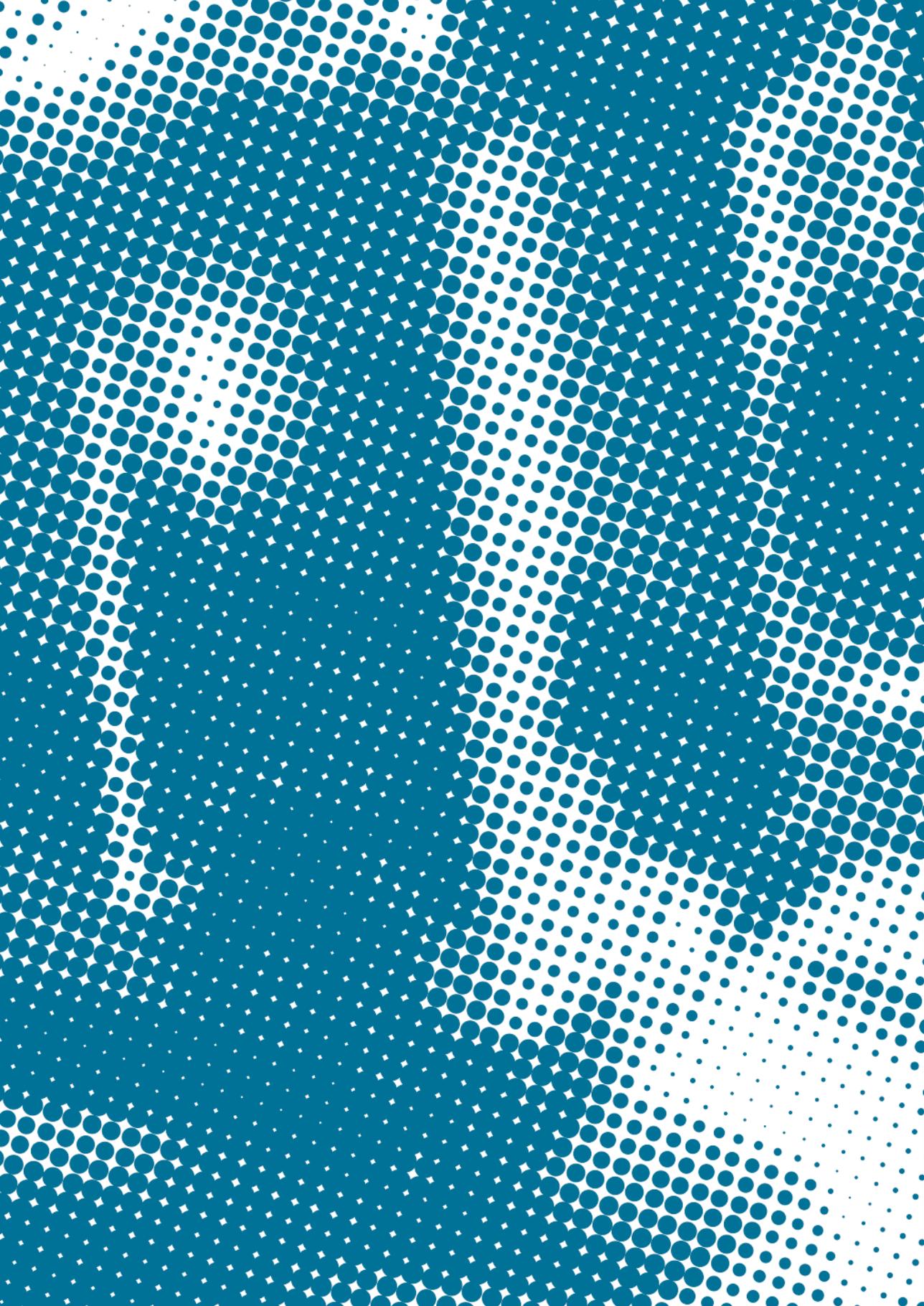


# Manual de Gestión para Salas de Cine

---

RED DE SALAS  
INDEPENDIENTES  
DE CINE DE CHILE A.G.





# Manual de Gestión para Salas de Cine

Red de Salas Independientes de Cine de Chile A. G.

## Manual de Gestión para Salas de Cine

Red de Salas Independientes de Cine de Chile A. G.

Mayo 2024

### DESARROLLADO POR

Red de Salas Independientes de Cine de Chile A. G.

### EQUIPO EJECUTOR

Camila Baracat, Paola Ruz, Teresita Ugarte

### DISEÑO

IAOEU Estudio

### EDICIÓN

Kena Kokaly

### COLABORACIONES

Leonardo Arenas, Daniel Dávila, Roberto Espinoza, Daniela Fuentes Posada,  
Cynthia García Calvo, Pilar Higuera, Cristóbal Ilabaca, Cristóbal Morales, Daniel Salgado.

### IMPRESIÓN

Almendral Impresiones

Valparaíso

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

### FINANCIA



Proyecto financiado por el Programa de Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras (PAOCC), convocatoria 2023, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.



### DESARROLLADO POR



# Manual de Gestión para Salas de Cine

Red de Salas Independientes de Cine de Chile A. G.



## Introducción y antecedentes generales

### Introducción

La Red de Salas de Cine de Chile elabora este Manual de gestión para salas de cine independientes con el fin de poner a disposición herramientas que faciliten la habilitación de espacios culturales para la exhibición cinematográfica, como también el fortalecimiento y profesionalización tanto de salas como de su circuito independiente, lo que contribuye al fomento de las culturas, las artes y el patrimonio de nuestro país. Además, este Manual se enmarca en los objetivos de la Red que son democratizar el acceso al cine, ser una plataforma de difusión del cine chileno y formar audiencias para la sostenibilidad de los espacios, orientando el trabajo con públicos y la vinculación territorial. De las salas que actualmente componen la Red, -1 Cine de Puerto Varas y Cinecón de Constitución son, por ejemplo, el único espacio de exhibición audiovisual de su territorio, y aún existen muchas ciudades que no cuentan con ninguna sala de cine independiente, esto viene a complementar la urgencia de seguir expandiendo nuestro quehacer y acompañar a las salas en su formación y consolidación.

**El presente Manual está pensado para organizaciones culturales que quieran levantar una sala de cine, pero también para que las salas que ya están en ejercicio puedan fortalecer su gestión y proyección.** Es por ello que está organizado de forma tal que, a través de distintos capítulos, se puede obtener una imagen general del trabajo necesario a considerar para la administración y gestión de una sala en distintos grados de desarrollo organizacional. Con esto, es posible identificar características o referencias que faciliten la profesionalización de espacios culturales de proyección cinematográfica considerando aspectos organizacionales, técnicos y humanos.

Por último, no pretende ser un marco inamovible, sino por el contrario presentar herramientas que puedan ser adaptadas en forma flexible por cada sala en relación a su propia realidad organizacional, plan de desarrollo y objetivos.

### Objetivos y principios orientadores de la guía:

**El objetivo de esta guía es ofrecer un instrumento que contribuya a la formación de salas de cine independientes, dentro de los parámetros establecidos por la Red de Salas de Cine y que aporte al fortalecimiento y profesionalización de las salas en ejercicio.**

Como objetivos específicos, esta guía busca establecer una hoja de ruta con lineamientos técnicos y teóricos para espacios culturales que quieran abrir una sala de cine y también para salas de cine independientes que ya estén constituidas. Además, pretende contribuir a la habilitación y profesionalización de salas de cine independientes como también estimular a que los espacios culturales de exhibición cinematográfica puedan fortalecer el vínculo social de manera descentralizada.

## Capítulo 1

# Red de Salas de Cine

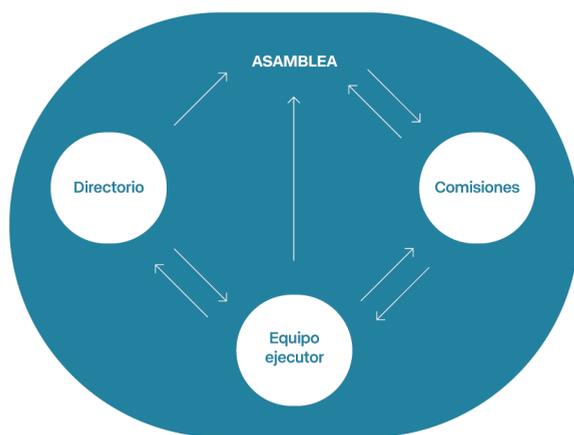


### 1.1 Presentación de la Red de Salas de Cine

La Red de Salas de Cine de Chile surge el año 2016 por la necesidad de articular las salas de cine independientes, relevando el aporte que hacen estos espacios culturales tanto a la industria cinematográfica nacional como a la creación de audiencias, así como a las comunidades y territorios donde están insertos. Lo anterior, con énfasis en democratizar la cultura, fidelizar públicos asistentes y crear otros nuevos desde modelos de gestión únicos y no estandarizados con la convicción de contribuir a una sociedad diversa, pluralista, inclusiva y reflexiva.

En 2019 se constituye como una Asociación Gremial (AG), cuyo paraguas es la economía social y como tal las AG se conforman con el objetivo de promover el desarrollo y protección de las actividades que les son comunes, es decir, la exhibición cinematográfica independiente. A partir de ello, su administración se concentra en el poder de decisión relevante, deliberativa y vinculante de la asamblea de las salas asociadas, decisiones que se gestionan gracias a un directorio que actualmente se compone por una presidencia, vicepresidencia ejecutiva y vicepresidencia de finanzas. Además, existe un equipo ejecutor que se encarga de la postulación y ejecución de proyectos culturales puntuales y que está conformado por las áreas de coordinación, programación, públicos, administración, comunicaciones e informática. La Red actualmente cuenta con tres comisiones permanentes: comisión política, comisión social y comisión de mediación y públicos, las cuales son elegidas en reuniones de Asamblea. Estas comisiones están compuestas por integrantes de la Red y desarrollan un trabajo permanente para fortalecer la asociación, las salas socias y promover un ciclo virtuoso en el audiovisual en Chile.

A nivel organizacional, ha logrado una sostenibilidad en el tiempo gracias al compromiso de las salas miembro y a nivel de su sostenibilidad económica por el financiamiento de fondos públicos. Actualmente, la Red está constituida por 16 salas asociadas distribuidas en el país, en vías de un constante crecimiento del circuito independiente como también de la programación cinematográfica para diversas comunidades.



Esquema 1: Orgánica interna de la asociación gremial.  
*Elaboración propia*

## 1.2 Quiénes somos

**Somos una red de salas de cine independientes unidas de manera descentralizada y colaborativa, enfocadas en entregar espacios de calidad para la exhibición cinematográfica y la formación de audiencias para la misma.** Nuestros ejes de trabajo son el fortalecimiento de nuestros equipos de trabajo, el mejoramiento de infraestructura y tecnología, el desarrollo de planes de públicos y de gestión, la adquisición y difusión de contenidos cinematográficos y el trabajo vinculado al sector audiovisual, buscando ser un aporte para la industria nacional en desarrollo. Soñamos con ampliar y democratizar la oferta cultural, ofreciendo cine nacional, latinoamericano y de otras latitudes que llene de sentido nuestras pantallas.

## 1.3 Misión

Ser una red de salas de cine asociativa y descentralizada, que promueve la circulación de productos audiovisuales tanto nacionales como extranjeros, propiciando el acceso amplio a contenidos de calidad y fomentando la formación y mediación de públicos. Creemos en la implicancia de las salas independientes para la sostenibilidad de la producción cinematográfica nacional, ya que, en respuesta a las multisalas, establecemos con convicción un compromiso con dichas producciones, no sólo como canales de exhibición, sino también asumiendo un rol público de dinamización de contenidos y de vinculación territorial propiciando el debate, la reflexión y la formación de públicos críticos e involucrados con los espacios.

## 1.4 Visión

Consolidar esta red nacional de salas de cine, posicionándose como una figura relevante en la discusión y formulación de políticas audiovisuales; e instalándose como un referente en la formación de nuevas audiencias.

## 1.5 Líneas estratégicas. Contamos con cinco líneas estratégicas que impulsan y guían nuestra gestión, estas son:

### a) Desarrollo de públicos

Considerando la inserción de una sala en un entorno sociocultural en particular, así como el desarrollo de carteleras con enfoques temáticos o de contenido, es que cada sala va formando, con el tiempo, perfiles de públicos. Por eso es necesario conocerlos, saber su composición y preferencias, identificarlos en el territorio para adecuar la gestión y mejorar los procesos de cada sala.

Colomer (2019) propone que en el trabajo de Desarrollo de Públicos estos sean parte del ecosistema cultural a través de proyectos de colaboración, co-creación o co-programación, y establecer así un mayor compromiso de las personas con la oferta cultural de sus territorios. La noción de Públicos refiere a quienes participan de manera presencial en la oferta de actividades de organizaciones y espacios culturales con distintos grados de involucramiento, desde la recepción pasiva hasta la implicación colaborativa. Hablamos de públicos en plural reconociendo la diversidad y heterogeneidad de su composición.

Desde la Red de Salas de Cine impulsamos el trabajo de Desarrollo de públicos como una forma de potenciar la participación cultural en relación al audiovisual; en ese sentido, nos interesa aportar a la formación de públicos críticos implicados con el cine y con las salas. Nos interesa garantizar el acceso a las salas de cine conectando con actores locales, como audiovisualistas, talleristas, instituciones, contribuyendo al fortalecimiento de la vinculación de cada sala con su territorio. Algunas de nuestras actividades para el Desarrollo de públicos son:

- Estudios de públicos.
- Instancias participativas: focus group con públicos y agentes culturales vinculados a cada sala.
- Laboratorios de mediación.
- Cineforos y conversatorios.

