



# GAM – CENTRO CULTURAL GABRIELA MISTRAL

## INFORME PROSPECTIVA I

Universidad de Barcelona  
Máster en Gestión Cultural

Profesores: Montserrat Pareja  
Lluís Bonet

Alumnos: Carlos Sancho  
Andrés Bermúdez

## INDICE

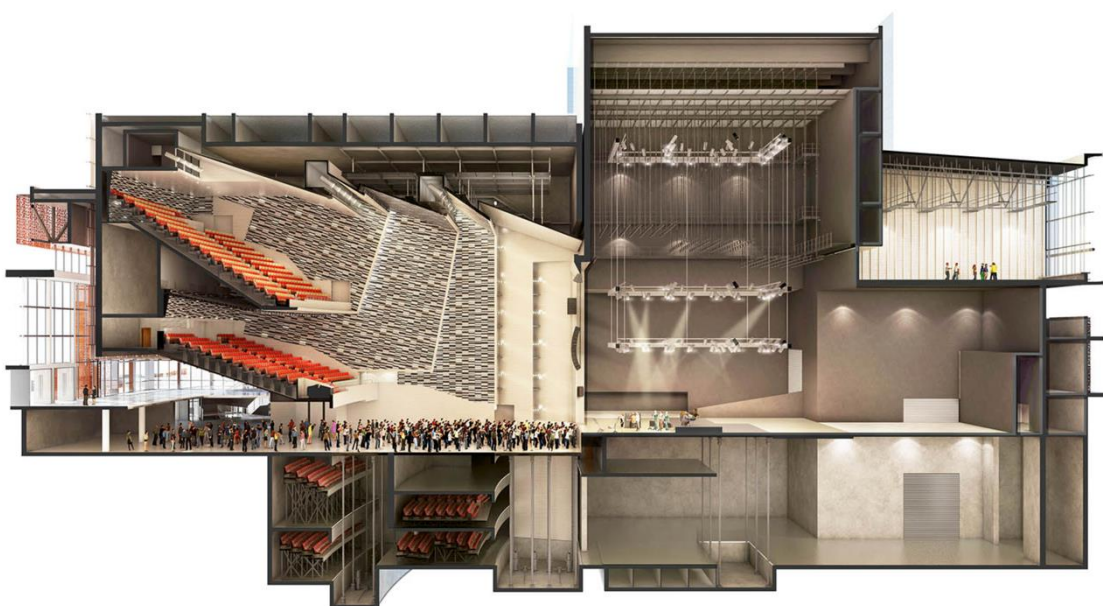
<b>Introducción</b>	<b>Pag.2</b>
<b>Misión, visión</b>	<b>Pag.3</b>
<b>Directrices</b>	<b>Pag.4</b>
<b>Estructura organizativa y recursos humanos</b>	<b>Pag.6</b>
<b>Programación</b>	<b>Pag.11</b>
<b>Comunicación y comunidad</b>	<b>Pag.12</b>
<b>DAFO</b>	<b>Pag.18</b>
<b>Financiación y recursos</b>	<b>Pag.19</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>Pag.20</b>

## INTRODUCCIÓN

Para este informe, hemos decidido investigar acerca del Centro Cultural Gabriela Mistral o el Gam, como se le llama comúnmente a este gran espacio ubicado en el centro de Santiago, capital de Chile. Una de las razones es que así podemos contrastar realidades fuera de Barcelona y de España. También conocer un modelo exitoso de trabajo de públicos, que se caracteriza por incorporar una estrategia de formación de audiencias desde que era un proyecto, lo que ha llevado a que hoy se transforme en un ejemplo para otros espacios culturales dentro de este país de Sudamérica.

Su historia se remonta a los años 70, tras servir como sede para la tercera conferencia de la UNCTAD, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCED) en 1972, este lugar se llamó Centro Cultural Metropolitano Gabriela Mistral y funcionó como un gran punto de encuentro social y artístico hasta que ocurrió el golpe de estado en Chile en septiembre de 1973. La junta militar cerró el espacio y lo transformó en su centro de operaciones. De vuelta a la democracia (1990) se convirtió en sede de congresos y encuentros. En 2006 un incendio destruyó parte de su infraestructura lo que llevó a que el gobierno de Michelle Bachelet decidiera que se convirtiera en el centro cultural clave del país. Fue así como pasó a ser en 2010 el Centro Cultural Gabriela Mistral, el GAM.

El GAM se reconstruyó con 22 mil metros cuadrados focalizados en el acceso a la cultura y en la formación de audiencias. Difunde creaciones artísticas de teatro, danza, música clásica y popular, artes visuales y arte popular. Es un lugar de encuentro entre públicos y creadores, especializado en artes escénicas y musicales. Su ubicación es privilegiada en el centro capitalino, facilitando el acceso al espacio, por ende, a su oferta programática, donde también se viven diferentes expresiones culturales en sus espacios abiertos, tales como bailes de K-Pop, danza afro, bailes tradicionales, ferias de vinilo y de antigüedades, entre otras.



