-2016), en la cual el fomento al arte, a la participación y al patrimonio son sus ejes sustantivos. O sea, podemos apreciar en el capítulo tercero, que no existe en su perfección una política que fomenta a las compañías teatrales en sus inicios, pero que posee líneas e instrumentos para proyectos desde esas áreas. Además, actualmente existen espacios culturales (privados y públicos) para realizar presentaciones de montajes, también hay disponibilidad de equipos humanos calificados en materia artística, de gestión, producción y dirección, entre otras, que año a año forman distintas universidades, y que además se puede generar una cadena de valor²¹ a niveles aceptables mediante la subcontratación de servicios para ahorrar gastos (trabajo temporal, por obra, por función, por temporada, por proyecto, en el cual se debe dar boleta al

²¹ Cadena de valor: Es el valor total de todas las actividades de la producción, proporcionando la diferencia entre los competidores.

trabajador). En cuanto al tema de subcontratación, Juan Pablo Jacob de Teatro la Huella y José Miguel Hidalgo de 24 Comunicaciones, nos comparten acerca del funcionamiento:

“No hay financiamiento para todo el año pagar sueldos y tener un equipo estable, eso no existe. Los únicos estables somos la directora y el productor que estamos todos los días trabajando para la compañía, generando proyectos. Cada obra tiene su elenco y casi siempre estamos también creando algo nuevo...”

(Entrevista N°9 a Juan Pablo Jacob)

“Mira, contratados, no existe gente contratada 24, o sea, el proyecto sale y se contrata por la gira. No tenemos gente estable contratada porque no es necesario, a no ser que alguien sea un vendedor estrella y yo lo contrato...”

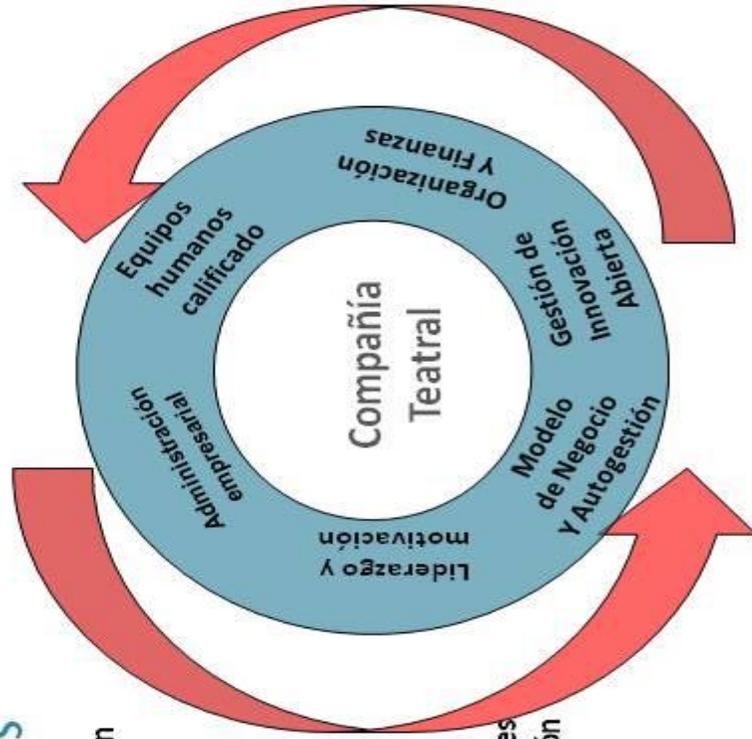
(Entrevista N°10 a José Miguel Hidalgo)

Por otro lado, siempre desde el exterior de la compañía teatral, tenemos los factores movilizados. Se entiende por factores movilizados todas aquellas variables del entorno que permiten movilizar a las compañías en función de las oportunidades existentes de negocio, la financiación (Fondart, 2% de Cultura de los Gobiernos Regionales, Ley de Donaciones Culturales, organismos internacionales de cooperación, entre otras fuentes) y la creación de proyectos que den sustento a las diferentes necesidades sociales y culturales de los territorios. En esta instancia encontramos que existe un escenario social y cultural que demanda a solucionar problemáticas y exige valores sociales, también hay un aumento progresivo de la integración cultural para que el sector pueda desarrollarse y actualmente existen oportunidades para que el equipo se pueda profesionalizar por medio de becas, nodos de educación superior y cooperación internacional, entre otras alternativas. A continuación, en las páginas que siguen, pasaremos a graficar los factores de gestión externas e internas de las compañías teatrales y seguidamente realizaremos una exposición de los ámbitos que una compañía teatral debiera implementar en sus procesos de formalización, crecimiento y desarrollo, para alcanzar un estado sostenible y competitivo en un contexto global.

Gráfica de Modelo de Gestión Interna y Externa de una Compañía Teatral

FACTORES HABILITANTES

- ✓ Política Cultural articulada con el sector
- ✓ Instrumentos de fomento cultural
- ✓ Espacios Culturales
- ✓ Disponibilidad de equipo Humano Calificado (Gestión Cultural, Artes Escénicas, etc.)
- ✓ Cadena de valor cultural desarrollada a niveles aceptables (Oportunidad de subcontratación de servicios)

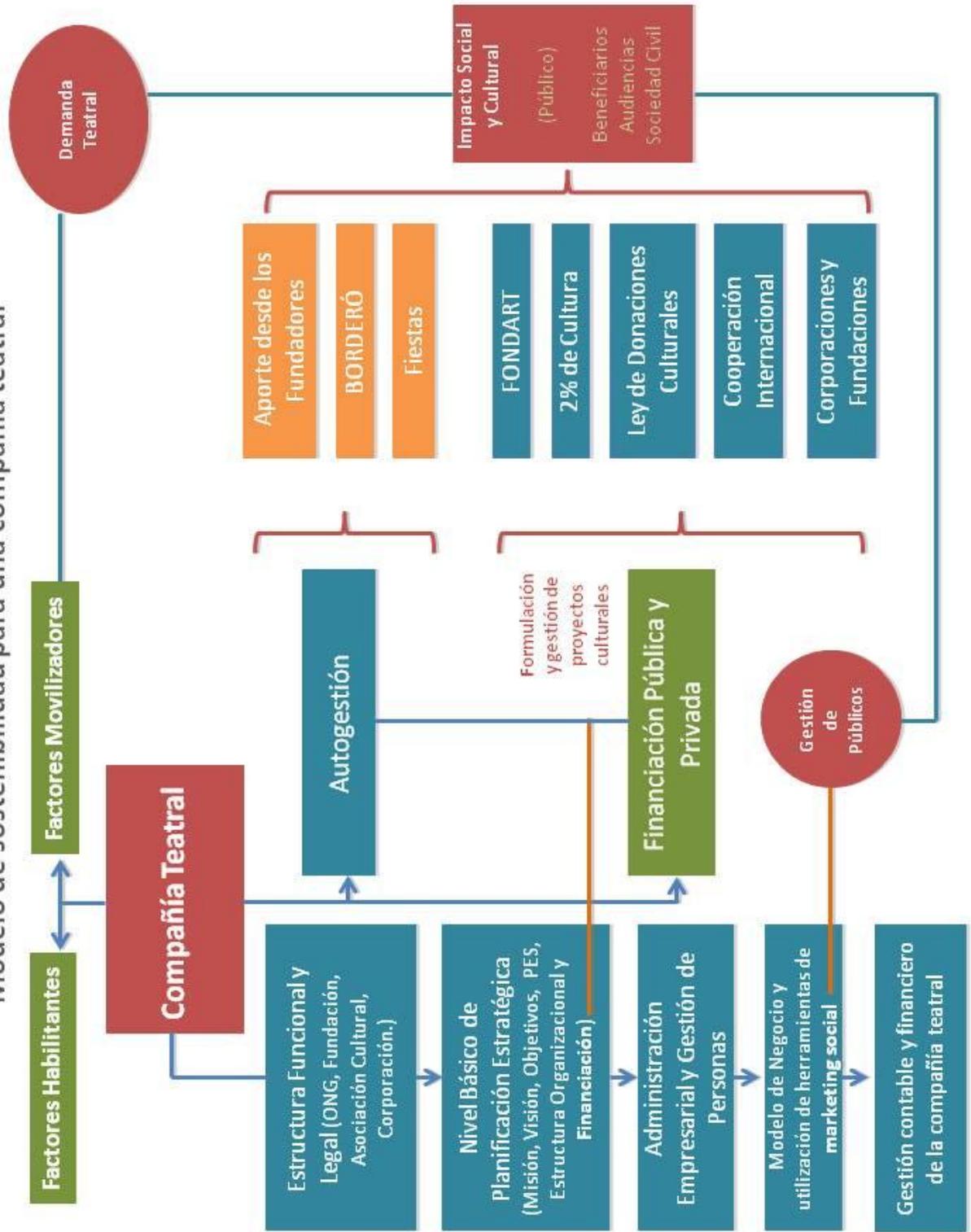


FACTORES MOVILIZADORES

- ✓ Oportunidades de Financiación
- ✓ [FONDART, 2% de Cultura, Ley de Donaciones Culturales, CORFO, UNESCO, etc.]
- ✓ Oportunidades de profesionalización (Agencia de Cooperación Internacional, CONICYT, FONDART, NODOS de Universidades, etc.)
- ✓ Cambios en el escenario social y cultural
- ✓ Aumento de la demanda cultural

Para que una compañía teatral pueda crecer, creando y sosteniendo su proyecto de negocio, es tan importante lo que ocurre dentro de ella (Administración empresarial, modelo de negocio, finanzas y contabilidad básica, gestión de innovación abierta, equipos humanos calificados y gestión cultural) como lo que ocurre fuera de ella, en su relación con los factores del entorno.

Modelo de sostenibilidad para una compañía teatral



6.1 Formalización de la Compañía Teatral (Personalidad Jurídica).

6.1.1 La informalidad.

Actualmente, existe un gran número de agrupaciones del sector teatral en Chile que operan de manera informal. Como ya hemos mencionado según la encuesta N° 1 Para Compañías Teatrales de elaboración propia, afirma que solo el 25% es poseedor de personalidad jurídica²² (5 compañías teatrales) y el 75% restante declara no tener (15 agrupaciones de personas). Sin duda, es una cifra que en su composición no representa la realidad total del sector, pero en su esencia nos revela datos importantes para la composición del modelo de sostenibilidad que apunte hacia la continuidad de la Compañía. El problema central radica en que estas agrupaciones informales ante el Estado son catalogadas como inexistentes, siendo esta condición una traba para la recepción de fondos destinados al fomento de la cultura desde los Gobiernos Regionales y Municipalidades, quedando solo la oportunidad limitada de acceder como persona natural al Fondart desde la óptica de subvención.

Según una entrevista realizada por el diario El Mercurio a Claudia Barattini, actual Ministra del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, manifiesta que existen muy pocas compañías teatrales en Chile y que la relación de la oferta teatral queda limitada solo a los proyectos:

“En el caso del teatro, hay que decir que en Chile casi no existen las compañías, se ha llegado a un nivel de flexibilización de todo, que hoy no tenemos compañías estables, son muy pocas...Hay una gran oferta teatral en el país, pero cada obra es un proyecto que termina ahí. Esta todo “Fondarizado” por decirlo de alguna manera...”

(El Mercurio, marzo, 2014)

²² Se concibe personalidad Jurídica aquella que se registra como una persona, entidad o asociación que posee obligaciones y realiza actividades con plena responsabilidad jurídica (Frente a sí mismos y a terceros).Bajo el código civil chileno, en el artículo 545 lo define como: una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Con respecto a la informalidad de las organizaciones, el Código Civil en el artículo 549 inciso final, implanta que si una corporación no tiene existencia legal en los términos del artículo 546, sus asuntos colectivos obligarán a todos los miembros a actuar solidariamente.

6.1.2 La personalidad Jurídica.

“...yo creo que la clave para el mantenimiento de esta... como la autogestión de estas compañías teatrales independientes son; una, que generen una personalidad jurídica, ahora hay un montón de figuras de personalidad jurídica nuevas que no demandan tanta contabilidad ni tanta cosa así como de inversión, digamos, es barato hacer una personalidad jurídica hoy en día...”

(Entrevista N° 3 a Cecilia Noton)

Obtener la personalidad jurídica es el gran paso para la conformación y sostenibilidad de las Compañías Teatrales, sin ella, se hace compleja la existencia para la obtención de financiamiento y alianzas estratégicas que colaboren a la misión. Hay que dejar en claro, que la personalidad jurídica es un ente ficticio creado por la ley, que funciona como una persona legal (puede contraer derechos y obligaciones). Esta se compone por miembros (personas naturales²³), que se unen bajo un objetivo común, estable, duradero y lícito. Con respecto a esto, la Constitución Política afirma que todas las personas tienen derecho de asociarse libremente, de acuerdo a su voluntad, sin ser obligado a afiliarse, obteniendo la facultad de poder crear asociaciones que expresen la diversidad de intereses sociales y de las entidades culturales, siendo responsabilidad del Estado promover las iniciativas de asociación de la sociedad civil, garantizando la plena autonomía.

“En general todo el trabajo, en la parte previa digamos, parte por la voluntad de las personas de querer formar una organización, en el sentido de que tu entiendes y logras captar de que la forma de participar en la vía jurídica y la vía civil es a través de una organización...”

(Entrevista N° 8 a Mauricio Oros)

²³ Según el código civil, las personas naturales son todos los individuos de la especie humana, cualquiera sea su edad, sexo, estirpe o condición”.

Hoy día en Chile, existen nuevas leyes de apoyo para la creación de organizaciones, como la ley 25.000 (sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en Gestión Pública) o la ley 20.659 (Empresas en un Día) para sociedades, estas se han establecido para facilitar el acceso a la constitución y registro de personalidades jurídicas, a corto plazo y sin costo alguno o bajo costo de acuerdo a la modalidad que se solicite. Con respecto a la ley 20.500 se afirma:

“...cuando se escoge el funcionario municipal, que dicho sea de paso el trámite es absolutamente gratuito a diferencia del notario y desconozco con respecto al oficial del registro civil, cuánto cobra, no sé si cobran en realidad, pero respecto a la municipalidad es gratuito, entonces, y esto es un poco el espíritu de cuando se hizo la ley, la ley lo que pretende es que la gente participe más, o sea siempre estaba la traba de que sipo, va a participar más, pero está el tema de que tiene que hacer la escritura pública y la escritura pública sale cincuenta mil pesos, por decirte un número o cien o doscientos o trescientos mil, entonces la gente se veía imposibilitada a formar este tipo de organizaciones, exclusivamente por una imposibilidad económica, hoy día es gratis, la municipalidad desde que empieza hasta que termina no tiene ni un solo costo.”

(Mauricio Oros)

Con respecto a la personalidad jurídica, existen dos posibilidades dentro del derecho privado como Compañía Teatral, estas formas de asociación pueden buscar los más diversos fines (intereses económicos, fines culturales, políticos, sociales, entre otros). A continuación, presentaremos estas dos percepciones:

- 1) Personalidad Jurídica con fines de Lucro: es también llamada sociedades civiles o comerciales, pueden ser colectivas, de responsabilidad limitada, anónimas o por acciones. La idea es generar patrimonio privado para las sociedades de capital (Ganancia pecuniaria²⁴o de carácter material), en la cual los socios, integrantes o miembros se reparten las utilidades.

²⁴ Se refiere al dinero en efectivo o relativo a él.

- 2) Personalidad Jurídica sin fines de lucro: se encuentran las corporaciones y fundaciones que no persiguen las ganancias como misión, sino más bien que generen un impacto en la sociedad.

Las personalidades jurídicas, como ya hemos expuesto anteriormente, poseen derechos como capacidad de goce y ejercicio, en el cual los representantes y sus órganos deben hacer efectiva el ámbito de su capacidad legal (objeto específico por el cual se constituyó).

6.1.3 Empresas en un Día (Ley 20.659):

En cuanto a las compañías teatrales que persigue el lucro, existe una modalidad de rápido y fácil acceso para su constitución formal, esta es “Empresa en un día”, así nos recomienda en la entrevista N°10 José Miguel Hidalgo de 24 Comunicaciones:

“...les doy un consejo... ahora en Chile, hacer una empresa te demoras diez minutos, antes te demorabas meses y te cobraban trescientas lucas y todo el cuento, ahora no, ahora salió una ley en que te demoras diez minutos en armar una empresa, “Empresa en un día”. Entonces, las compañías chicas que están partiendo piensen al tiro en grande, o sea, en el fondo, piensen al tiro en ser jurídicos...”

(José Miguel Hidalgo)

Empresas en un Día es un registro electrónico que fue creado para constituir formalmente, modificar, transformar, fusionar o disolver empresas y sociedades, sin costo alguno y de manera sencilla. Esta modalidad fue instaurada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. El sitio web es “www.tuempresaenundia.cl”, es de fácil acceso y uso para el usuario, guiándolo en la formulación de los datos del registro. Una vez completado el proceso, el SII (Servicio de Impuestos Internos) le enviará de inmediato el RUT asignado, constituyéndose finalmente. Existen alternativas para poder crear una personalidad Jurídica con fines de lucro para una compañía teatral, utilizando el beneficio de quedar exento de IVA (Impuesto al valor agregado) para que

instituciones o municipalidades compren los productos y servicios Culturales con mayor agilidad. Con respecto a este aspecto, José Miguel Hidalgo nos comenta acerca de 24 Comunicaciones Sociedad Limitada, su giro y sus ventas:

“...en el servicio de impuestos internos, si bien me preguntaron “¿y por qué tan amplio el giro?”, les explicamos que podemos llegar a hacer muchas cosas, y dentro de eso puso “Asesoría de proyectos culturales”, dentro de todos los ítem, entonces teniendo esa asesoría de proyectos culturales uno puede pedir facturas exentas. Que hace la factura exenta, que... tu vas a un colegio y el colegio siempre cuando te dicen “¿entrega factura?” “¿y es con IVA?, siempre el problema es el IVA, es complicado, o sea, si tu cobras...Si bien nosotros pagamos el 3% del PPM que se llama...ellos no pagan el IVA, entonces cuando voy a un colegio y les digo “ya, sale tanto” y ellos preguntan si es con IVA y yo le digo “no, es exentas de IVA”, ellos dicen “que bueno”. Siempre es un alivio...”

(José Miguel Hidalgo)

6.1.4 Ley 20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana.

Esta ley, fue promulgada el día dieciséis de febrero del año 2011, por el ex presidente de la República Sebastián Piñera. En ella, se da relevancia a dos puntos fundamentales: La asociación de personas y a la participación ciudadana.

Con respecto al primer punto, se establece el marco de derechos y el rol del Estado como facilitador en esta materia, buscando hacer más fácil y expedito el acceso para la constitución de asociaciones y fundaciones, por medio de las municipalidades y el registro civil (tramite totalmente gratuito). Con respecto al ámbito económico del registro, Mauricio Oros, abogado y ministro de fe de la Municipalidad de Santiago nos afirma en la entrevista:

“...la gente se veía imposibilitada a formar este tipo de organizaciones, exclusivamente por una imposibilidad económica, hoy día es gratis, en la municipalidad desde que empieza hasta que termina no tiene ni un solo costo.”

(Mauricio Oros)

En relación al tiempo del proceso, Mauricio Oros expresa también que:

“...antiguamente era así, este trámite para que ustedes sepan, se demoraba alrededor de un año y medio, hoy día, en el mejor de los casos se demora 35 días y en el peor de los casos 40 o 45 días.”

(Mauricio Oros)

Como hemos mencionado anteriormente, la ley 20.500 es relativamente reciente, es por eso que gran parte de las municipalidades del país aun no poseen el sistema.

En la actualidad, la ley 20.500 establece un registro nacional de todas las personas jurídicas existentes y de acuerdo a su objeto le da el carácter de organizaciones de interés público (Registro Civil). Estas organizaciones podrán recibir financiamiento para proyectos nacionales o regionales por medio del Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público, el cual no cierra las posibilidades de recibir ingresos a través de donaciones o fondos de otros organismos del Estado. Estas organizaciones pueden complementarse o asociarse con otras, consiguiendo crear federaciones y confederaciones que contribuyan siempre al interés común. En paralelo, se reconoce a todas las personas el derecho a participar de manera formal en cuanto a las políticas, planes, programas y acciones de interés común del Estado. Para que estos dos puntos funcionen, se entró a modificar la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, creando en cada municipalidad un Consejo Comunal de

organizaciones de la sociedad civil, como un área de recepción, información y tramitación.

6.1.5 Organizaciones sin fines de lucro:

Con respecto a las organizaciones sin fines de lucro, que es el contenido que más nos interesa abordar para que las compañías teatrales se puedan articular con las Políticas Culturales, los instrumentos existentes y la creación de alianzas con otras organizaciones para el desarrollo e impacto social, sin ignorar su base económica, se recomienda que estas agrupaciones se formalicen bajo la lógica de una corporación, asociación u ONG, dado que en la etapa inicial de una agrupación teatral los recursos son escasos. El abogado y ministro de fe de la Municipalidad de Santiago, Mauricio Oros, manifiesta que estas organizaciones en contraste a las fundaciones, el patrimonio como eje del funcionamiento la componen las personas:

“...por lo tanto una corporación, mientras más socios tiene mayor patrimonio tiene, porque la diferencia que hay entre una fundación y una asociación o corporación es que en la asociación o corporación o también ONG el patrimonio está formado por las personas, no tiene ni un peso, por eso se exige un quórum, en cambio en la fundación el patrimonio está formado por plata, aun cuando hayan bienes, esos bienes se deben valorizar en dinero, por lo tanto en las corporaciones o asociaciones, si no hay personas pueden llegar a desaparecer.”

(Mauricio Oros)

Las corporaciones son personas jurídicas, constituidas por personas asociadas para la realización de un propósito en común de carácter no lucrativo. Estas deben poseer una estructura (división de órganos y directiva) para su estabilidad y funcionamiento. Una de las características principales de este tipo de organizaciones, es que las utilidades que genera a través del desarrollo de sus actividades no pueden dividirse entre sus miembros; sino más bien, debe perseguir sus fines, reinvertiendo en la organización teatral o hacia el exterior. Esto no quiere decir que las personas trabajen gratis en los proyectos,

(puesto que serán remuneradas siendo esto contabilizado dentro del presupuesto), sino más bien, que las ganancias obtenidas al realizar las actividades, queden a beneficio de la Compañía teatral, así nos informa Mauricio Oros:

“...nada obsta que efectivamente una fundación o una corporación puedan generar renta en algún momento, o sea de hecho si ustedes van al supermercado van a ver agua mineral que la vende una fundación, y ellos están obligados a hacer una declaración de capital en el mes de abril como todas las empresas. Pero eso va incrementando el patrimonio, y el patrimonio se destina al objeto, es decir, nunca pierde la calidad de ser sin fines de lucro, o sea, siempre se incrementa el patrimonio y el patrimonio se aplica en el objeto, o sea, esa es la finalidad.”

(Mauricio Oros)

Con respecto a las fundaciones, como se ha mencionado, estas se caracterizan por la posesión de patrimonio (Conjunto de bienes, dinero o material) para lograr fines de interés general no lucrativos y de beneficencia, siendo controlado por medio de su administración.

Sobre la tramitación para la obtención de la personalidad jurídica de una corporación o fundación, según la ley 20.500, estima que se debe poseer una asamblea constitutiva, realizada por una escritura pública o privada, suscrita ante un notario, oficial del registro civil o un funcionario municipal que esté autorizado por el alcalde. El segundo paso, es el depósito del acto constitutivo a la secretaria municipal de acuerdo al domicilio donde se encuentre la organización, en un plazo de treinta días, contando desde su otorgamiento. Tercero, se analizan los resultados y el cumplimiento de los requisitos; en el caso que no cumpla, se objeta la solicitud. En caso de que la solicitud no tenga objeciones, el secretario municipal archivará la copia de los antecedentes de la personalidad Jurídica, remitiendo estos archivos al Registro Civil para que pase a identificarse en el registro de personalidades jurídicas sin fines de lucro. Luego que se inicia la inscripción ya es posible gozar de la personalidad jurídica, siendo el ministerio de justicia el encargado de fiscalizar el

funcionamiento de las asociaciones y fundaciones; las fundaciones deben presentar un testamento acerca de los bienes que posee.

En cuanto a los atributos de la personalidad jurídica, encontramos características propias de cada organización, como lo son el nombre que corresponde en muchos casos a la razón social, el domicilio donde se tiene la administración, la nacionalidad que le da el ordenamiento jurídico y el patrimonio que posea (medios o recursos que le permiten realizar sus fines).

6.1.6 ONGs (Organizaciones no Gubernamentales).

Las organizaciones no gubernamentales, son organizaciones que en su objeto buscan contribuir a una sociedad mejor y más justa. Estas no persiguen el lucro y se mueven en los temas de interés público, trabajando en diferentes sectores como: Infancia, Medioambiente, Cultura, Derechos Humanos, Economía y Empleo, entre otras iniciativas. Las ONGs según la ley 20.500, deben presentar una estructura organizacional (Directorio, comisión revisora de cuentas y una comisión ética), con un mínimo de tres personas y una clara misión para sostenerse en el tiempo.

6.1.7 Organización Comunitaria Funcional.

La organización comunitaria funcional, es para aquellas compañías teatrales que desean trabajar en una localidad en específica. Estas organizaciones son sin ánimo de lucro, teniendo por prioridad y finalidad promover los valores e intereses de la comunidad dentro de un territorio. Estas pueden organizarse en agrupación con otras comunas bajo intereses culturales, medioambientales, de tercera edad y recreación, entre otras áreas. La cantidad de integrantes para la obtención de la personalidad jurídica es de quince socios según la ley 20.500.

Para obtener mayor detalle, profundidad e información acerca del registro de inscripción de este tipo de personalidades jurídicas por la ley 20.500, recomendamos leer en los anexos Entrevista N° 8, realizada a Mauricio Oros y revisar la Solicitud del Ministro de Fe y Solicitud de Inscripción de Personas Jurídicas Sin Fines de Lucro en el anexo N °5.

6.2 La planificación estratégica de una compañía teatral.

Como mencionamos en el Marco Teórico, la Planificación Estratégica juega un rol importante en el desarrollo de las organizaciones, sin duda, es un gran apoyo para definir el sentido que se le quiere dar a la compañía desde un plan, visualizando objetivos a corto, mediano y largo plazo para llegar con estrategias a las metas establecidas. Es por esto, que se hace esencial el uso de la Planificación Estratégica en la continuidad, coordinación y eficiencia de las Compañías Teatrales, como también en sus actividades operacionales y presupuestarias. La Planificación Estratégica es necesaria para el desarrollo y el futuro de las Compañías, ya que estimula la calidad y la eficiencia del servicio, Armijo (2009).

“La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen” (p.5)

En el caso de la Planificación Estratégica dirigida a las compañías de teatro, la mejora se proporcionaría en el área de la calidad de los servicios y la demanda cultural (audiencia), en la estructura organizacional y su sentido (misión y visión), en sus cursos de acción en cuanto a la creación y elaboración de la programación de sus actividades (objetivos y metas organizacionales), determinando el enfoque por medio del cual se van a realizar los objetivos y la estimación del presupuesto y procedimientos específicos para su ejecución,

tomando acciones preventivas de acuerdo al caso. O sea, además de ser una guía en la toma de decisiones, es una herramienta que focaliza su esfuerzo en la gestión de los resultados, indicando las metas establecidas de los proyectos, identifica los problemas del marco integral de la realidad interna y externa, alineando las prioridades a los recursos y controlando el periodo determinado de su ejecución para el cumplimiento de la misión de la Compañía.

6.2.1 Beneficios de la Planificación Estratégica.

Con respecto a los beneficios que aporta la planificación Estratégica en las organizaciones o Compañías teatrales, se encuentra:

- 1- Evitar las improvisaciones y decisiones espontaneas.
- 2- Brindar los medios de acción adecuados para la producción teatral.
- 3- Orientar a lo que se tiene que hacer dentro de la organización y mejorar. sus puntos débiles.
- 4- Definir los objetivos consistentes y coherentes.
- 5- Brindar alternativas de solución en caso de problemáticas.
- 6- Poseer una mejor asignación de los recursos.

6.2.2 La Misión, la Visión y Valores de una Compañía Teatral.

6.2.2.1 La Misión de una Compañía Teatral.

La misión en una Compañía Teatral, es una descripción o reseña de la razón de ser de la organización (propósito). En ella se establece su “quehacer teatral”, también los productos y servicios culturales que entrega a cierto grupo de personas, usuarios o beneficiarios (público objetivo), como a la vez, se

describen los efectos (impactos) que causan estos productos en el público objetivo, el lugar territorial donde se entregan los servicios culturales (local, nacional o internacional), las características esenciales que le dan valor y la diferencian de la competencia.

Dentro de la misión existe una regla, esta debe ser de fácil comprensión para los miembros de la organización, como para la lectura de interesados de otros organismos, usuarios o ciudadanos en general que quieran solicitar el servicio cultural. Cabe señalar, que la misión tiene la real importancia en la toma de decisiones que se hacen dentro de esta (Compañía Teatral), y es necesario que en la formulación de la misión se realice a partir de la directiva.

Es fundamental, de igual manera, que el conocimiento del “quehacer teatral”, cumpla con las siguientes preguntas: ¿quién es tu público o audiencia (usuario, beneficiario, cliente) que irá a ver el producto cultural final?

Si bien, las compañías teatrales, ejercen de manera natural el establecimiento de quienes serán las posibles audiencias, estas no han podido integrarlas a su proyección, como un mecanismo fijo de su razón de ser.

6.2.2.2 La visión de una Compañía Teatral.

La visión concierne al futuro deseado de una Compañía Teatral o cualquier otra organización. En esta, se visualiza la proyección, las aspiraciones y los sueños del como quiere llegar a ser a largo plazo, cómo espera ser reconocida, y como se conciben las oportunidades y los valores que posee.

6.2.2.3 Los Valores de la Compañía Teatral.

Los valores, son la base que componen los principios para las compañías teatrales, estos proporcionan y rigen el comportamiento y los deseos proyectados en el futuro (visión) de los integrantes, de manera colectiva y armoniosa. Es una pauta también para la formulación de los proyectos,

representando los ideales de la naturaleza de la organización (razón de ser). Los valores son la fuente de inspiración de las acciones necesarias para lograr los objetivos. Con respecto a una entrevista en profundidad realizada al Maestro Juan Radrigán, él nos señala que la amistad es la fuente de cohesión para la armonía interna de cualquier compañía teatral.

“...lo más importante, lo que tiene que existir es la amistad, coherencia ideológica, un interés común, porque o sino los grupos montan una obra y están en desacuerdo y pelean, deben seguir una misma línea. Hay como cuatro cosas fundamentales para los grupos, pero yo creo que una de las cosas más importantes es la amistad entre los integrantes, eso es lo que lo hace más fuerte, la confianza en cada uno.”

(Entrevista N° 6, Juan Radrigán).

También los valores, al igual que la misión nos ayudaran a darle el carácter empático que necesita la organización Teatral en relación a las audiencias y a nuestro público objetivo.

6.2.2.3.1 Ejemplos de valores.

Entrega, respeto, compromiso, identidad, pasión, coraje, diversidad, cooperación, confianza, amor, solidaridad, equidad, apoyo, servicio, aprendizaje, desarrollo, crecimiento, libertad, tradición, vitalidad, alegría, Estética, participación, lealtad, precisión, paz, compañerismo, cuidado, progreso, humildad, entre muchos otros más.

6.2.3 Definición de objetivos (operación).

Una vez que tenemos la misión, la visión y los valores de una compañía teatral que justifican la razón de ser y la existencia de las actividades en las que se desenvolverá, tomaremos la información proporcionada de los ambientes externos e internos de la Compañía, para definir objetivos que nos permitan concretar la misión.

Los objetivos son los logros que esperamos concretar con recursos específicos y en un plazo determinado de tiempo, dándole sentido, directamente desde la misión al accionar de la Compañía Teatral. Estos, nos ayudaran a evaluar el desempeño y saber si el propósito general se ha cumplido (Resultado Final).