#### b) Fortalecimiento interno:

Línea estratégica que considera capacitaciones tanto para los equipos de trabajo de las salas como también otras instancias formativas abiertas a todo público según las necesidades que se vayan detectando. Además, se desarrollan herramientas de gestión que son utilizadas por las salas asociadas, como puede ser: plataformas de streaming, ticketeras online, sistema de reportabilidad, entre otros. El trabajo de las comisiones y mesas dentro de la asociación gremial son fundamentales para dar apoyo tanto al directorio como al equipo ejecutivo, fortaleciendo de esta forma una participación activa de cada sala, y el trabajo colaborativo y asociativo por medio del intercambio de experiencias y saberes entre las salas.

#### c) Programación:

El área de programación refuerza y apoya el trabajo individual de curatoría que cada sala lleva adelante, respondiendo a su línea de trabajo, territorio y objetivos particulares. Se propone como nexo con agentes de venta, distribuidores, productores y directores, con el fin de acercar contenidos que enriquezcan y amplíen las propuestas programáticas de las salas. Organiza y coordina la convocatoria Estrenos en Red, iniciativa destinada al lanzamiento de películas chilenas y latinoamericanas en todo el territorio nacional a través de las diferentes salas que conforman la Red. Determina los contenidos que integran la plataforma VOD de la Red de Salas, buscando ser un complemento a las exhibiciones en salas y un espacio para ampliar la oferta cinematográfica. Asimismo, coordina la selección de contenidos en los diferentes hitos que lleva adelante la Red en forma conjunta, como la celebración del Mes de la Red de Salas de Cine. Entre sus objetivos se propone alcanzar acuerdos con instituciones, organizaciones y asociaciones cinematográficas extranjeras, buscando potenciar su rol como promotor del acceso a un cine diverso y como formador de audiencias en Chile.

#### d) Comunicaciones:

La coordinación de comunicaciones opera como canalizador de la información de todas las salas de nuestra Red, asumiendo el rol de puente entre los espacios de exhibición y los medios de comunicación, abarcando la administración de redes sociales, canales digitales y la gestión de los contenidos programáticos de las salas para prensa y difusión en general. Adicionalmente, coordina a nivel interno –de la mano de las y los encargados de comunicaciones de cada espacio– los diferentes hitos que protagoniza la Red a lo largo del año, como talleres formativos, encuentros de capacitación y la celebración del Mes de la Red de Salas de Cine, instalado desde 2023 para celebrarse cada mes de junio. Dichas acciones son ejecutadas gracias al trabajo conjunto del equipo del área, compuesto por profesionales a cargo del diseño gráfico, audiovisual y redes sociales.

A nivel gremial, la Coordinación de Comunicaciones apuesta por el posicionamiento de la Red como interlocutor del sector audiovisual, representando a las salas independientes y regionales como parte del amplio entramado que además componen otros gremios, colectividades y trabajadores del medio, en miras de poner en valor la implicancia artística y cultural del cine a nivel nacional.

#### e) Vinculación con el medio:

Por último, existe el trabajo de la Red de Salas de Cine con el sector audiovisual, con instituciones y alianzas, donde se ha trabajado con universidades, gremios, sindicatos y agentes del audiovisual y el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. El año 2023, la Red de Salas de Cine se integra a la CICAÉ<sup>1</sup>–Confederación de Salas de Cine Arte y Ensayo– que cuenta con espacios de exhibición a lo largo de todo el mundo, además de comenzar su vinculación con otras redes de espacios de cine en Latinoamérica.

1 <https://www.cicae.org>

## 1.6 Protocolo de participación salas asociadas:

Con el propósito de facilitar la integración y el trabajo articulado de las salas asociadas, la Red de Salas de Cine de Chile cuenta con un protocolo de participación que permite definir tanto acciones como criterios y métodos de participación; garantizar eficiencia en la participación de las salas participantes; facilitar comunicaciones al interior de la Red; identificar beneficios y responsabilidades, además de definir compromisos y unificar mecanismos para la recolección de datos.

### a) Los principales requisitos para formar parte de la Red son:

- Contar con una personalidad jurídica.
- Contar con un plan de gestión de la sala de exhibición.
- Contar con un organigrama y equipo de trabajo.
- Contar con un espacio físico permanente para su uso, ya sea en arriendo, comodato, cesión o propio.
- Que dicho espacio cuente con la infraestructura técnica mínima necesaria para una exhibición de cine, es decir: telón, proyector, audio y sillas (fijas o móviles).
- Tener una cartelera permanente de al menos una película a la semana desde al menos dos años previo a la solicitud de ingreso a la Red.
- Que dentro de su programación anual exista la presencia de cine chileno.
- Que todo lo que se programe cuente con los derechos de exhibición correspondientes y copia legal de la obra.
- Realizar actividades de mediación y formación de audiencias durante el año.

### b) Beneficios de ser una sala socia:

Formar parte de una Red y una asociación gremial implica un trabajo articulado con grados de implicación y reciprocidad. Es por ello que, tal como se mencionó anteriormente, el vínculo entre la asamblea, directorio, comisiones y equipo ejecutor hacen que hoy la Red cuente con una serie de beneficios, que sólo son posibles gracias a la articulación y el compromiso de las salas que son parte.

TABLA 01: BENEFICIOS SEGÚN LÍNEAS PROGRAMÁTICAS						
Líneas estratégicas	Formación de públicos	Fortalecimiento interno	Programación	Comunicaciones	Vinculación con el medio	Asociación gremial (AG) <small>*Basados en los estatutos</small>
<b>Beneficios de ser una sala socia</b>	Realización de estudios y análisis del comportamiento cultural de los públicos, planes de gestión de salas, estudios de audiencias, reportes de públicos, entre otros.	Programa de acompañamiento: Sistema de apoyo y asistencia a cada sala, a fin de mejorar aspectos de autonomía, coordinación, organización y gestión en la exhibición audiovisual, mediación de públicos y formación de espectadores a través del cine.	Ampliación de negociación para la adquisición de derechos y exhibición de películas en nuestras salas, realizando la gestión y coordinación conjunta de estrenos de películas.	Apoyo comunicacional para reforzar la difusión de las actividades de las salas mediante la base de datos y redes sociales de la Red creando una identidad colectiva y particular de casa sala.	Beneficios de los convenios, según convenios firmados con distintos tipos de organizaciones.	Utilizar todos los servicios que preste la AG.
	Apoyo para el desarrollo de públicos de cada sala, reforzando su vinculación con otros agentes culturales de los territorios, así como el seguimiento, análisis de la fidelización de los públicos y la creación de nuevas audiencias y alianzas.	Capacitaciones para conocer, aprender y reforzar conocimientos en distintas áreas para profesionalizar el manejo de una sala audiovisual de exhibición cinematográfica.	A cada sala se le comparte un competitivo con información de los estrenos nacionales e internacionales, como a su vez el apoyo en la gestión programática y de vinculación con distribuidoras.	Posicionar comunicacionalmente tanto a la Red de Salas de Cine como a cada una de sus salas, dándolas a conocer en sus territorios y a nivel nacional.	Representación en instancias que contribuyen al fortalecimiento de políticas públicas del audiovisual.	Participar en cargos de representación de la AG.
		Desarrollo de herramientas para facilitar la gestión y administración de sus salas socias (planilla de reportes unificadas, reportabilidad online, sistema de ticketera online entre salas, etc).	Convocatoria anual "Estrenos en Red" donde la Red y sus salas se comprometen a entregar premios de exhibición a películas chilenas y latinas.			Supervisar las actuaciones del directorio por medio de libros de actas, libros de contabilidad y otra documentación.
					Solicitar censura del directorio; procedimiento que busca cesar integrantes del directorio debido a causas graves como, por ejemplo, abandono de deberes.	

Tabla 1: Beneficios de las salas asociadas  
Elaboración Propia

### c) Responsabilidades y compromisos de las salas socias:

Las organizaciones culturales tienen como base la asociatividad, entendiendo esta como un actuar recíproco que nos entrega sentido de pertenencia. Para lograr una articulación virtuosa y sostenida es fundamental cumplir compromisos, adquirir responsabilidades tanto con las salas como con las personas que la integran, con las comunidades y con la promoción cinematográfica a nivel local, regional y nacional.

Es por ello que se han establecido una serie de responsabilidades vinculadas a las líneas estratégicas de la red y asociación gremial.

#### 1.7 Línea de tiempo:

Para graficar las acciones más importantes que ha desarrollado la Red de Salas de Cine a lo largo de estos años en sus respectivas áreas de trabajo, en las páginas 18 y 19 se presenta una línea de tiempo.

#### 1.8 Cobertura territorial:

La Red de Salas de Cine tiene como uno de sus principales propósitos el fortalecer el circuito independiente de exhibición en Chile, fijando como meta que exista al menos una sala de cine independiente en cada ciudad, ampliando la oferta de títulos y brindando la posibilidad de accesos a los mismos a la ciudadanía. **Desde sus inicios, la Red de Salas de Cine, a través de procesos de catastros y convocatorias, ha ido integrando nuevos espacios a su Red, congregando hasta la fecha un total de 16 salas de cine en 9 regiones del país.**

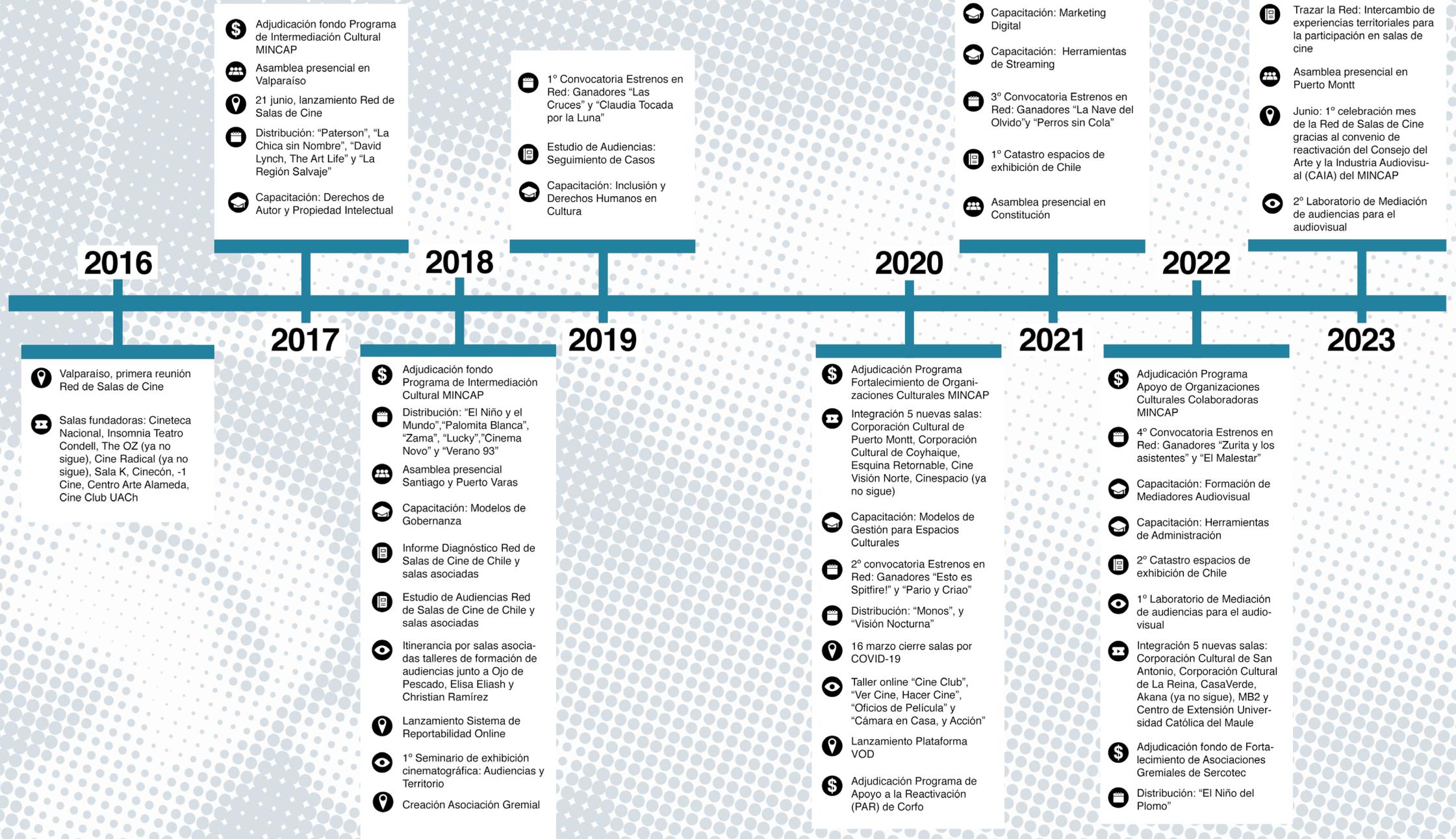
Para revisar la cobertura territorial actual de las salas asociadas a la Red, revisar mapa de Chile en las páginas 20 y 21.

