CENTRO
CULTURAL
LA MONEDA

CINETECA NACIONAL DE CHILE

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
Fondo de Fomento Audiovisual
Gobierno de Chile

Proyecto financiado por
el Fondo de Fomento
Audiovisual
Convocatoria 2015

MANUAL de GESTIÓN de SALAS de CINE

MANUAL de GESTIÓN de SALAS de CINE

CINETECA NACIONAL DE CHILE

Red de Salas 2014-2016

- Sala de Cine Universidad de Tarapacá
  Arica
- Sala de Cámara Municipal
  Copiapó
- Centro de Extensión Duoc UC
  Valparaíso
- Centro Cultural de San Antonio
  San Antonio
- Casa de la Cultura Anselmo Cádiz
  El Bosque
- Centro Cultural San Joaquín
  San Joaquín
- Espacio Matta
  La Granja
- Centro de Extensión UC del Maule
  Talca
- Centro de Extensión Universidad del Biobío
  Chillán
- Corporación Cultural Artistas del Acero
  Concepción
- Centro Cultural de Angol
  Angol
- Aula Magna UC de Temuco
  Temuco
- Cine Club Universidad Austral de Chile
  Valdivia
- Casa del Arte Diego Rivera
  Puerto Montt
- Sala -1
  Puerto Varas
- Museo Regional de Ancud
  Ancud

CENTRO
CULTURAL
LA MONEDA
CINETECA NACIONAL DE CHILE

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
Fondo de Fomento Audiovisual
Gobierno de Chile

Proyecto financiado por el
Fondo de Fomento Audiovisual
Convocatoria 2015

© CINETECA NACIONAL DE CHILE,
FUNDACIÓN CENTRO CULTURAL
PALACIO DE LA MONEDA
RPI: 249344
Año 2016

DIRECTORA EJECUTIVA
CENTRO CULTURAL LA MONEDA
Alejandra Serrano

GERENTA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
Micaela Thais

COORDINADORA DE COMUNICACIONES
Viviana Salas

CINETECA NACIONAL DE CHILE
DIRECTORA
Mónica Villarroel

COORDINADORA DE DIFUSIÓN Y FORMACIÓN
María Eugenia Meza

ENCARGADO DE PROGRAMACIÓN
Francisco Venegas

PRODUCTORA
Macarena Bello

COORDINADOR DE CONSERVACIÓN Y PLATAFORMA DIGITAL
Pablo Insunza

ENCARGADO DE ARCHIVO
Leonardo Mihovilovic

TÉCNICO DE LABORATORIO DIGITAL
Álvaro de la Peña

MANUAL DE GESTIÓN DE SALAS DE CINE

Edición general: Mónica Villarroel, Directora Cineteca Nacional de Chile

Diseño y creación de contenidos:
Tehani Staiger y Carla Wong
FÁBRICA DE CULTURA

Diseño gráfico:
Tehani Staiger y Carla Wong
FÁBRICA DE CULTURA

Revisión gráfica:
Fernanda Urrutia

Revisión textos:
Marta Latorre

Revisores contenidos:
Paulina Naudon
Pedro Sáez, Centro Cultural de España
Verónica Palomino, Centro Cultural San Antonio
Equipo Cine Arte Normandie

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 11

INTRODUCCIÓN A ESTE MANUAL 13

CAPÍTULO 1: ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 15
RESUMEN DEL CAPÍTULO 16
LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 17
LA MISIÓN 17
LA VISIÓN 20
OBJETIVOS, PROGRAMAS Y ACTIVIDADES 23
ESTÁNDARES DE GESTIÓN PARA UNA SALA 29
EVALUACIONES, FODA Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 33
INDICADORES 40

CAPÍTULO 2: AUDIENCIAS Y PROGRAMACIÓN 47
RESUMEN DEL CAPÍTULO 48
AUDIENCIAS 49
CATEGORÍAS GENERALES DE AUDIENCIAS 50
ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN CON LAS AUDIENCIAS 52
ELABORANDO LA ESTRATEGIA DE VINCULACIÓN DE AUDIENCIAS 62

PROGRAMACIÓN 66
¿QUÉ ES UNA PROGRAMACIÓN? 66
CONOCIMIENTO Y VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DESDE LA PROGRAMACIÓN 68
LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PROGRAMACIÓN 72
¿CÓMO SE PROGRAMA? 73
DISEÑAR LA PROGRAMACIÓN 74
GESTIÓN Y PROGRAMACIÓN 79
PROVEEDORES DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES 79
CALENDARIZACIÓN 81

CAPÍTULO 3: LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES 85
RESUMEN DEL CAPÍTULO 86
LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES 87
¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES? 88
EL EQUIPO DE DIFUSIÓN Y SUS COMPETENCIAS 89
EL MENSAJE A COMUNICAR 92
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL 94
LA ESTRATEGIA DE PRENSA 95
LA ESTRATEGIA DE MARKETING 100
COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD 104
COMUNICARSE CON LAS AUDIENCIAS:¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ? 104
MAPA DE COMUNIDAD 107
REDES SOCIALES 110
¿QUÉ SON LAS REDES SOCIALES? 110
LA ESTRATEGIA DE REDES SOCIALES 113

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS EN REDES SOCIALES 115

CAPÍTULO 4: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 117
RESUMEN DEL CAPÍTULO 118
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 119
LOS OBJETIVOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 120
LA GESTIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 122
GESTIÓN DE PRESUPUESTO 126
GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONTABLE 130
GESTIÓN DE UNIDADES DE NEGOCIOS 132
GESTIÓN DE PROYECTOS 136
GESTIÓN DE PROYECTOS A TRAVÉS DE LEY DE DONACIONES CULTURALES 146
CATASTRO DE FONDOS DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS CULTURALES 149

GLOSARIO 157

BIBLIOGRAFÍA 161

◆◆◆

PRESENTACIÓN

La Cineteca Nacional de Chile del Centro Cultural La Moneda, impulsa la iniciativa “Red de Salas”, que busca facilitar un amplio acceso a la producción cinematográfica nacional e iberoamericana de calidad a lo largo de todo el país.

El presente manual tiene como finalidad ofrecer a las salas y sus equipos de trabajo una herramienta que propone y facilita la implementación de un modelo básico de gestión y administración. Este modelo busca integrar la visión y misión de la sala con sus líneas de trabajo prioritarias, de las cuales se articularán estrategias y acciones ligadas al financiamiento, las comunicaciones, la programación y las audiencias, entre otros aspectos.

Este manual de gestión es una guía para que cada sala realice una reflexión sobre su propia realidad y contribuya desde su esfera local al desarrollo cultural regional y nacional, ampliando los públicos para el cine y convirtiéndose en un eje clave para el audiovisual en el territorio chileno.

Esperamos poder contribuir a que las salas visualicen y aprovechen nuevas oportunidades estratégicas y funcionales, que fortalezcan su gestión y desarrollo.

◆◆◆

INTRODUCCIÓN A ESTE MANUAL

El presente manual tiene por objetivo proveer al lector de herramientas teóricas y prácticas que se requieren para la gestión de una sala de cine. De manera práctica y sintética, se recogen aquí todos los aspectos que se deben manejar para la correcta administración integral de una sala. Es así que los capítulos que constituyen este manual pueden ser utilizados tanto individual como globalmente, dependiendo ello de la experiencia y dominio del usuario en las materias que aquí se tratan.

El manual está compuesto por todas las áreas que involucran la gestión y administración de una sala:

Estrategia institucional

Aborda la definición de misión y visión, así como permite la planificación de objetivos generales y específicos de la sala, en atención a aquellos propios de la red de salas, ayuda en la definición de los estándares de gestión y presenta metodologías para análisis interno y externo de la sala: árbol de problemas y FODA.

Finalmente entrega herramientas para la elaboración de indicadores que permitan medir y evaluar los resultados de la gestión de una sala.

Audiencias y programación

Respecto a las audiencias, este capítulo identifica y define las audiencias para la sala y expone las estrategias de vinculación entre la sala y sus audiencias. Respecto a programación, se define lo que es una programación de sala, cómo programar de acuerdo a los objetivos y qué características y condiciones debe tener la programación. También aborda la gestión de programación en cuanto a los de-

rechos, contratos y proveedores. Por último, propone métodos de calendarización de la programación.

Estrategia de comunicaciones

Aborda la importancia de la comunicación con las audiencias de la sala y con la comunidad, ayuda a realizar el diseño de la estrategia comunicacional de la sala junto a sus mensajes y su implementación en difusión, prensa y redes digitales. También revisa la gestión de redes sociales, sus ventajas, principales plataformas y herramientas de análisis. Provee de la conceptualización y herramientas para el diseño e implementación de estrategia de marketing de la sala.

Planificación estratégica

Aquí se abordan las definiciones de la planificación estratégica, los objetivos y la gestión (de financiamiento, presupuestaria, de servicios adicionales, de proyectos y de difusión). Además expone acerca de la gestión de proyectos a través de Ley de Donaciones Culturales y ofrece un compendio de fondos públicos para proyectos culturales asociados al quehacer de una sala de cine.

CAPÍTULO 1
ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

CAPÍTULO 1: ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 15

RESUMEN DEL CAPÍTULO 16

LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 17

LA MISIÓN 17

LA VISIÓN 20

OBJETIVOS, PROGRAMAS Y ACTIVIDADES 23

ESTÁNDARES DE GESTIÓN PARA UNA SALA 29

EVALUACIONES, FODA Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 33

INDICADORES 40

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Este capítulo aborda la definición de la misión y visión de una sala de cine, explicando su importancia y presentando ejercicios para la elaboración o mejora de las actuales definiciones de la sala.

Además, se aborda la planificación vinculada a los objetivos generales y específicos de cada sala, y se describen las herramientas para realizar la planificación por medio de objetivos.

Asimismo, se incorpora la definición de los estándares de gestión y herramientas para autoevaluar los propios niveles de gestión como el análisis FODA y el Árbol de Problemas.

Por último, se completa el capítulo con la definición de indicadores adecuados para dar seguimiento a la gestión de la sala.

LA MISIÓN

¿Qué es una misión?

La misión es la declaración estratégica de una organización. Esta definición estratégica permite a la organización definirse y diferenciarse en términos políticos, culturales, comerciales y/o sociales frente al contexto que la rodea. La misión permite actuar frente a su comunidad.

Debido a que parece algo obvio, muchas veces omitimos establecer con claridad una definición concreta de nuestra "misión". Sin embargo, poner por escrito una misión específica y consensuada con el equipo posibilita:

- Establecer un horizonte hacia donde movilizar cada esfuerzo y
- Conducir estos esfuerzos de manera colectiva, dirigiendo el trabajo en equipo a la consecución de metas objetivas.

La claridad en la misión permite darle una "manera de actuar" a la sala de cine frente a la comunidad que nos rodea o a la comunidad sobre la que queremos intervenir.

En términos concretos, la definición de nuestra misión nos permitirá:

- Definir con claridad los objetivos de la organización.
- Identificar los recursos que nuestra organización requiere para cumplir su misión.
- Establecer las acciones o estrategias prioritarias para el cumplimiento de la misión, separándolas de lo secundario.
- Facilitar las decisiones al momento de enfrentar diferencias de opiniones al interior de un equipo de trabajo.
- Entregar a los "usuarios" un sentido de pertenencia y transparentar la filosofía frente a la comunidad.

Es importante señalar que la sala de cine debe tener su propia misión, aún cuando dependa de una institución mayor, como una Universidad, Corporación Cultural u otra. Precisar una misión particular para la sala de cine, extraída en muchos casos de la misión matriz, señala con mayor precisión el rumbo de los objetivos de la sala de cine.

Una misión para la sala de cine:

- Transmite adecuadamente qué ofrece la sala de cine y sus objetivos.
- Es lo suficientemente específica como para caracterizar las actividades, pero también lo suficientemente flexible como para permitir el crecimiento creativo.
- La diferencia de otras salas y

destaca sus principales diferencias y/o atributos.

- Está escrita de tal forma que cualquier persona puede entenderla con facilidad.

- Es coherente con la misión y visión de la organización que gestiona o patrocina la sala de cine, en el caso que dependa de otra institución u organización.

¿Cómo se crea una misión?

Para definir una misión sólo es necesario responder a preguntas simples que permitien orientar su rumbo y hacer foco en lo que se debe hacer para lograrla:

- ¿A qué se dedica?

- ¿Hacia quién va dirigido su accionar?

- ¿Qué la diferencia de otras organizaciones que ofrecen los mismos servicios?

- ¿Qué valores éticos la caracterizan?

Ejemplo de cómo definir una misión, basado en la información publicada por Cineteca Nacional de Chile.

PREGUNTAS PARA DEFINIR LA MISIÓN	RESPUESTAS
¿A qué nos dedicamos?	A recuperar y preservar el patrimonio cinematográfico y audiovisual del país, difundir y promover su conocimiento.
¿Hacia quién va dirigido nuestro accionar?	Al sector audiovisual del país. A todo público.
¿Qué nos diferencia de otras organizaciones que ofrecen los mismos servicios?	El carácter público y nacional.
¿Qué valores éticos nos caracterizan?	La conservación de la mayor parte del acervo que conforma el patrimonio audiovisual del país
	Garantizar el acceso amplio de los habitantes de todo el territorio a su conocimiento.
MISION	
"Recuperar y preservar el patrimonio cinematográfico y audiovisual del país, así como difundirlo y promover su conocimiento"	

DEFINIR O PERFECCIONAR LA MISIÓN

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

Una vez reunido el equipo que participará en la creación o perfeccionamiento de la misión, el responsable de la sala de cine le entregará a cada participante una hoja impresa con las siguientes preguntas que deben responderse en forma individual. Los participantes tendrán un plazo de 20 minutos para responder las preguntas:

1. ¿Qué es nuestra organización? ¿Cuál o cuáles son sus objetivos?
2. ¿Quién o quiénes son nuestros públicos?
3. ¿Qué nos diferencia de otras salas?
4. ¿Qué valores nos guían o queremos difundir?

El responsable de la sala de cine escribe en una pizarra o papelógrafo todas las respuestas de la pregunta 1 y modera la discusión grupal para extraer los principales conceptos que deben considerarse para la respuesta consensuada. Este procedimiento se debe repetir para las preguntas restantes. (Se sugiere que esta etapa se realice en máximo 45 minutos y luego se realice un descanso de 15 minutos).

Una vez que se tienen las respuestas consensuadas escritas, el equipo elabora en conjunto un párrafo que exprese la misión, considerando los aspectos más relevantes de cada pregunta.

Finalmente, se coteja la misión creada con las afirmaciones incluidas a continuación, realizando las correcciones necesarias. Una vez corregida y/o aprobada la misión, se traspasa a formato digital y se envía a todos los involucrados a más tardar al día siguiente de la realización de la actividad.

LA VISIÓN

¿Qué es la visión?

La visión de una organización corresponde a una imagen institucional del futuro y debe ser elaborada con posterioridad a la misión. Es una mirada en perspectiva, que proyecta el logro que una organización desea alcanzar. Puede representar el impacto que se quiere generar en una comunidad determinada o el desarrollo de la propia organización.

La visión debe ser una imagen evidente, clara y fácil de recordar. Es una motivación para la organización y el equipo que trabaja en ella. También se constituye en el elemento convocador de la comunidad.

¿Cómo se crea una visión?

Al igual que con la misión, es importante destacar que la sala de cine debe tener también su propia visión, aun cuando dependa de una institución matriz. Para ello, se sugiere responder las siguientes preguntas esenciales:

- ¿Qué lograremos en nuestra organización frente a la comunidad?
- ¿Qué elementos movilizan a nuestro equipo?

Características principales de la visión para una sala de cine:

- Es inspiradora y escrita en forma positiva.
- Promueve la identificación y compromiso de todos los involucrados en la gestión de la sala de cine.
- Es coherente con sus valores y principios.
- Puede ser difícil de alcanzar (es un desafío), pero no es imposible de realizar.
- Sus aspiraciones consideran el entorno, recursos y posibilidades.
- Es coherente con la misión y visión de la organización que gestiona/patrocina la sala de cine, en el caso que dependa de otra institución u organización.

Ejemplo de diseño de la visión, basado en la visión de la Cineteca Nacional de Chile:

PREGUNTAS PARA DEFINIR LA VISIÓN	RESPUESTAS
¿Qué lograremos en nuestra organización frente a la comunidad?	Garantizar el acceso a la ciudadanía a nuestro acervo patrimonial.
¿Qué elementos movilizan a nuestro equipo?	Reunir y conservar la mayor parte del patrimonio audiovisual del país, así como difundirlo y ponerlo en acceso a la ciudadanía.
VISIÓN	
"La Cineteca Nacional de Chile tiene como visión constituirse en la institución que reúna y conserve la mayor parte del acervo que conforma el patrimonio audiovisual del país, y garantice el acceso amplio de los habitantes de todo el territorio a su conocimiento"	

DEFINIR O PERFECCIONAR LA VISIÓN

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

Una vez reunido el equipo que participa en la creación o perfeccionamiento de la visión, el responsable de la sala de cine invita a los participantes a responder las preguntas presentadas en una pizarra y papelógrafo. Es importante en esta primera etapa no filtrar o cuestionar ninguna respuesta. (Se sugiere un tiempo máximo de 20 minutos).

- ¿Cuál o cuáles son nuestros deseos para nuestra sala de cine en 5 años? ¿En 10 años?
- ¿Cuál es la imagen que queremos que nuestros públicos tengan de la sala de cine?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?
- ¿Cuál es nuestra máxima aspiración para la sala de cine?

El responsable de la sala escribe todas las respuestas a las preguntas y a su lado, la actual misión de la sala de cine.

En forma conjunta se eliminan aquellos aspectos que no concuerden con la misión. (Tiempo sugerido 15 minutos y luego un descanso de 5 minutos).

Tras el filtro de la misión, con las respuestas restantes se redacta un párrafo que exprese la visión.

Finalmente, se coteja la visión creada con las afirmaciones incluidas a continuación, realizando las correcciones necesarias. Una vez corregida y/o aprobada la visión, se traspasa a formato digital y se envía a todos los involucrados a más tardar al día siguiente de la realización de la actividad.

OBJETIVOS, PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

Objetivos

Los objetivos de una sala de cine se desprenden de la definición de la misión y de la visión. Componen el plan maestro o estrategia global de la sala de cine, siendo los mecanismos tácticos para conseguir los logros de la institución.

Los objetivos deben ser dispuestos visiblemente dentro de la estrategia de gestión de la sala de cine, contemplando un alcance de corto, mediano y largo plazo. El diseño de los objetivos corresponde a su enunciación y a la planificación de la forma en que se llevan a cabo.

La definición de los objetivos permite diseñar la acciones o programas para alcanzarlos (las tácticas) y marca la manera de trabajar al interior de la organización.

Diseñar los objetivos:

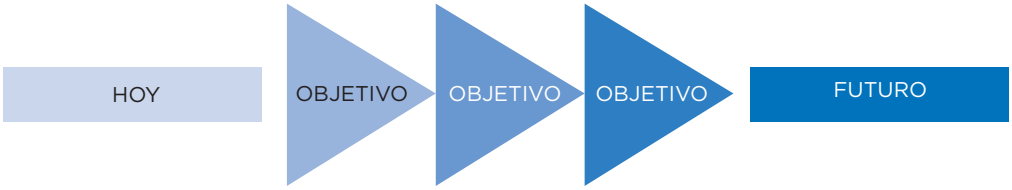
Como mencionamos, estos deben ser a corto, mediano y largo plazo, en función de la misión y visión. De esta forma, una organización con misión y visión definidas debe trazar una línea en el tiempo, donde logre visualizar con claridad dos hitos fundamentales:

- El hoy, representado por la misión.
- Un futuro, donde se ve el imaginario de la concreción de la visión.

Este último hito, si bien no es el final de la organización, representa sin duda el cierre de un proceso. El éxito de la visión se verá reflejado, no sólo en su cumplimiento en un plazo determinando, sino también en el inicio de nuevas visiones para la sala de cine, acorde con su contexto.

La definición de los objetivos debe considerar:

- Un cumplimiento estratégico basado en la misión y visión de la sala de cine.
- Un plazo acotado de tiempo para realizarlo.
- Una forma de medir o tabular el cumplimiento o realización del mismo, en relación a una medición inicial (línea base).
- Un paquete de acciones o programas pensados para ejecutar en el cumplimiento de dicho objetivo.



Cada sala de cine que compone la Red de Salas de la Cineteca Nacional de Chile debe tomar en cuenta que la red misma tiene los siguientes objetivos:

Objetivo Principal de la Red de Salas de la Cineteca Nacional de Chile:

"Consolidarse como un significativo polo de desarrollo cultural y un espacio de encuentro social en torno a la actividad cinematográfica, promoviendo el acceso de los habitantes de la localidad en que se ubica, a una oferta de cine diversa y de calidad, en especial al cine chileno y latinoamericano".

Entre sus objetivos específicos, la Red considera:

- "Mantener una programación regular, diversa y de calidad, que la sitúe como una alternativa permanente a la oferta a las actividades de entretención y al uso del tiempo libre para la comunidad, estableciendo vínculos a nivel local y regional.

- Formación de público y ampliación de las audiencias para el cine, en especial para el cine chileno, impulsando programas y actividades diseñadas con este fin.

- Apoyar el desarrollo de la actividad audiovisual regional en sus distintas modalidades, enfatizando la difusión de películas locales y el estímulo a la producción".

La definición de los objetivos ya planteados por la Red de Salas, constituye la línea transversal de la red. Sin embargo cada espacio debe observar su propio contexto local, esto es:

- Pertenencia o subordinación a determinada institución: cuando la sala de cine, además de vincularse en red, pertenece o tiene un vínculo jerárquico con otra institución (pública, académica, privada, independiente, etc). Debe cuidar que los objetivos propios sean consistentes con los objetivos de dicha institución, que contribuyan a promover una imagen corporativa coherente.

• Contexto local y características de la comunidad: cada sala de cine está inmersa en un contexto único, con una comunidad determinada provista de autoridades que ejercen diferentes relaciones con dicha sala, y con un público que posee determinadas características sociales, culturales, etarias y económicas que se deben considerar a la hora de trazar los objetivos y tomar decisiones[1].

• Recursos propios y capacidad (infraestructura, personal, entre otros): el trazado de los objetivos de la sala de cine debe ser acorde a las capacidades instaladas, desde la infraestructura hasta el personal que trabaja en ella. Es así que algunas salas incluso pueden considerar dentro de sus objetivos estratégicos avanzar en crear las condiciones adecuadas para relacionarse con la comunidad y cumplir con las expectativas de la Red de salas. Esto es, pensar el crecimiento del equipo interno, mejorar infraestructura, acondicionar o reacondicionar la sala, implementar tecnologías que potencien la comunicación con las audiencias, etc.

Como vemos, no todos los objetivos son de vocación externa (hacia el público, o hacia la institución matriz), ya que es normal -sobre todo en salas nuevas, pequeñas o con presupuestos muy reducidos- que parte estructural del trazado de objetivos pase por mejorar la propia sala.

En este sentido, los objetivos son un punto al cual llegar en determinado tiempo y cumpliendo determinadas acciones. Son por definición realizables, considerando las condiciones y realidad de cada sala de cine[2].

1. En el Capítulo Comunicación, Marketing y redes Sociales se pueden encontrar detalles acerca de cómo conocer a nuestro público y articular estrategias que permitan cautivarlo y conquistar nuevos espacios de audiencia.

2. En los próximos capítulos hablaremos de Plan de Gestión Estratégica. Esto permitirá visibilizar y definir las acciones que permitan cumplir los objetivos. También allí veremos cómo gestionar los recursos (de infraestructura, de tecnología, de personal, de financiamiento, etc.) que permiten ejecutar las acciones.

Programas y actividades

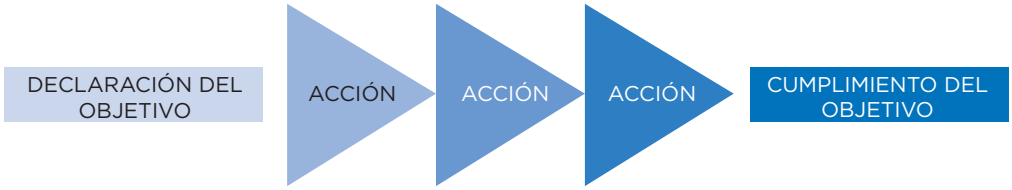
Un programa es un conjunto de actividades diseñadas con coherencia para lograr los objetivos. Las actividades pueden ser específicas y estar insertas o no dentro de un programa.

Las actividades se definen como aquellas iniciativas que desarrollamos para cumplir un programa diseñado en el mediano-largo plazo, siendo medibles dentro de estos plazos.

Para definir los programas y actividades a realizar se debe trabajar con el objetivo principal como paraguas y en especial con cada objetivo específico.

Los programas y actividades que se desarrollan tienen que ser planificados en el tiempo en relación al momento en que se ha definido que deben cumplirse los objetivos diseñados. Los programas y actividades que se realizan dependen en gran parte del poder de gestión de recursos, siendo este punto una de las principales acciones a implementar.

Las actividades que se realizan deben proponer además herramientas de medición, que permiten medir su alcance, evaluando los logros y definiendo factores que intervinieron positiva o negativamente en el alcance del objetivo.



PLANIFICAR OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

Una vez reunido el equipo junto al responsable de la sala de cine, se reproduce la tabla de la página siguiente en una pizarra o papelógrafo.

A continuación se anotan en ella la misión, visión y objetivo principal de la sala. De acuerdo a estos, se discute y redactan cuatro objetivos específicos, intentando que recojan diversos ámbitos de la gestión (tiempo máximo de esta actividad 30 minutos y luego un descanso de 10 minutos).

A continuación, por cada objetivo específico se formulan tres actividades que el equipo estima que contribuyen a dar cumplimiento a dicho objetivo (tiempo máximo de esta actividad 30 minutos y luego un descanso de 10 minutos).

Finalmente, en forma conjunta se escogen dos objetivos específicos (uno externo y otro interno) junto a sus actividades asociadas, para ordenarlas de acuerdo a los programas (existentes o no) de la sala, en base a esto, se revisa su pertinencia y efectividad y se perfeccionan (tiempo máximo de esta actividad 30 minutos).

Matriz actividad “Planificar objetivos”:

MISIÓN: “Recuperar y preservar el patrimonio cinematográfico y audiovisual del país, así como difundirlo y promover su conocimiento”.	
VISIÓN: “La Cineteca Nacional de Chile tiene como visión constituirse en la institución que reúna y conserve la mayor parte del acervo que conforma el patrimonio audiovisual del país, y garantice el acceso amplio de los habitantes de todo el territorio a su conocimiento”.	
Objetivo: “Consolidarse como un significativo polo de desarrollo cultural y un espacio de encuentro social en torno a la actividad cinematográfica”.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD
Mantener una programación regular, diversa y de calidad.	1 2 3 4
Formación de público y ampliación de las audiencias para el cine.	1 2 3 4
Apoyar el desarrollo de la actividad audiovisual regional.	1 2 3 4

ESTÁNDARES DE GESTIÓN PARA UNA SALA

La gestión

La gestión es un pilar fundamental para el éxito de una sala de cine. La gestión permite que la sala de cine sea un espacio sustentable y valorado por la comunidad.

El estándar de gestión para una sala de cine es un modelo funcional de mínimos razonables que permite:

1. Financiar la gestión de la sala.

2. Entregar una oferta programática estable a la comunidad.

3. Difundir y promocionar la oferta de manera eficiente.

4. Formar audiencias y contabilizar públicos.

5. Alcanzar objetivos que permitan proyectar el ejercicio de la sala.

6. Disponer de un equipo humano con las competencias necesarias para dirigir y administrar la sala.

7. Disponer de herramientas que permitan trabajar en coordinación con la Red de Salas.

De acuerdo a lo anteriormente revisado en este capítulo, los estándares de gestión esperados para una sala son: (página siguiente).

VARIABLE	ESTÁNDAR ESPERADO
Misión y visión, objetivos	La sala dispone de una misión y visión claramente definidas y expresadas a la comunidad.
	La sala dispone de objetivos claros y definidos a corto y largo plazo.
Gestión	La sala cuenta con estrategias de gestión de recursos, ya sea a través fondos públicos y/o gestión con privados locales. La sala dispone de una gestión estratégica que permite: diseñar proyectos, diseñar un modelo de negocio que considera una planificación anual con metas, programas y actividades medibles, y/o diseñar propuestas de auspicios para la sala. La sala dispone de una administración mínima que permita: control de recursos económicos, técnicos y humanos. La sala dispone de contabilización de públicos.
Conocimiento de su comunidad	La sala conoce a la comunidad a la que se debe y sabe distinguir públicos diversos.
Tipo de sala	Se dispone de una sala con parámetros técnicos profesionales, tanto de imagen como de sonido. Además, cuenta con butacas e infraestructura en buenas condiciones.
Gestión de comunicaciones y difusión	La sala dispone de estrategias de comunicación y difusión permanente de sus actividades y objetivos.
	La sala conoce y se mantiene en contacto con los medios locales.
	La sala dispone de estrategias de comunicación con los diversos públicos de la comunidad que permitan informar, convocar y fidelizar.
Plataformas de difusión y contacto con audiencias.	La sala tiene su propia página web, Facebook o blog, que mantiene actualizada.
Trabajo de redes sociales	La sala contempla una estrategia permanente de trabajo con redes sociales a través de las cuales se comunica con sus públicos.
Equipo humano	La sala dispone de un equipo de trabajo profesional, y funciones diferenciadas. A lo menos cuenta con: a) director y programador, b) administrador, c) encargado de comunicaciones y redes sociales, y d) personal de soporte (boletero, aseo, otros).
Programación	La sala dispone de una programación estable a lo largo del año. Además, cuenta con programación de calidad y contenidos nacionales de estreno.
Públicos	La sala realiza en forma permanente actividades que buscan: a) conocer los públicos de la comunidad, b) diseñar ofertas programáticas dirigidas a sus públicos. c) realizar actividades de formación de nuevos públicos.