La compañía Teatral debe ser realista en cuanto a los recursos que cuenta y a las capacidades técnicas que posea, para obtener logros en un tiempo razonable. Es importante tener un cronograma de trabajo, en el que se precisen las diferentes actividades, estableciendo plazos de inicio y termino de estas. Es preciso que los objetivos sean claros y precisos, generando un compromiso con los diversos actores que intervienen en su concreción.

Los objetivos representan cada uno de los resultados aplicados en las acciones que la compañía teatral amerite como estrategia para llegar a él.

6.2.3.1 Tipos de Objetivos (corto, mediano y largo plazo).

Dentro de los Objetivos Estratégicos de una compañía teatral, podemos diferenciarlos por el tiempo de duración en que pretendemos alcanzarlos. Se encuentran los objetivos a corto plazo que contemplan objetivos estratégicos, que se concentran en un lapso de 1 y 2 años, también se encuentran los objetivos de mediano plazo (4 años) que incorporan la misión, y los objetivos de largo plazo (8 años) que representan a la visión.

A continuación, daremos un ejemplo de una compañía teatral de origen y contexto mexicano que ha desarrollado la planificación estratégica de acuerdo a la misión, visión, los valores que la componen y sus objetivos estratégicos. Esta compañía tiene por nombre: “El Teatro del Fantasma AC”.

6.2.4 “El Teatro del Fantasma Asociación Civil”.

Misión: Somos un espacio donde coinciden las Artes y las causas sociales a través de la creación, producción, difusión, divulgación, fomento, investigación y experimentación del hecho artístico y social, en constante intercambio con nuestro público para plasmar la poética propia y así, contribuir a la consolidación de una ciudadanía plena, al desarrollo y a la cohesión grupal.

Visión: Ser un punto de referencia, que reivindique la independencia de la creación artística, donde se reúnan los interesados en la cultura para la gestión, fomento y réplica de un modelo sustentable y autogestivo con amplia visión social reconocido a nivel nacional e internacional.

Valores: Imaginación, amor y disciplina en nuestras creaciones para compartir con nuestro público, esencialmente con quienes más lo necesitan en un acto de solidaridad y congruencia con nuestros principios. Asertividad en nuestro hacer diario así como en nuestros talleres. Respeto por los derechos del ser humano. Trabajo constante con las comunidades en pro de la cultura, la educación y el desarrollo social.

En la página siguiente, presentamos gracias a la autorización y fraternidad de la Asociación Civil “El Teatro del Fantasma” de México, los objetivos a corto, mediano y largo plazo como ejemplo, en donde podemos apreciar la evolución de cada uno de los objetivos y sus tiempos planificados.

Tabla 1. Objetivos a largo, mediano y corto plazo.

Largo Plazo 8 años	Mediano plazo 4 años	Corto plazo 2 años	Corto plazo 1 año
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un modelo autogestivo y autosustentable que sirva como base a otros proyectos escénicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar modelo autogestivo y auto sustentable de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar modelo autogestivo y autosustentable de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir niveles de ingresos y formas de trabajo para lograr la autogestión y la autosustentabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un sello distintivo de la compañía, reconocido por el público y medio artístico, en cuanto a su estilo producción y puesta en escena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el estilo de la compañía en cuanto a su estilo producción y puesta en escena 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el sello distintivo de la compañía en cuanto a su estilo producción y puesta en escena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el sello distintivo de la compañía en cuanto a su estilo, producción y puesta en escena.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar montajes de calidad, mantener e incrementar el repertorio de la Compañía, y sumar obras de repertorio de compañías afines nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar montajes de calidad, mantener e incrementar el repertorio de la Compañía, y sumar obras de repertorio de compañías afines 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar montajes de calidad e integrar un repertorio de la Compañía 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar montajes de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y desarrollar página Web de la compañía que contenga un portal de difusión y un centro de documentación virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y desarrollar página Web de la compañía que contenga un portal de difusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y desarrollar página Web de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una página Web con dominio propio.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la personalidad jurídica de la Compañía 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con estatus de A. C. Donatario Autorizado para la compañía Teatro del Financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr estatus de donatario Autorizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituirse como A.C.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el espacio 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el espacio 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipar y posicionar el espacio de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un espacio de trabajo por convenio.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener un espacio sede equipado para la compañía y la escuela de formación de cuadros 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un espacio sede en renta o comodato. • Segunda etapa de la campaña pro-sede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de campaña de financiamiento para el espacio sede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planear estrategias de financiamiento para lograr espacio propio.
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una escuela de formación de cuadros, reconocida en el medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y desarrollar el proyecto de la escuela de formación de cuadros 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar proyecto de la escuela de formación de cuadros. Primera convocatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar la escuela de formación de cuadros
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar 4 giras nacionales internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar giras nacionales y 2 internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar 3 giras nacionales y 1 internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar giras nacionales 3 por año.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar 24 proyectos conjuntos con otras agrupaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar 12 proyectos conjuntos con otras agrupaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar 6 proyectos conjuntos con otras agrupaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar 3 proyectos conjuntos con otras agrupaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y Realizar asesorías recíprocas con otras compañías. 4 por año 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener alianzas y Realizar asesorías recíprocas con otras compañías. 4 por año 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar proyecto de asesorías recíprocas con otras compañías. 2 por año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas con otras organizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar grupos afines por la red 	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar grupos afines por la red 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la Promoción a grupos afines por la red 	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar grupos afines por la red.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la base de datos de actores y actores creativos y compañías, y gente de disciplinas afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la base de datos de actores actrices, creativos y compañías, y gente de disciplinas afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y dar formato a la base de datos de actores y actrices, creativos y compañías, y gente de disciplinas afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planear e iniciar con los actores del grupo y afines una base de datos de actores y actrices (50), creativos (10) y compañías (5), y gente de disciplinas afines

6.2.5 Estrategias y tácticas.

Las estrategias y tácticas son requeridas para alcanzar cambios en la Compañía Teatral a corto y mediano plazo para la obtención de resultados e impactos por medio de los objetivos estratégicos. La estrategia es un concepto multidimensional, que comprende la totalidad de las acciones de la compañía, dándole un sentido de dirección, unidad y propósito. La estrategia posee un sentido común, se adapta implementándose a los medios y maneja la información y recursos que le ayudarán a alcanzar los propósitos, fines o metas. Para crear una buena estrategia, se debe tener en cuenta la visión de la organización, escoger las tendencias principales que se ha encontrado en el entorno, ver las potencialidades internas de la compañía para elaborar un conjunto de estrategias hacia cada uno los objetivos estratégicos planeados.

Para que cada estrategia pueda dar resultados concretos, se hace necesario elaborar un conjunto de tácticas.

Las tácticas son los medios o recursos con los que se logran los objetivos estratégicos a mediano y corto plazo de la Compañía. Se podría decir, que dentro de las tácticas se encuentran los sectores o departamentos que ejecutan responsabilidades (actividades) organizacionales.

6.2.6 Metas.

Las metas son aspiraciones que se plantean de manera operativa en los objetivos a corto, mediano y largo plazo, en la que los integrantes cumplen una función primordial para lógralas. Estas dependen de las actividades y medios (tácticas) que se quiera utilizar en los tiempos programados en cada etapa de la estrategia. Además estas pueden ser medibles y cuantificables para su control efectivo.

A continuación daremos un ejemplo de lo que podría ser una meta de un proyecto cultural para las compañías teatrales:

Lograr que mil personas se sensibilicen por medio de la obra teatral en la primera temporada 2014.

6.3 La Planificación Estratégica Situacional.

La planificación estratégica Situacional, se basa en la necesidad de recurrir por medio de una metodología participativa a la identificación, procesamiento y análisis de la solución de una problemática o deficiencia que se presente de manera imprevista, como también la búsqueda de un nuevo fin a corto plazo por medio de una o más acciones creativas (políticas, organizacionales, económicas o de cualquier otra índole), de acuerdo al estado en el que se encuentra la Compañía Teatral dentro de un momento determinado (tiempo y espacio). Esta acción encausa y elabora la dirección y decisión de la manera más adecuada. La Planificación Estratégica Situacional, es en su esencia, una planificación específica prospectiva²⁵, en la cual las directivas que planifican tomarán las medidas estratégicas a tiempo real debido a las contingencias.

A continuación, presentaremos algunas posibles preguntas que pueden recurrir para identificar y diagnosticar los acontecimientos, imprevistos o posibles causas de la situación dentro de la Compañía Teatral:

- A) ¿Qué está sucediendo dentro de la compañía teatral?
- B) ¿Quiénes están actuando en la realidad que queremos transformar?
- C) ¿Cómo se ha venido actuando?

Sin duda, estas preguntas nos ayudaran a identificar y resolver las problemáticas imprevistas dentro del curso predicho de la planificación Estratégica, visualizando las posibilidades para crear los cambios. En una

²⁵ La prospectiva es el conjunto de estudios y análisis sobre las condiciones de la realidad futura, con la finalidad de anticiparse a ello desde el presente.

entrevista realizada al creador del método PES, el Chileno Carlos Matus; él expresa cuatro cosas fundamentales para procesar los problemas:

*“En el PES hablamos de procesar problemas, y ello significa cuatro cosas :
1) Explicar cómo nace y se desarrolla el problema, 2) hacer planes para atacar las causas del problema mediante operaciones, 3) analizar la viabilidad política del plan o ver la manera de construirle viabilidad, y 4) atacar el problema en la práctica, realizando las operaciones planificadas.” (p.23)*

6.4 La Estructura Organizacional de la Compañía Teatral.

La estructura organizacional es un sistema que fundamentalmente trabaja de manera jerárquica a través del respeto para el bien común de una Compañía (instrucciones y órdenes). Esta estructura puede desenvolverse de diferentes estilos y maneras, dependiendo siempre de los objetivos, medios y del entorno en el que se encuentra. Es de gran importancia definir áreas de la estructura organizacional de la Compañía Teatral, porque en ella se determinará la manera operacional en que alcanzarán los logros. La importancia es ordenar la asignación de responsabilidades y funciones dentro de los procesos de la compañía, para ello, es necesario que las organizaciones incorporen unidades de acción (equipos), las cuales ayudarán a la eficacia del trabajo, coordinando a cada persona del equipo y definiendo su accionar (División del trabajo).

Para comenzar, es necesario identificar a la autoridad, que comúnmente suelen ser sus fundadores, pero no obstante, de acuerdo a las necesidades, pueden ser las personas más idóneas (Liderazgo de equipo), comprometidas o capacitadas para dirigir cada unidad (especialización). En el caso de una Compañía Teatral poseedora de personalidad Jurídica, es necesario que su estructura organizacional tenga un perfil formal y estable, pero no obstante, esta puede presentar cambios organizacionales de acuerdo al contexto y al tipo de proyecto.

Para que la organización funcione correctamente, es necesario que todos los individuos que la componen conozcan los objetivos y las acciones que les correspondan en sus puestos de trabajo. Para esto, es necesario mantener una buena comunicación respecto a la misión de la Compañía, como se lograrán las mejoras a los productos y servicios culturales o las metas establecidas de la organización (Tácticas y estrategias).

Acercas de las unidades que gestionan a la compañía teatral, estas deben conocer y trabajar con equipos de otras culturas, que generalmente son ajenas o tienen muy poca relación con el mundo artístico. Es por ello, que se debe tener en cuenta las capacidades o habilidades de trabajo de estas personas. Además, se hace indispensable la relación, sincronización y coordinación de las tareas entre las unidades funcionales para alcanzar los logros, integrando la vinculación de los equipos diferenciados para la obtención de la misión.

Actualmente existen dos modelos de Estructura Organizacional:

A) Estructura Organizacional Vertical

B) Estructura Organizacional Horizontal

Con respecto a la Estructura Organizacional Vertical, podemos decir que tiene un carácter jerárquico, es un gobierno corporativo en su esencia, el cual posee un alto nivel de poder legítimo relacionado a la toma de decisiones, supervisión y control a los niveles inferiores; a partir de la dirección, resultando en sus bases, un sistema burocrático que depende de los puestos más allá de las personas.

Por otro lado, la estructura organizacional horizontal, distribuye el poder entre los individuos que componen la estructura organizacional. La idea es

proporcionar a que los agentes participen y colaboren dentro de la organización para la toma de medidas oportunas, obteniendo el flujo de información.

Para este modelo de sostenibilidad proponemos, dado por el ambiente interno y externo, una mixtura de los rasgos para su operación, tomando los elementos que más nos sirvan y aporten en su accionar al desarrollo e impacto de la compañía en la sociedad, como lo es la división de los roles, la participación del equipo (como fuente de información) y la dirección vertical para la toma de decisiones respecto a los recursos, las responsabilidades, las redes y todo lo relacionado a la administración.

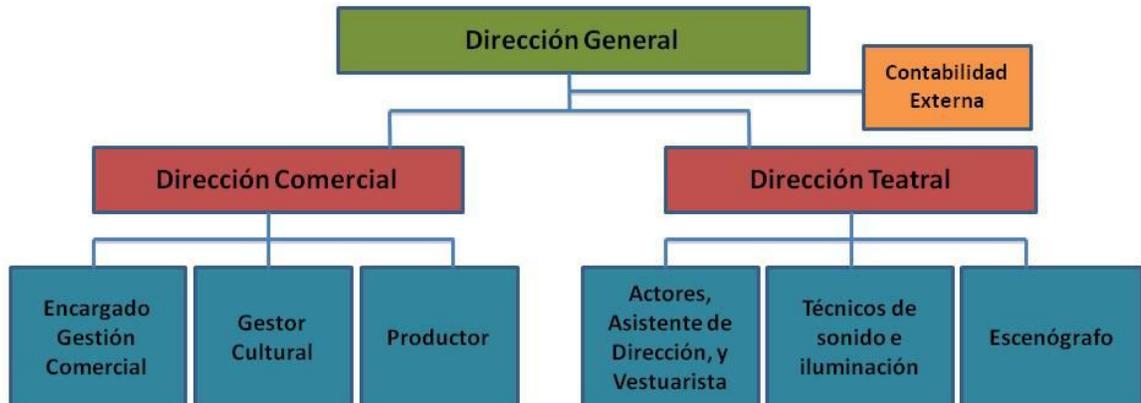
Con respecto a la estructura organizacional, realizamos en la ciudad de Santiago, una entrevista a don Ignacio Achurra, director artístico y general de la Compañía de teatro “La Patriótico Interesante”. En su contenido afirma que las necesidades y experiencias de la compañía han llevado a distribuirse responsabilidades para lograr los objetivos:

“...tenemos departamentos, somos muy ordenados en eso y la experiencia nos ha demostrado que la única manera es que haya un responsable final en cada una de las necesidades y demandas de la compañía, es que los roles sean muy específicos, concretos y mientras más acotado este el campo de acción y de responsabilidad de cada uno funciona mejor. Cuando la responsabilidad no es de nadie y es de todos se transforma en un caos.”

(Ignacio Achurra)

A continuación, presentaremos el organigrama de la Estructura Organizacional ideal para las compañías teatrales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IDEAL PARA LAS COMPAÑÍAS TEATRALES



Fuente: Elaboración Propia

Con base a este organigrama, podemos ver que se encuentra a la cabeza un director general, que en ocasiones puede llevar el nombre de presidente, el cual tendrá la misión de administrar y gestionar el funcionamiento de la organización bajo las políticas establecidas activamente. Bajo esta autoridad, se encuentra la Dirección Comercial y la Dirección Teatral de la compañía; los cuales en coordinación con el primero fijarán los objetivos, tácticas y estrategias para cumplir las metas de la misión. En el área de Dirección Comercial, se encuentra el encargado de la gestión comercial de la compañía, el cual es el encargado de las ventas y el marketing, también está el gestor cultural; responsable de la búsqueda de financiamiento, elaboración de proyectos en conjunto, creación de alianzas (redes), facilitación de recursos y

espacios al área artística y proporcionar el contacto con las audiencias. Y por último en esta línea tenemos al productor, que supervisa todos los aspectos del montaje, dándole movilidad técnica y materialización al producto o servicio cultural. Así nos reafirma en la entrevista N°4, Gabriel Matthey:

“hay personas que confunden la gestión cultural con la producción y no, la producción tiene que ver con la ejecución misma del proyecto en especial, lo que es más técnico, incluso lo que es más doméstico de llegar a producir una determinada actividad artística, que es muy importante, pero la producción no es sinónimo de gestión cultural, porque la gestión cultural tiene que ver con políticas culturales, con políticas públicas, tiene que ver con procesos, con planificación de corto, mediano y largo plazo, con relaciones públicas, con las culturas locales...”

(Gabriel Matthey)

En relación al área de dirección comercial, José Miguel Hidalgo, Director Creativo y Productor Ejecutivo de “24 Comunicaciones”, sostiene en una entrevista en profundidad realizada en Santiago, que es fundamental bajo el contexto neoliberal, contar estratégicamente con responsabilidades que apunten a desarrollar el espacio de ventas de una compañía:

“Yo lo que decía en una charla, en un laboratorio, yo me acuerdo que les enfatizaba y les decía “chiquillos, sin venta no... no sacan nada con tener una obra súper bonita, que está súper bien trabajada, que tiene una estética única, que tiene una luz maravillosa, pero, si no tienes venta, si no tienen a alguien dentro de la compañía que tenga un espíritu comercial, no le va a ir bien nunca, nunca”. Es así lamentablemente esta cuestión del neoliberalismo...”

(José Miguel Hidalgo)

Por otro lado, el enfoque directivo teatral, presenta una formación tradicional en el organigrama, en el cual el director teatral es la fuente de dirección y supervisión, ordenando al asistente de dirección, a los actores, técnicos en sonido e iluminación y al escenógrafo para la calidad y realización de la fase potencial creativa de las obras.

Finalmente, se encuentra el contador externo de la compañía teatral, los que llevarán el estado financiero, los pagos de facturas y rendiciones de

cuentas. La contabilidad nos proporcionará información útil para la toma de decisiones en las acciones económicas y el control de la organización.

Con respecto al modelo de estructura organizacional, esta solo opera como una guía para las compañías teatrales, ya que cada una en sí, tiene la libertad de decidir de qué manera en particular trabajará y le permitirá cumplir con sus objetivos y misión de la manera más eficiente, efectiva y transparente posible.

En este contexto de precariedad en capacidades y especialización, es que emergen las compañías teatrales, por lo mismo, se hace necesario que los integrantes asuman y se dividan responsabilidades, para poner en marcha el proyecto de organización, y esto es, sin duda, un desafío para la participación y la experiencia colectiva.

6.5 La labor del Gestor Cultural.

El gestor cultural bajo una lógica privada (Compañía Teatral), debe contar con una visión comercial y cultural para la obtención de recursos. Esta mirada se especificará bajo las dinámicas de mercado y las políticas culturales existentes para poder facilitar el trabajo de la institución. La misión del gestor cultural es transformar procesos (La idea se transforma en una acción cultural), para poner en contacto el hecho artístico con el conjunto de la sociedad, buscar los medios para la calidad de la acción cultural y ser el catalizador de las potencias culturales que existen dentro de las organizaciones en las que está ejerciendo. Por ende, el gestor cultural debe aprender y saber lenguajes técnicos y comunicacionales; políticos, económicos y sociales para dialogar con otros estamentos que constituyen sociedad (Educación, Salud, Medio Ambiente, entre otros). Además, se hace imprescindible que maneje aptitudes estratégicas relacionadas a la administración (planificación, organización, control y dirección) dándole soluciones a las problemáticas, como también debe

conocer las nuevas tecnologías y los nuevos sistemas de comunicación para recaudar financiamiento, difundir los eventos y buscar el mayor crecimiento de la organización a partir de la misión, adecuándose al contexto y actualizándose dinámicamente. Otra perspectiva del trabajo del gestor cultural, apunta a mantener una relación directa con la dirección teatral, aportando racionalización para las decisiones y promoviendo el valor del respeto. Es por ello, que el buen gestor debe conocer de psicología de grupos y debe tener la capacidad de armar equipos. En sí, el gestor cultural debe ser un sujeto integral que conozca del arte, la estética, la política, la administración, economía y otras áreas del conocimiento para poder lograr objetivos de gestión y formulación de proyectos desde el objeto social o cultural, e impulse el desarrollo de la organización de acuerdo a las oportunidades que se le presentan.

“...la gestión cultural tiene que ver con políticas culturales, con políticas públicas, tiene que ver con procesos, con planificación de corto, mediano y largo plazo, con relaciones públicas, con las culturas locales...”

(Entrevista N°4, Gabriel Matthey)

Con respecto al gestor cultural, en un texto elaborado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2009), se afirman algunas características fundamentales que deben poseer:

“Este profesional de la gestión cultural reúne una serie de conocimientos en términos políticos, estéticos, sociales, económicos y administrativos respecto de los diversos ámbitos de la cultura y las artes. Asimismo, debe desarrollar una serie de habilidades personales y sociales como la creatividad, liderazgo, capacidad de negociación y otros que inciden directamente en los logros que pueda alcanzar. Estas habilidades y conocimientos se complementan de manera fundamental con la actitud del gestor, como una disposición de ánimo proactiva, abierta y con la empatía necesaria para trabajar con otros.” (p. 13)

La gestión cultural como concepto es muy amplio y en la práctica integra a muchos campos de acción (Turismo, artes, antropología, historia, patrimonio material e inmaterial, entre otros). Es por eso, que en relación a las artes escénicas en específico, podemos asimilar al gestor artístico como motor para el desarrollo de las compañías teatrales. Esto nos afirma el coordinador del Magister de la Universidad de Chile, Gabriel Matthey:

“Bueno, en primer lugar, comprender que una cosa es la producción artística, otra cosa es la gestión artística y otra cosa es la gestión cultural, diferenciar esos tres niveles que son diferentes, y en el caso de las artes preocuparse principalmente de la producción artística y de la gestión artística y eso tendría que estar incorporado en las carreras...”

(Gabriel Matthey)

En último lugar, el gestor cultural o artístico, debe trabajar desde y para la institución, evitando utilizar a esta como una plataforma para su propio beneficio y obtenciones de cargos políticos, o sea debe permanecer en la dimensión ética para todo el quehacer cultural.

6.6 La Elaboración de Proyectos.

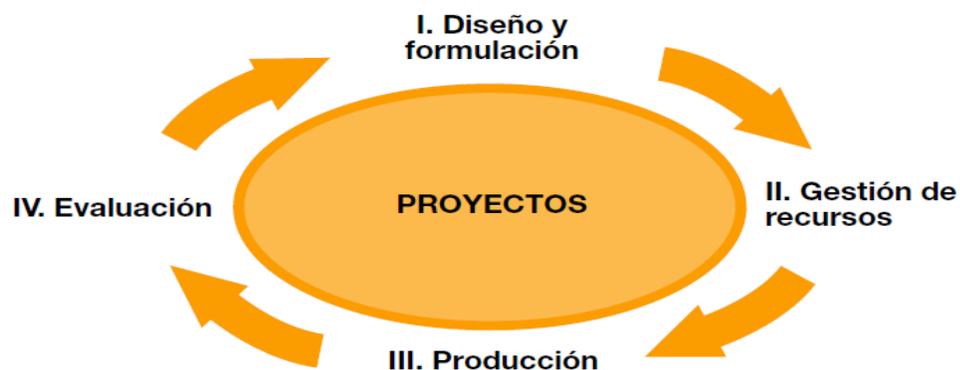
La elaboración de proyectos parte de una idea, en nuestro caso, una idea artística, escénica y cultural para su recreación intelectual (proyecto escrito), su diseño y proyección de acuerdo a la misión y al alcance del contenido (planes, programas u acciones). Para hacer un buen proyecto se debe enfocar en el hacer, querer y pensar racionalmente en el cómo fluirá el proyecto en el medio, de acuerdo a acciones de prevención y anticipación de manera coherente. Es importante señalar, que el proyecto es un instrumento que se utiliza como un medio de comunicación, que podemos utilizar para su negociación y participación en los territorios, siendo el punto de inicio para la gestión.

Los proyectos, comúnmente para desarrollar su potencialidad y ver las verdaderas capacidades de la organización, se trabajan siempre desde la óptica

del equipo, reflexionando de los elementos fundamentales, como lo es el proceso creativo, la dimensión temporal, su exigencia y su finalidad en donde se va a mover.

Antes del momento del diseño y formulación, debemos observar, diagnosticar, describir y comprender las características que lo hacen único e imprescindible, fijar objetivos y definiciones, para luego empezar a diseñar el proyecto y generar contenidos culturales de manera precisa (Formulación) en relación con el entorno. La planificación es importante durante esta etapa, ya que necesitamos crear estrategias de cómo llegaremos al fin o a las metas establecidas (planificación específica), evitando errores para garantizar el éxito de los resultados mediante recursos humanos, materiales, servicios técnicos, entre otros, para la gestión propiamente tal y su debida ejecución y producción. El proyecto, siempre se utiliza como una carta de navegación y de consulta para eventuales sucesos en el proceso de producción. La evaluación a lo largo de las fases también es de gran importancia, ya que nos sirve de monitoreo para el cumplimiento de las metas, es por ello, que se debe definir el cómo se evaluará su realización. En consecuencia, podemos apreciar cuatro fases del ciclo de un proyecto (Diseño y formulación, gestión de recursos, producción y ejecución y la evaluación).

A continuación, presentaremos las cuatro fases del proceso de un proyecto, elaborado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, en la Guía para la gestión de proyectos culturales:



Fuente de Elaboración: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (página 17)

6.6.1 El diseño de Proyectos.

6.6.1.1 beneficiarios y territorios.

Teniendo en cuenta los factores del entorno, y los recursos que ocuparemos para el desarrollo de un proyecto, podemos enfocarnos en conocer las dinámicas y características del territorio donde lo ejecutaremos y el tipo de beneficiarios, destinatarios, usuarios o público que recibirá el producto cultural. Es importante identificar quiénes van a hacer los que recibirán la obra o servicio cultural (Público objetivo), utilizando criterios como la edad, el género, nivel de formación e intereses, como también, cuáles van a ser las necesidades de los grupos de personas que se van a satisfacer de acuerdo al fin del proyecto. Un factor importante es identificar y conocer a nuestro público y sus problemáticas en particular.

Otro factor de gran importancia para la definición en el diseño de proyectos en la dinámica territorial, es el espacio determinado donde vamos a intervenir con el proyecto (plaza, comuna, región, país o fuera de él). La observación y la investigación nos ayudarán a entender y analizar la lógica de su funcionamiento y sus características propias (culturales, económicas,

sociales, políticas y demográficas), indicando sus niveles de oferta y demanda cultural, infraestructura y de los medios de comunicación locales y generales existentes en el territorio.

Algunas fuentes de consulta para identificar mejor estos aspectos están en los sitios web del Instituto Nacional de Estadísticas (www.ine.cl), Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, también en el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (www.desarrollohumano.cl) y en municipios, Gobiernos Regionales y en Universidades.

La idea de obtener esta información, es proporcionar un diagnóstico y análisis para definir los objetivos dentro del proyecto, para solucionar o satisfacer necesidades y problemas del grupo de personas en donde se quiere intervenir, centrándose en primera instancia en las causas y efectos de estos problemas, para luego ver y buscar las vías, alternativas o medios que se propondrán en el proyecto.

Se recomienda en esta instancia, utilizar el Árbol del Problema, para identificar el problema central, sus causas y sus efectos en los grupos de personas. Para más tarde, transformar el Árbol a positivo y buscar soluciones y concluir objetivos específicos. Para mayor información revisar el Anexo N°4 “El árbol del Problema”.

6.6.2 Formulación del Proyecto.

Siempre en la formulación del proyecto, definiremos que vamos a hacer y estructuraremos el cómo lo vamos a lograr. Dentro del proyecto cultural se debe expresar el objetivo general (lo que se quiere hacer en el territorio y lo que queremos alcanzar como resultado). Tal como en el Teatro, el objetivo general representa el propósito máximo de un personaje, pero en este caso se apunta en el proyecto, siendo de carácter netamente específico. Para redactar un objetivo general hay que tener claro que siempre se debe expresar desde un

verbo en infinitivo (Desarrollar, establecer, crear, difundir, satisfacer, entre otros). Daremos un objetivo general como ejemplo:

“Desarrollar habilidades teatrales de estudiantes de colegios municipalizados de la comuna de Parinacota para el rescate del Patrimonio inmaterial, por medio del plan cultural municipal.”

En cuanto a los objetivos específicos, podemos afirmar que se desprenden coherentemente del objetivo general, de una u otra manera, deben representar las líneas de acción que se van a implementar y cómo se lograrán en concreto tales objetivos. A continuación daremos algunos ejemplos siguiendo el objetivo general anterior:

1. Realización de talleres teatrales de voz, cuerpo y actuación dentro de las horas extra programáticas de los colegios.
2. Crear una obra teatral de los estudiantes bajo contenidos del Patrimonio Aimara de su localidad.
3. Difundir el proyecto al interior del municipio con presentaciones del montaje y fuera de él por medio de redes sociales, el diario la Estrella de Arica y canales Regionales.

Otro aspecto clave en la formulación de proyectos es la fundamentación. En esta etapa nos enfocaremos a justificar con prioridad y urgencia el por qué es relevante y necesario nuestro proyecto en ese territorio. En él debemos presentar los antecedentes del contexto, la detección de problemáticas, incluyendo datos cuantitativos y cualitativos, además de las alternativas de solución.

Después de este paso, viene la descripción del proyecto, cuya finalidad es que los lectores o evaluadores se hagan una imagen precisa. En este ítem se debe presentar el objetivo general, ¿cómo se logrará?, ¿quiénes van a ser

los beneficiarios o el público objetivo? y ¿dónde se va a realizar el proyecto? También se debe entregar información de las etapas, las actividades, la programación de las actividades, el lugar, fecha y hora de las presentaciones, antecedentes de la organización e identificar a las personas que trabajarán en el proyecto.

Antes de realizar la descripción, se debe tener claro las actividades (Operaciones y tareas) que se van a realizar de acuerdo a los objetivos específicos propuestos. Las actividades siempre deben tener tiempos establecidos realísticamente, o sea deben estar completamente alineadas bajo los objetivos específicos y se deben programar estas actividades en un cronograma, definiendo las responsabilidades y tareas que ejercerán cada uno de los miembros del equipo.

Dentro de la etapa de formulación, se hace presente uno de los principales temas de los proyectos, nos referimos a los recursos que necesitamos para poder llevar adelante a los objetivos para su realización. Es por ello, que se hace necesario tenerlos visualizados. Dentro de los recursos se encuentran varios tipos: Equipo humano, recursos materiales o técnicos y financieros.

1. Equipo Humano: El equipo humano es determinante para el éxito o el fracaso de un proyecto. Estas personas deben poseer competencias y capacidades para llevar adelante las tareas y acciones asignadas (Coordinador general, productor, actores, encargado de finanzas y gestor artístico, entre otros).
2. Recursos Materiales: Los recursos materiales son todas aquellas herramientas u objetos necesarios para cumplir con éxito el proyecto, estos se deben ordenar por categoría y valorizarse, incluyendo los costos

financieros de los posibles arriendos o adquisiciones, como también, nuestros aportes.

3. Recursos Financieros: Ya que tenemos claridad acerca de los recursos humanos y materiales que vamos a necesitar, el siguiente paso es crear un ítem de presupuesto, guiándose por las grandes líneas de acción, separando los gastos en el personal u honorarios, gastos de operación (materiales y/o servicios) y los gastos de inversión (bienes). Con respecto al presupuesto, se debe tener una perfecta coordinación con las actividades que se realizarán y se deben presentar de acuerdo a los reales costos en dinero (ni muy altos, ni muy bajos en sus cotizaciones respectivas de los recursos). Con respecto al financiamiento del proyecto, necesitamos elaborar muy ordenadamente los fondos, subvenciones, donaciones, entre otras. También es bueno elaborar un ítem de los ingresos propios producidos por la organización o aportes de personas internas o externas al proyecto. Como recomendación, es necesario precisar el flujo de dineros en el tiempo determinado, considerar imprevistos en el porcentaje de gastos, considerar los costos con impuestos incluidos en el caso de que no se exente del IVA y considerar el impuesto a la renta (10 % de impuestos a honorarios).