TABLA 02: RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS SEGÚN LÍNEAS PROGRAMÁTICAS						
Líneas estratégicas	Formación de públicos	Fortalecimiento interno	Programación	Comunicaciones	Vinculación con el medio	Asociación gremial (AG) *Basados en los estatutos
<b>Responsabilidades y compromisos salas socias</b>	Realización de actividades de formación de públicos con foco territorial. Estas instancias son obligatorias y se definen anualmente junto a la Red.	Participación activa en el Programa de acompañamiento según acuerdos asumidos por la Red y la sala.	Colaborar con la circulación de obras audiovisuales nacionales y latinoamericanas gestionadas por la Red durante la ejecución de proyectos adjudicados y las premiadas en la convocatoria "Estrenos en Red".	Cumplimiento del protocolo comunicacional de la Red que establece directrices para la mención de marca tanto para difusión digital y/o impresas en actividades realizadas de manera conjunta.	Tener una relación profesional transparente con la comunidad audiovisual con quienes se relaciona la sala (distribuidores, productores e instituciones públicas).	Mantener actualizada la información de contacto de su organización y equipo de trabajo.
		Participación en capacitaciones realizadas por la Red donde debe participar un representante idóneo de su equipo de trabajo según la temática a abordar.				Las salas participantes se comprometen al pago de derechos de exhibición de su cartelera.
	El equipo de las salas se comprometen a incorporar el desarrollo de públicos como eje transversal en su plan de gestión.	Completar, enviar y socializar herramientas de recopilación de información mediante cuestionarios, encuestas, evaluaciones de desempeño e informes de taquillas de cada sala.	Cumplir con un estándar ético coherente con la misión y visión de la Red.	Conocer y diversificar los canales de comunicación de sus territorios para ampliar el impacto en difusión.	Cumplir los compromisos adquiridos en los convenios firmados como Red.	Cumplir al menos con un 70% de asistencia presencial o virtual en las actividades de la Red, entre ellas: encuentros, asambleas y directorios.
						Cumplir con la entrega de información requerida en el medio audiovisual chileno y la Red.
					Designar a un interlocutor permanente con las facultades de representación entre la sala y la Red.	
					Participar y supervisar la formulación de proyectos que involucran a la Red (ser parte de comisiones y mesas de trabajo).	
					Cumplir con los acuerdos que se adopten válidamente por la asamblea y por el directorio.	
					Comportarse con probidad tanto en las actuaciones internas de la Red de Salas de Cine de Chile A.G como en su desempeño profesional.	

Tabla 2: Responsabilidades y compromisos de las salas asociadas  
*Elaboración Propia*

# Linea de Tiempo

- (Hitos)
- (Formación de audiencias)
- (Financiamiento)
- (Programación)
- (Estudios)
- (Asambleas presenciales)
- (Ingreso nuevas salas)
- (Capacitación)



2016

- Valparaíso, primera reunión Red de Salas de Cine
- Salas fundadoras: Cineteca Nacional, Insomnio Teatro Condell, The OZ (ya no sigue), Cine Radical (ya no sigue), Sala K, Cinecón, -1 Cine, Centro Arte Alameda, Cine Club UACH

2017

- Adjudicación fondo Programa de Intermediación Cultural MINCAP
- Asamblea presencial en Valparaíso
- 21 junio, lanzamiento Red de Salas de Cine
- Distribución: "Paterson", "La Chica sin Nombre", "David Lynch, The Art Life" y "La Región Salvaje"
- Capacitación: Derechos de Autor y Propiedad Intelectual

2018

- Adjudicación fondo Programa de Intermediación Cultural MINCAP
- Distribución: "El Niño y el Mundo", "Palomita Blanca", "Zama", "Lucky", "Cinema Novo" y "Verano 93"
- Asamblea presencial Santiago y Puerto Varas
- Capacitación: Modelos de Gobernanza
- Informe Diagnóstico Red de Salas de Cine de Chile y salas asociadas
- Estudio de Audiencias Red de Salas de Cine de Chile y salas asociadas
- Itinerancia por salas asociadas talleres de formación de audiencias junto a Ojo de Pescado, Elisa Eliash y Christian Ramírez
- Lanzamiento Sistema de Reportabilidad Online
- 1° Seminario de exhibición cinematográfica: Audiencias y Territorio
- Creación Asociación Gremial

2019

- 1° Convocatoria Estrenos en Red: Ganadores "Las Cruces" y "Claudia Tocada por la Luna"
- Estudio de Audiencias: Seguimiento de Casos
- Capacitación: Inclusión y Derechos Humanos en Cultura

2020

- Adjudicación Programa Fortalecimiento de Organizaciones Culturales MINCAP
- Integración 5 nuevas salas: Corporación Cultural de Puerto Montt, Corporación Cultural de Coyhaique, Esquina Retornable, Cine Visión Norte, Cinespacio (ya no sigue)
- Capacitación: Modelos de Gestión para Espacios Culturales
- 2° convocatoria Estrenos en Red: Ganadores "Esto es Spitfire!" y "Pario y Criaó"
- Distribución: "Monos", y "Visión Nocturna"
- 16 marzo cierre salas por COVID-19
- Taller online "Cine Club", "Ver Cine, Hacer Cine", "Oficios de Película" y "Cámara en Casa, y Acción"
- Lanzamiento Plataforma VOD
- Adjudicación Programa de Apoyo a la Reactivación (PAR) de Corfo

2021

- Adjudicación Programa de Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras, PAOCC, del MINCAP
- Capacitación: Marketing Digital
- Capacitación: Herramientas de Streaming
- 3° Convocatoria Estrenos en Red: Ganadores "La Nave del Olvido" y "Perros sin Cola"
- 1° Catastro espacios de exhibición de Chile
- Asamblea presencial en Constitución

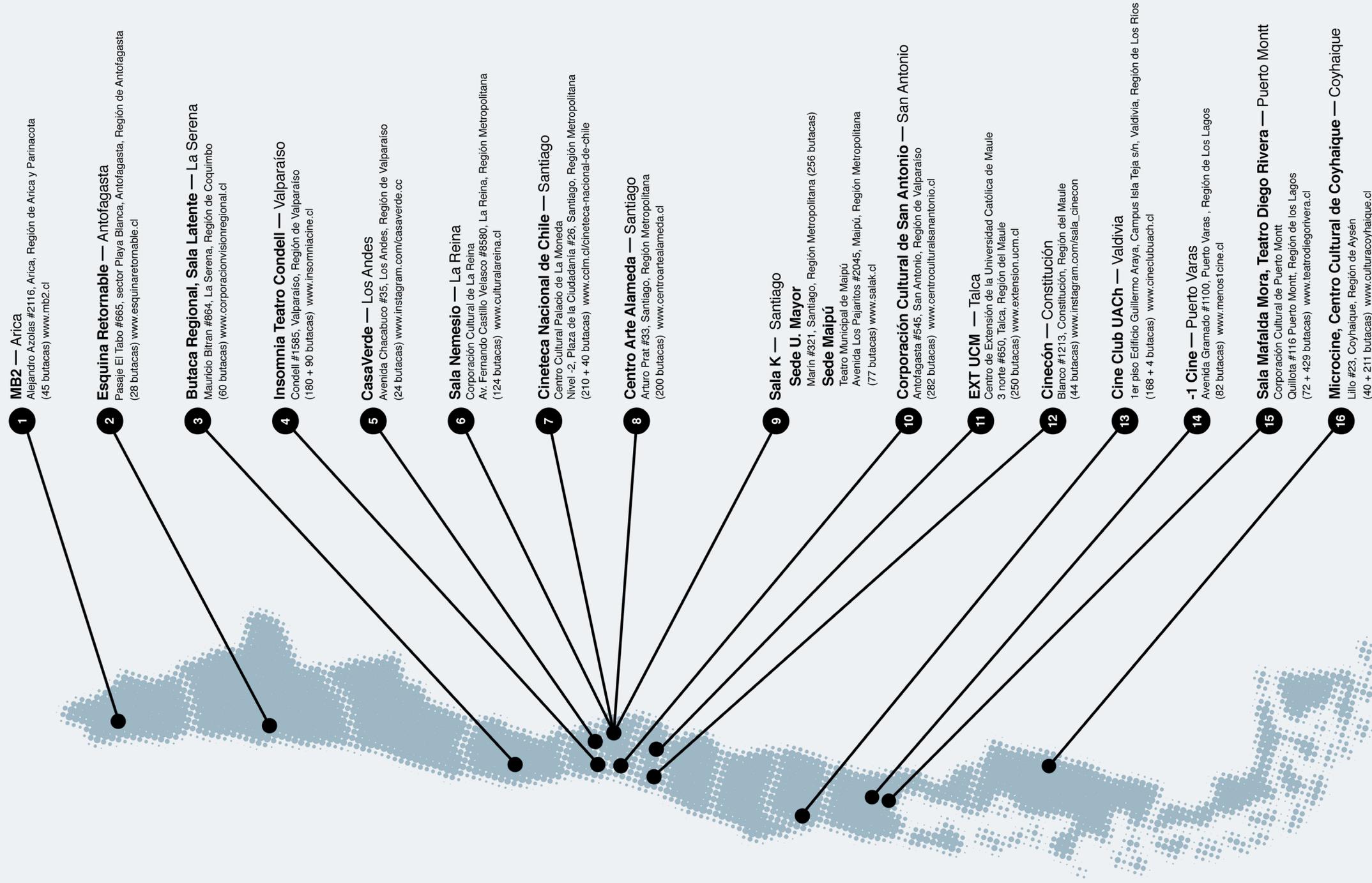
2022

- Adjudicación Programa Apoyo de Organizaciones Culturales Colaboradoras MINCAP
- 4° Convocatoria Estrenos en Red: Ganadores "Zurita y los asistentes" y "El Malestar"
- Capacitación: Formación de Mediadores Audiovisual
- Capacitación: Herramientas de Administración
- 2° Catastro espacios de exhibición de Chile
- 1° Laboratorio de Mediación de audiencias para el audiovisual
- Integración 5 nuevas salas: Corporación Cultural de San Antonio, Corporación Cultural de La Reina, CasaVerde, Akana (ya no sigue), MB2 y Centro de Extensión Universidad Católica del Maule
- Adjudicación fondo de Fortalecimiento de Asociaciones Gremiales de Sercotec
- Distribución: "El Niño del Plomo"

2023

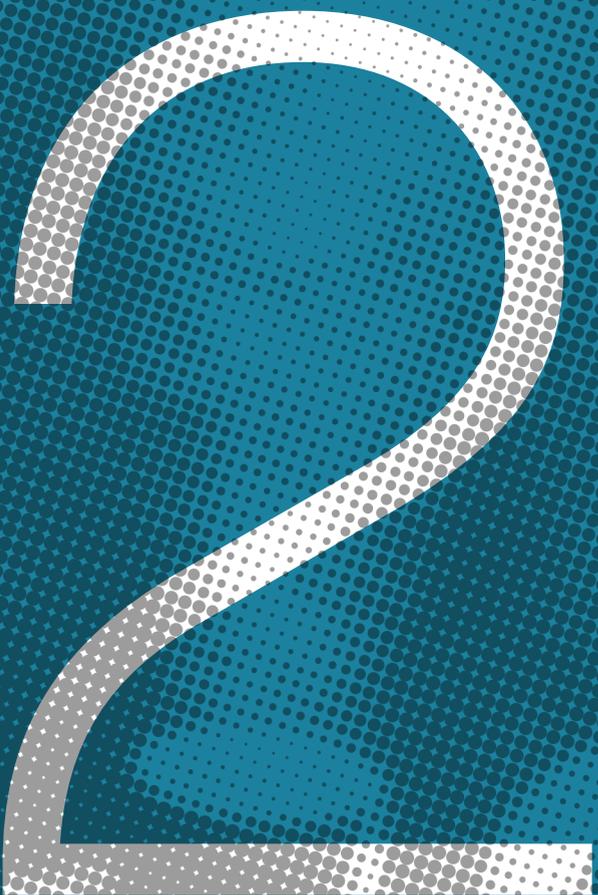
- Adjudicación Programa Apoyo de Organizaciones Culturales Colaboradoras MINCAP
- Capacitación: Derechos y Programación en Cine
- Capacitación: Gobernanza Gremial
- Capacitación: Cine, Espectadores y Difusión en la Era Digital
- 5° convocatoria Estrenos en Red: Ganadores "Kadima" y "Las Hijas"
- Trazar la Red: Intercambio de experiencias territoriales para la participación en salas de cine
- Asamblea presencial en Puerto Montt
- Junio: 1° celebración mes de la Red de Salas de Cine gracias al convenio de reactivación del Consejo del Arte y la Industria Audiovisual (CAIA) del MINCAP
- 2° Laboratorio de Mediación de audiencias para el audiovisual

# Mapa Red de Salas Independientes de Cine de Chile



## Capítulo 2

# Marco teórico y referencial



El Manual para la formación y profesionalización de salas de cine de la Red de Salas se sitúa, en términos teóricos, en una comprensión de las prácticas culturales de forma relacional al contexto en el que se desarrollan, es decir, en vinculación y diálogo con el territorio en el que se inscriben. La participación, como práctica cultural, es uno de los motores de nuestro quehacer y para esto impulsamos diversas iniciativas que fortalezcan y amplíen la participación, así como la vinculación con las salas.