¿Cómo identificar el estándar actual?

Para lograr acceder a los estándares esperados, es necesario primero definir el estado de gestión en el que se encuentra cada sala. Para esto se debe realizar una actividad de auto-evaluación, que permita conocer con precisión cada área de su sala y el nivel en que se encuentra.

Una vez se pueda definir con claridad en qué situación de gestión se encuentra la sala, se logrará identificar las zonas a trabajar. Probablemente en algunas zonas se necesite rediseñar la estrategia y en otras bastará con mejorar algunos aspectos.

Una simple lista de comprobación permitirá desarrollar esta autoevaluación y detectar las falencias que se deben abordar, para ello recomendamos realizar la siguiente actividad de chequeo (página a continuación).

	LA SALA POSEE ...	✓
1	Misión y visión escritas y aprobadas formalmente	
2	Misión y visión conocidas por el equipo, la comunidad y/o públicos objetivos	
3	Objetivos definidos y consensuados para el corto plazo (próximos meses)	
4	Objetivos definidos y consensuados para el largo plazo (año, años)	
5	Una estrategia de gestión de recursos (públicos, privados o autogenerados)	
6	Una planificación anual de programas, actividades y metas definidas por período	
7	Un modelo de negocio y un diseño para la propuesta de auspicios	
8	Un sistema de administración de los recursos económicos, técnicos y humanos	
9	Un sistema para contabilizar públicos	
10	Un documento que describe la comunidad y los tipos de públicos de ésta	
11	Parámetros profesionales de calidad de imagen y sonido	
12	Infraestructura en buenas condiciones (butacas, baños, boletería, etc)	
13	Una estrategia de comunicación anual o semestral para la difusión de actividades	
14	Conocimiento y relación permanente con los principales medios locales	
15	Estrategias de comunicación diferenciadas según los diferentes públicos objetivos	
16	Una web o blog permanentemente actualizada (al menos semanalmente)	
17	Actividad permanente en redes sociales	
18	Cuenta con un director y programador, un administrador, un encargado de comunicaciones y personal de soporte	
18	Programación estable durante el año (al menos 1 película semanal)	
20	Programación de calidad (al menos 1/3 de las películas con reconocimientos)	
21	Programación de estrenos chilenos	
22	Actividades para conocer los públicos de su comunidad	
23	Actividades de formación de nuevos públicos	

EVALUACIONES, FODA Y ÁRBOL DE PROBLEMAS

La evaluación

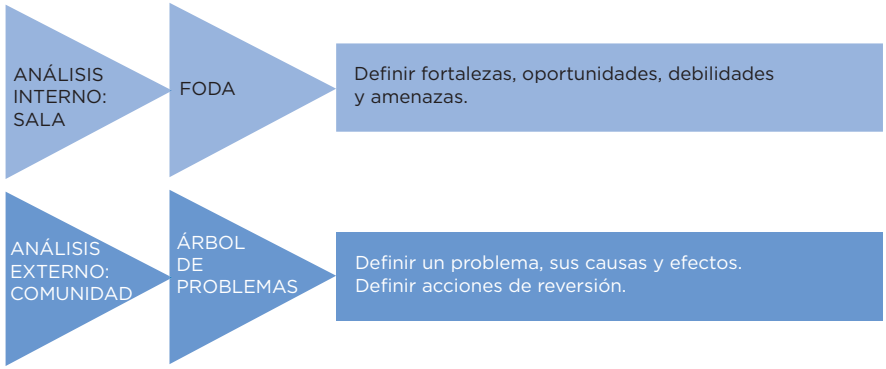
Conocer las debilidades y fortalezas y detectar los problemas y oportunidades de la comunidad le permite a una sala de cine diseñar una adecuada planificación estratégica[3].

Para hacer esto es necesario definir dos campos de evaluación o revisión:

- Interno, que tiene por objetivo analizar la situación como organización, con tal de alcanzar los estándares de gestión o mejorarlos.

- Externo que tiene como objetivo detectar las oportunidades que la comunidad ofrece con tal de establecer objetivos que hagan sentido a la comunidad y se transformen en el eje de acción de la sala.

Para ambas zonas de trabajo proponemos aplicar métodos conocidos y eficientes, tales como FODA para el ámbito interno, que permite analizar la situación actual de la sala de cine, detectando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y Árbol de Problemas y Oportunidades para el ámbito externo, que permite evaluar la relación que tiene la sala de cine con la comunidad.



3. En el capítulo de Planificación Estratégica se revisa en detalle el diseño estratégico de una planificación adecuada para una sala de cine.

FODA para el análisis interno de la sala

Toda organización debe evaluar su desempeño para poder cumplir con eficiencia sus objetivos y de ese modo obedecer a su misión y visión.

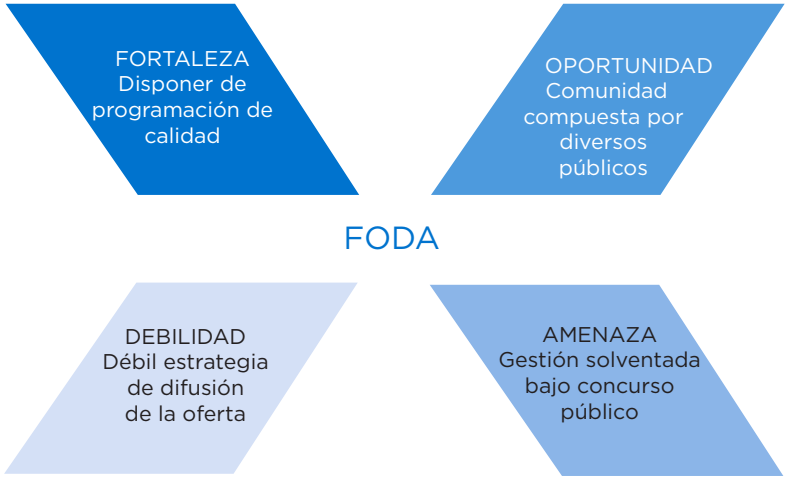
La metodología que plantea el FODA es pertinente a este objetivo y requiere una actividad grupal en la que participan todos los integrantes del equipo conducido por un actor externo que facilite la mediación del trabajo. La participación del actor externo es recomenbable pues facilita la mirada objetiva del ejercicio, sin involucrarse en los diversos roles o funciones de quienes componen la organización de la sala.

Este análisis permite, en base al ejercicio anterior en que definimos la situación de gestión de la sala, identificar las causas que explican el nivel de la sala de cine y al mismo tiempo proponer los elementos a incorporar para lograr el estándar de gestión esperado.

¿Qué es el FODA?

Es una herramienta de análisis cuyo objetivo es identificar dónde se está y qué elementos determinan la permanencia en ese lugar para luego visualizar dónde se quiere estar en el futuro y qué problemas o situaciones hay que resolver para avanzar hacia ello.

Ejemplo de FODA aplicado a una sala de cine:



FODA son las siglas para identificar una matriz que permite a cualquier institución detectar sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas.

Estas cuatro variables enunciadas corresponden a:

- Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la sala y que le permite tener una posición privilegiada o distintiva frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

- Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la sala y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros.

- Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno (interno y externo) y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buen ambiente laboral. Proactividad en la gestión. Conocimiento del mercado. Buena gestión de recursos financieros. Equipamiento de última generación. Procesos técnicos y administrativos de calidad. Características especiales del producto que se oferta.	Competencia débil. Mercado mal atendido. Necesidad del producto cultural. Inexistencia de competencia. Fuerte poder adquisitivo del público objetivo.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Equipamiento desactualizado. Falta de capacitación. Mala situación financiera. Incapacidad para ver errores. Capital de trabajo mal utilizado. Deficientes habilidades directivas. Falta de motivación del personal. Servicio sin características diferenciadora.	Competencia muy agresiva (multisalas) y con multioferta. Aumento de precio de insumos o proveedores. Competencia consolidada.

El Árbol de Problemas para el análisis externo de la sala

Toda organización se debe a una comunidad que la contextualiza. Es por esto que uno de los objetivos de la sala es atender al contexto cultural de la comunidad. Para esto es vital detectar los problemas de la comunidad (ejemplo: bajo nivel de consumo cultural) con tal de diseñar una estrategia que permita atender dicho problema (ejemplo: programa de frmación de audiencias).

¿Qué es el Árbol de Problemas?

Es un esquema sencillo de análisis, una forma simple de visualizar las relaciones de causa y efecto de una situación problemática determinada, a través de un pensamiento conjunto de orden lógico. En determinadas ocasiones, para un espacio cultural puede resultar difícil reconocer un problema central de su gestión, ya que es normal confundirlo con las causas y los efectos del mismo. Una herramienta útil para identificar y analizar un problema, pudiendo distinguir sus causas y efectos, es el Árbol de Problemas.

No hay una única forma o un estándar para formular un Árbol de Problemas, esto depende de las personas que componen el equipo que lleva a cabo este análisis y del nivel de conocimiento y detalle que maneja en torno a los contenidos.

El Árbol de Problemas es una herramienta de análisis sobre todo visual, es una herramienta para la identificación y el análisis de las causas relevantes de los problemas principales, además de las relaciones entre ellas, que forman más adelante las bases para formular las propuestas y objetivos para encontrar las alternativas de solución. Para una sala por ejemplo, una discusión sobre las causas puede ayudar a identificar los segmentos de la población objeto de estudio, que son los más afectados y que deben estar específicamente interesados en participar en las actividades dirigidas.

¿Cómo funciona?

Esta herramienta utiliza la metáfora de un árbol. Las raíces del árbol, en la parte inferior del dibujo, representan las causas del problema principal. El tronco del árbol en el centro del dibujo representa el problema principal y las ramas del árbol, en el lado superior del dibujo, proporcionan una representación visual de los efectos o consecuencias del problema principal.

Las cuatro variables de esta metodología se definen como:

- Causa: el origen del problema, lo que gatilla la aparición de un determinado problema para la sala y sus posibles efectos. Puede ser una o varias.

- Problema: es la dificultad principal

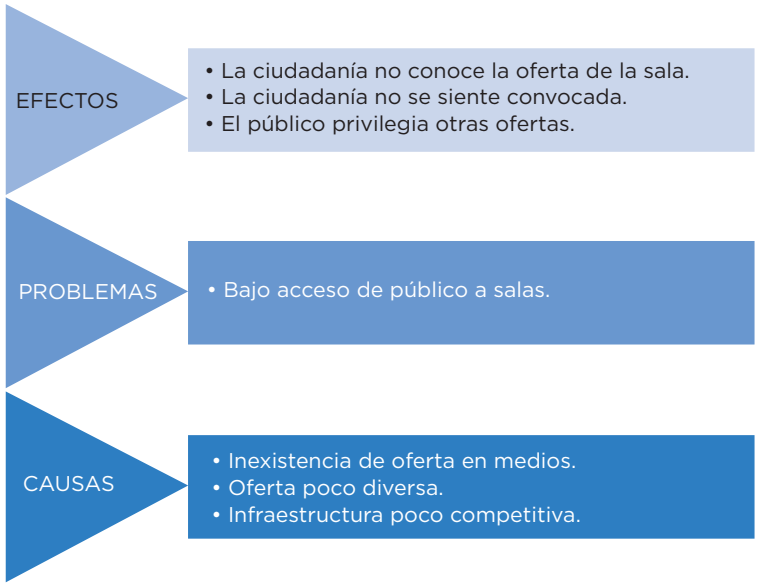
que puede observarse o determinarse producto del origen causal.

• Efecto: es la consecuencia del problema, puede ser una o varias, afectar a un área de gestión de la sala o a varias. Es la concreción palpable del problema visibilidado.

• Oportunidad: es la salida o solución al problema, vislumbrada a partir del análisis metodológico y la verificación del orginen de las causas, problemas y efectos.

Esta metodología permite visualizar cuáles son las causas más inmediatas y las más lejanas de un determinado problema, y observar cuáles son sus vínculos. Su complejidad depende de las dificultades del tema a revisar, de sus variables y del conocimiento que el equipo tenga al respecto. De esta forma, puede suceder que hayan numerosas causas para un problema específico, y pocos efectos, o viceversa, por lo tanto la metáfora gráfica del árbol funciona de modo de dibujar raíces más profundas y un follaje más frondoso.

El proceso metodológico del Árbol de Problemas concluye al visualizar las causas (o red de causas) que permiten explicar los efectos que caracterizan al problema enunciado. De este modo podremos definir si estamos atendiendo en forma eficiente y oportuna un determinado problema de la comunidad. También esto nos permitirá saber si realmente conocemos la comunidad de la sala, sus demandas y expectativas en relación a la oferta.



DIBUJAR UN ÁRBOL DE PROBLEMAS

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

Una vez reunido el equipo, el responsable de la sala invitará a los participantes a completar en forma grupal el diagrama de Árbol de problemas y oportunidades (idealmente dibujado o impreso en un pliego de papel), de la siguiente manera:

1. Listar los problemas más recurrentes o identificados de la sala.

2. Seleccionar uno, el más importante según su criterio.

3. Anotarlo en el diagrama.

4. Identificar y anotar las causas posibles de dicho problema. Estas pueden ser varias y estar vinculadas entre ellas.

5. Identificar los efectos que dicho problema logre y sus causas producen o impactan en la sala. Pueden ser varios y de diferente naturaleza.

6. Consensuar con el equipo el Árbol de Problemas.

7. Numerar las causas en orden de importancia.

8. Numerar los efectos en orden de importancia.

9. Proponer soluciones o mejoras a dicho problema, de acuerdo al diagrama.

INDICADORES

QUÉ SON Y PARA QUÉ SIRVEN LOS INDICADORES

Para medir los avances que ha tenido la sala en su gestión es necesario identificar indicadores de éxito que permitan evaluar el desempeño y los resultados, así como entregar señales claras para realizar eventuales cambios que permitan hacer las mejoras correspondientes.

Los indicadores representan el resultado que se quiere lograr en relación a los objetivos y metas planteados por una organización. La definición de los indicadores se establece en la etapa inicial del diseño de un plan estratégico. En esta etapa se definen los resultados que la organización quiere o debe lograr en sus diversos campos de acción o áreas de trabajo.

Los indicadores permiten, por un lado, comparar los resultados esperados que se plantearon al momento de diseñar el objetivo con los resultados reales obtenidos. Esto faculta al equipo ejecutor de un proyecto establecer con claridad los espacios que no lograron su desarrollo y por tanto permite identificar las causas, y, por otro lado, los indicadores colaboran en medir el impacto de un proyecto de una organización o, por cierto, de una sala de cine.

Estas estadísticas, son parte fundamental de la información que debe entregarse a quienes participan del financiamiento de la sala, ya sea una entidad pública que necesita saber qué impacto produce la política pública, o bien un actor privado que requiere evaluar el impacto de su inversión económica.

En este manual se proponen indicadores enfocados a la gestión externa e interna de la sala, ya que ambos permiten que la organización, como un todo, se comprometa con los productos y servicios que ofrece.

Las principales características de los indicadores son:

- Ser diseñados en la etapa de diseño del proyecto.
- Estar relacionados directamente a los objetivos.
- Medir los logros de manera cualitativa y cuantitativa.
- Especificar el tiempo en que se medirá el indicador.
- Algunos de ellos deben ser perdurables en el tiempo con tal de poder ver su evolución.

Los indicadores deben medir tanto resultados externos de la gestión de la sala (audiencias, prensa entre otros), como internos (organización, eficiencia, nivel de gestión entre otros).

CRITERIOS PARA DISEÑAR INDICADORES

Los indicadores, según su área de evaluación de desempeño deben contemplar ciertos criterios, entre ellos [4]: validez, confiabilidad y especificidad entre otros (ver tabla página siguiente).

Una organización debe medir el nivel de gestión de sus objetivos, programas y actividades, desde las áreas de trabajo que la conforman. Entre las áreas que deben ser evaluadas están:

- Audiencias
- Comunicación
- Producción
- Financiamiento
- Administración

Teniendo claridad sobre los criterios de medición y las áreas de evaluación de desempeño que requieren ser medidas, se pueden establecer con nitidez los indicadores de los resultados esperados. A continuación un ejemplo de un indicador interno y otro externo:

INDICADOR DE GESTION	OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
INTERNO	Mantener el control presupuestario de las actividades de la sala	Ejecución presupuestaria	100 % de ejecución al finalizar la actividad
EXTERNO	Aumentar la audiencia de la sala	Tasa de ocupación	40% de ocupación

4. Fuente: Guía para la gestión de proyectos culturales. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes 2011.

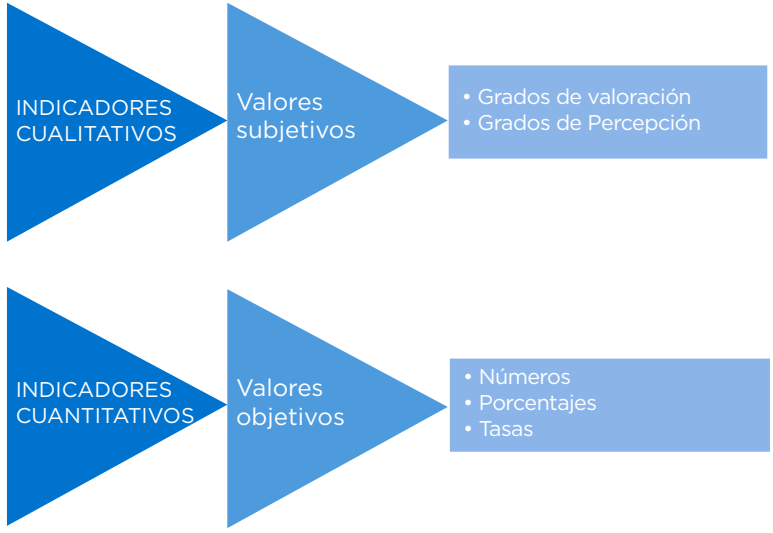
VALIDEZ	El indicador debe hacer referencia a aquello que realmente procura medir o apreciar.
CONFIABILIDAD	Ante diferentes mediciones o recolecciones efectuadas en las mismas circunstancias en las mismas poblaciones y al mismo tiempo, el valor del indicador será el mismo. En el caso de indicadores cualitativos, expresados verbalmente, dicha expresión verbal preservará el sentido de lo declarado, no lo distorsionará.
ESPECIFICIDAD	Debe reflejar sólo los cambios en la cuestión o facto de análisis, y no en otros.
SENSIBILIDAD	Debe ser capaz de registrar los cambios que se producen en la cuestión o factor de análisis, por más leves que sean.
REPRESENTATIVIDAD	Cubre todas las cuestiones y los individuos que se espera cubrir.
CLARIDAD	Debe ser simple y fácil de interpretar, no ambiguo.
ACCESIBILIDAD	Los datos a recoger para su interpretación deben ser de fácil disponibilidad.
UTILIDAD	Los usuarios deben percibir la utilidad del indicador como un “marcador” de progreso hacia los objetivos de logro de resultados intermedios o finales.
ÉTICA	Tanto la recolección de la información como su procesamiento y difusión resguardarán los derechos de las personas al anonimato y a elegir si dar o no la información (consentimiento informado).
SINERGIA	El indicador podrá especificar o referirse a más de una variable al mismo tiempo.
COSTO	La recolección de la información y el procesamiento posterior es razonable y posible en función del pre-supuesto disponible y la utilidad esperada (así como su sinergia).
REPLICABILIDAD	No es único para un proyecto, sino que puede ser útil para otros proyectos en otras localizaciones.

INDICADORES CUALITATIVOS O CUANTITATIVOS

Los indicadores pueden medir resultados cuantitativos o cualitativos.

Los indicadores cuantitativos dicen relación con variables tangibles y contables para la gestión de una sala. Estos indicadores son constataciones objetivas y verificables, como por ejemplo: números, ingresos, población, asistentes, etc.

Los indicadores cualitativos describen aspectos intangibles y están dentro del ámbito subjetivo. Se refieren a percepciones, valores, opiniones y vivencias, por ejemplo: grados de satisfacción, de participación, de valoración, de recordación, etc.



Ambos indicadores son importantes para medir o valorar la gestión de un espacio cultural. La diferencia entre estos indicadores reside en el formato de los datos que se utilizan: los indicadores cuantitativos levantan información en formato numérico (encuestas) y los indicadores cualitativos levantan información derivada de insumos descriptivos (entrevistas, focus group, etc). Sin embargo, ambos indicadores suelen estar combinados en el diseño del plan de gestión. Trabajan en conjunto, y, una vez sistematizados, los indicadores cualitativos pueden ser cuantificados.

A modo de ejemplo: los resultados del indicador "grado de satisfacción con el ciclo de cine" se pueden expresar numéricamente: el 80% de los asistentes a la sala está satisfecho con la experiencia.

De este modo, tomando en consideración: los objetivos de la sala, los programas y actividades diseñados para ejecutar estos objetivos, si se trata de indicadores de gestión externa o gestión interna, si su naturaleza es cualitativa o cuantitativa, se deben definir a lo menos los siguientes indicadores de éxito.

ÁREA	OBJETIVO ESPECÍFICO	GESTIÓN INTERNA GESTIÓN EXTERNA	CUALITATIVO CUANTITATIVO	INDICADOR
COMUNICACIÓN, PROMOCION Y MARKETING	Aumentar notas en prensa local, y nacional	Externa	Cuantitativo	Nº de notas
	Aumentar seguidores en Redes sociales	Externa	Cuantitativo	Nº de seguidores
	Aumentar el conocimiento de la marca de sala	Externa	Cuantitativo Cualitativo	Tasa de reconocimiento
	Aumentar la visibilidad de la promoción de las actividades de la sala	Externa	Cuantitativo	Nº de materiales y puntos de distribución
	Elevar el nivel de gestión del equipo de comunicaciones	Interna	Cualitativo	Nivel de efectividad de las tareas asignadas
AUDIENCIAS Y PROGRAMACIÓN	Aumentar la oferta cinematográfica	Externa	Cuantitativo	Nº de estrenos
	Ofrecer contenidos de calidad	Externa	Cualitativo	% de satisfacción de encuesta a usuarios
	Aumentar la diversidad de contenidos	Externa	Cuantitativo	% de aumento de diversidad de procedencia
	Aumentar la asistencia de espectadores	Externa	Cuantitativo	Tasa de ocupación
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Mantener una gestión sustentable	Interna	Cuantitativo	Informe de balance entre perdidas y ganancias
	Aumentar las fuentes de financiamiento	Interna	Cuantitativo	% de aumento de las fuentes de financiamientos
	Elevar el nivel de gestión interna de los equipos de trabajo	Interna	Cualitativa	% de aumento en nivel de gestión obtenido en encuesta de evaluación
	Cumplir adecuadamente la programación anual	Interna	Cuantitativa	Nivel de cumplimiento de criterios curatoriales, cuotas de procedencia, o definiciones establecidas en la programación

CAPÍTULO 2
AUDIENCIAS Y PROGRAMACIÓN

CAPÍTULO 2: AUDIENCIAS Y PROGRAMACIÓN 47
RESUMEN DEL CAPÍTULO 48
AUDIENCIAS 49
CATEGORÍAS GENERALES DE AUDIENCIAS 50
ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN CON LAS AUDIENCIAS 52
ELABORANDO LA ESTRATEGIA DE VINCULACIÓN DE AUDIENCIAS 62
PROGRAMACIÓN 66
¿QUÉ ES UNA PROGRAMACIÓN? 66
CONOCIMIENTO Y VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DESDE LA PROGRAMACIÓN 68
LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PROGRAMACIÓN 72
¿CÓMO SE PROGRAMA? 73
DISEÑAR LA PROGRAMACIÓN 74
GESTIÓN Y PROGRAMACIÓN 79
PROVEEDORES DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES 79
CALENDARIZACIÓN 81

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el presente capítulo abordamos la temática de las audiencias, considerando su definición e identificación, tipos de segmentación, y tipos de ofertas culturales relacionadas con ellas.

Se abordan las estrategias que la sala puede utilizar para vincularse con sus audiencias, para ello, se explican las diferentes etapas que deben incluirse en la planificación de un proceso de vinculación con audiencias: Identificación, conocimiento y fidelización, incluyendo ejemplos prácticos de estrategias para audiencias específicas.

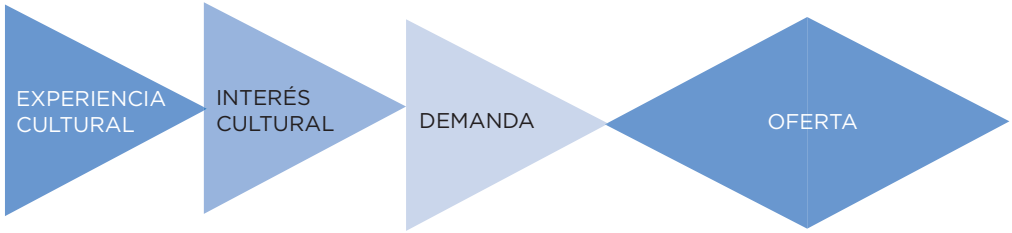
Finalmente, en este capítulo se aborda la programación, definiendo sus diferentes posibilidades, los aspectos a considerar y ejemplificando el modelo de programación y sus opciones.

LAS AUDIENCIAS

Uno de los principales problemas de muchas organizaciones culturales en relación a sus públicos interesados es que no saben quiénes son y los tratan de manera anónima o genérica. En estos momentos, donde prima la participación ciudadana, la personalización de contenidos y las conversaciones digitales en línea, es imprescindible una comunicación directa con los audiencias de la sala: saber a qué han asistido y cuándo, y cuáles son sus preferencias y hábitos. Esto permite producir ofertas diferenciadas que lleguen a distintas audiencias y consigan su satisfacción incrementando del valor de la organización.

Cabe señalar en este punto, que es un objetivo prioritario para la Red de Salas el *"Facilitar el acceso de la población a cine de calidad, especialmente el cine chileno, articulando una acción conjunta que permita la interactividad y retroalimentación de las salas, su desarrollo tecnológico y la determinación de nuevas iniciativas en pos de su desarrollo y fortalecimiento"* [1]. Es por ello, que una consideración clave para dar cumplimiento a este objetivo es el conocimiento, comunicación y vocación de la sala para con sus públicos interesados.

La experiencia cultural en una sala de cine, activa los intereses culturales por el hecho de asociar un estado de satisfacción a una práctica determinada (ver buen cine). Sin experiencias culturales no puede haber intereses culturales, y los intereses sólo se transforman en demanda cuando hay oferta accesible y se está dispuesto a pagar un precio (dinero) o invertir (tiempo) por obtenerla.



1. Convenio Red de Salas de la Cineteca Nacional de Chile.

Para relacionarse con una audiencia diversa es necesario gestionar estratégicamente lo que llamamos una "comunidad de públicos interesados". En razón de esto, es necesaria la elaboración de una Estrategia de vinculación de audiencias que defina prioridades y estrategias de acuerdo con la misión, visión y los objetivos de cada sala.

La diversidad de audiencias es para las salas al mismo tiempo, un valor y una dificultad. Un valor porque la diversidad de gustos y preferencias fomenta la diversidad de prácticas culturales y, en consecuencia, la riqueza cultural de una comunidad. Una dificultad, porque la diversidad de gustos y preferencias hace más compleja la gestión y requiere de competencias o profesionales más especializados.

Para poder comunicarnos y gestionar estrategias de vinculación debemos conocer a los públicos interesados. Por tanto, un primer paso respecto a la audiencia de la sala es identificarla, es decir, poder darle identidad respecto de su vinculación con nuestra Sala.

CATEGORÍAS GENERALES DE AUDIENCIAS

Para identificar las audiencias de la sala, es necesario conocer previamente una categorización básica de los espectadores culturales en función de su nivel de desarrollo. La primera diferencia sustantiva que se debe considerar es que la relación con las audiencias de adultos es de distinta naturaleza que la de las audiencias que están en proceso de formación (niños y adolescentes). Es por ello que las distinguiremos en este manual:

- Las audiencias de adultos

Ya están formadas en lo que se refiere a gustos culturales y disposición para la recepción de experiencias audiovisuales. Es por ello que toman decisiones de participar o no en prácticas culturales en función de sus valores e intereses.