Otro aspecto fundamental en la formulación de proyectos, son los antecedentes de los responsables y ejecutores del proyecto, en donde se hace necesario presentar su trayectoria.

6.7 La Financiación para las Compañías Teatrales.

La financiación de las compañías teatrales es un desafío constante para la producción de obras y su sostenibilidad, sobre todo para las compañías que no presentan mayor experiencia en el tema de gestión de recursos y formulación de proyectos. Según la Encuesta N°1 para Compañías Teatrales (anexo n°1), en términos generales, la totalidad expresa que su mayor desafío es vencer la barrera económica para lograr su funcionamiento de manera estable. Presentaremos algunas de las declaraciones que creemos que más afectan a las compañías:

“El no poseer un sustento económico fijo del cual disponer para proyectarse debe ser una de las dificultades más importantes de nuestra forma de trabajo. Hasta la fecha (3 años de existencia) solo realizamos teatro casi de forma romántica. Ya que a pesar de que entendemos que el camino de las compañías es bastante largo para consolidarse, económicamente hacer teatro de sala no es un sustento para sus participantes y menos una fórmula para generar fondos para proyectarse en nuevas aventuras”

(Compañía de Teatro Cesantes)

“El mayor desafío es continuar creciendo juntos y encontrar un lugar propio para realizar ensayos y trabajo crítico, aun no nos es posible por el alto costo de los arriendos. Nuestra mayor dificultad es la falta de recursos, las ganas, el trabajo profesional están siempre”

(La Aparecida)

“Mayor desafío, hacer del teatro algo estable y sustentable, donde se pueda generar un sueldo digno para sus participantes. Donde podamos llegar a todos los espectadores, y no solo al habitual.-dificultad, en la falta de recursos para este tipo de actividades, donde tampoco llega a todas las personas que nos gustaría. Además de una falta de publicidad en algunos medios masivos para compañías emergentes.”

(Teatro la gorda)

Para que nuestros proyectos se puedan desarrollar, está claro que es indispensable la financiación para poder obtener recursos, con la finalidad de pagar remuneraciones con sus debidos impuestos y para que la compañía

teatral continúe con su misión. Es por ello, que la formulación de proyectos es un medio en la actualidad muy eficaz para recibir ingresos directamente estatales gracias a los fondos concursables que imparte el Consejo Nacional de las Cultura y las Artes, los Consejos Regionales de la Cultura y las Artes, los Fondos Regionales (2 % a la Cultura) y fondos municipales. A su vez, este medio también nos puede ayudar a la presentación de proyectos para que empresas privadas donen por medio de la Ley de Donaciones Culturales existente en el país, y fuera de él, pueden colaborar organismos de la Cooperación Internacional para la Cultura, como lo es Iberescena y la Unesco.

Podemos decir, que existe un área de financiación mediante la subvención de instituciones al quehacer cultural, sea esta pública o privada. Pero también, existen otras maneras, o mejor dicho, alternativas de poder generar ingresos, nos referimos específicamente a la autogestión. Hoy día, el borderó (entrada del público) ,es una fuente que ayuda en parte al funcionamiento de las obras y las compañías, pero aún así, la actividad se ve afectada por la problemática de la Enfermedad de los costos (Economía de la Cultura), por lo tanto se hace insuficiente cubrir todos los gastos, es por ello la importancia de poseer una personalidad jurídica que le ayude por medio de alianzas estratégicas con otras organizaciones (Fundaciones y Corporaciones) de misión similar, a participar de estas actividades, con la finalidad de ahorrar gastos (Espacios, recursos materiales y difusión-patrocinio.). En una entrevista a Jaime Lorca, realizada por el Diario U. de Chile, manifiesta y respalda la tesis acerca de la enfermedad de los costos:

“Aunque la sala esté llena, no se financia. Ningún teatro en el mundo se financia si no tiene una subvención o un acuerdo con alguna empresa privada, como ocurre con el Teatro Nescafé o el Movistar Arena. Si tienes la sala llena, puedes llegar a un tercio de los gastos totales, porque mantener una sala es muy caro, mucho más que una sala de cine, por ejemplo. Tienes mucha gente preparando una obra que se presenta una vez y después desaparece, entonces requiere de muchas manos”

(Jaime Lorca)

Con respecto al ahorro de la compañía teatral, a los fondos concursables y a la autogestión, Martín Erazo del Colectivo “La Pato Gallina”, nos expone en la entrevista N°2.

“...seguimos trabajando la autogestión, porque una cosa es que cada cierto tiempo nos ganemos un proyecto para hacer una obra y después nosotros nos autogestionamos y tenemos que vender las funciones y con eso ahorrar y mantener a la gente, somos 18 personas, mantener los equipos; entonces es autogestión lo que hacemos.”

(Martín Erazo)

Otra fuente importante de autogestión, hoy día, son las fiestas que ayudan a juntar recursos para las compañías emergentes, como también, es importante el aporte de los miembros con vestuario y alguna que otra escenografía desde su motivación como profesional.

Como una opción rentable y oportuna en los teatros, puede ser generar recursos por medio de la venta de artículos o productos, antes y después de las funciones teatrales, productos que el público pueda necesitar o un servicio para satisfacer sus necesidades momentáneas y que contenga algún sello característico de la compañía, para poder así generar un lazo con el público que vaya más allá del espectáculo en sí. O sea, podemos generar y complementar estas dos fuentes de financiación para que la compañía teatral sea sostenible, perdurando en el tiempo. Para que la autogestión funcione, se hace necesario un alto nivel de organización y compromiso de los miembros con las tareas asignadas. Con respecto a la mixtura del financiamiento que creemos que es la cualidad ideal, Alejandra Rojas, directora teatral de Teatro la Huella, nos expone lo siguiente en la entrevista N°9:

“...combinar, combinar. Fondos Concursables, ¡ya listo!, se terminó ese proyecto y viene la empresa privada de inmediato... Estamos haciendo todo el tiempo eso, la mixtura de fondos.”

(Alejandra Rojas)

Nos gustaría cerrar este subcapítulo con una cita del director de marketing del Circo du Soleil, Mario D'Amico:

“A menudo, las compañías artísticas fracasan porque viven de los subsidios gubernamentales. Laliberté, en cambio, se propuso fundar una empresa en la que pudieran convivir el arte y los negocios”²⁶

(Mario D'Amico)

6.8 Eximición del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Actualmente, por toda actividad teatral que una organización legal realice, se debe pagar al Servicios de Impuestos Internos el 19 % de las ventas, declarándose y pagándose mensualmente, o sea, por cada boleto cortado antes de entrar a una función, por obligación debe estar contado el impuesto, pero existe una solución para quedar exento del IVA. El Decreto 97 exento, es una alternativa que otorga el auspicio del Ministerio de Educación a Espectáculos y Reuniones de calidad artística y cultural. Bajo este decreto, se delega la facultad a los Secretarios Regionales Ministeriales de Educación de aprobar o rechazar la solicitud de la exención tributaria según sus criterios y antecedentes; consultando si es necesario la opinión de personalidades del mundo de la cultura. Es importante señalar que en las Secretarías Regionales Ministeriales, existen formularios que consignan los requisitos que deberán cumplir los peticionarios. La solicitud deberá contemplar la estimulación del desarrollo cultural, la libre creación artística y la preservación e incremento del patrimonio cultural de la nación. Esta solicitud debe presentarse con antelación con un mínimo de veinte días a la fecha de su realización, pero se recomienda hacer la gestión de treinta a cuarenta días en el caso de rechazo de las funciones que indique y solo se podrá aplicar a un máximo de doce espectáculos. En cuanto a las funciones, presentaciones y temporadas, las

²⁶Disponible en URL: ftp://ftp.compaq.com/pub/la/epc/cirq_du_soleil.pdf

compañías teatrales no podrán sobrepasar un año, y como advierte el decreto, no podrán presentarse conjuntamente un programa espectáculos que no estén exentos y agregarlos a la lista.

En el caso de que se transfieran artículos o productos durante las funciones, debe estar contado el 19 % del impuesto. Con respecto a las ventas anexas, por ningún caso se podrán vender bebidas alcohólicas, ya que pierden estas actividades culturales todo derecho a la exención.

Para mayor información respecto a los formularios, se recomienda ver el anexo N°6, Formulario de Otorgamiento de Auspicio del Ministerio de Educación.

6.9 Administración Empresarial.

Independiente de que nuestra compañía teatral sea una organización sin fines de lucro o una sociedad con fines de lucro, es necesario utilizar la administración como un medio para hacer crecer económicamente la institución que estamos formando. Se puede definir la administración como *“el logro de los objetivos a través de otras personas”* (Parrish, 2005). Bajo este parámetro, es importante constituir potencialmente a la organización desde sus bases (estructura organizacional), para que se pueda desarrollar sin problemas la fase administrativa. Es de gran importancia mantener una activa comunicación con los miembros del equipo, en especial con los directores (teatral y comercial) para que traspasen la información a cada unidad. La idea es utilizar el liderazgo (formador, visionario e inspirador, atento y entrador con los miembros) para que el trabajo se produzca de manera efectiva y coordinada, conduciendo responsabilidades de tareas en el cumplimiento de objetivos y metas.

Como se ha mencionado en el marco teórico, la gestión administrativa presenta cuatro niveles de acción, en el que se debe poner énfasis para que la

organización pueda adaptarse a las realidades del entorno (mercado) estratégicamente: planeación, organización, dirección y control.

6.10 Gestión de personas.

“...o sea tu te das cuenta que mientras tu grupo sea bueno y elijas a las personas con las que tu quieres trabajar tu grupo puede llegar a ser líder en lo que estás haciendo, puede ser el mejor en lo que estás haciendo.”

(Entrevista N°8, Mauricio Oros, Ministro de Fe Municipalidad de Santiago.)

Para que la compañía teatral tenga buenos resultados y sea eficiente y eficaz de acuerdo a los objetivos establecidos en la planificación, se necesitará de personas capacitadas (equipo humano) para llevar adelante las tareas claves, obtener ventajas competitivas y agregar valor a las organizaciones. Pero no es fácil encontrar a un equipo humano que tenga estas características, para lograrlo, necesitamos de un proceso de tiempo de reclutamiento y selección, en donde se necesitará visualizar las condiciones que reúne la persona, para verificar si cumple con los requisitos. Para identificar óptimamente, pueden asegurarse por una prueba de conocimientos de acuerdo a la tarea que desempeñará y a una entrevista inteligente que apunte a preguntas claves que indiquen si la persona está calificada para el trabajo en cuestión o no (contacto directo y verbal), en donde se podrá verificar las capacidades potenciales que posee, además de apreciar el interés por la labor, ya que es de gran importancia que el equipo se conforme por personas interesadas y motivadas en hacer acciones culturales.

Los equipos humanos son de gran importancia para generar organizaciones con capacidades innovadoras, optimizar la cadena de valor en la producción y aumentar la velocidad en las que se mueven en el mercado para lograr impacto a los públicos.

Para las compañías que se inician en este camino de asociación, se hace recomendable postular a candidatos conocidos para la obtención de

responsabilidades, llegando siempre a través de su razón de ser (Misión) y a la propuesta de valor, con la finalidad de conquistar y mantenerlos con una actitud de compromiso favorable y positivo para la organización. Una vez integrado la persona al equipo, se debe crear, desarrollar y satisfacer las condiciones (Clima laboral) para que se trabaje por el bien común, manteniendo la comunicación y el diálogo de los planes estratégicos como una guía, relacionándolos con quienes van a hacer sus compañeros directos para ejecutar las acciones operativas, y generando un espacio para que los individuos crezcan dentro de la organización.

6.11 Modelo de Negocios Canvas.

“Bueno, yo tengo un modelo de negocios que ya está como internalizado, o sea... yo despierto y ya sé lo que tengo que hacer...”

(Entrevista N°10 a José Miguel Hidalgo, 24 Comunicaciones.)

“...si no tienes esa visión de dónde, de quién, de cómo, es muy difícil. Puedes ser un gran artista, pero te vas a quedar con la obra de teatro en el garaje de la casa y por lo tanto creo que tener herramientas de gestión de proyectos se vuelve cada vez una necesidad...”

(Entrevista N°1, Ignacio Achurra, La Patriótico Interesante.)

Este modelo de sostenibilidad para las compañías teatrales, propone utilizar como herramienta el modelo de negocios Canvas, creado por el suizo Alexander Osterwalder. Este modelo de negocios es una planilla que ayuda a comprender, analizar y alinear las actividades más importantes, creando, capturando y proporcionando valor (Económico, cultural, social u otras formas de valor) de acuerdo a la misión y al proyecto que posea cada compañía teatral, es por esa razón que creemos que es el mejor modelo para visualizar el

negocio y enfocar nuestros esfuerzos, pero cabe señalar que no garantiza el éxito.

Es necesario informar, que este modelo ha sido modificado para la realidad del sector teatral, centrado en nueve módulos fundamentales.

6.11.1 Segmento de Clientes o Público Objetivo.

En este módulo, definiremos los diferentes grupos de personas o entidades a las que se dirige el proyecto de la organización (¿Para quién?- ¿Quién es nuestro público?). En este punto se identificarán a los beneficiarios, usuarios, e instituciones públicas o privadas, siendo este el centro del trabajo, a los cuales podemos dividirlos por medio de nichos, entendiendo sus necesidades, localidades, comportamientos y atributos del público, cuya finalidad es elaborar la estrategia corporativa y justificar la oferta del producto cultural. Para llegar a ellos, es necesario utilizar diferentes canales y una relación personal. Existen algunas empresas que realizan un estudio de mercado previo, para saber si realmente será rentable el segmento o no, dividiendo al público objetivo por función de edad, nivel educacional, tamaño familiar, genero y/o ingreso.

6.11.2 Propuesta de valor.

La propuesta de valor es el producto o servicio cultural que se ofrece a un segmento de mercado específico, es el factor que hace que el público se encante y decida ir a ver la obra, o en un efecto contrario, que no se haga parte del proyecto. Su principio es solucionar o satisfacer una necesidad, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas. Las propuestas de valor pueden ser disruptivas (innovadoras) ²⁷ o similar a los productos o

²⁷ La innovación se trata esencialmente de “algo nuevo”: productos nuevos, procedimientos o servicios que se imponen, introducen e impactan en el mercado, implementándose de manera exitosa por medio

servicios tradicionales existentes, pero se hace necesario mencionar que deben llevar un atributo adicional que lo haga único para ser rentable (Novedad, precio, calidad, conveniencia, marca/estatus, entre otros). En el caso del sector teatral, la idea es vender una experiencia, vender emociones, estética, conocimientos, historias, sentimientos y valores a los usuarios. Es ahí el enganche de los proyectos culturales, como también hacerlos accesible a personas que nunca han visto una representación, llevando los servicios y productos teatrales hasta los beneficiarios.

6.11.3 Canales.

Para que la propuesta de valor llegue a los públicos, es necesaria la comunicación con los segmentos. Para ello, poseer canales de difusión (dar a conocer) y canales de venta es la clave para llenar las salas. Con respecto a los canales de difusión podemos utilizar canales propios (sitios web, redes sociales, revistas de internet, lienzos, afiches, entre otros) y también canales de socios que funcionan como patrocinadores de los eventos culturales. Actualmente, existen alternativas de venta por internet, en donde las audiencias no necesitan ir hasta la boletería para pagar su boleto, sino que pueden hacerlo desde sus casas con solo apretar un click. Sin duda, la tecnología hoy por hoy es la clave y el medio para muchos negocios, y en las artes esto no queda exento para realizar la comunicación. Existen algunas empresas culturales que ocupan este método como una propuesta de valor en sí, rebajando el precio de las entradas de las obras, como es el caso de Santiago a Mil o el Centro Cultural Gabriela Mistral.

de la difusión (canales). También es innovación introducir un nuevo procedimiento organizacional en las prácticas, como en sus relaciones exteriores.

6.11.4 Relación con las personas.

La relación con las personas, (Público) es una parte fundamental del modelo de negocios Canvas para las compañías teatrales, ya que en su manifestación nos servirá para captar y estimular al público. Esta puede realizarse previo o después de las funciones, como también en el acto mismo de la experiencia teatral. La relación con las personas, puede ser un acto de asistencia personal o comunitaria, por medio de los canales de difusión y distribución, intercambiando conocimientos, emociones, enseñándoles y compartiendo lo que pasa en el backstage o haciéndolos partícipes de la creación. Es una acción de mucho cuidado y trato especial.

Como dato, existen algunas compañías teatrales que al finalizar la función, regalan un pequeño artículo como propuesta de valor para que el espectador se lo lleve a su casa, con la finalidad de que los asistentes recuerden continuamente la experiencia que tuvieron en el teatro, para así, poder fidelizar a su audiencia.

6.11.5 Fuentes de Ingresos.

La fuente de ingresos, se refiere específicamente al flujo de caja que genera la compañía teatral, obtenida de los públicos objetivos y/o de las diferentes fuentes de financiación (¿de dónde sale el dinero?-¿Cómo generar ingresos?).

Cada una de las fuentes de ingresos puede poseer un mecanismo de fijación de precios diferentes. Estos ingresos pueden surgir de la venta de las entradas, cobrando una cuota por un servicio cultural (talleres, seminarios o conferencias), alquilar algún bien, vender algún producto o cobrar por un espacio publicitario en su propio sitio web. Lo que es común, es que se fije el precio por cada una de las fuentes.

Hay quienes afirman que los precios comunican información de los productos y servicios por su calidad, profesionalismo artístico o exclusividad.

6.11.6 Recursos Claves.

Los recursos claves describen los medios más importantes para que el modelo de negocios de una compañía teatral funcione viablemente, es en este módulo donde podemos crear y ofrecer con eficiencia y calidad los requerimientos de la propuesta de valor, la relación con las personas y los canales de distribución. Es en este punto donde veremos manifestado nuestro esfuerzo financiero, y la capacidad de gestionar recursos de socios estratégicos para ahorrar gastos. En términos teatrales, los recursos claves suelen ser físicos (espacio en el cual ensayar y presentar, escenografía, vestuario, iluminación, sonido, camioneta de transporte, entre otros medios materiales requeridos), equipo humano (equipo artístico creativo y de gestión, contabilidad externa), recursos intelectuales (desarrollo de la marca, asociaciones, derechos de autor, base de datos del público) y económicos (ocupación de gastos diarios e imprevistos).

6.11.7 Actividades Claves (Lo que hago).

Como ya sabemos, las actividades claves son todas aquellas acciones que le dan movilidad y funcionamiento a la compañía teatral. Las actividades son necesarias al igual que los recursos para crear y ofrecer la propuesta de valor cultural de calidad, llegar a los mercados, establecer la relación con las personas y percibir los ingresos. Se hace fundamental este módulo para la producción artística, la resolución de problemas, la difusión de las obras a los públicos objetivos, la gestión de recursos humanos y físicos, y la búsqueda de socios entre otras actividades más.

6.11.8 Redes de Socios o Asociaciones Claves.

“... lo otro importante, que es una herramienta que ahora por lo menos y sobre todo a lo que ustedes respecta con esto de las compañías teatrales independientes, como funciona, es el trabajo en red, saber trabajar en red, saber trabajar en alianzas, saber con quién te conviene asociarte...”

(Entrevista N°3, Cecilia Noton)

Crear redes de socios es una actividad estratégica que ayudará a optimizar la producción, reducir riesgos (garantiza la fiabilidad del suministro) y adquirir recursos; reduciendo los costes. A la vez, es una fuente para hacer nuevos proyectos en conjunto y nuevas alianzas con terceros que nos ayudarán a articular nuestros futuros proyectos por medio de la colaboración y la co-creación (modelo de negocio abierto, utilizando ideas internas y externas). Actualmente, son muy pocas las compañías que poseen la totalidad de los recursos para poder llevar a cabo sus proyectos, es por esto que se hace imprescindible la asociatividad entre organizaciones para aumentar su capacidad e impacto, sean estas sus competencias, empresas privadas, fundaciones, corporaciones o instituciones públicas que persiguen el mismo objeto.

“...he visto casos súper exitosos cuando se trabaja en red, como el Festival de Cielos Infinitos en Punta Arenas. Eso es pura gestión, es gestión de pura gente de Punta Arenas que vinieron a estudiar a Santiago.”

(Entrevista N°3, Cecilia Noton)

6.11.9 Estructura de Costes.

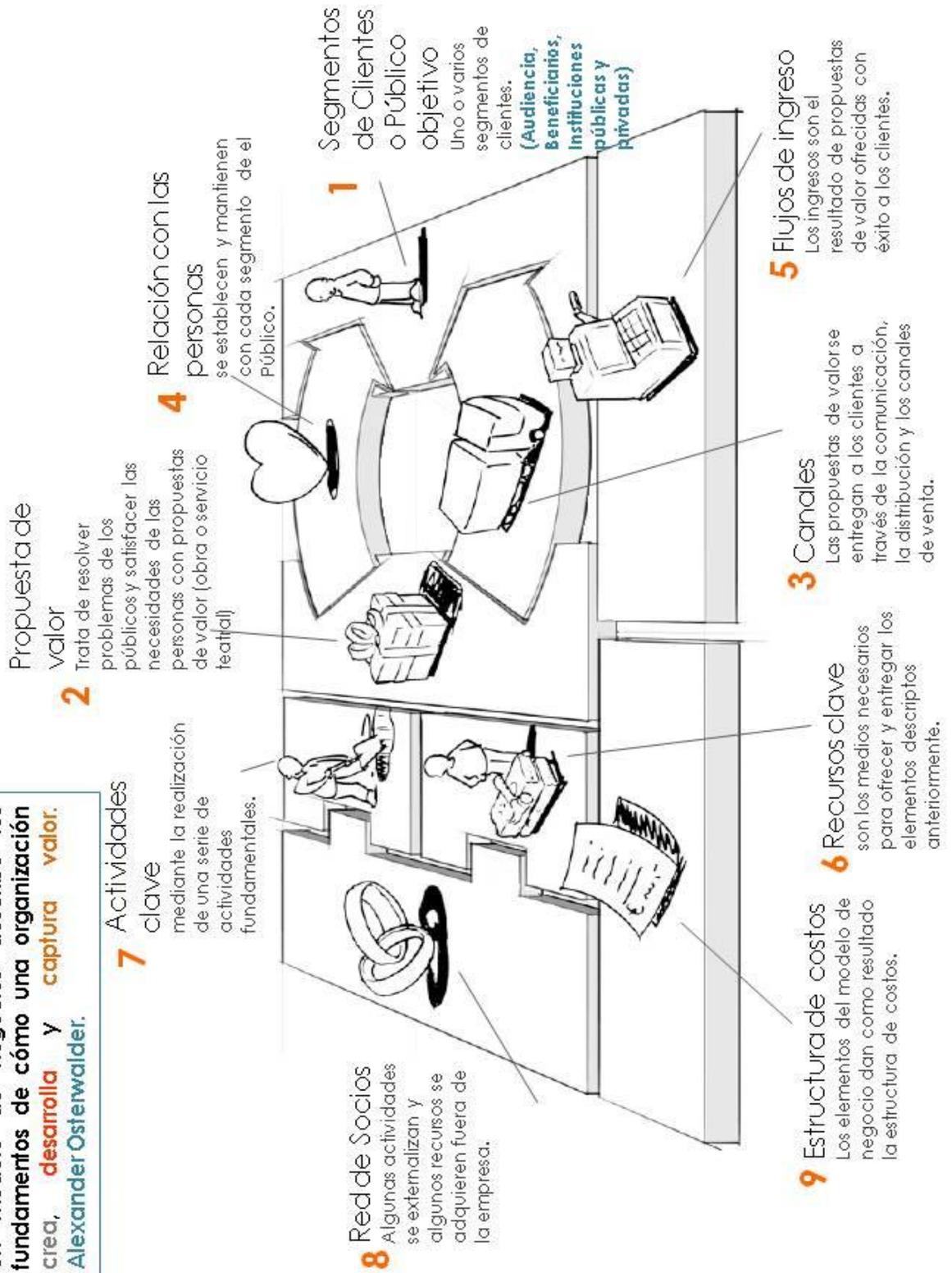
La producción de valor teatral, en todas sus aristas, genera un alto costo en su ejecución. Es por ello que debemos llevar una contabilidad minuciosa y tratar de reducir gastos sin perder la calidad de la propuesta de valor, o sea, debemos controlar lo que gastamos, porque cada peso que se va, puede servir para realizar otra actividad cultural. Estos costos son fáciles de calcular debido a que conocemos y definimos las asociaciones, los recursos, y las actividades claves que necesitamos para el funcionamiento de la compañía. Podríamos decir que la estructura de coste en relación al teatro es de carácter variable, ya que depende exclusivamente de la proporción de productos y servicios culturales producidos por la organización.

$\text{Ganancia} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$

A continuación presentaremos el lienzo del Modelo de Negocios Canvas, aplicado al sector teatral.

Modelo de Negocio aplicable a una Compañía Teatral

Un modelo de negocios describe los fundamentos de cómo una organización crea, **desarrolla** y **captura valor**. Alexander Osterwalder.



6.12 Marketing aplicado al Sector Cultural- Gestión de Públicos.

“El marketing es un proceso social a través del cual grupos e individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran.”

(Philip Kotler)

El marketing es una herramienta y función organizacional que ha tomado fuerza estos últimos años para la gestión de público de las obras teatrales y artísticas, ya que difunde entregando valor, conecta a las personas con la oferta de productos y servicios culturales, ayuda a mejorar el rendimiento y la toma de decisiones objetivas de la organización, orientando el trabajo a lo que las personas necesitan (la co-creación como valor agregado, ajustándose a ellos por medio de la participación); ayudando a crear actividades novedosas, frescas, directas y creíbles. Sin duda, el marketing es una fuente clave para la comunicación de las actividades, ya que beneficia a la relación de las compañías con los públicos objetivos, conectando la misión (compromiso social de la organización) y las propuestas escénicas, dándose a conocer a través de los canales de comunicación como parte de la comunidad. La idea funcional del marketing es sensibilizar al público, establecer un clima de confianza, proporcionar una relación amorosa y de conocimiento de la persona, causar atención, interés, deseo y acción en las personas para que asistan a los espectáculos escénicos, promoviendo la entretención, la experiencia única e irrepetible del acto escénico, el enriquecimiento personal, los valores éticos y la crisis que existe en el mundo, informar de la calidad de los productos culturales que se ofrecen, emitiendo la pasión y energía del por qué vale la pena estar allí (comunicación persuasiva). Como hemos mencionado, los canales de difusión son el medio principal para mantener la comunicación y el dialogo con los segmentos o público objetivo, la idea es comunicar y obtener información. Para crear esta relación, es debido establecer una estrategia de marketing que

identifique a las personas, que seduzca por medio de la comunicación e informe de los precios y descuentos, que muestre la propuesta de valor de la obra y/o servicio y los canales de distribución que se ofrece, mostrando lo fácil que es llegar a la presentación (¿Qué?, ¿Cuándo? y ¿Cómo?). O sea, debemos mostrar el contenido a nuestro público, y a la vez, utilizar el nuevo paradigma de la comunicación que es el dialogo con el público y que funciona como efecto pinball.

Es importante mencionar, que la publicidad es una herramienta promocional, mientras que la promoción es una variable del precio de las entradas, el producto cultural, el lugar, el horario y los medios de pago.

Para el marketing cultural, es indispensable la planificación de acciones en red para alcanzar objetivos concretos. Se debe trabajar en conjunto si los recursos son limitados para llegar a las audiencias, enfocándose a lo específico. La creación de un plan nos servirá para conocer oportunidades que existen en los segmentos y definir las estrategias de promoción y publicidad que utilizaremos para atraer público a las salas, siendo ellos parte de la estrategia; como por ejemplo utilizar los feriados, horarios de salida del trabajo o la escuela para comunicar y enviar información. También la elaboración de tácticas es bastante efectiva, ya que funcionan como acción pedagógica de carácter amistoso entre la institución y el público. Recomendamos coordinar las acciones de marketing en conjunto con las actividades de creación artísticas (antes de salir a temporada), y como ya hemos mencionado, debemos utilizar el marketing de experiencias. Esta comunicación debe realizarse de manera directa y concisa, entregando un contenido claro y creando expectativas de manera lúdica.

En cuanto a la utilización del marketing como herramienta, debemos llegar a la mente y a la memoria de las personas, a su corazón (causar emociones) y además crear una responsabilidad con lo que pasa en el mundo,

siendo esta la tarea más difícil de alcanzar (solo pocas organizaciones logran este objetivo para atraer clientes). Es por eso que el relativo éxito de una compañía teatral va a depender de la capacidad estratégica de segmentación de público (pueden ser uno o más).

Hoy día, llegar al público es más fácil y más barato que en las décadas anteriores, la globalización con sus tecnologías han hecho lo suyo para que podamos utilizarlas (medios digitales). No hace falta tener dinero para hacer una buena campaña de marketing cultural para las obras teatrales, sino que, basta conocer donde está la audiencia y dedicar tiempo, utilizando el internet y sus redes sociales para viralizar con el método de boca a boca los proyectos (todos los miembros del equipo y socios ayudan), debemos orientar la demanda por medio de Facebook, Twitter, Google+, You Tube, Instagram, Tumblr, entre otras redes sociales que son de carácter gratuito y que reúnen a muchas personas que siguen intereses comunes, los cuales pueden interesarse por integrar a sus vidas nuestros productos culturales. Actualmente, se ha demostrado por la empresa ComScore (Líder en el uso de la tecnología para recabar información de los usuarios), que el uso de internet en Chile alcanza el 7,3 millones de usuarios, alcanzando el uso de las redes sociales en el país un 93%. En el caso de utilizar la red social de Facebook, recomendamos no crear un perfil personal para la compañía, sino más bien, utilizar la aplicación de Fan Page, debido a sus ventajas para promocionar eventos y en sí la marca. Es importante señalar como dato, que no todo el tiempo debemos publicitar nuestra marca corporativa y nuestras funciones, sino que intercaladamente podemos compartir contenidos relacionados o temas de interés común para que los seguidores no se aburran.

Una de las mejores maneras de llegar con nuestra información por medio de internet es correo electrónico (E-mail), ya que todos revisan constantemente su bandeja de entrada, llegando la información de manera rápida y directa. Para utilizar el E- mail Marketing, necesitamos el permiso y la autorización del

usuario, ya que es importante el respeto por ellos para mantener una relación a futuro. Según ComScore, la penetración del e-mail llegó a un 70% de la audiencia del internet. Para esta modalidad necesitamos una base de datos.

Las páginas web propias y de socios son otra alternativa eficaz y barata para atraer público. Actualmente existen sitios como www.wix.com, www.wordpress.com, www.es.jimbo.com, www.simplesite.com • www.blogger.com, en donde pueden crear páginas fácil y totalmente gratuitas para la compañía, siendo estas amigables con Ceo Google (compatible con Google) para su búsqueda, compatibles para compartir proyectos en las redes sociales y amistosas en teléfonos móviles. Se recomienda crear un website lo más ordenado posible, para que la experiencia del usuario que navega sea grata.

A la vez, también existen canales externos que demandan asociatividad con empresas e instituciones que buscan el mismo objetivo, o uno similar, para llegar intermediariamente a captar nuestro público por medio del patrocinio.

Las radios, la televisión y la prensa son canales tradicionales que actualmente son más costosos y que demandan una mayor gestión para ocuparlos para nuestro beneficio, aún así se pueden generar contactos para utilizarlos.

Con respecto a la prensa y a la antigua crítica teatral, Juan Radrigán nos expone en la entrevista N°6:

“La crítica se transformó en información, en tal parte dan esa obra y trabajan varias personas, pero eso no más. A alguien que no conozcan le dicen que no, le cierran las puertas.”