**Como Red tenemos un compromiso con acercar el cine a todos los territorios, pero no sólo como última etapa de una cadena productiva, sino como vehículo de formación y transformación social.** Como gremio asumimos la misión de acortar las brechas de acceso a los espacios de cine, impulsando la participación activa con diversos agentes socioculturales de los respectivos territorios. Como plantea Laaksonen (2010) en “Cómo medir la participación cultural” UNESCO 2014, “en lo que probablemente estemos todos de acuerdo es en que deberían darnos la oportunidad de tener acceso, deberíamos ser capaces de elegir si participamos o no, y en que todo esto debería tener una base regulatoria que lo garantice en toda circunstancia y para todo el mundo. Las políticas públicas, especialmente las políticas culturales, deberían reflejar y contribuir a la construcción de un entorno favorecedor en el que se respeten los derechos al acceso y la participación en la vida cultural” (p.7). Es decir, que la participación responda a una decisión voluntaria de las personas y no a una falta de oportunidades.

La cultura direcciona la forma cómo el ser humano entiende el mundo, a sí mismo y, consecuentemente, cómo actúa en este contexto. El Artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (Derechos Humanos de las Naciones Unidas, 1948) expresa que “toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten”; en este punto, las salas juegan un rol esencial ya que son los espacios de promoción, reflexión y formación de cine con una gran impronta por posicionar las producciones nacionales.

Como Red consideramos necesario construir un Manual o una hoja de ruta que permita trazar ciertos lineamientos claves en la sostenibilidad del quehacer cultural de los espacios y su vinculación en los territorios, velar para que esos espacios sean de cuidado y no reproduzcan las desigualdades que buscan combatir en relación a los accesos, “lo que más necesitamos saber sobre el acceso, la participación y el consumo no son solamente las cifras totales de espectadores, oyentes, consumidores, participantes (por más fundamentales que sean), sino también cómo usan los individuos estas formas culturales para los distintos fines de, por ejemplo, afirmación de la identidad, desarrollo personal, distinción social y demarcación, etc.” (UNESCO, 2014, p. 50), es por eso que **como Red impulsamos un trabajo de vinculación que no considera a los públicos como meros espectadores, sino como personas que puedan implicarse con el espacio, entendiendo la participación cultural como el derecho a ser parte.**

Nuestro foco está puesto en ampliar y democratizar la oferta cultural, ofreciendo cine nacional, latinoamericano y de otras latitudes a lo largo del país. Pero no sólo eso. El compromiso de la Red es también con las audiencias y su formación: “Hoy venimos a relevar la importancia del cine como actividad cultural y formativa. El cine como una herramienta de transformación social. El cine como espejo y memoria de un país, de un continente, de una cultura y de una sociedad” (Declaración de la Red de Salas de Cine de Chile en el año 2017 durante su lanzamiento). **Hoy son las salas independientes, dieciséis agrupadas en la Red de Salas de Cine de Chile, las que permiten que el cine nacional llegue a la mayor parte del país y que habitantes de Chile en todas las regiones puedan tener acceso al ecosistema audiovisual en las diversas áreas del gremio, creación, producción, exhibición, formación y mediación.**

En este sentido, establecemos un compromiso con los públicos y con lo público, un compromiso con el trabajo colaborativo para el fortalecimiento del gremio y de todos los trabajadores que componen la cadena de gestión del trabajo audiovisual. **Nos posicionamos como agentes activos en el fomento de la participación, la vinculación, la formación y gestión de públicos.**



# Plan de gestión de una sala de cine



El sector audiovisual es relevante en la sociedad actual ya que impacta en las comunidades como también en la economía local, regional, nacional y sectorial. Se podrían definir tres principales ejes de la industria o sector audiovisual, estas son: producción, distribución y exhibición. Para efectos de este manual ahondaremos sólo en el eje de exhibición, es decir, en las organizaciones o instituciones mediadoras quienes son las responsables de poner a disposición los contenidos audiovisuales (películas) y las diversas acciones vinculadas como, por ejemplo, la formación de públicos. En la actualidad, en Chile existen grandes cadenas de multisalas, asociadas bajo la Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G (CAEM) que, según señala la Guía de apoyo Programa Cine en Centros Culturales de la Secretaría Ejecutiva del Fondo de Fomento Audiovisual (2020), cubren aproximadamente un 97% del mercado y un 3% restante corresponde a las salas de cine independientes distribuidas a lo largo del país —quienes tienen un modelo de gestión único—, que se diferencia absolutamente de la multisalas ya que son espacios culturales y, como tales, tienen la finalidad de democratizar la cultura permitiendo la discusión, reflexión, divergencia en puntos de vista aportando a la construcción de una sociedad integral.

Como se indica en la Guía de apoyo del Programa Cine en Centros Culturales 2020: “La programación contextualizada en el territorio, el cine “puerta - calle”, el cine de barrio y el reconocimiento de su entorno como un espacio en la comuna y propio, se ha demostrado que es fundamental para el trabajo de formación de públicos, acercándolos a contenidos interesantes y diversos promoviendo el acceso y la participación cultural” (p. 31).

## ¿Qué es un Plan de gestión?

Un Plan de gestión es una herramienta, una hoja de ruta, que permite la planificación de las acciones que realizan los espacios culturales a mediano y largo plazo, es decir, entre 3 a 6 años. Además, es una guía donde se trazan objetivos de la sala de cine, sus líneas estratégicas, programas, vías de sostenibilidad y financiamiento, énfasis programáticos, junto a la misión y visión del espacio.

Los Planes de gestión se diseñan o se elaboran junto a la comunidad con la cual trabajamos y nos vinculamos, esto quiere decir que se les involucra generando instancias participativas para que, por una parte, podamos identificar, por ejemplo, problemáticas de acceso a la sala, como también, proyectar de manera conjunta acciones que le den a la sala de exhibición mayor sentido de pertenencia con su comunidad y así continuidad en el tiempo. Para elaborar un Plan de gestión debemos trabajar cuatro etapas que se constituyen como parte de un ciclo, estas son: Diagnóstico; Diseño y planificación; Validación y evaluación para luego pasar a la Implementación y monitoreo, etapa donde se pone en práctica la planificación diseñada previamente.

### Ahora, ¿por qué es importante contar con una planificación?

**Toda organización cultural debe contar con una estrategia para llevar a cabo sus objetivos, tomar decisiones que permitan proyectar un futuro deseado que sea pensado de manera colectiva tanto con el equipo que forma parte de la sala de exhibición como con la comunidad con la cual se vincula.**

También es importante porque le permite priorizar y enmarcar en un tiempo tanto la elaboración como realización de proyectos específicos.

### ¿Por qué es importante que la planificación en cultura sea de manera participativa?

Planificar es una proyección ordenada y estructurada de nuestro marco de acción, nos entrega lineamientos que deben tener un margen de realidad, es decir deben ser alcanzables y medibles en la implementación del Plan. La acción de planificar implica, a su vez, un trabajo conjunto con nuestro equipo, con personas que habitan los territorios, con agentes culturales, con represen-

tantes de organizaciones, con instituciones gubernamentales y con todas las personas que forman parte de la sala de cine, integrando a sus públicos.

Esto, ¿por qué? Tal como lo plantea en el capítulo cuatro la Guía Metodológica para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos, MINCAP, 2023:

“Es importante considerar la diversidad cultural de un territorio y las barreras de acceso que puedan interferir en la forma que asume la participación de las comunidades con los espacios u organizaciones para no pasar por alto las desigualdades que componen la participación cultural y trabajar en acciones que puedan aportar a erradicarlas o disminuirlasen” (p.72).

Esto nos invita a pensar la participación como un derecho cultural y, a la vez, como derechos humanos.

Planificar de manera participativa integra diversas miradas del territorio, enriquecen el actuar de la sala de cine y, sobre todo, genera un diálogo que le da sentido de pertenencia y pertinencia a la programación. Es una invitación a ser parte.

Para llevar a cabo este importante proceso debemos pasar por las siguientes etapas:

## 3.1 Diagnóstico

El diagnóstico es la primera etapa por la cual pasamos para crear o actualizar nuestro Plan de gestión. Esta etapa se caracteriza por desarrollar procesos de levantamiento de información e investigación relacionada con: el territorio, las comunidades, la historia o trayectoria de la sala de cine, políticas culturales comunales, regionales, nacionales que se vinculan al quehacer audiovisual y a otros enfoques que tenga la sala, esto mediante el levantamiento, análisis y sistematización de datos que extraemos de fuentes de información primarias y secundarias.

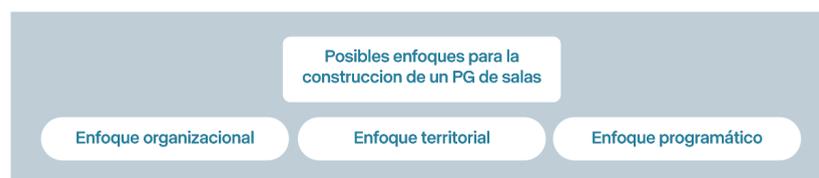
Para la ejecución de esta y las siguientes etapas es importante considerar la perspectiva de participación como un derecho, esto es, implementar metodologías participativas que permitan el diálogo cercano con las comunidades, con los equipos de trabajos, entre otros. Para ello resulta esencial construir una mesa técnica o un comité ciudadano que podríamos definir como: una entidad colectiva constituida por representantes o participantes de la sociedad civil organizada, como también aliados, instituciones, etc. Su objetivo es validar tanto las metodologías de trabajo, como también los insumos resultantes de las etapas de diagnóstico; diseño y planificación; y validación y monitoreo. Además, apoya la convocatoria de las actividades y participa activamente en las estrategias para realizar el levantamiento de información.

**¿Cuál es el objetivo de un diagnóstico? El principal objetivo de un diagnóstico es contar con información clara y precisa sobre las dinámicas culturales, sociales y sectoriales que permitan identificar, analizar y priorizar problemáticas a trabajar como sala cinematográfica.**

**¿Cuáles son los principales pasos para construir un diagnóstico?**

### 3.1.1 Enfoques para la construcción diagnóstica

Lo primero que debemos hacer es identificar los enfoques que nos gustaría diagnosticar como sala de cine, acá proponemos tres que pueden servir de ejemplo, recordando que siempre está como base la perspectiva de participación.



Esquema 2: Enfoques para la construcción de Planes de gestión de salas de cine  
*Elaboración propia*

- **Enfoque organizacional:** Es importante identificar en qué momento se encuentra la sala al momento de crear o actualizar su Plan de gestión y realizar preguntas que le permitan guiar su proceso de elaboración. Algunas de estas preguntas pueden ser: ¿Cómo estamos como sala de cine?; ¿Cuál es nuestra trayectoria?; en el caso de llevar un tiempo de funcionamiento: ¿Cuáles han sido nuestras fortalezas y debilidades en estos últimos años?; ¿Cómo ha sido nuestro trabajo organizacional?; ¿Qué dificultades hemos tenido para organizar nuestro trabajo y nos gustaría mejorar?; ¿Qué énfasis programáticos nos gustaría trabajar como sala? Es una invitación a preguntarnos como equipo qué nos interesa desarrollar y cómo nos visualizamos en el mediano y largo plazo.
- **Enfoque de vinculación territorial:** Este enfoque busca reflexionar e identificar el territorio donde estamos insertos y preguntarnos: ¿Cuáles son las dinámicas sociales que prevalecen?; ¿La comunidad está organizada, cohesionada?; ¿Qué organizaciones identificamos en nuestro territorio y que podrían o tienen una vinculación con nuestra sala?; ¿Qué medios de transporte existen y cuáles son sus características?, entre otras. A partir de ello, también visualizar nuestro vínculo con ese territorio identificado, saber con quiénes nos vinculamos, o nos podríamos vincular; y quiénes son nuestros públicos, o podrían serlo.
- **Enfoque programático:** Como vimos al inicio de este capítulo, las salas de cine independientes diseñan una programación contextualizada y con anclaje territorial, es decir, con énfasis en identificar las características de las comunidades, desde donde la programación no se concibe como “exhibiciones satélites” sino, más bien, a partir de los intereses y las demandas de diversos grupos sociales. Este es un factor trascendental para el trabajo con públicos ya que promueve el acceso y la participación cultural. Nos podemos preguntar, entonces, ¿Cuáles son los objetivos de nuestra programación?; ¿Tenemos las capacidades técnicas adecuadas para brindar una buena experiencia?; ¿Contamos con una línea editorial?; ¿Los contenidos programados tienen coherencia con el contexto territorial?; ¿A qué públicos estamos llegando con nuestra programación?

En el capítulo 6 se puede encontrar información relevante para construir la programación.

### 3.1.2 Fuentes de información

En segundo lugar, necesitamos identificar las fuentes de información que utilizaremos para dar respuestas a los cuestionamientos que surgieron de la revisión de los enfoques que hemos decidido abordar. Para ello, podemos identificar formas de clasificar la información, fuentes y tipo de información (cuantitativa o cualitativa); esto quiere decir, identificar la metodología que utilizaremos para llevar a cabo el proceso.

- **Fuentes de información primaria:** Esta información se caracteriza por provenir de fuentes directas, es decir, personas, organizaciones, instituciones, nuestro equipo de trabajo, entre otros. Aquí podemos utilizar diversas herramientas que nos permitirán obtener información objetiva, estas son y podríamos categorizarlas en: Encuestas, entrevistas semiestructuradas, grupos focales, mapeos colectivos, entre muchas otras metodologías participativas que su aplicación siempre debe estar en coherencia con las características sociales y territoriales de donde está ubicada la sala de cine.

En Iconoclasistas<sup>2</sup> puedes encontrar referencias para hacer mapeos colectivos.