- Las audiencias infantiles y juveniles (en proceso de formación)

Son audiencias dependientes de su estructura familiar, del sistema educativo o de otras organizaciones sociales a las que pertenecen. Como audiencias en proceso de formación son altamente receptivas a todas las experiencias que les ayuden a configurar sus gustos y valores personales, por lo cual deben ser tratados de manera distinta a las audiencias de adultos y deben ser una prioridad estratégica.

Las audiencias de adultos se subdividen generalmente en tres categorías:

1. Audiencias activas

Son aquellas que participan habitualmente en las actividades de la sala. Ya nos conocen. Dentro de esta categoría, se puede realizar una distinción por niveles:

Ocasionales**:** Se componen de usuarios normalmente reactivos porque actúan como respuesta a estímulos del entorno tales como la difusión, publicidad o la recomendación de amigos y familiares.

Regulares: Aquel tipo de audiencia que acostumbra a ser proactiva porque ha incorporado las prácticas culturales en su sistema de hábitos y valores. Dentro de este nivel puede haber frecuencias bajas, medias o intensas que dan como resultado los distintos índices personales de consumo. Pueden ser categorizadas por su grado de implicación en el proyecto cultural de la sala, estableciendo dos sub-divisiones: las Receptivas, que se definen como consumidores receptivos y no desean ninguna implicación en el proyecto (Ejemplo: Espectadores de un tipo de filmografía o autor); y las Participativas, que están dispuestas a interactuar con la Sala o espacio, por medio de los canales o formatos de comunicación disponibles (Ejemplo: Replicadores o recomendadores de programación en redes sociales, inscripción en club de socios, comentadores de su opinión vía redes sociales, entre otros).

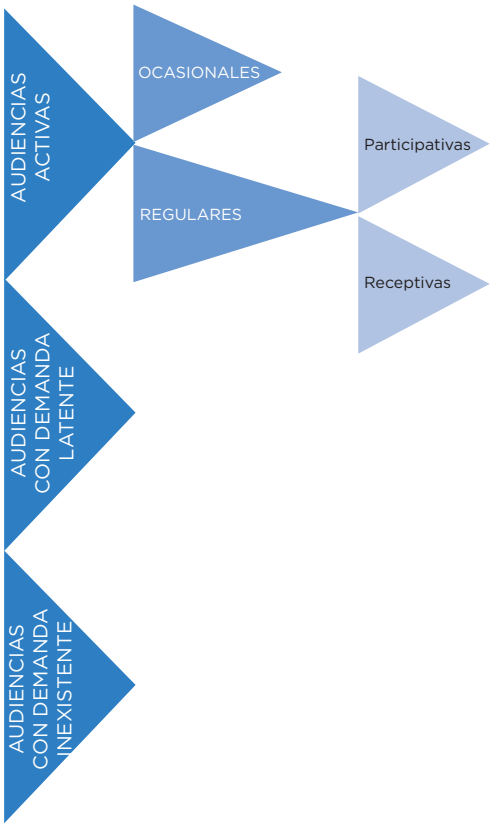
2. Audiencias latentes

Estas audiencias están a pocos pasos de convertirse en espectadores de la sala porque tienen hábito de consumo cultural, pero alguna razón impide que la oferta se encuentre con ellos:

- Falta de información empática sobre la programación.
- Falta de tiempo para asistir.
- Poca comprensión de las actividades.
- Problemas de horario.
- Otros factores, tales como la distancia o no disponer de compañía para asistir.

3. Audiencias inexistentes

Son audiencias que podrían concurrir a la sala pero que hasta ahora no se han visto convocados ni atraídos por su oferta de programación.



ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN CON LAS AUDIENCIAS

Una Estrategia de vinculación de audiencias considera 3 etapas fundamentales:

• Identificar a nuestra audiencia supone definirla y diferenciarla.

• Conocer a nuestra audiencia supone interactuar con ella, retroalimentarnos de su experiencia y generar contenidos personalizados para cada segmento de ella.

• Fidelizar a nuestra audiencia supone crear una relación de ésta con la sala de cine.

Identificar

Para definir en cuáles de estas categorías y cómo se disponen las audiencias es necesario tener indicadores de base (con los cuales comparar) y medir el aumento o descenso de la asistencia a la sala de cine.
Para ello el método más frecuente y eficiente es implementar una encuesta periódica que debe contemplar los siguientes datos:

• El rango etario (edades de los espectadores).

• El nivel de experiencia cinematográfica (alta, media, baja).

• El nivel de experiencia cultural (alta, media, baja).

• Otros gustos personales asociados al consumo cultural.

• Indagar por las plataformas comunicacionales por donde se informa de la sala y de otras actividades culturales.

• El nivel de relación con la sala (frecuencia de asistencia, niveles de recordación de la programación, entre otros).

¿CÓMO DISEÑAR UNA ENCUESTA?

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

Cree un párrafo que explique la encuesta.

No olvide partir por el requerimiento de los datos básicos de sus asistentes: nombre, apellido, edad, actividad o profesión, mail de contacto.

Escoja entre las preguntas sugeridas por tipo de información a indagar, considerando que una encuesta no debe ser excesivamente larga. Puede definir un set básico de preguntas y hacer el resto rotar en el tiempo para levantar información diferenciada.

Posibles preguntas relativas al cine:
• ¿Cuántas veces al mes va a una sala de cine?
• ¿Qué tipo de salas de cine prefiere? (se pueden poner las alternativas específicas para la zona o región donde se ubica la sala y pedirle al espectador que marque las correspondientes)
• ¿Cuál es su género favorito? (se pueden poner alternativas para chequear)

Preguntas relativas a otros consumos culturales y tiempo libre:
• ¿Cuál de las siguientes actividades culturales disfruta? (realizar un listado de actividades culturales)
• ¿Cuánto tiempo dedica a la semana para actividades culturales o artísticas?

Preguntas relativas a canales de comunicación:
• ¿Desee que le informemos de próximos estrenos o promociones?
• ¿Cuáles de las siguientes redes sociales usa con mayor frecuencia?: web / Twitter / Facebook, otra (indique)
• ¿Y cuál preferiría para enterarse de las actividades de la Sala?

Preguntas relativas a la sala:
• ¿Le gusta la cartelera de nuestra sala?
• ¿Usa los otros espacios de nuestra sala? (cafetería, librería, etc.)
¿Cuántas veces, aproximadamente, ha venido esta sala?

Conocer

Una estrategia de vinculación de audiencias considera tres etapas fundamentales:

- Identificar a nuestra audiencia supone definirla y diferenciarla.

- Conocer a nuestra audiencia supone interactuar con ella, retroalimentarnos de su experiencia y generar contenidos personalizados para cada segmento de ella.

- Fidelizar a nuestra audiencia supone crear una relación de ésta con la sala de cine.

Fidelizar

La activación de una programación con contenidos dirigidos a cada tipo de audiencia, con el tiempo, permite profundizar en la relación con la comunidad, creando canales de interacción constantes, que permiten fidelizar su relación con la sala. Esto se logra manteniendo una comunicación constante y generando ciertas acciones estratégicas que les permitan mantener su vínculo con la sala.

Fidelizar a la audiencia significa diseñar e implementar planificadamente una estrategia de vinculación de audiencia. Con el conocimiento de quiénes son la audiencias, se planifica la programación de la sala y la forma en que se informa, difunde, recibe y mide la participación en las actividades.

Esto se lleva a cabo mediante la programación, la comunicación con la comunidad y acciones de difusión y marketing [2].

2. En el capítulo 3 de Comunicación, Promoción y Marketing revisaremos en detalle los canales de comunicación con las audiencias.

Estrategias

La activación de una programación con contenidos dirigidos a cada tipo de audiencia, con el tiempo, permite profundizar en la relación con la comunidad, creando canales de interacción constantes, que permiten fidelizar su relación con la sala. Esto se logra manteniendo una comunicación constante y generando ciertas acciones estratégicas que les permitan mantener su vínculo con la sala, tales como:

- Club de espectadores de cine o club de amigos de la sala. Estos espacios de asociatividad fomentan el incremento de la frecuencia de consumo gracias a varios factores: la información preferencial, la propuesta de exhibición, los descuentos y las actividades exclusivas, entre otros.

- Abono. Un sistema de abono es una compra previa en condiciones preferentes de lo que se quiere consumir en un periodo de tiempo y el compromiso adquirido disminuye el impacto de las resistencias que circunstancialmente frenan o impiden el consumo.

Las actividades propuestas se gestionan a través de canales de comunicación personalizados, pero una campaña de difusión en los medios de comunicación y en las redes sociales ayuda a incrementar el valor social de la oferta, a aumentar la frecuencia de las prácticas culturales y, en muchos casos, a la formación de hábitos de consumo regular en públicos ocasionales. Todo ello debe diseñarse e implementarse, de acuerdo a la estrategia general.

Las audiencias regulares tienden a establecer vínculos emotivos de confianza con sus espacios culturales cotidianos que, en algunos casos, llegan a un alto grado de implicación con dicho lugar. Estas audiencias se sienten comprometidas a medio y largo plazo con el desarrollo satisfactorio de la sala y están dispuestos a aportar sus activos personales como contactos, tiempo, dinero, etc. Estas audiencias constituyen para la sala una “comunidad”. Opinan sobre sus contenidos y actividades, apoyan la difusión de la sala y son replicadores proactivos en sus relaciones sociales. Son el principal activo para captar nuevos espectadores porque su canal comunicativo es el “boca a oreja”.

DISEÑO DE INCENTIVOS PARA AUDIENCIAS ACTIVAS

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

1. Identificación de incentivos posibles: el equipo de trabajo realizará un listado de los posibles beneficios que pueden ofrecerse a las audiencias activas de la sala. Se deben incluir en el listado aquellos beneficios que están activos.

2. Valoración y mejora: al lado de cada tipo de incentivo (club, abonos, descuentos, etc.), se creará dos listados de ventajas y desventajas: uno para el espectador y otro para la sala.

Una vez realizado el listado de ventajas y desventajas, se propondrán modificaciones o mejoras que permitan mitigar o superar las desventajas identificadas y potencias los aspectos positivos.

3. Especificación: con el listado de beneficios ya modificado, se escogerá una o más alternativas y se definirán en conjunto los detalles específicos. En el caso de que su implementación requiera gestiones adicionales, se consignarán los responsables y tiempos para este trabajo. Por ejemplo, si pertenecer al "club de amigos" otorga descuentos en otras instituciones o empresas (como restaurantes, teatros, tiendas, etc.), se especificará un encargado para tipo de vinculación y mínimos aceptables de número de convenios.

Estrategia para audiencias con demanda latente

La gestión de una primera experiencia cinematográfica o cultural tiene dos retos: conseguir que públicos latentes participen por primera vez en una práctica determinada, y conseguir que queden satisfechos y tengan ganas de repetirla.

La estrategia de captación de audiencias latentes tienen como objetivo facilitar que los ciudadanos interesados por determinadas prácticas cinematográficas y culturales y que nunca han participado en ellas puedan tener una primera experiencia venciendo las resistencias y barreras que lo impiden, entre las que destacan:

- Resistencias objetivas, como las dificultades de movilidad, información defectuosa o insuficiente, dificultades horarias, circunstancias económicas o de salud desfavorable, etc.

- Resistencias subjetivas, como la existencia de un costo de participación superior al valor percibido, los prejuicios sobre los grupos sociales destinatarios de la oferta, la inseguridad de una buena elección, desconocimiento acerca de la programación, etc.

IDENTIFICACIÓN DE RESISTENCIAS DE LAS AUDIENCIAS Y DISEÑO DE PROPUESTAS

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

1. Identificación de resistencias: el equipo de trabajo realizará dos listados de resistencias de las audiencias con demanda latente: uno con las resistencias objetivas, y otro con las resistencias subjetivas.

2. Priorización: una vez realizados los listados, el equipo de trabajo seleccionará tres resistencias objetivas y tres resistencias subjetivas que, a su juicio, sean las más relevantes como freno a la demanda de las audiencias. Se sugiere que semestralmente, se escoja una de cada tipo de resistencia entre las consideradas más relevantes para implementar actividades o acciones de mitigación.

3. Propuesta de acciones paliativas: para las resistencias priorizadas, el equipo definirá al menos una acción o actividad que busque remediar o mitigar esta resistencia. Una vez consensuada la acción o medida, se definirán los indicadores de éxito, responsables, calendarización y detalles específicos.

Estrategia para audiencias con demanda inexistente

Las estrategias de creación de nuevos públicos tienen como objetivo activar interés por determinadas prácticas culturales en personas con demanda inexistente y facilitar la formación de sus gustos y preferencias personales.

El interés es el resultado de experiencias positivas. El primer objetivo es entonces conseguir que estos públicos tengan una primera experiencia satisfactoria. El segundo objetivo es que surja en este público una motivación a vivir nuevas experiencias con la sala y que, progresivamente, se forme el interés. Para conseguir una primera experiencia se pueden recorrer básicamente dos caminos:

- Fomentar que los públicos activos asuman las funciones de embajadores o influenciadores de opinión para motivar a estos públicos.

- Promover campañas de difusión en los medios y en las redes para aumentar el valor social de las propuestas.

Objetivo de audiencia de la sala: fomentar formación de audiencias en el público general adulto:

La aproximación estratégica a los públicos generales puede darse desde diferentes focos. La idea transversal, eso sí, es generar interés por asistir a la sala. El diseño de este interés debe ser el foco de la estrategia:

- Interés particular (un autor conocido, una filmografía galardonada)

- Interés general (las mejores películas del año)

El diseño debe pensarse a partir del tipo de público que se desea convocar: adultos mayores, adultos jóvenes, mujeres u otros.

Actividades para el objetivo:

- Talleres de apreciación cinematográfica, cuyo objetivo es entregar herramientas básicas de apreciación, historia, conocimiento de géneros.

- Ciclos de cine guiados o comentados.

- Películas presentadas por sus autores, entre otros.

La difusión en estos casos es una herramienta imprescindible para la sala.

Objetivo de audiencia de la sala: potenciar la formación de niños y adolescentes en el gusto por el cine (formación de audiencias):

La oferta cinematográfica cultural dirigida a niños y adolescentes es una inversión. Estas personas están en etapa de formación inicial y de-

ben desarrollar sus valores, gustos y preferencias. Están deseosos de experiencias que les aporten referencias para saber lo que les interesa y lo que no. Tienen por tanto una actitud receptiva, y será en la vida adulta cuando tomarán sus decisiones sobre prácticas culturales de acuerdo con los valores y gustos interiorizados. Son públicos dependientes porque no toman solos las decisiones o, para llevarlas a término, necesitan autorización o financiación (padres o apoderados, el profesor o colegio).

Podemos distinguir tres ámbitos de prácticas culturales con niños y adolescentes: las prácticas familiares, las escolares y las de organizaciones sociales:

a. Las prácticas familiares en la primera socialización son las más determinantes porque permiten la interiorización de estos comportamientos como propios del grupo social por imitación de los adultos de referencia.

b. Las prácticas culturales en el colegio facilitan su acceso universal, evitando que el entorno social de origen sea un factor de exclusión. Su condición de prácticas de aprendizaje dentro del sistema educativo permite que sean planificadas y evaluadas.

Una parte se realiza dentro del centro educativo en forma de talleres y actividades en sala de clases. Otra parte consiste en la participación de grupos escolares en prácticas culturales del entorno.

c. La participación de niños y adolescentes en organizaciones sociales que desarrollan prácticas culturales ofrece también oportunidades de formación de valores, gustos y preferencias. Algunas instituciones culturales, como las salas de la Red de Salas, tienen departamentos educativos que desarrollan una gran labor formativa en conjunto con la comunidad estudiantil. Museos, centros culturales, bibliotecas son grandes aliados en el proceso de formación cultural de los niños y jóvenes.

DISEÑO DE INCENTIVOS PARA AUDIENCIAS EN FORMACIÓN

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

1. Propuesta de actividades según ámbitos de prácticas culturales: El equipo de trabajo realizará un listado de posibles actividades o acciones para atraer a las audiencias en desarrollo, considerando:

a) Prácticas culturales familiares.

b) Prácticas culturales asociadas a instituciones educacionales.

c) Prácticas culturales asociadas a otras organizaciones sociales.

2. Priorización: Una vez la lista de acciones por cada ámbito de práctica cultural se escogerá una por cada ámbito para ser implementada durante el año.

3. Propuesta de acciones para audiencias en desarrollo.

Es muy importante que para cada actividad se especifique el rango de edades de las audiencias en desarrollo que se quieren incentivar, así como los intermediadores (padres, profesores, organizaciones específicas, etc.) que se utilizarán.

ELABORANDO LA ESTRATEGIA DE VINCULACIÓN DE AUDIENCIAS

Esta estrategia forma parte de la planificación o gestión de la sala y considera para ello su misión y visión, líneas de actividad, objetivos, prioridades y programación.

Gestión de información: la sala analiza los datos disponibles sobre los públicos actuales, los categoriza y define los perfiles geo-demográficos, frecuencia e intereses de cada segmento.

Elaboración de posicionamiento: con los datos anteriores, se elabora un posicionamiento de estrategia a aplicar, es decir, un instructivo sintético de principales elementos que deben estructurar el plan y lo que no debe faltar para el diseño del plan. El análisis de la sala permite identificar si está centrada en el producto, en el trabajo prioritario con las audiencias, la programación, las películas o las actividades (Ejemplo: la sala sólo exhibe cine chileno o cine arte internacional).

Asignar un rol para las audiencias: los responsables de la sala deben definir qué papel quieren que tengan los públicos. Esto permite diseñar la cultura organizativa, el modelo de gestión y las estrategias de gestión de públicos más adecuadas. Para el diseño de la estrategia se debe identificar el perfil de consumo cultural de cada segmento de espectadores, realizar una estimación de la audiencia potencial e identificar o crear los canales de contacto con los que cuenta o puede contar la sala.

Creación y mantención de base de datos de las audiencias: es conveniente crear una base de datos (BBDD) de espectadores que permita la actualización y sistematización de información sobre sus hábitos y preferencias y sobre el histórico de relaciones. Una base de datos de públicos puede ser alimentada con datos que se obtienen del sistema de entrada (tickets), especialmente si lo gestionamos directamente, de la observación y de las consultas a públicos asistentes. Para tener información sobre audiencias no asistentes podemos recurrir a estudios de población o utilizar a los públicos asistentes como portadores de información sobre los no asistentes que conocen.

Para elaborar la estrategia debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Con qué mecanismos se puede diversificar, incrementar y regularizar las prácticas de los públicos asistentes o activos?

- ¿Con qué estrategia se fidelizará la comunidad de públicos asistentes o activos? ¿Con cuáles herramientas?

- ¿Cómo se captará a nuevos públicos a partir de la demanda latente? ¿Con cuáles herramientas?

- ¿Se invertirá en la formación de gustos y valores en niños y adolescentes? Si es sí, ¿de qué forma lo haremos?

- ¿Se creará interés por las prácticas culturales en públicos con demanda inexistente? Si es sí, ¿de qué forma lo hará?

Si se han realizado las actividades sugeridas en este capítulo, las respuestas de estas preguntas se pueden inferir de este trabajo.

Una sala con vasta experiencia debiera hacerse cargo de resolverlas todas. Una sala con breve trayectoria debe comenzar por las tres primeras preguntas.

VINCULACIÓN CON LAS AUDIENCIAS

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

Presentación de la información: El responsable de las comunicaciones, o en su defecto el encargado de la sala, prepara una presentación para todo el equipo que muestre en forma sistematizada la información sobre las audiencias de la sala recopilada en las encuestas a los espectadores.

Categorización: Con esa información, el equipo define una categorización consensuada de los tipos de audiencias. Dependiendo de las especificidades de las audiencias, estas categorías pueden basarse en la edad de los espectadores, su nivel de consumo de cine y/o cultural, preferencias de géneros, etc.

Priorización: Una vez definidos los grupos de audiencias según la información recolectada, el equipo los ordena por prioridad. Se sugiere crear al menos 3 niveles de prioridad (alta, media y baja).

Definición de actividades de vinculación: Grupalmente se proponen actividades que aumenten la vinculación con las audiencias. Estas actividades pueden coincidir con actividades que ya esté realizando la sala, siempre y cuando cumplan con el requisito de generar interacción y vinculación con las audiencias. Ejemplos de estas actividades son:

- Desayunos / Almuerzos / Comidas con grupos pequeños de usuarios.
- Funciones especiales.
- Fiestas o eventos temáticos de la Sala o realizados en conjunto con otras entidades.
- Concursos, promociones.

Calendarización: Para cada tipo de audiencia de alta prioridad, se proponen, al menos, cuatro actividades anuales de vinculación. Para el caso de las audiencias de prioridad media, se deben consignar como mínimo, dos actividades anuales; mientras que para las audiencias de baja prioridad se propondrá al menos una actividad anual. Todas las actividades calendarizan en un plan de trabajo o Carta Gantt anual.

Resumen de estrategia de vinculación:

TIPO DE AUDIENCIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD SUGERIDA
Demanda activa	Objetivo: diversificar, incrementar y regularizar las prácticas culturales.	Tarjeta de club de amigos. Sesiones semanales para cine club.
	Gestionar la relación con comunidad de audiencias activas.	Activación de comunidad digital.
Demanda latente	Captar nuevas audiencias a partir de la demanda latente.	Programar en horario vespertino o nocturno ciclos o películas atractivasy de audiencias más amplias. Sorteo o concurso de entradas.
Demanda inexistente	Crear interés en audiencias con demanda inexistente.	Fomentar que los públicos activos asuman las funciones de embajadores o influenciadores de opinión para motivar a estos públicos a través e incentivos. Promover campañas de difusión en los medios y en las redes para aumentar el valor social de las propuestas.
	Fomentar formación de audiencias en el público general.	Talleres de apreciación cinematográfica. Ciclos de cine guiados o comentados. Películas presentadas por sus autores.
	Fomentar en los niños y adolescentes en el gusto por el cine (formación de audiencias).	Incluir prácticas culturales familiares: por ejemplo hacer un dibujo en la casa de la película vista en familia. El dibujo puede ser acerca del tema, de uno de los personajes, entre otros. Incluir prácticas culturales asociadas a instituciones educacionales: programación en conjunto con centros educativos públicos o privados, con guía académica. Por ejemplo, puede ser en base a la lectura de un cuento (narrativa textual) que forme parte del currículo pedagógico, se active un trabajo grupal en torno a la narrativa visual: relatar el cuento a través de dibujos y exponerlos secuencialmente. Incluir prácticas culturales asociadas a otras organizaciones sociales: por ejemplo talleres de animación con niños o jóvenes a través de ilustración, dibujo o recortes, inspirados en una visita a un museo.

¿QUÉ ES UNA PROGRAMACIÓN?

La programación es el diseño del contenido que nos permitirá, a través de las estrategias diseñadas por la organización, cumplir con la misión y visión. Es la materia prima de las salas de cine.

Programar por tanto, es la función más crítica de la organización. Para llevarla a cabo en forma exitosa se requiere de ciertos atributos, entre ellos:

Vinculación adecuada de la programación con la misión y visión

La programación tiene que obedecer estrictamente a nuestra visión y misión, en otras palabras, debe dar cuenta de la línea editorial que la organización ha escogido. Si la vinculación de la visión y misión con la programación se hace en forma adecuada, se podrá transmitir a los públicos interesados una imagen de la sala coherente con su esencia y, por tanto, atraer a las audiencias que tengan sintonía con esta esencia.

Esto no quiere decir que estemos restringidos a un sólo tipo de programación, sino más bien que cada programación debe entregar también mensajes comunicacionales que permitan visualizar una línea de acción definida.

Es por tanto fundamental que el programador conozca en detalle los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la sala, con tal que pueda presentar al equipo de la organización una programación fundamentada y acorde con la visión y misión de la sala, pero también con los intereses de las audiencias.

Conocimiento global de la cinematografía y el sector audiovisual.

El programador de la sala debe contar con un conocimiento general de los diversos asuntos de la cinematografía y estar actualizado respecto al escenario internacional y nacional de ésta.

Para esto, el programador debe acceder en forma permanente a medios especializados enfocados en el quehacer audiovisual y el mundo cultural en general.

Además, es recomendable que conozca las tendencias audiovisuales nacionales e internacionales, que esté informado sobre la trayectoria de las películas y sus autores – en particular nacionales- y que tenga conocimiento y contacto con los diversos actores de la industria audiovisual nacional.

Existen algunas fuentes que se pueden consultar en forma permanente y en línea a través de internet. Algunas de ellas son:

Fuentes de información:

TIPO DE FUENTE	NOMBRE DE LA FUENTE	CONTENIDOS	WEB
Medio de comunicación especializado naional	Cinechile	Información de actualidad de la Industria Audiovisual Nacional	www.cinechile.cl
	CinemaChile	Información de actualidad de la Industria Audiovisual Nacional	www.cinemachile.cl
	Chiledoc	Información de actualidad de la Industria Audiovisual Nacional de Documentales	www.chiledoc.cl
Medio de comunicación especializado regional	Latam Cinema	Información de actualidad de la Industria Audiovisual Latinoamericana	www.latamcinema.com
Instituciones	Cineteca Nacional de Chile	Información sobre todo el cine chileno desde los orígenes a nuestros tiempos. Especiales, reseña del cine chileno	www.cinetecanacional.cl
	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	Estadísticas, anuarios, cifras y estudios.	www.chileaudiovisual.cultura.gob.cl
	Instituto Nacional de Estadísticas	Estadísticas de consumo cultural.	www.ine.cl
	Observatorio Audiovisual	Estadísticas, estudios, informes.	www.observatorioaudiovisual.cl

CONOCIMIENTO Y VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DESDE LA PROGRAMACIÓN

Para poder programar en función de los objetivos de la sala, es fundamental visualizar con claridad a la comunidad que conforman los públicos de interés y en particular las audiencias. Por ejemplo, programar en una sala, ubicada en una comuna de alto consumo cultural, no es lo mismo que programar en una sala de una comuna con bajo nivel de consumo cultural. Es vital por tanto, disponer de información "dura" sobre la ciudadanía que conforma la localidad. Algunos datos que permiten conocer la segmentación y tipos de públicos de una comunidad son:

- Hábitos de consumo cultural y uso de tiempo libre.
- Niveles socioeconómicos.
- Distribución etaria de la población.
- Conocimiento de líneas editoriales de la competencia directa e indirecta, como otras ofertas culturales.

La programación, además de responder a la misión y visión, también debe ayudar a cumplir gran parte de los objetivos generales de la salas. Por ejemplo, si el objetivo fuera mantener una vinculación con la comunidad, se puede entonces formular nuevos objetivos que consideren a la programación. Así es como una localidad rural podrá contemplar la programación de un ciclo de "Cine y Ecología". Este ciclo podrá por tanto vincular a una audiencia que se sienta convocada frente estos temas. Otro ejemplo puede ser un ciclo de "Cine y Mujeres" destinado también a un segmento específico de una comunidad.

Otro objetivo asociado directamente a la programación puede ser la **formación de públicos**. Para lograr dicho objetivo se puede por ejemplo diseñar un espacio programático dirigido a escolares, para lo cual se puede pensar en películas asociadas a temáticas de formación escolar como "El Cine y la Historia de Chile" o "Cine y política". En estas actividades, el cine deja de ser una obra y pasa a ser un instrumento pedagógico, e incluso desarticulado (ya que se pueden ocupar escenas o partes), que en un segundo plano comienza a vincular a los niños y jovenes con el lenguaje audiovisual y el consumo cultural.

Es muy importante no olvidar las actividades cuyos objetivos busquen la fidelización de audiencia en el público adulto, debido a que este tipo de acciones permiten transformar audiencias con escasa o irregular demanda en audiencias activas, generar una mayor vinculación y aprecio hacia nuestra sala, y contar con un mayor grupo de personas que se conviertan en "embajadores" frente a la comunidad y el resto de los públicos interesados.

Para estas audiencias se puede diseñar actividades como ciclos especiales de temáticas adultas específicas como “Clásicos del Cine”, “Cine de los 70s”, “Cine de Misterio”, etc.- que sean acompañados de actividades complementarias, como la participación de un experto antes de la función o un vino de honor luego de la exhibición, con tal de entregar siempre un valor agregado a la experiencia con la sala.

Para la formación de este tipo de audiencia también es recomendable diseñar actividades complementarias, tales como talleres de apreciación de cine dirigido por un realizador destacado o talleres de escritura básica de guión.

Tanto en los ciclos especiales como en las actividades complementarias es indispensable estudiar con detención cuáles son los costos para la sala y las audiencias. El equilibrio ideal es encontrar un punto donde se cumplan los objetivos de formación de audiencia y al mismo tiempo se puedan levantar fondos para el funcionamiento de la sala, vinculando tal vez alguna de estas actividades con un auspiciador o socio estratégico.

Las actividades propuestas acá son simples ejemplos. Lo importante es que cada sala, en relación a su misión y visión, sus objetivos, y características de su comunidad, pueda diseñar libremente espacios de programación que se vinculen con sus públicos y que colaboren a formar nuevas audiencias.

