



# GUÍA DE CONSULTA

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN E INFRAESTRUCTURA  
DE UN CENTRO CULTURAL COMUNAL

**Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)**

**Paulina Urrutia Fernández**

Ministra Presidenta

**Eduardo Muñoz Inchausti**

Subdirector Nacional

**Macarena Frutos Lazzaro**

Jefa de la Oficina de Infraestructura y Gestión Cultural

**CRÉDITOS GUÍA**

**Coordinador**

Pablo Morales Arias

**Editores**

Pablo Morales Arias

Jorge Moreno Frías

José Luis Aguilera Muñoz

**Elaboración y redacción de contenidos**

Trinomio Gestión Cultural Ltda.:

María José Egaña Herrera

Cristóbal Gumucio Aninat

Hernán Lacalle Peñafiel

**Diagramación e impresión**

Andros Impresores

**Fotografía de interiores**

Daniel Trincado

Jorge Villa

© Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

N° 180.548 Registro de Propiedad Intelectual

Derechos reservados

ISBN: 978-956-8327-51-4

Oficina de Infraestructura y Gestión Cultural

Gabinete Ministra

Plaza Sotomayor 233, Valparaíso, Chile

Teléfono: (32) 2326400

[www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl)

Se imprimieron 1.000 ejemplares

Valparaíso, abril de 2009

# ÍNDICE



PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	6
PRIMERA PARTE: NOCIONES BÁSICAS EN TORNO A UN CENTRO CULTURAL	7
I. Definición de un centro cultural	7
II. Algunos antecedentes históricos de los centros culturales	8
III. Los distintos centros culturales	10
1. Proximidad versus Centralidad	10
2. Polivalencia versus Especialización	11
3. Otras clasificaciones	12
IV. Misión de un centro cultural	13
1. El centro cultural como “casa común”	13
2. Cualidades de un centro cultural	13
3. Objetivos generales de un centro cultural	14
SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO CENTRO CULTURAL COMUNAL	15
I. Consideraciones previas	15
1. Gestión e infraestructura como binomio inseparable	15
2. El rol del Coordinador General	15
3. Documentos resultantes de las etapas de creación de un centro cultural	16
II. Etapas del proceso de creación de un centro cultural comunal	17
1. Primera etapa: Diagnóstico	17
1.1 En el ámbito de la gestión	17
a. Diagnóstico territorial	17
b. La cadena de valor	20
1.2 En el ámbito de la infraestructura	22
1.3 Las primeras conclusiones	22
2. Segunda etapa: Conceptualización	23
a. Tipología y escala	23
b. Orientación programática	24
c. Misión, visión y objetivos	24
d. Modelo de figura legal e institucionalidad jurídica	25
- Las distintas personalidades jurídicas	25
e. Público objetivo y potencial	27
- Criterios de segmentación	27
3. Tercera etapa: Planificación	28
a. Estrategias y Líneas de acción	28
b. Marketing Mix	28
- Estrategia de Producto	28
- Estrategia de Precio	28
- Estrategia de Distribución	29
- Estrategia de Promoción	29
c. Estructura organizacional y organigrama de equipo de trabajo	30
d. Recursos financieros y estrategia de captación de recursos	33
e. Sistemas de control	37
- Tipos de indicadores	37

4. Cuarta etapa: Conceptualización y planificación en el ámbito de la infraestructura	38
4.1 Conceptualización	38
a. El programa arquitectónico del centro cultural	38
b. Fichas con estándares mínimos para la elaboración de un programa arquitectónico:	40
- Sala para artes escénicas y audiovisuales	40
- Sala taller de teatro	41
- Sala taller de danza	42
- Sala taller de música	43
- Sala taller de artes visuales	44
- Estudio de grabación	45
- Sala de exposiciones de artes visuales	46
c. Variables a considerar para el emplazamiento del centro cultural comunal:	47
- Localización	47
- Entorno	47
- Determinaciones urbanísticas	47
- Titularidad y situación legal	47
- Carácter modélico	48
4.2 Planificación	48
a. El diseño arquitectónico	48
b. El proyecto de especialidades	49
- Estudio acústico y diseño de proyecto de sonido	49
- Diseño de proyecto eléctrico	50
- Diseño de proyecto de climatización	51
- Diseño de proyecto de parrilla iluminación, sistema de maniobras y tramoya	51
c. Variables generales a considerar para la elaboración del proyecto arquitectónico	52
- Accesibilidad	52
- Orientación	52
- Organización formal	53
- Mantenimiento	53
<b>CONCLUSIONES</b>	54
- Diagramas	56
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	58
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	60
<b>ANEXOS</b>	62

# PRESENTACIÓN



Cuando hablamos de democratización de la cultura, es decir, de asegurar el acceso y participación de la ciudadanía en el quehacer artístico y cultural de su tiempo, sabemos que ello no es posible sin la existencia de espacios físicos donde se creen, exhiban y circulen bienes culturales, donde sea posible acceder a formación y capacitación en artes, y donde se desenvuelvan libremente el intercambio y el debate en torno a la cultura y sus modos de expresión particulares.

Por ello, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) ha impulsado desde sus inicios el desarrollo de infraestructura cultural en Chile, ya sea a través de fondos concursables destinados a la habilitación, mejoramiento y/o equipamiento de espacios, como mediante la ejecución de programas específicos.

Una de dichas iniciativas específicas es el Programa de Centros Culturales, actualmente en desarrollo, cuyo objetivo es la creación de al menos un centro cultural de calidad en cada comuna del país con más de 50 mil habitantes, lo que implica beneficiar a dos tercios de la población nacional.

En ejecución desde 2007, el Programa de Centros Culturales ha involucrado a 65 municipios chilenos para que sean ellos mismos quienes, con el apoyo y la asesoría del CNCA, encabecen desde un comienzo los proyectos de estos nuevos espacios, considerando tanto el contexto artístico y cultural en el que se insertarán como las necesidades y anhelos de la población que atenderán.

En este marco nace la idea de llevar a cabo un manual de consulta dirigido a todas y cada una de las personas que, ya sea desde la administración municipal o desde otras organizaciones locales, están a cargo de planificar y/o diseñar un centro cultural de alcance comunal o provincial.

Así también, la justificación de este manual radica en que, con certeza, seguirán apareciendo nuevos espacios culturales en los años que vienen, ya que, progresivamente, hemos ido comprendiendo el importante rol que puede jugar la cultura para el desarrollo integral de nuestros pueblos.

Ahora bien, idear, construir y poner en funcionamiento un centro cultural, por pequeño que sea éste, no es tarea fácil. La calidad de los servicios de un centro, su permanencia en el tiempo y la positiva valoración que pueda lograr de la comunidad, dependen de múltiples factores, muchos de los cuales deben considerarse desde un principio; desde el trecho que media entre la idea inicial y sus primeros resultados.

Esperamos, entonces, que esta guía de consulta sirva para caminar aquella distancia. Sabemos que, en gran medida, el éxito de un proyecto de centro cultural se juega en dicho tránsito.

**Paulina Urrutia Fernández**

Ministra Presidenta

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes



## INTRODUCCIÓN

*Puede haber gestión sin infraestructura,  
pero no puede haber infraestructura  
sin gestión.*

Últimamente, el centro cultural es uno de los tipos de espacios para la cultura que se nombra, diseña y construye con más frecuencia, tanto en Chile como en otras partes del mundo. Su perfil multidisciplinario y su vocación de espacio abierto a la comunidad lo convierten en una tipología sumamente atractiva para sus gestores y sus potenciales usuarios.

En localidades donde no existe infraestructura cultural o donde ésta se encuentra deficientemente gestionada y/o mantenida, el centro cultural aparece como la mejor carta para resolver la mayoría de los problemas asociados a dichas carencias; y en ciudades que cuentan con otros espacios destinados a la cultura, un nuevo centro cultural, producto de la ductilidad espacial que lo caracteriza, es visto como una buena alternativa para lograr con mayor facilidad una diferenciación frente al resto de la oferta establecida.

Ahora bien, un nuevo centro cultural es siempre un exigente desafío que requiere de un gran esfuerzo para su concreción y cuyo éxito o fracaso depende de todas y cada una de las variables que componen su modelo de gestión: su línea editorial, su modelo de financiamiento, el perfil profesional de sus trabajadores, su localización o las características físicas de su entorno, entre otras.

Muchas de las consideraciones necesarias que requiere un proyecto de centro cultural están des-

critas en la presente guía de consulta. De hecho, el objetivo principal de ésta es precisar las variables que debe tener en cuenta un gestor en cultura una vez que decide encabezar un nuevo proyecto de centro cultural, además de enumerar los pasos que debe seguir –sugiriendo herramientas y metodologías– para concebir tanto una acertada conceptualización y/o planificación del espacio, como un diseño coherente del mismo en relación con el territorio que lo acogerá.

Hemos estructurado la guía en dos partes, una abocada a las principales nociones en torno a un centro cultural y otra dedicada a las etapas a seguir para su conceptualización y planificación. En este segundo apartado, el texto avanza abordando lo que concierne al ámbito de la gestión y luego lo que compete al de la infraestructura, pero siempre planteando relaciones entre ambos, ya que gestión e infraestructura no son más que dos dimensiones de un mismo proyecto.

En relación con las herramientas de planificación, la guía aborda elementos de la planificación estratégica, los que han sido adaptados a un lenguaje afín al sector cultural, permitiendo así que el lector visualice su concreción en este ámbito.

Finalmente, es necesario aclarar que este material no tiene un carácter normativo, sino de orientación, es decir, entrega elementos metodológicos para que los municipios u otras organizaciones locales los apliquen a su propia realidad, complementando o adaptando las herramientas que aquí se entregan.

Con el objetivo de facilitar el acceso a la presente guía, ésta se encuentra disponible de manera gratuita, tanto en formato impreso como digital. En el caso de este último formato, su descarga es posible desde el sitio web del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

# PRIMERA PARTE: NOCIONES BÁSICAS EN TORNO A UN CENTRO CULTURAL



## I. DEFINICIÓN DE UN CENTRO CULTURAL

Los espacios culturales generalmente se encuentran en algún tipo de edificio que, reciclado o construido especialmente, ha sido destinado a la creación, producción, promoción y/o difusión de las artes y la cultura.

Una sala de cine, una biblioteca, un teatro, un museo o una sala de conciertos son las infraestructuras culturales más conocidas.

Están también los centros culturales, los que pueden denominarse con varios términos, diversos en significado y significado. De hecho, reciben también el nombre de casas de cultura, centros cívicos, equipamientos de proximidad, entre muchos otros.

Para acercarnos a su definición, podemos mencionar la Guía de Estándares FEMP de España, donde se describe un centro cultural como aquel “equipamiento con carácter territorial que realiza una actividad social y cultural prioritaria y diversificada, con dotación para realizar actividades de difusión, formación y creación en diferentes ámbitos de la cultura, así como dinamización de entidades”<sup>1</sup>.

Hablando de sus funciones, Friedhelm Schmidt-Welle, investigador del Instituto Iberoamericano de Berlín, Alemania, señala que “los Centros Culturales se encuentran en una “especie de no lugar” o en un lugar a medias entre muchas instituciones y sus respectivos conceptos o programas culturales.

Organizamos exposiciones, pero no somos museos, muestras de cine pero no somos cines, teatro y danza sin convertirnos en teatros, lecturas sin ser cafés literarios, coloquios y ponencias científicas sin convertirnos en universidades, y muchos de los centros culturales tienen una vasta colección de libros sin convertirse exclusivamente en bibliotecas, o publican libros sin ser por eso una editorial”<sup>2</sup>.

Ahora bien, para una definición de cualquier espacio cultural, es necesario tener en cuenta que las dinámicas artísticas y culturales no sólo se producen y desarrollan en lugares físicos, sino también en espacios simbólicos y virtuales, por lo que un concepto como el de centro cultural siempre será más amplio y abarcará más dimensiones que lo relacionado sólo con su infraestructura.

A grandes rasgos, un espacio cultural debe ser entendido, por un lado, como un lugar donde las personas pueden acceder y participar de las artes y los bienes culturales en su calidad de públicos y/o creadores; por otro, como motor que anima el encuentro, la convivencia y el reconocimiento identitario de una comunidad.

Por ello, un centro cultural puede adquirir un componente simbólico en el grupo social en el que se inserta, siempre y cuando sepa descifrar sus dinámicas culturales específicas y conectarlas con las propuestas de sus creadores y las necesidades de sus audiencias.

<sup>1</sup> *Guía de Estándares de los Equipamientos Culturales en España*, Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), España, 2003.

<sup>2</sup> F. Schmidt-Welle, *Apuntes para una filosofía de la Red de Centros Culturales de América y Europa*, Instituto Iberoamericano de Berlín, Alemania, 2008.

En este trabajo hablaremos indistintamente de centro cultural o espacio cultural para referirnos a esa institución que sirve de continente para el contenido artístico cultural específico que le otorgarán los profesionales a cargo de su gestión.

## II. ALGUNOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS CENTROS CULTURALES

En Europa, el referente más antiguo de centros culturales data de 1844, cuando se crearon en Dinamarca las primeras universidades populares con el fin de responder a las necesidades derivadas del desarrollo generado a partir de la Revolución Industrial.

En Alemania, la primera *volkhochschule* (universidad popular) se fundó en 1919. En la década de los 50, Francia, el Reino Unido e Italia abordaron la reflexión sobre el papel de la cultura y la educación como vehículo de cohesión nacional, dando pie a la posterior aparición de modelos de espacios culturales de proximidad, tales como las *Maisons de la Culture*, los *Community Centres* y los *Contri Civici*, respectivamente.

En Europa occidental, las casas de cultura fueron especialmente bien acogidas en Francia, merced a la política de André Malraux, el ministro de Cultura de Charles de Gaulle. A partir de ellas, la vida de los municipios y de los barrios franceses experimentó cambios que marcaron profundamente a la sociedad gala durante varias décadas.

Las casas de cultura francesas cobraron desde sus inicios por la asistencia a sus actividades más relevantes. Por ello adquirieron un carácter más elitista que en España, donde los servicios prestados eran gratuitos. Sin embargo, esta característica las dotó de una notable autonomía y las eximió de las futuras y sustanciales modificaciones que han sufrido,

en cambio, la mayoría de las casas de cultura españolas.

De hecho, con los años, las casas de cultura francesas se convirtieron en verdaderos centros culturales que, más allá de las coyunturas, siguieron organizando programas que destacaron en el ámbito europeo por su relevancia y disponibilidad presupuestaria. Hoy siguen en la misma senda.

En España, en tanto, los precedentes más ilustres se remontan a los movimientos de educación popular de fines del siglo XIX, cuando adquirieron importancia —especialmente en Cataluña— los ateneos liberales, los centros obreros, los proyectos de extensión universitaria como la Institución Libre de Enseñanza, las Casas del Pueblo y las Misiones Pedagógicas.

Durante la dictadura franquista se retomó el desarrollo de los equipamientos culturales de proximidad: en 1951 se crearon las Casas de Cultura, las cuales pasaron a ser provinciales en 1956, llegando a constituir una red de más de 50 equipamientos en 1971; en 1962 se fundaron los Teleclubes, centros comunitarios donde la recientemente creada televisión se utilizaba con fines educativos y culturales; en 1974 se crearon las Aulas de Cultura, centros de convivencia y de difusión cultural en que participaba el Estado, ya sea directamente o mediante convenio con instituciones privadas, y se ubicaban preferentemente en zonas suburbanas.

Entre 1988 y 1995 se produjo el mayor número de construcciones de espacios destinados a la cultura en España, llegando a inaugurarse 97 nuevos centros culturales.

Hoy existen más de 500 espacios culturales de titularidad municipal. Madrid, Barcelona y Murcia cuentan con el mayor número: entre los tres suman el 34% del total.

En nuestro país, lamentablemente, casi no existe literatura que dé cuenta de los antecedentes históricos de los primeros espacios culturales que nacieron en territorio nacional, especialmente a nivel comunal y/o provincial. Se trata de un tema cuya investigación aún está pendiente.

Sin embargo, atendiendo a nuestra historia reciente y sin ánimo de agotar el asunto en los párrafos que siguen, podemos mencionar algunos antecedentes.

En primer lugar, podemos referirnos a la labor realizada por las unidades de extensión y difusión cultural de las universidades chilenas. Ellas, entre los años 40 y 70 del siglo XX, fueron los lugares físicos en los que se concentró la mayor cantidad de programas, proyectos y manifestaciones artístico-culturales, con vocación local, nacional e internacional. Desde allí el quehacer cultural irradió el resto del territorio chileno.

“Para muchos artistas, la universidad no sólo era el organismo por el cual llegar a realizar un ideal sino también era tal vez el único lugar estable para la creación y la extensión”<sup>3</sup>.

Muchas veces, las actividades culturales gestionadas por las universidades se extendían, por medio de convenios, hacia otros espacios, como parques, sindicatos y colegios. Así también, el “recinto universitario se abrió ampliamente para las actividades culturales de artistas, estudiantes y público en general. En las universidades surgieron grupos musicales, peñas, conjuntos teatrales, etc.”<sup>4</sup>.

La llegada de los años 80 marcaría el cierre de este ciclo de promoción artístico-cultural prota-

gonizado por las universidades. En 1981 se dicta la nueva legislación sobre educación superior en Chile, la que redefine las funciones universitarias, circunscribiéndolas a lo meramente académico.

“En Chile, durante el transcurso de los 80, con el crecimiento y las actividades continuas de otros organismos que realizan extensión, tales como las nuevas universidades privadas, los propios organismos gubernamentales, los municipios, las empresas privadas, las empresas dedicadas a la industria cultural, etc., la relevancia que tenía el desarrollo de las artes, tradicionalmente ubicado en las universidades, se desplaza hacia otros agentes de extensión cultural y la función cultural de éstas se diluye”<sup>5</sup>.

En segundo lugar, y acotando el tema sólo a los espacios culturales de escala comunal, un antecedente importante aparece junto con las modificaciones que sufre la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades en 1988, que confiere atribuciones especiales a estos organismos, entre las cuales destaca la de constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte, la cultura y el deporte<sup>6</sup>.