- **Fuentes de información secundaria:** Se refiere a recolectar hechos o información relevante para la sala a partir de bibliografía asociada. Aquí podemos revisar información vinculada a: Planes Municipales de Cultura (PMC)<sup>3</sup> que pueda tener la comuna donde está ubicada la sala de cine; Política Regional y Nacional de Cultura<sup>4</sup> impulsadas por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP); Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) que poseen todas las municipalidades del país; Instituto Nacional de Estadísticas<sup>5</sup> (INE); Estudios que podemos encontrar en Observatorio cultural<sup>6</sup>; Políticas sectoriales vinculadas al fomento audiovisual que también son impulsadas a nivel nacional.

La decisión de qué instrumentos utilizar dependerá de nuestro objetivo, de los recursos y tiempos que dispongamos.

2 <https://www.iconoclasistas.net>

3 <https://www.cultura.gob.cl/redcultura/planes-de-gestion-de-espacios-culturales>

4 <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales>

5 <https://www.ine.gob.cl>

6 <https://www.observatorio.cultura.gob.cl>

### 3.1.3 Análisis de la información

El tercer paso a desarrollar está vinculado a la sistematización y análisis de la información obtenida que nos permita visualizar de manera más clara las principales problemáticas identificadas y también las posibilidades de acción.

Para ello sugerimos trabajar con una matriz de análisis que nos permita tener una panorámica general y a su vez visualizar con claridad los datos obtenidos en las diversas instancias participativas que, tal como dijimos, pueden ser grupos focales, entrevistas, mapeos, entre otros.

Por ejemplo, para trabajar el diagnóstico desde el enfoque organizacional realizamos un grupo focal con todo el equipo que forma parte de la sala de cine y establecimos dos preguntas para trabajar:

Etapa diagnóstica: Enfoque organizacional		
Nombres equipo sala	Pregunta 1: ¿Cuáles han sido las fortalezas de nuestro trabajo?	Pregunta 2: ¿Cuáles han sido las dificultades de nuestro trabajo organizacional?
Marta	Equipo comprometido con la labor sociocultural.	Falta de comunicación interna.
Pedro	Trabajo horizontal.	Sobrecarga laboral en ciertos hitos programáticos.
Paula	Buen clima laboral y buen fiato.	Claridad de los roles del equipo de trabajo.

**Tabla 3: Análisis de información diagnóstica - enfoque organizacional**  
*Elaboración propia*

De esto podemos inferir que el equipo tiene un buen fiato por su buen clima laboral, por tener un trabajo horizontal y porque se consideran comprometidos con la labor sociocultural que realizan; sin embargo, carecen de canales de información internos, no existe claridad de los roles y muchas veces se genera sobrecarga laboral.

Otro ejemplo podría estar vinculado a la aplicación de una encuesta de participación por medio de *google form* cuya difusión sea mediante redes sociales, puerta a puerta y público asistente en sala.

Enfoque de vinculación territorial		
Personas encuestadas	Pregunta 1: ¿con qué frecuencia asiste a la sala de cine? (con alternativas claras)	Pregunta 2: ¿Cuáles han sido sus principales inconvenientes para asistir? (con alternativas claras)
Persona 1	1 vez al año	Transporte
Persona 2	Nunca	Plataformas de difusión
Persona 3	1 vez al mes	Horarios
Persona 4	Nunca	Transporte
Persona 5	Nunca	Transporte

**Tabla 4: Análisis de información diagnóstica - enfoque territorial**  
*Elaboración propia*

Si bien *google form* ofrece alternativas para sistematizar y ordenar la información, es bueno identificar cómo la analizaremos. Del ejemplo anterior podemos inferir que 3 de 5 asistentes indican que nunca han asistido a la sala de cine, principalmente, por temas de transporte.

### 3.1.4 Sistematización de la información diagnóstica

El cuarto paso que desarrollaremos será ordenar y clasificar la información diagnosticada y los resultados que obtuvimos gracias a la realización de las actividades participativas (grupos focales, mapeos colectivos, etc), como también encuestas, catastros, etc. Al momento de sistematizar la información construimos el primer capítulo de nuestro Plan de gestión, es por ello que debe ser sintético y reunir lo esencial del trabajo investigativo realizado.

Además, resulta importante en esta y en las futuras etapas, llevar un orden exhaustivo de todo lo que realizamos que para el caso del diagnóstico puede ser:

- **Listas de asistencias.**
- **Sistematización de listas de asistencias en un solo documento.**
- **Actas de las sesiones de trabajo con la mesa técnica.**
- **Registro fotográfico y/o audiovisual.**

- **Piezas gráficas de las convocatorias.**
- **Clasificación de carpetas según el tipo de información obtenida y trabajada.**
- **Todos aquellos indicadores que permitan tener un respaldo del trabajo que hemos estado realizando.**
- **Llevar un buen orden es vital para todo proceso de planificación.**

### 3.1.5 Validación del diagnóstico

Una vez que ya contamos con un documento que relata los principales hallazgos diagnósticos hay que generar instancias de validación con la comunidad que está siendo partícipe del proceso, como por ejemplo con la Mesa técnica o comité ciudadano o consultivo. De esta forma, y como hemos visto en los otros capítulos, existe una reciprocidad y se fomenta el sentido de pertenencia con el espacio cultural.

## 3.2 Diseño y planificación

La etapa de diseño y planificación se constituye como la segunda etapa en la elaboración o actualización del Plan de gestión de una sala de cine. En este momento tomamos como base todos los hallazgos obtenidos en la etapa diagnóstica y trabajamos aspectos fundamentales para nuestra hoja de ruta a mediano y largo plazo.

### ¿Cuál es el objetivo de la etapa de diseño y planificación?

En concreto, esta etapa busca construir la misión, visión de la sala de cine, junto a la construcción de las líneas estratégicas que implementará en los años de vigencia del Plan, estableciendo, entre otros temas, indicadores para su monitoreo, evaluación y posterior actualización de este instrumento de navegación. Al finalizar esta etapa debemos contestar a la pregunta: **Como sala de cine independiente, ¿hacia dónde queremos dirigir nuestra labor como espacio destinado a la promoción del cine independiente?** Esta respuesta nos permitirá tener una planificación estratégica, con objetivos claros que, al finalizar la etapa de implementación del Plan de gestión, debemos haber ejecutado o tener un grado importante de cumplimiento con indicadores que nos permitan evaluar.

Ahora, para poder concretar esta fase y contar con una planificación estratégica debemos preguntarnos, **¿cuáles son los principales pasos para construir el diseño y planificación de nuestra sala de exhibición?**

**3.2.1 Establecer los mecanismos de participación:** Al igual que en la etapa de diagnóstico, en la planificación estratégica también convocamos a la comunidad a través de distintas estrategias.

**3.2.2 Volver a nuestros enfoques mencionados anteriormente:** Organizacional, territorial, y programático para visualizar las propuestas que surgieron de la etapa diagnóstica y recopilar otras nuevas mediante instrumentos participativos que pueden ser: encuestas, buzones, encuentros, grupos focales, entre otros.

**3.2.3 Construcción de visión, misión y líneas estratégicas de la sala de cine:** A partir de la documentación obtenida en el proceso de análisis, es vital indicar el propósito o manifiesto de la sala de cine, esto se traduce en decretar tanto la misión como la visión y sus líneas estratégicas.

Debemos recordar que debemos responder a la siguiente pregunta: **Como sala de cine independiente, ¿hacia dónde queremos dirigir nuestra labor como espacio destinado a la promoción del cine independiente?**

- **Visión:** La visión es la mirada a largo plazo, es decir a más de 10 años. Plantea hacia dónde se dirige la organización, cómo se ve proyectada en el futuro de manera realista. Cuando la visión es construida de manera integrada crea un sentido de pertenencia entre quienes forman parte de la organización atendiendo, además, a las opiniones de las personas participantes de los procesos por lo cual se transforma en una mirada movilizadora y motivante. Genera una percepción compartida de lo que es considerado importante para la sala de cine y el por qué lo es. En resumen, es la imagen a futuro de la organización y debe ser escrita de manera concisa.
- **Misión:** La misión es una mirada a mediano plazo, es decir, 5 o 6 años. La misión podemos considerarla como el propósito de la sala de cine, y debe responder a: ¿para qué existe la sala de cine?, es decir orienta las acciones que realizará la sala. En resumen, es la razón de ser de la sala de exhibición por lo cual debe reflejar su identidad que la distingue de otras salas como, por ejemplo, su perspectiva programática, enfoque de públicos, territorio, entre otros.

- **Líneas estratégicas:** Las líneas estratégicas son la mirada a corto plazo, es decir desde los 2 hasta los 4 años, lo que dura la implementación de nuestro Plan de gestión.

Tal como lo indica la Figura 1 de la filosofía de la organización el Cuadernillo Pedagógico Espacios/sitios de memoria (pág. 291), en esta instancia “Es un momento vital del proceso de planificación. Para la organización se requiere tener presente lo siguiente: El plan debe definir sus principios y valores; el plan debe orientarse a la acción; el plan requiere amplia participación; el plan debe establecer prioridades”.

**3.2.4 Análisis y sistematización de los resultados:** Con el fin de categorizar la información recogida, es necesario diseñar y construir una matriz que nos permita tener un panorama general para analizar y ver la factibilidad de su realización a modo general.

Línea estratégica	Problemática detectada	Causas	Efectos	Posibilidades de acción
Programación participativa	En la actualidad la programación sólo se define según los criterios de sus representantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco tiempo para realizar instancias participativas.</li> <li>• Falta de herramientas metodológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación basada en los intereses de sus representantes.</li> <li>• Incompatibilidad de horarios por poca conexión con la comunidad.</li> </ul>	Capacitar al equipo en herramientas metodológicas simples para abordar línea de programación participativa.

**Tabla 5: Análisis sistematización de resultados**  
*Elaboración propia*

**3.2.5 Construcción matriz de planificación:** A partir de la definición de las líneas estratégicas, resulta necesario crear una matriz que nos permita visualizar, por una parte, las acciones que formarán parte de cada línea estratégica, sus objetivos y cuáles son las problemáticas que al finalizar el Plan idealmente deberían estar resueltas.

Línea estratégica	Diagnóstico actual (escenario actual)	Propuestas (escenario futuro)	Objetivo de la línea estratégica	Proyectos asociados
Programación participativa	En la actualidad la programación sólo se define según los criterios de sus representantes; sin embargo, a gran parte del equipo le gustaría realizar instancias participativas de programación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir un comité de públicos anual que puedan apoyar en la curatoria de la programación de la sala.</li> <li>• Construir un comité de programación con público escolar que pueda programar dos películas al mes según lineamientos curatoriales de la sala.</li> </ul>	Fomentar, por medio de la participación, una programación conjunta entre el público de la sala y el equipo programador de la sala de cine en su planificación anual.	Programación en coprogramación con establecimientos educacionales de la comuna.
<b>Equipo de trabajo necesario para llevar a cabo los proyectos asociados a la línea estratégica.</b>				
• Se sugiere pensar en los roles necesarios para llevar a cabo estas líneas estratégicas.				
<b>Fuentes de financiamiento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondart Regional</li> <li>• Fondos del Gobierno Regional</li> <li>• Fondos Municipales</li> </ul>				
<b>Alianzas estratégicas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegios de la comuna</li> <li>• Dirección de cultura</li> </ul>				
<b>Públicos</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes de enseñanza media de establecimientos educacionales.</li> <li>• Profesores y profesoras de asignaturas artísticas de los establecimientos educacionales.</li> <li>• Centro de estudiantes.</li> </ul>				

**Tabla 6: Matriz de planificación**  
*Elaboración propia*

**3.2.6 Diseño de instrumentos de monitoreo y evaluación de las actividades realizadas:** Los instrumentos de monitoreo nos permiten ir midiendo cada cierto tiempo el desarrollo e impacto de las actividades que desarrollamos durante la implementación del Plan de gestión. Estos instrumentos se aplican según las líneas estratégicas, sus objetivos, programas/proyectos, objetivos de dichos proyectos a la comunidad participante.

Línea estratégica	Problemática detectada	Causas	Efectos	Posibilidades de acción
Programación participativa	En la actualidad la programación sólo se define según los criterios de sus representantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco tiempo para realizar instancias participativas.</li> <li>Falta de herramientas metodológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programación basada en los intereses de sus representantes.</li> <li>Incompatibilidad de horarios por poca conexión con la comunidad.</li> </ul>	Capacitar al equipo en herramientas metodológicas simples para abordar línea de programación participativa.

**Tabla 7: Instrumentos de monitoreo y evaluación**  
*Elaboración propia*

**3.2.7 Validación con equipo y mesa territorial:** Una vez finalizada la etapa de diseño y planificación, deberíamos contar con un insumo detallado de la planificación de nuestra sala de cine que cuente, al menos, con los siguientes componentes:

- Antecedentes generales.
- Introducción.
- Marco teórico.
- Diagnóstico.
- Actividades participativas realizadas en el diagnóstico.
- Visión.
- Misión.
- Líneas estratégicas. Que incluya programas, objetivos de programas, proyectos o actividades asociadas, tiempo de duración, presupuesto asociado, vías de financiamiento y alianzas estratégicas, instrumentos de monitoreo y evaluación, medios de verificación.
- Organigrama institucional.
- Ficha técnica del espacio. Equipamiento técnico, equipamiento espacial.