## MISIÓN

Trabajamos juntos para brindar una programación diversa y de calidad, promoviendo la formación de nuevas audiencias y el encuentro de las personas con la cultura.

## VISIÓN

Aspiramos a ser un espacio de transformación social a través de experiencias de descubrimiento, inspiración y goce en el ámbito de las artes y la cultura. Para lograrlo:

- Desarrollamos una programación artística de primer nivel, que, junto con brindar instancias de formación y aprendizaje, atraiga a un público transversal.
- Mantenemos un ambiente armónico de trabajo, y una gestión eficiente y con sentido social.
- Aprovechamos al máximo la infraestructura de nuestro histórico edificio.
- Descubrimos y promovemos la creación chilena, favoreciendo el intercambio internacional.

## VALORES

- **Compromiso:** Hacemos aquello que decimos que vamos a hacer, para brindar al público y los creadores un excelente servicio.
- **Trabajo en equipo:** Entendemos la función de cada uno para contribuir al objetivo común de construir un espacio humano, amable y de fácil acceso.
- **Respeto:** Nos ponemos en el lugar de los demás, aceptando la diversidad.
- **Excelencia:** Revisamos permanentemente nuestro trabajo para mejorar y lograr óptimos resultados.



Visitas guiadas para estudiantes

## DIRECTRICES

Uno de los propósitos centrales del espacio es **acercar la cultura a todas las personas**, en especial a los grupos sociales que tienen menos acceso a ella, promover la participación de los públicos y la formación de audiencias. Diferentes unidades trabajan para cumplir esta función: **mediación** (inclusión), **educación** (formación), **públicos** (fidelización) y **estudios** (análisis), integradas en el Área de audiencias.

Dicha **Área de audiencias** nace del proyecto original del centro cultural. Su eje era el desarrollo de ésta, que comienza como unidad de mediación y educación a la que se suma después la de públicos. Por tal razón las audiencias son el área, y foco principal del trabajo al ser parte de la definición de la misión de GAM.

A continuación, se hace una descripción breve del trabajo de cada una de las unidades de esta Área.

**Educación:** Su trabajo está enfocado principalmente en colegios, alumnos y profesores. Desde quienes son parte de la primera infancia hasta el último año de etapa escolar (entre 6 y 18 años). Se desarrollan programas anuales que generen un vínculo con las artes escénicas y musicales principalmente. Se realizan alianzas con otras organizaciones culturales como la Fundación de Orquestas infantiles y juveniles, el Instituto de Música de la Universidad Católica y con la Universidad de Chile. También con instituciones y compañías de teatro y danza que son parte de la programación GAM.

Además, se generan instancias donde la programación para colegios es artística pero vinculados a educación. Son funciones de danza con actividades didácticas y de diálogo después de las presentaciones. También se realizan conciertos educativos donde los músicos van explicando el sonido de los instrumentos o cómo se realiza una composición musical, por ejemplo.

Con los profesores o docentes se realizan talleres especiales para que puedan enseñar a sus alumnos sobre estas disciplinas artísticas de una manera más atractiva y cercana al lenguaje de los niños y jóvenes. Que se transforme en una experiencia positiva y participativa.

Los profesores tienen una membresía además para ver programación artística con entradas rebajadas.

**Mediación:** Su fin es generar acceso a la cultura y las artes para personas con posibilidades nulas o limitadas. Son personas que viven en la periferia de Santiago, con discapacidad física y psicológica. en este grupo también está la tercera edad. el trabajo de mediación debe ser a más largo plazo, por lo que se generan diferentes programas para que duren un poco más. Con un nivel de desarrollo para que se puedan vincular con las artes sujetas a la programación de GAM y así generar un interés de que puedan seguir asistiendo a este centro cultural.

**Públicos:** Enfocada en la fidelización. Su objetivo principal es concentrarse en el público flotante de GAM. Personas que ya consumen el servicio de las artes y la cultura, principalmente de GAM, que no es solo programación artística, sino quienes ocupan la biblioteca, van a la cafetería, utilizan el estacionamiento, etc. Es decir, los servicios

asociados del centro cultural. Aquí es donde el Marketing cultural se hace evidente al querer generar una experiencia satisfactoria dentro del espacio. Es ahí donde son clave los servicios de informaciones, boletería, los guardias, y quienes trabajan de anfitriones.

También han desarrollado un trabajo de fidelización con las comunidades de públicos que se han apropiado del espacio, al saber y valorar que existen plazas abiertas y baños públicos. Esto ha hecho que las agrupaciones se reúnan en GAM para ensayar, bailar, cantar, etc., en los espacios que el centro cultural tiene abiertos a todos.