Dicha modificación dejó el terreno sembrado, por ejemplo, para la aparición de corporaciones de cultura municipales como hoy las conocemos. Muchas de ellas, que funcionan como casas de la cultura o centros culturales, están asociadas a infraestructuras especializadas y separadas del resto de los espacios físicos de las administraciones locales.

En tercer lugar, y acercándonos más a fechas recientes, podemos mencionar un programa público que se abocó específicamente a la creación

3 Sayaka Nakajima, *La universidad y la cultura nacional: historia de la extensión universitaria artístico-cultural en Chile*, artículo que forma parte de *Haz tu tesis en cultura 2007*, Valparaíso, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2008, p. 172.

4 Sayaka Nakajima, *op. cit.*, p. 173.

5 *Op. cit.*, p. 176.

6 *Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile*, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Valparaíso, 2006, p. 11.

y/o recuperación de espacios para la cultura. Se trató de la Comisión Presidencial de Infraestructura Cultural, creada una vez que asumió Ricardo Lagos Escobar como Presidente de la República en el año 2000.

Con el objetivo de dotar a cada región del país de un espacio cultural de calidad, la primera tarea de esta comisión consistió en elaborar un catastro de los distintos recintos culturales existentes en Chile. La conclusión fue que existía en nuestro país mayor cantidad de espacios culturales de lo pensado, pero en peores condiciones de lo esperado.

Así fue entonces como dicha comisión se convirtió en el vehículo estatal para financiar una serie de proyectos de construcción, reparación, restauración y/o habilitación de espacios culturales.

El Centro Cultural Matucana 100, la Biblioteca de Santiago, el Centro Cultural de Antofagasta, el Club de Jazz de Coquimbo, el Museo de Bellas Artes de Valparaíso (Palacio Baburizza), el Museo de Historia Natural de Concepción, la Aldea Intercultural de Curarrehue, el Teatro Municipal de Renaico, el Teatro Regional de Talca, el Museo de Arte Moderno de Castro y el Museo Regional de Magallanes, son algunos de los proyectos favorecidos entre 2001 y 2003.

A partir del trabajo realizado por la Comisión Presidencial de Infraestructura Cultural, y una vez que el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ya había sido creado, se instauró la Línea de Infraestructura Cultural del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y de las Artes (FONDART), que vino a ofrecer nuevas posibilidades para el mejoramiento de los espacios culturales chilenos.

Un último antecedente lo constituye el Programa de Centros Culturales del CNCA, en ejecución desde 2007, que espera dotar de un espacio cul-

tural de calidad a cada comuna del país con más de cincuenta mil habitantes.

### III. LOS DISTINTOS CENTROS CULTURALES

#### I. Proximidad v/s Centralidad

Los centros culturales se pueden clasificar en espacios de proximidad y/o de centralidad, según su ámbito de acción, sea éste demográfico o geográfico.

Los primeros tienen un carácter local, territorial, de servicios básicos para la acción cultural, dirigidos al uso y consumo local. Su finalidad principal es fomentar la democratización de la cultura y la participación ciudadana, a través de la asociatividad y la descentralización de las políticas y acciones culturales.

La proximidad se puede abordar desde dos perspectivas:

- Física y/o geográfica: radio de influencia o distribución de habitantes por cada espacio cultural.
- Social: coincidencia entre la orientación de la comunidad a la que se atiende y el tipo de servicio o programa que se oferta.

Los centros culturales de centralidad, en cambio, son aquellos edificios únicos, por lo general de grandes dimensiones, que poseen una infraestructura singular y que marcan un hito visual y simbólico dentro de una ciudad. Estos espacios tienen por objetivo ser centros claves para la difusión, conservación y desarrollo de grandes acciones artísticas, culturales y/o patrimoniales.

Es necesario entender que esta clasificación no es del todo rígida, ya que puede ir cambiando en función de las dinámicas que se vayan generando dentro de una comunidad, producto de la muta-

ción en los formatos artístico-culturales, cambios en las necesidades de su audiencia y/o aparición de nuevos espacios culturales.

De todas maneras, sean de proximidad o de centralidad, los centros culturales son claves en el desarrollo social y en la calidad de vida de una comunidad. En palabras de Eduard Miralles y Montserrat Saboya, un centro cultural “ostenta a un tiempo la doble condición de monumento y de instrumento. Se trata, por una parte, del hito de elevado valor simbólico que se inaugura y que confiere legitimidades indiscutibles a quien lo erige. Un artefacto simbólico que, en tanto que centro cultural, deberá albergar el producto de mayor virtualidad simbólica de entre todos los que resultan de la actividad humana: la cultura. Pero también se trata de la infraestructura, de innegable valor instrumental, susceptible de acoger en su seno una gama más o menos amplia de actividades y servicios. E incluso constituye el contenedor; la casa común de elevado valor de uso a cuyo alrededor, en los procesos de edificación generalmente lentos y costosos, los miembros de la comunidad de referencia proyectan sus pulsiones, confesables o no, de talante individual o colectivo y, en cierta medida, también se construyen socialmente”<sup>7</sup>.

Desde el punto de vista de las políticas públicas, resulta clave establecer un equilibrio entre estos dos tipos de centros culturales; unos con énfasis en lo territorial, por un lado, permitiendo la descentralización, la organización y la participación ciudadana, y otros de carácter central o más estratégico, que se definen como un hito urbano-nacional de trascendencia social, política y cultural. Ambos tipos de espacios deben convivir dentro de un sistema

integrado que, incluyendo tanto el quehacer profesional como el aficionado, generen una red de intercambios y trabajos conjuntos.

## 2. Polivalencia v/s Especialización

Por otra parte, los centros culturales se pueden clasificar en función de su grado de polivalencia o especialización.

Los centros culturales polivalentes apelan a entregar una oferta con la mayor cantidad de servicios posibles (artístico-culturales, deportivos, de participación ciudadana, por ejemplo). Los especializados, en cambio, centran su oferta en un área específica o en una combinación de ellas, dependiendo de su grado de especialización.

Por lo general, los centros culturales de proximidad son polivalentes y se presentan en comunidades más pequeñas, mientras que los de centralidad tienden a la especialización y se encuentran en comunidades medianas y grandes.

De todas maneras, es necesario advertir que el concepto de polivalencia ha sido revisado durante los últimos años, pues encierra el riesgo de unificar los espacios culturales y, por lo tanto, de llevarlos a perder el sello identificable que los hace diferentes de los demás.

Asimismo, si bien los espacios culturales pueden ser utilizados para distintas disciplinas artísticas, no es recomendable desatender las necesidades espaciales y técnicas que cada una de ellas requiere para alcanzar su máxima expresión.

Siendo más precisos, un centro cultural polivalente puede enfrentarse a las siguientes amenazas:

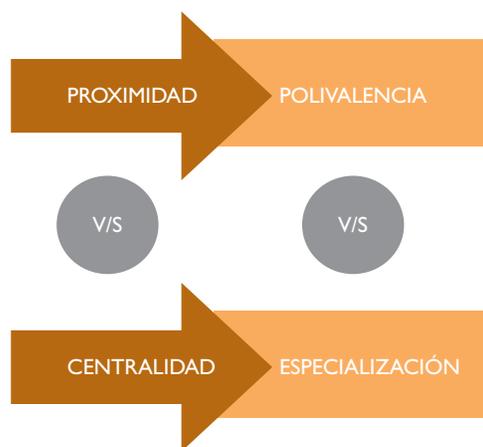
- Dificultades para su apropiamiento y valoración por parte de la comunidad en la medida en que restringe su significación como un hito espacial único y distinto.

7 Mirayes, E. y Saboya, M., *Aproximaciones a la proximidad, tipologías y trayectorias de los equipamientos en Europa y España*, Confederación Europea de Centros de Lenguas en la Enseñanza Superior (CERCLES), España, 2000.

- Graves errores en su diseño arquitectónico, los que luego pueden resultar insalvables y limitar la capacidad de gestión del centro.
- Mayor complejidad para la conjugación de sus distintas necesidades espaciales, temporales y de equipamiento, lo que finalmente también limita su capacidad de gestión.
- Incapacidad para acoger a buena parte de los artistas profesionales al carecer de las

condiciones espaciales adecuadas, lo que lo hace perder valor y debilitar su impacto.

De todas maneras, y especialmente en aquellos casos en que no existe otro espacio cultural para la comunidad, el nuevo centro cultural debiera adoptar cierta polivalencia, pero sin que ello signifique dejar de lado las condiciones profesionales que exige como espacio destinado a la producción, difusión y promoción del arte y la cultura.



### 3. Otras clasificaciones

Además, los centros culturales se pueden clasificar según:

- su ámbito demográfico: cantidad de habitantes a los que debe atender.
- su ámbito físico: alcance territorial.
- su grado de dependencia institucional: titularidad pública, privada o mixta.
- su enfoque:
  - **Social:** busca articular a la comunidad para que se provea de herramientas que le permitan salir de su situación de pobreza o marginación.
  - **Político:** para enfatizar la regeneración democrática desde abajo, que impulse

un diálogo con otros actores políticos y una dinámica social más viva.

- **Económico:** como motor económico del quehacer artístico y como atracción turística, en caso que posea tanto una arquitectura como una programación de gran calidad.
- **Educacional:** como lugar de formación, con talleres que entregan contenidos muy valorados por los ciudadanos y constituyen, además, una importante fuente de perfeccionamiento.
- **Artístico:** como espacio para la creación artística profesional y para la apreciación de ésta por parte de la comunidad.

De todas maneras, las categorías señaladas no son rígidas y se pueden presentar con mayor o menor intensidad en todo espacio cultural, por lo que un mismo espacio puede recibir distintas clasificaciones.

#### IV. MISIÓN DE UN CENTRO CULTURAL

##### 1. El centro cultural como “casa común”

Un centro cultural tiene la misión de actuar como:

- espacio democrático para la participación política y civil.
- plataforma para la formación, creación y difusión del quehacer artístico-cultural.
- vehículo de referencia identitaria de una comunidad.
- soporte para la articulación urbanística.
- elemento para la integración social y la vertebración de la comunidad.

En resumen, un centro cultural debe servir de casa común, ya sea como contenedor pasivo de colectivos y entidades, o bien como contenedor activo de iniciativas y proyectos artístico-culturales. Así es como contribuirá de manera significativa a la construcción del tejido social y al fortalecimiento de la sociedad civil.

##### 2. Cualidades de un centro cultural

Los centros culturales deben aspirar a alcanzar las siguientes cualidades:

- **Singularidad:** Un centro cultural debe ser único y distinguirse de los demás, ya sea por sus características arquitectónicas, su programación y/o su modelo de gestión.

*EJEMPLO:* El Centro Cultural Estación Mapocho tiene la singularidad de estar emplazado

en un edificio de gran interés desde un punto de vista arquitectónico, una antigua estación de ferrocarriles; el Centro Cultural Matucana 100, por su parte, en primer lugar se distingue por su orientación programática, con acento en las artes visuales y escénicas contemporáneas, luego, por la constante calidad y variedad de su programación y, por último, por un innovador modelo de gestión, con fuerte énfasis en la captación y fidelización de audiencias.

- **Conectividad:** Un centro cultural debe estar en constante conexión con el resto de los espacios culturales existentes en el territorio más próximo.

*EJEMPLO:* El Teatro Regional del Maule (TRM), en la ciudad de Talca, mantiene relaciones estables con los espacios culturales de otras comunas de la región, no sólo proveyéndolos de programación a través de su programa *Extramuros*, sino también facilitando el acceso de su población a bienes culturales de primer nivel, trasladándola al TRM a través de su programa *Intramuros*.

- **Sinergia:** Un centro cultural debe participar activa y concertadamente con otros espacios u organizaciones culturales afines, generando un nuevo sistema que les permita aprovechar las ventajas, rentabilidades y eficiencias de cada uno, así como también del todo que conforman.

*EJEMPLO:* El Teatro de la Corporación Cultural de la Universidad de Concepción es uno de los espacios fundadores de Teatros Regionales en Red (TRR), una asociación entre algunos teatros nacionales con clara vocación regional —el Teatro Regional del Maule, el Teatro del Lago de Frutillar y

el Teatro Municipal de Viña del Mar, entre otros— que busca el trabajo colaborativo con el fin de aunar fuerzas y contrapesar la fuerte centralización del arte y la cultura en Santiago. Actualmente ad portas de convertirse en una Corporación Cultural autónoma, TRR ya produjo su primera gran puesta en escena durante 2008: la ópera *Madama Butterfly*, una coproducción del Teatro Regional del Maule, el Teatro de la Corporación Cultural de la Universidad de Concepción y el Teatro Municipal de Viña del Mar, que contó con gran respaldo del público y de la crítica especializada en las tres ciudades donde se presentó.

- **Adaptabilidad:** Un centro cultural debe adaptarse a las transformaciones y entregarse al cambio sin abandonar su misión.

*EJEMPLO:* Durante las décadas de los 80 y 90, los centros culturales bilaterales cumplieron un rol fundamental en lo que a desarrollo cultural se refiere, siendo actores protagonistas de la acotada actividad artístico-cultural de entonces. Sin embargo, con la aparición de nuevos espacios culturales una vez restablecido el sistema democrático, los centros bilaterales debieron adaptarse a la nueva realidad y transformarse.

### 3. Objetivos generales de un centro cultural

Por otra parte, los centros culturales deben perseguir los siguientes objetivos:

- Desarrollar una tarea básica y próxima al ciudadano de información, formación y ocio.
- Desarrollar procesos de participación ciudadana.
- Actuar como punto de referencia en su ámbito en determinadas temáticas o tipos de actividades.
- Desarrollar iniciativas socioculturales con proyección hacia el entorno más inmediato y también con proyección hacia la ciudad en programas de carácter más general.
- Desarrollar sus tareas con racionalidad de recursos humanos y materiales.

Por lo tanto, las actividades de un centro cultural de nivel comunal y/o provincial girarán en torno a los siguientes ejes:

- Atención al ciudadano
- Servicios sociales
- Servicios al tejido asociativo
- Actividades culturales de pequeño o mediano formato
- Dependencias polivalentes para diversos usos
- Servicios específicos básicos

# SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO CENTRO CULTURAL COMUNAL



## I. CONSIDERACIONES PREVIAS

### I. Gestión e infraestructura como binomio inseparable

Como ya se ha dicho, según lo establecido por la política cultural del CNCA en relación con la construcción de nuevos espacios para la cultura, no debe haber infraestructura sin gestión. Por lo tanto, todo nuevo espacio para la cultura tiene que estar respaldado por un Plan de Gestión que asegure su viabilidad y sustentabilidad en el tiempo.

Contrariamente, sí puede existir gestión sin infraestructura. Muchas de las iniciativas culturales que se llevan a cabo en nuestro país lo demuestran cada día. Pero, así como esta afirmación resulta indiscutible, es innegable también que toda buena gestión siempre conducirá al momento en que el nivel alcanzado exigirá contar con cierta infraestructura para no debilitarse y retroceder lo recorrido.

Y es que infraestructura y gestión son dos conceptos que se complementan y se necesitan, conformando un binomio inseparable a la hora de sacar adelante proyectos de espacios culturales exitosos, tanto en la calidad de su programación artística como en la eficiencia y eficacia de su gestión.

Sea como sea, un nuevo centro cultural siempre será un gran desafío. Y sólo podrá superarse con éxito en la medida en que sus encargados sepan conjugar armónicamente la planificación estratégica con la arquitectura, atendiendo a las limitaciones

y posibilidades existentes, así como también a los recursos disponibles.

De acuerdo con Jay Panzer, experto norteamericano en infraestructura cultural, cualquier proyecto desarrollado, sea en el lugar que sea, debe equilibrar tres ítems: tamaño, calidad y costo. Siguiendo sus propias palabras, "es una mesa de tres patas, no una decisión que se pueda tomar, que requiere de al menos dos de las tres para sostenerse en pie"<sup>8</sup>.

De esta manera, un centro cultural de gran tamaño y elevada calidad requerirá de un enorme presupuesto para pagar sus costos, mientras que otro más pequeño podrá mantener una calidad aceptable con una partida presupuestaria menor.



### 2. El rol del Coordinador General

De todas formas, en el proceso de echar a andar un nuevo espacio para la cultura, desde el momento en que se toma la decisión de crearlo hasta su

<sup>8</sup> Jay Panzer, *Función y forma en la infraestructura cultural*, ponencia presentada en el *II Seminario de políticas culturales comparadas, Centros culturales en Chile y Estados Unidos: proyección, infraestructura y gestión*, organizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, el Instituto Chileno Norteamericano de Cultura y la Vicerrectoría de Asuntos Públicos y Comunicaciones de la Universidad Católica, Santiago de Chile, mayo de 2008.

inauguración, siempre participarán muchas personas, provenientes de distintas instituciones en la mayoría de los casos. Esta situación exige una voluntad de consenso para conjugar las diferentes modalidades de trabajo y las diversas culturas organizacionales de cada uno de los participantes, lo que a veces no resulta fácil.

Ante esta situación, es recomendable la designación de un Gerente o Coordinador General que lidere el proceso de conceptualización y planificación de un nuevo centro cultural y se responsabilice de sus resultados.

La sola existencia de la figura de un Gerente o Coordinador General presenta las siguientes ventajas:

- Agiliza los procesos de toma de decisiones y acorta los tiempos de ejecución.
- Organiza los sistemas de coordinación entre todos los actores involucrados y desgestionan sus canales de comunicación.
- Ofrece mayor garantía para cumplir con los objetivos propuestos.

Este Gerente o Coordinador General puede ser un integrante de la organización a cargo del nuevo espacio cultural –ya sea ésta un municipio u otro organismo comunal–, o bien ser un profesional contratado especialmente para cumplir con las funciones propias de una gestión gerencial.

Otra alternativa posible es la externalización del servicio, contratando la asesoría profesional permanente en relación con la conceptualización y la planificación del nuevo centro cultural, así como con la gestión de todos los pasos a seguir necesarios para su concreción.