(Juan Radrigán)

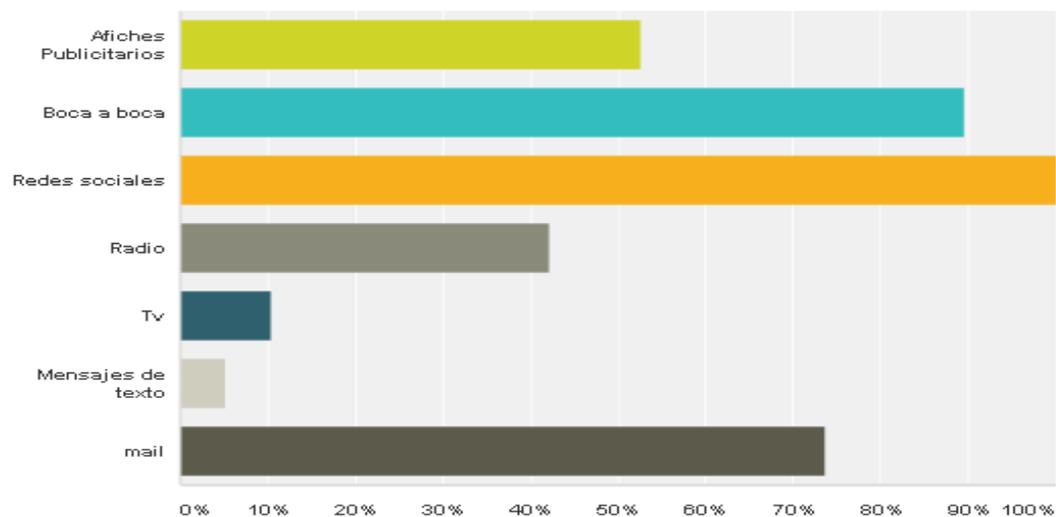
Entonces, ¿desde dónde trabajamos el marketing?, ¿Cómo ahorramos gastos y logramos atraer a los públicos?, ¿qué canales vamos a utilizar?, ¿a qué segmento apuntamos? Estas cinco preguntas son fundamentales, para crear una estrategia exitosa de marketing cultural.

También podemos utilizar los métodos tradicionales que ha venido utilizando el teatro, como lo son los afiches y lienzos propios en lugares estratégicos de las comunas, pero hay que decir que estos demandan organización, costos y tiempo.

A continuación, pasaremos a revisar los canales más utilizados para difundir los proyectos por las 20 compañías teatrales encuestadas, con la finalidad de mostrar el grado de adaptación de las compañías con los canales (Encuesta N°1 para Compañías Teatrales).

¿Qué canales utiliza para difundir su proyecto a su audiencia?(puede ser más de una respuesta)

Respondido: 19 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Afiches Publicitarios	52,63% 10
▼ Boca a boca	89,47% 17
▼ Redes sociales	100,00% 19
▼ Radio	42,11% 8
▼ Tv	10,53% 2
▼ Mensajes de texto	5,26% 1
▼ mail	73,68% 14
Total de encuestados: 19	

Se evidenció que las redes sociales, junto al boca a boca y el mail, son las principales fuentes de difusión de los proyectos. El 100 % que es igual a diecinueve compañías (un omitido) afirma utilizar las redes sociales, el 89 % declara utilizar el boca a boca como método efectivo, el 73,68% presenta al mail como una alternativa de difusión eficaz, los afiches publicitarios llegan a 52,63% que es igual a diez compañías, la radio como medio llega al 42,11% que es equivalente a ocho compañías, la televisión apunta un 10,53% que es igual a solo dos compañías, las páginas web propias llegan a un 10,53% que es igual a

dos compañías y por último, los mensajes de texto vía telefónica solo el 5,26% que es igual a una compañía teatral lo utilizan.

Como desafío para el sector teatral, se hace necesario cambiar la mentalidad de los públicos con respecto a la cultura. Hoy es signo de aburrimiento y complejidad, por lo que, tratar de hacerla dinámica, necesaria, accesible, entretenida, simple, anti estrés y de confort es nuestra meta por medio del marketing y de la experiencia escénica, para poder así, fidelizar a nuestro público.

Conocer la situación actual y unirla con el público es fundamental.

6.13 Gestión Contable y Financiera

La gestión contable es de gran importancia si queremos llevar adelante una organización teatral formal, ya que cuando se inicia una actividad comercial, es obligatorio para todo contribuyente iniciar actividades ante una institución fiscalizadora (Servicio de impuestos Internos o Municipalidad), registrando nuestros ingresos y sus salidas (dinero) al sistema financiero, a través de un libro contable diario y un balance que se reportará, en donde le solicitarán las boleta o facturas. Este servicio (Contabilidad) nos proporcionará tener un registro y un pleno control sobre las operaciones financieras que se llevan a cabo en las actividades de un tiempo determinado (costos y ganancias), clasificándolas en diferentes categorías de transacciones en dinero y las que lo emiten o reciben, para luego crear un resumen general de la información obtenida, que servirá a la organización en la esfera administrativa para la toma de decisiones de acciones futuras relacionadas a la inversión en las etapas de planeación, organización y dirección, obteniendo una mejora productiva y aprovechamiento de los recursos, identificando los problemas y tomando las medidas oportunas de acuerdo al estado financiero (Utilidades o perdidas). La gestión contable, también es una base que nos guiará en relación

a los precios de los productos y servicios culturales que prestará la compañía, prediciendo un flujo de caja²⁸ efectivo (ingresos y egresos).

²⁸ El flujo de caja es una herramienta que permite revelar cuánto dinero se posee disponible o cuanto falta para realizar una determinada acción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1 Recomendaciones Finales.

- En primer lugar como recomendación, creemos que es fundamental valorar nuestro trabajo, eso quiere decir, que no podemos regalar lo que hacemos artísticamente para la sociedad, pero pueden haber excepciones.
- Debemos creer en nuestras ideas, hacerlas crecer, alimentarlas, compartirlas y potenciarlas con los miembros del equipo y fuera de él para cumplir nuestro objetivo que tenemos en común.
- Para alcanzar una compañía teatral de alto potencial de crecimiento, que sea disruptivo, tiene que tener un público objetivo, beneficiarios o usuarios, es decir, tiene que tener un mercado.
- Para la sostenibilidad de las compañías teatrales es necesario tener la capacidad de recibir ingresos, generar rentabilidad y financiación. Esto es por un motivo básico: Poder existir.
- Para atraer público es necesario crear una estrategia relacional con las personas; informarlas, educarlas e integrarlas al proceso.
- Hay que entender que toda institucionalidad es un emprendimiento que tiene muchas posibilidades de éxito y también de fracaso, aciertos y errores, ensayos y error. Lo importante es aprender de la experiencia realizada.
- Ser tolerante a la frustración. Existe más de una alternativa.
- Para hacer buenos proyectos es necesario conocer las realidades, conocer las problemáticas reales. Es importante hacerse esta pregunta ¿a quién la obra le cambia la vida?, esta pregunta le agregará valor al proyecto en el ámbito territorial.
- Es importante que el sentido este claro, saber con quién y donde ir.
- Con respecto a los socios siempre hay que estar dispuesto a dar y recibir, recibir y dar.

7.2 Recomendaciones de exponentes para las compañías emergentes.

A continuación, citaremos recomendaciones del maestro de la dramaturgia chilena, Juan Radrigan, como también, palabras del Director Teatral Martín Erazo del Colectivo “La Pato Gallina”, y del creador y fundador de la empresa cultural “24 Comunicaciones”, José Miguel Hidalgo.

“A lo único que pueden apelar es al coraje, al empuje o sea a una tenacidad, a casi una obsesión por hacer algo, que se transforme en una obsesión que resulte, tiene que salir esta cuestión, tenemos que montar esta obra como sea y les resulta. Y si la obra tiene cierto éxito ya estamos listos, viene la segunda parte ¿estamos haciendo bien esta cuestión?, tenemos que ensayar más o cuál es el estilo, ¿cómo lo estamos haciendo?, cierto. Pero es como azar porque nadie sabe cuando resultan las obras a menos que muestres gente en pelota, ahí te va a resultar. Pero es esa y lo único posible, tener el empuje y tiene que transformarse en obsesión. Ser tolerante a la frustración.”

(Entrevista N°6, Juan Radrigán)

“Que trabajen, que ensayen, que se dediquen y que aguanten todos los problemas con que se van a encontrar, porque se van a encontrar con miles y que se preocupen de la creación más que nada, como primera cosa, porque finalmente eso es lo que mueve todo el resto. No sacas nada con tener una buena administración y una buena producción si el trabajo creativo no tiene amor y no tiene una entrega al cien por ciento, y uno mientras más esta partiendo, más se puede dedicar cien por ciento a esto. Después empiezan a crecer las familias y... claro nosotros nos seguimos dedicando, pero cada vez, se hace a veces, más complicado.”

(Entrevista N° 2, Martín Erazo)

“El mayor desafío que uno tiene es ser tolerante a la frustración, constantemente, o sea, tienes que, primero que todo el desafío mayor es creer en tu proyecto, porque a veces uno duda porque la gente te dice que no va a funcionar, porque sabemos que estamos en un país ultra chaquetero y mucha gente te va a criticar lo que estás haciendo, entonces el mayor desafío creo yo es creer en el proyecto que uno está haciendo, o sea en el fondo cree en lo que estás haciendo. Después de eso, de que ya estas creyendo, el otro desafío es ser serios, tienes que tener una estructura dentro de una compañía, me voy a referir, tienen que tener una estructura organizacional...y que se respete...”

(Entrevista N°10, José Miguel Hidalgo)

7.3 Conclusiones Generales.

De acuerdo a la presente investigación realizada, podemos concluir que nuestra hipótesis con respecto a la baja sostenibilidad de las compañías teatrales es correcta, ya que más del 60% de las compañías teatrales en Chile, de acuerdo al diagnóstico, se financia desde la autogestión, generando inestabilidad y precariedad interna, ya que, las necesidades básicas, como el tener un espacio donde ensayar y presentar montajes, el pago de sueldos, generar utilidades, atraer público, entre otras, no están siendo satisfechas por los insuficientes mecanismos de gestión. El método que utilizamos para llegar a esta respuesta fue a través de una encuesta on line con preguntas cerradas y abiertas realizada a veinte compañías teatrales chilenas, lo que nos permitió visualizar una realidad predecible en cuanto a la estabilidad económica de las compañías.

En cuanto a las políticas culturales como carta de navegación, se presenta un carácter sectorial de fomento a la industria creativa y cultural, a la vez se intenta descentralizar el acceso y la participación a nivel nacional y se visualiza un aumento al presupuesto artístico-cultural de un 14,7% respecto al año 2012. No obstante, de acuerdo a los 3 ejes, 14 objetivos y 120 estrategias que se abarcan en cinco años (2011-2016), podemos cuestionar su implementación total dentro del plazo establecido, debido a que se presentan falencias, dado que estas estrategias carecen de concreción en algunos ítems, puesto que no se especifica la manera de implementarlas y el tiempo establecido es reducido. Como recomendación a las nuevas políticas culturales que se implementarán, creemos que es necesario dentro de estas, instaurar un ítem en cuanto a las condiciones de desarrollo de la producción cultural, en la cual se fortalezca y capacite en materia de gestión de equipos humanos y recursos materiales, gestión de públicos, administración, autogestión y acercar redes de contacto, para que no exista dependencia de las organizaciones

siempre desde el Estado, generando en las compañías de teatro en específico, una continuidad laboral en el tiempo. Esta fusión de conocimientos ayudaría a crear compañías teatrales sostenibles.

Con respecto a los logros de la investigación, hemos comprobado la realidad en las que están inmersas las compañías teatrales, entender cómo funcionan y cómo sobreviven, nos llevó a descubrir que actualmente el teatro en Chile está en una burbuja, ha estado cerrado a conocer, incorporar y vincularse con otras áreas que constituyen sociedad (economía, leyes, tecnología, política, entre otras), siendo este autobloqueo perjudicial para la salud del teatro, sin lograr puentes de innovación y cooperación para su articulación.

Ante este escenario, creemos que es una responsabilidad compartida de los agentes del sector teatral, como de los que han formado (institutos, universidades, escuelas) en tiempos de democracia, entregando precarias herramientas en gestión artística ante un mundo globalizado que demanda adaptabilidad. Es urgente que en la entrega de conocimientos, se implementen en las mallas curriculares la Gestión Artística, y más específico aun “La Gestión de las Artes Escénicas”, para que cada actor, actriz o artista que egrese, esté capacitado(a) para crear su propia organización o emprendimiento cultural. Entendemos que el tema es relativamente nuevo y que dada la contingencia, esta investigación es la primera de su tipo en el teatro, pero existen los conocimientos fuera de las escuelas, es cosa de voluntad para cambiar la situación en pro del desarrollo cultural con mira hacia el futuro.

En cuanto al modelo de sostenibilidad, podemos concluir que existen muchas alternativas dadas por el entorno para fortalecer las organizaciones, como también, existen diferentes fuentes o instrumentos de financiamiento (Pública, privada, de la cooperación internacional y por medio de la autogestión) para poner en marcha los proyectos con herramientas poderosas para atraer

públicos, pero cabe señalar, que el financiamiento si se piensa desde la óptica de la subvención quedará limitada a un proyecto organizacional a corto plazo. Es por esta razón, que debemos retomar el sentido, volvernos a preguntar por qué es necesario el teatro en nuestros tiempos, pensar por qué es necesario fijar una compañía con una misión, una visión y valores claros, que motiven a los equipos a cambiar realidades y poner en valor el teatro chileno. En esta línea debemos entender que la economía debe estar al servicio de la cultura, de los públicos, y en el fondo de las personas.

De acuerdo a este modelo, podemos conjeturar que la compañías teatrales en Chile podrían sostenerse, teniendo una solida formación en gestión cultural, como también de conocimientos de la esfera de las artes escénicas, aplicando herramientas como la formulación de proyectos, modelo de negocios, marketing cultural, entre otras áreas compartidas en esta tesis para la obtención de financiamiento, que fortalezcan a las organizaciones para llevar a cabo sus proyectos artísticos culturales, con la finalidad de relacionarse con el público objetivo, generar experiencias y transmitir conocimientos.

Con respecto al modelo de sostenibilidad, planteamos un horizonte de cinco años para recabar información, permitiendo así, ver los resultados que ofrece el modelo y por consiguiente se agradecería que nuestros colegas utilizaran el modelo de sostenibilidad para las compañías teatrales. Invitamos a hacerse parte de este proyecto que busca potenciar, facilitar y proporcionar la presencia del teatro en el desarrollo socio-cultural del país, dada la realidad nacional que se nos presenta, en la cual el teatro necesita buscar alternativas para seguir existiendo de manera estratégica e integrada. Muchas Gracias.

“La Juventud no debe sólo asimilar los frutos de la cultura de sus padres, sino que debe elevar la cultura a nuevas cimas, a las que no llegan las gentes de las anteriores generaciones”

(Konstantín Stanislavski)

BIBLIOGRAFÍA

8.1 Bibliografía (Libros)

- ARMIJO, MARIANELA. (2009). **Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público**. No hay país: No hay editorial.
- BATE, LUIS. (1984). **Cultura, clases y cuestión étnico-social**. México: Juan Pablos Editores.
- BERRÍOS, PABLO. CANCINO, EVA. GUERRERO, CLAUDIO. PARA, ISIDORA. SANTIBÁÑEZ, KALIUSKA. VARGAS, NATALIA. (2009). **Del taller a las aulas. La institución moderna del arte en Chile (1797-1910)**. Chile: No hay editorial.
- BOHANNAN, PAUL. GLAZER, MARK. (1997). **Antropología. Lecturas**. España: McGraw hill/interamericana de España, S.A.
- BRUN, JAVIER. BENITO, JOAQUÍN. CANUT, PEDRO. (no hay fecha). **Redes culturales. Claves para vivir en la globalización**. España: no hay editorial.
- CANCLINI, NESTOR. (2001). **Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad**. España: Paidós.
- CASTELLS, MANUEL. (1999). **Globalización, identidad y estado en América latina**. Chile: No hay editorial.
- CISTERNAS, PABLO. LÓPEZ, PAMELA. SIERRALTA, ISABEL. (2012). **Gestión de compañías teatrales: Diagnósticos y desafíos**. Chile: No hay editorial.
- CNCA. (2012). **Cultura y Economía I. Reflexión y debate**. Chile: CNCA
- CNCA. (2009). **Guía para la gestión de proyectos culturales**. Chile: CNCA.
- CNCA. (2014). **Mapeo de las industrias creativas en Chile. Caracterización y dimensionamiento**. Chile: CNCA.
- CNCA. (2011). **Política Cultural 2011-2016**. Chile: CNCA.

- COELHO, TEIXEIRA. (2009). **Diccionario crítico de política cultural**. España: Gedisa.
- ESCOBAR, ARTURO. (2005). **Más allá del tercer mundo, globalización y diferencia**. Colombia: No hay editorial.
- GARRETÓN, MANUEL. (2008). **Las políticas culturales en los gobiernos democráticos en Chile**. Chile: EDUFBA.
- HUERTAS, FRANCO. (1993). **El método PES, Planificación Estratégica Situacional**. Ecuador: No hay editorial.
- *IGNACIO*. (2007). **Gestión de teatros públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral**. No hay país: No hay editorial.
- KOTLER, PHILIP. (No hay fecha). **No hay título**. No hay país: No hay editorial. Cit. En: SELLAS, JORDI. COLOMER, JAUME. AMICE, ESTHER. (2012). **Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos**. España: No hay editorial.
- Ley número 19.891. (2003). **Ley del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes**. Chile.
- Ley N° 19.175. (1993). **FIJA TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE LA LEY N° 19.175, ORGÁNICA CONSTITUCIONAL SOBRE GOBIERNO Y ADMINISTRACION REGIONAL**. Chile.
- MINEDUC Y CNCA. (2003). **Impacto de la cultura en la economía chilena: participación de algunas actividades culturales en el PIB y evaluación de las fuentes estadísticas disponibles**. Chile: Convenio Andrés Bello.
- OCDE Y EUROSTAT. (2005). **Manual de Oslo, guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación**. España: Grupo tragsa.
- OSTERWALDER, ALEXANDER. PIGNEUR, YVES. (2011). **Generación de Modelo de Negocio**. España: Deusto.

- PARRISH, DAVID. (2005). **Poleras y Corbatas, una Guía para Negocios Creativos**. Inglaterra: Merseyside ACME.
- RETAMAL, WILSON. MORENPO, PABLO. (1991). **Guía para formular, elaborar y presentar proyectos (Apuntes de clases)**. Chile: No hay editorial.
- STOLOVICH, LUIS. *LESCANO, GRACIELA. MOURELLE, JOSÉ. PESSANO, RITA. (2002). La cultura es Capital*. Uruguay: Fin de Siglo.
Cit. En: *CAMBEIRO, PAMELA. CAMI, MARTÍN. MOURADIÁN,*

8.2 Bibliografía web.

- ANDER, EZEQUIEL. (No hay fecha). **El proceso de globalización en lo cultural**. Disponible en URL:
<http://www.conaculta.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf13/articulo14.pdf> (Consulta 15 de agosto 2013).
- BARATTINI, CLAUDIA. (16/03/2014). **El mercurio, políticas culturales**. Disponible en URL:
<http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=16-03-2014%20:00:00&dtB=16-03-2014%20:00:00&BodyID=6&PaginaId=3>. (Consulta 12 de marzo de 2014).
- CASTILLO, ALEJANDRO. GUTIÉRREZ, ANDREA. (18/04/2014). **Seminario Internacional de Formación de Audiencias y Marketing de las Artes. Estudio concluye que “falta de costumbre” y “precios” alejan al público de las artes escénica**. Disponible en URL:
<http://www.elmostrador.cl/cultura/2014/04/17/estudio-concluye-que-falta-de-costumbre-y-precios-alejan-al-publico-de-las-artes-escenicas/> (Consulta 18 de abril 2014).
- CNCA. (11/03/2014). **Ministra Claudia Barattini: “El desarrollo cultural es un pilar de la democracia”**. Disponible en URL:

<http://www.cultura.gob.cl/institucionales/entrevista-ministra-claudia-barattini/> (Consulta 12 de marzo 2014).

- CUADERNOS DE LANKI. (05/2004). **Autogestión y Globalidad, situar la autogestión económica en el mundo actual.** Disponible en URL: http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0178/Autogestion_y_globalidad.pdf. (Consulta 08 de enero 2014).
- CUSTODIA, JESSICA. CHU, ENRIQUE. ESPINOZA, NATALIA. MARIN, CAROLINA, MUNDACA, YANINA. SANCHEZ, VANESSA. CASTRO, HUMBERTO. (25/02/2009). **Las artes escénicas.** Disponible en URL: <http://es.scribd.com/doc/12836778/Las-Artes-Escenicas>. (Consulta 8 de octubre 2013).
- DIARIO UNIVERSIDAD DE CHILE. (22/03/2014). **Jaime Lorca: “Ningún teatro en el mundo se financia sin una subvención”.** Disponible en URL: <http://radio.uchile.cl/2014/03/22/jaime-lorca-ning%C3%BAn-teatro-en-el-mundo-se-financia-sin-una-subvenci%C3%B3n/comment-page-1#comment-185926> (Consulta 25 de marzo 2014).
- DIRECCIÓN DE ASUNTOS CULTURALES. (28/18/2011). **Departamento de teatro y danza.** Disponible en URL: http://dirac.minrel.gov.cl/departamento-de-teatro-y-danza/prontus_dirac/2011-09-28/132742.html (Consulta 20 de enero 2014).
- DONACIONES CULTURALES. (No hay fecha). **Comité de donaciones culturales.** Disponible en URL: <http://www.donacionesculturales.gob.cl/ley-de-donaciones-culturales/comite-de-donaciones-culturales/> (Consulta 13 de enero 2014).
- E-CONOMIC, CONTABILIDAD EN LINEA. (No hay fecha). **Definición de empresa.** Disponible en URL: <http://www.e->

conomic.es/programa/glosario/definicion-empresa. (Consulta 23 de septiembre de 2013).

- HERNÁNDEZ, JAVIER. (22/05/2013). **Cultura, economía y sostenibilidad ¿Qué es y cómo medir el "rendimiento cultural"?** Disponible en URL: <http://www.recursosculturales.com/noticias/Cultura,+econom%EDa+y+sostenibilidad+%BFQu%E9+es+y+como+medir+el+%26quot%3Brendimiento+cultural%26quot%3B%3F>. (Consulta 02 de diciembre de 2013).
- MARTÍNEZ, RUTH. (24/09/2013). **domi Los Juglares y los Trovadores.** Disponible en URL: <https://maestroviejo.wordpress.com/2013/09/24/domi-los-juglares-y-los-trovadores/>. (Consulta 13 de febrero 2014).
- REVISTA GESTIÓN, INVESTIGACIÓN ESPECIAL. (No hay fecha). **¡Arriba el telón!** Disponible en URL: ftp://ftp.compaq.com/pub/la/epc/cirq_du_soleil.pdf (Consulta 03 de abril 2014).
- RODRIGUEZ, ABEL. (31/01/2014). **Origen, evolución y precursores de la gestión administrativa.** Disponible en URL: <http://www.slideshare.net/abelrodri/origen-evolucion-y-precursos-de-la-gestion-administrativa>. (Consulta 05 de marzo 2014).
- *UNIVERSIA* BUSINESS REVIEW. (16/07/2009) **Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica.** Disponible en URL: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300912.pdf. (Consulta 27 de enero de 2014).
- ZALLO, RAMÓN. (29/03/2007). **La economía de la cultura (y de la comunicación) como objeto de estudio.** Disponible en URL: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer22-10-zallo.pdf>. (Consulta 15 de octubre 2013).

ANEXOS.

Anexo N°1.

Encuestas.



Encuesta N° 1, Para Compañías Teatrales

1. ¿cuál es el nombre de su compañía de Teatro y en que se diferencia de las demás?

2. ¿Posee su compañía Teatral personalidad jurídica?

- si
 no

3. ¿Cómo se Financia su Compañía Teatral?

- Fondos Concursables del Estado e Internacionales
 Ley de Donaciones Culturales
 Patrocinio de Empresas Privadas sin Ley de Donaciones Culturales
 Autogestión
 Otro (especifique)

4. ¿cómo se relaciona con su público?

5. ¿Qué canales utiliza para difundir su proyecto a su audiencia?(puede ser más de una respuesta)

- Afiches Publicitarios
 Boca a boca
 Redes sociales
 Radio
 Tv
 Mensajes de texto
 mail

Otro (especifique)

6. ¿Cuáles son sus mayores desafíos y dificultades para sostener su compañía Teatral en el Tiempo?

7. Explique brevemente ¿Su compañía Teatral posee su propio modelo de Negocio?

Muchas gracias por su tiempo, sus respuestas serán evaluadas para una investigación de tesis de grado. Esperamos que le hayan ayudado a visualizar mejor sus proyectos y sus metas como Compañía teatral en Chile. Muchas Gracias.

Encuesta N° 2 de Instrucción y conocimientos de Gestores Culturales

1. ¿Trabaja en alguna organización, municipalidad o espacio Cultural?

2. ¿Conoce la enfermedad de los costos que sufren las Artes Escénicas?

- Si
 No

3. ¿Ha trabajado en conjunto con empresas privadas?

- Si
 No

4. ¿Qué empresa?

5. Indique los conceptos que usted conozca:

- Industrias Creativas
 Redes
 Economía de la Cultura
 Innovación
 Modelo de Negocios
 Políticas Culturales

6. ¿Las políticas culturales han aportado al desarrollo de sus proyectos?

- Si
 No

7. ¿ha ganado algún fondo concursable?

- Si
 No

8. ¿Qué opina de las políticas Culturales?

Muchas gracias por su tiempo. Será de gran ayuda para elaborar un Modelo de Sostenibilidad para las compañías teatrales en Chile.

Muchas gracias

Encuesta N°3 de Instrucción y conocimiento de Gestión Cultural para Actores y actrices

1. ¿En que Escuela o Universidad estudió?

2. Con respecto a la formación académica, ¿ existió alguna asignatura relacionada a la Gestión Cultural?

- Si
 No

3. ¿Recuerda su nombre?

4. ¿ Se trataron los temas a profundidad?

- Si
 No

5. Según su experiencia, ¿Han sido de ayuda los conocimientos entregados para la creación y estabilidad de una compañía teatral?

- Si
 No

6. Indique los conceptos que usted conozca:

- Carta Gantt
 Políticas Culturales
 Fondart
 Ley de Donaciones Culturales
 FNDR
 Modelo de Negocio
 Gestión de Proyectos
 Personalidad Jurídica
 Autogestión

7. ¿Ha ganado algún fondo concursable del Estado?

- Si
 No

8. ¿Qué fondo?

Muchas gracias por su tiempo, sus respuestas serán evaluadas para una investigación de tesis de grado. Esperamos que le hayan ayudado a visualizar mejor sus proyectos y sus metas como Compañía teatral en Chile. Muchas Gracias.

Anexo N°2
Entrevistas



Entrevista N°1 a Ignacio Achurra

Compañía de Teatro “La Patriótico Interesante”

09/01/2014

Con respecto a la Compañía la Patriótico Interesante, ¿cuál es tu rol y como inicia la compañía?

Yo soy el director artístico y director general de la compañía. La compañía se inicio el año 2002, yo era estudiante de tercer año de teatro de la Universidad de Chile y hubo una toma universitaria de la cual yo participé y fui vocero de toma, era dirigente, estaba a cargo un poco de la facultad de artes dentro de la Universidad de Chile, y ahí conocí a muchos compañeros y compañeras que trabajaron junto a mí por estas demandas que son más o menos parecidas por las demandas de la educación hoy y que nos llevaron a estar durante un mes pensando en la educación, en la cultura, en el tipo de país que queríamos y cuando terminó esta toma vino la gran pregunta, bueno, se acabo esta burbuja la que vivimos todos juntos, creamos comunidad y colectivo y una manera de relacionarnos y ahora qué vamos a hacer, qué camino vamos a tomar cada uno y yo decidí armar una compañía de teatro callejero, que de alguna manera para mí reunía tres elementos que son tres pasiones: el teatro, la política y viajar. Para mí el teatro callejero condensaba esas tres visiones, un teatro itinerante que por definición debe viajar, que es ambulatorio, un teatro en donde se puede construir un discurso político porque no tienes que pedirles permiso a ninguna sala, ni a nadie para que te programe, te autoprogramas, que ya la manera de crear y de trabajar en el espacio público ya es político y un teatro popular accesible para todo el mundo es lo que siempre he pensado que es y debe ser el teatro. Así nació la Patriótico Interesante.

¿Cómo se financia la Compañía La Patriótico Interesante?

Tenemos muchas fuentes de financiamiento, que por supuesto nunca dan abasto, siempre estamos al borde de la quiebra y sino en la quiebra misma digamos pero logramos salir a flote con varias formas de financiamiento. En primer lugar nosotros estamos muy vinculados, nosotros viajamos todos los años a Europa de gira, dos o tres meses a festivales en época de verano europeo y ya nos hemos insertado en un circuito importante, hemos estado en los festivales de Teatro de calle más importantes de España, Inglaterra, Alemania y Francia. Este año vamos con dos espectáculos, estamos invitados a Londres y a España y eso es un modo de financiamiento importante, porque los festivales nos compran las funciones a un buen precio. Luego postulamos a los fondos concursables que son azarosos, ahora nos acabamos de ganar un Fondart y otro fondo que es de la cancillería; un Dirac que nos pagan los pasajes para las giras. También acabamos por ejemplo este año recién pasado de realizar tres comitivas culturales, que son unos proyectos de teatro comunitario, que son unos proyectos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Estuvimos en Tocopilla, Romeral, en Cauquenes y esos son otros modos de financiamiento y la gorra, el trueque, funcionamos mucho con trueque, trabajamos con la comuna de Pedro Aguirre Cerda que nos prestan espacios y nosotros damos funciones gratuitas para ellos y pasamos la gorra. Hay la verdad muchas fuentes de financiamiento y además arrendamos parte de nuestro equipamiento. Lo que no hacemos y no lo hacemos por opción política es hacer teatro que no nos gusta, o sea no estamos dispuestos hacer una obra infantil, ni una obra comercial, ni hacer una obra para empresa para poder generar recursos. O sea, no es que no estemos dispuestos hacerlo cada uno en su propio entorno, yo tengo una consultora de council, hago teatro para empresas, trabajo como actor en televisión. En ese sentido cada uno trabajamos y se mueve distintas áreas, algunos trabajan en publicidad, en eso no hay ningún juicio, cada uno sobrevive como puede y se desarrolla en otras

áreas a su voluntad. Pero el Patriótico mantiene una ética y un perfil estético que en ese sentido no transa.

¿La compañía posee personalidad jurídica?

Si, somos una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que ya lleva siete años desde que empezamos a ir a Europa nos vimos en la obligación de tener una figura legal.

¿Poseen una estructura organizacional?

Absolutamente, con ingenieros no, pero tenemos una contadora, trabajamos con una contadora digamos que no es parte de la compañía, pero que lleva el tema contable, tenemos dos productoras, dos chicas que son parte de la compañía, parte interna de la compañía: una francesa que hace toda la producción para la difusión en Europa y la otra chilena que trabaja para Chile y Latinoamérica. Tenemos un director musical, tenemos un director de arte, tenemos un jefe técnico, tenemos un sonidista, tenemos una gran estructura, tenemos departamentos, somos muy ordenados en eso y la experiencia nos ha demostrado que la única manera en que haya una responsable final en cada una de las necesidades y demandas de la compañía, es que los roles sean muy específicos, concretos y mientras más acotado este el campo de acción y de responsabilidad de cada uno funciona mejor. Cuando la responsabilidad no es de nadie y es de todos se transforma en un caos.

¿Cómo trabajan los contenidos de las obras Teatrales?

Generalmente, trabajamos sobre la base de un tema, investigamos un tema en profundidad. Por ejemplo “Los Niños Soldados”, estamos seis meses viendo documentales, leyendo libros, compartiendo información, visitando sitios en internet, pensando, reflexionando. Generalmente el tema lo propongo yo y luego desarrollo un guión, un guión de acciones no un guión diálogos y que está

en permanente dialogo con los demás miembros de la compañía, se va alimentando de imágenes, de ideas y sobre la base de ese guión hacemos la creación, participamos todos de la creación, los músicos, los diseñadores teatrales, tenemos tres diseñadores teatrales, los actores siempre están todos en todos los ensayos, si se necesita de la música ¡pum! tenemos la música, si se necesita elementos de diseños ¡pum! entra, vestuarios ¡Pum!, trabajamos como colectivo en ese aspecto y por lo tanto los espectáculos nos pertenecen a todos.