Con estos grupos realizan actividades puntuales, no hay programas anuales, sino que hitos que duran días o semanas. Es un público que cambia más rápido o se modifica completamente. Está más relacionado con la actualidad, las modas. Por eso se observa mucho el público que va a GAM y se mantiene actualizado saber cuáles son sus necesidades e intereses para que se vinculen y mantengan una relación GAM/Grupo.

Es un eje de la gestión la audiencia, el público, las personas que asisten ya sea porque GAM se encuentra emplazado en un lugar central, o por la amplitud de sus espacios y por el tipo de programación transversal. Lo anterior determina que el público sea amplio, obligando a que el área de Audiencias deba tener un enfoque en diferentes grupos e ir generando vínculos. Incluso en las actividades que se realizan en un espacio arrendado se toman acciones para la fidelización. No son el foco principal, pero también se les da una importancia, aunque menor.

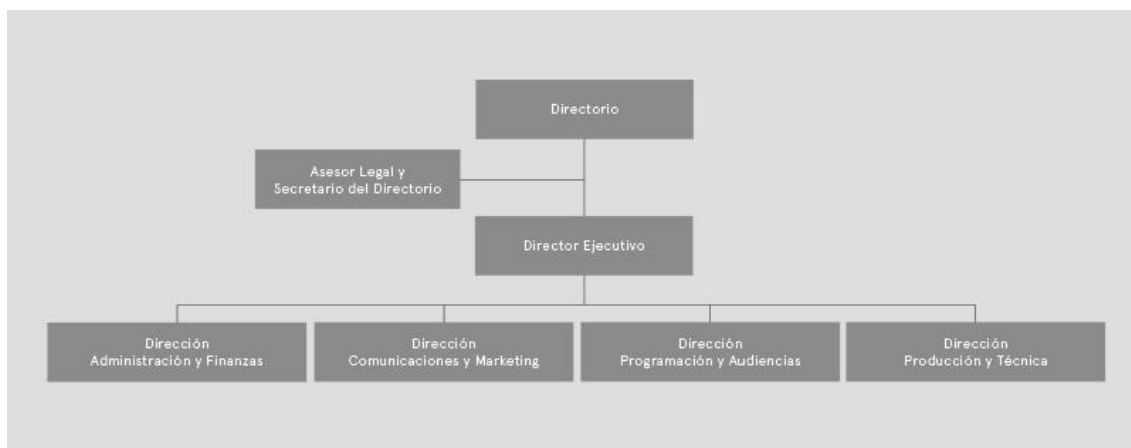


V Seminario de formación de audiencias

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS HUMANOS

La administración del Centro Gabriela Mistral está a cargo de una organización privada sin ánimo de lucro, y que fue constituida el 11 de diciembre de 2008 bajo el nombre de Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral. Representantes de un amplio espectro de instituciones participaron de esa primera convocatoria como socios fundadores, entre ellos la Universidad de Chile, Universidad de Concepción, Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile, Corporación Cultural de la I. Municipalidad de Santiago, Fundación Centro Cultural Palacio La Moneda, Corporación de Amigos del Teatro Regional del Maule, Colegio de Profesionales de Danza Chile A.G., el Sindicato Inter empresas de Actores de Chile y la entonces Ministra de Cultura, Paulina Urrutia, ante algunos otros.

Su administración está a cargo de un Directorio compuesto por: **Presidente** Ramón López Cauly y diferentes directores y directoras, cada uno en representación de su fundación, grupo o asociación de la que proviene. El organigrama del GAM está definido por las siguientes áreas.



<p><b>Dir. Ejecutiva:</b> Felipe Mella Morales.</p>	<p>Liderar por mandato del Directorio el desarrollo de las líneas estratégicas de la Corporación</p> <p>Liderar y coordinar a las diversas áreas de acuerdo a la misión y visión de la Corporación</p> <p>·</p> <p>Representar a la Corporación de conformidad a los poderes conferidos por el Directorio</p> <p>Consultar al Directorio las materias que son de su reserva en conformidad a los estatutos de la corporación.</p> <p>Asistir, con derecho a voz al Directorio de la corporación</p>
---	---

<p><b>Dir. Programación y Audiencias</b></p>	<p>Planificar, organizar, coordinar y evaluar la programación artística junto a la dirección ejecutiva, en función de los lineamientos de la Corporación;</p> <p>Supervisar el cumplimiento de la programación en todas sus formas y de la coordinación de la gestión comercial.</p> <p>Desarrollar la programación con énfasis en contenidos nacionales e internacionales de calidad artística y en la articulación de una oferta variada y asequible para los distintos grupos de audiencias enfocadas en artes escénicas, musicales y visuales.</p> <p>Asesorar y reportar a la Dirección Ejecutiva en todas las materias que sean de su interés</p>
<p><b>Dir. Administración y Finanzas</b></p>	<p>Responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria de la Corporación.</p> <p>A cargo de implementar, desarrollar y controlar las políticas administrativas, contables y financieras de la Corporación.</p> <p>Elaborar plan anual de presupuesto de la Corporación.</p> <p>Colaborar en la recolección de fondos, privados y públicos, para llevar adelante las iniciativas de la Corporación.</p> <p>Asegurar el buen funcionamiento y consolidación de la institución, respecto de la gestión administrativa de los recursos humanos, físicos y financieros</p> <p>Hacer el diseño estratégico de la puesta en marcha de la Ila etapa del Centro Cultural.</p>