El perfil académico y profesional de este Gerente o Coordinador General tiene que estar acorde con las necesidades del nuevo espacio cultural. Si

bien la persona designada debe contar con cierta experticia en el campo de la planificación estratégica y la administración, también debe saber aplicar sus conocimientos de gestión al sector de las artes y la cultura. Por lo tanto, el Gerente o Coordinador General tiene que tener algún tipo de relación, por indirecta que sea, con el quehacer artístico cultural; de otra manera, no podrá interpretar sus particulares dinámicas ni tendrá desarrollada la sensibilización necesaria como para captar las especificidades que le son propias.

Existen de todos modos otras opciones para enfrentar la gestión que requiere el proceso de conceptualización y planificación de un centro cultural. Dependiendo de cada situación particular, una u otra puede resultar la mejor alternativa.

De todas maneras, sea cual sea la forma adoptada, el proceso de creación de un nuevo centro siempre deberá ajustarse a la ejecución de la misma serie de etapas sucesivas, a saber: diagnóstico, conceptualización y planificación.

Si bien estas etapas no son rígidas y en la realidad pueden desarrollarse incluso en forma paralela, su clasificación resulta útil para alcanzar los objetivos pedagógicos de esta guía.

### **3. Documentos resultantes de las etapas de creación de un centro cultural**

Antes de pasar a describir dichas etapas, debemos mencionar que el cumplimiento de ellas obligará a ir tomando decisiones con respecto a una serie de aspectos, tanto en el ámbito de la gestión como de la infraestructura.

En el primer ámbito, el resultado de estas decisiones debe plasmarse en un Plan de Gestión, que no es más que el documento que contiene, de una forma explícita y ordenada, la principal información sobre

los pilares escogidos para el modelo de gestión del nuevo centro cultural, siguiendo cada uno de los puntos contenidos en esta guía. En el segundo ámbito, los productos resultantes son el Programa Arquitectónico y el Proyecto Arquitectónico, con el Diseño Arquitectónico y de Especialidades.

Todos estos documentos constituyen la carta de navegación que tendrán que seguir quienes se hagan cargo del proyecto de crear un nuevo centro cultural, con el fin de ajustarse a una planificación responsable y, de esta manera, alcanzar un nivel de excelencia, tanto en la calidad de su infraestructura y programación como en la eficiencia y eficacia de su gestión. Por ello es enormemente relevante que estos documentos no sólo estén hechos con rigor profesional, sino que también sean conocidos por cada una de las personas involucradas en la conceptualización y planificación del nuevo espacio cultural. Lo anterior cobra especial importancia en el caso del Plan de Gestión, el cual suele ser abandonado durante el proceso de desarrollo del centro, a diferencia de los planos de infraestructura, los que son absolutamente necesarios para pasar a la siguiente etapa, por muy mínima que sea la obra constructiva que se vaya a realizar.

Es de enorme importancia señalar que, en el caso de espacios culturales de titularidad municipal, el Plan de Gestión debe obedecer al Plan de Cultura que cada municipio debiera tener para asegurar el desarrollo cultural de sus vecinos, de acuerdo a sus características particulares y dinámicas específicas.

Resulta conveniente destacar que muchos proyectos de este tipo se validan en la medida en que han sido objeto de instancias de participación ciudadana, especialmente en aquellas comunidades más pequeñas y en proyectos financiados con recursos públicos.

## II. ETAPAS DEL PROCESO DE CREACIÓN DE UN CENTRO CULTURAL COMUNAL

REALIDAD ► DIAGNÓSTICO ► ANÁLISIS ► CONCEPTUALIZACIÓN ► PLANIFICACIÓN

### I. Primera etapa: Diagnóstico

El diagnóstico es la descripción y análisis de aquellos elementos que conforman e influyen en la realidad en la cual se insertará el nuevo espacio cultural, realidad en la que se desenvuelve el grupo de personas que atenderá dicho espacio. Por lo tanto, es un insumo básico para la posterior conceptualización y planificación del mismo.

#### I.1. En el ámbito de la gestión

A la hora de crear un nuevo centro cultural, es muy importante saber qué carácter se le va a dar, para luego definir la infraestructura y el modelo de gestión más adecuados.

##### a. El diagnóstico territorial

Para poder definir el carácter que se le dará al nuevo centro cultural, es necesario conocer a la comunidad que lo albergará, atendiendo a sus dinámicas y necesidades. Por lo tanto, lo primero que se debe hacer es un diagnóstico territorial.

Los principales factores a considerar a la hora de hacer un diagnóstico territorial son:

- Características de la población local y regional.
- Rasgos geográficos y delimitación política de la región.
- Dinámica del sector productivo y de desarrollo económico en la región.
- Características de la oferta cultural a nivel local, regional y nacional, especificando los subsectores de la actividad cultural.

- Hábitos de consumo cultural a nivel local, regional y nacional, especificando los subsectores de la actividad cultural.
- Hábitos de consumo de actividades de ocio a nivel local y regional.
- Catastro de infraestructura y equipamiento cultural a nivel local, regional y nacional, incluyendo tipos de servicios y capacidades.
- Catastro de infraestructura y equipamiento deportivo y recreativo a nivel local y regional, incluyendo tipos de servicios y capacidades.
- Características de las políticas públicas implementadas y por implementar en materia cultural a nivel local, regional y nacional.

Para hacer un diagnóstico territorial acertado es recomendable utilizar las siguientes herramientas metodológicas:

- **Entrevistas:** Se trata de un diálogo interesado entre dos o más personas, el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan, con un acuerdo previo e intereses y expectativas por ambas partes.
- **Encuestas:** Se trata de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.
- **Focus group:** Se trata de un tipo de estudio cualitativo en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de sus actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad o idea. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se deben sentir cómodos y libres de hablar e intercambiar opiniones.

En esta categoría es posible enmarcar las distintas jornadas de participación ciudadana que se pueden organizar dentro de una comunidad en torno a un nuevo proyecto de centro cultural.

- **Revisión bibliográfica y de estudios:** La documentación o el estudio de referencia de la bibliografía disponible constituye una importante fuente de información, a la vez que entrega una visión de conjunto completa en su categoría. En un sentido amplio, los medios de comunicación social pueden ser considerados como material de documentación de gran utilidad a la hora de contextualizar otros datos disponibles.
- **Análisis de casos:** Se trata de un sistema pedagógico que nació en Estados Unidos durante la segunda mitad del siglo XX, específicamente en Harvard Business School, institución académica dedicada a la gestión empresarial, y que fue desarrollado por J. F. Kennedy School of Government, institución académica dedicada a la gestión pública y no lucrativa. Su particularidad es que permite destacar la relevancia de los casos analizados a la vez que posibilita visualizar su aplicabilidad a una realidad concreta.

Conocer casos concretos, tanto de éxitos como de fracasos, constituye una excelente oportunidad para recabar información relevante acerca de lo que es conveniente hacer y de lo que hay que evitar a toda costa a la hora de conceptualizar y planificar un nuevo centro cultural.

La información a recopilar puede encontrarse en fuentes primarias y/o secundarias. Lo importante es abarcar la mayor variedad de fuentes posible, con el fin de poder construir indicadores locales a partir de la sistematización y el análisis de los datos obtenidos.



## Fuentes de consulta relevantes:

- Instituto Nacional de Estadísticas (INE) / [www.ine.cl](http://www.ine.cl) / ver: Encuestas de Consumo Cultural: Anuario de Cultura y Tiempo Libre.
- Infopais: Sistema de información desarrollado por el Ministerio de Planificación y Cooperación que proporciona información territorialmente desagregada de fuentes diversas sobre materias de desarrollo económico y social, incluyendo antecedentes sociodemográficos de regiones, provincias, comunas y otras áreas / [www.infopais.cl](http://www.infopais.cl)
- Desarrollo Humano en Chile: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo / [www.desarrollohumano.cl](http://www.desarrollohumano.cl) / ver: Informe de Desarrollo Humano 2002, Nosotros los chilenos, un desafío cultural.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes / [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl) / ver: Política Cultural 2005-2010; Políticas culturales de cada región; Encuestas de Consumo Cultural, otras investigaciones y estudios.
- Universidades, Gobiernos Regionales y Municipios / ver: estudios específicos.
- Sistema de Información Cultural (SIC) / [www.siccna.cl](http://www.siccna.cl) / ver: estudios específicos.

Para complementar un adecuado diagnóstico territorial, es recomendable, además, recopilar información acerca de la institucionalidad cultural municipal o de la organización local que estará detrás del nuevo centro cultural, revisando sus antecedentes históricos, objetivos, registro y tipo de proyectos realizados, inversión, estructura, personal, espacios vigentes, registro de asistencia a actividades y otras características de su quehacer en el sector de las artes y la cultura durante los últimos años.

Además, para cualquier proyecto comunal es recomendable revisar también los registros municipales, tales como inscripciones de organizaciones comunitarias, patentes u otras, además de instrumentos de planificación municipal, como son los Planes de

Desarrollo Comunal (Pladeco), los Planes Municipales de Cultura y los balances de actividades realizadas.

Cabe destacar que el CNCA ha desarrollado herramientas metodológicas para la realización de estudios cuyos resultados tienen alcance regional y nacional, como la Cartografía Cultural de Chile o la Encuesta de Consumo Cultural. Por lo tanto, en aquellas ocasiones en que sea necesario adaptar dichos instrumentos (criterios de análisis, cuestionarios y encuestas, sistemas de tabulación) para aplicarlos a nivel comunal, es recomendable visitar [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl) e ingresar al fichero "Documentación" para obtener mayor información, o comunicarse directamente con el Departamento de Estudios del CNCA.

## b. La cadena de valor

Otro factor importantísimo a la hora de hacer un diagnóstico sobre la base de un análisis del entorno, dice relación con la Cadena de Valor, concepto introducido por el economista Michael Porter para estudiar tanto la forma en que se articulan los diversos agentes económicos que operan como eslabones de un proceso productivo de un bien o servicio específico destinado a satisfacer una demanda, como las estrategias que se pueden adoptar para alinear las actividades de manera de maximizar su efecto en la ganancia total, aumentando el valor percibido por el cliente o usuario.

En el caso de la producción de bienes y servicios culturales, las cadenas de valor hacen referencia a la construcción y revisión crítica del funcionamiento de cada uno de sus segmentos, buscando aportar mejoras en su gestión y en el servicio que se entrega al destinatario, último eslabón de la cadena.

Estas mejoras se logran diseñando “estrategias genéricas” que pueden ser de dos tipos: las que actúan bajando los costos de producción al mínimo o las que permiten diferenciarse de la competencia. Ambas tienen por objeto mejorar la valoración que tiene el receptor del bien o servicio cultural.

Para el caso de esta guía, se consideran los siguientes eslabones como parte de la cadena de valor y en cada uno de ellos se definen los principales aspectos a considerar:

### Formación:

- Número de centros de enseñanza, según diferentes niveles.
- Número de personas con formación y/o en formación.
- Origen de la formación.

- Áreas del sector cultural que comprende la formación ofrecida.
- Público objetivo al que está dirigida la formación ofrecida.
- Sistemas de financiamiento para las distintas alternativas de formación disponibles.

### Creación:

- Número de creadores (compañías, grupos, colectivos y artistas individuales), según diferentes niveles.
- Espacios destinados a la creación.
- Mecanismos de financiamiento de los creadores.

### Producción:

- Número de actividades culturales programadas, según tipo, origen y nivel de profesionalización.
- Ámbito de acción territorial de las diferentes actividades culturales programadas.
- Mecanismos de financiamiento de las actividades culturales.
- Número de otros agentes involucrados en la producción y venta de creaciones artístico-culturales (manager, productor, dealer, por ejemplo).

### Distribución e Intermediación:

- Canales y ventanas de distribución de los productos o servicios culturales, según tipo, origen y nivel de profesionalización.
- Número de espacios culturales a nivel local y regional, con sus respectivas capacidades y equipamiento técnico.

- Redes o circuitos de presentación de productos o servicios culturales, con sus respectivas características.

#### Servicios creativos e insumos:

- Número de proveedores relacionados con la creación y producción de productos o servicios culturales, según tipo y nivel de profesionalización.

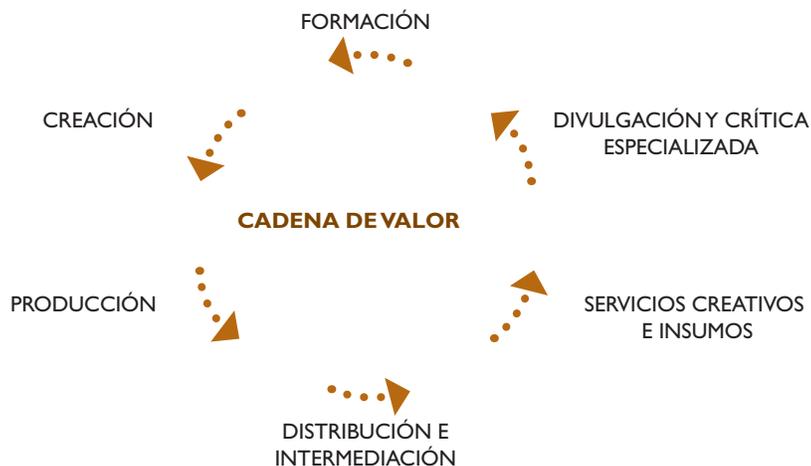
#### Divulgación y crítica especializada:

- Número de medios de comunicación que cubren cultura, con sus respectivos índices de lectoría o audiencia.
- Número de medios de comunicación especializados en temas artístico-culturales, con sus respectivos índices de lectoría o audiencia.
- Número de periodistas culturales y/o críticos especializados en cada una de las disciplinas artísticas.

La cadena productiva permite localizar en cada uno de los eslabones identificados los productos, los procesos, las empresas, las instituciones, los agentes, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción, verificando la participación de cada actor en los riesgos y beneficios que genera el proceso. Permite, también, visualizar qué eslabón del proceso productivo cultural es necesario reforzar o cuál, aun no siendo deficitario, es importante fortalecer. Asimismo, favorece la visibilidad de encadenamientos y asociatividad entre y con otros sectores, como el turismo o la educación.

A partir de la información obtenida a través del desarrollo de todos y cada uno de los puntos anteriores, no sólo será posible aproximarse a una caracterización del mercado cultural en el que se emplazará el nuevo centro cultural, sino también definir las principales necesidades de desarrollo cultural comunal al que debe orientarse el nuevo espacio, generando así las bases para las definiciones estratégicas que le darán sustento.

### LA CADENA DE VALOR EN EL SECTOR DE LAS ARTES Y LA CULTURA



La etapa de diagnóstico reviste especial importancia en la formulación de un plan de desarrollo de un nuevo centro cultural, porque constituye un primer soporte teórico para afrontar de mejor manera las etapas posteriores. Si el diagnóstico realizado es acertado, se reducen las eventuales amenazas que podrían debilitar el proyecto de centro cultural. En contrapartida, un diagnóstico carente de profundidad y análisis podría llevar a una pérdida de recursos, de visión y de proyección cultural.

### 1.2. En el ámbito de la infraestructura

La ejecución de la etapa de diagnóstico reviste especial importancia en el ámbito de la infraestructura en aquellos casos en que el emplazamiento del futuro centro cultural está definido con anterioridad a su conceptualización y planificación.

En dichos casos, la información que se pueda recabar sobre el terreno o el inmueble destinado al futuro espacio cultural será de gran utilidad a la hora de conceptualizarlo y planificarlo, ya que no sólo permitirá conocer sus limitantes y posibilidades, sino también irá guiando el proceso de toma de decisiones.

Los distintos aspectos a considerar son:

- Superficies construidas y disponibles
- Ubicación y entorno
- Uso de suelo
- Accesibilidad
- Plan Regulador
- Materiales de construcción utilizados
- Situación de los servicios públicos (electricidad, agua y alcantarillado)

Además de las características específicas del terreno o inmueble destinado al centro cultural,

una vez conocido su futuro emplazamiento, es recomendable también que durante la etapa de Diagnóstico se realice un levantamiento de los otros espacios y servicios culturales existentes en el territorio, con el fin de recabar información que será de gran utilidad a la hora de conceptualizar y planificar un nuevo espacio que se diferencie de los demás y que signifique un aporte para su entorno cultural.

Si el nuevo centro cultural contempla como emplazamiento un edificio con carácter patrimonial, se deberá tener en cuenta que cualquier obra que se quiera realizar en el inmueble, por mínima que sea, deberá obtener la aprobación del Consejo de Monumentos Nacionales y atenerse a sus normativas vigentes.

Por otra parte, en aquellos casos en que no está definido el lugar que se destinará para el futuro centro cultural, es recomendable elaborar su Plan de Gestión antes de determinar el lugar donde se emplazará. Así, podrá conocerse primero lo que se quiere hacer y luego, en base a eso, definir cuál de los espacios posibles es el más conveniente.

### 1.3 Las primeras conclusiones

Antes de pasar a las etapas siguientes, es importantísimo elaborar conclusiones a partir del diagnóstico, tanto para el ámbito de la gestión como el de la infraestructura. Elaborar conclusiones obliga a darse un tiempo para sopesar los hallazgos del diagnóstico y establecer relaciones entre ellos.

Así también, estas conclusiones permiten ir definiendo, de manera proyectiva, el territorio cultural en el que se insertará el nuevo espacio e ir determinando desafíos para la organización gestora del proyecto.

También, como parte de estas conclusiones, es recomendable desarrollar un análisis FODA (o DAFO), que permita identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización gestora en relación con el proyecto que desea ejecutar.

El análisis FODA es una herramienta que, a través de un sencillo método, permite conformar un cuadro sobre la situación actual de una organización, lo que constituye un excelente punto de partida para sistematizar gran parte de la información arrojada durante esta etapa y realizar un diagnóstico responsable y acertado.

Entre las variables que conforman un FODA, las Fortalezas y Debilidades pertenecen al ámbito interno de la organización, por lo que siempre será posible actuar para incidir sobre ellas. Las Oportunidades y Amenazas, en cambio, se sitúan fuera de la organización, resultando muy difícil poder modificarlas.