PROGRAMACIÓN ORIENTADA A FORMACIÓN DE AUDIENCIAS ESCOLARES

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

1. Detección de oportunidades. Algunas opciones para detectar oportunidades son:

a) Revisión de los currículos y/o contenidos de las asignaturas de enseñanza básica o media, según las audiencias priorizadas.

b) Gestión de reuniones o entrevistas con docentes.

c) Realización de encuestas o pequeños estudios con docentes y/o padres.

2. Diseño. Una vez detectada la oportunidad que se escogerá, se debe diseñar una programación que responda a las temáticas. Por ejemplo:

• Ciclo escolar llamado “3 momentos de la Historia de Chile”, empalmado con el currículo de historia de Ciencias Sociales de II Medio.

• Ciclo “Literatura Chilena” que exponga obras asignadas como lectura obligatoria de Lenguaje.

3. Adecuación. Con el primer diseño del ciclo, es muy recomendable recibir la retroalimentación de docentes o involucrados. Esto aumenta el compromiso con la Sala y mejora el diseño.

PROGRAMACIÓN ORIENTADA A FORMACIÓN DE AUDIENCIAS ADULTAS

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

1. Detección de oportunidades. Algunas opciones para detectar oportunidades son:

• Detección de intereses de la comunidad de la sala a través de una encuesta.

• Identificación específica de audiencia para la actividad. Ejemplo: Adulto mayor.

• Detectar oportunidades sobre la actualidad de la industria. Ejemplo: Presencia de un realizador en la localidad de la sala.

2. Diseño. Una vez detectada la oportunidad que se escogerá, se debe diseñar una programación que responda a la actividad. Por ejemplo:

• Taller de apreciación cinematográfica dirigido a público adulto. Se considera para esta actividad le programación de 4 películas a lo largo de un mes, y una charla luego de cada proyección. Los participantes llevan una "bitácora cinematográfica" con las apreciaciones personales de cada película, de acuerdo a los lineamientos entregados por el especialista.

• Taller de escritura básica de guión. Taller que permite conocer las técnicas de escritura de un guión y diseño de personajes. El taller es dirigido por un "guionista". Al mismo tiempo se analiza una película luego de la lectura de su guión.

LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PROGRAMACIÓN

Técnicamente, la programación de una sala es la administración de un calendario anual, que debe cumplir con 3 características fundamentales:

Diversidad

La programación debe dar cuenta de contenidos diversos, con tal de atender de manera eficiente las diferentes audiencias. Se debe considerar en la programación contenidos dirigidos a:

- Público infantil y juvenil
- Público adulto

Por otra parte la diversidad debe atender también a los segmentos o nichos específicos así como a públicos más amplios, ya que siempre está en los objetivos aumentar la asistencia de la sala.

Permanencia

La sala debe presentar una programación regular y periódica para fidelizar a sus públicos. La permanencia permite entregarle a la comunidad un sentido de pertenencia con la sala. El comportamiento de una sala deber ser como el de un negocio de barrio, donde sabemos que cada mañana se encontrará pan fresco. De no ser así, frente a la inestabilidad, el público estará obligado a buscar en la competencia directa o indirecta, la satisfacción de sus necesidades.

La permanencia no significa programar en todo horario, sino más bien mantener una programación constante. Una sala pequeña puede programar con menor frecuencia pero en forma permanente, una sala con mayor poder de gestión logrará la misma permanencia con más contenidos y funciones.

Actualidad

Resulta fundamental para una sala poder ofrecer a la comunidad una programación que represente tambien a la cinematografía contemporánea, salvo que se trate de una sala que por su visión y misión sólo se dedique al cine patrimonial. Por tanto el programador tendrá que tener acceso al cine más fresco que se esté produciendo a lo menos en el ámbito nacional. Para lograr esto será necesario estar vinculado con los actores de la industria, los festivales y sus programadores y las instituciones que administran contenidos audiovisuales (más adelante hablaremos de esta gestión).

¿CÓMO SE PROGRAMA?

Programar una sala requiere de anticipación en su diseño, es decir, debe trabajarse un calendario anual, que permita disponer del tiempo requerido para levantar la gestión necesaria para acceder a los contenidos. Para eso es necesario adquirir compromisos a largo plazo con distribuidores, festivales o instituciones.

El diseño de la programación anual debe trabajarse en bloques: semanales, semestrales y anual. La programación debe a lo menos disponer de 6 semanas de anticipación a su ejecución.

Programar una sala requiere el diseño de un mapa de diversas variables, tales como:

- Nivel de gestión de la sala.
- Objetivos de la organización.
- Capacidad técnica de la sala.

El nivel de gestión de la sala

Los niveles de gestión de una sala influyen directamente en la capacidad de programar ya que debemos saber por ejemplo si contamos con capacidad para gestionar recursos humanos suficientes como para ofrecer 3 funciones diarias, o si tendremos el nivel de gestión de derechos que nos permita disñar un ciclo de 10 títulos. Esto permite definir la frecuencia de la programación. Una sala con alta capacidad de gestión puede ofrecer una programación con 1 o 2 funciones diarias, estables, en tanto una sala con menor capacidad de gestión puede programar 1 función diaria o incluso sólo programar algunos días de la semana, según indique el hábito de consumo de la localidad.

Los objetivos de la organización

Los objetivos indican la línea editorial de la sala. Si se toman como ejemplo los objetivos de la Cineteca Nacional de Chile, podremos claramente visualizarlos en su programación.

Ejemplo de objetivo asociado a la programacion de Cineteca Nacional de Chile

OBJETIVO CINETECA NACIONAL	PROGRAMACIÓN RELACIONADA AL OBJETIVO
Rescatar, preservar y difundir la creación audiovisual y el patrimonio nacional.	4° Festival de la Cineteca Nacional.
	La Cineteca Nacional de Chile presentará la nueva edición del "Festival de la Cineteca Nacional: Más chileno que los porotos" entre el 16 y el 23 de diciembre.
	Las 4 franjas del festival
	Foco los 80s
	Archivo digital
	Selección 2013
	Pre-estrenos

La capacidad técnica de la sala

También es una variable a la hora de diseñar una programación. La capacidad técnica de la sala está definida por formatos de exhibición disponibles. Una sala de multiformato permite acceder a mayor oferta de contenidos audiovisuales. Una sala con un solo formato tendrá sin duda una variable adicional a la hora de acceder a contenidos.

DISEÑAR LA PROGRAMACIÓN

Esta es sin lugar a dudas la función principal del programador de una sala. Para llevar a cabo esta selección y teniendo como base los ejes antes planteados el programador puede diseñar una grilla anual que aborde a lo menos los siguientes ejes:

- Programación proveniente de la Red de Salas. Esta programación es la primera en ser incluida en la grilla anual y debe llevarse a cabo bajo los estándares requeridos por el convenio establecido con la red de salas de la cineteca nacional.

- Programación dirigida a audiencias de nicho. El programador puede proponer títulos que aborden el trabajo que la sala lleva a cabo en relación a la fidelización de sus audiencias. Estos títulos pueden organizarse en ciclos temáticos o autorales.

- Programación dirigida a audiencias amplias. La grilla además puede ofrecer películas de mayor carácter industrial que permitirán por ejemplo ofrecer a la comunidad una programación familiar.

El programador debe diseñar una propuesta anual que presenta al equipo de la sala, quienes en conjunto la validan para poder implementar la estrategia comunicacional necesaria para instalar la oferta en la comunidad.

Una sala que pertenece a la Red de Salas debe atender en forma simultánea los objetivos transversales de esta red y sus objetivos propios. Esto sin duda es una oportunidad para una sala, ya que de esta forma puede acceder a contenidos actualizados.

Una vez que el programador define y propone al equipo de la sala los diversos títulos que desea programar, tendrá que llevar a cabo una etapa de gestión de derechos de dichos contenidos.

Para gestionar la programación anual y tomando en consideración todos los aspectos ya vistos, se pueden diferenciar a lo menos 3 perfiles:

- Programación de estrenos.
- Programación de ciclos o muestras.
- Programación asociada.

Programación de estrenos

Una sala con niveles medios o altos de gestión debe contemplar en su programación a lo menos una película estable, que permanezca en cartelera hasta que agote su demanda.

La programación de la sala con oferta estable considera a la semana como unidad básica, esto quiere decir, que una película debe a lo menos estar en cartelera una semana de corrido.

Las semanas de programación, a diferencia de las semanas calendario, comienzan el día jueves. Este día se contempla el estreno de una película y debe permanecer por tanto a lo menos hasta el miércoles siguiente. La semana de programación, de jueves a miércoles, contiene 2 espacios diferenciados: juev-dom y lun-miér.

El lunes de cada semana es un día muy importante de la semana, puesto que es el momento en que se analiza el comportamiento de la película en su primer fin de semana. Este análisis sirve al equipo de la sala para definir, en caso de tener una alta demanda, la posibilidad de aumentar funciones o bien, en caso de tener una muy baja demanda, fortalecer la estrategia de difusión y promoción de la sala con tal de repuntar.

El segundo espacio es de lunes a miércoles, donde acaba un ciclo que recomienza al día siguiente. En estos días se ven los resultados de las decisiones estratégicas tomadas el día lunes.

Una gran sala, como las multisalas, contempla en su programación varias películas de estreno a la semana, en tanto que una pequeña o mediana sala podrá optar por menos estrenos.

Esto, que pudiera leerse a primera vista como una dificultad, en realidad representa otra manera de ofrecer a la comunidad una oferta programática con mayor permanencia y sobre todo de mayor vinculación con la comunidad. Mientras las multisalas apuestan a la cantidad, las pequeñas salas deben atender a la calidad.

Tomando en consideración que un año está conformado por 52 semanas y que cada película pudiera permanecer en cartelera entre 3 a 4 semanas, se debe pensar que habrá que gestionar los derechos de 13 a 18 películas anuales. Tomando en cuenta que en Chile se estrenan unas 30 películas por año se puede perfectamente gestionar cine nacional para abastecer la programación anual. Si a eso se suma poder programar películas producidas años anteriores o extranjeras se cuenta entonces con suficiente material para programar tranquilos.

Muchas veces los estrenos dan la oportunidad de organizar una avant-premier. Se trata de un evento que se produce unos días antes del estreno comercial de una película. Es un evento gratuito que persigue instalar la oferta cinematográfica en la comunidad y en los medios.

La avant-premier de una película está dirigida a personas estratégicas que colaborarán en la difusión y promoción de la película, tales como:

- Medios de comunicación.
- Personas ligadas a la película.
- Autoridades de la localidad.
- Líderes de opinión.

Una avant-premier debe considerar la invitación al equipo de la película o, a lo menos, a su director/a, su elenco y parte de su equipo técnico.

Al final de la exhibición se acostumbra ofrecer un vino de honor o un cóctel. Dicho espacio es el mejor momento para lograr entrevistas al director o elenco que permitirán al día siguiente poder instalar en los medios de comunicación mensajes que signifiquen un llamado a la comunidad. Además, el espacio actúa como un instalador de conversaciones en torno a la película.

Una avant-premier puede significar un desafío para la gestión de una sala por su costo. Sin embargo, puede diseñarse una estrategia de auspicio que permita bajar al mínimo los costos de dicho evento.

Programación por ciclos o muestras

La programación de ciclos es, a diferencia de la programación de estrenos, un diseño conformado por varias películas que tienen una característica en común o son agrupadas por algún factor que las une.
Los ciclos pueden diseñarse en relación a temáticas, autores o a alguna otra característica que consideremos forma parte de un mínimo co-

mún denominador. Las películas que conforman los ciclos no son estrenos ya que ya han llevado a cabo su circuito comercial. Sin embargo, sus derechos son gestionados de igual forma con el productor o titular de sus derechos.

La programación de ciclos permite abordar de manera eficiente varios de los objetivos de una organización cultural. Para programar ciclos, por tanto, se parte por revisar los objetivos, tanto aquellos que provienen de la Red de Salas como los propios.

Una vez visualizados los objetivos, se pueden formular ciertas preguntas que ayudarán a definir su duración y contenido.

Programación asociada

Por último, se puede trabajar con una "programación asociada" que contempla, por una parte, contenidos audiovisuales y por otro lado una actividad asociada a esta programación. Dichos modelos de programación ofrecen una gran oportunidad para vincular a la comunidad con la sala como un espacio cultural que trasciende a la cartelera.

Para diseñar una programación asociada se deben visualizar las audiencias que la sala atiende y las potenciales audiencias de nuestra comunidad. Se diseña una actividad dirigida exclusivamente a un grupo determinado, y es ese grupo el que indica el tipo de actividad y contenidos a programar.

A modo de ejemplo se puede pensar la siguiente actividad:

Una programacion asociada dirigida a: dueñas de casa, para lo cual se puede proponer una actividad que por un lado contenga 3 películas de contenidos sugerentes para ese grupo de mujeres, un horario que les convenga y una actividad dirigida que implique la participación directa de estas mujeres, por ejemplo: películas que toquen los conflictos más paradigmáticos de las mujeres entre 30 y 50 años, la actividad posterior puede ser una conversación con una escritora o una sicóloga experta en estas materias, acompañada de un cóctel y/o una charla-taller.

PROGRAMACIÓN ASOCIADA CONVENIO CON CENTRO EDUCACIONAL

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

1. Gestión de acuerdo: El responsable de la sala gestiona una reunión para proponerle a la contraparte del centro educacional una actividad conjunta que tenga valor para sus estudiantes.

En esta negociación, el responsable presentará una idea general del ciclo y recibirá la retroalimentación de la contraparte.

2. Propuesta: Una vez que se tiene un pre-acuerdo, se le propone un ciclo específico, por ejemplo, asociado a temas de Inserción Social o Trastornos Mentales. Para ello, se le debe presentar a la contraparte un listado tentativo de obras a presentar y se requerirá la propuesta de las actividades paralelas, por ejemplo, una pequeña charla antes de la exhibición de la película de un experto en el trastorno o problema que presenta la obra.

3. Planificación y calendarización: Con los acuerdos generales logrados, el responsable de la sala presenta una planificación formal de la actividad que incluye tanto la exhibición de obras, como las actividades adicionales.

Es importante que esta propuesta se realice de modo formal y, con al menos, un mes de anticipación, debido a que las instituciones muchas veces deben cumplir con procedimientos internos.

En la planificación también deben especificarse con claridad los compromisos y responsabilidades de cada parte.

Si bien hemos presentados tres modelos de programación, cada sala y cada programador debe, sin duda, diseñar sus propios modelos de programación.

GESTIÓN Y PROGRAMACIÓN

Los contenidos audiovisuales se desglosan en diversas categorías, que implican al mismo tiempo gestiones diferentes para lograr sus derechos. Gestionar una película requiere la ejecución de una cadena de acciones:

- Contactar al titular de los derechos de explotación de la película.

- Diseñar y firmar un contrato de derechos de exhibición.

- Gestionar físicamente la recepción y devolución de la película.

Titulares de derechos

La legislación audiovisual en Chile establece que la titularidad de las películas nacionales pertenece a los productores. Es necesario por tanto disponer de los derechos de exhibición de cada productor. Una película no puede ser exhibida sin la autorización explícita y escriturada de su titular. Normalmente los productores trabajan con un distribuidor a quien le entregan la capacidad de negociación de la explotación de la película. En ese caso, los derechos deben gestionarse en forma directa con los distribuidores.

Por otra parte un contrato de exhibición es la mejor herramienta para proteger tanto la propiedad intelectual de la obra como la seguridad con la que debe contar una sala.

En caso de trabajar con contenidos provenientes de instituciones, son ellas las que disponen de los derechos de exhibición por tanto la sala podrá gestionar directamente con estas.

Contrato de exhibición

Un contrato de exhibición es un acuerdo entre dos partes, el exhibidor por un lado y el titular de derechos por otro. Allí se establecen las condiciones mínimas en que será autorizada la exhibición. Dichos aspectos fundamentales se refieren a:

- Número de exhibiciones permitidas.

- Pago o liberación de pago por la adquisición de la película.

- Condiciones básicas de exhibición.

PROVEEDORES DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES

Distribuidoras

Las distribuidoras adquieren directamente de los grandes estudios

(mayors) o productores el derecho de exhibición de las películas que suman a su catálogo.

En Chile, existen varias distribuidoras, entre las que se encuentran:

NOMBRE	PERFIL	CONTACTO
Miradoc	Proyecto producido por Chiledoc, que tiene por objetivo descentralizar el documental generando un circuito regional de exhibición comercial, estrenando documentales nacionales a lo largo de todo Chile.	Diego Pino / diego@chiledoc.cl
Storyboard Media	Dedicada a distribución de contenidos nacionales y gestión de audiencias.	Gabriela Sandoval gs@storyboardmedia.cl www.storyboardmedia
Los Films de la Arcadia	Distribuidora de cine arte de origen europeo e iberoamericano.	Alex Doll alexdoll@arcadiafilms.tie.cl
Gitano Films	Distribuidora de cine independiente nacional.	Alejandro Parra gitanofilms@gmail.com
Transeuropa Films	Distribuidora de películas extranjeras.	www.transeuropafilms.cl
BF / Market Chile	Agencia de distribución y ventas internacionales dedicada en exclusivo a estrenar, promover y comercializar el cine chileno.	Alexandra Galvis alexandra@bfdistribution.cl
Fox-Warner	Distribuidora de contenidos comerciales de sus propios estudios	www.foxwarnerchile.cl
UIP	Distribuidora de contenidos comerciales de Paramount Pictures y Universal	www.uipchile.com
Andes Films	Distribuidora de contenidos comerciales	www.andesfilms.cl

Productores audiovisuales

Para acceder a una lista de productores de películas nacionales se recomienda consultar con los gremios que los agrupan: API, Asociación de Productores Independientes (www.apichile.com), APCT, Asociación de Productores de Cine y Televisión (www.apct.cl) o el Observatorio Audiovisual (www.observatorioaudiovisual.cl).

Instituciones

Existen diversas instituciones u organizaciones que disponen de contenidos audiovisuales, tales como: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Consejo Nacional de Televisión, bibliotecas o institutos binacionales de cultura tales como el Instituto Chileno Británico de Cultura, Instituto Chileno Alemán de Cultura o Instituto Chileno Español de Cultura.

Licencias anuales

Existe también la posibilidad de gestionar derechos de exhibición en forma empaquetada, gestionada por empresas que representan derechos. Esto quiere decir, contratar una base de datos de contenidos audiovisuales y una cantidad de exhibiciones anuales. Este sistema presenta el beneficio de acceder a una gran cantidad de contenidos a un precio razonable, sin embargo, tiene la dificultad de no contar con los títulos que son estrenos del año. En Chile la empresa que representa estos derechos es MPLC, Motion Picture Licensing Corporation.

Un exhibidor puede al mismo tiempo gestionar derechos particulares con cada titular y contratar un plan anual con licencias empaquetadas.

CALENDARIZACIÓN

El programador, una vez haya hecho su curatoría y esta haya sido aprobada en conjunto al equipo de la sala, tendrá que darle espacios en el calendario anual.

Los estrenos le dan a la sala una programación permanente y estable. La programación de ciclos y actividades asociadas permiten, por un lado trabajar en la formación de audiencias y por otro, entregarle al entorno una experiencia que va más allá de una película determinada, permitiendo general lazos con la comunidad a la que pertenece.

Calendarización de estrenos

Calendarizar la programación de una sala es un ejercicio que se debe realizar en conjunto a la industria. El programador debe para esto estar en permanente relación con a lo menos:

- Programadores de multisalas
- Programadores de salas

- Productores

- Distribuidores

El calendario de estrenos se denomina en la jerga del mercado de las multisalas “Competitive”. Los productores de películas sin estrenar, tienden naturalmente a negociar sus estrenos en primer lugar con la multisalas, ya que son ellas las que “lideran” el mercado cinematográfico.

La gestión del programador de la sala debe lograr negociar con el productor de la película a estrenar en forma simultánea en su sala, esto quiere decir que el mismo jueves que la película abra cartelera en multisalas, lo haga también en la sala.

Esto sin duda ayuda a complementar la estrategia de difusión y promoción de una película. Sin embargo, como las multisalas privilegian la taquilla, es probable que una película sólo se mantenga una semana en sus carteleras. Esto se transforma en una oportunidad para la sala de darle continuidad a su programación ofreciéndole al productor un nuevo espacio para su película, donde le puede garantizar un mayor tiempo de exibición que el que le otorgan las multisalas, acompañado de una estrategia dirigida a su público objetivo.

El arte de negociar en el mercado audiovisual, dependerá de:

- Disponer de altos estándares en la sala.

- Mantener vinculación directa con el productor.

- Ofrecer al productor un trato diferenciado y personalizado.

- Ofrecer al productor estándares técnicos.

- Garantizar al productor una adecuada medición de público.

Calendarización de ciclos y actividades asociadas

A diferencia de los estrenos, esta programación permite un mayor grado de libertad, por tratarse de contenidos que no necesariamente están en el circuito de explotación comercial.

Para programar estos contenidos se deben tomar en consideración factores externos a la sala, como por ejemplo:

- Contenidos pedagógicos escolares.

- Características de la comunidad.

- Meses temáticos.

- Nichos de la comunidad.

Esta programación permite ocupar franjas de horarias de la sala que no funcionan para ofrecer una programación de estreno, tales como las mañanas o los primeros horarios de la tarde. Por ejemplo, si se diseña una programación asociada a mujeres dueñas de casa, podría funcionar

calendarizar esta actividad un sábado de 11:00 a 14:00.

El calendario anual

La calendarización anual es un trabajo que se realiza en equipo. A lo menos deben participar de ella, el programador y el gestor de la sala.

La calendarización debe trabajarse en forma anual, sin embargo, debe difundirse por períodos más acotados.

Debe hacerse un trabajo equilibrado de difusión, que permita, por un lado, instalar en la comunidad una oferta estable y periódica y, por otro lado, comunicar en forma parcelada la oferta específica.

CAPÍTULO 3 / COMUNICACIÓN, MARKETING Y REDES SOCIALES

CAPÍTULO 3: LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES 85
RESUMEN DEL CAPÍTULO 86
LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES 87
¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES? 88
EL EQUIPO DE DIFUSIÓN Y SUS COMPETENCIAS 89
EL MENSAJE A COMUNICAR 92
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL 94
LA ESTRATEGIA DE PRENSA 95
LA ESTRATEGIA DE MARKETING 100
COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD 104
COMUNICARSE CON LAS AUDIENCIAS:¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ? 104
MAPA DE COMUNIDAD 107
REDES SOCIALES 110
¿QUÉ SON LAS REDES SOCIALES? 110
LA ESTRATEGIA DE REDES SOCIALES 113
HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS EN REDES SOCIALES 115

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el presente capítulo se aborda la importancia de la comunicación, difusión y marketing con las audiencias de una sala de cine, analizando los mecanismos y enfoques para el contacto adecuado con cada tipo de audiencia.

Se define, caracteriza y ejemplifica la estrategia comunicacional y de marketing de la sala y sus diferentes enfoques y posibilidades, señalando además el modo de realizar un diseño de esta estrategia, sus contenidos y mensajes. Se especifican las características de la implementación de la estrategia de comunicación, difusión, prensa y redes digitales.

Además, se define y caracteriza el concepto de difusión, presentando los elementos que lo componen y los objetivos asociados a esta actividad. Tras ello, se sugiere una metodología de gestión de la difusión, así como una metodología de trabajo para abordar las tareas de la difusión según responsabilidades.

LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

En términos generales, pensar en comunicación es pensar estratégicamente. Una sala de cine, debido a su naturaleza, siempre debe pensar en: ¿qué comunicar? ¿cómo hacerlo? y ¿cuándo hacerlo?. Para comenzar, proponemos el siguiente mapa de ruta a la hora de pensar en comunicación:

• La planificación y la gestión de la sala en un periodo determinado (un año, un semestre, un trimestre) permite distinguir cuáles de las actividades o acciones deben ser comunicadas a alguien.

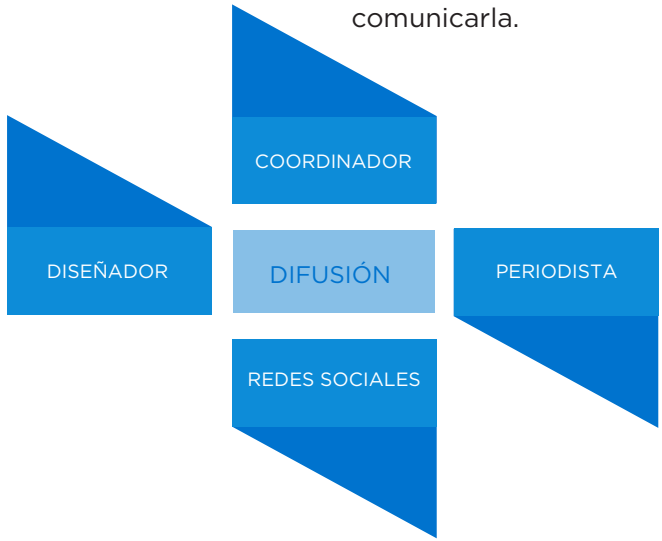
• Junto al permanente insumo de los objetivos estratégicos de la institución, la mirada siguiente a la definición de las actividades es la determinación de los objetivos concretos que les atribuiremos.

• De manera casi simultánea, pensaremos en el tipo o tipos de público a los cuales está dirigida la actividad. Esto es importante, ya que nos permite conocer el tipo de lenguaje y contexto sobre el cual deberemos establecer la comunicación.

•Considerando lo anterior, el siguiente paso es poder diseñar correctamente el o los mensajes a comunicar.

• Después nos tocará seleccionar los canales adecuados (a la actividad, al público, al estilo de lenguaje) de comunicación para dar cumplimiento correcto a los objetivos.

• Con todo ello, podremos planificar la comunicación de acuerdo a dos ejes esenciales: el calendario de la sala y de la actividad particular, y las acciones que realizaremos para comunicarla.



¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES?

Una estrategia de comunicaciones es el diseño de un plan que permite transmitir todos aquellos contenidos e informaciones relativas a las actividades y que se desea que los distintos públicos interesados conozcan. La estrategia de comunicaciones de una sala de cine tiene dos focos:

- Un foco global o estrategia comunicacional de la sala, que responde a la estrategia paraguas o plan integral de la sala en un período de tiempo extendido, por ejemplo, en el plazo de un año. Este foco responde a los objetivos estratégicos de la sala y a su misión y visión.

- Un foco particular o estrategia de la programación, que responde a posicionar una cosa única, identificable y acotada en el tiempo. Con características individuales.

La estrategia de comunicaciones considera el diseño del estilo comunicacional, los mensajes y la "imagen" de la sala que se quiere comunicar, dice relación con la comunicación de una identidad corporativa de la sala. La estrategia de comunicaciones global tiene objetivos a mediano y largo plazo. Considera también el diseño de un mapa de comunidad integral (360°), con relaciones directas e indirectas.

La estrategia de comunicaciones se vincula con las características propias de cada actividad o contenido contemplado en la programación de la sala: ciclos de cine, películas, autores, entre otros. Se considera en este caso como público objetivo de la estrategia, sólo a aquellos relacionados directamente con dichos contenidos. En la mayoría de los casos este target es un segmento de nuestra audiencia.

Para ambos focos, el diseño de la comunicación requiere apoyo de un mapa de la comunidad de la sala de cine.

Ejemplo de estrategia de comunicaciones:

Posicionamiento de “La mejor sala de cine para el público infantil”:

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO
Posicionar a la sala como “la mejor sala de cine para el público infantil”.	Construcción del argumento comunicacional: ¿por qué somos la mejor sala para público infantil?: visibilizar las ventajas, las características, la programación de la sala.	Visibilidad de las actividades de formación de audiencias.
	Gestión con instituciones escolares para la asistencia a sala: visibilizar la actividad.	Generación de interés en otras instituciones educativas por acceder a la sala.
	Promoción de ese relato en plataformas propias.	Valorización por parte de las autoridades de nuestro aporte a la comunidad.
	Promoción de ese relato en formato de “noticia” para la prensa.	Aumento de presencia en prensa.

EL EQUIPO DE DIFUSIÓN Y SUS COMPETENCIAS

El área de comunicaciones de una sala de cine tiene entre sus objetivos más importantes:

a) Implementar el diseño de un equipo de difusión que esté conectado cotidianamente con la dirección de la sala y con el área de programación,

b) Diseñar y operativizar un plan de comunicaciones para que la sala se vincule con sus audiencias.

El equipo encargado de la difusión de una sala, de manera basal, debe cumplir con las siguientes competencias:

- Capacidad de informar por medio escrito, oral y audiovisual de la información de programación y otras actividades de la sala a medios de prensa, autoridades relacionadas con la sala, otras instituciones u organizaciones relacionadas con la sala, público general.

- Capacidad de diseñar e implementar estrategias de prensa con medios escritos, radio, televisión, medios digitales, etc.

- Capacidad de diseñar e implementar estrategias de marketing mediante las plataformas comunicacionales con que cuenta la sala.

- Capacidad de buscar y generar alianzas con otros que permitan

difundir y aumentar la visibilidad de la información de la sala, como gestión de Media Partners[1].