	<p>Asegurar la operación de la infraestructura para que esta sea un soporte efectivo para las actividades de la Corporación, cumpliendo los más altos estándares, apoyando la calidad de la entrega y el desarrollo de las políticas institucionales.</p> <p>Conseguir de las diversas unidades de negocios el cumplimiento de los objetivos de ingresos proyectados, velando por la calidad en la entrega y generando sinergias entre las diversas áreas de la Corporación.</p> <p>Asesora y reporta a la Dirección Ejecutiva en todas las materias que sean de su interés</p>
<b>Dir. Comunicaciones</b>	<p>Definen conjunto con la dirección ejecutiva las estrategias de comunicaciones y marketing de la corporación, las implementa y evalúa anualmente.</p> <p>Supervisa la generación de contenidos, dándoles unidad a los distintos soportes (prensa, tv, radio, impresos GAM, medios digitales).</p> <p>Anticipa posibles crisis comunicacionales para la corporación. Asesora comunicacionalmente a la dirección ejecutiva.</p> <p>Responsable de las comunicaciones internas.</p> <p>Asesora y reporta en forma permanente a la dirección ejecutiva de la Corporación de todas las materias que sean de su interés.</p>
<b>Dir. Producción</b>	<p>Liderar y desarrolla el área de Producción y técnica junto a la dirección</p>

	<p>ejecutiva, según misión y visión de la Corporación.</p> <p>Administrar el recurso humano y material del área, de acuerdo a la programación artística planificada.</p> <p>Forma y desarrollar equipos de trabajo comprometidos con los lineamientos institucionales.</p> <p>Determina objetivos estratégicos, metas a mediano y largo plazo y presupuesto del área, en función de la programación y de los lineamientos institucionales.</p> <p>Garantiza el soporte técnico y de producción necesario para la puesta en marcha de la programación del centro, desarrollando acciones internas y externas con todos los actores involucrados, manteniendo una relación de trabajo permanente con éstos y en especial con la Dirección de Programación y Audiencias.</p> <p>Planificar los procesos productivos del área, optimizando los recursos humanos y materiales, y considerando los distintos agentes involucrados.</p> <p>Mantener una relación activa con artistas, contrapartes comerciales, institucionales productores y técnicos que se presentan en la Corporación.</p> <p>Proveer de la información necesaria a su equipo de trabajo para la correcta ejecución de sus funciones.</p> <p>Asesora y reporta a la Dirección Ejecutiva en todas las materias que sean de su interés</p>
--	---

<b>Secretariado de Directorio</b>	<p>Ser Secretario de Acta del Directorio y de la Corporación;</p> <p>-Prestar asesoría jurídica en todas aquellas materias que sean de interés para la Corporación;</p> <p>Apoyar la relación y gestión entre el Directorio de la corporación y la dirección ejecutiva.</p> <p>Asesora y reporta a la Dirección Ejecutiva en todas las materias que sean de su interés</p>
-----------------------------------	--



## COMUNICACIÓN Y COMUNIDAD

Según se nos explica en la Memoria de 2016, el objetivo principal en materia de comunicación era atraer a nuevos aliados para la segunda etapa del GAM. Uno de sus principales miedos era que disminuyera la participación en las redes sociales, la cual era indispensable en su estrategia de planificación, puesto que a través de los comentarios podían recibir un feedback más personificado.

Para generar una marca identitaria se crean campañas según las líneas de programación y para ello también ha sido importante incrementar el número de reuniones internas para crear más y mejores productos. A la vez, se hicieron reuniones externas según la disciplina artística para entender mejor a los públicos que las constituyen.

A partir de estos resultados se pudo crear un acto corporativo para lanzar la programación de 2017, el primero que convocaría a la prensa para dar un toque contemporáneo, urbano y renovado a la marca GAM. A partir de todo el feedback recibido se consiguió llenar la sala y generar un gran impacto en los medios.

La comunicación, por tanto, es tanto tradicional (revistas, piezas gráficas, spots, frases de radio en el Grupo DIAL, etc.) como digital (web, redes sociales, mailing).

### **Web**

La web de GAM, es una herramienta muy útil ya que está bien estructurada y es fácil de usar para todo quien quiera informarse de lo que se hace. Además tiene una cosa muy buena y es que se divide por distintos grupos sociales como por ejemplo: jóvenes, familiar, adulto mayor, acceso universal y profesores. Esto hace que sea mucho más sencillo encontrar la información que interese a cada uno.