¿Por qué crees que es necesario que las escuelas de Teatro incorporen la gestión Cultural a la formación de los estudiantes?

Realmente creo que el desarrollo de la civilización, de los mercados, de los circuitos, el acceso a la información a través de las redes sociales, del internet, la globalización de la información hace que cada vez que tú quieres insertarte en un mercado o en un circuito con un producto sea el tipo que sea, en este caso con producto artístico tiene una competencia enorme y lograr visibilidad dentro de esa competencia pasa por infinitos factores, factores que son derechamente de marketing y de difusión, factores de calidad y yo diría sobre todo cumplir con ciertos estándares, y eso pasa por comprender a qué público, a qué festivales, a que instancias tú puedes apuntar con un proyecto. O sea tú tienes una obra de teatro y dices: perfecto, creamos este espectáculo ¿y ahora dónde lo mostramos?, ¿en qué sala?, ¿Quién querrá ver esta obra de teatro?, ¿Quién podría financiarnos una temporada?, ¿qué horarios nos conviene? Etcétera, etcétera. Esa comprensión del medio en el tú te vas a desempeñar me parece que es una herramienta que si tu como artista no la tiene estas en una desventaja enorme con cualquier otra actividad cultural. La gente cuando decide ir a ver una obra de teatro, lo decide...podría ir a comerse una pizza, podría ir al museo, podría tomarse un trago con sus amigos, o sea es muy poca la gente que en su ítem presupuestario mensual tiene plata para tres

obras de teatro. Tú de alguna manera compites contra muchos factores, y si no eres capaz de llegar a ese público que te quiere ver y ese público que lo puedes alcanzar mediante festivales, en taquilla o en cartelera en una sala o presentándote en la calle derechamente. Pero si no tienes esa visión de dónde, de quién, de cómo, es muy difícil, puedes ser un gran artista pero te vas a quedar con la obra de teatro en el garaje de la casa y por lo tanto creo que tener herramientas de gestión de proyectos se vuelve cada vez una necesidad imperiosa para que un artista pueda difundir su trabajo y por lo tanto darle continuidad.

Muchas gracias Ignacio Achurra y a la Compañía La Patriótico interesante por acceder a esta entrevista. Gracias.

Entrevista N°2 a Martin Erazo

Director del colectivo “La Pato Gallina”.

08/01/2014

¿Cómo inició el colectivo “La Pato Gallina”?

Nos formamos como un grupo de amigos que queríamos hacer teatro de calle y empezamos a trabajar, era gente que venía de distintas disciplinas, más que nada concentrado en el teatro, la música y las artes plásticas.

¿Cómo se financian?

Con las funciones que damos, con las funciones que vendemos. Para hacer los espectáculos a veces postulamos a ciertos proyectos, pero esos proyectos que nos ganamos son para construir las obras, no es que vivamos de los proyectos, sino que, vivimos de las obras que hacemos.

¿Ustedes poseen una estructura organizacional?

Si. Tenemos una personalidad jurídica, que es como una junta vecinal y hacia adentro tenemos un tesorero, una productora, trabajamos con un contador y aparte los cargos específicos artísticos que tienen cada uno también.

¿Han aportado las políticas culturales a su desarrollo como colectivo?

O sea, los apoyos de los proyectos que nos hemos ganado, de esa manera han sido el aporte, como... a partir de eso y también con ciertos proyectos que han sido interesantes, como de giras... como el proyecto “sismo” que hubo al principio, después se llamo “Chile en mi barrio”, cosas interesantes que no han tenido mucha estabilidad, que son buenos para las compañías para viajar y para hacer cosas, sobre todo fuera de Santiago. En ese sentido sí nos hemos encontrado con las políticas públicas en esos puntos, pero no con algo constante; es algo no constante, más intermitente.

¿Y cuándo comenzaron, partieron desde la autogestión?

Si. Partimos, osea... seguimos trabajando la autogestión, porque una cosa es que cada cierto tiempo nos ganemos un proyecto para hacer una obra y después nosotros nos autogestionamos y tenemos que vender las funciones y con eso ahorrar y mantener a la gente, somos 18 personas, mantener los equipos; entonces es autogestión lo que hacemos.

¿Y cuando tú hablas de vender el proyecto...?

No, las funciones.

...las funciones, ¿las venden a las municipalidades?

No. O sea, bueno si, como hoy, a la municipalidad, otro día a una universidad, otro día a un festival. Son como festivales, universidades y municipios en realidad, y algunos teatros también que tienen ciertos fondos para comprar funciones.

¿Ya que tienen personalidad jurídica, han trabajado bajo la ley de donaciones culturales?

No. Hemos tratado pero no hemos podido, porque para sacar la ley de donaciones culturales tienes que asociarte a una corporación cultural, y cuando nos asociamos a una corporación cultural para hacerlo fue Matucana 100 y tuvimos un montón de trabas, estuvimos como un año y medio tratando de sacar el papel para sacar la ley de donaciones culturales, así que al final dijimos "ya filo".

Y tú como director tienes otras labores, porque te vimos haciendo luces...

Si.

¿Qué otros roles tienes dentro de la compañía?

Hago producción también, la dramaturgia y la dirección de las obras.

¿Ustedes trabajan con redes?

Si, o sea... es que redes, ¿Cuáles redes? ¿A qué te refieres con redes?

... una red, trabaja a través de medios o canales, pero en si, ayuda con otras corporaciones para realizar los proyectos.

Lo que pasa es que hay pocas redes, entonces... como que... hemos hecho contacto con festivales y con corporaciones culturales, pero más que nada como una línea no más, no una red; no he visto redes, de a poco se han ido formando las redes, se han ido tejiendo.

Como vimos, en este festival está involucrado Santiago a mil.

Este festival es de la corporación cultural de San Joaquín, pero Santiago a Mil también está apoyando el festival, tiene que ver con el festival entero, pero no con esta función, sino que con las otras funciones que hay en el festival. Eso ya es una red que hace Santiago a mil con el teatro (San Joaquín), no con nosotros.

¿El dinero de las entradas, que en ocasiones se cobra al público, aporta?

Si. Depende del trato con el teatro, pero generalmente es para la compañía 70 % y para el teatro 30 %.

¿Entonces, ha servido el dinero de las entradas para poder realizar los montajes?

Si claro, o sea, nosotros vivimos de eso y de las funciones que vendemos, por ejemplo, hoy la función es gratis, pero hay alguien que paga las funciones. Pero cuando nos metemos a un teatro, y vamos a un borderó,

hacemos ese tipo de tratos, 70 % para la compañía y 30 % para el teatro, y a veces 60 % para la compañía y 40 % para el teatro.

¿Qué le puedes aconsejar a las compañías que están emergiendo?

Que trabajen, que ensayen, que se dediquen y que aguanten todos los problemas con que se van a encontrar, porque se van a encontrar con miles y que se preocupen de la creación más que nada, como primera cosa, porque finalmente eso es lo que mueve todo el resto. No sacas nada con tener una buena administración y una buena producción si el trabajo creativo no tiene amor y no tiene una entrega al cien por ciento, y uno mientras más esta partiendo, más se puede dedicar cien por ciento a esto. Después empiezan a crecer las familias y... claro nosotros nos seguimos dedicando, pero cada vez, se hace a veces, más complicado.

Muchas gracias al colectivo “La pato gallina”, por acceder a esta entrevista y aportar con sus conocimientos para el desarrollo de esta investigación.

Entrevista N°3 a Cecilia Noton

Coordinadora del Diplomado en Gestión Cultural de la
Región de Arica y Parinacota. Universidad de Chile.

11/03/2014

¿Cuáles son las líneas temáticas del diplomado de la Universidad de Chile que se va a presentar en Arica?

El diplomado se hizo pensando en la localidad, se hizo específicamente para Arica, entonces gracias a un diagnóstico que nos entregó el Consejo Regional de la Cultura y las Artes, detectamos que lo que más se necesitaba en Arica, eran tres cosas: una era tener énfasis en turismo cultural, porque Arica tiene una potencia turística importante; patrimonial, porque Arica tiene mucho patrimonio, tiene las momias, las festividades..., entonces que manejaran bien el tema patrimonial; y en la tercera línea acentuamos mucho el tema de administración, se hacen tres cursos relacionados a ese perfil, que son: administración financiera, es decir, puro presupuesto, planilla Excel, manejarse con ese tipo de cosas, que lo hace Alejandra Barraza que es una profe de la facultad de economía y que también es profe del magister en gestión cultural, hay un curso de marketing cultural que lo hace Gustavo, que también es profesor de economía, marketing cultural que se refiere a ver el tema de iniciativas culturales más bien con una mentalidad de modelo de negocios y uno de industrias culturales o industrias creativas que lo hace Leonardo Ordóñez que también es docente de la facultad de economía y que trabaja en CORFO con todo lo que es modelo de negocios de iniciativas culturales de CORFO. Entonces quisimos darle esos tres aspectos para reforzar la gestión cultural en Arica, que es lo que sentimos que más se necesitaba. Arica es una ciudad que tiene mucho contenido pero poca gestión y pocos recursos, a diferencia por ejemplo de Antofagasta, que teniendo las mineras y todo eso, tiene mucho

recurso y mucha infraestructura, pero le falta contenido. Entonces por eso se tiene que ir haciendo focalizado para cada localidad.

¿Qué herramientas se entregan a los estudiantes que van a cursar el diplomado?

Las herramientas que se entregan principalmente son las que necesita un gestor en general, que son principalmente temas administrativos, como de manejo de una empresa digamos, pero siempre desde el punto de vista de industrias culturales, a eso me refiero con los ramos también, que están muy ligados a las herramientas que se entregan, o sea, el gestor cultural va a tener la noción de tener una idea y saber transformarla en un proyecto viable, saber manejar las herramientas que le permitan que ese proyecto sea viable y sea exitoso, generar las audiencias para ese proyecto, también está el tema de poder manejarse en la legislación cultural actual en Chile, la institucionalidad cultural que tiene Chile, manejar fuentes de financiamiento para los proyectos culturales y todo el tema patrimonial..., se refiere a manejar herramientas de poder enfocar bien cual es el valor patrimonial de las cosas, cual es la identidad, saber reconocer esas cosas y hacer una gestión local que sea pertinente, una gestión cultural pertinente. Suele suceder que la gente de Santiago va a hacer gestión cultural a regiones y siente que está llevando la clave del éxito a la región o lo que nosotros desde acá vemos como importante para ellos, resulta que para ellos es importante otro tipo de cosas y su identidad es distinta a lo que nosotros vemos, entonces es súper importante que la gestión cultural se haga desde un punto de vista pertinente en cuanto a que integre a las personas de la región. Me pasó que fui a Punta Arenas, más allá, a Porvenir, un pueblito chico que está en tierra del fuego, y para mí lo más importante de ellos eran los Onas por ejemplo, y yo le hablaba a todo el mundo que conocía allá, “oye los Onas y la cuestión” y resulta que ellos jamás se han sentido identificados por los Onas. Los Onas es parte de su historia, es algo

que sucedió, que fue importante, pero ellos son solamente en su mayoría descendientes de la gente que fue a hacerse millonario con el oro, con la fiebre del oro que hubo en la tierra del fuego, entonces en realidad para ellos, su identidad y su patrimonio más valioso eran por ejemplo las maquinas que habían llevado desde Croacia o no se donde, a tierra del fuego para ver el oro...tenían todo un cuento con esa historia, con esa parte de la historia ellos se sentían identificados, y yo estaba haciendo el ridículo en el fondo tratando de inculcarles a los Onas, que era una raza que lamentablemente se extinguió, que no hubieron descendientes y si los hay no son las personas que viven ahí, entonces a eso se refiere, o sea yo hubiera hecho el ridículo haciendo un festival de cultura Ona en Porvenir, cuando en realidad ellos lo que querían era un festival... me entienden, a eso me refiero, es como la pertinencia de gestión cultural en cada localidad, y eso es súper importante y es algo que se está tratando de inculcar en todos estos programas. Y por otro lado está el tema de saber el equilibrio de identidad y globalización, porque sin duda todas las comunidades ahora están relacionadas con internet, con la globalización, entonces ha nacido un concepto que se llama “glocalización”, y es como la globalización integrada a tu identidad local. Y lo otro importante, que es una herramienta que ahora por lo menos y sobre todo a lo que ustedes respecta con esto de las compañías teatrales independientes, como funciona, es el trabajo en red, saber trabajar en red, saber trabajar en alianzas, saber con quién te conviene asociarte, que puede ser otra compañía que está en tus mismas condiciones, pero que está en Bolivia, y que tu vas a poder hacer una red de apoyo que cuando ellos vengan tu les prestes ciertos... no se po...les facilitas ciertos insumos, ciertas cosas que te hacen poder funcionar de esa manera, entonces, ¿cómo el unirse entre varias iniciativas puede potenciar tu iniciativa?, esa sería una herramienta. Son varias las herramientas en realidad, pero lo bonito que tiene gestión cultural es que es hacer principalmente, es como que

tengas una idea y poder hacerla, esa transformación de una idea a un proyecto es lo más importante.

Dentro del diplomado ¿existe un enfoque que esté destinado a lo que son las artes escénicas?

No, no hay una división de género artístico o de disciplinas artísticas, no. De hecho en el diplomado tuvimos desde una niña que tenía una escuela de yoga, un caballero que tenía un colegio, que es como gestión cultural y educación, teníamos personas de la CONADI que son más temas patrimoniales indígenas, había un lutier, había un director de orquesta, también había una persona que llevaba compañías teatrales... entonces no, los diplomados se enfocan desde un punto de vista amplio, de todos los aspectos de la cultura, que es súper amplio, cultura puede ser desde que estemos sentados aquí tomando este café en un Starbucks, que es una cultura súper gringa insertada en nuestra sociedad, entonces cultura es tan amplio que en realidad no se ha dividido por área, no tiene especificación en temas teatrales.

En un momento hablaste acerca de las políticas ¿el diplomado se articula con las políticas públicas actuales, 2011-2016?

Mira, este diplomado, independiente a que sea un... es la primera vez que se hace este tipo de alianzas entre la Universidad de Chile y el Consejo Regional, porque este diplomado nace de la alianza entre el Consejo Regional de Arica y la Universidad de Chile, se hace en conjunto... si está acorde a las políticas que el CNCA está queriendo implementar, las políticas públicas que ahora se están queriendo implementar, que es: una, descentralizar, que es una política pública que se está tratando de hacer hace mucho tiempo; poder lograr la gestión local propia; y también responde a las políticas públicas de capacitar, que también es algo que a través del FONDART y a través de un montón de herramientas, el estado ha intentado llevar; y también responde a la política,

que también vendría a ser pública, porque la Universidad de Chile es la universidad estatal, que la Universidad de Chile está tratando de volver a ser esa universidad que era, que tenía presencia en regiones, que su principal objetivo en su creación era la de velar por la educación a nivel nacional, de que todos los chilenos tuvieran acceso a la información y a la educación. Entonces responde a políticas públicas desde varios puntos de vista, no solamente culturales, sino que también, de educación y locales de gobiernos regionales.

¿Hacia qué personas está dirigido el diplomado?

Este diplomado está dirigido a todas las personas que... bueno principalmente gestores culturales que por lo general lo hacen de manera independiente y autodidacta, pero también a cualquier persona que quiera tomar iniciativas en el ámbito cultural, es decir, es súper amplio lo de las personas. Como te decía, teníamos gente de muchas partes, gente que quiera desarrollar proyectos turísticos culturales, así como iniciativas artísticas, patrimoniales, es súper amplio, porque no solamente son artistas en sí, no solamente es el bailarín, el cantante, el músico o el actor, sino que también son personas que se dedican tras bambalinas a generar estos proyectos, habían hartos emprendedores, gente que llevaba sus negocios.

¿En qué ámbito incide este diplomado?, refiriéndose al sector público y privado.

Yo creo que este diplomado incide en manera transversal, es decir, nosotros ahora tuvimos 17 titulados este año y esos 17 titulados van a poder aplicar todas las herramientas aprendidas en sus distintas áreas, y eso significa que son las personas que trabajan en el tema público, que trabajan en el tema privado, que trabajan en temas de ONG... entonces en realidad, la incidencia más que a nivel público y privado, va a ser una cosa local-regional, la región de Arica va a poder contar con proyectos y con gestión de audiencias más

reflexionadas, más llevada como en estas herramientas, es más transversal que simplemente público o privado, es algo general.

¿Cuáles crees que son los desafíos para las carreras de pregrado en materia de gestión cultural, en este caso licenciatura de interpretación teatral?

Mira, cuando yo estudié el magister, teníamos una discusión eterna que nunca fuimos capaces de ponernos de acuerdo. Estaban los que pensaban que el artista no necesariamente tiene que ser un gestor, es decir, si tú ves a los grandes artistas de la historia, si pueden haber tenido muchas habilidades de gestión, pero su principal función en la vida era tener esa capacidad creativa, creadora... no sé, un actor puede ser el mejor actor del mundo sin tener noción de la gestión cultural y no tiene por qué tenerla, es decir, su función no es impulsar proyectos, su función es ser un buen actor; y había otra línea que pensaba que no, que todos los artistas tenían que tener esas herramientas. Entonces, existen las dos visiones, por un lado las dos visiones tienen la razón, si tu a un músico le pides que además de estar estudiando siete horas diarias para lograr tocar como toca y la excelencia que se necesita para estar arriba del escenario interpretando las piezas, esté dedicado a llamar a la gente, a generar los vínculos, que se yo...tal vez si le puedes estar restando tiempo que él debería dedicar a su oficio me entienden, y por otro lado, si hay músicos que tienen ambas cosas y se manejan súper bien en las dos cosas y no tendría porque alterarlo, pero los que no lo tienen, no sé si es necesario que se le exija eso. Entonces yo encuentro que es súper positivo que dentro de las carreras de pregrado se les agregue dentro de la malla una preparación con respecto a gestión cultural, porque si son herramientas que siempre van a servir, que siempre no van a estar demás y que para la realidad nacional son súper útiles, porque en realidad suele suceder que la gran mayoría de los artistas que salen de estas carreras, necesitan manejar estas herramientas para poder funcionar

de forma independiente. Sin embargo, si no las reciben, yo creo que la solución va más porque se empiecen a asociar, que haya más asociatividad entre gestores culturales y artistas, porque independiente que el gestor cultural además sea artista, no necesariamente el artista tiene que ser gestor cultural me entienden, entonces, sí creo que es importante y que es súper enriquecedor para el artista manejar estas herramientas, pero también creo que pastelero a tus pasteles en el fondo. Hay gente que nace con la inquietud de ser gestor cultural y hay gente que nace con la inquietud de ser artista solamente, entonces si se logra esa asociatividad, podrían perfectamente fusionarse, todas las compañías de teatro podrían contactar a gestores culturales que trabajaran en conjunto y tal vez no sería tan caótico esto de tener que estar exigiéndole a artistas que hagan una función que no es realmente su oficio, me entienden, es una visión. Pero yo creo que la clave para el mantenimiento de esta... como la autogestión de estas compañías teatrales independientes son; una, que generen una personalidad jurídica, ahora hay un montón de figuras de personalidad jurídica nuevas que no demandan tanta contabilidad ni tanta cosa así como de inversión, digamos, es barato hacer una personalidad jurídica hoy en día, que se informen de cómo, porque las personalidades jurídicas tienen acceso a un montón de fondos más, internacionales y que se yo; lo otro es que trabajen en red, o sea, contactar a otras compañías que tienen la misma inquietud les va a dar una potencialidad mucho mayor; el trabajo en alianzas, el centro cultural de España, Matucana 100...todas estos centros culturales, el GAM, todas estas infraestructuras necesitan contenido y esos contenidos muchas veces se pueden lograr a través de alianzas, tal vez una compañía de cinco actores que en realidad todos están copados de responsabilidades y de asumir roles, puede ser desgastante y terminan disolviéndose, pero tal vez si trabajan en red, una, van a tener más acceso, más lugares, van a generar un mayor contenido, pueden crear festivales... así es como funciona hoy en día y a funcionado... yo he visto casos súper exitosos cuando se trabaja en red, como

el Festival de Cielos Infinitos en Punta Arenas. Eso es pura gestión, es gestión de pura gente de Punta Arenas que vinieron a estudiar a Santiago.

Muchas gracias por la entrevista Cecilia Noton, será de gran ayuda para nuestra tesis.

Entrevista N°4 a Gabriel Matthey

Coordinador del Magíster en Gestión Cultural de la Universidad de Chile.

¿Cuáles son las líneas temáticas del magíster que imparte la Universidad de Chile?

Hay varias áreas temáticas, porque en realidad la cultura es tan amplia que es difícil pensar en líneas, entonces más bien nosotros ocupamos el concepto de “área”. Una por ejemplo, es el área sociológica-antropológica, estimamos que es muy importante que los estudiantes tengan ciertas bases en esos ámbitos, porque estamos trabajando para la cultura, entonces hay que tener noción de sociología y de antropología, eso porque nos interesa el concepto antropológico justamente de la palabra cultura, que incluye todo lo que hace el ser humano, no solamente las artes, como se ha cometido este error en Chile, este reduccionismo de usar el sinónimo de cultura con arte, esa es una de las áreas. Después otra de las áreas, sería la gestión cultural propiamente tal, con las herramientas que eso implica y la otra es la que tendría que ver con la economía, aplicando todas las herramientas económicas a la gestión cultural que también es importante, evaluación de proyectos, evaluación de impacto de proyectos, diseño de proyectos... entonces tenemos como esas tres líneas, el área antropológica y sociológica, después el área propiamente de la gestión cultural y el área de la economía aplicada a la cultura. Por ejemplo, hay cursos que establecen cruces entre todas estas áreas, ahora vamos a introducir un curso muy interesante que se llama “Culturas, sociedades y economías”, justamente para explicar que cada sociedad tiene una cultura y en función de eso surge un modelo económico para esa cultura. Hoy día estamos un poquito invadidos por el neoliberalismo, que está en todo el planeta prácticamente y la gente piensa que eso es lo único que hay y no, a través de la historia y hacia el futuro también, las culturas y las sociedades pueden ir

generando sus propios modelos económicos locales, la economía es parte de la cultura, parte muy importante de la cultura, como nos organizamos, como distribuimos los recursos, etc., y no al revés, en que hoy día se habla de que la cultura es como un sector de la economía y no, eso es un error gravísimo. Entonces por eso tenemos cursos en que relacionamos la cultura con las sociedades y con las economías en plural, para que los estudiantes tengan una base más antropológica y sociológica, insisto, en la gestión cultural.

¿Qué herramientas se entregan a los estudiantes que van a cursar el magíster?

Siempre hay que ir mejorando, porque esto va cambiando, pero nosotros distinguimos bien claro que es lo que son las herramientas, por ejemplo, incluso el diseño de proyectos es una herramienta, no es el fin último digamos, hay mucha gente que piensa que por el hecho de que hace proyecto es gestora o gestor cultural y no, no es así. Entonces el diseño de proyectos es una herramienta, así como lo puede ser un plan de negocios, son herramientas para poder articular todo eso en función de lo que sería un proceso de desarrollo humano, nosotros la gestión cultural la asociamos a los procesos no a los eventos, porque los eventos son totalmente efímeros, el “eventismo” fue también una moda en Chile que nos causó bastante daño, en el sentido que era como una píldora que tomábamos de vez en cuando pensando que esa iba a ser la solución y no, la solución es algo que se va haciendo día a día en base a procesos. Entonces los proyectos, los planes de negocios, los planes comunicacionales, el mismo marketing cultural, todas esas son herramientas que te ayudan a armar procesos y los procesos obviamente que se sostienen en las relaciones humanas, en las redes, porque en el fondo la cultura la hacemos todos, entonces hay que ir ordenando un poco el lenguaje, hay que ir ordenando un poco que es lo que son herramientas, que es lo que es realmente la gestión cultural, donde ubicar los eventos, donde ubicar la producción,

porque también hay personas que confunden la gestión cultural con la producción y no, la producción tiene que ver con la ejecución misma del proyecto en especial, lo que es más técnico, incluso lo que es más doméstico de llegar a producir una determinada actividad artística, que es muy importante, pero la producción no es sinónimo de gestión cultural, porque la gestión cultural tiene que ver con políticas culturales, con políticas públicas, tiene que ver con procesos, con planificación de corto, mediano y largo plazo, con relaciones públicas, con las culturas locales... hoy día por ejemplo, también tenemos que pensar que la gestión cultural tiene que atender a los pueblos originarios, uno puede dirigir la gestión cultural a los pueblos originarios o, hay una nueva vertiente que es la “gestión multicultural”, ahora con las migraciones uno debería estar abierto de mente y de emociones también para hacer gestión cultural a los pueblos que emigran, que llegan a Chile y eso te genera realidades multiculturales que son muy interesantes. Entonces, nosotros decimos “la producción es una herramienta de la gestión cultural”, tal como la generación de modelo de negocios, tal como el marketing cultural, etc.

Dentro del magíster ¿existe un enfoque que esté destinado a lo que son las artes escénicas?

No. Nosotros dentro del magíster tenemos un área donde destacamos la parte artística y una de las clases es de las artes escénicas en general, que es lo que hay detrás de las artes escénicas, pero nada como para desarrollar las artes escénicas, no, solamente un curso de artes escénicas, otro de música, otro de literatura y cada estudiante toma aquello que le interesa más, puede tomar todo si quiere libremente, o lo que le exigen los créditos, pero no hay capacidad porque son tantas las artes y nosotros acá tenemos un montón de temáticas distintas a las artes, que también la gente está empezando a abordar, por ejemplo han surgido tesis sobre gastronomía, que es parte de la cultura, tesis sobre la gestión cultural aplicada a los cementerios, que en los

cementerios hay toda una memoria, todo un patrimonio riquísimo, ahora hay una tesis que quiere rescatar Chuquicamata, como se está tapando con los desechos mineros, quieren proteger el casco principal, entonces son tantos los temas que no podemos quedarnos en una línea artística, entonces nosotros damos las bases y después cada cual va desarrollando lo que más le interesa, es demasiado amplio el tema de la gestión cultural, hay gente que se interesa en la parte de políticas culturales, otro en los pueblos originarios, otro en lo económico, otro en lo artístico y dentro de lo artístico en lo escénico, entonces es muy amplio.

¿El magíster se articula con las políticas culturales actuales 2011-2016?

Mira, yo te diría que este magíster lo estamos reordenando, lo estamos potenciando poco a poco, yo creo que este magíster de aquí a unos dos o tres años más va a estar en un nivel mucho más potente, más interactivo con el mundo de afuera, hemos generado un portal, hemos generado una revista, está el observatorio, pero todavía nos falta, porque esto es algo muy nuevo en Chile y en el mundo, entonces nos falta bastante todavía, yo soy bien exigente con el magíster y con uno mismo, no soy autocomplaciente para nada, nos falta bastante. Obviamente que el magíster tiene que aspirar a ser un referente de opinión, tenemos que ir generando opinión, tenemos que irnos pronunciando frente a las políticas culturales, pero eso requiere de un estudio, de una dedicación y todavía no tenemos la plataforma suficiente para eso, pero vamos para allá, tenemos que ser protagonistas del desarrollo cultural del país, tener una capacidad de opinar para influir, ojalá, en el desarrollo de la cultura.

¿Hacia qué personas está dirigido este magíster?

Como estamos considerando la cultura en su sentido antropológico, es bastante abierto. Al principio estaba más dirigido a los artistas, pero ahora es muy abierto entonces recibimos por supuesto artistas, pero recibimos también,

por ejemplo, profesores de historia, periodistas, antropólogos, sociólogos, gente de economía arqueólogos también hemos recibido, hay una gran variedad de público digamos y de estudiantes y estamos tratando de que se distribuyan un porcentaje extranjero, un porcentaje de Santiago y otro de regiones, un tercio, un tercio y un tercio, pero todavía no llegamos a eso porque hay mucho interés, entonces vemos según las postulaciones lo que resulta, pero nos interesa diversificar los estudiantes, porque la cultura es intrínsecamente diversa, entonces nos interesa estar abierto y en ese sentido los cursos son mucho más enriquecedores, porque tu interactúas con gente muy diferente y para los profesores también es un estímulo y es un problema, porque no puedes usar de repente lenguajes demasiado técnicos. Un problema que tenemos acá y que ahora estamos empezando recién a solucionar es la matemáticas, porque los estudiantes no saben matemáticas, se olvidaron porque nunca las practicaron después, entonces ahora tuvimos que introducir un curso de nivelación de matemáticas para que puedan entender mejor los cursos de economía, pero eso también es algo que estamos recién empezando y todavía nos falta mucho, porque claro, nosotros quisiéramos que nuestros egresados fueran directores de centros culturales, ojala que algunos de ellos después fueran ministros de cultura, entonces si queremos llegar a esos niveles tenemos que tener una formación cada vez más completa y por supuesto de mejor nivel.

¿En qué ámbito incide este magíster, refiriéndose al sector público y privado?

Mira nosotros tenemos muchos estudiantes o egresados que están en el ministerio de la cultura o que trabajan en municipalidades, en corporaciones, también en el ministerio de relaciones exteriores, en museos, tenemos en la biblioteca nacional, es muy diverso, pero todavía nos falta muchísimo como les decía, porque en Chile continuamos un poco con esta idea de la “amistocracia” y en muchas partes se contratan los alcaldes o distintos agentes políticos,

contratan sus amistades, gente de confianza que a veces no son especialistas y que a veces no son expertos en temas de la cultura, de la gestión cultural, entonces nosotros tenemos que hacer una campaña ahora que vaya profesionalizando la gestión cultural y que se reconozca los magísteres para que ellos sean los primeros que tengan opción a dirigir los centros culturales, las corporaciones culturales de las municipalidades o galerías de arte, lo que sea digamos. Entonces en realidad el ámbito laboral debiera ser muy amplio, incluso por ejemplo estamos poco a poco también viendo la necesidad de que haya gestores culturales en los colegios, cada colegio debería tener un gestor cultural para que vincule los contenidos de la educación con el contexto, aquí en Chile uno de los grandes problemas que tenemos en la educación y que no se habla es que la educación chilena enseña a vivir en otros países, pero no en Chile, nos hablan de Europa, nos hablan de Estados Unidos, nos hablan de la historia de medio oriente, aprendemos muchas cosas, pero no sabemos qué pasa en Chile, si ustedes hacen una encuesta y preguntan qué significa la palabra Chile, yo les aseguro que más del 70% de la población chilena no sabe, o sea, Chile ignora a Chile, eso yo lo digo también en mis clases de cultura chilena, entonces la única manera de mejorar la educación es vinculándola con el contexto, porque la educación es básicamente aprender a vivir en el lugar donde uno está, en este caso nos deberían enseñar a vivir en Chile primero y segundo lugar en el mundo porque obviamente que ya estamos globalizados y para poder aprender a vivir en Chile y en el mundo necesitamos que el colegio y los liceos vinculen sus contenidos con el contexto y ahí la gestión cultural es fundamental, entonces hay un campo de desarrollo enorme pero todavía no está instalado en Chile la gestión cultural como profesión, todavía nos falta eso, ahora cualquiera es gestor cultural o un productor cultural se dice gestor cultural y el productor cultural en realidad es un productor artístico, tampoco es cultural porque está usando la palabra cultura en vez de arte y eso no es así, entonces yo te diría que estamos a mitad de camino, falta mucho.

¿Cree que es necesario que los artistas creadores posean herramientas de gestión para poder articular sus proyectos?