A lo anterior podemos incluir, siempre que el presupuesto lo permita, los siguientes insumos que son prioritarios para las salas de cine:

- Plan de desarrollo de públicos o bien estrategias de desarrollo de públicos, para ello sugerimos revisar la publicación Desarrollo y formación de públicos. (MINCAP, 2021).<sup>7</sup>
- Plan de comunicaciones.
- Plan de capacitaciones o instancias autoformativas para el equipo de trabajo.

Es importante considerar que no es necesario incluir todos los planes recién mencionados, ya que irán surgiendo en base a las necesidades detectadas y las posibilidades de financiamiento.

### 3.3 Validación y evaluación de la elaboración del Plan de gestión

La tercera etapa del ciclo para la construcción de nuestro Plan de gestión es fundamental para dar a conocer el proceso que llevamos a cabo, para lo cual podemos considerar iniciativas para informar y validarlo con la comunidad y con quienes han sido parte activa en las etapas anteriores, es decir, en el co-diagnóstico, co-diseño y planificación. Este es el paso previo a la implementación por los años que se hayan determinado. Junto a ello, también es importante contar con mecanismos que permitan, por una parte, realizar una evaluación interna de cómo llevamos a cabo el proceso, como también una evaluación externa, es decir con los agentes culturales que se involucraron activamente en la construcción del Plan.

Para cumplir con esta etapa se sugiere realizar las siguientes acciones:

- **Difusión del proceso y resultados por canales de comunicación de la sala (redes sociales, medios locales, correos electrónicos, alianzas estratégicas, etc).**

- **Cuenta pública donde se invite a la comunidad a una jornada con el fin de compartir y hacerles partícipes del desafío.**
- **Realizar un proceso de evaluación interna y externa en relación a la participación. Para ello sugerimos revisar el capítulo 4 de la Guía Metodológica para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos. (MINCAP, 2023).**

### 3.4 Implementación y monitoreo

Es la etapa donde se lleva a cabo la proyección diseñada y planificada de nuestro Plan de gestión, por lo cual es necesario implementar una estrategia de monitoreo y evaluación que nos entregue información sobre el cumplimiento de las acciones proyectadas en nuestras líneas estratégicas, esto con la finalidad de visualizar avances, posibles modificaciones o ajustes de nuestra carta de navegación. Para ello, sugerimos realizar revisiones semestrales de los indicadores establecidos en nuestra planificación estableciendo también las causas y efectos del nivel de cumplimiento.

Resulta necesario construir una matriz que nos permita ordenar esa información:

Línea estratégica: Programación con infancias					
Objetivo de la línea estratégica: Fortalecer el vínculo con establecimientos educacionales públicos					
Programa o Proyectos asociados	Aplicación instrumento monitoreo (sí/no), indique cuál	Principales resultados instrumento aplicado	Nivel de avance	Razones de su nivel de avance	Posibilidades de acción
Ciclo de cine en Liceo Guillermo de la Barra.	Encuesta durante el proceso a participantes.	El 80% de estudiantes participantes consideran que la programación es adecuada, el 20% restante considera que es adecuada pero no lograron asistir por los horarios definidos.	20% (según lo proyectado para su año de ejecución)	El bajo avance de la iniciativa se debe principalmente a los paros estudiantiles por lo tanto sólo se ha proyectado 2 películas de las 6 programadas.	Reprogramar el ciclo una vez finalizado el paro estudiantil.

Tabla 8: Matriz de monitoreo etapa de implementación  
*Elaboración propia*

<sup>7</sup> [www.publicosyterritorios.cultura.gob.cl/biblioteca-digital/](http://www.publicosyterritorios.cultura.gob.cl/biblioteca-digital/)

### Para ello recomendamos:

- Utilizar los instrumentos de evaluación diseñados anteriormente para todas los proyectos y actividades que realicemos.
- Mantener orden y claridad de la información almacenada: hoy la tecnología ofrece herramientas de trabajo en línea, además de contar con herramientas para almacenar información. La utilización de estos recursos contribuye a generar un orden y, por ende, optimizar procesos.
- Generar hitos de retroalimentación con la comunidad que ha sido parte de los procesos anteriores.

### Temas importantes a considerar en la elaboración e implementación de planes de gestión:

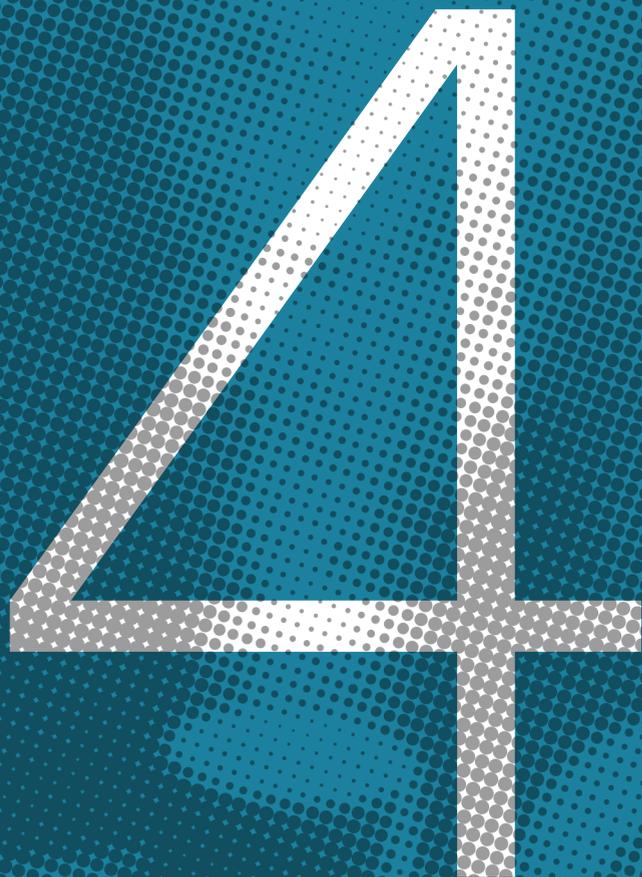
- **Presupuesto para la realización de un Plan de gestión:** Como hemos visto, construir un Plan de gestión de manera participativa es de gran importancia para el espacio, para la comunidad y la cohesión social, por lo mismo es una inversión que debemos visualizar previamente en un presupuesto. Es importante mencionar que existen fuentes que pueden financiar la realización de un Plan de gestión, les recomendamos revisar el Programa Red Cultura del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio que pueden visitar en su página web<sup>8</sup>.
- **Consultorías externas:** Muchas veces estos planes de gestión son elaborados por consultoras externas, en esos casos es importante considerar que los equipos de trabajo siempre se deben vincular a estos procesos ya que las consultorías son asesorías técnicas, entonces, la experiencia y conocimiento del territorio, comunidades y especificidades de la programación son de los equipos de trabajo de la sala de exhibición.
- **Margen de realidad:** Todo proceso de planificación debe ser transparente, es decir, se debe dar a conocer con claridad tanto a la comunidad como a quienes convocamos a participar, incluyendo información clara como: ¿Qué es un Plan de gestión?; ¿Qué le permitirá a la sala de exhibición?; ¿Por qué les estamos convocando a participar?; ¿Cuáles son las formas de participación?; ¿Cuáles son las fechas, horarios y lugares donde les convocamos?

- **Participación:** Al momento de diseñar instancias donde invitaremos a la comunidad a participar es importante contar con un ambiente cuidado y que les invite a participar. Además, debe ser un lugar de respeto a la diversidad de opiniones, les sugerimos revisar el capítulo 4: Criterios de participación, de la Guía Metodológica para la construcción de planes de gestión con enfoque de públicos (MINCAP, 2023, p. 70)<sup>9</sup>.
- **Registro y sistematización:** Es importante registrar cada actividad mediante actas, registros fotográficos, listas de asistencias con el fin de contar con insumos que permitan dejar un registro, construir memorias y cifras de participación.

8 <https://www.cultura.gob.cl/redcultura/planes-de-gestion-de-espacios-culturales/>

9 [https://www.cultura.gob.cl/redcultura/wp-content/uploads/sites/69/2023/11/guia-metodologica\\_planes-de-gestion.pdf](https://www.cultura.gob.cl/redcultura/wp-content/uploads/sites/69/2023/11/guia-metodologica_planes-de-gestion.pdf)

# Infraestructura de una sala de cine



Acondicionar un espacio cultural como una sala de cine implica dotar a dichos espacios de condiciones de uso y calidad que son sustanciales para, por una parte, el adecuado desarrollo de la exhibición en términos técnicos, como también, entender este acondicionamiento como la experiencia confortable que viven los públicos asistentes. A partir de este carácter dual es que resulta de vital importancia contar con las condiciones mínimas que garanticen que dicha experiencia sea gratificante. Para efectos de esta guía, entenderemos infraestructura de la sala de cine como el espacio acondicionado para la proyección de películas, incluyendo sus butacas, su iluminación, climatización, mobiliario, servicios generales del espacio, accesibilidad y, como equipamiento técnico, todo aquello que permite complementar la espacialidad asociada a un sistema de proyección y un sistema de sonido acordes al lugar.

### 4.1 Infraestructura para una sala de cine

La infraestructura es aquel espacio que ha sido acondicionado para el desarrollo de actividades artísticas y culturales, en este caso acondicionada para una sala cinematográfica, es decir, aborda todas sus características espaciales, como también, la disposición de los elementos dentro del espacio.

Para la construcción, habilitación, ampliación, acondicionamiento y mejoramiento de la infraestructura de una sala de cine, consideramos los siguientes puntos esenciales relativos al confort, es decir, las referidas a los aspectos de comodidad que viven los públicos asistentes.

#### 4.1.1. Acondicionamiento acústico

En un recinto destinado a la reproducción audiovisual, tal como las salas de cine, es importante considerar algunos parámetros acústicos mínimos, que permitan al espectador poder sentir cada detalle sonoro que el director quiso representar en su obra. Las amplias posibilidades auditivas que permite el sonido multicanal existente en nuestros tiempos, no serán percibidas si el espacio no cuenta con las condiciones acústicas óptimas, ya estandarizadas, para este tipo de recintos.

A continuación, se presenta un resumen de las condiciones acústicas básicas que deben cumplir las salas de cine:

- a) **Ruido de fondo:** Para ofrecer al público una experiencia auditiva libre de interrupciones, las salas de cine deben ser recintos bastante silenciosos. Existen diversas fuentes de ruido; tanto internas (aire acondicionado, proyectores) como externas al espacio (hall de ingreso, peatones, automóviles, etc).

Se han establecido criterios que permiten categorizar el ruido de fondo máximo que debe existir al interior de una sala para su correcto uso, Curvas NR, NC. El criterio de ruido que es recomendado para el interior de una sala de cine es NR25. Se recomienda asesorarse con una persona experta en ingeniería en sonido para su correcta medición.

- b) **Aislamiento acústico:** Es necesario que cada elemento constructivo del recinto cuente con un aislamiento acústico que permita garantizar el nivel de ruido de fondo recomendado en el punto anterior, siempre hay que tener en consideración las zonas sensibles, como puertas y perforaciones producto de especialidades, tal como: aire acondicionado, electricidad, etc.

El grado de aislamiento necesario dependerá del emplazamiento de la sala y las fuentes de ruido que existan en su entorno cercano.

Si se va a construir una sala, se recomienda el uso de elementos constructivos que permitan minimizar la transmisión por vibraciones y la correcta supervisión de una persona especialista en acústica tanto al momento de la planificación y como en la ejecución de las obras.

- c) **Forma del espacio y dimensiones de la sala:** El espacio debe cumplir con ciertas dimensiones mínimas y proporciones adecuadas que permitan la correcta distribución del sonido al interior de las salas de cine.

Se deben considerar formas y revestimientos que promuevan una correcta distribución de la energía sonora y eviten problemas acústicos como coloraciones, ecos y ecos flotantes.

Existen recomendaciones en cuanto a las proporciones que debe tener una sala de cine, tales como que la forma más aconsejable para el diseño de una sala es la forma trapezoidal y hay que tener en cuenta que en salas con longitudes mayores de 40 metros habrá problemas en cuanto a la sincronización entre el audio y la imagen.

- d) **Reverberación:** Con el fin de garantizar a la audiencia el disfrutar de la experiencia auditiva del sonido multicanal, es esencial controlar la cantidad de energía reverberante que existe en su interior; para ello, es necesario que el tiempo de reverberación sea muy corto. Se deben incluir en el diseño materialidades y/o revestimientos con altos coeficientes de absorción en todo el espectro de frecuencias.

#### 4.1.2 Butacas y pendientes

Para una experiencia confortable en proyecciones que por lo usual duran más de una hora, es importante la comodidad de la butaca, por lo que se recomienda que sean acolchadas, con respaldo y apoyabrazos. Asimismo, es importante que el espacio entre filas sea suficiente para las piernas y el tránsito de las personas. Otro punto fundamental es que la sala cuente con una pendiente en el sector de butacas, ya que es necesario para no obstaculizar la vista entre el mismo público. En cuanto a la disposición de las butacas, la primera fila debe estar a una distancia cómoda para el espectador y no demasiado cerca al telón, sino, serán espacios perdidos o no deseados. Es importante que ningún objeto obstruya la vista desde ningún lugar, como pilares, parlantes, proyectores o paredes.