La web a la vez también se organiza por ámbitos, de manera que el público puede buscar la información según la sección de la cultura que le guste más: teatro, danza, música, exposiciones y actividades.

### **Mailing**

Para realizar los boletines se contrata el servicio de Masterbase, un sistema que permite guardar hasta 22 mil contactos. Aunque se hace una segmentación de los contenidos para desarrollar las distintas campañas dependiendo de la disciplina en las *newsletters*, no se segmentan los públicos. Hace falta oficializar un área de marketing con experiencia en marketing relacional, para utilizar los datos como corresponde.

La *newsletter* le llega a un público super amplio, entonces no llega dirigido. El sistema de CRM lo va a permitir, pero hay una falta recursos humanos para ello, puesto que no existe el espacio. Además, tampoco se sabe quiénes de las bases de datos hacen las compras a partir del *mailing*. Solo un 30% aproximado compra por internet entradas.

### **Redes sociales**

La comunicación en Internet de GAM no sólo se basa en el mailing y en el web, sino que las redes sociales tienen un peso muy importante. A través de ellas, se hace una difusión exhaustiva de la programación del centro para llegar a un mayor número de gente.

Sus canales son muy diversos, aunque comunican las mismas actividades sin diferenciar los públicos de cada plataforma. Solo cambia la frecuencia de las publicaciones.

	FACEBOOK	TWITTER	INSTAGRAM	YOUTUBE
FOLLOWERS	154.813	811.000	74.600	1.434
Nº PUBLICATIONES	5 - 6 publicaciones / día	20 - 26 twits / día	1 publicación / 2 - 5 días	10 publicaciones / mes

Teniendo en cuenta la gran capacidad comunicativa al englobar distintos públicos afines a las distintas redes sociales, llegamos a la conclusión que se debería diversificar el contenido a las redes para llegar de una manera más efectiva a sus followers. Además, hay que tener en cuenta que sólo hacen eco de su programación.

Atendiendo la gran afluencia de seguidores y que uno de sus propósitos es acercar la cultura al ciudadano y que una de sus apuestas es la educación, sería interesante abrir un canal de comunicación (como por ejemplo un blog) para extender el conocimiento que se posee desde el centro.