Sí. Bueno hoy podríamos hablar de gestión artística, para no confundirla con gestión cultural que es mucho más amplio. Yo creo que todo artista debería tener herramientas de gestión artística, porque hoy día el mundo es muy competitivo, no es fácil hacer arte, entonces si tu quieres hacerlo tienes que sistematizar de alguna manera tu trabajo, con planes de corto, mediano y largo plazo, tienes que saber realizar proyectos, tienes que saber captar oportunidades, tienes que ser proactivo, innovador, no reactivo, no esperar que el “papá estado” te haga todo, es importante que el estado apoye, pero no siempre va a ser el estado, entonces también ustedes pueden captar fondos de empresas privadas, ahora existe “la responsabilidad social empresarial”, que las empresas están desarrollando nuevas políticas para relacionarse con sus “clientes”. Yo creo que el artista tiene que tener herramientas de gestión de todas maneras y debería estar en las mallas, tiene que saber hacer proyectos, tiene que saber relacionarse públicamente, a veces los artistas son muy buenos en lo suyo, pero son muy tímidos para relacionarse en la vida pública, entonces de todas maneras hay que hacerlo.

¿Cuáles cree que son los desafíos para las carreras de pregrado en materia de gestión cultural, en el caso de Licenciatura en Interpretación Teatral específicamente?

Bueno, en primer lugar, comprender que una cosa es la producción artística, otra cosa es la gestión artística y otra cosa es la gestión cultural, diferenciar esos tres niveles que son diferentes, y en el caso de las artes preocuparse principalmente de la producción artística y de la gestión artística y eso tendría que estar incorporado en las carreras, en las mallas, el artista es bueno que sepa producción, porque algunos después se dedican a eso profesionalmente, y es bueno que sepa de gestión artística y si alguno de ellos

tiene intereses mayores, más amplios y le interesa las políticas culturales, el desarrollo de las culturas locales, etcétera, puede después aspirar a la gestión cultural. Pero yo creo que hay que empezar a aclarar bien los conceptos, a precisar el lenguaje para saber qué es lo que uno quiere, acá recibimos muchas veces artistas que quieren estudiar gestión cultural, pero después nos damos cuenta que no es eso, sino que lo que ellos quieren es estudiar producción artística, entonces se desilusionan porque dicen “Gabriel pero a mí no me interesa la antropología, porque tanta teoría, tanta sociología” y yo les digo “ustedes tienen que prepararse para hacer políticas culturales, para debatir sobre esos temas, para diseñar proyectos de desarrollo colectivo que van mucho más allá de la producción de una obra de teatro”. Entonces, hay que saber distinguir los planos, son todos importantes, la producción artística, la gestión artística y la gestión cultural, pero son diferentes y complementarios, y en el caso de una carrera artística, insisto, tiene que haber por lo menos producción artística y gestión artística.

Muchas gracias por la entrevista Gabriel Mathey, será de gran ayuda para nuestra tesis.

Entrevista N°5 a Andrés Mosqueira

(Director del Museo de Santiago- Casa Colorada.
Dirección de Cultura de la Municipalidad de Santiago)
04/03/2014

¿Existe vinculación directa entre las Municipalidades y Políticas (2011-2016) para la ejecución de proyectos culturales (Promoción de las artes, participación y patrimonio cultural)?

Efectivamente los municipios se vinculan con respecto a las políticas públicas de Cultura a través de mesas de coordinación, proyectos y actividades específicas que las involucran.

¿Las municipalidades en general reciben un presupuesto fijo para proyectos culturales?

Aunque está expresado en la Ley, no todos los municipios cuentan con fondos directos para el desarrollo cultural. Muchas tienen corporaciones culturales, que son de carácter privado, pero cuyo presidente es el alcalde, que les permite hacer gestión cultural. En nuestro caso, nosotros contamos con Dirección de Cultura a través de la cual se gestiona el presupuesto asignado para las actividades. Hay otros municipios que no cuentan con ninguna de las dos figuras y realizan el trabajo cultural a través de las Direcciones de Desarrollo Comunitario.

¿Las municipalidades reciben fondos de los Gobiernos Regionales?

No en forma directa, pero si pueden postular a los diversos fondos que cubren actividades culturales, como el 2% de Cultura, el FNDR en su modalidad patrimonio u otros.

¿A qué tipo de personas les llegan los fondos (personas Naturales o Jurídicas)?

En el caso de Santiago, nosotros desarrollamos dos modalidades: Desde nuestra línea de producción, llegamos directamente a la comunidad con una oferta de eventos y espectáculos. La otra línea es la denominada Cultura de Barrios que desarrolla funciones con la comunidad organizada a través de diversas iniciativas que se generan desde la comunidad.

Existe una tercera modalidad, pero que no está direccionado desde la Dirección de Cultura que son los Fondos Concursables, que se gestión desde la DIDECO y están dirigidos a organizaciones comunitarias de la comuna.

¿Cómo postular a ellos? ¿Existe alguna plataforma?

Si, a través de la Dirección de Desarrollo Comunitario donde existen los formularios y las instrucciones de postulación.

Muchas gracias por la entrevista Andrés Mosqueira, será de gran ayuda para nuestra tesis.

Entrevista N° 6 en profundidad a Juan Radrigán

Dramaturgo Chileno

07/01/2014

¿Qué piensa de las compañías teatrales hoy?

Quiero hablar de muchísimas compañías independientes que andan dando teatro así como a pulso, en casas, en lugares que no son salas de teatro, esas compañías no se pueden sustentarse porque no tienen acceso a la información. Por ejemplo los Locos del Pueblo, somos cuatro y empezamos con dos, hicimos la obra de uno de ellos que se llama Fanta y Romo, sin recursos, pero tuvimos la suerte de tener espacios para ensayar, un espacio que no tenemos ningún problema, ni de tiempo ni de nada. Ese es una gran cosa o si no hay que andar ensayando en el living de la casa o en otras partes. Pero eso nos ayudo fijate a montar la obra sin ni un veinte. ¿De adonde sacamos para vestuario y para eso? ,ya no me acuerdo como nos la arreglamos, desde la casa. Lo que pasa es que uno de ellos pertenece a Arte Educa que se llama, que queda en Avenida España con Toesca, que es una casa que le entregaron a una actriz, se la dieron por treinta años esa casa, que forma parte del consejo, por eso no tenemos problemas ahí. Es fundamental tener un espacio donde ensayar para que los grupos permanezcan, pero lo más importante, lo que tiene que existir es la amistad, coherencia ideológica, un interés común, porque o sino los grupos montan una obra y están en desacuerdo y pelean, deben seguir una misma línea. Hay como cuatro cosas fundamentales para los grupos, pero yo creo que una de las cosas más importantes es la amistad entre los integrantes, eso es lo que lo hace más fuerte, la confianza en cada uno. La otra cosa que no depende de ello es la calidad en lo que hacen, me refiero al trabajo que sea esmerado, que sea una obra bien producida, que tenga cierta originalidad, algo que los caracterice, un sello, que tenga un estilo y cierta

profundidad. Yo no sé porque nadie sabe eso cómo funcionan las obras, por qué fracasa una obra es muy buena y por qué a otras que son re malas les va bien. Puede ser por los espacios, dependen de donde den las obras, el lugar es importante, además no tienes acceso a difusión. Quién puede ir a ver una obra de cuatro desconocidos, no va nadie, o sea de periodista y estos ya le quitaron todo el espacio, ya no hay crítica teatral, antes cuando montabas una obra ibas a los diarios y te salían pedazos de avances que se le llamaban que está montando tal obra, ahora ya no hay porque depende del editor del diario absolutamente, al editor le interesa la publicidad ya no le interesa el arte. Por ejemplo a mi hija Flavia, ella hacia crítica en el Mercurio, crítica teatral, hizo como ocho meses y llego otro editor que no le gustaba el teatro y le quitó el espacio para una pasta dentífrica, una publicidad de pasta dentífrica viste y quedaron sin comentario, le quitaron el espacio. Al Labra le dan así un espacio chico, tiene que rogar mucho para que le den más. La crítica se transformó en información, en tal parte dan esa obra y trabajan varias personas, pero eso no más. A alguien que no conozcan le dicen que no, le cierran las puertas.

Otra cosa... ¿Saben cuántos postulan a Matucana 100? ¿Cuántos postulan?

Mas de cien compañías...

Proyectos claro, ¿Y cuántos quedan?... solo tres.

Las salas son inaccesibles para las compañías emergentes, hay que pelear mucho, porque te cobran una enormidad, no alcanzas a cubrirte con lo que ganas. Cada vez es más difícil.

A nivel de gobierno se podría hacer mucho como hicieron una vez en Francia, hace como quince años. Se le ocurrió al Ministro de Educación una cosa bien buena. Fíjate que impulso tanto el teatro, la escultura y la pintura que creó un movimiento enorme y era tan simple, era pasarles a los artistas todos los edificios que no se terminaron de construir, mientras se construían, no ves

que a veces quedan paradas las obras porque no hay plata, hay mucho edificios aquí que quedaron a medio andar, eso se los pasaban a ellos, con el trato de que si los empresarios querían seguir se los devolvían y era sin gastos. Te autorizaban. Es bueno eso. ¿Cierto?, Cuesta mucho fíjate. Por ejemplo en España, en las municipalidades... allá no se llaman municipios, pero es como si fueran, puedes enviarle tu proyecto no en un solo lugar ni en una fecha, ellos tienen como el fondart, tú puedes enviarle en cualquier fecha del año y si les interesa pueden financiártelo. Podrían llegar a eso acá, cosas así que no signifiquen gasto, sino una ayuda.

¿Usted cree que la importancia de los contenidos y la calidad son fundamentales para que una compañía se pueda sostener?

Sí, eso sí, de eso estoy seguro. Yo creo mucho en la fuerza de lo sencillo, de lo simple en el escenario. Hay una oleada de autores jóvenes nuevos que no se entiende nada de lo que escriben, son muy enredados y arman cosas y quieren ser originales y sino naciste original no puedes hacerte el original, porque vas a ser más bien patético, vas a ser más ridículo que original, vas a crear cosas raras. Pero hay autores y compañías que están revisando la historia de Chile bajo otra mirada, más sarcástica. Le va como el forro pero lo hacen. Se sienten realizados no haciendo el circuito y la propaganda de Falabella.

Y su compañía “Los Locos del Pueblo” ¿posee personalidad jurídica?

No, no tenemos y no tendríamos por qué tener, porque tendríamos que hacer trámites y sacar una personalidad jurídica para el grupo. Pero te exigen tantas personas, creo que son quince o no sé cuantos para optar a fondos, pero como te digo los fondos están muy dirigidos hacia una clase de teatro que es de entretención, una especie de pyme cultural.

¿Tienen una estructura organizacional?

Soy el director pero no, recién ahora con esta otra obra que son cuatro actores tomamos a un productor, que fue dos veces y desapareció, así que andamos buscando a otro (risas). No tenemos a nadie, a puro pulso, puro hacer las cosas así. Lo que pasa es que esa obra la dimos arto, nos fue bien en un circuito sin propaganda, así como...

Underground...

Sí. Hemos dado como cien funciones con esa, nos hemos ganado algunos premio, unas cuestiones, pero en ese circuito. El círculo de críticos de arte nunca nos daría ni una huevá por esa y los otros tampoco. Por ejemplo no ha ido ningún crítico a ver la obra.

Hay que insistir, hay que insistir. No se saca nada de tener talento sino tienes coraje para resistir todo esto.

¿Qué opina de las redes sociales o de los medios como el internet para difundir las obras?

Yo creo que están funcionando bien, yo creo que funcionan bien. Sí, eso es porque ya las compañías rara vez hacen afiches.

Hay que buscar métodos de difusión ya que los diarios se cerraron. Te acuerdas de una obra que se llama "Simulacro", fue una obra que resulto arto. Bueno, en los edificios tocaban los timbres y decían: ¡Vaya a ver Simulacro!... Y salían arrancando, tú te enojabas arto, pero sabias que estaban dando la obra. Son cosas desesperadas que a veces resulta.

Ahora usted tiene una labor en Teatro La Palabra, vi en internet la convocatoria, ¿Cómo seleccionan a las compañías?

El Teatro la Palabra es de Víctor Carrasco, él es dueño del teatro, él compro el espacio y lo que tiene él de muy bueno es el respeto a los textos. Se llama Teatro La Palabra porque no le corta ni media palabra a los textos, aunque la obra dure tres horas se da tal cual, se respeta mucho. Pero él tiene un espacio que puede mantener.

¿Y cómo lo hace?, ¿Setenta por ciento para las compañías y treinta por ciento para el teatro?

Sí.

¿Y se financia solo de ese ingreso o se financia a través de financiamiento externo?

Todavía no, no recibe parece, porque tiene que tener mucho papeleo para recibir. Él estuvo tres años sin poder abrir, gastando su plata, porque el terreno se lo arrendaban igual, hasta que lo compro. Pero hay que ser una corporación o fundación para que te apoyen, a personas naturales no le dan generalmente. Bueno él es muy conocido porque ha escrito todas las telenovelas, entonces es como el capo de la televisión. Él tenía una cosa muy buena que todos los años montaba dos obras con su plata, con lo que gana en la tele. Les pagaba a los actores, pagaba el teatro, todo, el montaje lo pagaba entero. No hay personas así, ganan tanto en la televisión. Calcula unos ocho que hicieran eso mismo habría arto teatro.

Yo creo que después va a tener recursos de algún lugar, son movidos porque tienen una buena productora que están al tanto de todas las posibilidades de recursos. Porque si no le llega eso no van a poder subsistir con la venta de las entradas. Basta que a una obra le vaya mal y todo sigue

corriendo, la luz, el agua. ¿Sabes cuanto gastan en luz?, como trescientos mil pesos al mes, trescientas lucas que hay que pagarlas y si no entra plata...

Otra pregunta: ¿Usted trabaja en su dramaturgia con la ley de propiedad intelectual?, ¿Qué opina de esta?

Es bueno eso, la ATN es la única institución que defiende tus intereses. Tú inscribes una obra ahí y ellos se encargan de cobrar cuando la dan, esa es la labor de ellos de cobrarles a las compañías. No es que convenga o no, sino que hay que estar ahí o si no hay que andar detrás de las compañías y te hacen lesa.

Entonces el conducto sería la ATN...

Se presume que es para que uno no ande dando permiso, pidan allá no mas, ellos tienen todas las obras de los autores.

Te sacan muy poco...

Como el 10 por ciento...

No, viene hacer como un dos por ciento, no es nada. Lo que pasa es que esta mantenida por la SCD, ellos mantienen más bien el espacio. Pero estos cobran arto, porque cobran de afuera también, cobran de todas partes.

La otra institución que no es institución, es la de el registro intelectual, donde tú tienes que ir a inscribir tu obra, para cautelar para que nadie te la copie, para eso nada más sirve.

¿Qué consejo le daría a las compañías emergentes que inician este camino?

A lo único que pueden apelar es al coraje, al empuje o sea a una tenacidad, a casi una obsesión por hacer algo, que se transforme en una

obsesión que resulte, tiene que salir esta cuestión, tenemos que montar esta obra como sea y les resulta. Y si la obra tiene cierto éxito ya estamos listos, viene la segunda parte ¿estamos haciendo bien esta cuestión?, tenemos que ensayar más o cuál es el estilo, ¿cómo lo estamos haciendo?, cierto. Pero es como azar porque nadie sabe cuando resultan las obras a menos que muestres gente en pelota, ahí te va a resultar. Pero es esa y lo único posible, tener el empuje y tiene que transformarse en obsesión. Ser tolerante a la frustración.

Muchas gracias por la entrevista Juan Radrigán, será de gran ayuda para nuestra tesis.

Entrevista N°7 a Jorge Moreno Frías

Asesor de Gestión Cultural en el gabinete de Ministra

30/10/2012

¿Cuál es tu rol dentro del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes?

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes se creó el año 2003 y yo me fui a trabajar. Soy fundacional del Consejo. Primero trabajé como asesor del primer ministro del consejo, como asesor en temas de gestión cultural y patrimonio cultural. Después de eso me hice cargo de la línea de infraestructura cultural del concurso Fondart, eso fue como el año 2005 y ahí estuve trabajando como encargado de la línea de infraestructura cultural, después, el año 2007 se crea el programa de infraestructura cultural, que es un programa que está destinado a construir centros culturales en todas las comunas de más de cincuenta mil habitantes. Ese proyecto comenzó el 2007 y sigue funcionando hoy día. Me tocó iniciar ese programa y siempre desde el puesto de la gestión cultural, como asesor en gestión cultural para la formulación de los proyectos, visitando las comunas y hoy día estoy como asesor de gestión cultural en el gabinete. Esa es mi función.

¿Qué entiende usted por compañías emergentes?

Yo creo que hay que dividirlo en dos variables. Uno: una compañía emergente no necesariamente es una compañía que recién aparece. Porque en el fondo, en la constitución de la compañía, puede haber gente de teatro que egresó hace diez años, pero hoy día está constituyendo una compañía y por lo tanto hoy día la compañía como institución es emergente. Entonces claro es una nueva compañía emergente y a lo mejor con actores que egresaron hace diez años atrás. Eso es una cosa “compañía emergente”. Lo otro, son actores de teatro que son emergentes en término que salen de la universidad y al

segundo año se constituyen de inmediato en compañía o grupo de teatro. Y son emergentes porque ¡boom!, una vez egresado se constituyen en un grupo o una sociedad, que es distinto a una compañía emergente. No sé estoy pensando... De repente uno podría hablar en una empresa privada... mire esta es una compañía emergente recién está apareciendo... pero muchas... te fijas... como compañías que recién están apareciendo. Esa es la diferencia que hay que hacer. Lo emergente, ¿qué significa lo emergente? Emerger en el circuito de las compañías, pero ustedes existieron mucho antes, se fijan. O ser un grupo emergente. Lo emergente tiene que ver con grupos o compañías que irrumpen en el mercado, por hablar así bien fríamente, en el mercado de las artes y del teatro, de las artes escénicas y que son compañías nuevitas con propuestas también, propuestas teatrales de montajes novedosas, importantes, emergentes.

¿Existe un área que apoye, impulse y financie a compañías teatrales emergentes?

Haber, yo creo que hoy día en el Fondart hay una línea en el ámbito de las artes escénicas que divide en grupos, entonces tu puedes postular al teatro y te puedes encasillar y marcas como compañía emergente o grupo emergente. En el Fondart o en el Consejo de la Cultura está catalogada como una compañía emergente una compañía que no tiene más de cinco años de trayectoria. ¿Por qué se hace eso y se hace esta división?, porque muchas veces compañías emergentes que llevan recién cinco años trabajando tenían que competir con compañías que llevaban veinte, entonces es una compañía que recién está apareciendo con nuevos lenguajes, gente joven, tenían que competir con el ICTUS, entonces era súper desigual la competencia, porque claro, el ICTUS lleva más de treinta años entonces tiene una trayectoria, tiene una cantidad de montajes, que cuando hacen el proyecto en el currículum dice: hemos hecho veinticinco montajes versus una compañía que tiene dos

montajes en el cuerpo, entonces separaron. Entonces están las compañías con menos de cinco años de trayectoria, con más de cinco años de trayectoria y con más de diez años de trayectoria. Lo dividieron en tres grupos para que la competencia sea más igualitaria, las de menos de cinco participan todas juntas.

¿Qué datos son relevantes y necesarios para ganar un Fondart?

Yo creo que las claves para ganarse un Fondart tienen que ver con el desarrollo de un proyecto con mucha anticipación. Creo que un proyecto ganable es un proyecto que está maduro y por lo tanto un proyecto se trabaja por lo menos seis a cuatro meses antes de presentarlo cuando se abre la convocatoria al concurso, esa es una cosa y segundo creo que un proyecto es ganable cuando su fundamentación, que en el fondo tiene que ver el por qué y el para qué, tiene resonancia en el contexto en el que vivimos. Este proyecto tiene resonancia en el ámbito social, político, cultural, económico, tiene resonancia. Ese yo creo que es un proyecto ganable en ese sentido y también un proyecto ganable puede ser cuando es un proyecto que está proponiendo nuevos lenguajes artísticos y bien fundamentado. Entonces hay dos variables, uno: un proyecto que está en el fondo abriendo nuevos lenguajes es interesante y hay que financiarlo y está bien fundamentado y el otro un proyecto que no está buscando nuevos lenguajes, pero que está haciendo resonancia con el contexto cultural en donde uno vive, esos son proyectos ganables y siempre con trabajo de seis a cuatro meses de anticipación, trabajarlo tranquilamente, ir madurando. Esos son proyectos siempre ganables, son las claves del éxito. Un proyecto hecho dos meses antes generalmente tiene pocas posibilidades, porque las personas que evalúan ya han pasado por ese proceso, han sido personas que han elaborado proyectos entonces ya saben cuando un proyecto fue hecho a la rápida.

¿Qué visión plantea usted con respecto a la función que tiene el estado con las artes?

La función del Estado con las artes es la de generar instrumentos que permitan el desarrollo de la cultura y las artes sin meterse en temas de contenido, o sea, el estado precisamente por su naturaleza que tiene, que es el de ordenar y de homogenizar no puede tener voz en los contenidos de los proyectos culturales, pero si la función del Estado es propiciar instrumentos para el desarrollo de la cultura y las artes, debiera ser idealmente, que el Estado debiera hacerse cargo con mayor fuerza de los temas culturales, pero como estamos con un Estado mas chiquitito y cicatrizado, el estado entonces lo que hace es tratar de mejorar el tema de asignación de los fondos, por eso es el concurso. Entonces cuando yo tengo tan poco presupuesto y tengo que tratar de ponerlo en los mejores proyectos, entonces tengo que abrir necesariamente el concurso para ver cuáles son los mejores y ahí poner la plata. Ahora, si el Estado tuviera mucha plata no existirían los fondos concursables, porque hay plata para financiar todos los proyectos, pero como no hay tanta plata tengo que usar el tema de los fondos concursables para elegir a los mejores. La función del Estado es propiciar instrumentos que faciliten el desarrollo cultural del país, en el cine, en el teatro, en la literatura, en todos los ámbitos. Cuando hablo de instrumentos hablo del Fondart, de la Ley de Donaciones Culturales, un instrumento es el 2% de los Gobiernos Regionales para la cultura. O sea, crear instrumentos te fijan, por donde pasa la plata y que los distintos grupos puedan postular sus proyectos. Esa es la función del Estado, crear los instrumentos para propiciar, no meterse en los contenidos que es distinto, te fijan, entonces yo propicio, te digo has todo esto y postula, pero yo no me meto en los contenidos, porque si el estado se metiera en los contenidos estaríamos en un estado de dirigismo cultural y los artistas siempre se van a negar al dirigismo cultural, porque precisamente la naturaleza es no a la ley, no a al pensamiento único, más bien es único, creativo. Eso no va a existir nunca.

Entrevista N° 8 a Mauricio Oros

Ministro de fe de la Ilustre Municipalidad de Santiago

04/03/2014

En general todo el trabajo, en la parte previa digamos, parte por la voluntad de las personas de querer formar una organización, en el sentido de que tú entiendes y logras captar de que la forma de participar en la vía jurídica y la vía civil es a través de una organización, o sea ya individualmente no tienes mucho resultado, ya no se consigue digamos un liderazgo vertical, sino que se consigue un liderazgo horizontal, o sea tú te das cuenta que mientras tu grupo sea bueno y elijas a las personas con las que tú quieres trabajar, tu grupo puede llegar a ser líder en lo que estás haciendo, puede ser el mejor en lo que estás haciendo. Bueno, en virtud de eso, pensemos que el asociarse, dice la constitución que todas las personas tienen derecho a asociarse libremente, cierto, nadie puede ser y estar obligado a asociarse a una organización, cuando se habla de la libertad que tienes para asociarte, es porque está en juego tu voluntad, o sea, tu voluntad de querer formar algo, de querer lograr un objeto, y en realidad te juntas con más personas consustanciales en tu objeto y te organizas. Ahora, legalmente de acuerdo a la ley 20.500, dice que toda corporación, u organización, o asociación u ONG que se forme, debe hacerlo en presencia de un ministro de fe y señala como ministro de fe a un notario, o un funcionario municipal o a un oficial del registro civil. Cuando se escoge el funcionario municipal, que dicho sea de paso el trámite es absolutamente gratuito a diferencia del notario y desconozco con respecto al oficial del registro civil, cuánto cobra, no sé si cobran en realidad, pero respecto a la municipalidad es gratuito, esto es un poco el espíritu de cuando se hizo la ley, la ley lo que pretende es que la gente participe más, o sea siempre estaba la traba de que sipo, va a participar más, pero está el tema de que tiene que hacer la escritura

pública y la escritura pública sale cincuenta mil pesos, por decirte un número o cien o doscientos o trescientos mil, entonces la gente se veía imposibilitada a formar este tipo de organizaciones, exclusivamente por una imposibilidad económica, hoy día es gratis, en la municipalidad desde que empieza hasta que termina no tiene ni un solo costo. Entonces, como se parte acá en la municipalidad, tú vas a la oficina de partes en la secretaria municipal y retiras el formulario de solicitud del ministro de fe, eso le llega al ministro de fe dentro de los 3 o 4 días, el ministro de fe a través del correo hace un enlace y envía toda la información necesaria, incluyendo un estatuto tipo aprobado por el ministerio de justicia que va en Word, o sea lo únicos que tienes que hacer es llenarlo nomas, va en word así que basta con que tú lo tomes y lo llenes, o sea, ya habiéndolo conversado con tus asociados, en dos horas o una pueden estar listos, y queda listo, a menos que el estatuto, el instrumento legal que señala la forma en que debe funcionar una organización de este tipo. Llegado a eso, y una vez por los interesados ya revisado, el estatuto no cierto, llenado, se procede a proponer un día, hora y lugar para la celebración de la asamblea, en conjunto con el ministro de fe. El ministro de fe acierta en una determinada fecha, una determinada hora y determinado lugar y comparece a la primera asamblea constitutiva. Este tipo de organizaciones tienen tres tipos de asamblea, que es la asamblea constitutiva, que nace y muere en la primera reunión no cierto, cuando se constituye, y a lo largo de la vida de la existencia de esta personalidad jurídica tiene asambleas ordinarias que se celebran una vez en el año, con elecciones y sin elecciones, y las asambleas extraordinarias, que se van a celebrar tantas cuantas veces sea necesario, cierto, para el buen funcionamiento de la organización, es decir, en el caso de modificar estatutos, asamblea extra ordinaria, en el caso de que se vaya a hacer una compra muy grande o alguna enajenación del patrimonio por parte, que sea parte de la organización, asamblea extraordinaria, pero las ordinarias van siempre, una vez en el año, con elecciones o sin elecciones, ahí el directorio debiera abrir una

cuenta en extenso, no resumida, sobre el funcionamiento, la memoria digamos, como anduvo, como fue el funcionamiento, en que invertimos los recursos, cuanta plata tenemos, cuanta plata nos falta, y generalmente en esa misma asamblea ordinaria se nombra a la comisión revisora de cuentas y al comité de ética en el caso de que fuera necesario someter a una medida disciplinaria a uno de los socios, estoy hablando de las corporaciones por si acaso. Hecho eso, a contar de ese día de la asamblea constitutiva, empieza a correr un plazo de treinta días para que los interesados ingresen a la municipalidad, el estatuto que va a estar firmado por el ministro de fe, el acta que va a estar firmada por el ministro de fe, certificado de antecedentes de los miembros del directorio solamente y el certificado de no duplicidad. El certificado de no duplicidad es un certificado que otorga el registro civil, que acredita que el nombre que se le va a colocar a la organización no se encuentra repetido a nivel nacional y además lo deja inscrito como único. Hecho eso, el registro civil procede a otorgar la personalidad jurídica, cuando se ingresa acá ese paso se llama “depósito”, se ingresa a la municipalidad, lo revisa y lo envía al registro civil, y el registro civil te notifica y te dice “ahí está su personalidad jurídica”. O sea en estricto rigor y con conocimiento de causa, el registro civil no revisa nada, o sea, no revisa el fondo de la cuestión, ya el examen de fondo lo hizo la municipalidad, a través de su departamento jurídico y una vez que está bien él lo manda al registro civil y el registro civil notifica la personalidad jurídica, con eso ya podríamos decir que tiene una existencia legal la personalidad jurídica, pero todavía le falta sacar el Rut, sacar iniciación de actividades en su caso, esos son tramites posteriores y que dependen ya del Servicio de Impuestos Internos. Ahora, una vez en el año, estas organizaciones deben rendir una memoria y deben presentar un balance al ministerio de justicia, por lo tanto el Ministerio de Justicia, cuando se lanzó la ley 20.500, que se dictó el 2011 pero entró en vigencia el 2012, se entregó todo al Registro Civil y a la Municipalidad y se reservó el derecho de esta facultad fiscalizadora sobre este tipo de

organización, por lo tanto en el mes de octubre y noviembre, todas estas organizaciones deben presentar un balance y una memoria al ministerio de justicia. En realidad esta ley 20.500 modificó el código civil, pero nunca se ha dictado un reglamento respecto de esta ley, todavía estamos funcionando con el reglamento 110 del año 1979 del Ministerio de Justicia, o sea todavía estamos con ese reglamento que es súper importante porque si alguna duda les asalta, ustedes consulten a ese reglamento y en algo les va a aclarar alguna duda, si bien es cierto en ese reglamento todavía se habla de que estas organizaciones son autorizadas por el presidente de la república, con lo cual lo hace muy antiguo, porque antiguamente era así, este trámite para que ustedes sepan, se demoraba alrededor de un año y medio, hoy día, en el mejor de los casos se demora 35 días y en el peor de los casos 40 o 45 días y con eso terminamos, porque ya lo que pretende la ley es que estas organizaciones, la actividad que desarrollan, provoque un impacto de mayor extensión y calidad en la comunidad, porque ustedes se van a encontrar con organizaciones que crecen hacia adentro, o sea yo formo una fundación pero somos nosotros y nosotros vamos a crecer hacia adentro, vamos a hacer cosas, pero para la fundación, para que la fundación se agrande, pero hay organizaciones que se crean y crecen hacia afuera, mientras mayor impacto provoquen en la comunidad y al mayor número de personas, tienen por lo tanto una corporación, mientras más socios tiene mayor patrimonio tiene, porque la diferencia que hay entre una fundación y una asociación o corporación es que en la asociación o corporación o también ONG el patrimonio está formado por las personas, no tiene ni un peso, por eso se exige un quórum, en cambio en la fundación el patrimonio está formado por plata, aun cuando hayan bienes, esos bienes se deben valorizar en dinero, por lo tanto en las corporaciones o asociaciones, si no hay personas pueden llegar a desaparecer.

¿Cuántas personas mínimo debe tener?

Eso va a depender de los directores que tenga, ponte tú en aquellas organizaciones que hay cuatro directores, un presidente, un vicepresidente, un secretario y un tesorero, más tres de la comisión revisora de cuentas, más tres personas de la comisión de ética, sumamos diez , por lo tanto con doce personas se podría formar, a diferencia de la fundación que la puede formar, una, dos, tres, muchas personas, porque ahí el directorio, en el fondo trabaja, son colaboradores de la fundación, en cambio en la asociación el directorio... para ser director hay que tener primero que nada la calidad de socio, o sea, no podría en una asociación, nombrarse un directorio externo, son dentro de los mismos socios que se va eligiendo el directorio. Y eso es todo lo que tienes que hacer al respecto de eso.

¿Eso corresponde a todas las municipalidades?

Todas las municipalidades. Ahora, yo he sabido que no todas las municipalidades tienen implementado el sistema, por lo tanto la gente que tiene la necesidad tiene que recurrir a un notario, eso es lo que yo he sabido, porque ha llegado mucha gente acá diciendo que fue a Cerrillos y le dijeron que lisa y llanamente no tienen implementado este procedimiento. Bueno, pero esto se aplica a nivel nacional, pero lo que pasa es que ustedes tienen que distinguir que dentro de la modalidad de personalidad jurídica existen las corporaciones, también llamadas asociaciones u ONG, las fundaciones, las organizaciones territoriales y las organizaciones funcionales y también las comunidades indígenas, son los cinco. Yo solamente formo los dos primeros, hay otros ministros de fe para las organizaciones territoriales, que serían por ejemplo, las juntas de vecinos; y las funcionales, los comités, un comité de adelanto de una comuna. Esas dos, las territoriales y las funcionales, tienen un carácter netamente comunitario, son comunales, son locales, en el fondo ellos pueden postular de manera muy plácida a fondos concursables que pudiera en un

momento la municipalidad sacar a concurso, valga la redundancia. Sin embargo, de repente cuando las municipalidades sacan este fondo, tiene este recurso para poderlo concursar no cierto, de repente se limita a las corporaciones y a las fundaciones, porque dice solamente para las organizaciones territoriales, y tiene una lógica que en el fondo al alcalde no le conviene sacar una cantidad de plata, no cierto, para que se concurse y se la gane una fundación que esa misma plata la va ocupar en Renca, en Providencia, incluso en Rancagua. Entonces lo que le interesa y es una lógica que la plata quede reinvertida en la misma comuna.