• Capacidad de diseñar e implementar estrategias de difusión y marketing por redes sociales.

Dependiendo de la envergadura de la sala, el equipo de difusión puede ir creciendo de acuerdo a las necesidades. Para cumplir con estas competencias, un equipo base de difusión debe estar compuesto por:

• Un coordinador de difusión, puede ser un periodista, un comunicador, publicista u otro que tenga una visión estratégica de la información, sepa detectar oportunidades y que pueda construir buenas relaciones con autoridades, medios de comunicación, directivos y otras organizaciones. El coordinador es quien diseña las estrategias, traza objetivos y revisa los resultados. Es asimismo quien lleva la relación con sus pares de otras instituciones y de los aliados de la sala, sean estas

1. Media Partner: concepto anglosajón referido a los medios de comunicación con los cuales se realiza una alianza estratégica, que consiste por parte del medio en: espacios editoriales y de publicidad preferenciales, a bajas tarifas o como contraprestación a la aparición de su marca en las acciones de la sala y la exclusividad sobre determinados contenidos.

empresas, medios de comunicación u otros. El coordinador debe ser capaz de identificar a los voceros, tanto de la sala (los corporativos), como a los de cada actividad particular (ciclos, estrenos u otros).

• Un periodista, ocupado principalmente de la gestión cotidiana con la prensa. Esta gestión debe ser proactiva y también reactiva, mirando siempre las oportunidades que la contingencia mediática ofrece para posicionar los temas de interés de la sala. El periodista debe mantener actualizadas las bases de datos de contactos interinstitucionales y las de los medios de comunicación

• Un diseñador, preocupado de darle una imagen a la comunicación y difusión, que esté alineado con el branding corporativo de la sala (imagen de marca) o de la institución a la cual pertenece. Debe dar seguimiento a todo el proceso de producción, manejar los procesos de imprenta, y conocer las herramientas para el diseño digital.

• Un encargado de redes sociales, experto en el manejo de sitios web y otras redes sociales que esté encargado de dar curso a la estrategia ("viralizar"), tener feedback con los usuarios y ocuparse de los planes que respondan a dar cabida a los intereses manifestados por estos usuarios. Es el encargado de monitorear lo que ocurre con la sala, con su programación y con entidades similares en la red.

La metodología de trabajo es la siguiente:

1. Pauta semanal de difusión (donde participa la dirección de la sala, el encargado de programación y el coordinador de difusión):

• Se revisan las actividades previstas a corto y mediano plazo.

• Se definen las prioridades a comunicar.

• Se revisan los diseños estratégicos propuestos.

• Se reciben por parte del encargado de difusión los lineamientos de programación y dirección.

• Se evaluan las acciones implementadas en la pauta de la semana anterior.

2. Pauta semanal de equipo de difusión (donde se reciben las directrices del coordinador de difusión):

• Se asignan las tareas a ejecutar.

• Se definen plazos y metas.

3. Reuniones específicas para tratar temas específicos:

•Una actividad importante.

•Una acción en conjunto con otras instituciones, etc.

EL MENSAJE A COMUNICAR

Para la comunicación de una sala de cine lo más importante es el mensaje que se va a transmitir. Este es una herramienta comunicacional estratégica que debe estar al servicio de la misión, visión y objetivos de la sala, permitiendo traducirlos en un lenguaje empático y efectivo para la comprensión por parte de nuestras audiencias y el resto de los públicos interesados. Es preciso elaborar mensajes apropiados para cada público interesado de nuestra sala.

El mensaje es un llamado atractivo para los públicos. Es una promesa que debe ser cumplida, que genera expectativa en razón de la experiencia concreta que la sala puede ofrecer, por tanto debe ser real.

El mensaje se fundamenta en la elección de un estilo de lenguaje, determinado por las características de nuestros públicos, que puede ir de lo formal a lo informal o casual.

El proceso de construcción del mensaje debe contemplar:

• Trabajo conjunto. La necesidad de que las áreas de comunicación y de programación diseñen en forma conjunta la estrategia de comunicación y se establezca una comunicación fluida para desarrollar cada acción: quien comunica debe saber qué está comunicando.

• Pensar en los canales. La necesidad de estructurar el mensaje en función de:

a. Los canales existentes de la sala: internet, audiovisual, impresos u otros.

b. Los canales inexistentes de la sala: crearlos adecuadamente para el posicionamiento de dicho mensaje si así se requiriese (sitio web, Facebook, mailing, entre otros).

• Pensar en el público. La necesidad de diseñar el mensaje en función del tipo de público al que nos dirigimos: el tono, las palabras claves o la forma de expresar el mensaje diverge según los targets de comunicación.

• Propuesta con distinción. La necesidad de elaborar un mensaje rico en contenido, afín a la programación, empático con el público y alejado de los lugares comunes. El elemento clave a considerar en la construcción del mensaje comunicacional es la diferenciación. Esto es, definir los elementos que los públicos interesados puedan distinguir, en medio de las muchas otras informaciones similares. Y comenzar a re-conocernos.

Ejemplos de mensaje a comunicar:

Mensaje que articula la comunicación: "Ciclo: Misterios de la filmoteca"[2].

Posicionamiento y bajada:
"Los críticos y los historiadores de cine son gente limitada, pero las cinematecas no. Así es como se revalorizan películas que importan, pese a que nadie se acuerde de ellas. Durante diciembre el espectador podrá descubrir dieciséis filmes valiosos pero postergados, que integran el acervo de la Filmoteca Buenos Aires".

De esto se destacan los conceptos:

- Diferenciación o particularidad para cautivar interés.
- Películas olvidadas pero al parecer muy interesantes.
- Sin intermediarios.
- Experiencia para el público: filmes valiosos pero postergados.

Mensaje que articula la comunicación: "El primer Hitchcock".

Posicionamiento y bajada:
"Un ciclo que recopila las películas realizadas por el director inglés Alfred Hitchcock durante su período silente, entre 1925 y 1929, en copias restauradas y con acompañamiento musical en vivo. Las nueve películas que conforman este ciclo son una muestra del talento que desde esos inicios silentes Hitchcock desarrolló como narrador de historias en imágenes en movimiento".

De esto se destacan los conceptos:

- Diferenciación o particularidad para cautivar interés: período silente, acotado en el tiempo, inicios de Hitchcock.
- Calidad técnica de la proyección: copias restauradas.
- Experiencia para la audiencia: acompañamiento musical en vivo.

2. Textos extraídos de sitio web Filmoteca de Buenos Aires, Argentina.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Una estrategia comunicacional opera con la siguiente lógica:

• Definición de un objetivo estratégico. Es la declaración de una meta relevante para la sala que se desea cumplir a través de la programación. Por ejemplo, abrir la sala a un nuevo horario para captar nuevas audiencias (por ejemplo, abrir cine de trasnoche).

• Definición de posicionamiento de la sala de cine. La sala debe tener clara su definición de posicionamiento comunicacional de acuerdo a su definición de misión y visión y cómo éstas se expresan en las comunicaciones. De esta manera, para cada actividad o conjunto de actividades a comunicar se definirá un posicionamiento comunicacional particular o específico, desprendido de su posicionamiento general, que considere:

• El tema o contenido.

• La definición de voceros, por ejemplo director, protagonistas, productor y otros.

• Los mensajes a transmitir.

• Los hitos comunicacionales.

• La definición de las plataformas mediales precisas para dichos mensajes.

De esta forma, si en la declaración de posicionamiento institucional es muy relevante el acceso transversal a todo tipo de público, y el norte de la sala está en la formación y captación de audiencias, el posicionamiento puede ser: “cine gratuito y de calidad para todas y todos”.

• Definición de público objetivo. Para cada actividad o conjunto de actividades a comunicar se debe definir con precisión el público objetivo, sus espacios de consumo cultural y las oportunidades de contacto y comunicación [3].

Las preguntas a responder son: ¿a quién está dirigida la actividad? ¿cuál es el público objetivo que ya pueda haber definido el autor de la película? ¿cuál es el público que sigue a determinado autor en el caso de un ciclo de homenaje? ¿quiénes se sentirán convocados con esta actividad? ¿a quiénes quiero convocar a esta actividad?

• Diseño de la estrategia de comunicaciones. Una vez ejecutadas las acciones anteriores, se lleva a cabo el proceso de diseño e implementación de la Estrategia de Comunicaciones.

El plan o estrategia de comunicación es la mirada global para distribuir el o los mensajes. Su objetivo es

3. En el Capítulo de Audiencias se detalla cómo identificar, definir y trabajar con las audiencias y públicos de nuestra sala.

difundir los mensajes y valores diferenciadores de cada actividad o conjunto de actividades a nuestras audiencias y otros públicos objetivo. La comunicación que se le dará a determinada actividad no debe supeditarse sólo a la gestión que se realice con los medios de prensa, ni al uso que se le de a las plataformas de comunicación de la sala, ni a las posibles acciones que se realicen mediante marketing y publicidad. La estrategia de comunicación es una mirada global que reune y coordina las anteriores definiciones.

La estrategia de comunicaciones considera el diseño del siguiente mapa de trabajo:

LA ESTRATEGIA DE PRENSA

Para una organización cuya gestión está en el sector de la cultura y cuyo quehacer se vincula con el público, los medios de comunicación son muy útiles aliados. La relación planificada desde el área de comunicaciones de una organización con los medios se llama Estrategia de Prensa.

Una Estrategia de Prensa es el diseño de un plan que permita transmitir todos aquellos contenidos e informaciones relativas a nuestras actividades y que deseamos que nuestros distintos públicos interesados conozcan, a través de los medios de comunicación social.

Esta estrategia considera el apoyo comunicacional de los medios de prensa, en el marco del estreno y exhibición de cada película o el desarrollo de cada actividad o ciclo.

La estrategia de prensa considera el trabajo con las vocerías desde la sala, la gestión proactiva con los medios de comunicación (el posicionamiento de temáticas interesantes para estos, posicionamiento de autores, creación de instancias mediá-

ticas, oportunidad de participación en hitos mediáticos, entre otros), el monitoreo de prensa periódico y la medición de resultados.

La estrategia de prensa debe considerar los siguientes pasos en la elaboración del plan:

• Definición de contenidos, objetivos y tareas.

• Diseño de mensajes principales de acuerdo al público objetivo.

• Diseño de calendario o Carta Gantt.

• Gestión y coordinación con los medios (Radio, Prensa Impresa, TV, Medios Digitales) a nivel local, regional y nacional, de acuerdo al plan.

• Realización de alianzas de Media Partners.

Para esto, entre otras acciones, el equipo de comunicaciones debe realizar:

• Diseño, preparación y edición de contenidos.

• Diseño de plan de prensa diferenciado de acuerdo al cruce de los grupos objetivos y el tipo de medio de comunicación.

• Difusión general de convocatoria en medios.

• Actualización permanente de base de datos de medios nacionales y locales.

• Redacción de comunicados de prensa.

• Convocatorias a funciones especiales de prensa.

• Gestión proactiva de prensa por plataforma: medios impresos (diarios y revistas), TV, radios, medios digitales, medios especializados, otros.

• Gestión proactiva de prensa a nivel nacional (general) y local (regiones).

• Gestión de prensa reactiva para canalizar las demandas específicas de los medios.

• Considerar y preparar las vocerías (Ejemplo: programador, directores de films, actores, invitados, etc.).

Evaluación del resultado. La estrategia de medios debe fijar un mínimo de apariciones en prensa para ser evaluada y superada posteriormente. Siempre hay que contemplar la valorización en apariciones en prensa (CM/col).

¿Cómo escribir un comunicado de prensa?

Titular. Es ideal buscar títulos cortos o que no contengan más de 10 palabras.

El epígrafe (arriba del título) es opcional, se utiliza para complementar el título y debe ser muy corto.

La bajada se ubica debajo del título y no debe sobrepasar las 2 o 3 líneas. Es un pequeño párrafo que entrega uno o dos datos atractivos del texto a continuación.

Ejemplo:

Del 15 al 30 de noviembre, en Cineteca Nacional de Chile (epígrafe)
Ciclo de Ignacio Agüero comienza con su filme más premiado (título)
"El Otro Día" abrirá el Ciclo "El Cine de Ignacio Agüero", que repasa toda la filmografía de uno de los directores chilenos de mayor valor en el género documental. (bajada 1)

Párrafo inicial o Lead

Es el primer párrafo del texto y puede comenzar con la ciudad, el mes y el año en que se desarrolla la actividad o bien, puede comenzar con el nombre de la institución que emite el texto y el año. No debe sobrepasar las 5 líneas.

Aquí se debieran responder las siguientes preguntas: ¿Qué quiero informar? ¿Cuándo sucede (fecha/hora)? ¿Dónde sucede? ¿Por qué se organiza? ¿Quién lo organiza? ¿Cómo acceder a la actividad (tiene un valor, es gratis, hay que inscribirse?).

Ejemplo:

Cineteca Nacional de Chile, 2013.- Con motivo de la conmemoración de los 64 años del nacimiento del documentalista chileno, la Cineteca Nacional junto a Asociación de Documentalistas de Chile -ADOC-, han organizado el ciclo gratuito "El Cine de Ignacio Agüero", que comprende un repaso por sus 14 realizaciones, incluyendo aquellas de mayor reconocimiento internacional, "Cien Niños Esperando un Tren" y "El Otro Día". Las funciones serán realizadas en la Cineteca Nacional de Chile, del 15 al 30 de noviembre, a las 19:30 horas.

Un comunicado de prensa idealmente no debe sobrepasar las 2 páginas o carillas. La tipografía debe ser legible, con caracteres como Arial o Times New Roman, con fuentes de 11 o 12 puntos de tamaño.

El cierre del comunicado debe incluir un texto base que explique qué es y qué hace la institución que emite el texto. Si hay partners, auspiciadores o agradecimientos protocolares, deben incluirse. Este apartado debe ser igual en todos los comunicados.

Por último, incluir los datos de contacto del periodista o de la persona que entregará informaciones del evento y la institución a quienes las soliciten.

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA CICLO DE CINE

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

1. Defina el posicionamiento comunicacional que tendrá el ciclo en una frase.

• Dele un nombre y defina las características principales del ciclo.

• Defina los voceros.

Escriba los mensajes comunicacionales a transmitir, al menos 3:
1. _____
2. _____
3. _____

Defina las plataformas mediales precisas para dichos mensajes:
1. _____
2. _____
3. _____

2. Defina el grupo objetivo de público para el ciclo de cine:

3. Defina el planteamiento estratégico de comunicaciones, siguiendo los pasos de estas preguntas:

• ¿Qué hará con la prensa? ¿Cuándo?
• ¿Qué hará con los líderes de opinión, comunidad o autoridades relevantes?
• ¿Qué hará a través de las redes sociales? ¿Dónde?
• ¿Qué hará como piezas de marketing? ¿Dónde?

CALENDARIZACIÓN DE PLAN DE COMUNICACIONES

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

La sala debe tener una planificación de comunicaciones que active la relación periódica con sus audiencias. En este sentido, independientemente de las acciones comunicacionales específicas por campañas, ciclos o eventos particulares, es necesario establecer un flujo de comunicación mínimo para cada público interesado, esto se ve reflejado en el diseño de un calendario de comunicaciones.

Generación de calendario

El encargado de comunicaciones, o en su defecto el responsable de la sala, creará una tabla Excel o similar, que considere en sus columnas las semanas y meses del periodo a calendarizar.

En el otro vértice de la tabla se considerarán todos los tipos de públicos: Audiencias y usuarios; autoridades y líderes de opinión, medios de comunicación, inversores, red de salas, y otros que se consideren relevantes.

Calendarización

Debe definirse para cada grupo objetivo una periodicidad estandarizada mínima. Una vez llenadas todas las casillas correspondientes. No deben promocionarse más de 2 iniciativas en una semana, aunque sea para grupos diferentes.

LA ESTRATEGIA DE MARKETING

¿Qué es la estrategia de marketing?

El marketing es una forma que busca una empresa o institución y su marca, de vincularse con sus públicos o clientes. El objetivo principal es la instalación de un valor o necesidad que "satisface" el producto o servicio ofertado u ofrecido. En la actualidad, el marketing intenta construir relaciones redituables con los clientes, esto quiere decir que a través del marketing, se pueden conseguir establecer relaciones con usuarios, clientes, consumidores o espectadores en donde ambos (empresa u organización y persona) obtengan un provecho de la misma.

Una estrategia de marketing permite publicitar la sala y sus actividades a través de canales de promoción complementarios a los ya descritos para la comunicación con la comunidad.

Se compone esencialmente de dos espacios:

Estrategia transversal. Debe promover a la sala, su identidad, su misión y visión y sus objetivos estratégicos. Se compone de la imagen corporativa, los mensajes institucionales estratégicos y debe ser permanente en el tiempo. Debe expresarse en las plataformas propias de difusión (sitio web, informativos, papelería, pendones, vía pública) y en plataformas activadas mediante alianzas estratégicas (banners en sitios webs aliados, spots en TV, frase radial, menciones, etc.). Esta estrategia debe ser masiva y transversal, es decir, debe hablarle a todos los públicos interesados de la sala.

Estrategia particular por evento. Corresponde a la estrategia de marketing como un plan de promoción y difusión específico, enfocado en el marketing directo y el cara a cara con los públicos interesados del evento o actividad, activando la comunicación e información de la película, ciclo, muestra u otro, para cautivar e invitar a la audiencia definida como objetiva, de un modo creativo, empático y consistente con el foco o target seleccionado. Debido a la naturaleza característica de la Red de Salas, esta estrategia no debiera ser masiva, sino más bien específica de acuerdo a los targets de audiencias, y sistematizada de acuerdo a cada una de las plataformas comunicacionales que se operarán desde la sala.

Para ambas estrategias es necesario considerar:

- El público objetivo de la estrategia.
- El planteamiento general y objetivos específicos.
- El presupuesto asignado.
- El responsable.

Espacios de activación para la estrategia de marketing:

Espacios publicitarios. Cada película o actividad debe contar con una gráfica correspondiente para:

- Acciones en sala: afiche, flyer, stands, otros.

- Acciones en vía pública: afiche, fyer, postal, otros.

- Audiovisuales: spot para sala, frase radial, otros.

- Acciones para redes sociales: virales para redes sociales, banners promocionales.

Medios digitales. Los medios digitales como sitio web, Facebook, Twitter y otros sirven para escuchar y dialogar con el público, esto implica introducir estrategias de difusión en ellos también y poder medir los resultados de impacto de acuerdo a cada una. El uso de los medios digitales puede beneficiar de múltiples maneras: informar y difundir, recibir feedback de las audiencias y observar qué conversaciones e intereses se están dando por estas vías.

Joe Kutchera[4] propone un estándar simple para la estrategia de marketing digital, basada en 5 pasos. El objetivo principal de este método es que las organizaciones se conviertan en "contadoras de historias" con el fin de crear una conexión con los clientes, transformando así a los clientes en fans de una comunidad. Los cinco pasos son:

1. Escuche a su público. A través de lo que dice la gente en canales como Facebook, Twitter, blogs, hay que tomar ideas para una nueva campaña de marketing, o crear otros canales, más y mejor información.

2. Experimente como usuario, empatice con sus necesidades, a través de la definición de perfiles configurados a partir de la información que dan nuestros usuarios, es posible hacer perfiles, es decir, una representación de lo que la audiencia desea de la sala y de su programación, por ejemplo un perfil de adulto mayor, de joven, etc.

3. Integre sus canales de comunicación con sus usuarios, como por ejemplo un sitio web debe conversar y ser consistente con Twitter, Facebook, etc.

4. Transforme a su público en comunidades. Involucrar a los usuarios en nuevas historias, en relaciones de interés con la sala o con sus temáticas de programación, club de socios o amigos, etc. Los concursos por redes sociales o el intercambio de fotografías, videos

4. Disponible en sitio web de Joe Kutchera. Revisado el 17.01.2014, 13.24 Hrs. (http://joekutchera.com/).

u otros mediante la participación es buen activador de este involucramiento.

5. Optimice. Mida los resultados de los proyectos, de los alcances de la difusión, ponga metas y revise sus objetivos de comunicación de acuerdo a las respuestas de los usuarios.

Más detalles del funcionamiento de las redes sociales en las comunicaciones se encuentran al final de este capítulo.

Recursos gráficos para el marketing

• Uso de gráfica estándar. Es común que la película llegue a la sala con su gráfica ya implementada por el productor o distribuidor, a quien habrá que solicitarle las piezas adecuadas para las vitrinas de difusión: web, espacios interiores de la sala, espacios exteriores y vía pública, redes sociales, Media Partners, etc. Cabe señalar que el uso de este tipo de gráficas preexistentes, si bien ahorran costos de diseño y producción, no consideran las particularidades y presencia de marca de la sala en sus piezas, por tanto se abocan a publicitar más bien el contenido que el espacio que lo media.

• Uso de gráfica diferenciadora. Es necesario considerar que si se quiere particularizar o personalizar los mensajes y sus bajadas gráficas, se debe invertir en el diseño y producción de nuevas visuales y aplicaciones que así lo ameriten. Es recomendable que cada sala se ciña al desarrollo de imagen corporativa propia, para realizar una propuesta gráfica para cada actividad, de modo de obtener coherencia visual y promover el reconocimiento de la identidad corporativa en todas sus expresiones visuales. De esta forma, cualquiera que sea el contenido o actividad a difundir, se verá publicitado en el formato global de la marca de la sala.

CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING PARA CAMPAÑA DIGITAL

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

1. ¿Qué está diciendo nuestro público? El encargado de comunicaciones levantará la siguiente información, considerando tanto la opinión de las audiencias activas, como la de las potenciales en redes sociales. Se recomienda un plazo de una semana:
• ¿Qué quieren ver (películas, directores, géneros)?
• ¿Qué valoran de una experiencia cultural, con qué relacionan sus estas experiencias?
• ¿Qué se puede deducir de su comportamiento de consumo (tiempos, días y horarios favoritos, acompañantes, etc.)?

2. Propuesta de campaña. Reúna a todo su equipo y discutan la información anterior, definan un concurso ideal, considerando:

• Incentivos: Qué ganarán por participar (entradas, tours guiados, artículos promocionales, reconocimientos, etc.).
• Solicitud: ¿Qué les pediremos que hagan? (Votar por opciones, decir por qué una película/actor/director es su favorito, proponer una innovación para la sala, compartir fotos, etc.).
•Mecánica: ¿Cómo funcionará, en qué canales, por cuánto tiempo y con qué reglas?
•Indicadores: ¿Qué esperamos, a quiénes queremos alcanzar, cómo lo mediremos? (Nº de menciones positivas, nº de personas involucradas, cobertura en medios especializados, etc.).

2. Adaptación. Una vez propuesta la campaña, responda estas preguntas y modifique lo que corresponda:
•¿Cómo podemos personalizar la campaña para que transmita mejor nuestra identidad?
•¿Qué podemos modificar para hacernos cargo de la información recabada en el punto 1?
•¿Qué problemas – prácticos o de mensajes comunicacionales- puede generar la campaña?

3. Evaluación. Terminada la campaña, responder las siguientes preguntas:
•¿Se cumplieron los objetivos según los indicadores? ¿Estos últimos son los adecuados?
•¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos de la campaña?
•¿Qué podemos mejorar en próximas campañas?

El cine como arte ofrece al espectador experiencias de inmenso valor, crea momentos memorables, estimula emociones y fomenta experiencias sociales para el público. Nuestras audiencias son personas con circunstancias personales y características únicas. Para muchas de ellas, asistir a actividades culturales y artísticas como la que ofrece la sala, es una de las cosas que les define, que expresa quiénes son y lo que valoran, tanto para ellos y su entorno, como para la comunidad local. Las audiencias, cercanas o lejanas, forman parte de la comunidad de una sala de cine.

La experiencia cultural de cine activa los intereses culturales por el hecho de que asocia un estado de satisfacción a una práctica determinada (ver buen cine). Sin experiencias culturales no puede haber intereses culturales, y los intereses sólo se transforman en demanda cuando hay oferta accesible y se está dispuesto a pagar un precio (dinero) o invertir (tiempo) por obtenerla.

En el lenguaje universal del marketing se diferencian cinco estadios de demanda: negativa, inexistente, latente, ocasional y regular (que a veces se subdivide en tenue e intensa). Cada persona progresa –a través de su vida- por estos estadios siguiendo un itinerario personal que tiene que ver con factores biográficos y circunstanciales. Así, una misma persona puede tener en un inicio una demanda latente que la sala puede satisfacer. Esta demanda puede pasar a ocasional si se le contacta de manera adecuada e incluso volverse regular si se le comunica en forma correcta.

COMUNICARSE CON LAS AUDIENCIAS: ¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ?

Las audiencias, los actores relevantes de la comunidad en donde se encuentra la sala, los medios de comunicación social y otros actores o instituciones relevantes de la institución son lo que se llama “comunidad de públicos” o “públicos interesados”. Son todos quienes se ven impactados con el quehacer de la sala. Por tanto la relación con ellos debe ser gestionada, es decir, pensada estratégicamente, diseñada e implementada de acuerdo a la misión, visión y objetivos revisados en el primer capítulo de este manual.

En el capítulo de “Audiencias y Programación” se observa cuan necesaria es la elaboración de una estrategia de vinculación con los públicos interesados que defina prioridades y estrategias. Dentro de éstas, uno de los aspectos más importantes es el aspecto comunicacional.

La gestión de una estrategia de comunicación con la comunidad de públicos es fundamental pues:

• Permite dar visibilidad informativa al diseño de contenidos (programación) que se quiere transmitir.

• Permite crear o profundizar el diálogo con la comunidad, a través de la creación y gestión de canales de comunicación.

• Permite activar o generar lazos con los medios de comunicación social que buscan contenidos relevantes o valiosos, y que son los que informan periódicamente a la comunidad.

La comunicación con audiencias activas.

Permite una relación de largo plazo con la comunidad, así como de mayor profundidad. Es necesario por tanto considerar esta comunicación como un diálogo constante, diverso y empático. En este caso, los espacios de diálogo deben ser conocidos por la sala, ya que este tipo de audiencia y su frecuencia de consumo permiten concluir mediante qué canal se llega mejor a comunicarles (Ejemplo: web, Twitter, afiches en vía pública, boletines periódicos, etc.).

Este tipo de audiencia ya posee información -con mayor o menor profundidad- sobre la sala, por lo que la comunicación que se establezca debe ser: actual, de interés y profundidad para nuestra contraparte.

La comunicación con nuevas audiencias.

Permite explorar nuevos espacios de diálogo. Es un desafío para la comunicación de la sala la definición de una estrategia que permita encontrar puntos de conexión entre este tipo de audiencia y los contenidos de la institución (ejemplo: flyers con información en cafeterías, gestión de notas de prensa en medios de lectoría de estas audiencias una vez identificadas, realización de base de datos para implementar envío de información de interés por e-mail, etc.). Este tipo de audiencia no está habituada a tener o a buscar información de la sala, por lo anterior, puede tener escasa o nula información sobre ella, por ejemplo no conocer su ubicación o el tipo de programación que se presenta, pero puede intuir la base de su actividad: programación de películas. Toda audiencia nueva o potencial es relevante, por lo que se debe encontrar la forma de llegar a ella: saber dónde está, qué le interesa, por qué no ha venido y cómo comunicarle.

Relación con la comunidad. ¿Para qué y con quién debe comunicarse la sala?

La comunicación puede cumplir diferentes objetivos y según estos objetivos poseer distintos targets (apuntar a ciertos grupos de personas o instituciones), formatos y mensajes. No se comunica lo mismo siempre, de la misma forma, ni a todos. Sin embargo, la comunicación con la comunidad de una sala tiene

tres objetivos generales, que deben considerarse en cualquier diseño estratégico:

- Informar, debe responder a: ¿qué, dónde y cuándo?

- Comunicar, usando un estilo de lenguaje que denote la identidad y misión de la sala, construye diálogo con la comunidad y debe responder a: ¿para qué, para quién, de qué forma?

- Construir reputación. No sólo basta con anunciar la cartelera, la curatoría o línea editorial de la sala, la visión y la relación con la comunidad deben estar consideradas en la construcción del mensaje y la comunicación. Debe responder a: ¿por qué?, ¿qué nos mueve?

Los públicos interesados (audiencias) más importantes para la sala son aquellos relacionadas con su misión y visión. Entre los principales, encontramos:

- Espectadores y usuarios
- Autoridades y líderes de opinión
- Medios de comunicación
- Inversores o auspiciadores
- Red de Salas

Comunicarnos con estas audiencias es esencial. Permite gatillar su interés por la programación, dar a conocer la oferta, convocarles e informarles. Los canales más frecuentes son las propias plataformas de comunicación de la sala (comunicación directa con ellos vía boletines digitales, página web, otros), a través de los medios de comunicación y prensa, y por medio de estrategias de marketing o publicidad.