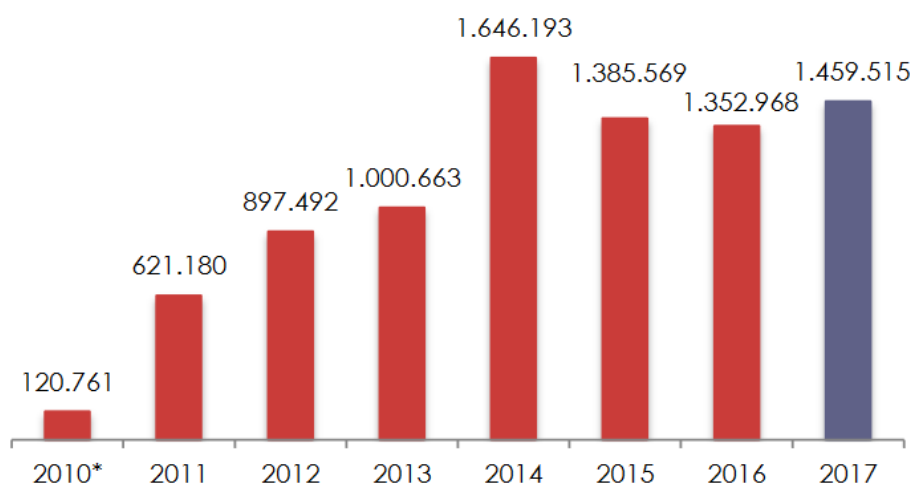


Lanzamiento Festival de Teatro Santiago a mil 2017

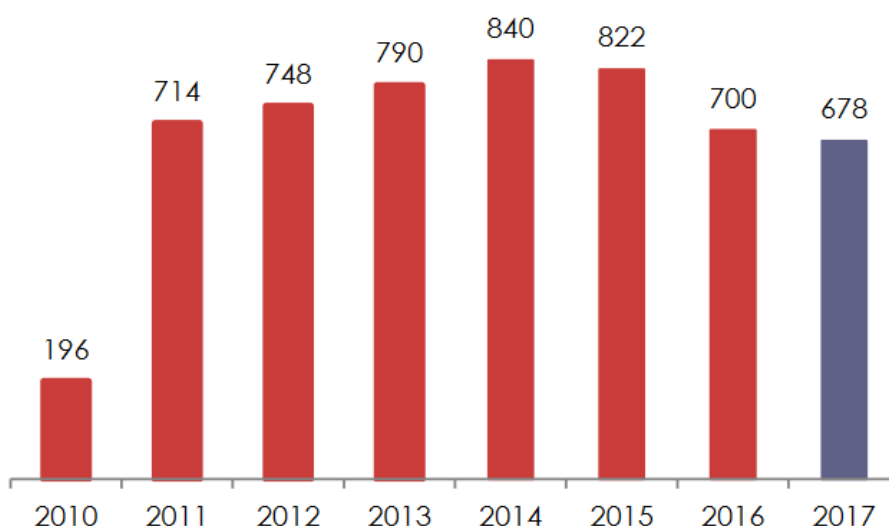
## COMUNIDAD

Al observar los gráficos, podemos ver que, pese a que tienden a la baja de asistentes, éstas se mantienen estables. Si nos fijamos en la Memoria de 2016, podemos observar la predominancia de las actuaciones de teatro y danza frente otra oferta de programación. Respecto a BiblioGAM, programó hasta 304 actividades que reunieron hasta 34.160 usuarios que engloban desde escuelas de verano e invierno, talleres de lectura dirigidos a un público general o una programación de carácter artística para el público familiar.

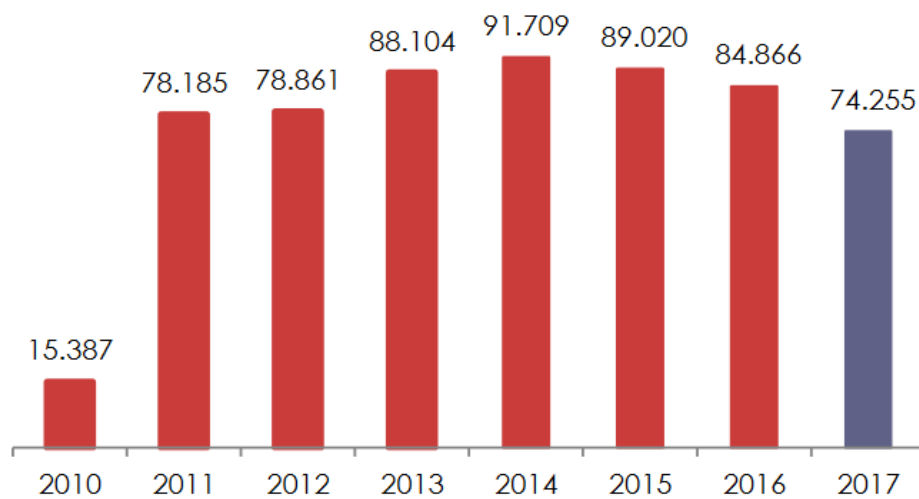
**Gráfico 1. Visitas al edificio según año - período 2010-2017**



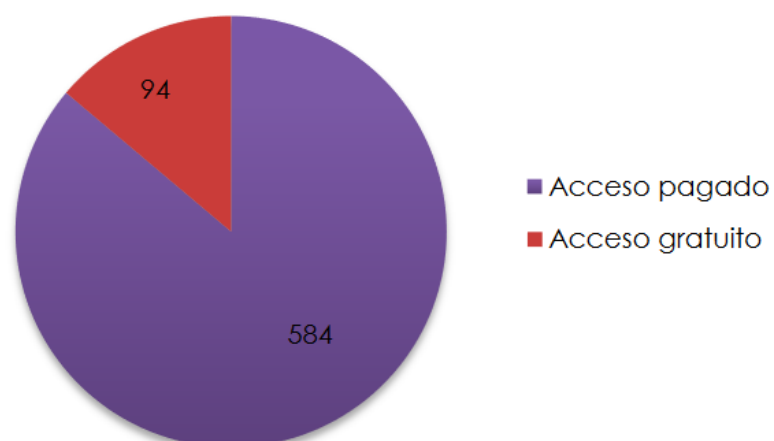
**Gráfico 3. Funciones de artes escénicas y musicales en salas - período 2010 - 2017**