Una compañía de teatro, ¿qué tipo de organización le correspondería?

En ese caso sería una corporación, una corporación que tiene un grupo de asociados. Ahora, nada obsta que pueda ser una fundación y podría funcionar como tal digamos, o sea, las dos son muy parecidas, yo siempre las comparo a la línea del tren, son dos rieles que van en paralelo pero hacia la misma dirección, tienen el mismo objeto, se manejan igual, sino que las distinguen algunas cuestiones pequeñas digamos, pero que el fondo del objeto, que es lo que a mí me interesa o lo que le interesa al legislador, es el cumplimiento del objeto que es muy parecido, que no atente contra las buenas costumbres, contra la ley, que tienda a ser bien común, eso es lo más importante. Ahora tributariamente, en efecto, es conveniente formarse corporación o fundación, hay algunas asociaciones que están exentas del pago de IVA, y también ayuda a que empresas grandes puedan hacer algún tipo de donación, por ejemplo, existe un registro de en el Ministerio de Desarrollo Social, donde tú te inscribes y te haces acreedor o beneficiario de algún tipo de donación. A las empresas grandes, generalmente, les conviene hacer algún tipo de donación porque existe una suerte de incentivo tributario...

Usted habla de la ley de Donaciones Culturales.

Claro, entonces a una empresa le conviene de repente, porque le rebaja... es como una inversión extranjera, ¿cómo se incentiva la inversión extranjera?, se le rebaja el impuesto, cosa de incentivar a que haya más... me entienden, eso por esa parte. Ahora, nada obsta que efectivamente una fundación o una corporación puedan generar renta en algún momento, o sea de hecho si ustedes van al supermercado van a ver agua mineral que la vende una fundación, y ellos están obligados a hacer una declaración de capital en el mes de abril como todas las empresas. Pero eso va incrementando el patrimonio, y el patrimonio se destina al objeto, es decir, nunca pierde la calidad de ser sin fines de lucro, o sea, siempre se incrementa el patrimonio y el patrimonio se aplica en el objeto, o sea, esa es la finalidad.

Los requisitos para sacar la personalidad jurídica, es este caso una compañía de teatro que quiera ser una corporación, son equivalentes en todas las municipalidades.

Es que la ley lo establece. Ahora, tienen que entender que siempre la ley va a ser sujeta a interpretaciones. Ahora, es por eso que de ahí viene el término "jurisprudencia", en el fondo la "jurisprudencia" va sentando un criterio, pero ¿porque la "jurisprudencia" no obliga en Chile?, por lo mismo, o sea yo me puedo adherir a la jurisprudencia o no, pero aquí los tribunales no fallan en virtud de la jurisprudencia, el mismo caso que tengo acá yo lo cito, hace cuatro años atrás, el juzgado de San Miguel en esta misma causa, bajo las mismas características falló de tal forma. Ahora, para fallar el juez perfectamente puede apoyarse, pero no lo obligan y lo mismo pasa acá en la municipalidad. En el caso de la ley 20.500 es clara, pero alguien le podría dar una interpretación. Pero sí, todos deberían seguir la misma regla, los requisitos deberían ser los mismos. Quiero que les quede claro que nosotros partimos en pañales con esto, nosotros partimos un poco dibujando, porque como no había un

reglamento nuevo de la ley, nos tuvimos que apoyar en el 110 y en el 110 yo les decía que todavía aparece que autoriza el presidente de la república, nosotros por decirlo de alguna manera, empezamos a dibujar jurídicamente, me refiero. En el sentido de que claro, un papel no puede... si hay una renovación de directorio ponte tú donde quedaron las actas. De esa renovación, entonces empezamos a ver que había que presentar un acta acá, pero para saber que esa organización estaba vigente, tenía que prestar un certificado de vigencia e ingresarlo acá y ahí nosotros mandarlo al registro civil. También empezamos a entender el tema de los plazos, porque habla de 30 días para el depósito, pero aquí 30 días corridos son 30 días del código del registro civil o un plazo administrativo, ¿cuál es la diferencia?, en días corridos se cuenta el domingo y los días festivos, los plazos señalados en el código del registro civil es de lunes a sábado y administrativo de lunes a viernes. Entonces también tuvimos que hacer una interpretación nosotros. No es fácil... no tiene una pura línea. Entonces los requisitos como les dije, organizarse... acá siempre me preguntan lo mismo "oiga don Mauricio, si yo pertenezco a una asociación ¿puedo pertenecer a otra?, la ley establece que uno es libre de pertenecer a tantas cuantas organizaciones quiera, no hay incompatibilidad. Ahora, se establecen incompatibilidades respecto de una organización cuando: eres miembro de la comisión de ética y eres miembro del directorio, porque la idea de la comisión de ética es que tenga autonomía, en cambio, al verse integrado por unos directores siempre va a estar un poco presionado, entonces la idea es que la comisión de ética resuelva, emita un informe y lo someta a conocimiento del directorio. Ahí habría un caso de incompatibilidad, pero en general si tú quieres pertenecer a tantas cuantas organizaciones quieras, no hay ningún problema, la ley no lo prohíbe.

Como usted dice, en todas las municipalidades no existe un ministro de fe, o no existe esta vía, como gremio, de acuerdo a una continuidad ¿están pensando en querer hacerlo más grande, que en todas las municipalidades exista, para que puedan componerse estas organizaciones?

Lo que pasa es que todas las municipalidades son autónomas, o sea, te voy a dar un ejemplo que a lo mejor no va al caso, pero un parte que te sacan por estacionar en un costado izquierdo, el juez dice que está pena está sancionada con una falta grave ponte tú, entonces el juez puede pasearse desde esa que empieza, hasta la que termina. Entonces hay jueces que aplican el total, o sea, te dicen eso vale cincuenta mil pesos, pero como el juez tiene la facultad de pasearse cuando yo vaya a hablar con él... yo puedo ir y decirle "mire yo me estacioné porque a mi abuelita la tenía que sacar del médico", entonces él dice "ya, le voy a rebajar", y en el fondo te hace una rebaja porque él tiene la facultad de pasarse a la otra pena anterior, a la menos grave. Porque de ahí viene la grave no cierto, no se olviden que...para que ustedes sepan... porque cuando dicen "veinte años y un día" o "parte de tres años y un día", ¿Por qué no dicen tres años nomás?, porque el juez, hasta tres años dos días se puede pasar, o sea, por ejemplo, el homicidio simple son cinco años y un día y el que viene es homicidio calificado, diez años. Entonces el juez, claro, puede condenarte a homicidio calificado cinco años dos días, él aplicó el mínimo de lo que establece la pena. Lo mismo pasa con el juez de policía local; el juez te puede aplicar el mínimo. Entonces no todas las municipalidades tienen el mismo criterio, las municipalidades siempre te aplican el máximo... te aplica a ver "ya págume cincuenta mil pesos", pero el juez, si tú pagas dentro de los cinco primeros días te aplica el 25%, entonces tú dices "al 25% de los cincuenta mil pesos, el descueve", pero hay jueces que te calculan el 25% del mínimo, y

la pena partía con cuarenta mil pesos. Entonces tú me dirás “Mauricio chuta es una formula media rara, es verdad, y con lo cual te quiero dejar claro que no todos los jueces aplican esta misma regla. Con lo mismo, les quiero responder su pregunta en el sentido de que esto se implementó y cada municipalidad lo ha implementado como mejor pueda de acuerdo a sus recursos. Ahora, siempre el fin de una municipalidad va a ser propender al bien común, porque eso está en los principios de una municipalidad, por qué se crea, pero no todas lo pueden implementar de inmediato, y esto no es extraño ya que no existe un criterio uniforme. Todas funcionan de manera autónoma, no obstante de que existe una asociación de municipalidades, pero todos lo implementan de acuerdo a lo que puedan digamos. Entonces el estado hoy en día subsidia, y en el fondo dice “yo antes tenía que dar arte”, te lo digo así para que se entienda, “mejor se lo paso al particular”, a una compañía de teatro ponte tu, “y me aseguro de que va a ver arte de mejor calidad y va a estar más cerca de la gente”, yo te aseguro que esto va a acercar más al arte y la cultura, porque quien quiera formar una compañía lo hace... deben haber excepciones, de manera seria, con toda la expectativa de poder lograr algo. Imagínate, yo ya he formado en poco tiempo como a seis más o menos, y no es menor, o sea, en algún momento va a haber una explosión cultural porque de las trescientos sesenta que yo he formado, te aseguro que él 80% son organizaciones culturales, que hoy en día están en proceso de formación, pero en algún momento va a haber una explosión con el tema cultural. Entonces qué es lo que hace el estado inteligentemente, hoy día dice que los ministerios tengan fondos, que tengan plata para poder ofrecer, te estoy hablando en términos muy burdos no cierto, pero ahí están los recursos, que presenten proyectos. Entonces hay una ponderación de proyectos con los temas, las formas de llevar a cabo el proyecto y eso hace que en el fondo se subsidie ese trabajo, ese trabajo lo hace una empresa particular, pero no hay que perder de vista que esto tiene por objeto involucrar a la civilidad al trabajo público, me entienden, es una cosa que es propia del ente público, ahora son

los civiles , la ciudadanía es la que se autosatisface a ellos mismos, porque les dan la plata pero tienen que hacer un buen proyecto, con calidad y nunca hay que perder de vista que son sin fines de lucro, independiente de que tú me digas que igual le pagaron a un director, pero le pagaron porque es parte del proyecto y la ley lo permite. Si ustedes son actores y participan del proyecto, ustedes tienen que pagarse, lo que prohíbe la ley es que sea una suerte de estipendio fijo y permanente en el tiempo, eso no puede ser, tiene que ser esporádico, por proyecto, los pagos tienen que ir en beneficio del objeto, es una suerte de utilidades, o sea siempre se reinvierte, de hecho por ejemplo ustedes dos forman la corporación y más encima participan del proyecto y además están involucrados como costo del proyecto, ustedes están trabajando para el objeto, es una reinversión de plata en el fondo.

Muchas gracias por la entrevista Mauricio Oros, será de gran ayuda para nuestra tesis.

Entrevista N° 9 a la Compañía de Teatro La Huella.
(Antofagasta)

Directora: Alejandra Rojas / Productor General: Juan Pablo Jacob

17/11/2013

¿Cómo se inició Teatro la Huella y como se financia? ¿Recibe fondos de la Ley de Donaciones Culturales?

Alejandra Rojas: No, esto es una empresa privada, pero funciona con auspicio en el fondo, con un proyecto que uno ofrece a la minera. Nosotros llevamos diez años como compañía y la idea empezó... bueno, yo salí de la escuela de Gustavo Meza y de ahí me fui a hacer un taller, un workshop con el Odin Teatret y después de eso empecé a visualizar el tema de la investigación que para nosotros es súper importante, la investigación que se hace antes de cada obra, como el rescate antropológico de la zona donde vivimos que es la zona norte de Chile, y a partir de eso se empezaron a generar solo los temas... una obra habla de la inmigración China en el norte: "Xi Wang, la Otra Patria", esta otra obra habla acerca de los ancestros, del saqueo, de hechos que están ocurriendo, que son contemporáneos y vigentes, son temas que se cruzan con lo que está ocurriendo hoy día. Y lo importante de la compañía yo diría es que tiene que ver con el lenguaje, cada obra tiene un diferente lenguaje, no es que nosotros trabajemos con muñecos todas las obras, de hecho Baile Ausente que es la obra que estuvimos acá este año, en Matucana 100 con temporada tiene otro tipo de lenguaje, es mucho más realista, un poco más contemporáneo también y esta obra no, esta obra tiene máscaras, muñecos, tiene todo eso. Por ahí va el lenguaje.

Esta obra está financiada sin ley de donaciones culturales...

Juan Pablo Jacob: desde el punto de vista, todo lo que hacemos ya sea nuevas obras, giras o funciones generalmente nosotros provocamos un proyecto, armamos y creamos un proyecto, y ese proyecto lo vendemos. Lo vendemos a quién nosotros vemos, quién puede ser digamos, dependiendo generalmente si son grandes empresas que tienen que ver con una zona geográfica que ellos invierten en eso por ejemplo, nosotros les vendemos funciones para esos lados o también como somos de Antofagasta también vendemos un poquito la imagen de nosotros como compañía de teatro y del desarrollo cultural, y hemos hecho proyectos con la Ley de donaciones culturales con apoyo de otras corporaciones y fundaciones, porque la Huella Teatro no es corporación por el momento y estamos en proceso de serlo, pero por lo mismo siempre buscamos a quienes nos pueden acompañar en estos proyectos y así nos han acompañado distintas empresas privadas, corporaciones, fundaciones. Entonces nosotros tenemos financiamiento directo con apoyo de donaciones, con aporte de la Ley de donaciones culturales y Fondart, FNDR, FONDART nacional, FONDART Regional...Trabajamos como Empresa con el rut de Persona Natural y estamos en periodo de transformarnos en una corporación, si quieren ayudarnos con eso bienvenido sea.

Alejandra Rojas: En general como que un proyecto se está haciendo, pero se está pensando en el otro, estamos tratando de darle sustentabilidad a la compañía, de generar esas sustentabilidad que tiene el equipo en ese sentido.

¿Cómo se estructura organizacionalmente la Compañía de Teatro la Huella?

Juan Pablo Jacob: No hay financiamiento para todo el año pagar sueldos y tener un equipo estable, eso no existe. Los únicos estables somos la directora y el productor que estamos todos los días trabajando para la compañía,

generando proyectos. Cada obra tiene su elenco y casi siempre estamos también creando algo nuevo, entonces ahí hay un pequeño sustento para que exista uno o dos actores en creación y también se hacen algunos talleres teatro en otras partes, eso también da otro piso para poder trabajar todos los días. Pero nos encontramos pensando cómo vamos a hacer un proyecto, cómo tener un mini elenco estable, aunque sea tener un jefe técnico siempre, que es alguien que hace falta, tener un par de actores estables...

Alejandra Rojas: Tiene que haber una estructura estable para poder variar y que varíen los actores a los que se le llama a trabajar, hemos de apoco ido aprendiendo del tema de la autogestión, somos una compañía que trabaja bastante desde la autogestión con empresas privadas, con fondos concursables, con fondos regionales entonces moverse con todas las áreas.

Juan Pablo (el productor) según la información que poseo es ingeniero comercial...

Alejandra Rojas: ...Sí, es lo más importante porque Juan Pablo es productor cultural también, hace otros tipos de producciones, pero tiene la mayor parte del tiempo con la Huella Teatro, y además que sea ingeniero nos permite generar proyectos y tener otra mirada. Yo tengo una mirada más artística y él tiene una mirada más concreta, porque hay que aterrizar los proyectos normalmente, uno se puede volar pero en la base, en las lucas, en la negociación, en todo el presupuesto ahí depende de él.

Juan Pablo Jacob: Hacer proyectos coherentes, bien presentados, hacer presentaciones, vender también el cuento, que siempre lo hacemos juntos y entregar informes, ser muy exigente con los informes que se entregan, autoexigentes digamos, ir entregando informes preliminares, fotos, todo registrado, las boletas, todo en orden. Eso te genera una vida de posibilidades con quienes siempre te han apoyado, te sigan apoyando.

Y con respecto al proceso que ustedes han tenido con la Ley de donaciones Culturales ¿Cómo lo han hecho? ¿Han ido primero a hablar con empresas y después van al Consejo? ¿Cómo ha sido el proceso?

Alejandra Rojas: Mira, normalmente hemos conversado primero con una empresa para asegurarnos de tener esa plata y luego hemos armado el proyecto, cosa que el proyecto igual vaya en paralelo, no es que hagamos el proyecto y esperamos que nos financien, no, va en paralelo porque como esto es más rápido, tiene que ser normalmente los proyectos son no sé, pensé el proyecto ahora y tiene que salir para febrero, estamos todo el tiempo corriendo en el fondo, pero normalmente hay acuerdos previos con las empresas para que donen las platas para armar los montajes y las giras.

Y en efecto cuando han recibido este dinero desde la Ley de donaciones Culturales ¿cómo ha sido la recepción laboral desde el equipo?

Alejandra Rojas: Nosotros recibimos con “Baile Ausente”, con la otra obra que estuvimos con temporada en Matucana 100, recibimos una donación de varias empresas mineras y que a través de la corporación Saldivar en Antofagasta, y la verdad es que claro nos permite generar más recursos y darle más vida a largo plazo a un proyecto, porque son fondos más grandes en ese sentido. Sin ley de donaciones es algo más acotado, entonces es menos el recurso, pero estamos trabajando para elaborar con la Ley de Donaciones Culturales.

En cuanto a que ustedes se gestionan con empresas privadas y fondos concursables. ¿Cuál ha sido la más viable de las dos?

Alejandra Rojas: Las dos, de todas maneras, combinar, combinar. Fondos concursables, ¡ya listo!, se terminó ese proyecto y viene la empresa privada de inmediato o la empresa privada cofinancia normalmente, porque todos los fondos se necesita y piden cofinanciamiento. Estamos haciendo todo el tiempo eso, la mixtura de fondos.

¿Y el dinero del público les aporta?

Alejandra Rojas: No, no nos sustentamos del borderó por ningún motivo.

Juan Pablo Jacob: En Chile y sobre todo en Antofagasta son proyectos pagados, las personas no pagan por ver a los artistas locales, sino que paga por ver a alguien que salga en la televisión.

Alejandra Rojas: ese es el gran error en el fondo.

Muchas gracias por acceder a esta entrevista y aportar con sus conocimientos a esta investigación.

Entrevista en profundidad N°10 a José Miguel Hidalgo

“24 comunicaciones”

18/01/2014

¿Cómo inició “24 comunicaciones”?

Nació del espíritu de mi señora y yo de armar una empresa, de emprender en el fondo, siempre quisimos y tuvimos la sensación de que teníamos que hacer algo, pero llevarlo a regiones, más que hacerlo en Santiago, y por una experiencia anterior yo conocí el domo y llegué a él; estaba bajo techo, con polvo, guardado, no lo estaban ocupando, invertimos y lo compramos. Entonces teníamos el domo y yo busqué durante muchos meses qué tener dentro del domo que fuese atractivo para los niños o para sacarlo de Santiago; busqué, investigué, hablé, me reuní con gente, pero nunca daba con lo que yo quería hasta que conocí una compañía de teatro que se llama “La caravana”, ellos son de la Católica y... tenían esta obra de teatro que se llamaba “El último árbol”, que es una historia de unos seres de un bosque que tienen que salvar el último árbol que queda en el mundo, y salvando a ese árbol salvan a la naturaleza, entonces me pareció súper épica la aventura que emprendían los personajes, entonces como yo vengo del mundo audiovisual, me dije “Esta es una historia no tan teatral”, la línea narrativa era como de una película, porque en el fondo se conocieron los personajes, emprendían una aventura para salvar este árbol y se encontraban con personajes, con lugares...lo encontré súper motivado, me motivé y empecé a crear. Entonces me reuní con la directora de la compañía, le propuse el proyecto, le encantó y empezamos a trabajar, entonces yo me preocupé de todo lo que fueran las imágenes, como toda la puesta en escena dentro del domo, entonces así nació 24 en el fondo, como con el primer proyecto. Ese fue el primer proyecto que se hizo, que se llamó la cápsula ecológica, que ahora, bueno, ya no está funcionando porque lleva tres años y ya ha dado vuelta en muchos lados, pero

así nació 24 en el fondo, como que el espíritu de emprender con algún proyecto para sacarlo de Santiago.

Cuéntanos ¿en qué consiste el proyecto?

¿Cómo lo formé? ¿Cómo lo estructuré?

Sí.

Bueno, igual fue bien loco, en el fondo... primero yo quería enseñar, como una especie de que los niños aprendieran a reciclar de una forma entretenida, como interactiva. Entonces encontré que el teatro fue como la línea que me llevó a que los niños estuvieran enganchados en el fondo. Lo que hice... tome el guión de la obra y lo empecé a intervenir con el permiso de la directora, y empecé a decirle que esto sí podía ir, que esto no, porque yo quería darle como un vértigo a la cápsula, yo no quería que fuese una obra de teatro donde los niños estuviesen sentados escuchando, no, yo quería que ellos participaran, si podían pasar adelante, que interactuaran con las imágenes y se logró de acuerdo a la estructura que le di al guión. Entonces después proyectamos imágenes y el domo tiene una particularidad, que está iluminado con led, entonces como es tela Black out el domo, todo le rebota, toda la luz que hay rebota, entonces tiene unas luces bastante especiales; las luces se prenden, rebotan dentro del domo y entonces genera que los va motivando al viaje que emprenden con la obra.

...Los hace parte del viaje.

Claro, de hecho los hace parte del viaje... empiezan los niños... les muestran un mapa, después los niños ven en el mapa donde están y de acuerdo a los lugares que van pasando para salvar a ese árbol los niños también sacan los elementos que necesitan para salvar el árbol. Bueno en conclusión, ellos son los partícipes de la historia y ellos son los que salvan el árbol junto con el personaje principal. Entonces eso yo lo encontré, he... bueno

la primera vez que nos presentamos fue como una... porque mira, te lo voy a dar con fecha: el primero de abril del año 2011 a mí se me prendió la ampollita y dije “ya, quiero hacer la cápsula en ...”, no sabía cómo, pero... en esa fecha fue, en abril del 2011 y el 16 de mayo del 2011, o sea un mes y quince días, yo estaba con la cápsula montada en un colegio. Así fue de vertiginoso y de rápido como la creación, y fum! y salió, y partimos, entonces cuando partimos grabé al tiro un tráiler para ver la recepción de los niños y de los profesores, y fue al tiro como “oye increíble, “como se les ocurrió”, “esto es novedoso” “y es innovador y único”, empezamos a buscar patrocinio por lo mismo, nos dieron patrocinio del consejo de la cultura, del ministerio del medio ambiente, del de educación, generamos guías educativas... y así la cápsula empezó a tomar forma. Primero fue aquí en Santiago, siempre fue en Santiago el primer año, el segundo año quisimos salir a regiones, nos costó, y a mediados del segundo año ya empezamos a salir para todos lados. Ya hemos tenido giras en el sur, en Rancagua, en Futrono, Paillaco, Máfil, la última gira fue en Colbún, Linares, la penúltima fue en Arauco, Cañete, Lebu, Los Álamos...

¿Por qué costó salir?

Porque... yo creo que es por la confianza de tener un proyecto nuevo y no saber que repercusión va a tener, y lo otro es que yo vengo... como vengo del mundo audiovisual y el teatro, si bien es muy ligado como a los fondos y como a todas estas platas públicas que existen, en el mundo audiovisual es mucho más empresarial, entonces yo no conocía mucho, porque mi información es de más bien de productora, yo no conocía muy bien esto... todo este engranaje de pedir plata y los fondos y todo... Entonces de a poco fui conociendo, metiéndome y ya en el segundo año empezamos a entender cómo funcionaba y ahora por ejemplo vamos a una gira y nos financia el fondo SEP, que son las platas públicas que le entregan a los establecimientos educacionales, de hecho la cápsula en regiones se financia casi todo con fondo

SEP, entonces de a poco fuimos como engranando la máquina por decirlo de alguna forma y hemos tenido altos y bajos, como todas las cosas, hemos tenido momentos así gloriosos, de tener giras una vez al mes y que nos llegue plata, poder invertir y también hemos tenido meses horribles en donde no hay nada y hay que tratar de que 24 tenga todavía vida y... y no es tan fácil. Pero el espíritu que tenemos con la Caro, que es mi señora, ha hecho que 24... ha afectado hasta en nuestra casa en el fondo, porque los dos éramos asalariados en un lugar y uno de los dos decidió independizarse y tomar esta aventura, y por el momento ha sido maravilloso, pero por momentos ha sido súper crítico. Entonces es un desafío constante de pescar el teléfono, crear proyectos, juntar equipos, llamar a la gente que corresponde, no equivocarse a quien llamaste para un equipo o un cargo específico, no equivocarte con las compañías de teatro, porque me equivoqué con una compañía de teatro que yo pensaba que era de una forma y se jugó todo en contra y eso hizo casi que 24 desapareciera. Entonces conocí el mundo del teatro... tuve buenas experiencias y malas experiencias, esa es la verdad.

¿Qué importancia tienen los contenidos en la obra que presenta 24 Comunicaciones?

O sea... es lo principal. Por ejemplo, ahora yo estoy trabajando con Sandra Aravena, ella es una cuentera, una cuenta cuentos y tiene un currículum extenso que me encantó, de hecho...insisto, las cosas pasan cuando uno busca las cosas, porque yo la conocí en un viaje de gestión a las séptima región, donde no me resulto nada. Entonces venia bajoneado en el bus y dije “Ya bueno, no importa, voy para adelante” y al lado mío se sienta Sandra, sin yo saber quién era, y en el asiento de adelante, donde uno pone los folletos y las bebidas, vi que tenía un papel que decía “Fomento al lector”, entonces yo estaba con la idea de trabajar un proyecto con fomento al lector en la cápsula. Y converso con ella y le pregunto, que hace, me dice que es cuenta cuentos, que

trabaja en muchos lugares, el Consejo de la Cultura la contrata siempre... y le propongo invitarla a la cápsula, la invité, la vio, se enamoró, y ahora ya tenemos un proyecto que se llama “la cápsula de los cuentos”, que partió el 4 de noviembre; la probamos en un colegio, fue todo un éxito y ahora ya estamos planificando giras para el sur. Entonces nos preocupamos mucho del contenido, si bien la cápsula ecológica partió del apuro de tener un proyecto y funcionó bien, ahora ya estamos más preocupados de darle más contenido a lo que estamos presentando. Entonces Sandra trabaja mucho la oralidad, estamos trabajando con leyendas latinoamericanas; entonces todo esto...se cuentan leyendas segmentada por nivel, por ejemplo: de kínder a segundo básico Sandra cuenta tres leyendas distintas y de tercero a sexto cuenta otras leyendas, y todas esas leyendas obviamente están apoyadas con todo lo que tiene la cápsula, con las luces, las animaciones fueron mejoradas, entonces... este año 2014 vamos a trabajar con esa cápsula, con la de los cuentos, y está súper bonito porque tiene unas guías que... las primeras guías que son para los más chiquititos, son guías más imaginativas que como si fuese una prueba en el fondo, no queríamos que los niños entraran a este espacio mágico, salieran e hicieran una prueba... Entonces trabajamos a la par con una profesora de lenguaje, ella trabaja todas las guías, entonces le dijimos “oye está esto de proyecto puedes hacer unas guías”, y ella propuso lo que nosotros también propusimos, que la primera guía no fuese tan de preguntas y respuestas, sino que fuese más de imaginación, con los más chicos funcionan, y con los más grandes se hace una guía un poquito más estructurada. Entonces los colegios agradecen mucho cuando uno llega con el proyecto y los niños entran a la cápsula, salen y ya tienen una guía donde se puede desarrollar todo lo que ellos vieron. Así que, bueno, esta dicho que el contenido es una de las cosas importantes de la cápsula.

¿Qué los motivó a crear este proyecto tan innovador?

Mira, es una cuestión que yo vengo trayendo hace mucho tiempo. Yo soy de Talca, me vine a Santiago hace trece años, me casé y... yo fui scout mucho tiempo, entonces siempre iba a las zonas rurales, entonces veía colegios súper chiquititos, en donde, de repente pedíamos agua y cosas así, y yo veía a los niños que... no tenían sala de computación, no tenían una sala de proyección donde pudieran ver por último una película... hablo de muchos años atrás, o sea, ahora ya todos tienen internet y todo, pero en ese tiempo yo siempre le decía a la Caro, “me gustaría tener un proyecto”. Yo quería llevar cine a estos lugares lejanos, pero se me presentó el domo antes que todo y ese fue el clic donde dije “ya, llevemos este proyecto a lugares donde no existen este tipo de cosas”, entonces ahora por ejemplo, ver a niños de Cañete o de Arauco, de Los Álamos que estuvimos hace poco, que los traían en buses desde los campos y llegaban a la cápsula y era para ellos, creo que lo mejor que vivieron durante el año... entonces igual, claro, es gratificante el esfuerzo, que la gota gorda que uno suda igual funciona y vale la pena seguir, en el fondo. Eso fue lo que nos motivó.

¿Poseen personalidad jurídica y de qué tipo?

Si. Somos una sociedad limitada, pero también entramos facturas exentas de IVA, porqué dentro del ítem de 24... 24 tiene un giro muy amplio, o sea nosotros podemos desde hacer una película, hasta armar una obra de teatro o montar un evento... es súper amplio gracias al abogado que tenemos que es nuestro amigo, amplió el giro, porque él sabe la capacidad que tenemos y la gente con la que trabajamos, que podemos hacer varias cosas. Entonces en el servicio de impuestos internos, si bien me preguntaron “¿y por qué tan amplio el giro?”, les explicamos que podemos llegar a hacer muchas cosas, y

dentro de eso puso “Asesoría de proyectos culturales”, dentro de todos los ítem, entonces teniendo esa asesoría de proyectos culturales uno puede pedir facturas exentas. Que hace la factura exenta, que... tu vas a un colegio y el colegio siempre cuando te dicen “¿entrega factura?” “¿y es con IVA?, siempre el problema es el IVA, es complicado, o sea, si tu cobras... en la capsula entran seiscientos niños y cobras dos lucas, cachay, un millón dos o podí negociar eso a ochocientas lucas y si tu le sumas el IVA, siempre el colegio o la municipalidad empieza “pucha, pero como el IVA” “es más IVA”, entonces como nosotros ya tenemos todas nuestras planillas estructuradas de cuanto le pagamos a los actores, cuanto le pagamos a los técnicos, al transporte, la colación, el alojamiento y todo eso, siempre el IVA, para todo, era un problema, entonces nosotros “chuta, ¿si cobramos más?”, entonces llegamos al servicio de impuesto internos y nos dieron facturas exentas, entonces nosotros les entregamos las facturas y el colegio no paga el IVA. Si bien nosotros pagamos el 3% del PPM que se llama...ellos no pagan el IVA, entonces cuando voy a un colegio y les digo “ya, sale tanto” y ellos preguntan si es con IVA y yo le digo “no, es exentas de IVA”, ellos dicen “que bueno”. Siempre es un alivio, entonces para todas las compañías...bueno yo aprendí que el teatro no es mucho de ser jurídico, como que son mucho de “ya págame tanto” y eso.... Yo les recomiendo y les doy un consejo... ahora en Chile, hacer una empresa te demoras diez minutos, antes te demorabas meses y te cobraban trescientas lucas y todo el cuento, ahora no, ahora salió una ley en que te demoras diez minutos en armar una empresa, “Empresa en un día”. Entonces, las compañías chicas que están partiendo piensan al tiro en grande, o sea, en el fondo, piensan al tiro en ser jurídicos, en que... y eso se ve muy bien desde el otro lado porque... lo que yo conozco del teatro por mi experiencia en este tiempo, es que el teatro está súper manoseado, desde la gente que contrata, siempre dicen que los actores son medios desordenados, que las boletas sí, no, que no se qué... si una compañía quiere ser seria tiene que...facturas, boletas exentas de IVA, que

tengan todas las posibilidades para que el otro te pueda contratar y que en el fondo les vaya bien, si esa es la idea, que se vea serio desde el otro lado.

¿Poseen una estructura organizacional?