Comunicarnos con autoridades y líderes de opinión. Si se tiene con ellos un vínculo activo, permite la construcción de imagen y reputación de la sala en este tipo de público que no necesariamente es usuario, pero sin embargo posee opinión en la toma de decisiones, en el desarrollo de políticas o legislación que le afecta, y en la ampliación de las redes de influencia de la sala. Los canales más frecuentes de comunicación con ellos son relaciones o informativos directos (envío de memoria corporativa por ejemplo), participación en actividades de relaciones públicas (propias y externas) y a través de los medios de comunicación. Si no se posee un vínculo construido, la sala debe procurar diseñar una estrategia para activar dicha relación.

Comunicarnos con medios de comunicación y prensa. Permite difundir la programación, los contenidos, son amplificadores de la sala para convocar al público. Por ende deben entender su labor y la sala debe ser capaz de comunicarles asertivamente las ideas distintivas de cada actividad de la sala de modo de que la perciban como una información de interés o una noticia.

Es recomendable la vinculación con los medios en una relación de alianza de largo plazo, lo que se llama gestión de Media Partner, que puede ser con prensa escrita, radio, TV o medios digitales. Dependerá de los objetivos de la estrategia de comunicaciones. La gestión de Media Partner es ofrecer a un medio de comunicación una alianza en que ambas entidades se benefician y en la cual la sala no incurre en gastos por avisaje publicitario. De manera general la alianza de Media Parter considera que la sala le da exclusividad y/o prioridad respecto de contenidos de programación, invitaciones a las exhibiciones, funciones privadas especiales y permite la presencia de marca del medio en su papelería e impresos, sitio web y otros canales de difusión. A cambio, el medio le brinda a la sala espacio publicitario (spot de TV, frase radial, banner web, avisos gratis en prensa escrita, entre otros) para promocionar la programación. También considera los temas y contenidos dentro de su programación (notas de prensa, invitados para entrevistas, etc.) y de esta forma colabora en la difusión de la cartelera de la sala.

Estas alianzas con Media Partners pueden ser locales o nacionales. Si la estrategia no necesita de alianzas de este tipo, siempre es recomendable considerar cierto presupuesto para comprar avisaje en un medio de comunicación de acuerdo a la estrategia particular definida.

Comunicarnos con inversores. Permite que conozcan el proyecto de la sala y sus características, por tanto que relacionen su marca con el "producto", quieran vincularse con la sala y que se estimulen a invertir. Hay dos maneras de gatillar esta comunicación: de manera directa a través del envío de información o la coordinación de reuniones, y de manera indirecta a través de los medios de comunicación social, en donde pueden enterarse del trabajo y valorarlo en relación a su marca. Los inversionistas de una sala pueden ser privados, por ejemplo empresas, o públicos, por ejemplo municipios.

Comunicarse con la Red de Salas. Permite realizar un trabajo coordinado, con sinergia, rentabilizar los recursos y hacer eficientes las gestiones. Es un canal interno de comunicación. Así como cada sala se conoce y define a sí misma, debe conocer al resto para estimar en qué aspectos el trabajo se vuelve colectivo, en red.

MAPA DE COMUNIDAD

El mapa de comunidad considera a todos los grupos de personas o tipos de públicos interesados de la sala, respecto de su relación con ésta, y su nivel de incidencia en su funcionamiento. A modo general supone incluir:

- Equipo Interno: Funcionarios y organización interna de la sala.

- Audiencias: Todas las audiencias que visitan o asisten a la sala.

- Autoridades: Autoridades institucionales de las cuales depende la sala y autoridades locales del lugar en donde funciona la sala.

- Medios de Comunicación: Medios de comunicación social comunales, regionales y nacionales.

- Auspiciadores: Empresas y personas naturales que invierten en la sala de cine y aliados estratégicos.

- Organizaciones: Organizaciones sociales, territoriales, gremiales o comunitarias.

- Otros: Personas que detectemos que inciden u observan nuestra gestión.

CREACIÓN DE MAPA DE COMUNIDAD INTEGRAL

2 horas.

Equipo vinculado a la gestión.
Equipo directivo.

Responsable de la sala de cine.

Papel, lápices, pizarra o papelógrafo, computador.

ACTIVIDAD

Reúna a todo el equipo directivo de la sala.

Revise el listado estándar del mapa y ponga nombres a estos grupos identificando subgrupos si existiesen. Por ejemplo, en el caso de las autoridades, se construye un listado de las autoridades o reguladores vinculados a la sala a nivel nacional, regional y local.

Cree una base de datos con los contactos específicos para cada actor identificado. Esta base de datos debe ser actualizada periódicamente por el encargado dentro del equipo de comunicaciones.

¿QUÉ SON LAS REDES SOCIALES?

Las redes sociales son aplicaciones de Internet destinadas a construir o reflejar relaciones sociales entre personas, que permiten compartir información y contenido entre ellas. Pueden ser un reflejo de las redes de contactos que se establecen en la vida real y a ese hecho se le debe gran parte de su éxito, ya que ayuda a las personas a construir y mantener lazos que tienen con las personas de su entorno.

Esta realidad ha sido traspasada también a las organizaciones, que han visto en los medios sociales y más concretamente, en las redes sociales digitales, vías de comunicación e interrelación con sus usuarios y potenciales usuarios, basándose en relaciones de tú a tú y acercando la realidad de la institución a sus públicos.

¿Por qué se deben ocupar las redes sociales para la sala?

Porque tienen una serie de ventajas para comunicarnos con la comunidad a la hora de pensar una estrategia de comunicación para la sala. Veamos:

- Interactividad y comunicación bidireccional.
- Comunicación en tiempo real.
- Entrega de mensajes masivos a bajo costo.
- Personalización de los mensajes.
- Medio ágil y flexible.
- Bajos costos de una campaña de difusión o de comunicación.
- Disponibilidad total. Abierto al público 24 horas al día, 365 días al año.
- No hay barreras geográficas, desde cualquier parte las personas pueden enterarse de las actividades de nuestra organización.

Entre las plataformas y redes sociales más destacadas en la actualidad, encontramos:

Web: Es la principal plataforma de una sala online. Es un catálogo, una memoria corporativa, una guía de programación, un canal de información, un espacio de encuentro con nuestro público y una manera de proyectar la identidad corporativa.

Blog: Un blog es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos donde el autor tiene la libertad de publicar lo que crea pertinente. Han ido adquiriendo relevancia en los últimos años, llegando a existir más de 120 millones de blogs en todo el mundo.

Una sala puede trabajar con un blog si no cuenta con sitio web. Si ya se tiene un sitio web, un blog permite postear (escribir periódicamente) contenido acerca de un tema específico o un tono de comunicación. Por ejemplo, considerando: críticas de películas; columnas de opinión. Un blog requiere más bien de un desarrollo editorial basado en el texto. Permite que personas cuya función en la organización de la sala es otra, pueda programarse -semanalmente por ejemplo- para postear un texto. No requiere de dedicación exclusiva.

Facebook: Es uno de los servicios más utilizados y populares en la actualidad. Cuenta con más de 800 millones de usuarios en todo el mundo. Las organizaciones e instituciones son conscientes del potencial que esta red social tiene para la difusión y comunicación de su quehacer, fidelización o escucha activa de usuarios o públicos, por lo que paulatinamente ha habido una gran acogida por parte de las organizaciones para implementar en Facebook sus acciones y estrategias de comunicación.

Facebook promueve un sistema de comunicación cotidiana, informal, que permite circular conversaciones y conectar a los públicos entre ellos y con la sala. Bien utilizado, permite estar online todo el tiempo, le da un carácter activo a la sala. Es por ello que requiere de una persona dedicada a esta función de manera periódica.

Es un medio más bien multimedial ya que los contenidos que lo alimentan son textos, imágenes o fotografías y videos.

Twitter: Modo de comunicación consistente en la publicación de mensajes cortos de texto. Los mensajes que se mandan son de 140 caracteres y su objetivo es explicar qué se está haciendo en un momento determinado, compartir información con otros usuarios, ofrecer enlaces interesantes a nuestra página web o contar lo que está pasando en un lugar y tiempo concretos en primera persona y en el momento en el que está ocurriendo. Es una auténtica base de datos de contactos, en la que se facilitan las relaciones con los públicos interesados y nuevos contactos con nuevas audiencias. Permite recibir feedback de nuestros públicos respecto a cualquier ámbito que competa la gestión de la sala. Emplea un lenguaje coloquial y con mucha abreviación, es de mayor interés considerar en cada posteo o tuiteo un link de referencia al contenido promocionado. Ejemplo: <<Hoy estreno en nuestra sala de “Gloria”, la película de Lelio candidata al Oscar: goo.gl/ci7M1C>>

Generalmente está asociado o vinculado a otra plataforma digital, como la web de la sala o Facebook y hace constante referencia a estos contenidos. Le permite a la sala comunicarse en tiempo real con los públicos consumidores

de esta herramienta, promover iniciativas, convocar a participar en ellas, y diseñar estrategias de relación específicas para ello: concursos, sorteos, conversaciones bidireccionales, etc.

Requiere de una persona dedicada a esta función de manera periódica.

Instagram: Red social en auge, si bien parte como un depositario de imágenes y fotografías para compartir, en la actualidad permite también la inclusión de textos y se ha convertido en una red muy usada por medios de comunicación, empresas y organizaciones, en desmedro del uso de Twitter. Al igual que esta, Instagram permite el surgimiento de influyentes o referentes, muy seguidos por otros, que canalizan tendencias de consumo de información.

Youtube: Canal web especializado en video. Facilita y motiva el intercambio de materiales audiovisuales, creando comunidad alrededor de ellas. Es un medio que permiten ser utilizados como canal de TV, para acopiar y difundir obra de otros: tráilers, películas (animaciones, cortometrajes, largos y documental), y/o acopiar y difundir producción audiovisual propia: reportajes en video, entrevistas, etc. Es de uso masivo, se utiliza de forma amateur.

Vimeo: Plataforma web para la difusión de videos, su uso es más bien de carácter profesional (productoras, autores, etc). Su uso es similar a Youtube pero funciona más bien como una red privada desde donde compartir piezas audiovisuales.

Flickr: Destaca en el campo de las fotos, es una comunidad especializada en el intercambio de material fotográfico. Permite poner galerías fotográficas de todas las actividades y su descarga de fotos por parte de los públicos. Es una biblioteca de acopio de material de registro de las actividades de la sala. Bien indexadas, las fotos dan cuenta de las acciones, programación y experiencia.

Foursquare y otras herramientas de geo-localización: En la actualidad una de las tendencias más relevantes en Internet, es la tecnología basada en el sistema de información geográfica. Como vivimos en un entorno móvil, el valor de la ubicación geográfica se ha convertido en un elemento importante para las organizaciones, porque dan la oportunidad de poner en marcha acciones de geo-difusión. Haciendo uso de la ubicación del usuario, es posible averiguar dónde se encuentra en ese momento y enviarle mensajes que atraigan a dicho usuario a nuestra sala (programación del día, actividades especiales, etc.).

LA ESTRATEGIA DE REDES SOCIALES

La estrategia de redes sociales para una sala de cine se debe pensar tanto para las plataformas propias (web, Twitter, Facebook) como para las redes sociales de los medios de comunicación, aliados institucionales y público general que nos sigue. La idea es gatillar información que se replique, se comente y atraiga a los espectadores a acercarse a la sala, tanto física como virtualmente. Es un apoyo complementario a la estrategia de difusión y de prensa.

Sin embargo, hay que considerar que el uso de las redes, debe realizarse acorde a las estrategias de cada sala, contar con una o más redes no es una condición previa para el éxito de una estrategia de comunicaciones. Cada sala debe determinar, mediante su análisis de audiencia y sus contenidos, qué red sociales es más pertinente y cómo debe usarse, considerando el personal adecuado para su administración.

A modo general, el uso de las redes sociales implica que parte del equipo de comunicaciones debe estar en permantente atención a los diálogos e interacciones que ocurran en ellas, tanto por informaciones o contenido propio de la sala como con contenido relacionado a sus temáticas. Su uso debe ser con una frecuencia diaria, con frases o conceptos poco extensos, idealmente con contenidos de texto más fotografías, imágenes o videos, sólo Facebook permite mayor extensión en sus textos, y crear eventos determinados para activar una convocatoria específica a alguna actividad programada.

En el diseño de esta estrategia, se debe considerar al menos los siguientes aspectos:

- Diseño de contenidos para sitio web.

- Diseño de estrategia de redes sociales digitales propias como Twitter, Facebook y Youtube o Vimeo, con contenido multimedial: texto, fotos, imágenes, mensajes, etc.

- Sorteos, convocatorias y promociones semanales.

- Monitoreo periódico y feedback con los usuarios.

- Informes de seguimiento que permitan tomar decisiones, saber quién nos sigue, y corregir estrategias a futuro.

Estrategia de influenciadores: una de las características más interesantes de las redes sociales son los infuenciadores o líderes de opinión que están presentes en cada una de ellas. Llevar a cabo un plan que les considere da resultados positivos para la difusión del contenido de la sala. Se utiliza mejor con un contenido específico, ya sea una película en particular, una actividad concreta, etc.

Esta estrategia persigue provocar el "boca a boca" de líderes de opinión e influenciadores cinéfilos y culturales dado el target objetivo de la actividad. Un canal adecuado para comunicarse con ellos son las plataformas digitales (web, Twitter y Facebook), pero también el contacto directo por mail o teléfono, dependiendo de la cantidad a contactar y la relación previa que se tenga con ellos. Las actividades sugeridas, en general, con este grupo son:

• Sesiones de exhibición especiales: busca provocar debate y conversación entre invitados en torno a los temas de la película o actividad. Cada invitado replica en sus redes sociales y a sus propios seguidores su experiencia e invita a venir a la sala a dicha actividad.

• Avant premieres: invitando y convocando a líderes de opinión sectorial, para ello se debe elaborar una cuidadosa base de datos de invitados a la actividad y se diseñará una experiencia cuidada, grata e innovadora para la actividad.

• Funciones para prensa y medios especializados: a la actividad se invita a editores y periodistas que cubren las secciones de espectáculo, cultura, tendencias y otras relacionadas con las temáticas específicas de cada actividad que estemos difundiendo. Al igual que en las avant premieres, debe planificarse cuidadosamente la experiencia de los invitados.

• Conversaciones por redes sociales: se construyen en torno a una temática específica de cada película, a través de alguna red social (Facebook, Twitter, etc.). Se propone un tema, se provoca a diferentes líderes de opinión y se gatilla una conversación integradora y motivante. Se sugiere para iniciar este tipo de conversaciones evitar preguntas dicotómicas (de respuesta Sí o No), y privilegiar aquellas preguntas o afirmaciones que permitan a los públicos expresarse, por ejemplo ¿Qué es lo que más les gusta de director/película/estilo?

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS EN REDES SOCIALES.

Tan importante como hacer una buena planificación de comunicación en medios digitales es controlar los resultados de las acciones para poder elaborar un informe objetivo de las prácticas online de la sala. De este modo, se pueden contabilizar de modo cualitativo y cuantitativo la repercusión de la labor de la sala y poder ejecutar medidas correctoras en caso de necesidad.

En Internet se encuentra un sinfín de herramientas estadísticas que ayudan a controlar todo el proceso. Cada una tiene unas características que pueden venir mejor o menos bien a la sala. Lo importante es conocer las posibilidades que se tienen a disposición y utilizar la que más se adapte a las necesidades particulares.

Las herramientas estadísticas básicas más usadas son:

Google Analytics: Es la herramienta más popular de las estadísticas que se debe tener acopladas en webs y/o blogs corporativos. Ofrece información sobre los usuarios que navegan por la web y/o blog, de dónde proceden, el tiempo de permanencia, qué secciones gustan más o menos, etc. Para acceder a ella, basta con registrarse en la plataforma y al hacerlo, se genera un código HTML que se debe incrustar en la web o blog (el proceso de incrustación del código es fácil e intuitivo). Para ver los informes estadísticos, simplemente hay que acceder a la web de Google Analytics con el usuario y contraseña proporcionado en el registro.

Facebook Insight: Es la estadística propia de Facebook. A pesar de que existen más herramientas para controlar la estadística de esta red social, la mejor de todas ellas es la que proporciona la misma plataforma. Nos indica el número de fans o seguidores que tenemos, así como los nuevos conseguidos, sexo, edad y el alcance que tienen nuestras publicaciones.

Youtube Analytics: Ocurre lo mismo que con Facebook, que la propia plataforma ofrece la estadística. En ella se encuentran dos apartados: informes de reproducciones e interacción de la audiencia. Cada uno proporciona información de utilidad sobre el uso de los vídeos y la relevancia que adquieren en la plataforma.

Twitter: El caso de Twitter es distinto a los demás medios sociales, ya que hasta el día de hoy, aún no cuenta con una herramienta estadística propia. Hay varias plataformas que ofrecen información interesante sobre la herramienta, proporcionando información sobre usuarios, seguidores, palabras claves, número de retweets, etc. Las más conocidas y utilizadas son: Twitter Analyzer, Tweetstats y Twitter Counter.

CAPÍTULO 4
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO 4: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 117

RESUMEN DEL CAPÍTULO 118

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 119

LOS OBJETIVOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 120

LA GESTIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 122

GESTIÓN DE PRESUPUESTO 126

GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONTABLE 130

GESTIÓN DE UNIDADES DE NEGOCIOS 132

GESTIÓN DE PROYECTOS 136

GESTIÓN DE PROYECTOS A TRAVÉS DE LEY DE DONACIONES CULTURALES 146

CATASTRO DE FONDOS DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS CULTURALES 149

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se aborda el concepto de planificación estratégica, los diferentes elementos necesarios para llevar a cabo una planificación por objetivos y la gestión de los diferentes aspectos que componen este tipo de planificación: gestión de planificación, gestión de financiamiento, gestión presupuestaria, gestión de proyectos y gestión de difusión.

Además, se expone una panorámica de los aspectos legales a considerar en la planificación estratégica para una sala de cine.

Finalmente, pone a disposición un catastro de programas de financiamiento públicos disponibles para la gestión de proyectos culturales.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Proyección de acciones organizadas, dirigidas y encausadas en función de objetivos determinados.

La planificación estratégica es el proceso de gestión que permite llevar a cabo los objetivos trazados por nuestra organización. Esta gestión involucra diversas herramientas de trabajo que llamamos recursos, entre los que se pueden mencionar: tiempo, dinero, personas, equipos, espacios, comunicaciones, entre otros.

Diseño

La etapa de diseño es sin duda la más larga de la cadena, ella se define, en base a la misión, visión y los objetivos de la organización. Aquí se definen además, los recursos que se requerirán para implementar las acciones, ya sean económicos, humanos o técnicos. Se determinan los tiempos en que se irán desarrollando las acciones y cumpliendo los objetivos y, por último, se diseñan los indicadores que permitirán en la última etapa verificar los resultados obtenidos.

Implementación

Esta etapa corresponde al período de producción de nuestras acciones y dura un tiempo definido en la etapa de diseño. Se lleva a cabo la ejecución de cada paso previamente diseñado. Esta etapa debe atender de manera eficiente al modelo de diseño con tal de no retrasar los objetivos o elevar los costos de ejecución. Es la etapa en que más personas se integran a un equipo de trabajo.

Evaluación

En esta etapa de la cadena la organización debe evaluar el cumplimiento de los objetivos, en base a los indicadores[1] establecidos en forma anticipada, de manera cuantitativa y cualitativa, esto quiere decir, medir el cumplimiento en términos de calidad y cantidad. Esto dependerá de cada objetivo.

1. Ver capítulo Estrategia Institucional, unidad Indicadores.

LOS OBJETIVOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica se inicia en el análisis de las motivaciones e intereses de la organización que determinan su misión y visión, para luego definir los objetivos que serán las directrices del actuar de la organización.

Dicho análisis debe contemplar todos los recursos de la sala (humanos, tecnológicos, monetarios y otros), a modo de definir objetivos posibles de alcanzar y de interés para la comunidad en la que se inserta este espacio cultural.

La misión de una sala define qué se quiere ser y hacer en un futuro cercano, en función de esta pregunta surgen respuestas en distintos ámbitos de acción, pero fundamentalmente la necesidad de decidir qué caminos o directrices se implementarán para alcanzar los objetivos propuestos.

Un primer acercamiento a la planificación estratégica, puede llevarse a cabo a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización en términos cuantitativos?
- ¿Cuáles son las metas que se proponen y cuál es el plazo de tiempo para su alcance?
- ¿Cuáles son las estrategias de acción que se necesitan implementar?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para su ejecución?

Una vez bien definidos los objetivos se deberá proyectar la planificación operacional que permita lograr los objetivos. La planificación operacional consistente en planes de acción detallados que contemplan: metas y resultados cuantitativos esperados, tiempo de ejecución, personas o equipos responsables y fundamentalmente los recursos necesarios.

Tomemos como ejemplo la misión y visión desarrollada en el primer capítulo dedicado a la estrategia institucional:

Misión

"Recuperar y preservar el patrimonio cinematográfico y audiovisual del país, así como difundirlo y promover su conocimiento".

¿Qué objetivos específicos se pueden desprender de esta misión y cómo se expresan cuantitativamente?

Objetivo 1. Recuperar y preservar el patrimonio cinematográfico:

Pregunta: ¿cuántas obras hemos recuperado y preservado?

Respuesta: a la fecha hemos recuperado 200 piezas.

Pregunta: ¿contamos con los recursos humanos y técnicos para aumentar esta cifra?

Respuesta: no, necesitamos aumentar nuestra capacidad técnica.

Objetivo 2. Difundir y promover el patrimonio audiovisual:

Pregunta: ¿cómo difundimos y promovemos?
Respuesta: a través de medios digitales.

Pregunta: ¿a quiénes y cuantas personas estamos llegando?
Respuesta: grupo etario de entre 20 y 40 años, insertos en nuestra comunidad. Usuarios web: 1.000; usuarios Twitter: 7.500. Usuarios Facebook: 12.000.

En función de los objetivos y de la situación dada actualmente se debe evaluar la pertinencia de las acciones desarrolladas, así como proponer metas, estrategias y acciones nuevas que necesitamos implementar para alcanzar la visión:

Visión

"constituirse en la institución que reúna y conserve el acervo que conforma el patrimonio audiovisual del país, garantizando el acceso amplio de los habitantes de todo el territorio"

De acuerdo a esta visión, los posibles objetivos a considerar son:

Objetivo 1. Aumentar las audiencias:

Pregunta: ¿en qué porcentaje puedo aumentar las audiencias en 1 año en mi sala?
Respuesta: en un 10%

Objetivo 2. Poner a disposición cinematografía nacional contemporánea a través de estrenos nacionales:

Pregunta: ¿cuántos estrenos realiza la sala al año?
Respuesta: 2 estrenos al año.

Este ejercicio de identificación de objetivos sobre la base de la misión y visión institucional, así como las preguntas y respuestas que surgen de estos, permite analizar la pertinencia de las acciones desarrolladas e identificar las nuevas estrategias de acción y metas.

La definición de los objetivos estratégicos y las metas al mismo tiempo nos obligarán a establecer indicadores cuyo seguimiento y análisis permiten realizar los ajustes necesarios para el alcance efectivo de nuestra visión, así como la utilización eficiente y adecuada de los recursos de la sala.

LA GESTIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para llevar a cabo los objetivos, será necesario entonces abordar diversos espacios de la gestión de una sala, tales como:

- El financiamiento y la gestión.
- Servicios adicionales que pueda obtener la sala (cafetería o librería).
- La gestión de recursos humanos y la gestión de la infraestructura.
- La gestión de comunicación, promoción y marketing, abordada en dicho capítulo.

Gestión de financiamiento

Uno de los recursos más complejos, esquivos y críticos para la realización de una actividad es el financiero. De ahí que uno de los aspectos elementales en el funcionamiento de una organización cultural tenga relación con este ámbito, el que se refiere a la gestión de los recursos monetarios indispensables para la realización y puesta en marcha de las diferentes actividades o ejes programáticos de un espacio cultural, colectivo u organizacional.

El financiamiento, al igual que la gestión de otros recursos, requiere que las distintas áreas de la organización enfoquen parte de su labor en este punto ya sea mediante el desarrollo de plataformas comunicacionales, el diseño de programas específicos, la producción de actividades, el registro de información, entre otros. Lo que se busca es responder a las necesidades de los distintos grupos de interés en torno a una estrategia definida para el levantamiento de fondos públicos o privados.

Por otra parte, es necesario apalancar medios que permitan adquirir los bienes y servicios necesarios para la realización de un proyecto. La gestión de los recursos financieros conlleva la administración adecuada y eficiente del recurso monetario, lo que implica la planificación, evaluación y control para la correcta ejecución de los mismos.

Frente al aumento progresivo y dinámico de la producción cultural a nivel nacional el sector privado y el público han respondido mediante la creación de diversos mecanismos de subvención, dirigidos a solventar las distintas etapas del proceso productivo de un bien o servicio cultural.

El sector cultural, por su parte, se ha especializado en el manejo de

herramientas e información que permiten aprovechar estas oportunidades incorporando profesionales capaces de identificar, sistematizar y actualizar periódicamente la información existente sobre subvenciones y mecanismos de financiamiento.

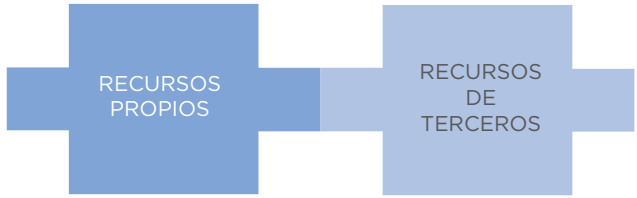
Para financiar la actividad cultural en nuestro país, podemos distinguir diferentes fuentes que pueden ser utilizadas de manera independiente o combinadas. Estas son de origen propio o de terceros, y éstas a su vez, de fuentes privadas o públicas, siendo ésta última la opción de mayor relevancia en términos de cobertura y acceso.

Una estrategia eficiente para la gestión de recursos financieros, debe considerar al menos, los siguientes principios:

- Diversificar las fuentes de financiamiento, con tal de alcanzar los objetivos propuestos, sin depender de un sólo mecanismo. La diversificación permite sostener una programación, cuerpo administrativo e infraestructura, alcanzando cierto grado de sustentabilidad y permanencia, soslayando la fragilidad financiera.

- Identificar claramente las acciones que se desean financiar, en el marco de una oferta programática que se desarrolla en la comunidad o territorio en el que está inserta la organización.

- Identificar posibles auspicios, fondos concursables o subvenciones, distinguiendo y asociando los objetivos propuestos a los del posible financista.



Recursos propios

Estos corresponden a los generados a través de servicios o productos que la organización crea o produce para su intercambio o venta a un tercero. Ello le permite obtener bienes o servicios críticos, indispensables para la realización de una actividad, o ganar los recursos monetarios que le permitirán adquirir dichos bienes en el mercado.

A modo de ejemplo:

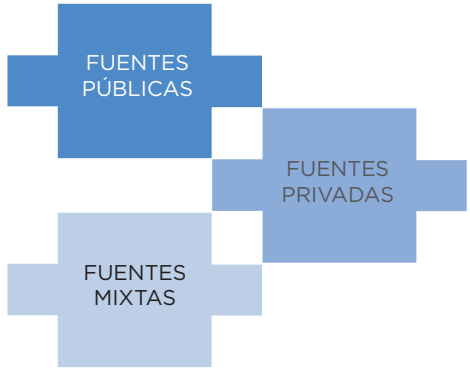
- La comercialización de productos como poleras, afiches y artículos de merchandising, la comercialización de servicios como talleres y cursos, o la venta de entradas para la función de una obra. El canje de una función con un medio de comunicación, a cambio de un espacio para la difusión de una actividad.

- El arriendo de espacios o equipamiento de la organización, a un tercero.

Recursos de terceros

Los recursos de terceros corresponden a los obtenidos de otras personas u organismos externos a la organización, los que pueden ser de origen privado o público.

- Fuentes privadas. Los recursos procedentes de fuentes privadas son todos aquellos que provienen



de empresas, personas naturales u organizaciones de derecho privado, con o sin fines de lucro, obtenidos a través de auspicios o donaciones.

El auspicio es el apoyo o aporte económico en dinero o en bienes y servicios, que realiza una determinada empresa o institución para la realización de un proyecto cultural. Generalmente este apoyo busca una contraprestación en publicidad.

En cambio una donación es la sesión voluntaria y gratuita de un bien o recurso a favor de otra persona u organización que lo necesita y acepta.

A nivel internacional, también es posible encontrar subvenciones que funcionan como fondos a los cuales se postulan de acuerdo a las condiciones establecidas en sus respectivas bases y procedimientos.

• Fuentes públicas. Los recursos de origen público son todos aquellos provenientes de instituciones públicas, sean estos ministerios, servicios, gobiernos regionales, gobiernos provinciales, municipalidades. Están contemplados anualmente en la Ley de Presupuesto y son asignados mediante subvenciones directas o concursos públicos, de los cuales más adelante se describen algunos.