**Gráfico 7. Espectadores de funciones de artes escénicas y musicales en salas según año 2010 - 2017**

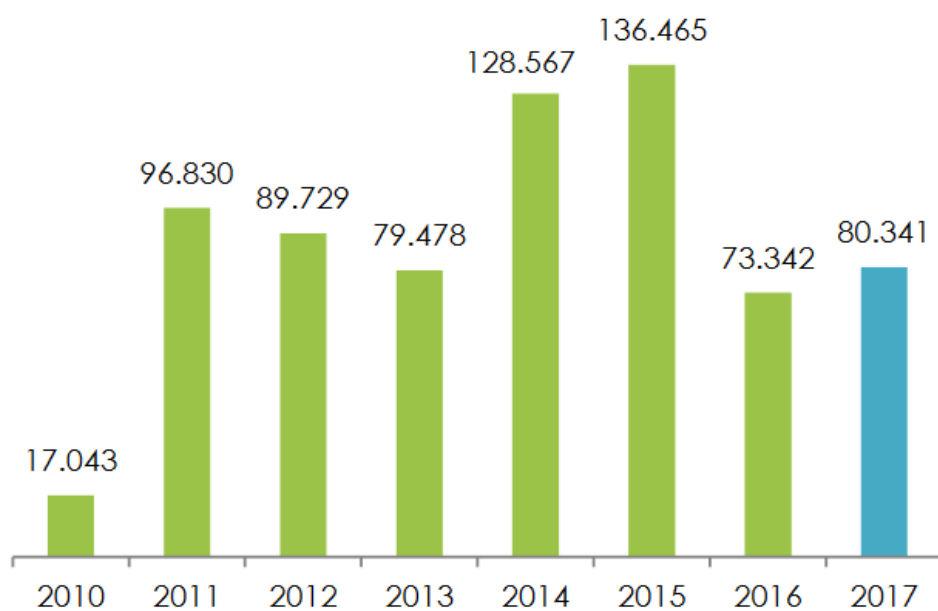


**Gráfico 6. Funciones en sala según acceso - año 2017**

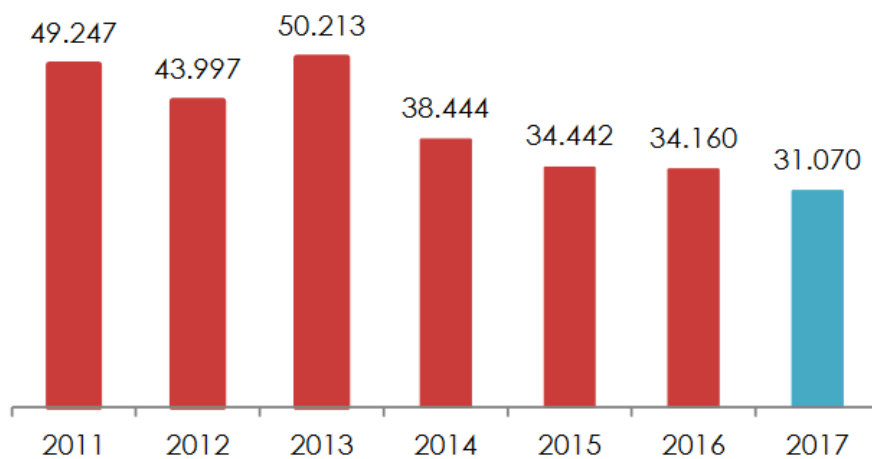




**Gráfico 14. Visitas a la Sala de Artes  
Visuales según año - periodo 2010 - 2017**



**Gráfico 22. Usuarios de BiblioGAM - periodo  
2011 -2017**



	FUNCIONES / ACTUACIONES / EXPOSICIONES	ESPECTADORES / VISITAS	% OCUPACIÓN
<b>TEATRO</b>	424	56.360	70,2%
<b>DANZA</b>	167	10.994	60,3%
<b>CIRCO</b>	8	611	77,9%
<b>MÚSICA CLÁSICA</b>	55	9.879	69,4%
<b>MÚSICA POPULAR</b>	42	7.390	67,9%
<b>ARTES VISUALES</b>	5	73.342	-
<b>AUDIOVISUAL</b>	39	2.233	-
<b>ARTE POPULAR</b>	3	48.991	-
<b>OTRAS ACTIVIDADES</b>	443	45.278	-



### DAFO

INTERNO	EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dependencia presupuestaria del Ministerio de las Culturas. Pocos patrocinadores.</li> <li>· Sistema de Mailing poco explotado.</li> <li>· Bajo porcentaje de ventas por internet.</li> <li>· No hacen cruces entre las bases de datos y la info recogida de ticketing.</li> <li>· Público poco cercano a artes visuales (cuentan con una sala de exposiciones).</li> <li>· No abarcan el grupo de universitario donde está la mayoría de los asistentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se están fortaleciendo a nivel programático y de públicos otras instituciones culturales.</li> <li>· Aumento de la oferta gratuita de actividades culturales.</li> <li>· Aumento de centros culturales en otras zonas de Santiago.</li> <li>· Público flotante que puede escoger otros espacios.</li> <li>· Segunda etapa en construcción podría no tener una demanda adecuada.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Trabajo de públicos incorporado a la misión.</li> <li>· Claridad en los grupos objetivos.</li> <li>· Trabajo específico por sector de audiencia.</li> <li>· Oferta programática amplia.</li> </ul> <p style="margin-left: 20px;">Ubicación privilegiada en Santiago.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ampliarse al grupo universitario</li> <li>· Potenciar el trabajo de ticketing</li> <li>· Generar alianzas con otros espacios culturales para circulación de públicos</li> <li>· Conseguir nuevos patrocinadores que se identifiquen con los grupos objetivos nuevos.</li> </ul>