Si, mira...haber, las dos cabezas de 24 es mi señora Carolina y yo, ella tiene un trabajo si aparte, pero ella ve todo el cuento de finanzas, administración, todo lo que a mí me aburre lo ve ella...lo de las facturas, bueno todo lo que es finanza, todas las planillas las ve ella, lo que entra y sale, lo que se paga... y a la par estoy yo que soy el director creativo de 24, donde...en el fondo he tenido que hacer dirección creativa, producción, venta, operaciones, a veces he tenido que hacer luces, de hecho la cápsula partió conmigo en la consola, o sea yo hacía la producción, la comercialización y la consola, después ya de que funcionaba contraté un técnico y así... esas somos las dos cabezas de 24, que... de hecho es el espíritu de 24, y después ya viene Joanna que está entrando hace poquito y va a estar en el área de ventas, supervisada por mí, después viene la compañía, están los técnicos que montan la cápsula, también hay gente que por ejemplo... hay uno de los técnicos al que yo le digo que vamos a hacer tal proyecto y yo le paso el guión y le digo "estas son tus imágenes", y así se va estructurando todo el proceso. Mira, contratados, no existe gente contratada 24, o sea, el proyecto sale y se contrata por la gira. No tenemos gente estable contratada porque no es necesario, a no ser que alguien sea un vendedor estrella y yo lo contrato, pero todavía no encuentro un vendedor que sea netamente seco en las ventas, de hecho todo lo que se vende, lo vendo casi todo yo. Entonces el contrato no existe, pero si se boletea, por ejemplo, si nosotros vamos a una gira, trabaja... 24 empieza a funcionar con once personas, con once personas se mueve una gira.

Entonces tú eres el encargado de la gestión y de la venta, de ver los espacios, de hacer las negociaciones con los colegios...

Si, mira, yo soy el área comercial de 24, si bien, yo armo el proyecto y me demoro un tiempo en armarlo, lo tengo listo y después me voy al área comercial. Yo lo que decía en una charla, en un laboratorio, yo me acuerdo que les enfatizaba y les decía “chiquillos, sin venta no... no sacan nada con tener una obra súper bonita, que está súper bien trabajada, que tiene una estética única, que tiene una luz maravillosa, pero, si no tienes venta, si no tienen a alguien dentro de la compañía que tenga un espíritu comercial, no le va a ir bien nunca, nunca”. Es así lamentablemente esta cuestión del neoliberalismo, o sea, si no tienes venta, si no tienes a alguien que realmente se preocupe de que la obra se mueva, si bien, yo sea que en las compañías tienen productores externos que mueven las obras...

...Algunas, y son las que tienen trayectoria, porque las emergentes en su gran mayoría se componen de puro actores que intentan hacer de gestores, productores...de todo, pero en realidad no tienen los conocimientos...

Yo no sé si la carrera de ustedes tiene como ítems comerciales ¿o no?

Mmm, no, o sea, hay un ramo de gestión “Gestión cultural”. Pero en nuestra investigación nos dimos cuenta de que esos ramos que se imparten en algunas universidades, no profundizan en la materia ni en los conocimientos, no sales capo para ser gestor, por lo menos no para desenvolverte bien en el campo competitivo de las compañías. En dos o tres universidades tienen producción y gestión cultural, entonces esos son dos ramos que, a pesar de que los contenidos no están bien profundizados, tienen un conocimiento previo para enfrentarse al mundo laboral.

Deberían tenerlos con mayor profundidad, en su universidad y en todas, porque... no existe. Yo me di cuenta en el camino, o sea, mira, la Caro me dice

que 24 existe gracias a mí, porque yo tengo capacidad comercial, estoy transmitiendo lo que ella me dijo, si bien ahora yo me creo un poco más el cuento, antes yo era un trabajador de canal 13 que trabajaba como operario, tenía mi sueldo y todo, pero cuando entré a este mundo cultural, comercial, empresarial y todo, yo no sabía que tenía una capacidad de venta, sino que lo hice por la necesidad de hacerlo no más, fui y lo hice, y me empezó a resultar. Entonces me di cuenta que el área comercial es la clave para un emprendimiento, o sea, si están emprendiendo con una obra que sea muy novedosa, tienen que, dentro de ese equipo, haber alguien que tenga un talento, porque igual yo lo veo como un talento, por eso es importante que si tienen una compañía que busquen un talento así. Porque si son puros talentos teatrales, ¿quién te va a comercializar el producto? Nadie.

¿Han recibido dinero de fondos concursables?

Nunca, 24 nunca ha recibido un “puto” peso de un fondo, nunca, nunca... Porque postulamos a unos FNDR en... Valdivia, pero no era teatro, era para hacer un documental y el gestor cultural que estaba a la cabeza de este proyecto, si bien, tenía capacidades, nos dimos cuenta que al final no eran tantas las capacidades, entonces yo descubrí el FNDR con él y aprendimos de los FNDR con él, pero lo estaba presentando mal y nosotros pensamos que lo estaba presentando bien, entonces ahora más o menos ya sabemos de que se trata. Pero nunca ha sido ...nunca hemos tenido el trabajo de armar un Fondart...nunca, porque encontramos que es mucho todo el trabajo que se requiere para un Fondart, es muy trabajoso y los réditos no sé si son los que uno quiera en el fondo.

¿Ustedes se mueven con municipalidades, o solo colegios?

Colegios y municipalidades. Esas son las dos entidades, muchas municipalidades y muchos colegios, tratamos de ir a comunas que no son tan grandes.

Y ustedes ¿primero conversan con el colegio o con la municipalidad y luego de eso van a buscar el patrocinio?

Mira, cuando pedimos los patrocinios, que no los pedí yo, sino que fue una trabajadora de 24 que estuvo con nosotros un año, que ella fue la que estuvo contratada un tiempo, ella se preocupó de buscar patrocinio, y le preguntaron cuanta gente había visto el proyecto, y eso fue el primer año, y como fue un boom, una explosión, teníamos todo...nosotros firmamos un contrato con los colegios y las municipalidades...entonces con ese contrato nosotros vamos haciendo el conteo de cuanta gente nos ha visto, que es importante saberlo. Entonces nos dimos cuenta de que el primer año nos habían visto 20.000 niños y dijimos “guau, 20.000 niños es mucho”, entonces fuimos al ministerio, bueno, Ángela fue y le dijeron “oye mucha gente en tan poco tiempo, que bueno, ya, patrocinio”, y nos dieron los patrocinios que andábamos buscando, porque con esos patrocinios nosotros estábamos buscando que nos financiaran unas empresas privadas... pero se demoraron tanto, porque estábamos con Metro gas conversando y con Artél, ellos estaban dispuestos a financiarnos la cápsula, para moverla en distintos lugares de Santiago y nos dijeron “les llega el patrocinio y nosotros les financiamos”, pedimos el patrocinio y el ministerio de educación se demoró... no se... seis meses en darnos el patrocinio y el de cultura fue terrible, el Ministerio de Medio Ambiente fue como...ya, porque teníamos un contactillo por ahí, pero lo demás fue eterno, eterno. Entonces al final se diluyeron las conversaciones y no pudimos financiar eso. Entonces después de esa experiencia, como que yo soy muy veloz, no me quedo esperando, di vuelta la página y seguí y me puse a

vender al tiro en venta directa a las municipalidades y colegios, y así hemos estado, hemos conversado con empresas pero nunca hemos llegado... ahora si lo que estoy conversando es con una fundación "Mustakis" se llama, no sé si la conocen, es una de la fundaciones que tiene más plata en Chile, porque están todos estos Lucksiks... están en presidente Riesco, arriba y tienen un edificio ultra moderno. Ellos conocieron la cápsula, la de los muñecos de la mitología y entraron a vernos y que "Mustakis" vaya a ver algo es súper difícil, pero la gestión que hice hizo que fueran, llegaron y... fue la primera vez que presentábamos, estábamos debutando con esa cápsula, entonces estaba todo como... entonces la niña que fue dijo "mira, esta súper bueno, pero le falta esto y esto otro" "cuando tengan esto y esto otro llámame de nuevo", entonces yo armé la cápsula de los cuentos y la llamé de nuevo y va a ir a ver la cápsula de los cuentos, porque está interesada en que "Mustakis" tenga este proyecto. Entonces por eso te digo, pura gestión.

¿Y cómo es su sistema con las comunas de Santiago, se relacionan frecuentemente con ellas?

Mira, en la comuna que más hemos estado es la de Puente Alto, después de estos tres años, Puente Alto ha sido en la que más hemos estado, sobre todo en la periferia de Puente Alto hay mucho colegio que siempre hacen cosas y que tienen fondos SEP, y cuando tú le llevas un proyecto innovador te lo compran. Yo por ejemplo a Puente Alto he ido dos veces seguidas a colegios en un año, después otro año, tengo un cliente en Ñuñoa que lo amo, que es el colegio Eduardo Frei, que es municipal, ellos me contratan todos los meses de Junio de cada año, yo sé que la cápsula va a estar ahí y esa plata la tenemos en junio sí o sí. Hay otro en Maipú que es gigante, que ya es la segunda vez que he ido con cápsula y esta va a ser la tercera, ya conocen el formato y saben que voy con contenido, saben que van a tener guías y saben que los niños lo van a pasar bien. Entonces ya tengo toda una gama de clientes a los

que yo llamo y me dicen “ya veámoslo” algunos me dicen “ya, me gustaría verlo antes”, lo van a ver y nos llevan. Claro porque cuando partí, de verdad, partí en Google, o sea “para donde voy”, porque yo vivo en Peñalolén, entonces dije “ya, partamos cerca” y partí y me salieron dos colegios de Peñalolén al tiro, entonces dije “mmm, ya, vamos a otro lado”. Y así empecé a ir a las comunas, y Puente Alto empecé... porque no sé si conocen la página del MINEDUC, donde hay una parte donde tu pinchas y pones Colegio Pedro Apóstol y te tira toda la información, entonces te tira colegio tanto, cantidad de matrículas de básica y media, pagan tanto, fondo CEP o no... y empecé a hacer como un catastro de cuáles son los colegios que más nos resultan y en que segmento están y testeamos y nos dimos cuenta que de los que pagaban entre 25 y 100 mil pesos son los colegios que más nos contrataban. Entonces, obviamente empecé a ir a colegios que pagaban eso y con la cantidad de niños que nosotros requeríamos para ir, y así empezó a funcionar y así nos empezaron a conocer en varios lados.

¿Trabajan con algún modelo de negocios?

Bueno, yo tengo un modelo de negocios que ya está como internalizado, cachay, o sea... yo despierto y ya sé lo que tengo que hacer cachay... la Caro ha sido mi ayuda, porque ella como es ingeniera civil industrial de la Chile, porque hay dos ingenieros en Chile, el que es la Católica y el que es de la Chile. A los de la católica los forman para trabajar en grandes empresas como gerentes y a los de la Chile los forman para ellos tener su empresa y ser emprendedores. Entonces a mi me ayudó mucho que la Caro tuviera ese perfil, porque cuando habían charlas de emprendedores gigantes en los salones de la Chile, yo le decía "dame una para ir", y yo iba, aunque ella no fuera, yo iba y me metía y me metía y me quedaba sentado cuatro horas escuchando... entonces yo encontraba genial que de una idea naciera un negocio y ella me ha ayudado mucho porque me guía demasiado, porque yo soy súper “embalao” y se me van

las cosas, pero lo que si es que sé negociar. Entonces ella en el fondo es como la que me protege de no ir tan rápido o por lo menos orientarme de tener cuidado con las cosas, me aterriza un poco, me dice de que tengo que dar un pasito para dar otro, porque yo soy muy rápido, no se po... hay momentos en que he tenido cuatro proyectos aparte de la cápsula encima, y yo me los tiro encima nomas y voy y voy y ella me dice “oye pero ¿para qué tanto?”.

¿Cree que la innovación es fundamental para la creación teatral dentro de una empresa cultural?

Si. Yo creo que la innovación en todo ámbito de cosas, desde una empresa de retail o una empresa de minera millonaria hasta la compañía o productora más chica que existe, si no eres innovador la empresa no va tener vida, porque yo creo que innovar hace que la gente que está alrededor tuyo a la que vendes o trabaja contigo se contagie de la innovación, entonces, si existe gente innovadora en Chile, que existe y hay harta, yo creo que, sobre todo en la parte teatral, o sea en el teatro... mira yo les voy a contar un secreto, a mi no me gusta el teatro, yo no voy al teatro, no voy a las salas de teatro para comprar una entrada y ver teatro, prefiero ir al cine y ver una película, pero no es que no me guste, lo que pasa es que, encuentro que el teatro en Chile hacen siempre como lo mismo, es una opinión muy de espectador, pero encuentro que siempre hacen lo mismo y comercialmente cuando quieren vender mucho no hacen obras buenas, entonces encontré que ese círculo vicioso del teatro no me gustó y encuentro que no hacen innovación. Por ejemplo en Santiago a mil yo veo innovación, pero nunca he visto una compañía de teatro chilena que yo diga “guau que innovador lo que están haciendo”, no sé, nunca lo he visto, a lo mejor porque como no ando en el circuito del teatro constantemente... pero nunca he visto una compañía de teatro innovadora y exitosa que, no sé, no la conozco. Falta que gente joven... mira ustedes son jóvenes, no tienen familia, hijos ni una carga grande de deudas, no tienen que pagar dividendo, entonces

yo les doy un consejo: si ustedes todavía son jóvenes y pueden emprender y si les va mal y se caen, da lo mismo cachay, o sea, yo me he caído y ha afectado a mi casa pero me he tenido que levantar, entonces una forma de innovar es emprender. En Chile se están creando las empresas B, empresas sociales, que de hecho a mi me recomendaron que fuéramos empresa B, entonces yo estoy investigando como podemos llegar a ser empresa B, entonces para mí eso es innovación en Chile y el que por ejemplo que una empresa como nosotros que no somos fundación, sino que, figuramos en el SII como una empresa que necesitamos ser sustentables, en el fondo, vamos a ser una empresa B y pedir fondos igual que una fundación, eso yo lo encuentro genial, eso es innovación y eso lo trajo un político de derecha, Longueira, entonces está bien, diversidad cachay, por qué segmentar si son de derecha o de izquierda, entonces a mi me encantó la innovación, vayan con ella y lean, vean películas, vean teatro, saquen ideas, no se po, yo voy en la calle y se me van ocurriendo cosas, yo junto... por ejemplo ahora yo estoy conversando con la orquesta sinfónica juvenil de Chile, y resulta que tienen un montaje de Stars Wars y yo lo encontré extraordinario. Entonces quiero andar con la pantalla mostrando imágenes de la película y con la sinfónica tocando, esas son cosas que uno va uniendo, porque yo lo que hago es que empiezo a unir cosas, por ejemplo, el domo lo uní con una compañía, a la cuenta cuentos la uní con el domo y ahora una pantalla de cine inflable con la orquesta y así, porque yo creo que esa es la forma de innovar, es como estar constantemente con la mente prendida y no apagada, estar siempre en on, porque o si no no va a existir la innovación en una empresa ni en una compañía, creo yo.

¿Cuáles son los retos y desafíos para el sector artístico y cultural en este contexto neoliberal?

El mayor desafío que uno tiene es ser tolerante a la frustración, constantemente, o sea, tienes que, primero que todo el desafío mayor es crear

en tu proyecto, porque a veces uno duda porque la gente te dice que no va a funcionar, porque sabemos que estamos en un país ultra chaquetero y mucha gente te va a criticar lo que estás haciendo, entonces el mayor desafío creo yo es creer en el proyecto que uno está haciendo, o sea en el fondo cree en lo que estás haciendo. Después de eso, de que ya estas creyendo, el otro desafío es ser serios, tienes que tener una estructura dentro de una compañía, me voy a referir, tienen que tener una estructura organizacional cachay, y que se respete, que no se pasen a llevar los roles, porque pasa mucho en el teatro y en el cine o en las escuelas sobre todo, yo creo que el mayor desafío es ser profesional, tenemos que ser mucho más profesionales, tenemos que respetar al compañero con el cargo que tienen, tenemos que educarnos en cómo llegar a los clientes, hay que hacer cursos de marketing, yo al SENSE me postulo todos los años y tuve cursos de marketing y comercialización de PYMES, porque todo sirve y tienes que ir sumando, entonces yo creo que el mayor desafío que tienen todas las compañías de teatro, productoras culturales o gestores culturales es ser más profesionales nomás, ser más rigurosos... no sé, si no tienes un lugar donde trabajar y tienes que trabajar en tu casa... porque yo partí trabajando en mi casa, con el ruido de la lavadora, y con el perro ladrando en el patio cachay, tendrás que soportar todas esas cosas y ser más profesional nomas. Yo creo que ese es el desafío de todas las entidades culturales que hay, las compañías sobre todo.

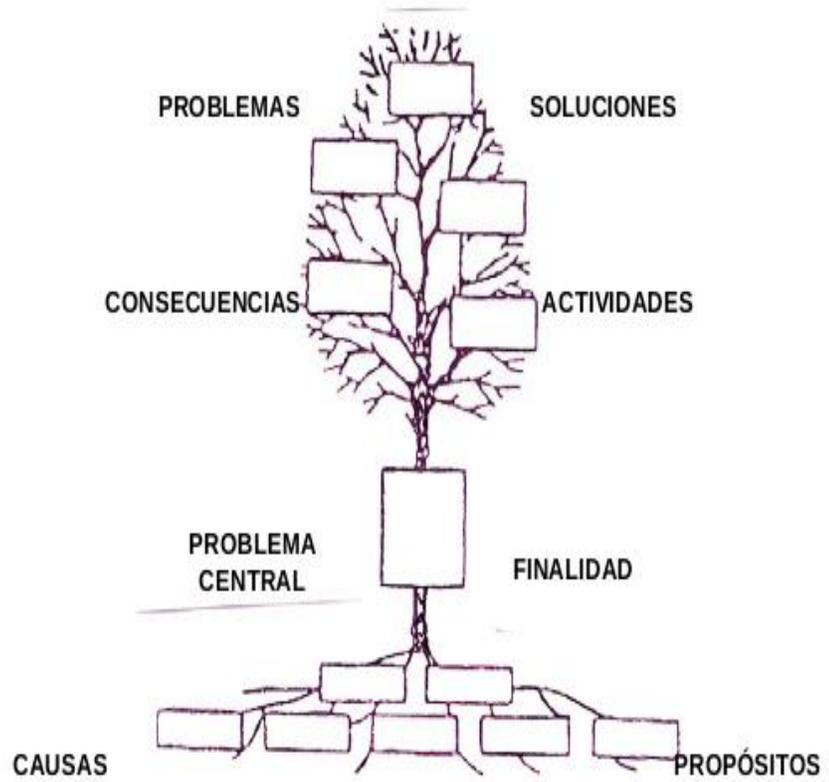
Muchas gracias por la entrevista José Miguel Hidalgo, será de gran ayuda para nuestra tesis.

Anexo N° 3
Esquema de Planificación Estratégica



Elaborado por: Alto Rendimiento S.L (2005)

Anexo N°4
El Árbol de Problemas



**Anexos N°5 de Personalidad Jurídica
N°1, Solicitud del Ministro de Fe**



PRESENTADA EN EL MUNICIPIO, A
de _____, 201_____.

**SOLICITUD DE MINISTRO DE FE
Para Acto Jurídico de Sociedad Sin Fines de Lucro**

AL SECRETARIO MUNICIPAL

De conformidad a lo establecido en la Ley N° 19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias; lo dispuesto en el Artículo 548 del Código Civil, modificado por la Ley N° 20.500, de 2011, y las disposiciones vigentes de otras Leyes pertinentes, solicito la participación de un Ministro de Fe municipal en el acto jurídico que se señala, para la siguiente sociedad sin fines de lucro:

Nombre Persona Jurídica: -----		TIPO PERSONA JURÍDICA	
A.- CONSTITUCIÓN B.- MODIFICACIÓN C.- DISOLUCIÓN		<input type="checkbox"/>	1.- ASOCIACIÓN
			2.- FUNDACIÓN
			3.- ORGANIZACIÓN TERRITORIAL ORGANIZACIÓN FUNCIONAL
			4.- ORGANIZACIÓN FUNCIONAL
			5.- Otras LEYES ESPECIALES
			6.- ASOCIACIÓN INDÍGENA
DOMICILIO EN LA COMUNA DE SANTIAGO			
Calle de la Comuna de Santiago -----		N°	Letra
Resto de Domicilio (Villa, población, etc)			
Comuna: SANTIAGO		Región: REGIÓN METROPOLITANA	
DATOS del SOLICITANTE, con quien la Municipalidad coordinará el lugar, día y hora del Acto.			
Apellido Paterno:		Apellido Materno:	
Nombres:			
Teléfono:		Correo Electrónico:	
Domicilio			
Calle:		N°	Letra
Comuna:		RUT:	

PARA USO EXCLUSIVO DE LA SECRETARIA MUNICIPAL

Recepción en Secretaría Municipal

INGRESO ID N° _____

Solic PERS JUR N° _____
Fecha _____

Enviado a

FECHA _____
<input type="checkbox"/> DESARROLLO COMUNITARIO (Tipo PersJur N° 1 - 2 - 3 - 4 y 5.)
<input type="checkbox"/> ASESORÍA JURÍDICA (Tipo PersJur N° 1 - 2 y 5.)
<input type="checkbox"/> SECRETARIO MUNICIPAL (Tipo PersJur N° 6.)

Nº2, Solicitud de Inscripción de Personas Jurídicas Sin Fines de Lucro

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN O SUBINSCRIPCIÓN DE PERSONAS JURIDICAS SIN FINES DE LUCRO
(Artículo 8º y sgtes. Ley Nº 20.500)
(Llenar este formulario con letra de imprenta)

Tipo Solicitud: (Marque con una X el tipo de solicitud que presenta)

I.- Inscripción	<input type="checkbox"/>	II.- Modificación	<input type="checkbox"/>	III.- Disolución	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	------------------	--------------------------

DATOS SOLICITANTE

RUN/RUT	
Apellido Paterno:	Apellido Materno:
Nombres:	

DATOS DEL CONTACTO

RUN		
Apellido Paterno:	Apellido Materno:	
Nombres:		
Teléfono:	Correo Electrónico:	
Domicilio		
Calle:	Nº	Letra
Resto de Domicilio (Villa, población, etc)		
Comuna:	Región:	

IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA JURIDICA

RUT:	Tipo Persona Jurídica <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> 1.- Asociación 2.- Fundación 3.- Organización territorial 4.- Organización Funcional 5.- Otras Leyes Especiales 	
Nombre Persona Jurídica:		
Municipalidad u Organismo Público:		
Domicilio		
Calle	Nº	Letra
Resto de Domicilio (Villa, población, etc)		
Comuna:	Región:	

DATOS SOLICITUD (Marque con una "X" el ítem correspondiente)

Item I. Inscripción Persona Jurídica

Fecha Asamblea Constitutiva:	Duración PJ: <input type="checkbox"/> 1.- Indefinida <input type="checkbox"/> 2.- Definida Desde: <input type="text"/> Hasta: <input type="text"/>
Fecha de Escritura Pública o Privada de Constitución: <small>(Asociaciones, Fundaciones y Otros)</small>	
Fecha de Adquisición PJ:	

DATOS DEL DIRECTORIO

CALIDAD: 1.- Provisorio
 2.- Definitivo

Integrantes

Nº	RUN	Nombre	EMAIL	Teléfono	Cargo
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Item II. MODIFICACIÓN DE PJ

Marque con una X la causal que corresponda:

<input type="checkbox"/>	Reforma de estatutos
<input type="checkbox"/>	Modificación de Directorio Provisorio a Definitivo
<input type="checkbox"/>	Modificación de integrantes del directorio
<input type="checkbox"/>	Domicilio de la Persona Jurídica
<input type="checkbox"/>	Nombramiento de uno o mas interventores
<input type="checkbox"/>	Otra

Item III. DISOLUCIÓN DE PJ

Marque una X la causal que corresponda:

<input type="checkbox"/>	Caducidad
<input type="checkbox"/>	Mayoría absoluta de asamblea
<input type="checkbox"/>	Estatutos
<input type="checkbox"/>	Disminución de integrantes
<input type="checkbox"/>	Sentencia Judicial Ejecutoriada
<input type="checkbox"/>	Otra

Item IV. DOCUMENTOS QUE SE ADJUNTAN A LA PRESENTE SOLICITUD:

Consigne en el casillero el número de documentos acompañados, según la descripción que corresponda:

Nº	Descripción de Documento
	Acta de constitución / modificación de estatutos / renovación de directorio / disolución
	Escritura pública o privada de constitución de una corporación o fundación
	Estatutos
	Certificación emitida por Secretario Municipal
	Decreto alcaldicio que declara disolución
	Sentencia judicial ejecutoriada que declara disolución
	Autorización de Secretario Municipal para que interesado solicite directamente una solicitud de inscripción o subinscripción ante el Sreai
	Otro
	TOTAL

 Firma del Solicitante

 Timbre Oficina SRCel

Anexo N° 6 Formulario de Otorgamiento de Auspicio del Ministerio de Educación



SEREMI DE EDUCACION R.M.

SOLICITUD DE AUSPICIO N° _____/

Santiago,

SR. SECRETARIO MINISTERIAL DE EDUCACIÓN REGIÓN METROPOLITANA:

Solicito, tenga a bien conceder el auspicio de este Ministerio, al espectáculo artístico cultural denominado: _____, con el fin de obtener la exención del pago del IVA, por los ingresos percibidos por conceptos de ventas de entradas, según lo establecido en el Decreto Ley N° 825 y el Decreto Exento de Educación N° 97 de 1993.

1. ANTECEDENTES DEL SOLICITANTE:

Nombre completo o Razón Social:.....
Rol Único Tributario N°:.....
Giro o Actividad:.....
Domicilio:..... Comuna:.....
Teléfono: Celular: Fax:.....
Correo electrónico:.....

2. ANTECEDENTES DEL ESPECTÁCULO:

Nombre Evento:
Fecha y Hora :
Duración :

Nombre Artista	Nombre Artístico	Nacionalidad

3. APORTE DE LA ACTIVIDAD AL DESARROLLO CULTURAL O EDUCACIONAL:

Señale brevemente los objetivos artísticos, científicos o culturales, teatrales, musicales, poéticas, de danza o de canto; describiendo el espectáculo o reunión.

OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL EVENTO:
--

4. ANTECEDENTES DEL RECINTO:

LUGAR:	Plaza:	Teatro:	Estadio:	Gimnasio:	Otros:

Nombre del Recinto:.....
 Dirección:..... Comuna:.....
 Capacidad:
 Administrador Recinto:
 Teléfonos: Celular: Fax:
 Correo Electrónico:.....

AUTORIZACION DE SEREMI DE SALUD PARA EL RECINTO:

Debe entregar copia simple de dicho documento

N° de Resolución: Fecha:

5. ANTECEDENTES DE LAS ENTRADAS:

Ubicación	General	Platea	Tribuna	Galería	Otras 1	Otras 2
Valor						
Cantidad						

Total de entradas a la venta:

Fecha de Venta:

Oficina de Timbraje SII:

Código de espectáculo o reunión (Código Actividad Económica):

Sistema de venta a público:

a) Por cuenta propia: Si: NO:

b) A través de empresa: Si: NO:

Identificar la Empresa:

6. AUSPICIADORES Y PATROCINADORES:

Cuenta con Patrocinio(s): Si: NO:
 Patrocinador(es):
 Cuenta con Auspicio(s) Si: NO:
 Auspiciador(es):

Señale si el espectáculo/reunión será realizado en algún establecimiento
 educacional: Si: NO: Establecimiento:

Señale si el espectáculo/reunión será beneficiado por la Ley de Donaciones

Culturales: Si: NO:

Señale si el espectáculo/reunión tiene otro auspicio o beneficio del Ministerio de
 Educación: Si: NO:

**DECLARO ESTAR EN CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA QUE REGULA LA PRESENTE
 SOLICITUD, EN ESPECIAL DE LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES:**

- Las solicitudes de auspicio del Ministerio de educación deben ser presentadas con una **antelación mínima de 20 días a la fecha de realización del evento**, de lo contrario no puede ser tramitada. (Artículo 4º, inciso 2º del Decreto Exento de Educación N° 97 de 1993).
- **No procederán las exenciones de Impuesto al Valor Agregado** cuando en los locales en que se efectúen los espectáculos o reuniones (Art. 12 Letra E numero 1 letra a) Decreto Ley 825):
 - i. Se transfieran especies o se presten otros servicios, a cualquier título, que normalmente estén afectos al Impuesto al Valor Agregado, y cuyo valor no se determine como una operación distinta del servicio por ingreso al espectáculo o reunión correspondiente.
 - ii. Cuando en los locales en que se efectúen los espectáculos o reuniones en ella señalados, se transfieran bebidas alcohólicas.
- **La sola recepción de este formulario no garantiza el otorgamiento del auspicio solicitado.**

Nombre y Firma del
REPRESENTANTE LEGAL

Anexo N° 7 Fotografías de Capacitaciones

Laboratorio de Emprendimiento Cultural (CNCA y NiSA)



Centro Cultural de España (2013)

Taller de Herramientas y Participación Ciudadana (NiSa)



Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (2013)

Nodo de Educación Superior para la Innovación Social (NESIS)



Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (2013)

Anexo N°8
Logos Corporativos



1. 24 Comunicaciones
2. La Huella Teatro
3. La Patriótico Interesante
4. "La Patogllina"

Anexo N°9

Historia de la Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad nació por vía negativa, como resultado del análisis e investigación de la situación del Mundo (Emergencia Planetaria).

En 1972 se realizó la Conferencia de Estocolmo, allí se manifestó la existencia de problemas globales y medioambientales, como consecuencia del crecimiento demográfico y la escasez de los recursos naturales.

El origen de la palabra “Sostenibilidad” se instala en 1987, con el informe Socio-económico Blundtland, elaborado para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD), encabezada por la Doctora Gro Harlem Brundtland). En el año 1992 se celebró en Rio de Janeiro “La Cumbre de la Tierra”, organizado por la Organización de las Naciones Unidas. En esta cumbre 172 gobiernos del mundo participaron para crear y definir un plan de acción (Agenda 21). En esta declaración se definen los derechos y las obligaciones de los Estados con base a los principios básicos sobre el medioambiente y el desarrollo, afianzándose en los tres pilares del desarrollo sostenible para mejorar los niveles de vida, superar la pobreza mundial, reconocer los intereses y los derechos de los pueblos indígenas, aumentar la participación y equidad de la mujer y preocuparse del medioambiente. El objetivo central de la Cumbre de la Tierra fue de establecer una nueva alianza Mundial, mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los Estados, las divisiones claves de la sociedades y las personas, procurando internacionalmente tener acuerdos en los que se respeten los intereses de todas las partes y se salvaguarde el sistema ambiental y el desarrollo Mundial. En el año 2001, aparece un nuevo pilar de la sostenibilidad, al mando del australiano Jon Hawkes en su libro “The Fourth Pillar of Sustainability: culture’s essentialrole in public planning” o traducido al español “El cuarto Pilar de la sostenibilidad: la función de la cultura en la

planificación pública”. En este libro explica y centra a la Cultura como un punto fundamental para mantener en pie la sostenibilidad del planeta. En Brasil esta visión del paradigma ha sido apoyada por Ana Carla Fonseca Reis, fundadora de la empresa “Búsqueda de Soluciones” y autora del libro “Economía de la Cultura y Desarrollo Sostenible”. El punto de intersección de los pilares y equilibrio radica en la Educación, favoreciendo el cultivo de las dimensiones humanas en sus valores y principios, moldeando según estos autores lo que se entiende por desarrollo.

La Unesco en conjunto con el Bureau ejecutivo de las ciudades y gobiernos locales Unidos, a partir de la declaración Universal sobre la diversidad Cultural (2001) y la convención sobre la diversidad de las Expresiones Culturales de la Unesco (2005), pactaron en Chicago (2010), redactar un documento de orientación Política sobre la Cultura como el cuarto pilar de la sostenibilidad, a cargo de la Comisión de la Cultura de CGLU. Este documento se le llamo la Agenda 21 de la Cultura y fue presentado de manera no oficial el año 2012 en la Cumbre de Río+20, realizado en Rio de Janeiro del 20 al 22 de Junio, teniendo el texto una escaza aceptación por parte de las Naciones Unidas.