A partir de un análisis FODA, debieran poder responderse las siguientes preguntas en relación con la organización:

- ¿Cómo se pueden explotar sus fortalezas?
- ¿Cómo se pueden aprovechar sus oportunidades?
- ¿Cómo se pueden frenar sus debilidades?
- ¿Cómo se pueden mitigar sus amenazas?

Para una descripción detallada sobre la metodología de análisis FODA y su pertinencia con el ámbito de acción municipal, se sugiere revisar la *Guía Metodológica de Planes Municipales de Cultura*, publicada recientemente por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

	Interno	Externo
Positivo	Fortalezas	Oportunidades
Negativo	Debilidades	Amenazas

## 2. Segunda etapa: Conceptualización

Una vez analizado el entorno en el que se insertará el nuevo espacio cultural y considerando la información recopilada durante la etapa de Diagnóstico, se podrá “dar vida” al centro cultural que se quiere crear, diseñándolo desde un punto de vista conceptual.

En esta etapa debemos adoptar una serie de definiciones estratégicas relacionadas con el ámbito de la gestión, que luego marcarán la pauta a la hora de planificar dicho espacio.

Las definiciones estratégicas que se deben adoptar dicen relación con los siguientes aspectos:

### a. Tipología y escala

Un espacio cultural puede definirse según la función preponderante que éste cumpla o las principales características que lo distinguen, respondiendo así a distintos tipos de espacios dedicados a la formación, creación, producción y/o promoción del arte y la cultura.

Un teatro, un museo, un cine, un centro cultural, una biblioteca, una galería de arte y un café literario son todos espacios culturales, cada uno en su tipo.

Desde el punto de vista de la tipología, el objeto de la presente guía son los centros culturales, entendidos como espacios dedicados a la creación, producción y/o promoción de, al menos, dos expresiones artístico-culturales.

Un centro cultural puede ser pequeño, mediano o grande. Esta guía apunta a los centros culturales de nivel comunal o provincial, por lo que estamos hablando de espacios pequeños o medianos. En contrapartida, están los espacios culturales que, atendiendo las necesidades de una región o respondiendo

a una vocación nacional, tienen mayor tamaño y, por lo tanto, mayor alcance y ámbito de acción.

#### b. Orientación programática

Un centro cultural puede orientarse al desarrollo de una expresión artística particular o a un conjunto de ellas, así como también a la creación, producción y/o promoción de un género o un estilo determinado.

La mayoría de las veces, la orientación programática de un centro cultural se define en función de las demandas y/o necesidades de la población a la que atiende. Sin embargo, su propuesta programática puede responder también a otros factores, como la intención de fortalecer algún eslabón de la cadena de valor en el sector de las artes y la cultura, o la necesidad de generar una estrategia de diferenciación para distinguirse de los otros espacios culturales.

#### c. Misión, visión y objetivos

La Misión es la razón de ser del nuevo centro cultural. Debe ser realista, evaluable y tiene que referirse siempre al tiempo actual.

La Misión debe estar redactada en forma clara y breve, de modo que pueda ser recordada fácilmente.

*EJEMPLO: "Ser la institución cultural más relevante de la comuna otorgando un espacio recreacional y de formación que responda satisfactoriamente a las necesidades de la comunidad con la infraestructura, eficiencia y autonomía necesarias".*

Una vez que se ha formulado, la Misión debe ser conocida y practicada por todos dentro del nuevo centro cultural.

La Visión, por su parte, alude al estado de desarrollo del centro cultural y su posicionamiento en un plazo definido de tiempo. Dice relación también con la Imagen-Objetivo que sería deseable alcanzar en articulación con las dimensiones culturales más significativas en cada localidad.

La definición y descripción de esta Visión debe ser clara, atractiva y muy motivadora para todos los involucrados, al punto que debe llegar a convertirse en el norte hacia el cual se dirigirán permanentemente todas sus decisiones y sus esfuerzos.

En resumen, el proceso de construcción de la visión de futuro del nuevo centro cultural constituye la síntesis en la que confluyen las expectativas, visiones y sueños particulares del conjunto de actores vinculados con el espacio. La Visión representa, por tanto, el ideal de futuro o el desafío al que se enfrentan quienes se han embarcado en la aventura de darle vida a este nuevo centro cultural.

*EJEMPLO: "Constituir el principal referente cultural de la región en cinco años, especialmente en lo que a desarrollo de las artes escénicas se refiere".*

En el caso que el centro cultural sea de dependencia municipal, la Misión no sólo debe estar vinculada con la Visión, sino que también debe estar en concordancia con la misión comunal y afianzar esta identidad en lo referido al ámbito cultural.

A partir de la Misión y la Visión se derivarán los objetivos estratégicos del nuevo centro cultural, los cuales dicen relación con los grandes propósitos que persigue en cuanto a su desarrollo institucional como al desarrollo cultural de la comunidad en la que se inserta.

Se considera que un objetivo es estratégico en la medida en que tiene una proyección y permite al centro cultural alcanzar su misión.

La formulación de objetivos claramente definidos es un requerimiento básico para la elaboración de una apropiada planificación. Para su cumplimiento, se requiere que éstos sean comprendidos claramente y compartidos por el equipo responsable de implementarlos.

Es recomendable también que los objetivos sean factibles de llevar a cabo y que en su redacción expliciten el tipo de acción que se debe realizar y el tiempo en que se deben cumplir:

*EJEMPLO:*

1. Contribuir al desarrollo cultural del municipio a través de la realización de diferentes eventos artístico-culturales a lo largo del año.
2. Desarrollar las habilidades artísticas de los habitantes de la comuna a través de la realización de talleres artístico-culturales a lo largo del año.

#### **d. Modelo de figura legal e institucionalidad jurídica**

Apunta al tipo de unidad jurídico-administrativa que tendrá a su cargo la gestión del nuevo centro cultural.

Siempre es recomendable operar un centro cultural al amparo de una organización con personalidad jurídica propia, pues tiene mayor capacidad de gestión que los individuos aislados.

Algunas de sus ventajas son:

- La persona jurídica asegura su estabilidad y funcionamiento en el tiempo, con independencia de las personas que la integran, pues posee una existencia y una identidad propia que le confiere derechos y obligaciones por sobre los individuos que la componen.

- Una organización desarrolla una estructura orgánica compuesta por equipos de trabajo que realizan diversas funciones en su interior, lo que mejora su capacidad de gestión frente a un trabajo individual. Esto permite darle continuidad a sus iniciativas a través de un trabajo ordenado y sistemático de cumplimiento de funciones y tareas.
- Mucha de la oferta nacional e internacional de recursos para cultura está especialmente a disposición de organizaciones o colectivos con personalidad jurídica, por sobre los individuos.

#### **Las distintas personalidades jurídicas**

Los distintos tipos de personalidades jurídicas se dividen dependiendo de si buscan el lucro entre sus fines o no:

- **Personas jurídicas sin fines de lucro:** aquellas entidades que no reparten entre sus socios los excedentes obtenidos como producto de sus actividades, destinando las utilidades exclusivamente al cumplimiento de sus fines u objetivos.

Las organizaciones sin fines de lucro de derecho privado son:

##### **Corporaciones y fundaciones**

Son entidades cuya personalidad jurídica es concedida por decreto del Presidente de la República a través del Ministerio de Justicia, luego de un procedimiento administrativo ante el mismo Ministerio o sus respectivas SEREMI regionales.

##### **Organizaciones comunitarias**

Sean funcionales o territoriales, son entidades de sencilla constitución y su personalidad jurídica es concedida por el municipio correspondiente al domicilio de la organización.

### Organizaciones No Gubernamentales

Son una especie de corporaciones reguladas por Decreto Supremo del Ministerio de Justicia y sujetas a un estatuto tipo.

#### Asociaciones gremiales

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas, o por ambas, con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que le son comunes, en razón de su profesión, oficio o industria. Su personalidad jurídica se obtiene al publicar un extracto de su acta constitutiva en el Diario Oficial, previo depósito de ella en el Ministerio de Economía y otorgamiento de un número de registro.

#### Cooperativas

La ley que las regula las define como “asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua, tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios”. Se caracterizan por la igualdad de derechos y obligaciones que tienen sus socios, por la distribución de los excedentes en proporción al esfuerzo social y por las importantes ventajas que presentan en materia tributaria. Se constituyen por acto voluntario de los socios, mediante suscripción de acta constitutiva y estatutos, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio y se publica en el Diario Oficial.

- **Personas jurídicas con fines de lucro:** aquellas entidades que persiguen una ganancia pecuniaria que aumente el patrimonio de los socios que la integran.

Las personas con fines de lucro, en nuestro ordenamiento, son las denominadas sociedades, entre las cuales las de mayor aplicación práctica son las de responsabilidad limitada y las anónimas.

### Sociedades de Responsabilidad Limitada (Ltda.)

Incorporadas a nuestra ley desde 1923, las sociedades de responsabilidad limitada consideran esenciales a las personas que las componen. El contrato de constitución de sociedad y aquel en que se modifique la sociedad son solemnes, pues deben constar de escritura pública, cuyo extracto ha de inscribirse en el Registro de Comercio correspondiente al domicilio de la sociedad y publicarse en el Diario Oficial. Estas sociedades no pueden tener más de 50 socios y se caracterizan por: una administración correspondiente a todos los socios o a un mandatario elegido de común acuerdo, una responsabilidad de los socios limitada a sus respectivos aportes o a la suma indicada en la escritura social y por la necesidad de una autorización unánime de los socios para la cesión de los derechos sociales de alguno de ellos.

#### Sociedades Anónimas (S.A.)

Incorporada a nuestra ley en 1981, la sociedad anónima se define como “una persona jurídica formada por la unión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables”, sea ésta abierta o cerrada.

Son elementos esenciales de las sociedades anónimas la administración de un directorio —órgano colegiado elegido por la junta de accionistas y compuesto por un número invariable de directores que pueden ser renovados en su totalidad al final de su período, el que no puede exceder los tres años—, la capacidad de la junta ordinaria y extraordinaria de accionistas para revocar al directorio en su totalidad, y la representación judicial y extrajudicial de la sociedad anónima por parte del directorio.

En cuanto a la responsabilidad de sus socios, en una sociedad anónima los accionistas son responsables sólo por sus respectivos aportes y pueden ceder sus derechos a un tercero mediante el traspaso de sus acciones, sin que la sociedad pueda pronunciarse al respecto y siempre y cuando se ajuste a las formalidades mínimas precisadas en el Reglamento de Sociedades Anónimas.

#### **Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)**

En virtud de la ley 19.857, las personas naturales pueden establecer empresas individuales de responsabilidad limitada sin poner en riesgo su patrimonio personal. Se trata de personas jurídicas distintas a su titular, cuyo patrimonio inicial es el aporte hecho por él, que se constituyen de manera similar a las sociedades de responsabilidad limitada y tienen casi el mismo tratamiento tributario.

Su administración puede corresponder al propio titular o a un mandatario y es la empresa la que debe responder por las obligaciones contraídas dentro de su giro, siendo responsabilidad del titular sólo el pago efectivo del aporte que se hubiere comprometido a realizar en conformidad al acto constitutivo y sus modificaciones.

Al momento de elegir la personalidad jurídica que se otorgará al nuevo centro cultural, es importante tener en cuenta la autonomía de gestión que éste necesitará para su buen funcionamiento.

Según los resultados arrojados por el estudio *Diagnóstico de la Gestión Cultural de los municipios de Chile*, realizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en 2006, la Corporación Cultural es la figura legal que recibe una mejor evaluación. Entre sus fortalezas destacan su funcionamiento democrático, a través de asambleas resolutivas

de socios con un directorio representativo, y la posibilidad de acogerse a exención del pago de algunos impuestos.

#### **e. Público objetivo y potencial**

El público objetivo de un centro cultural, incluido el potencial, está conformado por todos y cada uno de sus usuarios ideales y, desde un punto de vista cuantitativo, dependerá del tamaño, alcance y ámbito de acción del espacio cultural.

Para conocer con mayor claridad el público hacia el cual estará dirigido el nuevo centro cultural, es necesario segmentarlo. Ello implica realizar un estudio para analizarlo en función de las diferentes categorías en que podría subdividirse.

#### **Criterios de segmentación**

A la hora de clasificar al público objetivo de un centro cultural en distintos segmentos o *targets*, con el fin de conocerlo en profundidad, se pueden utilizar variados criterios que responden a diferentes variables. Los criterios más utilizados son:

- Geográficos: Región, Provincia, Ciudad, Comuna, Condición Urbana/Rural, Clima.
- Demográficos: Edad, Sexo, Ciclo de vida familiar, Escolaridad, Ocupación, Etnia, Ingreso.
- Psicográficos: Clase social, Personalidad, Estilo de vida.
- Comportamiento ante el producto: Tasa de uso, Beneficios deseados.

Las conclusiones sobre los diferentes tipos de público objetivo tienen que irse actualizando de acuerdo con los cambios sociales que se registren. Los espacios culturales más atentos a la realidad de las personas y a las nuevas tendencias suelen demostrar mayor capacidad para adelantarse a los gustos del público y responder a sus necesidades en materia cultural.



la hora de conceptualizar un nuevo centro cultural, se deben responder las siguientes preguntas:

¿QUÉ?	El objetivo general, lo que se quiere hacer
¿CÓMO?	Objetivos específicos
¿CUÁNTO?	Recursos materiales y financieros
¿DÓNDE?	Localización, territorio
¿CUÁLES?	Actividades
¿PARA QUIÉN?	Público destinatario
¿POR QUÉ?	Fundamentación
¿CUÁNDO?	Cronograma de actividades
¿CON QUIÉN?	Equipo de trabajo, instituciones colaboradoras

### 3. Tercera etapa: Planificación

Una vez tomadas las decisiones estratégicas mencionadas, se debe entrar de lleno a la planificación del nuevo centro cultural en función de su anterior conceptualización.

Desde el punto de vista de la gestión, se deben planificar los siguientes aspectos:

#### a. Estrategias y Líneas de Acción

Atendiendo a los objetivos planteados para el centro cultural en la etapa anterior, hay que definir las principales estrategias y líneas de acción a seguir para su cumplimiento.

Las estrategias son generales y deben obedecer a uno de los objetivos, mientras que las líneas de acción, respondiendo a las estrategias definidas, aluden a una tarea o actividad específica que contiene aspectos cuantitativos y cualitativos, además de una situación espacio-temporal.

#### b. Marketing Mix

Se refiere a la combinación que la organización hace de los distintos elementos que componen el Marketing Mix, entendido como el conjunto de variables controlables que la organización utiliza para crear un posicionamiento determinado en el entorno y para ejercer una influencia en el mercado que tiene como objetivo.

- **Producto**  
Apunta a describir el producto o servicio que se ofrecerá desde el centro cultural, entendido como todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece para su uso o goce y que puede satisfacer una necesidad o un deseo.
- **Precio**  
Se refiere principalmente al monto monetario de intercambio asociado, aunque

también puede contemplar otros valores, como tiempo o esfuerzo.

En este punto es de vital importancia indicar los criterios de fijación de precio para el producto o servicio a ofrecer, ya que ellos están íntimamente ligados tanto a la sensación de calidad como a la de exclusividad que puede transmitir dicho producto o servicio.

También es importante establecer si existirán gratuidades o algún tipo de subvención social, así como sus criterios de selección y sus mecanismos de entrega. En estos casos, dado que el precio siempre incide en el valor, se debe considerar detenidamente que las estrategias de gratuidad como política de fijación de precios encierran el riesgo de degradar el valor de los bienes y servicios culturales.

Hay que destacar que el precio es el único elemento del Marketing Mix que proporciona ingresos, pues todos los otros componentes únicamente producen costes.

- Distribución

Dice relación con los canales a través de los cuales el producto o servicio a ofrecer llegará a su público objetivo y considera el manejo efectivo de la distribución, logrando que el producto o servicio ofrecido llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

- Promoción

Con el fin de comunicar, informar y persuadir al usuario del centro cultural y otros interesados, es necesario describir la forma en que se va a difundir y promover el

producto o servicio a ofrecer, señalando los medios que se utilizarán para ello (Promoción de Ventas, Publicidad y Relaciones Públicas, Marketing Directo).

En el marco del desarrollo alcanzado por la industria de los servicios, en la que se inserta el sector de las artes y la cultura, el tradicional Marketing Mix ha resultado insuficiente, por lo que se le han agregado tres nuevos elementos:

- Personal

Si bien el personal es importante en todas las organizaciones, lo es especialmente en aquellas proveedoras de servicios ya que, tanto en su producción como en su entrega, resultan esenciales las personas que hay detrás. Así, el comportamiento y las actitudes del personal tienen una gran influencia sobre la impresión de la organización que se forman sus usuarios, incidiendo de manera creciente en su creación de valor agregado.

- Procesos

Todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un destinatario, constituyen un aspecto clave de su calidad, por lo que deben administrarse teniendo en cuenta el papel que juegan a la hora de mejorar la calidad del servicio.

- Evidencia Física (Physical-evidence)

Evidencias físicas como edificios, accesorios, colores y bienes asociados, por ejemplo, inciden en la formación de impresiones por parte de los usuarios, puesto que ayudan a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en las cuales se ofrece un servicio, dándole a éste forma y haciéndolo más tangible.

### c. Estructura organizacional y organigrama de equipo de trabajo

Toda iniciativa cultural implica trabajar con un equipo humano. Este factor es determinante en el éxito o fracaso de un proyecto, por lo que es fundamental tenerlo presente en el momento de planificar un nuevo espacio cultural. Se necesita, entonces, observar claramente las necesidades de personas, con sus competencias y habilidades.