• Financiamiento mixto. Considera la colaboración entre instituciones públicas y privadas y la complementariedad de sus fondos. Para impulsar este tipo de relaciones y la participación de privados en el desarrollo cultural del país, el Estado ha dispuesto una serie de dispositivos para organizaciones civiles, que les permiten el apalancamiento de recursos de manera directa o indirecta. Éstos se traducen en disposiciones legales que confieren beneficios tributarios a la realización de actividades culturales, mediante la renuncia por parte del Estado a un porcentaje de sus recaudos a favor de una organización o actividad cultural. En este ámbito se encuentran:

• Decreto Ley Nº 825. Impuesto IVA posible de ser recaudado por concepto de venta de entradas a espectáculos culturales.

• Ley de Donaciones con fines culturales (Ley Valdés) Art. 8 Ley Nº19.895.

• Ley de Rentas Municipales Art. 46 D.L. 3.063, que permite beneficios tributarios para actividades culturales de la municipalidades.

GESTIÓN DE PRESUPUESTO

Una vez definidos los tipos de recursos económicos que puede una sala gestionar para su funcionamiento tendremos que elaborar un presupuesto.

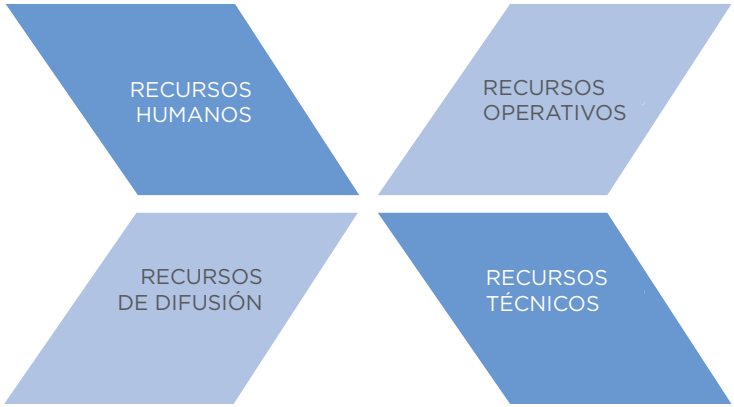
El presupuesto es la visualización de todos los recursos económicos que un proyecto, o una organización requieren para desarrollar los objetivos planteados. Es una herramienta que debe al mismo tiempo tener un grado de flexibilidad, que nos permita adaptarnos al contexto que rodea la gestión de la organización y un grado de rigidez, que nos permita cumplir y no sobrepasar en términos económicos las capacidades reales de la organización.

Para diseñar un presupuesto es necesario en primer lugar identificar los recursos por áreas:

- Recursos humanos.
- Recursos operativos.
- Recursos de difusión.
- Recursos técnicos.

Cada una de estas áreas, llamadas también "cuentas" se desglosará en Ítems, en mayor o menor detalle, dependiendo de la dimensión del proyecto a presupuestar.

Una vez definidos con claridad los ítems que componen las cuentas tendremos que incorporar la variable de tiempo, es decir, cuánto tiempo



será necesario contratar cada ítem. Por último añadiremos la variable unidad, que definirá, la cantidad de elementos.

Para realizar presupuestos se recomienda siempre trabajar en Excel, ayudándonos con sus fórmulas para lograr el menor grado de error en el presupuesto (ver ejemplo página siguiente).

Una vez hecho el presupuesto, se debe diseñar un sistema de planificación presupuestaria. Esto quiere decir planificar los egresos e ingresos mensuales, con tal de conocer con anticipación los recursos que necesitaremos gestionar mensualmente. Además esto nos permite visualizar con anticipación aquellos meses en que estamos proyectando un balance negativo, es decir, produciendo más egresos que ingresos.

Si hacemos este ejercicio con tiempo, podremos además planificar las estrategias de financiamiento en forma anticipada.

La gestión presupuestaria y financiera forma parte del conjunto de áreas que define la gestión de cualquier organización. Por tanto debería ser coherente con el conjunto de la planificación, la programación, el control y la evaluación de la gestión.

Ejemplo de Modelo de Presupuesto de Sala

CUENTA	ITEM	UNIDAD	MES/SEM/JOR	VALOR	SUBTOTAL	IMPUESTO	TOTAL
Recursos Humanos	Productor Técnico				1	2	3
	Administrador						
	Proyeccionista						
	Aseador						
	Boletero						
	Subtotal cuenta	4					
Recursos de Difusión	Materiales de promoción						
	Estrategia Comunicacional						
	Subtotal cuenta						
Recursos Operativos	Arriendo de sala						
	Consumo de energía						
	Consumo de agua						
	Climatización						
	Insumos de limpieza						
	Materiales de oficina						
	Subtotal cuenta						
Recursos Técnicos	Mantención técnica						
	Adquisición de equipos						
	Subtotal cuenta						
	GRAN TOTAL						5

1: Multiplicación de unidad x mes/sem/jor

2: Suma subtotal + impuesto

3: Valor del impuesto a calcular sobre el subtotal

4: Sumatoria de valores de la columna

5: Sumatoria de subtotales

Modelo de planificación presupuestaria

INGRESOS	EN	FEB	MAR	ABR	MAY	TOTAL
Funciones (estimación butacas)						
Aportes Públicos						
Aportes Privados						
Otros						
Total Ingresos						
EGRESOS	EN	FEB	MAR	ABR	MAY	TOTAL
Recursos Humanos						
Productor Técnico						
Administrador						
Proyeccionista						
Aseador						
Boletero						
Subtotal cuenta						
Recursos de Difusión						
Materiales de promoción						
Estrategia Comunicacional						
Subtotal cuenta						
Recursos Operativos						
Arriendo de sala						
Consumo de energía						
Consumo de agua						
Climatización						
Insumos de limpieza						
Materiales de oficina						
Subtotal cuenta						
Recursos Técnicos e infraestructura						
Mantención técnica						
Adquisición de equipos						
Subtotal cuenta						
Total general						
TOTAL EGRESOS						
SALDO						

GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONTABLE

Para llevar la contabilidad de una sala se debe considerar que es una obligación legal llevar los siguientes libros:

• Libro de compra: Se anotarán en forma cronológica cada una de las facturas de compras.

• Libro de ventas: En los cuales se deben de registrar las ventas diarias, o sea, debe existir un libro de registros de cada una de los boletas de venta anotadas en forma correlativa y cronológicamente.

• Libro de gastos menores: Se deberá llevar un archivador que contenga las rendiciones por gastos menores pagados desde una caja chica.

• Libro de banco: En este deben anotarse cada uno de los egresos, vía transferencia o cheque girado, además de cada uno de los ingresos indicando el motivo del ingreso (venta entradas día... o aporte de fondo público n° proyecto, etc.). Este libro debe tener los mismos valores que indica la cartola del banco y debe tener el saldo final que el banco indica. Esta operativa debe ser diaria, de esa forma existe un control en relación a los flujos de caja.

Gestión de servicios adicionales

Un espacio cultural aspira a ser un lugar dinámico y receptivo a la comunidad, generando una oferta programática de calidad orientada al desarrollo de las expresiones culturales. Este principio nos es útil para reflejar lo que regularmente se expresa en la misión y visión de una organización cultural, que permiten establecer las bases que se requieren para la implementación de lineamientos estratégicos que tendrán como objetivo motivar al equipo, explicitar las aspiraciones del espacio cultural y alinear la acción organizacional [3].

La materialización de estos lineamientos o ejes se debe ver reflejada y articulada en el gobierno corporativo, en la estructura organizacional, en la estrategia de marketing, las relaciones institucionales, la estrategia de negocio y en el ordenamiento de los recursos, entre otros.

De los elementos recién mencionados, la estrategia de negocio, tiene un rol fundamental en el entendido que a través de ésta es posible desarrollar ciertas ventajas en un ámbito ya definido como complejo y crítico, el recuso financiero.

3. Consultar Hitt, M. Ireland, D. Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica. México DF: Cengage Learning.

Una de las recomendaciones señaladas para una estrategia eficiente de recursos financieros es el mantener una multiplicidad de fuentes de financiamiento. En este sentido un modelo de negocio debe considerar un diseño que incluya distintos mecanismos para la generación de ingresos, que igualmente funcionen como un conjunto integrado y coordinado de acciones [4].

Dado que el fundamento de un espacio cultural se relaciona con la comunidad y el público, en su calidad de consumidores de los bienes culturales, es preciso realizar un ejercicio de análisis con el fin de identificar las necesidades de éstos:

- ¿A qué grupo o segmento se desea atender?

- ¿Cuáles son sus necesidades o preferencias?

- ¿Cómo se responderá a estas necesidades o preferencias?

- ¿Cuáles son los productos con los que cuento o puedo desarrollar?

- ¿Cuáles son los segmentos o consumidores que pueden interesarse en este tipo de productos?

Las respuestas a estas interrogantes nos ayudarán a resolver y tomar decisiones respecto de los productos que se desean desarrollar, exhibir o hacer circular, sean estas obras o bienes culturales insertos en los ejes programáticos, o servicios anexos que estrictamente no pertenecen al giro de un centro cultural o Sala de cine, pero que el espacio brindará a sus clientes para complementar su experiencia o mejorar la calidad de recepción de las obras. Por ejemplo: cafeterías, restaurantes, disquerías, librerías, estacionamientos.

En el caso de los servicios culturales encontramos, por ejemplo: asesorías en formulación de proyectos, servicios de formación cultural (talleres, cursos, visitas guiadas, etc.), servicios adicionales como cafetería, librería y tiendas en general, acceso a internet, arriendo de espacios y servicios técnicos, entre otros.

En el caso de los bienes culturales se pueden considerar los ciclos de cine y documentales, conciertos, charlas y seminarios, obras de teatro, libros para la venta, DVD, discos, etc.

4. Consultar Hitt, M. Ireland, D. Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica. México DF: Cengage Learning.

GESTIÓN DE UNIDADES DE NEGOCIOS

Éste también es un terreno en el que se deberá analizar tanto el escenario interno como externo, a modo de identificar las oportunidades de mercado a las cuales podemos responder con los recursos que disponemos, y acorde a la especificidad del espacio cultural.

La forma en que generemos ingresos a partir de estos, es lo que regularmente se denomina Modelo de Negocio, y en la que además van incorporadas otras dimensiones tales como la estrategia de precios, la política de acceso, la estrategia de fidelización de audiencias, la estrategia de distribución, operaciones, etc.

Dado que los que nos convoca es la gestión de recursos financieros de un espacio cultural, se recomienda tener presente el distinguir entre estrategia de precios y políticas de acceso. Es decir, asignar y desarrollar el concepto de estrategia de precios para los servicios o productos, cuya producción no cuenta con el aporte explícito y directo de una institución pública. En tales casos la estrategia de precios debe al menos considerar:

- El poder de adquisición de las personas del área de influencia de la sala.
- Los hábitos y costumbres en el consumo cultural.
- El tipo de actividad y el segmento al cual está dirigido.

Por otra parte, el concepto de políticas de acceso, está asociado a los productos o bienes culturales en los que su producción o exhibición cuenta con un aporte de origen público. En tales casos, dado que existe financiamiento del Estado, es necesario garantizar el acceso a toda la comunidad en igualdad de condiciones.

Para ello la política de acceso establece valores diferenciados de acuerdo a criterios previamente establecidos, como por ejemplo:

- Rebaja a la tercera edad.
- Descuento a estudiantes.
- Descuento a profesores.
- Jueves populares.
- Acceso gratuito a grupos focalizados.

Las capacidades de la organización, determinadas por sus recursos técnicos, humanos y de infraestructura, así como la especialización en ciertos ámbitos, permitirán establecer líneas de producción o Unidades de Negocio, entendido como el desarrollo de productos y/o servicios que podemos agrupar por rubros u otros criterios que se consideren pertinentes [5].

5. Hitt, M. Ireland, D. Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica. México DF: Cengage Learning.

Así por ejemplo, dada la realidad demográfica de una comuna o las características de un sector, en el que el segmento de público en edad escolar y pre escolar es preponderante, el espacio cultural desarrollará productos y servicios específicos para ese grupo: Ciclo de cine infantil, talleres de cómic, librería. De esta forma la unidad de negocios estará enfocada en un segmento en particular.

Dependiendo de la infraestructura del espacio, sus características físicas y equipamiento, se podrán desarrollar unidades de negocio en función de éstos. Por ejemplo, una sala de cine puede ser utilizada en horarios específicos como lugar de ceremonias y encuentros para empresas. Así se publicita el arriendo del espacio a un sector, al que se puede dar valor adicional, mediante el servicio de producción.

Ambos ejemplos implican la observación de las necesidades y características del entorno, sin embargo muchos espacios culturales al momento de ser diseñados y construidos.

Consideran la proyección de servicios específicos como tiendas, restaurantes, cafeterías, estacionamientos, los que dada la necesidad de experticia y conocimientos específicos de cada rubro, son concesionados a terceros, constituyéndose como las principales fuentes de ingreso de una organización cultural.

Las distintas formas de constituir unidades de negocio, pueden ser utilizadas de manera integrada o individual, no obstante es importante estudiar detalladamente las posibilidades y analizar los siguientes aspectos:

- Su orientación, en relación a la misión y lineamientos del espacio cultural.
- Los principales costos que conlleva la implementación de la unidad.
- Los factores que pueden afectar su sustentabilidad.
- Los riesgos asociados a la relación comercial con terceros.

Una vez realizado este análisis, las unidades de negocio diseñadas deben ser proyectadas en términos de egresos e ingresos monetarios, a modo de poder evaluar la efectividad de su implementación y disponer de metas específicas para una adecuada evaluación y control. La proyección debe incluir la descripción física del espacio, la comparación con otros espacios de similares características, una propuesta de cobros o estrategia de precios, la estimación de la demanda, los flujos de ingresos y flujos de gastos.

Ejemplo Unidad de Negocio: Arriendo de Sala Microcine para conferencias y seminarios:

UBICACIÓN		AFORO	M2	IMPLEMENTACIÓN TÉCNICA	UNIDAD	VALOR DE ARRIENDO
Sala A	Cueto 206	150	300	Sonido, amplificación e iluminación	1/2 jornada	200.000
Sala B	Alameda 1503	220	350	Proyección audiovisual, iluminación, sonido		150.000
Sala C	San Diego 560	180	320	Iluminación		150.000

El ejercicio realizado, en su forma más simple, permite visualizar la importancia de la proyección en la implementación de una unidad de negocios, previendo los resultados concretos que esta puede tener.

Este modelo puede aplicarse a unidades de negocios conformadas con servicios dirigidos a terceros o para la proyección de resultados en la utilización del espacio en la práctica cultural (exhibiciones, conciertos, etc.).

ESTIMACION DE DEMANDA	M1	M2	M3	M9	M10	M11	M12
Empresas	2	3	4	1	4	5	5
Instituciones educacionales	2	2	2	3	4	2	1
Instituciones públicas	2	2	1	3	4	1	2
Total arriendo / mes	6	7	7	7	12	8	8

INGRESOS	M1	M2	M3	M9	M10	M11	M12
Empresas	270.000	405.000	540.000	540.000	270.000	180.000	220.000
Instituciones educacionales	270.000	405.000	540.000	540.000	270.000	180.000	220.000
Instituciones públicas	270.000	405.000	540.000	540.000	270.000	180.000	220.000
Total arriendo / mes	810.000	1.215.000	1.620.000	1.620.000	810.000	540.000	660.000

EGRESOS	M1	M2	M3	M9	M10	M11	M12
Asistente técnico	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Seguridad	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Iluminación / sonido	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Mantención espacio	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Total Gastos	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000

RESULTADO	110.000	515.000	920.000	920.000	110.000	-160.000	-40.000

GESTIÓN DE PROYECTOS

En nuestro país gran parte de los recursos monetarios disponibles para el desarrollo de ideas en el ámbito cultural, están disponibles a través de fondos concursables, a los cuales se accede mediante proyectos. En este contexto, un espacio o centro cultural deberá ser capaz de levantar y gestionar recursos a través de estas instancias, aprovechando oportunidades y buscando coincidencias entre los objetivos del espacio cultural y los de un fondo concursable en particular.

Los proyectos a desarrollar, responderán a necesidades específicas de la organización, en el marco de sus acciones, metas y estrategias y en los ámbitos programáticos, administrativos o financieros.

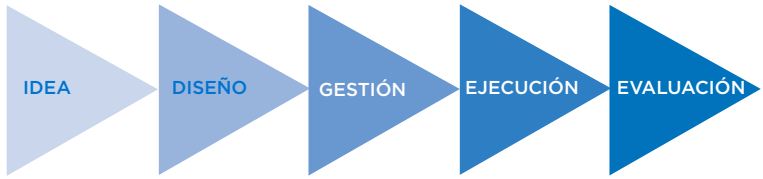
¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es una herramienta de precisión, que se desarrolla para materializar una idea. Es la respuesta a una necesidad o problema específico, por lo que se propone como una solución acotada a un tiempo y espacio definidos. Sirve como instrumento de negociación y de articulación de voluntades a través del trabajo de equipo, pero también puede ser una iniciativa individual que requiere de la colaboración de otros profesionales u organizaciones.

En un proyecto se desarrollarán ideas que apunten a propósitos y se organizarán tareas sujetas a condiciones de realidad, como plazos o recursos. Su eficiencia debe estar siendo constantemente evaluada, para monitorear el logro de los distintos objetivos trazados y tomar decisiones oportunas [6].

Aspectos relevantes de un proyecto: La dimensión temporal de un proyecto se expresa en las acciones que se llevarán a cabo para su concreción.

A continuación describiremos cinco etapas que intervienen en la trayectoria de un proyecto, los que se pueden dar de manera consecuente o paralela, pero que se diferencian por los roles a los que apuntan. Estas etapas son:



6. Consultar Roselló Cerezuela, D. (2004). Diseño y evaluación de proyectos culturales. Barcelona: Ariel.

Idea

Lo primero que concebimos mentalmente para resolver un problema o generar una acción es la idea, la intención de hacer algo a través de un primer acercamiento conceptual, que ordenamos en forma de pensamiento o imagen.

Diariamente nos enfrentamos a situaciones que debemos resolver de alguna forma, para lo cual tomamos decisiones que obedecen a una disposición mental, a un orden lógico que de manera instintiva reflejan la estructura de un proyecto.

Tomemos como ejemplo los objetivos y metas propuestas para alcanzar la visión dada en capítulos anteriores:

VISIÓN	PREGUNTA - NECESIDAD	IDEAS QUE SE PRESENTAN COMO POSIBLES RESPUESTAS O SOLUCIÓN
Aumentar el acceso ciudadano a la cinematografía nacional	¿Qué acciones se implementan para alcanzar los objetivos propuestos para el año siguiente?	Gestionar derechos de exhibición de películas chilenas de estreno.
		Diseñar un plan de comunicaciones que promueva la oferta audiovisual de la sala

Diseño

Una vez que contamos con algunas ideas y analizamos la factibilidad de las mismas, es necesario proponer un bosquejo o estructura base que incluya un breve análisis contextual en el que se desarrollará el proyecto, así como la definición (objetivos, acciones, destinatarios) y proceso de producción. Esta transcripción esquemática de la idea es lo que llamamos diseño, y para la que sugerimos la siguiente pauta:

- Identificar factores críticos y relaciones en torno a un ámbito focalizado, respecto del que se intervendrá (diagnóstico).

- Proponer objetivos, estrategias y articular los pasos a seguir en dicha intervención.

- Determinar los recursos, distinguiendo entre los que se tienen a disposición y los que se deberán gestionar (humanos, materiales, otros), organizando los tiempos y distribución de responsabilidades.

El diseño se materializa en la

formulación y registro de estos tres aspectos, obteniendo como resultado la redacción de un documento que servirá de referencia a las acciones del equipo y de antecedente para el levantamiento de fondos o alianzas estratégicas.

Respecto de los roles, la planificación involucra a todo el equipo, no obstante la formulación puede ser encargada a las personas que dirigirán el proyecto, para asegurar una coherencia de las partes en función del todo.

Ejemplo de pauta para el diseño de la gestión de proyecto:

Cuáles son los factores críticos que afectan para la concreción de esta idea? (Diagnóstico - FODA)	Con un mejor equipamiento podremos mejorar la experiencia de nuestras audiencias
	El costo de los nuevos equipos supera nuestros ingresos
	Pertenezco a la red de salas de la Cineteca Nacional de Chile, por lo que cuento con su apoyo y contactos.
	Existen fondos que pueden financiar parte de la inversión
¿Con qué recursos técnicos, humanos o monetarios cuento para llevarla a cabo?	Contamos con recursos propios gestionados a través del cobro de entradas, lo que nos permitiría contar con un % de cofinanciamiento.
¿Cuáles son las acciones que debo realizar y en qué orden?	Etapa 1:
	Definir los equipos que se desean adquirir y priorizar su compra.
	Cotizar y realizar primeros contactos con posibles vendedores.
	Etapa 2:
	Calcular los fondos propios de los que se dispone
	Calcular los fondos adicionales necesarios
	Etapa 3:
	Identificar posibles fuentes de financiamiento
	Notificar a la red para hacer uso de su apoyo y contactos
	Escoger el o los programas de financiamiento a postular
	Crear y enviar la postulación
¿Cuánto tiempo que tomará la implementación de esta idea, sus acciones y etapas?	Desarrollo de carta Gantt con tiempos asignados para cada etapa.
¿Qué roles estratégicos hemos identificado y quienes pueden asumir dicha responsabilidad?	Coordinador general del proyecto.
	Evaluador técnico de los equipos

Gestión

En base a la formulación del proyecto, se deberán conseguir los recursos que se requieren para su implementación. Este es un proceso continuo, que seguramente involucrará a terceros, personas o instituciones que apoyen la iniciativa y que aporten todo o una parte de lo que se necesita.

Los gestores son los encargados de esta etapa. Se espera de ellos una comprensión cabal del proyecto, además de habilidades para la negociación y la administración. Idealmente deberán conocer el contexto en que se interviene y visualizar a los posibles interesados en aportar, identificando el porqué de ese interés y cómo se accede a sus recursos. También resulta muy importante visualizar y valorar todos los recursos con los que se cuenta, presentándolos como un plus a la hora de conseguir aportes de terceros.

Ejemplo para la gestión de recursos:

ORIGEN DE RECURSOS	DETALLE	MONTO
Recursos propios	Gestionados a través del cobro de entradas.	1.000.000
Recursos propios	Equipos para proyección de las películas en ciclos temáticos. Avalúo del servicio durante 2 meses.	30.000.000
Aportes privados	Media Partner: 10 menciones en Radio local. Avalúo del servicio.	500.000
Aportes públicos	FNDR	15.000.000
Valor total del proyecto		46.500.000

Ejecución

Es la producción del proyecto. Es cuando se llevan a cabo las actividades, las que si bien se han definido previamente en el diseño y planificación, están sujetas a ajustes en caso que se presenten necesidades o potencialidades no detectadas que afecten positiva o negativamente el logro de los objetivos planteados. Por ende también es cuando se ejecutan los recursos, de los que habrá que rendir cuenta. Estos suelen ser limitados, razón por la que se sugiere observar con cuidado el diseño y planificación, utilizándola como carta de navegación.

Los productores deberán ser personas flexibles capaces de dar solución a problemas y emergencias. Dependiendo de la envergadura del proyecto, realizarán ellos mismos ciertos procesos o los encargarán a quienes seleccionen por su idoneidad, de lo contrario se arriesga el logro de un objetivo y/o una cadena de ellos.

En esta etapa resulta clave la elaboración de una Carta Gantt, herramienta gráfica útil para ordenar los tiempos que se dedicarán a cada acción y actividad.

Ejemplo de Carta Gantt:

NOMBRE DEL PROYECTO	MES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD	RESPONSABLE																
Cotización y calculo de recursos	Magdalena Puentes	XX	XX														
Identificación de fuentes de financiamiento					XX												
Postulación de Fondos	Paula Ríos						XX	XX	XX								
Adquisición de equipos																	

Evaluación

La verificación del logro de los objetivos es un aspecto esencial del proyecto, por ello se deberán incluir en la planificación acciones que permitan monitorear los procesos en diferentes momentos. Si bien la evaluación no es siempre exacta, menos en proyectos culturales, la idea es tener la capacidad de tomar decisiones oportunas basadas en evidencias, por lo que se sugiere definir previamente dimensiones, variables e indicadores a observar, con metodologías cuantitativas y cualitativas.

La evaluación suele ser tarea de todo el equipo, no obstante alguna persona específica deberá encargarse de la sistematización de las observaciones, lo que permitirá tener datos a la hora de rendir cuentas o pensar en replicar la iniciativa.

En base al ejemplo, algunos indicadores de evaluación para el control oportuno pueden ser:

Indicadores de evaluación:

MES / SEMANA DE CUMPLIMIENTO	MARZO				ABRIL	MAYO				JUNIO			
Nombre del indicador	1	2	3	4		1	2	3	4	1	2	3	4
Fondos obtenidos por gestión propia	50%												
Número de postulaciones a fondos complementarios						3							
Número de fondos obtenidos										1			
Porcentaje de equipos financiados													80%

Se recomienda hacer un ejercicio grupal que permita, en función de las necesidades de la organización o de la comunidad en la que se inserta, plantear algunas ideas como posibles soluciones, diseñar y planificar, proyectar la gestión, ejecución y evaluación del mismo, identificando objetivos, metas e indicadores.

PROBLEMA O NECESIDAD DIAGNOSTICADA:	
ANÁLISIS DEL CONTEXTO:	
IDEA:	
DISEÑO:	
GESTIÓN:	
EJECUCIÓN:	
EVALUACIÓN:	

Método de las preguntas para la formulación de proyectos

Una de las metodologías más empleadas en la formulación de proyectos plantea el desarrollo de una secuencia de interrogantes que busca enfatizar dimensiones concretas. Cada pregunta atiende a un aspecto que deberá ser diseñado y profundizado, apelando a precisiones técnicas según cada dimensión.

En el cuadro siguiente se propone una relación entre esas preguntas y los aspectos a formular del proyecto.

PREGUNTA	ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
Qué	Objetivo general (OG)	Es el gran objetivo del proyecto. Define lo que se quiere hacer o lograr. Encausa todos los otros aspectos. El título suele describir el OG.
Cómo	Objetivos específicos (OOEE)	Definen las líneas de acción que se articularán en el proyecto para lograr el OG. De los OOEE se desprenden las actividades.
Por qué	Fundamentación	Se redacta sobre la base de un diagnóstico del contexto en que se intervendrá. Justifica la necesidad de que se lleve a cabo el proyecto y ofrece evidencias para considerarlo una alternativa viable y urgente para lograr el OG o contribuir a ello.
Cuáles	Actividades	Son las tareas que se deberán hacer para cumplir con los OOEE. De ellas se desprende el desglose de las necesidades (tiempos, recursos, etc.). Pueden ser de planificación, gestión, producción, evaluación, etc. Cada objetivo específico puede requerir de varias actividades.
Dónde	Territorio	Define el espacio geográfico en que se intervendrá.
Para quién	Destinatarios	Describe los beneficiarios directos e indirectos.
Cuándo	Carta Gantt	Cronograma que articula las fechas para la ejecución de las tareas contempladas en el proyecto.
Con quién	Equipo y colaboradores	Describe la articulación del equipo y determina las responsabilidades individuales en relación a cada una de las actividades.
Cuánto	Presupuesto	Se define el costo total del proyecto y cada una de sus partes, identificando los distintos aportes, quiénes los hacen y lo que falta por gestionar.

Descripción del proyecto

Dependiendo de las posibilidades de extensión se sugiere redactar la descripción del proyecto dando respuesta a las preguntas qué, cómo, con quién y dónde, lo que permitirá exponer la iniciativa en un relato breve que evidencie la coherencia de la formulación y la viabilidad de la propuesta.

Tipos de proyectos

Presentamos tres tipos de proyectos, no obstante se dan casos de proyectos mixtos.

- Proyectos de implementación

Iniciativas cuyo objetivo es la adquisición o mejoramiento de espacios o equipamientos necesarios para la realización de actividades específicas. Por ejemplo, la construcción de una sala de proyección, la compra de una carpa de circo o la implementación de un taller de grabado.

- Proyectos de producción

Iniciativas que persiguen la realización de determinados productos o la ejecución de eventos. Por ejemplo la producción de una película o la realización de un festival.

- Proyectos de difusión

Proyectos que tienen como objetivo dar visibilidad a un producto o una iniciativa previamente desarrollada. Esto se puede hacer a través de una estrategia de medios, de un sitio web, una campaña, entre otras alternativas.

En términos generales, para la realización de un proyecto se recomienda tener presente que:

- Los fondos distribuidos por una institución pública o privada, a través de un concurso, responden a sus propios objetivos.

- Pueden existir distintas versiones de un mismo proyecto dependiendo

de para quien sea o esté dirigido: prensa, equipo de trabajo, empresas, etc.

- No descuidar la presentación de un proyecto, en cuanto a sus soportes, formato, diseño, etc.

- Utilizar titulos o bajadas sugerentes, pero también comprensibles y claros al respecto.

- El buen proyecto es aquel que se puede leer y entender con claridad, cuanto más breve y completo mejor.

- El proyecto debe ser una herramienta útil de trabajo y presentación.