#### 4.1.3 Caseta de proyección

Se recomienda contar en la parte posterior de la sala de cine, a espaldas del público, con una caseta de proyección que contenga el proyector, así como computadores y servidores. Esto le dará independencia al proyeccionista para maniobrar los equipos, así como un espacio seguro y acondicionado para mantenerlos en su óptimo estado. Los proyectores de alta gama, como los DCP, suelen además tener un ventilador que provoca un sonido que puede ser muy molesto para el público si no está aislado.

El lugar donde se fija el proyector dentro de la sala, sea empotrado en el techo o en una caseta, dependerá de la resolución, brillo y distancia focal de cada modelo de proyector. Además, dentro de la ecuación se debe contemplar las medidas del telón, su ancho y alto, que también determinarán la posición del proyector. Entre más atrás esté el proyector, más grande se vuelve su área de proyección; y más cerca, más pequeño. A esto se suma que entre más grande el área de proyección, mayor pérdida de brillo y resolución. Por último, en lo que respecta a la distancia focal,

cada proyector tiene una distancia máxima y mínima para que la imagen proyectada esté a foco<sup>10</sup>.

#### 4.1.4 Climatización

Este punto es importante no sólo para el visionado confortable del público con una temperatura ambiente agradable, sino que también por un tema de circulación del aire dentro de un espacio cerrado como lo es una sala de cine. Asimismo, es necesario que exista aire acondicionado en la caseta de proyección, espacio que contiene el proyector, computadores y servidores en caso de proyección DCP, y que debe oscilar entre los 18°C y los 23°C aproximadamente, temperatura para no sufrir sobrecalentamiento y, por lo tanto, dañarse.

#### 4.1.5 Medidas de seguridad

Es muy importante que nuestro espacio sea seguro para recibir público y para el equipo que trabaja, por lo que debe cumplir las normas de seguridad para dicho propósito, como contar con salidas de emergencia que deberán ser accesibles y ubicadas en un lugar visible con señaléticas luminosas y acústicas, luces de seguridad, extintor, botiquín de emergencia, señaléticas, entre otros. Se recomienda asesorarse con una persona especializada en prevención de riesgo que revise el espacio, así como trabajar con profesionales de la arquitectura que conozcan las normativas de auditorios y salas de cine, además de trabajar con especialistas al momento de realizar la conexión de los equipos. Otro elemento fundamental es un protocolo de seguridad, para que el personal a cargo esté capacitado y sepa qué hacer en caso de emergencia, como conocer las vías de evacuación, número telefónico de ambulancias y seguridad en el caso de necesitarlo.

**4.1.6 Accesibilidad universal<sup>11</sup>:** Es importante también contemplar que nuestros espacios culturales tengan accesibilidad universal, y por lo tanto contar con rampas, ascensores, pasillos anchos, espacio para sillas de rueda dentro de la sala, entre otros, según normativa vigente.

La Guía de Consulta Accesibilidad Universal, Ciudades y Espacios Para Todos, de la Corporación Ciudad Accesible, año 2014, menciona las principales características que deben presentar los recintos como cines, teatros, auditorios y anfiteatros. Estas son:

- Idealmente contar con estacionamientos reservados para personas con discapacidad y que estos estén ubicados cercanos al acceso.
- La circulación interior, tanto acceso a butacas como a otros servicios como baños, cafeterías, boletería, entre otros, deben tener como mínimo un ancho libre de 90 cm sin peldaños en sus recorridos.
- Al interior de la sala es importante contar con espacios destinados para públicos en silla de ruedas. Estas idealmente ubicadas de manera aleatoria, idealmente a los costados y que permitan ubicarse junto a sus acompañantes.
- El espacio para ubicar una silla de ruedas es de 90x120 cm., y este debe ser plano. No se debe considerar como opción la primera fila ya que es una posición muy cercana a la pantalla.
- La superficie del piso debe, idealmente, tener antideslizantes.
- Con el fin de visualizar correctamente los límites del espacio se deben implementar condiciones de seguridad como franjas de luces en los bordes del acceso, pasillo, escalones, entre otros.

<sup>10</sup> Web para calcular distancia de un proyector respecto al telón:  
<https://www.proyectorcentral.com/projection-calculator-pro.cfm>

<sup>11</sup> Material de consulta: Decreto 10 Aprueba el reglamento de condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad básicas en locales de uso público. Ministerio de Salud; Subsecretaría de Salud Pública <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1017350>

## 4.2 Equipamiento técnico

Para efectos de este manual el equipamiento técnico se refiere a todos aquellos elementos tecnológicos necesarios para realizar una proyección cinematográfica dentro de una sala de cine.

Consideramos los siguientes puntos como los mínimos necesarios a disponer para la correcta exhibición de una película:

### 4.2.1 Sistema de reproducción y proyección

Un proyector cinematográfico es un dispositivo empleado para mostrar películas en una pantalla. En la actualidad ya no se proyecta con fílmico sino de manera digital, que usa la tecnología DLP (Digital Light Processing) basada en espejos que se mueven reflejando la luz con diferente intensidad y color. Los proyectores pueden ser de resolución HD, Full HD, 2K (2048 x 1080), 4K (4096 x 2160).

La calidad del cine analógico en soporte 35mm sería aproximadamente de 8K, por lo que el digital no llega a equipararse, aunque tiene otras ventajas como la calidad de la proyección ya que no se ve deteriorada con el tiempo, no se raya, tiene mejor brillo y tiene la posibilidad de proyectar contenidos de TV, DVD, HD, así como la posibilidad de la proyección en 3D, al ser instalados sistemas de filtros de polarización de imagen. Para proyectar contenido digital, los proyectores reciben la señal de un servidor o SMS (Screen Management System), que es una computadora a la cual se le ingestan los DCP (Digital Cinema Package) que son los spots, tráileres o películas, o bien pueden recibir la señal desde un DVD, Blu-Ray, HD-Cam, etc.

- **Paquete de Cine Digital (DCP)**

El DCP (Paquete de Cine Digital) es el sistema de distribución y exhibición estándar para las salas de cine. Un DCP es un conjunto de archivos informáticos cuyo contenido y organización permite transmitir, distribuir y reproducir contenidos audiovisuales e información auxiliar, además de gestionar y regular la capacidad de las salas de programar dichos contenidos. La DCI o Digital Cinema Initiatives es una agrupación fundada en 2002 por los principales estudios de cine de EE.UU. con el fin de establecer una serie de especificaciones técnicas que permitieran crear una arquitectura abierta de distribución y proyección de cine digital.

Frente a la eventual conversión a proyectores digitales, la industria cinematográfica se planteó una serie de objetivos respecto a la manera en que se exhibirán las películas en el futuro, concentrándose en los aspectos a rescatar del sistema 35mm, claves para el negocio, y generando espacio para la mejora de otros aspectos técnicos, respecto a la estandarización, seguridad y control, sonido, imagen y formatos.

Dado que el sistema DCP creado por la DCI proviene de los mismos estudios de cine que generan las películas, las salas comerciales están obligadas a implementar los sistemas adecuados para tener acceso a la cartelera de películas que ofrecen los distribuidores de cine. Es la única manera de exhibir estrenos o películas de renombre, sobre todo internacionales. El cine independiente, o fuera del circuito Hollywood, se acopla al sistema y aprovecha la infraestructura para optar a proyecciones de calidad. El uso de un KDM (Key Delivery Message), que es la clave requerida para reproducir una película encriptada cuando se crea un DCP, genera mayor complejidad operativa, por lo que muchas veces los productores consideran que no es un problema grave que se puedan hacer funciones no autorizadas, así que lo habitual es que los DCP locales no estén encriptados.

Para una sala independiente o centro cultural, el costo de la infraestructura y la complejidad operativa puede dejar un sistema de cine digital fuera de alcance, lo que impide tener la capacidad de presentar películas de estreno. Si se instala un proyector digital normal, puede obtener eventualmente buena calidad de imagen, pero debe implementar un buen sistema de sonido y tiene que limitarse a películas disponibles en Blue-Ray o archivos desde un computador, sumando la incomodidad de operar el computador y las posibilidades reales de tener distorsiones en la presentación de los colores o problemas de reproducción de los archivos.

### 4.2.2 Sistema de sonido

El formato de audio estándar de una sala de cine es multicanal, donde el más básico se llama 5.1 y se compone de 6 canales, o parlantes, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Tres parlantes frontales (detrás de la pantalla): uno al lado izquierdo, el segundo al centro y el tercero al lado derecho.
- Dos parlantes ubicados en los laterales llamados *surround*.

- Un parlante dedicado sólo a las frecuencias bajas llamado LFE (Low Frequency Effect)

También está el formato de audio 7.1 donde al formato anteriormente descrito se agregan dos parlantes detrás de las butacas. Al tercer y último formato llamado comercialmente Dolby Atmos, que es sonido inmersivo, se agregan parlantes en el techo.

Es importante señalar que la cantidad de parlantes va a depender del tamaño de la sala o de la cantidad de butacas distribuidas por sector.

Para las salas que no cuentan con un sistema de reproducción DCP (Paquete de Cine Digital), formato estándar en los cines, estos requieren un sistema de audio ESTÉREO compuesto por dos parlantes frontales, uno al lado izquierdo y otro derecho.

Independientemente del formato de audio de la sala, todos deben pasar por una etapa de amplificación.

### 4.2.3 Telón

Primeramente, los telones tienen la característica de recibir la luz del proyector y rebotar la imagen hacia el público lo más nítidamente posible. Para ello, tienen un sistema de reluctancia que garantiza mejor su nitidez de imagen.

La ganancia de una pantalla es un valor que define el rendimiento de la misma. Cuando la luz del proyector se refleja sobre la pantalla en todas direcciones, se dice que la pantalla tiene ganancia cero. Al no tener ganancia, el ángulo de visión es mayor y da igual donde estemos situados: la calidad y los niveles de brillo serán idénticos. Según aumenta la ganancia, el brillo se concentrará en el centro de la pantalla y sólo los espectadores que estén frente a la pantalla apreciarán una mejor calidad y brillo en la imagen.

Si nuestro proyector no tiene suficiente potencia lumínica, es mejor una pantalla con mayor ganancia, aunque esto nos obligará a tener a los espectadores lo más centrados posibles. Si, por el contrario, las prestaciones del proyector son buenas en temas de lúmenes, mejor una ganancia más pequeña.

**LUX = valor de ganancia de la pantalla \* ((Salida de luz del proyector, ANSI Lumen)/(Área de superficie de la pantalla))**

El brillo, medido en LUX, nos dará la relación de contraste de la imagen. Lo ideal es conseguir el mayor contraste posible entre la pantalla de proyección y la pared trasera para garantizarnos una imagen de calidad y no esa imagen blanquecina.

Por último, si vamos a colocar los altavoces detrás de la pantalla tendremos que tener en cuenta que sea transparente al sonido. Esto significa que la pantalla estará microperforada para dejar pasar el sonido entre ellas. Normalmente, no es mucho problema y podemos solucionar esto colocando los altavoces a los lados y debajo de la pantalla, pero colocarlos detrás nos dará un efecto más intenso.

- **Tipos de telones**

Pueden estar empotrados o anclados al techo y tener descenso y ascenso manual o eléctrico. También existen de base trípode, que son sostenidos por una base al suelo (no se recomienda para salas de cine). Es importante que el telón quede tensionado y completamente liso, por lo que existen también los con estructura o cuerdas en su marco. También estas traen en sus bordes ojillos metálicos o plásticos de alta densidad para poder estirar bien la pantalla y sacar todas las arrugas que en algún momento aparezcan. Al instalar una pantalla nueva, lo ideal es estirar lo máximo posible.

Cabe indicar que mientras más ganancia la pantalla, más elevado su valor. Dichas pantallas se compran a medida. Es decir, se toma la distancia de ancho y altura para indicarle al fabricante la medida ideal, aquí es muy importante calcular bien el área de proyección según el tipo de proyector que se tiene y a la distancia en que se instalará.

Al principio de los años setenta, las pantallas de mejor calidad eran denominadas Matte 1.0, que además venían con pequeñas perforaciones para el sistema de amplificación de sonido para instalar detrás de las pantallas los altavoces ya que los agudos, al no tener estas perforaciones, rebotaban y no se escuchaba bien.

Con los años, los telones han actualizado sus tecnologías y se manufacturaron con mayor ganancia en reflectancia, pasando a las diferentes series de Pantalla Blanca Alta Ganancia. Con el sistema de Proyección Digital apareció el sistema de 3D digital, con lentes o gafas pasivas, para lo cual se necesita una pantalla de color plateado por efecto de nitidez.