La determinación de un equipo humano adecuado tiene las siguientes ventajas:

- Permite la conjunción de las cualidades de cada uno de sus integrantes para una mejor calificación como grupo ante las tareas a las que se enfrenta.
- Posibilita cierta independencia del grupo en relación con las personalidades de sus miembros, pudiendo subsistir más allá de la permanencia de éstas.
- No depende tanto de los ritmos personales de quienes llevan a cabo las tareas.
- El grupo es, en general, más creativo que los individuos que trabajan aisladamente, pues permite aportar más y mejores soluciones a los problemas, a la vez que asume más fácilmente los riesgos que cuando se actúa de forma aislada.
- Con una adecuada coordinación y división del trabajo, el grupo tiene acceso a realizar tareas complejas y de mayor alcance que una persona aislada.
- Las decisiones de un grupo suelen estar más fundamentadas, pues manejan mucha información, cuentan con mayores referencias y tienen más posibilidades de anticiparse y rectificar los errores.
- La presencia de otras personas eleva el nivel de motivación de un individuo que realiza una tarea, sobre todo si ésta tiene como expectativa ser evaluada en su rendimiento, lo que somete al grupo a un peculiar sistema de autocontrol colectivo, nada superficial desde el punto de vista del rendimiento del equipo.
- El equipo no tiene por qué ahogar las características particulares de sus miembros. Contando con una estructura adecuada, se puede incluso potenciar la heterogeneidad del grupo.



Para un centro cultural, proponemos un equipo humano conformado por los siguientes cargos:

**Gerente o Coordinador General:** es el responsable integral del centro cultural y quien está a cargo de la programación y producción de sus actividades.

**Productor:** su función es conducir, administrar y supervisar el contenido de la producción, como asimismo encargarse del trabajo en terreno y de coordinar las acciones de la actividad, ya sea en su preparación o realización.

**Encargado de Finanzas:** es quien maneja los recursos financieros mediante el presupuesto y el flujo de caja, según los recursos necesarios para el diseño, planificación e implementación del proyecto, dando a su vez los informes de gestión correspondientes.

**Asistente de Producción:** depende del productor y tiene a su cargo múltiples y diferentes funciones, ya sean planificadas o requeridas en el momento.

**Relacionador Público y Coordinador de Difusión y/o Prensa:** es el encargado de mantener buenas relaciones con las instituciones externas, además de formular, diseñar y desarrollar el Plan de Difusión y/o Campaña de Prensa del proyecto, organizando los recursos necesarios para su implementación y ejecución.

**Director Técnico:** es el encargado de administrar y mantener los equipamientos técnicos pertenecientes al centro cultural, así como también de proveer otros en caso de necesidad.

**Equipos - Comisiones:** es muy importante formar equipos por áreas y temas específicos de producción que requieren de un trabajo más detallado (seguridad, montaje, transporte, alojamiento, entre otros). Cada equipo o comisión deberá tener un Coordinador Responsable.

Dentro del equipo puede existir un **Diseñador**, el que estará a cargo del diseño e impresión de las piezas gráficas que se requieran. Pero, según los volúmenes de trabajo y la disponibilidad de recursos, esta función puede ser externalizada y supervisada por el Coordinador General.

Asimismo, puede existir una **Secretaría** que comparta funciones con el Asistente de Producción, cumpliendo labores básicas de recepción y atención de público, además de proporcionar los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades.

De todas maneras, sea cual sea la estructura de Recursos Humanos escogida, es importante considerar lo siguiente a la hora de definir y coordinar el equipo humano:

- Asignar con precisión las responsabilidades de cada miembro del equipo. Un mural exponiendo los roles de cada uno puede ser de gran ayuda.
- Para que el trabajo en equipo funcione, cada miembro debe cumplir con sus tareas asignadas.
- Los responsables de cada equipo deben monitorear el cumplimiento de las tareas, confiando en la dedicación de sus miembros, pero corrigiendo las faltas o errores en la ejecución de las mismas.

### Cultura Organizacional

- Vertical
- Horizontal

### Estructura Organizacional

- Liviana
- Pesada

Una cultura organizacional muy vertical es jerárquica, con una larga cadena de mando y tramos de control cortos, y no favorece en nada el trabajo en equipo; muy por el contrario, son las estructuras horizontales, donde predomina la especialización, las que mejor facilitan el trabajo conjunto de dos o más personas.

La estructura organizacional, por su parte, influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su labor; pasando de liviana a pesada.



Es importante que un equipo de trabajo pueda responder a las siguientes demandas:

- A. Saber hacer... mediante la capacitación.
- B. Querer hacer... mediante la motivación de sus líderes.
- C. Tener con qué hacer... mediante los recursos financieros, materiales y técnicos necesarios para su operación.
- D. Colaborar en el hacer... mediante la promoción de la costumbre del trabajo en equipo.
- E. Saber qué hacer... mediante instrucciones y procedimientos claros y correctos en la planificación de producción.

#### d. Recursos financieros y estrategias de captación de recursos

Una vez determinado el equipo humano, se está en condiciones de saber cuánto dinero se necesitará tanto para construir, reparar o habilitar como para mantener operativo el nuevo centro cultural.

Existen distintos criterios para determinar los ítems de un presupuesto. El más apropiado, desde el punto de vista de la planificación, es guiarse por las grandes líneas de acción en torno a las cuales organizamos las actividades. Otro criterio es separar los gastos en Personal u Honorarios, Gastos de Operación (materiales y/o servicios), Gastos de Difusión y Gastos de Inversión.

El presupuesto debe ser coherente con los objetivos planteados y las actividades a realizar, pero por sobre todo debe ser realista: se debe evitar, por una parte, elaborar un presupuesto con gastos demasiado elevados o, por el contrario, con gastos muy reducidos que en definitiva no permitirán la correcta realización de las actividades.

La confección de un presupuesto adecuado requiere de un proceso más o menos largo para

determinar el monto de cada gasto, respaldado a través de cotizaciones de los honorarios, materiales, bienes y servicios necesarios. De esta forma, un presupuesto debe tomar en cuenta el precio, la calidad, la disponibilidad y las condiciones de pago de los recursos necesarios.

Una vez elaborado el presupuesto es conveniente determinar y visualizar gráficamente cómo se comporta el flujo de recursos en el tiempo. Para ello, es recomendable elaborar un flujo de caja compuesto por dos elementos:

- Egresos o gastos: Se debe aclarar cómo se va a gastar el dinero en el tiempo. Para ello, se toma como base el presupuesto y se proyecta en el tiempo la manera de afectarse los gastos.
- Ingresos: Hay que tener absoluta claridad acerca de cómo van a ingresar los recursos al nuevo centro cultural. El flujo sirve para evitar situaciones de falta de liquidez que puedan causar la cancelación de alguna actividad programada porque no se cuenta con el financiamiento necesario en el momento adecuado.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Saldo Inicial	\$ 1.500.000	\$ 2.550.000	\$ 1.800.000	\$ 1.450.000
<b>Ingresos</b>				
Entradas	\$ 3.500.000	\$ 3.200.000	\$ 2.800.000	\$ 2.600.000
Talleres	\$ 1.200.000	\$ 850.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Otros	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 350.000	\$ 800.000
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 5.200.000</b>	<b>\$ 4.650.000</b>	<b>\$ 4.150.000</b>	<b>\$ 4.400.000</b>
<b>Egresos</b>				
Honorarios	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Gastos de operación	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Proveedores	\$ 500.000	\$ 1.500.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Otros	\$ 350.000	\$ 600.000	\$ 400.000	\$ 500.000
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 4.150.000</b>	<b>\$ 5.400.000</b>	<b>\$ 4.500.000</b>	<b>\$ 4.600.000</b>
Saldo Final	\$ 2.550.000	\$ 1.800.000	\$ 1.450.000	\$ 1.250.000

Las fuentes de financiamiento pueden ser internas, es decir, provienen del mismo centro cultural, o externas.

Las fuentes de financiamiento externas, además, se pueden clasificar según su origen:

- Públicas
- Privadas
- Mixtas

Es conveniente también incluir en el presupuesto un anexo con los recursos en especies o servicios que serán aportados al nuevo centro cultural, con el fin de valorizarlos. La donación de libros o el trabajo de voluntariado son algunos ejemplos de estos especiales ingresos.

Al definir los recursos financieros, es importante considerar los siguientes puntos:

- Precisar el flujo de dineros en el tiempo.
- Considerar un porcentaje para imprevistos.
- Considerar los costos, con impuestos incluidos (Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a la Renta, Impuesto a Honorarios).

Es sabido que la gestión de recursos es un aspecto crítico de la realización de un proyecto de centro cultural. Generalmente las necesidades suelen ser mucho mayores que los recursos disponibles, por lo que nos vemos obligados a desarrollar estrategias de gestión pertinentes para conseguir los recursos necesarios.

La proyección de un centro cultural está totalmente relacionada con la capacidad de gestión de sus responsables. Por esto, el asunto no consiste sólo en gestionar los recursos necesarios, sino también en pensar cómo aquel espacio se puede seguir financiando en el tiempo.

Es importante, entonces, consolidar una estrategia para obtener ingresos estables que permitan proyectar un centro cultural en el mediano y largo plazo. Ésta ha de ser una preocupación permanente, una tarea sistemática que debe estar centrada en llevar a cabo una estrategia que nos permita lograr los fines planteados.

La gestión de recursos es una tarea que se desarrolla en el mediano y largo plazo, por lo que es importante que haya una persona que se ocupe de este tema como una práctica permanente, más allá de la realización de un proyecto o actividad determinada.

Esta persona debe informarse constantemente de las diversas ofertas de recursos que apoyan a centros culturales, manteniendo un directorio actualizado de los organismos que las entregan, los temas que apoyan, los datos de contacto y las fechas de postulación.

Un principio básico de cualquier estrategia de gestión de recursos es tener distintas fuentes que garanticen su continuidad. No es bueno depender de una sola fuente, ya que eso hace nuestro centro cultural más vulnerable a los cambios.

Conociendo las diversas ofertas de recursos para nuestro ámbito, luego debemos pensar la estrategia de obtención de recursos, teniendo en cuenta que cada una de estas fuentes requiere de una estrategia distinta que el gestor debe conocer.

Para construir una estrategia de obtención de recursos, debemos considerar las tres principales modalidades de dicha obtención: los fondos concursables –que en Chile son mayoritariamente públicos–, la gestión de auspicios con empresas y la captación de donaciones de personas naturales.

En nuestro país, una importante ayuda para la gestión de recursos es la Ley de Donaciones

Culturales, también conocida como “Ley Valdés”, correspondiente al artículo 8° de la Ley n° 18.985 de 1990.

La Ley de Donaciones Culturales es un mecanismo tributario que autoriza a empresas y personas naturales a descontar del pago de su Impuesto a la Renta (Primera Categoría o Global Complementario) el 50% del monto de las donaciones que hayan realizado, en dinero o en especies, a proyectos de organizaciones con fines culturales durante un año, considerándose el otro 50% como gasto.

Las instituciones que pueden hacer uso de esta ley son las corporaciones, fundaciones, organismos comunitarios, universidades, institutos profesionales, bibliotecas, museos y el Consejo de Monumentos Nacionales.

Esta ley constituye un sistema mixto de financiamiento para la cultura, pues el privado aporta la mitad de la donación y el resto lo aporta el Fisco, al dejar de percibir el monto considerado como crédito tributario.

Para que las instituciones culturales puedan acogerse a este beneficio, deben presentar su proyecto al Comité de Donaciones Culturales Privadas del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, el cual,

previa evaluación, lo habilita para recibir donaciones por un monto y un plazo definidos.

Para mayor información sobre el uso de la ley, se recomienda ver el *Manual de Donaciones Culturales* en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl) o contactarse con la Secretaría del Comité de Donaciones Culturales Privadas en el CNCA.

De todas maneras, la administración de un centro cultural deberá siempre analizar sus estados financieros para tener una visión coherente de su desarrollo, historia y perspectivas.

Son tres los principales documentos que arrojan los datos necesarios para un análisis financiero:

- Balance general: Se trata de un documento estático que refleja o proporciona una visión de los activos, pasivos, patrimonio y capital en un instante determinado.
- Cuenta de resultados: Es el documento que informa acerca de las ganancias o pérdidas de la organización y/o de uno de sus proyectos específicos.
- Flujo de caja: Corresponde al documento en el que se hace un seguimiento detallado de los ingresos y los egresos en el tiempo.



Los Fondos Concursables Públicos más destacados que apoyan centros culturales, se pueden resumir en:

\* Consejo Nacional de la Cultura y las Artes / [www.fondosdecultura.cl](http://www.fondosdecultura.cl)

- Fondo de Fomento de la Música Nacional
- Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y de las Artes
- Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura
- Fondo Nacional de Fomento Audiovisual
- Fondo Nacional de Escuelas Artísticas

\* Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de su Dirección de Asuntos Culturales / [www.minrel.gov.cl](http://www.minrel.gov.cl)



## El valor de la cultura para el desarrollo

Hasta hace poco tiempo, los recursos asignados para la construcción, reparación, habilitación, equipamiento y/u operación de un centro cultural eran asumidos por los actores políticos y técnicos como un gasto. Si bien esto ha ido cambiando, todavía no termina de consolidarse la concepción de la cultura como una inversión con efectos concretos y medibles en el desarrollo.

Cultura y desarrollo son conceptos que hoy se reconocen estrechamente relacionados. De esta forma, aparece como necesario que se integre la dimensión cultural como un sector más, sumado a salud, educación, economía, vivienda y otros, abordando el desarrollo de las ciudades, regiones y países en diálogo permanente con sus ciudadanos.

De acuerdo al planteamiento de Norbert Lechner, todas las estrategias de desarrollo están vinculadas con la cultura, sean éstas estrategias económicas, políticas, sociales, medioambientales, educacionales, patrimoniales, etc. Su tesis radica en que las estrategias de desarrollo están insertas en determinado contexto cultural y, a su vez, tienen impactos culturales<sup>9</sup>.

Dado que la cultura juega un importante papel en el desarrollo de las personas al interior de una comunidad territorial, constituye un eje fundamental de su desarrollo como grupo social. No por nada muchos pueblos del planeta han apostado por una revalorización de lo cultural y lo identitario, recreando incluso nuevas identidades culturales y patrimoniales.

Este nuevo énfasis en lo local se enmarca en el debate acerca de las posibilidades de desarrollo en el nuevo contexto global. Hace ya más de una década se discute a nivel mundial sobre las consecuencias que tendría la globalización en el ámbito cultural y no sólo en el económico. Así, se ha llegado a la comprensión de que una de las piedras angulares de un proceso de desarrollo local es el fortalecimiento de su identidad y su cultura. Ello, porque lo local es donde la persona primero reconoce su propia cultura, el ámbito en el que primero se estructura la identidad colectiva.\*

9 Norbert Lechner, *La política de desarrollo como un desafío cultural*, en revista Aportes, Santiago, Chile, 2001.

\* Es posible encontrar más antecedentes teóricos sobre la relación entre cultura y desarrollo local en la introducción del *Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile*, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Valparaíso, 2006.

### e. Sistemas de control

Seguimiento y evaluación son dos aspectos de un mismo proceso. Mediante el seguimiento se busca verificar el cumplimiento de lo programado en la etapa de diseño. La evaluación permite valorar si los propósitos planteados se están alcanzando. Ambos se complementan, ya que podría realizarse todo lo programado, pero aún así podrían no cumplirse los objetivos.

Si bien el seguimiento y la evaluación son procesos que se dan en forma simultánea a la ejecución, pueden establecerse momentos precisos para ellos. Ambos implican recursos para su realización, por lo que se insiste en que deben quedar contemplados en el diseño.

Además de lo anterior, se debe establecer claramente:

- Los aspectos a evaluar y, fundamentalmente, los indicadores a utilizar para ello.
- Los responsables de realizar el seguimiento y la evaluación, sea ésta interna o externa.
- Las fuentes de donde provendrá la información necesaria para los indicadores.
- Las instancias de decisión, con sus respectivos responsables.
- Tipos de evaluación a realizar, de acuerdo a los momentos establecidos para ello (antes, durante, al término o después de concluido algún proceso).
- El financiamiento para realizar el seguimiento y la evaluación.

Los sistemas de control buscan la retroalimentación con el objetivo de poder rectificar los eventuales errores cometidos. Ellos requieren de:

- **Periodicidad**

- **Medidas de evaluación:**

- Cuantitativas
- Cualitativas

- **Agentes de seguimiento**

El diseño de indicadores debe estar basado en la necesidad de medir la eficiencia y la eficacia de la gestión de la organización detrás del centro cultural, entendiendo que:

- La eficiencia mide la productividad y los costos asociados a ella
- La eficacia mide la consecución de los objetivos planteados

**Tipos de indicadores:**

- De actividad: permiten medir las operaciones rutinarias de una organización mediante la medición directa o por inferencia estadística sobre sus actividades normales.
- De eficiencia: miden la productividad y/o el impacto de los costos asociados a la producción de sus servicios.
- De calidad: permiten medir la cercanía o lejanía de sus servicios en relación con los estándares de calidad previamente establecidos.
- De eficacia: miden la capacidad de una organización de transformar sus ideas en planes, sus problemas o quejas en soluciones, sus planes en presupuestos y, finalmente, éstos en programas, realizaciones o en procesos implementados, de acuerdo con los objetivos propuestos.

#### 4. Cuarta etapa: Conceptualización y planificación en el ámbito de la infraestructura

##### 4.1 Conceptualización

Numerosas deben ser las anécdotas ocurridas en los distintos centros culturales del mundo que se podrían recopilar a partir de situaciones insólitas producidas por fallas en su conceptualización espacial y arquitectónica.

Interferencias entre los distintos usos de un edificio, falta de espacios para bodegaje, inexistencia de zonas de descarga y aforos insuficientes o excesivos, son una realidad que se da con bastante más frecuencia de la esperada y que, desafortunadamente, dificulta la gestión del espacio.

##### a. El programa arquitectónico del centro cultural

Una vez elaborado el Plan de Gestión del centro cultural, es necesario precisarlo desde el punto de vista espacial y de la infraestructura, estableciendo los distintos tipos de espacios y dependencias que tendrá, con sus respectivas dimensiones y características.

El resultado de esta etapa es el Programa Arquitectónico, una descripción general de todos y cada uno de los espacios que se han definido para el nuevo centro cultural.