Gestión de recursos de origen mixto

Además de la gestión de recursos propios y la gestión de recursos mediante proyectos culturales, es posible acceder a financiamiento mixto a través de la Ley de Donaciones Culturales, que permite apalancar recursos de origen privado, considerando algunos beneficios tributarios para los donantes, como ya señalamos.

GESTIÓN DE PROYECTOS A TRAVÉS DE LEY DE DONACIONES CULTURALES

¿Qué es la Ley de Donaciones Culturales?

La Ley de Donaciones Culturales es un mecanismo tributario que busca incentivar el apoyo privado de empresas y personas, para el financiamiento de proyectos culturales en sus más amplias y variadas disciplinas, lenguajes, actividades, bienes y servicios.

Su objetivo es promover el desarrollo cultural, mediante el incremento de las fuentes de financiamiento, ampliando el campo de gestión y levantamiento de recursos para creadores, productores y gestores culturales-. Así también, la ley se constituye en un estímulo a la colaboración público - privada para la ejecución de proyectos culturales.

¿Cuál es el marco legal en el que se ampara?

La Ley de Donaciones Culturales se encuentra consagrada en el artículo 8º de la Ley 18.895, aprobado y promulgado en el año 1990, e introducido por el entonces senador Gabriel Valdés, que ha sido modificada con el fin de ampliar los posibles donantes y receptores del beneficio, así como a precisar, reglamentar y fiscalizar su uso y aplicación.

¿Cómo funciona y en qué consiste?

La ley permite que las personas o empresas que deseen donar recursos o bienes para la realización de un proyecto cultural, en las condiciones y requisitos que establece la ley, puedan acceder a un crédito de hasta el 50% de la donación, rebajándolo a los impuestos que debe pagar. Dicho de otra forma, el Estado renuncia a una parte del tributo de la empresa o persona, a favor del financiamiento del proyecto cultural.

¿Cuáles son los beneficios tributarios a los que la ley permite acceder?

Las empresas contribuyentes del Impuesto de Primera Categoría, pueden donar dinero y bienes, optando a un crédito del 50% del monto total de las donaciones, el que se descontará a los impuestos que correspondan al periodo tributario en el que se realice la donación. El 50% restante de la donación podrá ser declarada como gasto necesario para producir renta, restándolo así de la base imponible del impuesto de primera categoría.

¿Quiénes pueden postular al beneficio de la ley?

Las instituciones que pueden postular sus proyectos al beneficio tributario otorgado a través de la Ley de Donaciones Culturales, en general son las personas jurídicas sin fines de lucro, esto es fundaciones,

corporaciones u organizaciones comunitarias funcionales, además de algunos servicios u órganos de administración pública, entre los que la ley menciona: universidades e institutos profesionales estatales y particulares, bibliotecas públicas, organizaciones de interés público reguladas por la ley N°20.500 cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte; museos estatales y municipales; Consejo de Monumentos Nacionales; Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos; municipios y los demás órganos del Estado que administren bienes nacionales de uso público, en aquellos casos que el proyecto tenga como objeto restaurar y conservar zonas típicas y zonas de conservación histórica.

También pueden postular personas naturales, propietarios de inmuebles que hayan sido declarados Monumento Nacional; propietarios de inmuebles de conservación histórica reconocidos por la Ley General de Urbanismo y Construcciones y en la respectiva ordenanza; o propietarios de los inmuebles que se encuentren ubicados en zonas, sectores o sitios publicados en la lista del Patrimonio Mundial que elabora el Comité de Patrimonio Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

¿Quiénes pueden ser donantes?

El universo de donantes incluye empresas y personas naturales. Las empresas que pueden acceder a este beneficio son los contribuyentes de primera categoría de la Ley de Renta, que declaren rentas efectivas sobre la base de contabilidad completa.

En el caso de las personas naturales, pueden donar:

- Los contribuyentes afectos al impuesto global complementario.

- Trabajadores dependientes afectos al impuesto único de segunda categoría.

- Personas naturales que donen con cargo al impuesto de herencia de sus futuros herederos, así como las sucesiones hereditarias: Contribuyentes del impuesto a las asignaciones por causa de muerte de la Ley N° 16.271, sobre impuesto a las herencias, asignaciones y donaciones.

- Extranjeros con actividad comercial en Chile y chilenos no residentes: Los contribuyentes del impuesto adicional de la Ley de Renta obligados a declarar anualmente sus rentas y los accionistas a que se refiere el número 2, del artículo 58, de dicha ley.

¿Cuáles son los pasos necesarios para acogerse a este beneficio?

Para poder optar al beneficio tributario de donaciones culturales, la Ley

establece que las personas o instituciones deben desarrollar un proyecto y presentarlo al Comité de Donaciones Culturales para su evaluación. En términos generales el proyecto debe contener una descripción de las actividades comprendidas, los objetivos y fundamentación, el lugar y periodo de ejecución del proyecto, descripción y cuantificación de la población beneficiaria, presupuesto y documentación anexa como por ejemplo, cartas de apoyo, compromisos, entre otros.

Los tipos de proyectos pueden ser definidos en el marco de los siguientes ámbitos:

- Equipamiento y funcionamiento (programación cultural).
- Reconstrucción de inmuebles patrimoniales.
- Espectáculos, exposiciones, festivales y actividades.
- Ediciones y publicaciones de libros.
- Infraestructura cultural.
- Producción y exhibición audiovisual.

Para poder postular se cuenta con el Formulario Postulación Proyecto Beneficiarios Ley de Donaciones Culturales, el que puede ser descargado desde la página web www.donacionesculturales.gob.cl u obtenido directamente a través de oficinas del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y sus direcciones regionales. En este lugar se puede contar además, con la asesoría de la Secretaría Ejecutiva del Comité de Donaciones Culturales, quienes colaborarán en el proceso de postulación. Paralelamente, se deben presentar los antecedentes legales que acreditan la condición de la persona natural o institución, en su calidad de beneficiario señalado por la ley.

Una vez presentado el proyecto, el Comité tiene un plazo de 60 días para revisar los antecedentes, pudiendo rechazarlo, realizar observaciones o aprobarlo. En este último caso, extenderá el Certificado de Donación a nombre del proyecto e institución o persona beneficiada, documento que servirá para presentar al Servicio de Impuestos Internos a modo de llevar a cabo las acciones que permitan hacer efectivo el beneficio tributario por parte de los posibles donantes.

www.donacionesculturales.gob.cl

CATASTRO DE FONDOS DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS CULTURALES

NACIONALES

Fondo de Fomento Audiovisual

El Consejo de las Artes y la Industria Audiovisual es un órgano colegiado de carácter público existente desde el año 2004. Tiene entre sus objetivos el promover y fomentar la creación y producción audiovisual, así como la difusión y la conservación de las obras audiovisuales como patrimonio de la Nación para la preservación de la identidad nacional y el desarrollo de la cultura y educación.

Para el alcance de dichos fines, en la misma instancia, fue creado el Fondo de Fomento Audiovisual destinado a financiar total o parcialmente, proyectos, programas y acciones de fomento de la actividad audiovisual nacional. Esto incluye la producción y distribución de obras cinematográficas, creación de guiones, equipamiento, formación profesional, investigación y difusión de las nuevas tendencias creativas y de innovación tecnológica.

En el marco de este fondo, anualmente se realiza un concurso público que permite asignar recursos para la realización de proyectos, los que acceden mediante un sistema de postulación abierta que distingue entre líneas y modalidades, de acuerdo a sus objetivos o al ámbito de producción que pretende subsidiar.

Para mayores antecedentes, el concurso contempla distinta líneas y modalidades, cuyas bases y plataforma de postulación se encuentran en la página web.

Para postular a dicho fondo se deben revisar las bases de las distintas líneas, en las que se detallan los objetivos, modalidades, recursos disponibles, montos máximos a postular, cofinanciamiento, duración y ejecución de los proyectos, condiciones, inhabilidades, antecedentes obligatorios y voluntarios, criterios de evaluación, entre otras condiciones ajustadas a cada línea.

El proceso de acceso a los recursos contempla cinco etapas:

- Postulación.
- Admisibilidad.
- Evaluación.
- Selección.
- Firma del Convenio de Ejecución.

www.fondosdecultura.gob.cl

Concurso Dirección de Asuntos Culturales – Ministerio de Relaciones Exteriores

La Dirección de Asuntos Culturales del Ministerio del Exterior, anualmente realiza un concurso de fondos públicos destinado a proyectos de promoción y difusión de nuestra cultura en el exterior, con el propósito de generar lazos y relaciones con otras culturas y naciones del mundo. El fondo permite acceder a un aporte parcial de recursos monetarios para la ejecución de los proyectos.

Está dirigido a artistas, gestores culturales e instituciones chilenas, así como a Embajadas de Chile que cuenten con proyectos culturales en su programación.

¿Cómo postular?

El concurso se realiza anualmente y contempla dos líneas: la primera dirigida a artistas, gestores culturales e instituciones chilenas; la segunda a Embajadas, Consulados y Misiones en el Exterior.

La postulación se realiza mediante un formulario dispuesto por la DIRAC junto a las bases, publicadas y descargables en www.dirac.gob.cl. En las bases se detallan objetivos, resultados esperados, características sugeridas, áreas y actividades financiables, documentos a presentar. Las bases también entregan detalles del proceso de evaluación y selección de proyectos, en base a los criterios de calidad, relevancia trascendencia, Idoneidad y oportunidad, público destinatario y los aportes propios y de terceros que cofinancian la iniciativa.
www.dirac.gob.cl.

Fondo Nacional de Desarrollo Regional / FNDR

El Fondo Nacional de Desarrollo Regional es una fuente de financiamiento público para proyectos e inversiones regionales en distintos ámbitos sociales y económicos, con el objetivo de obtener un desarrollo territorial armónico y equitativo. El FNDR fue creado como un instrumento financiero, a través del cual el Gobierno canaliza los recursos del país para la materialización de programas y proyectos de desarrollo e impacto regional.

¿Cómo funciona?

Para la asignación de estos recursos, cada Gobierno Regional desarrolla sus propias bases, instructivos y formularios de postulación, por lo que dependiendo de la Región en la que se postule, se deberán revisar dichos documentos específicos que indican en términos generales, entre otros: objetivos, líneas, modalidades, áreas artísticas, montos a postular, plazos, antecedentes legales, Además, éstas incorporan los criterios con que dichas postulaciones serán analizadas, las que por ley deben considerar las

orientaciones de la Política Cultural Regional aprobada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Así también cada región cuenta con su propio sistema o su plataforma de postulación, considerando el acceso vía internet o mediante formulario impreso.

Cada Gobierno Regional establece en sus bases los objetivos, áreas o disciplinas que se pretenden promover, la distribución de los recursos por Provincia, los antecedentes y documentos a presentar y los montos máximos a postular por proyecto, entre otras especificidades.

Requisitos para el financiamiento de un proyecto:

- Contar con la recomendación técnico-económica favorable del organismo de planificación pertinente dependiendo del monto y el tipo de proyecto.

- Ser priorizados por el Consejo Regional.

Fondo de Desarrollo Vecinal / Fondeve

El Fondo de Desarrollo Vecinal (Fondeve) es un instrumento de participación, destinado a las organizaciones comunitarias de las diferentes localidades de Chile. Estos fondos se adjudican a través de concursos públicos, que apuntan al desarrollo de iniciativas de distintos ámbitos. Las bases varían en cada comuna, contemplando en ellas sus objetivos, exigencias, montos, tipos de proyectos, entre otros. Sólo algunas municipalidades contemplan directamente el financiamiento de proyectos culturales, por lo que es necesario averiguar de su existencia en cada gobierno comunal.

¿Quiénes pueden postular?

Pueden postular sólo personas jurídicas, que tengan residencia en la comuna que llama a concurso. Estas organizaciones deberán demostrar interés y capacidad para llevar a cabo iniciativas cuyo propósito sea contribuir al desarrollo local a través de la ejecución de proyectos, la implementación de equipamientos o la realización de actividades específicas que beneficien a la comunidad y su entorno.

¿Cómo postular?

Las municipalidades realizan llamados públicos en tiempos y plazos variables, cuyas bases o instructivos pueden ser revisadas o descargadas desde sus respectivos sitios web y por lo general se debe completar formularios específicos.

¿Cuál es el marco legal en el que se ampara?

Los recursos destinados a los Fondeve, dependen del FNDR que a su vez está determinado para cada región en la Ley de Presupuesto que

se aprueba anualmente, asociados a la partida de la Subsecretaría del Ministerio de Interior, correspondiendo a los distintos Gobiernos Regionales, GORE, su administración y distribución.

Programa de Intermediación Cultural / Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)

El Programa de Intermediación Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, busca "Contribuir a la promoción, acceso y consumo cultural de la ciudadanía". Para su cumplimiento, se estructura sobre el propósito de "Favorecer la circulación de bienes y servicios culturales", entregando financiamiento a Agentes y Espacios Culturales Especializados de carácter privado, que desarrollan actividades de intermediación entre los públicos y los artistas, impulsando la circulación de bienes y servicios culturales; y la realización de grandes eventos.

El programa abordará la brecha asociada a la escasa vinculación entre la producción creativa y la ciudadanía, mediante el fortalecimiento de los intermediadores culturales de carácter privado, consolidando un campo cultural que favorezca la circulación y difusión de bienes y servicios culturales, pretendiendo que los intermediadores creen líneas de proyección, que les otorgue continuidad y estabilidad en el tiempo.

Para llevar a cabo el programa se crea una instancia preliminar, que tiene como meta generar un catastro sobre quienes desarrollan la intermediación. Dicho catastro, conocido como "Registro de Agentes Culturales y Espacios Especializados" (Reace), tiene como motivo principal contar con una base de datos confiable y estable que agrupe a los diversos mediadores para cada uno de los dominios artísticos. Para ser parte del Reace, los postulantes deberán cumplir con los requisitos de admisibilidad al programa. Para la versión 2015, sólo integrarán el Reace los beneficiarios del programa y la lista de espera.

La convocatoria se realiza una vez al año o dependiendo de la disponibilidad presupuestaria y es presentada a través de la plataforma online con el Formulario Único de Postulación.

El programa comprende dos líneas de financiamiento:

1. Redes de Agentes Culturales y Espacios Especializados. Esta línea tiene por objeto fortalecer los lazos entre Redes de Agentes y Espacios Culturales Especializados, la circulación de bienes culturales y la realización de grandes encuentros mediante la creación y consolidación de redes de espacios y agentes culturales especializados.

La línea cuenta con las siguientes modalidades:

• Modalidad de Redes de cobertura interregional: Implementación de actividades de circulación de bienes y servicios culturales y la realización de grandes encuentros y festivales dentro del territorio nacional en asociación con agentes culturales y espacios especializados de al menos cuatro comunas de dos o más regiones, correspondientes a uno o más dominios culturales.

• Modalidad de Redes de cobertura regional: Implementación de actividades de circulación de bienes y servicios culturales y la realización de grandes encuentros y festivales dentro del territorio nacional en asociación con agentes culturales y espacios especializados de al menos cuatro comunas de dos o más provincias de la región, correspondientes a uno o más dominios culturales.

intermediacion.cultura.gob.cl/redes

2. Sostenibilidad de Agentes Culturales y Espacios Especializados. Su objetivo es fomentar la sostenibilidad de los agentes mediadores, mediante la formalización de las relaciones entre empleadores y trabajadores en el área de la cultura, el fortalecimiento del recurso humano mediante actividades de capacitación colectiva y contratación de nuevos perfiles para la gestión. Esta línea contempla también la realización de al menos un gran encuentro.

intermediacion.cultura.gob.cl/sostenibilidad

Programa de apoyo al entorno para el emprendimiento y la innovación regional / Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)

Este programa, financiado con recursos provenientes del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC Regional) y/o del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), tiene como objetivo fomentar el desarrollo de un entorno y/o cultura que busquen mejorar la competitividad de nuestra economía, a través de programas de amplio impacto regional que validen y promuevan la opción de emprender y el uso de la innovación como herramientas privilegiadas de desarrollo económico y social.

Al ser un programa intrarregional, los proyectos postulados en las distintas regiones compiten con otras iniciativas por la asignación de fondos (FIC Regional o FNDR) disponibles en dichas zonas.

Está orientado a personas jurídicas con o sin fines de lucro constituidas en Chile o personas naturales que posea la calidad de empresario individual (que cuenten con iniciación de actividades y que tributen en primera categoría). Deben poseer

las capacidades técnicas suficientes para ejecutar la mayor parte de las actividades planteadas.

Este programa financia todas aquellas actividades relacionadas con el desarrollo de un entorno y/o cultura para el emprendimiento e innovación, tales como: cursos o talleres de creatividad, liderazgo, lenguaje de negocios, redes de confianza, motivacionales, formativos, integración, negociación, entre otros.

Convocatoria abierta todo el año.

www.corfo.cl

INTERNACIONALES

Programa de Desarrollo Cultural del Banco Interamericano (BID)

El Programa de Desarrollo Cultural está destinado a apoyar pequeños proyectos culturales con impacto social en países miembros del Banco Interamericano de Desarrollo de América Latina y el Caribe. El programa se entiende como una prolongación de las actividades del Centro Cultural-BID, oficina que contribuye a expandir el liderazgo del Banco en el proceso de desarrollo integral de los países.

Los objetivos del programa son reconocer y estimular las actividades de centros de desarrollo cultural que comuniquen y difundan experiencias institucionales o comunales dignas de ser aprovechadas local o regionalmente; favorecer la preservación y restauración del patrimonio histórico cultural; ayudar a la formación de gestores culturales, la recuperación de tradiciones y el desarrollo de manifestaciones artísticas tales como la artesanía, las artes visuales y plásticas, música, danza, teatro, literatura, o cualquier otra área de expresión cultural, que beneficie el desarrollo individual y comunal, y su sostenibilidad.

Pueden solicitarlas instituciones sin fines de lucro. El proyecto debe ejecutarse en un periodo de seis meses.

Los proyectos deben ser presentados en las sedes nacionales del BID, aquellos proyectos preseleccionados serán revisados por el Comité de Selección del Centro Cultural del BID en Washington.

www.iadb.org

Broota / Crowdfunding

Es una plataforma de microfinanciamiento basado en la participación accionaria de inversionistas en emprendimientos. En Broota pueden participar tanto emprendedores como pymes que estén establecidas y en proceso de crecimiento.

Con este modelo, las distintas personas que ayudan al financiamiento pasan a ser accionistas del emprendimiento. Esto también permite am-

pliar las redes de contacto y otorga beneficios tanto para el emprendedor como para el inversionista. Para fomentar que muchas personas participen de un mismo proyecto, Broota se encarga de atomizar las inversiones, para que no se concentre la inversión en unas pocas personas. Así, la idea es armar una comunidad que crea en el proyecto y esté comprometido con impulsarlo. El emprendedor, a su vez, puede elegir a sus inversionistas y empezar a armar una nueva red de contactos, además de la red de miembros de Broota.

www.broota.com

◆◆◆

GLOSARIO

Audiencias: son los espectadores o públicos de la sala, que asisten con regularidad o que deben ser captados por la gestión estratégica de la sala. Se pueden categorizar y subdividir.

Branding corporativo: concepto anglosajón que significa el proceso de gestión estratégica de una marca. Entendiendo como marca, no solo las marcas comerciales que todos conocemos, sino también aquellas designaciones que le dan identidad a una institución u organización.

Carta Gantt: herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

Comunidad: son las personas, organizaciones, instituciones y actores relevantes que conforman el sector de impacto territorial de un determinado espacio cultural.

Consumo: concepto referido al uso que hacen las audiencias de la oferta programática.

Contenido: todo aquello relacionado con la oferta programática de la sala, esto es: películas, ciclos, festivales, formación de audiencias, otras actividades.

Demanda: son los requerimientos y necesidades de los diversos públicos hacia la sala de cine.

Desarrollo de audiencias: todas las acciones conducentes a incrementar el número de receptores activos de las actividades culturales.

Estándar: del inglés standard. Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.

Estrategia: implementación de un conjunto de acciones encaminadas hacia un fin especifico.

Fondos de financiamiento: recursos provenientes de programas públicos o privados dirigidos al desarrollo de proyectos culturales.

Formación de público: acciones tendientes a formar hábitos de consumo cultural en audiencias que se

encuentran en etapa de formación (niños y adolecentes).

Fuentes de financiamiento: procedencia de los recursos con los que cuenta un presupuesto.

Gestión: llevar adelante una iniciativa o un proyecto. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica, organismo o proyecto.

Indicadores de éxito: medidores que permiten calcular la relación entre los resultados esperados y los logros obtenidos en relación a una meta.

Líder de opinión: persona que detenta un liderazgo social validado por su experiencia, profesión o cargo. Este liderazgo se expresa a través de su opinión e influencia entre las audiencias, ya sea a través de los medios de comunicación, como en redes sociales digitales.

Marketing: es la forma que busca una empresa o institución y su marca, de vincularse con sus públicos o clientes. Su objetivo principal es la instalación de un valor o necesidad que "satisface" el producto o servicio ofrecido por dicha institución.

Media Partner: concepto anglosajón referido a los medios de comunicación con los cuales se realiza una alianza estratégica, que consiste por parte del medio en: espacios editoriales y de publicidad preferenciales, a bajas tarifas o como contraprestación a la aparición de su marca en las acciones de la sala y la exclusividad sobre determinados contenidos.

Modelo de negocios: es un modelo de planificación que permite visualizar los ingresos y beneficios versus los costos y valores y establece las estrategias para lograr el mayor equilibrio entre uno y otro.

Multisala: salas de cine de carácter comercial multinacional, pertenecientes a los complejos cinematográficos.

Oferta: acción de ofrecer un producto o servicio cultural.

Oferta programática: conjunto de contenidos, actividades y servicios que se ponen a disposición para las audiencias.

Planificar: hacer plan o proyecto de una acción.

Público: personas con las cuales la sala debe tener un vínculo, ya sea, como audiencias, o desde otros tipos de categorización, tales como autoridades, patrocinadores, aliados, medios entre otros.

Recursos: conjunto de elementos que se requiren para llevar a cabo la gestión de un proyecto. Entre los recursos podemos identificar, el dine-

ro, los recursos humanos, la infraestructura técnica entre otros.

Red de salas de la Cineteca Nacional de Chile: iniciativa que busca facilitar el acceso amplio de la población chilena a cine de calidad, difundiendo cinematografía preferentemente nacional e iberoamericana y fortaleciendo los espacios de exhibición de manera sistemática, mediante una acción conjunta que permita su interactividad, retroalimentación y formación, facilitando su desarrollo y la definición de nuevas iniciativas en pos de mayores resultados.

Sala: sala de cine que trabaja con línea editorial propia, puede ser autónoma o independiente, o vinculada a una institución mayor como universidad, centro cultural, municipalidad u otro.

Target: concepto anglosajón que se refiere al público objetivo. Se refiere en general al público o audiencia específico para la cual se piensa o diseña alguna estrategia.

Usuario: persona que usa habitualmente un servicio.

Vinculación con audiencias: parte de la estrategia comunicacional de una institución que trabaja con públicos, para establecer redes de conexión entre estos y la oferta cultural o artística, a través de instrumentos de vínculo que sean de interés para la audiencia y que formen parte de la gestión de la institución.

◆◆◆

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 1: ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Bonet, L., Castañer, X. y Font, J. (ED). Gestión de proyectos culturales: análisis de casos, Ed. Ariel, Barcelona, 2001.

Colomer, Jaime, La gestión de pública cultural en una sociedad tecnológica, Sant Celoni, 2011.

Connolly, Paul y otros, Increasing Cultural Participation, Illinois State University, 2001.

García Canclini, N., Ottone, E. y Batista, M. La Economía de la Cultura Iberoamericana, Ed. CEDEAL y OEI, España, 1997.

Leiva, Fabiola (ED). Guía para la gestión de proyectos culturales, 2011.

Martinell, Alfons. Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural, Revista Iberoamericana de Educación. No.20, May.-ago., 1999.

Menéndez, C. y Guédez, V. (eds.). La formación en Gestión Cultural. Ed. SECAB y COLCULTURA, Colombia, 1994.

Padula Perkins Jorge Eduardo, Padula Perkins. Aproximaciones a la gestión cultural, 2015.

Spencer, Carolina (ED). Herramientas para la Gestión cultural Local, 2012.

Subirós, Pau. El productor accidental, 2015.

Recursos Online:

http://administracionf.uniandes.edu.co/ieso/makruma17.PDF

http://www.agetec.org/ageteca/

http://criticalpracticechelsea.org/wiki/index.php/Draft_budget_guidelines

http://www.gestioncultural.org/gc/agc/articulos.jsp

http://ibergc.cnart.mx/aula_virtual/unidades/contenidos/unidad_cuatro/documento/bibliografia.html

http://neumann.hec.ca/iccpr/program.html

http://www.openorganizations.org

http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001386/138686s.pdf

http://www.wikanda.es/wiki/Gestión_Cultural

CAPÍTULO 2: AUDIENCIAS Y PROGRAMACIÓN

Asimétrica, Conectando Audiencias Conoce a tu público y Gestión de Datos para aumentar audiencias. Santiago, Chile, 2010

Asimétrica, Conectando Audiencias Sostenibilidad de las organizaciones culturales. Santiago, Chile, 2010.

Asimétrica, Conectando Audiencias Sostenibilidad de las organizaciones. Santiago, Chile, 2010.

Asimétrica, Conectando Audiencias La clave está en los datos. Santiago, Chile, 2011.

Asimétrica, Conectando Audiencias La era digital en las organizaciones sociales. Santiago, Chile, 2011.

Asimétrica, Conectando Audiencias Formarse, planificar, poner en práctica, Santiago, Chile, 2011.

British Foundation of Film Societies, Cinema for All: Starting a Community Cinema, Londres, Inglaterra, 2013.

Department for culture, media and sport, Culture on demand: Ways to engage a broader audience, Inglaterra, 2007.

Ministerio de Cultura de España, Al Público Abierto: La programación como elemento de la gestión de públicos, Madrid, España, 2011.

Tomlinson, Roger y otros, Full House: Turning Data into Audiences, Wellington, Nueva Zelanda, 1993

CAPÍTULO 3: LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

Capriotti, Paul. Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad

corporativa. Chile. Colección de Libros de la Empresa. 2009. ISBN 978-956-7459-32-2.

Cashman, Stephen, Thinking Big! A guide to strategic marketing planning for arts organisations. Cambridge. Arts Marketing Association. 2010. ISBN: 1 - 903315 - 06 – 9.

Chaves, Norberto. La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional. 3ª edición. Barcelona. Colección GG Diseño. 2013. ISBN: 9788425220791.

Cómo crear una marca. Santiago de Compostela. C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA). 2012.

Como elaborar el plan de comunicación. Santiago de Compostela. C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).

Debord, Guy. La sociedad del espectáculo. Chile. Ediciones Naufragio. 1995.

Halpern, Daniel, 1er Informe Activismo Ambiental 2.0. FCOM & Tren Digital, Illanes y Asociados. Santiago. 2013.

Halpern, Daniel, Interacciones Sociales en un Mundo 2.0. FCOM & Tren Digital. 2013.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. Octava edición. México. PEARSON EDUCACIÓN, , 2008. ISBN: 978-970-26-1186-8

National Occupational Standards for the Arts Sector. Arts Marketing Association. Cambridge. 2010.

Seguic, Jasna. El crecimiento de redes sociales en América Latina. La Influencia de Los Medios Sociales en el Escenario Digital de América Latina, ComScore. 2011.

Rivera, Jorge, Lima, José Luis, Castillo, Ernesto. Estudio quinta encuesta sobre acceso, usos, usuarios y disposición de pago por internet en zonas urbanas y rurales de Chile. Chile. INTELIS, Centro de análisis, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. 2014.

Tironi, Eugenio y Cavallo, Ascanio. Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Santiago.

Aguilar Chilena de Ediciones S.A. 2006. ISBN: 978-956-239-502-1.

Wolton, Dominique. Informar no es comunicar. Barcelona. Editorial Gedisa. 2010.

VV.AA. Identidad corporativa del brief a la solución final. GG Diseño. 2006. ISBN 9788425220746.

CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INCAA, Condiciones generales para la apertura o inclusión de salas al circuito, Buenos Aires, Argentina, 2013

INCAA, Programa de digitalización de Salas Cinematográficas, Buenos Aires, Argentina, 2013

Ministerio de Cultura del Gobierno Colombiano, Manual de Salas Alternas de Cine, Bogotá, Colombia, 2012

Ministerio de Cultura del Gobierno Colombiano, Manual de Gestión para Salas de Teatro, Bogotá, Colombia, 2011

Ministerio de Cultura del Gobierno Colombiano, Manual de Gestión y Competitividad para los Museos Colombianos, Bogotá, Colombia, 2013

Ministerio de Cultura del Gobierno de Uruguay, Manual de producción audiovisual, Montevideo, Uruguay, 2012

MANUAL de
GESTIÓN de
SALAS de
CINE

CENTRO
CULTURAL
LA MONEDA
CINETECA NACIONAL DE CHILE

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
Fondo de Fomento Audiovisual
Gobierno de Chile