## FINANCIACIÓN Y RECURSOS

	Nota	2016 M\$
<b>Ingresos de la Operación</b>		
Ingresos por aportes del CNCA	(14)	2.154.441
Otros ingresos operacionales		1.051.886
Total Ingresos operacionales	(14)	<u>3.206.327</u>
<b>Egresos</b>		
Sueldos y beneficios		(1.386.869)
Gastos de programación y producción		(435.289)
Gastos de administración y finanzas		(273.494)
Gastos de marketing y difusión		(57.895)
Gastos de tecnología		(116.547)
Mantenimiento y reparaciones		(790.158)
Otros gastos		-
Total egresos operacionales		<u>(3.060.252)</u>
<b>Resultado antes del (costo) Ingreso de Financiamiento y Depreciación y Amortización</b>		146.075
Gasto por depreciación y amortización		(63.932)
Resultado antes del costo de financiamiento		<u>82.143</u>
<b>Otros Ingresos y Gastos no Operacionales</b>		
Otros ingresos		19.400
Ingresos financieros		10.125
Gastos financieros		(30.148)
Diferencia de cambio		10.840
Total otros ingresos y gastos no operacionales		<u>10.217</u>
<b>Excedente (déficit) del Ejercicio</b>		92.360
(Déficit) acumulado al inicio del año		(200.284)
Patrimonio al final del año		<u>(107.924)</u>

## CONCLUSIONES

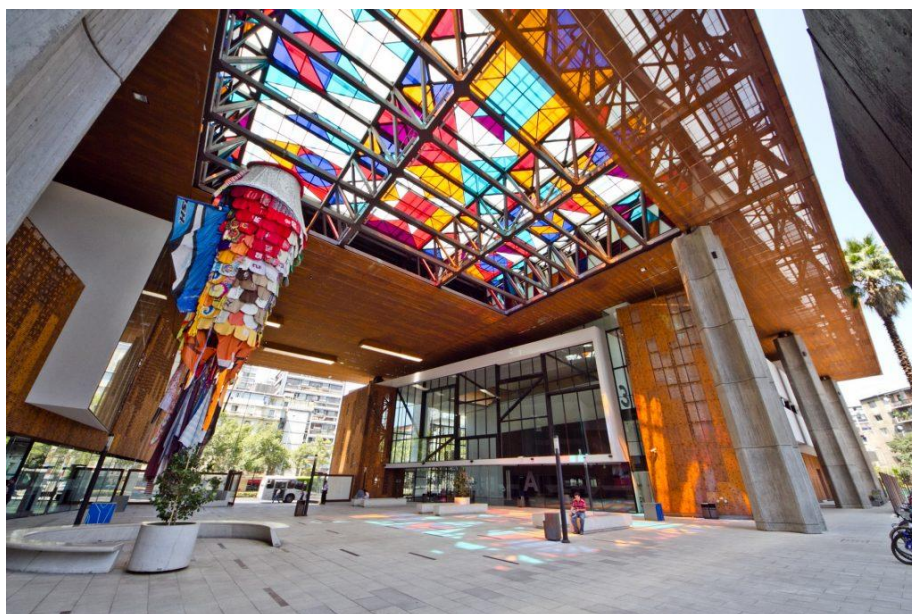
Tras concluir este informe, podemos destacar la importancia que tiene el incorporar la formación de públicos desde el inicio de un proyecto cultural. El éxito de GAM radica principalmente en esta estrategia de fidelización y de atraer a nuevos visitantes.

A partir de lo anterior, es que la programación se va articulando en base a lo que quieren ver los públicos, más los intereses propios de la institución, como una forma de entregar contenidos culturales nuevos, especialmente a los fidelizados, quienes se atreven a explorar nuevas formas de expresión artística.

La variable precio parece no ser un mayor problema, es por esto que no fue analizada en detalle. Existe un alto número de actividades de acceso gratuito, especialmente de artes visuales y de biblioteca. En el caso de artes escénicas, el valor es en promedio de 6 mil pesos chilenos (8 euros aproximado). Por lo que las salas de teatro en general se mantienen con un aforo completo.

GAM es un modelo exitoso de gestión de públicos y de programación, no así de recursos. En los informes presupuestarios queda en evidencia su alta dependencia del aporte directo que le entrega el Ministerio de las culturas, las artes y el patrimonio. Principal amenaza, porque a su vez depende del presupuesto del Estado y lo que este determina asignar cada año. Por lo tanto, GAM debiese diversificar su fuente de ingreso por medio de patrocinadores, es un espacio con potencial y atractivo para marcas por su ubicación, la diversidad de públicos y el positivo posicionamiento que tiene.

Al compararlo con la realidad de otros espacios culturales de Barcelona, creemos que las dificultades de la sostenibilidad y continuidad de estos lugares es parecida: bajo presupuesto, dependencia de un solo patrocinador o del Estado, necesidad de conocer a los públicos para así desarrollar estrategias comunicacionales efectivas y dirigidas.



## BIBLIOGRAFIA

- Gam.cl
- Entrevista a Cristián Prinea, Coordinador de Públicos de Centro GAM.