Al ser una especie de resumen de los principales aspectos del nuevo proyecto, el Programa Arquitectónico es completamente transferible y no depende aún de la capacidad creativa de una sola persona o de pocas, como sucederá en el paso posterior; la elaboración del Proyecto Arquitectónico

A continuación, y sólo a modo de referencia, se detallan estándares arquitectónicos para un cen-

tro cultural inserto en una comuna de cerca de cincuenta mil habitantes.

PROGRAMA ARQUITECTÓNICO TIPO	SUPERFICIES (M <sup>2</sup> )	
RECINTOS	CANTIDAD	M <sup>2</sup> ÚTILES
<b>ADMINISTRACIÓN</b>		
OFICINA DIRECCIÓN	1	10
SECRETARÍA E INFORMACIONES	1	8
SALA DE REUNIONES	1	20
OFICINA DE GESTIÓN CULTURAL	1	10
BODEGA	1	4
BODEGA INSUMOS	1	3
<b>TALLERES</b>		
DANZA	1	60
MÚSICA	1	40
PLÁSTICA	1	40
TALLER GRÁFICO	1	30
ESTUDIO DE GRABACIÓN	1	25
SALA EXPOSICIÓN	Considerado en PINACOTECA	
SALA ARTES ESCÉNICAS (CAP. 150-250 PERS. max)	1	350
PINACOTECA	1	60
CAFETERÍA	1	25
<b>SERVICIOS HIGIÉNICOS</b>		
PÚBLICOS		
SSHH HOMBRES	1	16
SSHH MUJERES	1	16
SSHH DISCAPACITADOS	2	10
<b>PERSONAL</b>		
SSHH HOMBRES	2	4,8
SSHH MUJERES	2	4,8
<b>CAMARINES</b>		
HOMBRES	1	16
MUJERES	1	16
<b>SERVICIOS</b>		
BODEGA ESCENARIO	1	14
BODEGA DE ASEO	1	5
DESPENSA CAFETERÍA	1	6
SALA DE BASURA	1	10
GRUPO ELECTRÓGENO	1	10
<b>TOTAL</b>		<b>813,6</b>

Se debe agregar el porcentaje correspondiente a espacios de circulación de acuerdo a cada proyecto y diseño.

Todo Programa Arquitectónico para un nuevo centro cultural deberá atender siempre a la atracción que ejercen los espacios culturales, a la actividad que irradian y a los movimientos que generan en los ámbitos urbanos. Es por eso que no sólo necesitan de criterios de accesibilidad y de una adecuada localización, sino que también deben tender a una distribución equilibrada según las funciones de integración y vertebración que se les asignen.

El Programa Arquitectónico debe estar en concordancia con lo establecido en su conceptualización en el ámbito de la gestión. Así, un centro cultural enfocado en el desarrollo de las artes visuales, por ejemplo, dará mayor importancia a la Sala de Exposiciones, mientras que uno enfocado en las artes escénicas dará preponderancia a la Sala de Artes Escénicas.

Para los centros culturales a los que está dirigida la presente guía, se recomienda definir un Programa Arquitectónico que, dependiendo de lo establecido en su Plan de Gestión, contemple al menos tres de los espacios descritos en las fichas que se describen a continuación.

Puesto que creemos de gran importancia establecer criterios arquitectónicos que, a modo de requisitos iniciales, empiecen a definir pautas de diseño de los espacios culturales nacionales, subrayamos que, en caso que el centro cultural cuente con una Sala de Artes Escénicas y Proyecciones Audiovisuales, será el escenario o caja escénica el espacio que primero deberá definirse a la hora de elaborar el Programa Arquitectónico. Ello, porque sus necesidades especiales y requerimientos técnicos son los que irán marcando la pauta de los otros espacios contemplados.

## b. Fichas con estándares mínimos para la elaboración de un programa arquitectónico

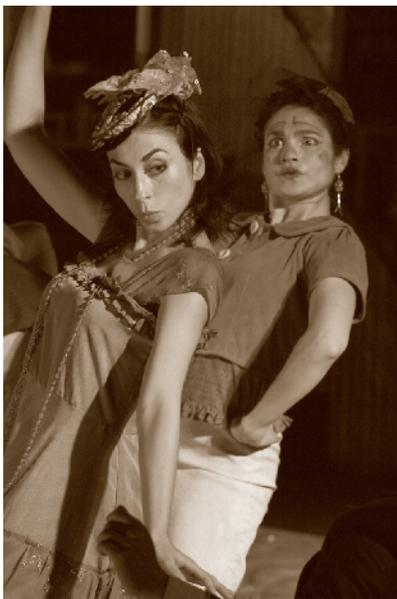
### Ficha N° 1

DENOMINACIÓN	SALA PARA ARTES ESCÉNICAS Y AUDIOVISUALES
Descripción general	Sala polivalente, con capacidad para entre 100 y 400 espectadores, que puede o no tener una o más disciplinas como especialidad y prioridad.
Función que desempeña	Presentación de espectáculos de danza y teatro, conciertos y exhibiciones audiovisuales.
Ubicación en el edificio	Nivel calle (a nivel subsuelo, resulta imprescindible un montacarga u otro sistema de elevación)
Dependencias relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesos generales</li> <li>• Espacios de uso común</li> </ul>
Dependencias anexas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas de administración</li> <li>• Cafetería</li> </ul>
Zonas que la componen	1.- Escenario 2.- Área apoyo escenario (sala de control, camarines, bodegas). 3.- Patio de butacas 4.- Área apoyo espectadores (boletería, antesala, baños).
Superficies estimadas	1.- Escenario: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 200 mts<sup>2</sup> aprox. en planta libre</li> <li>• 15 mts. de ancho como mínimo</li> </ul> 2.- Área apoyo escenario: 150 mts <sup>2</sup> aprox. 3.- Patio de butacas: Dependiendo de la cantidad de butacas (considerar 0,8 mts <sup>2</sup> aprox. por espectador; sin contar las circulaciones). 4.- Área apoyo espectadores: Dependiendo de la cantidad de butacas (considerar 0,8 mt <sup>2</sup> por espectador aproximadamente, sin contar las circulaciones).
Altura recomendada	Entre 8 y 14 mts.
Puestos de trabajo necesarios	3 operarios técnicos (es recomendable considerar un lugar de trabajo, con baño y ducha).
Instalaciones propias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calefacción</li> <li>• Climatización</li> <li>• Iluminación</li> <li>• Citofonía (debe conectar Boletería, Camarines, Escenario y Sala de Control).</li> </ul>
Potencia eléctrica	100 a 160 KW
Materiales recomendados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paredes: según proyecto acústico</li> <li>• Techos: según proyecto acústico</li> <li>• Suelos: escenario con piso amortiguado (es recomendable considerar una carpeta especial para danza).</li> </ul>
Colores	Oscuros
Iluminación natural	No
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de iluminación profesional</li> <li>• Sistema de sonido profesional</li> <li>• Sistema de proyección profesional</li> <li>• Insumos técnicos anexos (cámara negra)</li> <li>• Conexión a Internet</li> </ul>
Observaciones generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Área de Apoyo de Escenario debe contar con conectividad hacia el exterior (accesos de carga y descarga).</li> <li>• Los accesos para el público deben ser expeditos y estar bien señalizados.</li> <li>• Es imprescindible contar con un proyecto acústico, eléctrico y de climatización.</li> <li>• Es imprescindible contar con un sistema de parrilla y de maniobras escénicas.</li> </ul>



## Ficha N° 2

DENOMINACIÓN	SALA TALLER DE TEATRO
Descripción general	Sala multifuncional
Función que desempeña	Realización de talleres y/o ensayos de espectáculos. Puede usarse también para pequeñas muestras a público.
Ubicación en el edificio	Zona central, ojalá a nivel calle.
Dependencias relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camarines, con vestuarios y baños con ducha.</li> </ul>
Dependencias anexas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodegas</li> </ul>
Zonas que la componen	1.- Escenario o zona de trabajo 2.- Zona de control 3.- Zona de espectadores
Superficies estimadas	Entre 60 mts <sup>2</sup> y 100 mts <sup>2</sup> (considerar entre 2,5 a 6 mts <sup>2</sup> por usuario).
Altura recomendada	Entre 4 y 6 mts <sup>2</sup>
Instalaciones propias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calefacción</li> <li>• Climatización</li> <li>• Iluminación específica</li> <li>• Parrilla de iluminación</li> <li>• Amplificación</li> <li>• Sistemas de ventilación o extracción de aire</li> </ul>
Potencia eléctrica	25A a 63 A
Materiales recomendados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paredes: resistente a ejercicios</li> <li>• Techos: según estudio acústico</li> <li>• Suelos: piso amortiguado</li> </ul>
Colores	Oscuros
Iluminación natural	Sí (con posibilidad de oscurecimiento total)
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema básico de iluminación</li> <li>• Sistema básico de sonido</li> <li>- Conexión a Internet</li> </ul>
Observaciones generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los accesos deben ser amplios y estar bien señalizados</li> <li>• Es imprescindible contar con un proyecto acústico, eléctrico y de climatización</li> </ul>



### Ficha N° 3

DENOMINACIÓN	SALA TALLER DE DANZA
Descripción general	Sala multifuncional
Función que desempeña	Realización de clases o sesiones de entrenamiento corporal. Puede usarse también para pequeñas muestras a público.
Ubicación en el edificio	Zona central, ojalá a nivel calle.
Dependencias relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camarines, con vestuarios con baños con ducha.</li> </ul>
Dependencias anexas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodegas</li> </ul>
Zonas que la componen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escenario o zona de trabajo</li> <li>• Zona de control</li> <li>• Zona de espectadores</li> </ul>
Superficies estimadas	Entre 60 y 120 mts. (considerar entre 4 y 6 mts <sup>2</sup> por usuario).
Altura recomendada	Entre 4 y 6 mts.
Instalaciones propias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calefacción</li> <li>• Climatización</li> <li>• Iluminación específica</li> <li>• Parrilla de iluminación</li> </ul>
Potencia eléctrica	25A a 63A
Materiales recomendados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paredes: según proyecto acústico</li> <li>• Techos: según proyecto acústico</li> <li>• Suelos: Piso especial amortiguado (carpeta de danza antideslizante).</li> </ul>
Colores	Opcional
Iluminación natural	Sí (con posibilidad de oscurecimiento total)
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema básico de audio</li> <li>• Sistema básico de iluminación</li> <li>• Espejos con cortinas</li> <li>• Barras de apoyo</li> <li>• Conexión a Internet</li> </ul>
Observaciones generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los accesos deben ser amplios y estar bien señalizados</li> <li>• Es imprescindible contar con un proyecto acústico, eléctrico y de climatización</li> </ul>



## Ficha N° 4

DENOMINACIÓN	SALA TALLER DE MÚSICA
Descripción general	Sala multifuncional
Función que desempeña	Realización de ensayos, talleres o clínicas. Puede usarse también para pequeñas muestras a público.
Ubicación en el edificio	Zona central, ojalá a nivel calle.
Dependencias relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camarines, con vestuarios con baños y ducha.</li> <li>• Bodegas para instrumentos</li> </ul>
Zonas que la componen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escenario o zona de trabajo</li> <li>• Zona de control</li> <li>• Zona de espectadores</li> </ul>
Superficies estimadas	Entre 20 y 60 mts <sup>2</sup> (considerar entre 2 y 3 mts <sup>2</sup> por usuario).
Altura recomendada	4 mts. como mínimo
Instalaciones propias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calefacción</li> <li>• Climatización</li> <li>• Iluminación específica</li> </ul>
Potencia eléctrica	25A a 63A (considerar una gran cantidad de enchufes hembra o tomacorrientes).
Materiales recomendados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paredes: según proyecto acústico</li> <li>• Techos: según proyecto acústico</li> <li>• Suelos: de alto tráfico</li> </ul>
Colores	Suaves
Iluminación natural	Sí (con posibilidad de oscurecimiento total)
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema básico de sonido (opcional)</li> </ul>
Observaciones generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los accesos deben ser amplios y estar bien señalizados.</li> <li>• Es imprescindible contar con un proyecto acústico, eléctrico y de climatización.</li> </ul>



## Ficha N° 5

DENOMINACIÓN	SALA TALLER DE ARTES VISUALES
Descripción general	Sala multifuncional
Función que desempeña	Realización de talleres, clases o cursos de pintura, grabado, escultura y/o fotografía
Ubicación en el edificio	Zona central, ojalá a nivel calle.
Dependencias relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baños</li> </ul>
Dependencias anexas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodegas</li> </ul>
Zonas que la componen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona de trabajo</li> <li>• Zona de preparación de materiales (considerar la instalación de hornos).</li> </ul>
Superficies estimadas	Entre 30 y 70 mts <sup>2</sup> (considerar entre 2 y 3 mts <sup>2</sup> por usuario).
Altura recomendada	4 mts.
Instalaciones propias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calefacción</li> <li>• Climatización</li> <li>• Iluminación específica</li> </ul> <p>En el caso de escultura, se recomienda arranque eléctrico para soldar. En el caso de artesanía, se recomienda potencia eléctrica para horno de cerámica.</p>
Potencia eléctrica	Básica (para escultura, se recomienda arranque eléctrico para soldaduras y para artesanía, potencia eléctrica para horno de cerámica).
Otros	Arranque de agua y lavatorios grandes
Materiales recomendados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paredes: resistentes a materialidades</li> <li>• Techos: resistentes a materialidades</li> <li>• Suelos: resistentes a materialidades</li> </ul>
Colores	Claros
Iluminación natural	Sí
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rieles u otros elementos para montaje de obras</li> <li>• Conexión a Internet</li> </ul>
Observaciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los accesos deben ser amplios y estar bien señalizados.</li> </ul>



## Ficha N° 6

DENOMINACIÓN	ESTUDIO DE GRABACIÓN
Descripción General	Estudio para grabación y post producción de sonido.
Función que desempeña	Grabación de maquetas, arreglos musicales y post producción de sonido para soportes audiovisuales.
Ubicación en el edificio	Zona central
Dependencias relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de enseñanza musical</li> <li>Sala multiusos</li> </ul>
Dependencias anexas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bodega para instrumentos</li> </ul>
Zonas que la componen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zona de artistas</li> <li>Cabina de control (considerar una separación acústica para ambos espacios).</li> </ul>
Superficies estimadas	Entre 40 y 50 mts <sup>2</sup>
Altura recomendada	3 mts.
Puestos de trabajo	2 ó 3 operarios en cabina de control
Instalaciones propias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calefacción</li> <li>Climatización</li> <li>Iluminación específica</li> <li>Citofonía</li> </ul>
Potencia eléctrica	Básica
Otros	Instalaciones informáticas
Materiales recomendados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paredes: materiales absorbentes según proyecto acústico.</li> <li>Techos: materiales absorbentes según proyecto acústico.</li> <li>Suelos: materiales absorbentes según proyecto acústico.</li> </ul>
Colores	Neutros
Iluminación natural	Opcional
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de sonido profesional para grabaciones</li> <li>Instalaciones informáticas</li> </ul>
Observaciones generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalaciones registrables</li> <li>Posible suelo técnico</li> </ul>



## Ficha N° 7

DENOMINACIÓN	SALA DE EXPOSICIONES DE ARTES VISUALES
Descripción general	Sala expositiva
Función que desempeña	Realización de exposiciones de artes visuales en distintos formatos (no tiene que ser necesariamente un espacio específico, sino que puede estar integrado en los espacios de uso común).
Ubicación en el edificio	Próximo a acceso principal (este espacio debe captar la atención de las audiencias fácilmente).
Dependencias relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Control de acceso</li> <li>* Espacio de uso común</li> </ul>
Dependencias anexas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bodega</li> </ul>
Zonas que la componen	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Zona de exposición</li> <li>* Zona de acceso</li> </ul>
Superficies estimadas	Entre 60 y 100 mts <sup>2</sup> .
Altura recomendada	4 mts.
Instalaciones propias	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Calefacción</li> <li>* Climatización</li> <li>* Iluminación específica</li> <li>* Amplificación</li> </ul>
Potencia eléctrica	Básica (considerar refuerzo para los carriles electrificados).
Materiales recomendados	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Paredes: laminadas</li> <li>* Techos: practicables</li> <li>* Suelos: sintéticos y resistentes</li> </ul>
Colores	Blancos (modificables para otras exposiciones).
Iluminación natural	No
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema de iluminación especial</li> <li>* Control de la temperatura y la humedad</li> </ul>
Observaciones generales	* Este espacio debe contemplar una fácil colocación e iluminación de las obras, por lo que se sugiere una planta libre, sin interferencias, con muros de disposición regular y accesos amplios (para obras de gran tamaño).

\* Para conseguir más detalles sobre este tipo de espacio en particular, revisar el Manual de habilitación y administración de espacios para las artes visuales, publicado por el CNCA en 2006.

\*\* Dentro de un centro cultural, recomendamos contemplar también un espacio para Sala de Reuniones, que pueda responder a las necesidades de espacio de las distintas organizaciones sociales locales.



Si el Programa Arquitectónico del nuevo centro cultural es definido conociendo su futuro emplazamiento, éste deberá responder a las principales características y posibilidades que ofrece dicho lugar:

Si, en cambio, el Programa Arquitectónico del nuevo centro cultural es definido sin saber en qué lugar se emplazará, será necesario contrarrestarlo luego con las principales características y las posibilidades que ofrece cada uno de los espacios disponibles, para poder elegir así el más conveniente.

### c. Variables a considerar para el emplazamiento del centro cultural comunal

De todas formas, a la hora de definir el Programa Arquitectónico y escoger su futuro emplazamiento, conviene destacar que la creación de un nuevo centro cultural deberá siempre prestar atención a los siguientes puntos:

#### Localización

Los criterios fundamentales para una correcta localización urbanística de los espacios culturales son los siguientes:

- Centralidad, entendida como un concepto de posición que no sólo debe considerar el ámbito espacial, sino también los hitos urbanos y los otros espacios definidos en el plano urbanístico.
- Buena accesibilidad desde todos los puntos del ámbito de influencia, bien a pie o en transporte público y/o privado.
- Espacio suficiente como para reajustes y eventuales futuras ampliaciones.
- Proximidad a áreas verdes.
- Proximidad a edificios de servicios públicos y/o privados.

#### Entorno

El entorno inmediato es determinante en los centros culturales, pues definirá muchas de sus características y facilitará o dificultará el desarrollo de actividades, favoreciendo o debilitando su relación con los usuarios.

#### Determinaciones urbanísticas

Tanto en los planes generales de ordenación de suelo urbano como en las determinaciones de los planes especiales de desarrollo, los espacios culturales están calificados como espacios públicos.

En general, es aconsejable que los edificios o terrenos destinados a espacios culturales tengan una calificación urbanística lo más amplia o genérica posible, para evitar posteriores modificaciones de planeamiento por diferencias de interpretación.

#### Titularidad y situación legal

La titularidad del inmueble o terreno destinado al nuevo centro cultural debe favorecer su emplazamiento en el lugar escogido, para lo cual es necesario que sea viable, ya sea desde un punto de vista legal, considerando la situación legal de cada caso particular, como desde un punto de vista temporal, atendiendo a los tiempos razonablemente proyectados para su diseño y construcción.

Si el inmueble donde se emplazará el futuro centro posee carácter patrimonial, es necesario contar con la aprobación del Consejo de Monumentos Nacionales para realizar en él obras de reparación, restauración y habilitación, por mínimas que sean. Además, el nuevo centro cultural que allí se instale deberá contar con un Plan de Gestión que contemple su mantención de acuerdo con las exigencias del mismo Consejo y asegure su resguardo patrimonial.

### Carácter modélico

Los espacios culturales, al ser edificios públicos, deben ser modelos de eficacia y eficiencia, sobre la base de una serie de cualidades concretas, tanto del propio edificio como de las actividades que en él se desarrollan.

Los espacios culturales deben ser modélicos en:

- Funcionalidad
- Seguridad
- Señalización
- Eliminación de barreras arquitectónicas para discapacitados
- Respeto medioambiental
- Protección contra incendios
- Ahorro de energía

### 4.2 Planificación

Una vez definidos los espacios y las dependencias del futuro centro cultural, es necesario comenzar su planificación, lo que implica llevar a cabo su Proyecto Arquitectónico, que no es más que la concreción detallada de lo conceptualizado anteriormente, definiendo estilos, orientaciones y materiales.

En el caso de un centro cultural, dada su naturaleza, el Proyecto Arquitectónico se compone de dos partes:

- El diseño arquitectónico
- El proyecto de especialidades

En este punto, conviene resaltar que todo Proyecto Arquitectónico debe ser aprobado por la Dirección de Obras de la municipalidad correspondiente, así como también por la Secretaría de Electricidad y Combustibles (SEC) o sus respectivas representaciones regionales.

#### a. El diseño arquitectónico

El diseño arquitectónico dice relación con el proceso de análisis de un Programa Arquitectónico y con un proceso creativo que, atendiendo a su adaptación al entorno, desemboca en la creación de un edificio nuevo o en la modificación de uno ya existente.

Cabe resaltar que todo diseño arquitectónico debiera tener en cuenta las posibilidades que ofrece la arquitectura sustentable, no sólo a través del uso de sistemas de construcción y materiales sustentables, sino también asegurando una futura mantención más ecológica y económica.

Además de lo concerniente al edificio propiamente tal, todo diseño arquitectónico debe contemplar también los siguientes ítems:

#### Estacionamientos para carga y descarga

Los centros culturales podrán disponer o no de un estacionamiento propio, pero deben necesariamente disponer de un estacionamiento diferenciado para carga y descarga, inmediato a los accesos técnicos al edificio.

#### Mobiliario

El diseño y la elección del mobiliario deben hacerse teniendo en cuenta su funcionalidad y su capacidad de adaptarse a diferentes usos y usuarios, y su modularidad y ergonomía, pensando en materiales resistentes para un uso intensivo.

#### Instalaciones

Es muy importante que en los centros culturales se introduzca el concepto de control y gestión integrales de las instalaciones, que cubra al menos las necesidades de control de iluminación, de sistemas de climatización y agua, de consumos energéticos, de alarmas y videovigilancia. Estos sistemas de control deben incorporarse en el diseño y edificación de los espacios culturales.

## b. El proyecto de especialidades

Dado que un centro cultural, por una parte, es un edificio público y, por otra, un recinto dedicado especialmente a la creación, producción y promoción del arte y la cultura, su Proyecto Arquitectónico debe contener un Proyecto de Especialidades que responda a sus necesidades y requerimientos en materia eléctrica, acústica, climática y escénica.

El proyecto de especialidades está formado por una serie de estudios específicos. A saber:

- **Estudio acústico y diseño de proyecto de sonido**

Considera la evaluación de las condiciones acústicas generales y específicas de cada uno de los espacios, apelando a la multifuncionalidad de actividades que en ellos deben desarrollarse. Requiere apoyo con simulación computacional de

los requerimientos acústicos en función de la definición y análisis de usos, rediseño arquitectónico y parámetros normados para este tipo de recintos, con determinación de materialidades.

Además, un estudio de este tipo debe determinar los niveles de aislamiento acústico de acuerdo a las características de uso y las medidas de mitigación de impacto acústico en el exterior, en conformidad con los estándares establecidos en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones.

El objetivo es lograr un espacio acústico adecuado y confortable para la realización de espectáculos artísticos de diversa índole, a través de parámetros acústicos precisos, caracterizando los espacios señalados y estableciendo las recomendaciones acústicas más óptimas.



Un estudio acústico, mediante parámetros digitales, analiza:

- Volumen interior de los espacios requeridos
- Tiempo de reverberación
- Inteligibilidad de la palabra
- Las primeras reflexiones y reflectores acústicos para su generación

Además, propone:

- Materiales para revestimientos
- Soluciones o recomendaciones acústicas para puertas y ventanas, pisos y cielos, muros laterales y posteriores.

Como resultado de este estudio, se debe incluir un Informe Final que contemple, entre otras cosas:

- Simulación acústica computacional
- Análisis y determinación del aislamiento acústico
- Análisis y determinación de la acústica interior
- Diseño del sistema de sonido
- Especificaciones técnicas del proyecto
- Fichas técnicas de productos y materiales especiales
- Planimetrías (en formato Autocad) con las recomendaciones acústicas
- Presupuesto de materiales y realización

- **Diseño de proyecto eléctrico**

Contempla el diseño del proyecto eléctrico del edificio, el cual, en su mayor parte, deberá funcionar normalmente, como cualquier otro inmueble. Sólo en el escenario o caja escénica se deberá atender a condiciones especiales, puesto que se trata de la zona de mayor complejidad del centro cultural desde una perspectiva eléctrica.

En este sentido, se sugiere un tablero de energía trifásica de 100 amperes como mínimo, con tablero separado para el audio. La protección general de este tablero deberá ser manual o a distancia, para poder ser activado desde la Sala de Control en caso de necesidad.

Se sugiere también proyectar una canalización a la Sala de Control de señal dmx y otros relativos a corrientes débiles, y lo mismo entre la Sala de Dimmers y la Parrilla, el Escenario y el puente frontal de iluminación para multipares de corriente, y entre la Sala de Control y la Sala de Dimmers de señal dmx y otros relativos a corrientes débiles.

Estas indicaciones están referidas a un uso técnico flexible de esta instalación, lo que proporciona

posibilidades de uso diverso, por ejemplo: la ampliación puntual de un sistema de iluminación ante la visita de una compañía de artes escénicas que tiene requerimientos técnicos especiales.

Junto con ello, se sugiere no olvidar poner enchufes a nivel de piso –todos con protección correspondiente, independiente y adecuada (automáticos)– en la caja escénica, alrededor del escenario, en la parrilla, en el varal frontal, en cada puesto para artistas de los camarines, así como también dejar otras tomas de enchufe para diversos usos (plancha, lavadora y secadora, por ejemplo, en la Zona de Apoyo al Escenario).

En la Zona de Espectadores es recomendable que la iluminación se pueda encender y/o apagar de manera escalonada y a distancia, y que sea controlable desde la cabina de control. Además, en la Zona de Tramoya es recomendable que la iluminación sea escalonada para no interferir en el adecuado desarrollo del espectáculo.

De acuerdo a la normativa vigente, es necesario contemplar sistemas de luz de emergencia para todos los sectores del recinto.



¿Qué se controla desde la Sala de Control?

- el sistema de iluminación del escenario
- el sistema de sonido y amplificación
- la luz de sala del Área de Espectadores
- la luz de trabajo en el escenario
- conectividad de redes, tanto de Internet como Ethernet
- la citofonía, que conecta con camarines, zona de tramoya, el escenario, la boletería y la administración, con aparato sonoro y con señal de luz

- **Diseño de proyecto de climatización**

La climatización de un centro cultural, que permite regular las condiciones climatológicas de las distintas áreas físicas de dicho espacio, no sólo es importante para hacer más agradable la estadía del usuario. También lo es por los requerimientos especiales que exigen algunas disciplinas artísticas. Así, los cantantes, por ejemplo, no pueden pasar frío si quieren mantener en forma sus cuerdas vocales, como tampoco lo pueden hacer los bailarines si quieren evitar lesiones.

Considerando las características de un centro cultural, se recomienda que un Proyecto de Climatización contemple que:

- Dado que no es necesario enfriar el sector del escenario, lo mejor es dejar el cielo correspondiente como espacio libre para la operación de las maniobras escénicas, tanto de iluminación como de tramoya, sin la interferencia de ductos de ventilación, especialmente en aquellas salas en que la caja escénica no cuenta con demasiada altura.
- Los motores usados en el sistema de calefacción no debieran emitir sonidos más allá de 30 decibeles, con el objetivo de reducir al máximo la contaminación acústica de la sala.
- Los motores usados en el sistema de calefacción no debieran situarse cercanos ni a la caja escénica ni al Área de Espectadores.
- Por lo general, se aconseja situar los ductos de climatización en los costados de la sala, paralelos a los pasillos de circulación de público, para ramificarse hacia el centro de la sala.

- Se sugiere evitar que la inyección del aire sea dirigida directamente a los espectadores; como diseño óptimo, se recomienda la inyección de aire desde el piso en el patio de butacas.
- Debe existir una vara de iluminación frontal que cruce a lo ancho el patio de butacas, a una distancia prudente del escenario, la que no debe ser interrumpida por los ductos de climatización, los que debieran ir en el cielo falso que se desarrolle a partir del estudio acústico.

- **Diseño de proyecto de parrilla de iluminación, sistema de maniobras y tramoya**

Contempla el diseño de una solución general y específica para la adaptación de la caja escénica y sus mecanismos, incluyendo la proposición de ubicación de estos sistemas y sus zonas de apoyo y trabajo técnico.

Este diseño demanda una adecuación según los requerimientos de uso de la sala, ya sea para espectáculos teatrales, de danza o de música, incluyendo para ello el soporte de la cámara negra y de los elementos de iluminación y tramoya en general.

El objetivo es lograr un sistema general y eficiente para la realización de maniobras escénicas e iluminación de espectáculos artísticos de diversa índole, a través de parámetros óptimos de tramoyaje.



Un proyecto de parrilla de iluminación y sistema de maniobras debe proponer una solución general acotada a las condiciones arquitectónicas señaladas, maximizando los conceptos de eficiencia y versatilidad de uso con que debe contar todo espacio dispuesto para las artes. El diseño debe ser ergonómico, privilegiando el máximo aprovechamiento de los recursos, sin descuidar el uso integral de este espacio artístico.

Como resultado, se debe incluir un Informe Final que contemple:

- Diseños y planimetrías en formato Autocad (planta, corte y elevación) de parrilla o peine, envigado (soporte a techumbre o muros), accesos a parrilla (escaleras y/o puente), sistema detallado de maquinaria de maniobras, sistema de descargas, varales móviles y/o fijos.
- Informe de cálculo de carga de parrilla.
- Informe descriptivo de materiales.
- Solución estructural general y cálculo de uniones.
- Memoria de cálculo.
- Presupuesto total de realización de la parrilla, especificado por partidas.

### c. Variables generales a considerar para la elaboración del proyecto arquitectónico

En todo caso, sea como sea el proyecto arquitectónico del nuevo espacio cultural, éste siempre deberá atender los siguientes puntos:

#### Accesibilidad

En los centros culturales, la accesibilidad es una característica primordial que se debe manifestar de forma determinante en los siguientes aspectos del diseño arquitectónico:

- Control de acceso de usuarios
- Control de acceso de personal
- Control de acceso de vehículos
- Accesos externos de los usuarios

- Accesos externos de los empleados
- Facilidad de movilidad interior de los usuarios
- Facilidad de movilidad interior de los empleados
- Facilidad de carga y descarga
- Facilidad de movimiento de muebles y otros elementos hacia las distintas dependencias

#### Orientación

En su diseño, los centros culturales deben incluir la orientación como base de su proyecto arquitectónico, teniendo en cuenta que la iluminación natural es determinante para muchas de sus actividades y el soleamiento puede influir en el buen funcionamiento general.

### Organización formal

Los centros culturales deben incluir en su diseño arquitectónico la posibilidad de adaptarse a cambios de funciones o cometidos. Para ello, el diseño debe contemplar facilidades para cambios o adaptaciones en la redistribución interior; la reforma funcional de algunas dependencias y la actualización de las instalaciones, así como para ampliaciones de algunos espacios o del edificio en su conjunto.

Las facilidades para la sectorización física del centro cultural son importantes para la gestión del espacio y se deben incluir en su diseño: espacios al aire libre que, por ejemplo, al mismo tiempo que permiten realizar actividades extras, suponen una reserva de suelo para eventuales futuras ampliaciones de la edificación.

### Mantenimiento

Los centros culturales deben tener un programa de mantenimiento y conservación de la edificación, de las instalaciones, del mobiliario y de los equipos técnicos. Por lo general, se trata de programas informáticos de gestión que deben ser incorporados al proyecto y ser configurados en el período de construcción del espacio cultural, con el fin de introducir todos los datos necesarios obtenidos de cada uno de los instaladores que participen en la obra.

Es recomendable que las personas que más tarde se harán cargo de mantener el espacio, participen en la dirección técnica de la construcción, así como también lleven a cabo un mantenimiento sistemático y programado para evitar averías, prolongar la vida útil y mejorar la seguridad, desarrollando un inventario con las fichas de mantenimiento de cada dispositivo.

Por último, en esta etapa de Planificación tienen cabida los siguientes pasos conducentes a la construcción y posterior implementación del nuevo centro cultural:

- Definir y cotizar el equipamiento técnico que se implementará en cada uno de los espacios y dependencias.
- Definir las bases de licitación a través de las cuales se adjudicará el proyecto, tanto para su diseño arquitectónico como para su construcción (ver anexo).
- Definir plazos y responsables para cada una de las tareas establecidas, a través del desarrollo de una carta Gantt.
- Elaborar un flujo de caja estimado de acuerdo con las fuentes de financiamiento determinadas.



## CONCLUSIONES

**S**i bien la conceptualización y la planificación son etapas relevantes para el desarrollo de un proyecto como es la creación de un nuevo centro cultural, es en la implementación donde nos jugamos realmente su éxito. Por ello, la fase que se inicia con la inauguración del nuevo espacio cultural obligará a ir tomando decisiones en el camino, en respuesta a las cambiantes dinámicas que conforman nuestra realidad.

Y las decisiones que tomemos serán más o menos acertadas en la medida en que se basen tanto en un conocimiento profundo de la comunidad en la que se inserta el centro cultural, como en una conceptualización y planificación adecuadas.

De todas formas, siempre vale la pena recordar que, en ocasiones, ni la más adecuada conceptualización o planificación puede prever las modificaciones del proyecto, tanto en el ámbito de la gestión como de la infraestructura, que se tornan inevitables ante las dinámicas experimentadas por el grupo social.

Por ello es importante establecer diferentes instancias de comunicación e intercambio con la comunidad, con el fin de legitimar, a través de la participación de sus ciudadanos y/o del respaldo de sus instituciones, el Plan de Gestión definido para el nuevo espacio cultural.

Es necesario agregar que existen dos modelos de gestión alternativos: el modelo gerencial y el modelo participativo.

El primero de ellos se dota de estructuras de gestión de base empresarial, separando las fun-

ciones de dirección de las funciones de ejecución, poniendo el acento en la eficiencia, priorizando la introducción de estrategias para mejorar el rendimiento, analizando los costes basados en los programas, estableciendo marcos de comparación competitiva y acuerdos por rendimiento, garantizando la calidad al cliente/usuario, promoviendo estándares y buscando constantemente mejorar la gestión de los recursos humanos.

El modelo de gestión participativo, en cambio, se dota de estructuras de dirección amplias, buscando la complicidad con vastos sectores de la sociedad, y de estructuras de ejecución ligeras, poniendo el acento en el equilibrio y el consenso entre los diversos agentes que intervienen en su gestión, creando y desarrollando mecanismos ligeros de gestión de los programas, promoviendo la confianza con el usuario/ciudadano, potenciando la comunidad de referencia en la programación, la gestión y la comunicación, e introduciendo mecanismos de evaluación cualitativa.

Sea cual sea el modelo de gestión adoptado, es necesario destacar que los centros culturales, en la medida en que estén correctamente ubicados y dimensionados en la malla urbana, y sean atractivos, funcionales y con costes ajustados, además de haber sido generados mediante el consenso entre varios actores involucrados, no tendrían por qué no funcionar correctamente.

A modo de resumen, y con el fin último de crear centros culturales exitosos, destacamos la necesidad de buscar, ante todo, una coherencia real y fundacional entre:

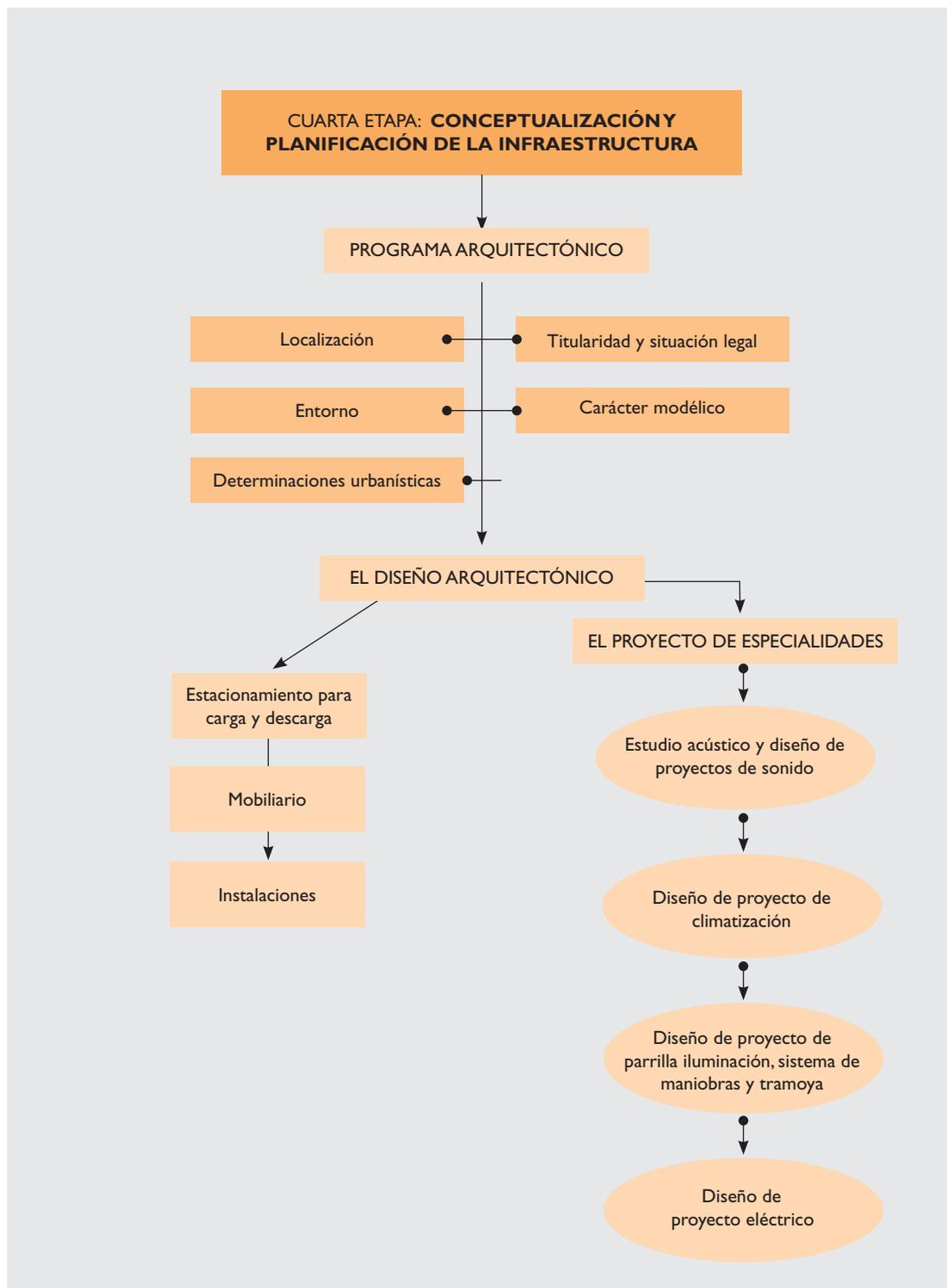
- Los estudios realizados de levantamiento de información.
- La elección física del terreno donde se emplazará el nuevo centro cultural.
- El Plan de Gestión Cultural
- El Programa Arquitectónico.
- El Proyecto Arquitectónico (Diseño Arquitectónico y Proyecto de Especialidades).
- Las bases de licitación para el diseño y/o construcción del centro.
- Las estructuras de recursos humanos, técnicos y financieros definidas para su operación.
- El presupuesto involucrado para su diseño, construcción y posterior operación y mantenimiento.

Dentro de esta coherencia, y como último punto, cabe destacar la necesidad de resguardar y anteponer siempre los objetivos del proyecto a las arbitrariedades u obsesiones personales de cualquiera de los actores involucrados en el proceso, y recordar, ante todo, que la finalidad primera es que el centro cultural opere y lo haga de la mejor manera posible.

## CREACIÓN DE UN NUEVO CENTRO CULTURAL



**Lectura diagrama:** Esquema general con los principales pasos a seguir durante las etapas de Diagnóstico, Conceptualización y Planificación, tanto en el ámbito de la Gestión como de la Infraestructura, para la creación de un nuevo Centro Cultural comunal.



**Lectura diagrama:** Esquema general con los principales pasos a seguir durante las etapas de Diagnóstico, Conceptualización y Planificación, tanto en el ámbito de la Gestión como de la Infraestructura, para la creación de un nuevo Centro Cultural comunal.



## BIBLIOGRAFÍA

- Valor, precio y coste de la cultura*; varios autores, Xabide, España, 1999.
- Centros cívicos y servicios de proximidad*; varios autores, Xabide, España, 2000.
- Público y privado en la gestión cultural*; varios autores, Xabide, España, 2001.
- Cultura, Desarrollo y Territorio*; varios autores, Xabide, España, 2001.
- Pensar la gestión cultural en Andalucía*; varios autores, GECA, España, 2003.
- La (indi)gestión cultural, una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*; varios autores, Ciccus, España, 2002.
- Economía de las artes y política cultural*; Ibáñez, E.; IEF, España, 2003.
- Marketing de las Artes y de la Cultura*; Colbert, F. y Cuadrado, M.; Ediciones Ariel, España, 2003.
- La financiación de la cultura y de las artes*; Harvey, E.; IBERAUTOR, España, 2003.
- Nuevos espacios para la cultura en Europa*; Franch, E.; Milenio, España, 2000.
- Serie Equipamientos Municipales de Proximidad, "Estudio de situación"; Fundación Kaleidos.red, Ediciones TREA, España, 2002.
- Serie Equipamientos Municipales de Proximidad, "Gestión de calidad"; Fundación Kaleidos.red, Ediciones TREA, España, 2002.
- Serie Equipamientos Municipales de Proximidad, "Plan estratégico y de participación"; Fundación Kaleidos.red, Ediciones TREA, España, 2002.
- Serie Equipamientos Municipales de Proximidad, "Plan guía para su planificación territorial y construcción", Fundación Kaleidos.red, Ediciones TREA, España, 2002.
- La política cultural en el municipio*; Sociedad General de Autores, Fundación Autor, España, 2002.
- Marketing de ciudades*; Elizagarate, V.; Pirámide ESIC, España, 2003.
- Cultura y ciudad. Manual de política cultural municipal*; López de Aguilera, Iñaki; Ediciones TREA, España, 2000.
- Políticas culturales municipales*; Ander-Egg, Ezequiel; Ciccus Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 1992.
- La política de desarrollo como un desafío cultural*; Lechner, Norbert; en revista Aportes, Santiago, Chile, 2001.
- Nosotros los chilenos: un desafío cultural*. Informe de Desarrollo Humano en Chile, editado por PNUD, Santiago, Chile, 2002.
- Guía de Estándares de los Equipamientos Culturales en España*, Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), España, 2003.
- El centro cultural del siglo XXI, Notas introductorias*; Mestre, Angel; Tránsit Projectes, Barcelona, España, 2004.

*Apuntes para una filosofía de la Red de Centros Culturales de América y Europa*, Instituto Iberoamericano de Berlín, Alemania, 2008.

*La universidad y la cultura nacional: historia de la extensión universitaria artístico-cultural en Chile*, Sayaka Nakajima, en Haz tu tesis en cultura 2007, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Valparaíso, 2008.

*Aproximaciones a la Proximidad, tipologías y trayectorias de los equipamientos en Europa y España*, Mirayes, E. y Saboya, M., Confederación Europea de Centros de Lenguas en la Enseñanza Superior (CERCLES), España, 2000.

*Función y forma en la infraestructura cultural*, ponencia presentada en el II Seminario de políticas culturales comparadas 'Centros Culturales en Chile y Estados Unidos: proyección, infraestructura y gestión', organizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, el Instituto Chileno Norteamericano de Cultura y la Vicerrectoría de Asuntos Públicos y Comunicaciones de la Universidad Católica, Santiago de Chile, mayo de 2008.

*Guía Metodológica de Planes Municipales de Cultura*, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Valparaíso, 2009.

*Diagnóstico de la Gestión Cultural de los municipios de Chile*, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Valparaíso, 2006.

*Abecedario del teatro*; Portillo, Rafael y Casado, Jesús; Centro de Documentación Teatral, Madrid, España, 1986.



## GLOSARIO

**Aforo:** Conjunto de localidades con que cuenta una sala de teatro. Se dice, por ejemplo, que tal teatro tiene un aforo de x cantidad de butacas o que tiene un aforo pequeño o grande, dependiendo de su capacidad.

**Acústica:** Es la parte de la física que estudia la formación y propagación de los sonidos, y tiene una gran importancia en el diseño de auditorios y salas de teatros para lograr una audición óptima de todos los espectadores. Específicamente, se dice que una sala tiene buena o mala acústica dependiendo de si el público consigue una buena o mala audición del espectáculo.

**Backstage:** Palabra inglesa que se emplea para referirse a toda el área de camarines y de bastidores, es decir, a la parte del escenario que no ve el público.

**Bambalina:** Pieza de tela que cuelga de una vara y constituye la parte superior del decorado. Cruza el escenario de lado a lado, paralela a la línea de telón, y puede ir colgada del peine o uniendo entre sí dos bastidores. Su cometido principal es aforar de la vista del público la parte superior del escenario.

**Bastidor:** Armazón de listones de madera sobre el que se extiende un lienzo para construir una pieza del decorado.

**Embocadura:** Abertura del escenario por la que el público ve la escena. Para referirse a esta idea, se usan también los términos "boca" o "arco de proscenio".

**Escenotécnica:** Conjunto de disciplinas técnicas que entra en juego en la puesta en escena de un espectáculo.

**Espacio escénico:** El ámbito donde se representa un espectáculo; constituye el punto de atención visual para el público y suele localizarse en el escenario.

**Fondo:** El fondo del escenario suele ser un telón, pintado o de un color; que afora completamente la escena, sobre el que se puede colocar otro telón de acuerdo con el decorado u otras piezas de escenografía.

**Foyer:** Palabra francesa que designa el vestíbulo o antesala de un teatro.

**Parrilla:** Rejilla de hierros entrecruzados que se instala por encima del escenario y sirve de soporte especialmente a focos, pero también a otros elementos de decoración. También se le llama peine.

**Pata:** Pieza de tela que cuelga a ambos lados de la bambalina aforando los laterales de la escena.

**Patio de butacas:** Antiguamente era la planta baja de un teatro que, por carecer de techo y asientos, estaba destinada a las localidades más baratas. En la segunda mitad del

siglo XIX se colocaron butacas por toda la planta baja, con lo que se empezó a hablar de “patio de butacas”, convirtiéndose así en la zona de preferencias de la sala. El patio, además, recibe el nombre de platea.

**Proscenio:** Zona del escenario más cercana al público. Estrictamente se refiere a la parte avanzada por delante de la línea de telón, llamada también “corbata”.

**Programa Arquitectónico:** Descripción general de los espacios que comprende una nueva edificación; constituye el primer paso en el diseño de un inmueble y precede al proyecto arquitectónico.

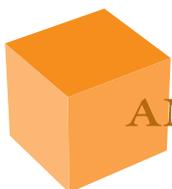
**Proyecto Arquitectónico:** Es el conjunto de planos, dibujos, esquemas y textos explicativos utilizados para plasmar (en papel, digitalmente, en maqueta o por otros medios de representación) el diseño de una edificación antes de ser construida. En un concepto más amplio, el proyecto arquitectónico completo comprende el desarrollo del diseño de una edificación, la

distribución de usos y espacios, la manera de utilizar los materiales y tecnologías, y la elaboración del conjunto de planos, con detalles y perspectivas. Para un centro cultural, el proyecto arquitectónico comprende tanto el diseño arquitectónico y el diseño de especialidades.

**Sala de control:** Caseta o cabina desde la cual se controla la iluminación y el sonido de un espectáculo; normalmente se ubica al fondo de la sala, mirando hacia el escenario.

**Tramoya:** Conjunto de artificios o máquinas con que cuenta un escenario para llevar a cabo las mutaciones escénicas y todos los efectos visuales y acústicos que precise la puesta en escena. Se le llama también maquinaria de maniobras.

**Varales móviles:** Sistema de barras metálicas que cuelgan del telar en posición horizontal, sostenidas por varias cuerdas desde el peine. A la vara se sujetan telones y piezas de decoración o artefactos de iluminación.



## ANEXOS

### DOCUMENTOS DISPONIBLES EN CD

#### 1. INSTRUMENTOS ESPECÍFICOS Y FICHAS TIPO

**1.1 Modelo para la elaboración de bases de licitación sobre diseño arquitectónico de un centro cultural.** Este documento propone un modelo para la elaboración de bases especiales de licitación relacionadas con el diseño arquitectónico de un centro cultural de escala comunal. En un proceso de licitación estándar, este tipo de bases complementan las bases administrativas y técnicas generales.

**1.2 Modelo para la elaboración de bases de licitación sobre construcción de un centro cultural.** Este documento propone un modelo de bases administrativas para licitación y contratación de obras civiles, al cual se le deben hacer los ajustes necesarios dependiendo del caso particular:

**1.3 Antecedentes necesarios para un estudio de título.** Este documento menciona, a modo de referencia, los documentos que se deben considerar para realizar un Estudio de Título de una propiedad inmobiliaria cuando la intención es adquirirla.

**1.4 Fichas para diagnósticos culturales.** Propuestas de fichas tipo que, haciendo los ajustes que requiera cada contexto particular, pueden ser aplicadas durante el proceso de elaboración de un diagnóstico cultural de una comuna determinada. Las fichas corresponden a:

- Caracterización de agentes culturales
- Encuesta sobre demandas culturales
- Caracterización de la infraestructura cultural comunal
- Diagnóstico de una unidad de cultura municipal

#### 2. ESTUDIOS CULTURALES NACIONALES

**2.1 Diagnóstico de la gestión cultural de los municipios de Chile.** Estudio de acercamiento a la realidad cultural del país que se realizó en el año 2005 y que puso la mirada en el municipio, la unidad territorial del sector público más cercana a la ciudadanía. Con datos y cifras concretas, el estudio buscó favorecer el proceso de toma de decisiones de las autoridades y organizaciones, aportando a futuros sistemas de información que permitan cuantificar y cualificar de mejor manera nuestro desarrollo cultural local.

**2.2 Encuesta de consumo cultural 2004 – 2005.** Análisis sobre los resultados de una encuesta diseñada en conjunto por el CNCA y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en 2004 y 2005, que tuvo por objetivo registrar acabada y sistemáticamente la industria cultural y los sectores creativos que aún no se constituyen como industria en Chile, además de dimensionar el acceso y la participación de la ciudadanía en los bienes y servicios culturales, poniendo énfasis en sus percepciones, preferencias y gustos.

### 3. MANUALES SOBRE GESTIÓN CULTURAL

**3.1 Manual de gestión de proyectos culturales.** Manual de consulta publicado en 2009 por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes que aborda conceptos, metodologías y ejemplos de la gestión que se realiza a través de proyectos culturales.

**3.2 Guía metodológica para el desarrollo de planes municipales de cultura.** Manual de consulta publicado en 2009 por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes con el objetivo de orientar metodológicamente el proceso de elaboración e implementación de un Plan Municipal de Cultura, y con la visión de estimular el desarrollo de un enfoque de planificación estratégica en la gestión cultural de las administraciones comunales.

**3.3 Manual de uso de la Ley de Donaciones Culturales.** Manual de consulta publicado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes que orienta a los interesados en hacer uso de esta ley para financiar sus proyectos.

**3.4 Habilitación y administración de espacios para las artes visuales.** Manual de consulta elaborado en 2006 por el Departamento de Creación Artística del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes con el objetivo de orientar y facilitar la habilitación y administración de espacios para las artes visuales y con miras a fortalecer los circuitos de circulación de obras.

### 4. LEGISLACIÓN CULTURAL

**4.1 Descripción de las corporaciones culturales.** Documento que entrega información relacionada con la constitución, funcionamiento, ámbito de competencia, obligaciones y limitaciones de estas organizaciones de derecho privado sin fines de lucro.

**4.2 Acta y estatuto tipo para la formación de una corporación cultural.** A modo de orientación, este documento es un modelo para la elaboración del acta y los estatutos de una corporación cultural, al cual se le deben hacer los ajustes que requiera cada caso particular.

**4.3 Ley de donaciones culturales.** Texto del cuerpo legal que define un mecanismo especial de estímulo para la intervención privada (empresas y personas) en el financiamiento de proyectos artísticos y culturales.

## 5. LIBROS SOBRE CENTROS CULTURALES

**5.1 Centros culturales.** Proyección, infraestructura y gestión. Libro que reúne las ponencias presentadas en el Seminario de Políticas Culturales Comparadas de Chile y Estados Unidos, realizado en mayo de 2008 y organizado en conjunto por el CNCA, el Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile y el Instituto Chileno Norteamericano de Cultura. El libro incluye la participación de personalidades de la esfera política y de la sociedad civil, a académicos, artistas y expertos de la gestión cultural. Además, contiene textos especialmente escritos para esta publicación, los cuales intentan ampliar la reflexión sobre los centros culturales.

**5.2 Memoria de la IV Convención Nacional de la Cultura. Tema: espacios.** Publicación que reúne las síntesis de las mesas de trabajo y las ponencias que tuvieron lugar en la IV Convención Nacional de la Cultura (2007), encuentro que reúne a todos los miembros de la institucionalidad cultural chilena con el objetivo de evaluar el trabajo realizado y proponer lineamientos y cursos de acción. Como eje de trabajo específico, esta convención abordó los espacios para la cultura y se desarrolló como una instancia para reflexionar, imaginar, compartir experiencias y entregar recomendaciones en torno al fomento y mejoramiento de dichos espacios.