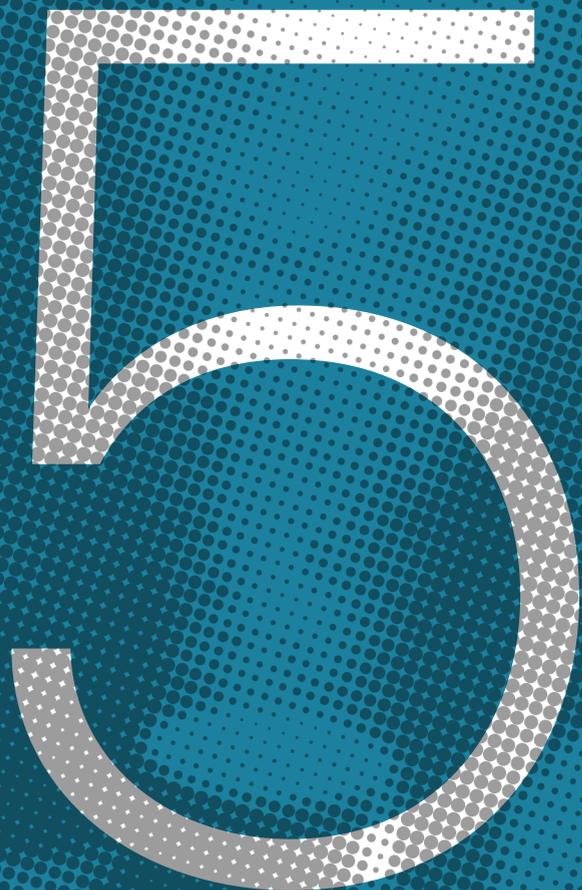
### Conclusión

**El mejoramiento de las condiciones técnicas y de infraestructura se puede ir trabajando por etapas, en donde, en un comienzo, se puede optar por opciones más económicas para solucionar temas de proyección y sonido, así como por ejemplo, utilizar sillas móviles antes que butacas fijas, pero es fundamental tener siempre en mente que la buena experiencia de las audiencias será un factor determinante en su fidelización y difusión del espacio.** Como revisaremos más adelante, existen algunos fondos concursables que apoyan la realización de proyectos de infraestructura cultural, así como su implementación tecnológica los que pueden ser fundamentales al momento de querer acondicionar la sala de cine a un nivel más profesional.



## Capítulo 5

# Estructura organizacional y gestión de recursos



En este capítulo podrás encontrar herramientas que permitirán conocer, por un lado, personas jurídicas vinculadas al sector cultural, como también roles del equipo de trabajo vinculado a las salas de cine, maneras de generar reportes y evaluar procesos, formas de administración interna y fuentes de financiamiento que buscan, de manera aunada con la gestión de los espacios, generar sostenibilidad.

### 5.1 Personalidades jurídicas para salas de cine

**Una sala de cine independiente o de exhibición es un espacio cultural y, como tal, es necesario que cuente con una personalidad jurídica que le dé respaldo a su quehacer, entregando beneficios y garantías a su funcionamiento, equipo de trabajo y su público asistente.** Antes de hablar sobre las figuras jurídicas es importante contextualizar que en Chile nuestro sector se caracteriza por trabajar bajo un alto grado de informalidad, es decir, existen muchos colectivos artísticos de hecho, sin embargo, en la medida que los proyectos van consolidando su labor en el tiempo, resulta indispensable formalizar esta asociatividad que le permita a ese colectivo o agrupación buscar vías para la sostenibilidad de sus proyectos culturales y procurar mejorar las condiciones laborales, sociales y económicas de su equipo de trabajo.

#### Ahora, ¿Qué es una persona jurídica?

El artículo 545 del Código Civil la define como “una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (2015). En otras palabras, la persona jurídica constituida es distinta a las personas que la conforman.

El enfoque asociativo en la construcción de iniciativas artísticas y culturales resulta vital para la sostenibilidad de nuestros proyectos, para sortear índices de precarización laboral, lograr objetivos que nos identifiquen y velar por el bien común de quienes componen colectivos y las comunidades con las cuales nos vinculamos. Es por ello que, gracias a herramientas legales, podemos formalizar nuestro trabajo en cultura mediante la creación de figuras jurídicas que, tal como lo indica Teresita Chubretovic en el Manual de herramientas jurídicas para la gestión cultural:

“El ordenamiento chileno ofrece varias alternativas para constituirse formalmente como organización cultural, con personalidad jurídica separada de sus miembros, de acuerdo a la naturaleza del proyecto y los objetivos de los que lo llevan a cabo. La opción de una u otra figura dependerá de cuál sirve mejor al proyecto, con sus particularidades, posibilidades y limitaciones” (p. 34).

### ¿Cuáles son sus atributos?

Las personas jurídicas tienen una serie de atributos que podemos identificar como:

- Tienen un nombre que, en el caso de las sociedades civiles, normalmente corresponde a la razón social.
- Poseen un domicilio específico que corresponde al lugar donde la figura jurídica tiene la administración; es decir, su sede.
- Se les otorga una nacionalidad que corresponde al país que la autorizó, o bien, al de su casa matriz o sede social.
- El patrimonio entendido como recursos o medios que les permiten a las sociedades realizar sus fines para desarrollar sus funciones. Es importante indicar que este patrimonio es distinto al patrimonio de las personas naturales que la conforman. Es por lo anterior que existe una diferencia con las personas naturales.
- Una de las ventajas más importantes de la personalidad jurídica para una organización es “la separación de patrimonios, es decir, la separación del conjunto de activos (bienes) y pasivos (deudas) de la persona jurídica, respecto a los activos y pasivos propios de quienes conforman esa persona jurídica” (Chubretovic, 2015, p. 23).
- Capacidad: Poder ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y de ser representadas judicial y extrajudicialmente. Esta capacidad está restringida a los derechos patrimoniales (derechos extra patrimoniales, como los de familia, son incompatibles con las personas jurídicas).

**Todas las figuras jurídicas con o sin fines de lucro tienen un estatuto que guía su organización interna y aseguran su funcionamiento en el tiempo, es por ello que es de vital importancia que en dicho instrumento se puedan fijar colectivamente las formas de administración, objeto, roles, entre otros.**

- Ventaja tributaria: “La persona jurídica tributará por sus propios ingresos (los que obtenga en el ejercicio de sus actividades) sin confundirse con otros ingresos como los de sus miembros” (Chubretovic, 2015, p. 24).

### Existen distintos tipos de asociaciones que podríamos clasificar en:

- **Cumplir fines sociales y culturales:** Corporaciones, Fundaciones, Organización comunitaria funcional.
- **Defensa de derechos y representación sectorial:** En esta clasificación podemos encontrar a Sindicatos y Gremios.
- **Gestión de derechos de autor:** Entidades de gestión colectiva de derechos de autor.
- **Fines productivos:** Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, EIRL, SpA, Cooperativas.

### 5.1.1 Persona jurídica sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro son aquellas que, a diferencia de las empresas, no buscan obtener ganancias individuales o bien las utilidades que generan no son repartidas entre socias y socios, sino que dichos excedentes o utilidades se destinan exclusivamente para el cumplimiento de los objetivos y fines de la persona jurídica. Esto “no significa que la organización no pueda obtener ganancias de las actividades que realiza, que no pueda hacer negocios o que quienes trabajen en ella no puedan percibir ingresos por su trabajo dentro de la misma” (Chubretovic, 2015, p. 24).

Lo importante, y según lo que establece el artículo 551-1 del Código Civil, es que los directores ejercerán su cargo gratuitamente, pero tendrán derecho a ser reembolsados de los gastos, autorizados por el directorio, que justificara haber efectuado en el ejercicio de su función.

Sin embargo, y salvo que los estatutos dispongan lo contrario, el directorio podrá fijar una retribución adecuada a aquellos directores que presten a la organización servicios distintos de sus funciones como directores.

En esta clasificación encontramos las siguientes personas jurídicas:

- **Corporaciones o asociaciones:** Son personas jurídicas sin fines de lucro, cuya finalidad es la promoción de los intereses comunes de quienes conforman la asociación. Otorga una serie de posibilidades de conformación ya que le entrega a la ciudadanía la misión de definir cuáles serán los objetivos que guiarán el quehacer de la organización. De esta manera, una corporación en sus objetivos puede definir, por ejemplo, el fortalecimiento de una disciplina artística, oficio o campo profesional, la investigación cultural, capacitación, difusión, entre otros.

Algunos ejemplos de corporaciones o asociaciones culturales vinculadas al audiovisual son: Corporación Chilena de Video y Artes Electrónicas (CChV)<sup>12</sup> y la Corporación Chilena del Documental (CCDoc)<sup>13</sup>, entre otros.

- **Fundaciones:** Según la Ley 20.500, sobre Asociaciones y Participación ciudadana en la Gestión Pública<sup>14</sup>, su característica principal es la “afectación de bienes a un fin determinado de interés general”. Esto quiere decir que es necesario disponer de un patrimonio inicial. La aportación de un patrimonio hace que su estructura administrativa se diferencia bastante a la asociación o corporación cuyo foco es la asociatividad entre personas.

Algunos ejemplos de fundaciones vinculadas al audiovisual son: Sala K<sup>15</sup>, el Centro Cultural Palacio La Moneda<sup>16</sup>, entre otros.

- **Organización comunitaria funcional (OCF):** La ley entrega el carácter de organizaciones funcionales a organizaciones comunitarias, como por ejemplo Centro de Madres, Centro de Padres y Apoderados, Centros Culturales y Artísticos, Organizaciones Juveniles, Organizaciones deportivas, entre otras. Su característica es que representan y promueven valores específicos de la comunidad.

Algunos ejemplos de OCF vinculadas al audiovisual son: - 1 Cine<sup>17</sup>, Espacio Akana<sup>18</sup>, Insomniacine<sup>19</sup>, Agrupación Social y Cultural MB2<sup>20</sup>, entre otras.

12 <https://www.cchv.cl>

13 <https://www.ccdoc.cl>

14 <https://www.bcn.cl>

15 <https://www.salak.cl>

16 <https://www.cclm.cl>

17 <https://www.menos1cine.cl>

18 <https://www.espacioakana.cl>

19 <https://www.insomniacine.cl>

20 <https://www.mb2.cl>

Característica	Corporación o asociación	Fundación	Organización comunitaria funcional
Forma de constitución	Suscripción del acta de constitución ante ministro de fe municipal.	Suscripción del acta de constitución ante ministro de fe municipal.	Suscripción del acta de constitución ante ministro de fe municipal.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quorum mínimo.</li> <li>• Estatutos aprobados</li> <li>• Certificado de disponibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimonio.</li> <li>• Estatutos aprobados.</li> <li>• Certificado de disponibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quorum mínimo.</li> <li>• Estatutos aprobados.</li> </ul>
Territorio	Proyección nacional.	Proyección nacional.	Restringida a la comuna.
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea.</li> <li>• Directorio.</li> <li>• Gerente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundadores.</li> <li>• Directores.</li> <li>• Socios.</li> <li>• Colaboradores.</li> </ul>	Directorio.

Tabla 9: Características comparativas entre tipo de agrupaciones  
*Elaboración propia*

## 5.1.2 Personalidad jurídica con fines de lucro

Las personas jurídicas con fines de lucro son aquellas que, mediante la realización de sus actividades, obtienen utilidades que se distribuyen entre los socios o socias de la empresa sin que ellos necesariamente cumplan una función, es decir, se conforma como tal para obtener una ganancia pecuniaria aumentando el patrimonio de las y los miembros que forman parte de la sociedad.

En esta clasificación podemos encontrar las siguientes empresas:

- **Sociedad de responsabilidad limitada (SRL):** Es una empresa conformada por mínimo dos y un máximo de 50 socios y socias quienes pueden ser personas naturales o jurídicas. Las y los socios limitan su responsabilidad al monto que se aporta como capital.

Un ejemplo de SRL es Judas Galería<sup>21</sup>, espacio de arte contemporáneo que, desde el 2018 en Valparaíso-Chile, difunde, exhibe y promueve la producción de artistas nacionales que ejercen y reflexionan desde los bordes.

- **Sociedad individual de responsabilidad limitada (EIRL):** Es una empresa que, a diferencia de la SRL, es individual de responsabilidad limitada, es decir, es una persona jurídica con patrimonio distinto al del titular. Además, es una figura jurídica que tiene

21 <https://www.judasgaleria.cl>

sólo un objeto o giro comercial. Es importante decir que, “acá se trata de una persona natural que adquiere la calidad de persona jurídica a través de una empresa individual de responsabilidad limitada, que será una persona distinta del titular, con su propio RUT, y cuyo patrimonio inicial es el aporte hecho por el titular” (Chubretovic, 2015, p.70).

Un ejemplo es Cinecón<sup>22</sup>, un espacio que promueve la programación en cine, teatro y música ubicado en Constitución.

- **Sociedad anónima (SA):** Es una empresa constituida por dos o más personas que pueden ser naturales o jurídicas. Su participación en el capital es representada por el tipo de acciones que tienen y cuya administración es a través de un directorio. Son empresas “formadas por la unión de un fondo común (el capital) suministrado por distintos accionistas. Acá lo más importante es este fondo común antes que la consideración de las personas que lo aportan, por lo que en derecho se les llama ‘Sociedades de Capital’” (Chubretovic, 2015, p.74).
- **Sociedad por Acciones (SpA):** Es una empresa compuesta por una o más personas naturales o jurídicas, su participación en el capital se representa por el tipo de acciones que tienen. Tienen una gran similitud con las Sociedades Anónimas donde, como vimos, lo importante es el aporte del capital (fondo común) mediante las acciones. “No importa el vínculo o la calidad de la persona que realiza el aporte, sino solo que efectivamente aporte bienes o dinero” (Chubretovic, 2015, p.76).

A diferencia de las Sociedades Anónimas “las SpA tienen un formato mucho más flexible y funcionan mejor para proyectos pequeños y medianos” (Chubretovic, 2015, p.76).

Un ejemplo de SpA es FLACH<sup>23</sup>, un espacio de difusión y comercialización de fotografía chilena y latinoamericana ubicado en Santiago, Chile.

22 [https://www.instagram.com/sala\\_cinecon](https://www.instagram.com/sala_cinecon)

23 <https://www.flach.cl>

### 5.1.3 Personalidad jurídica con fines productivos

- **Cooperativas para el sector cultural:** Según el Manual de gestión para cooperativas en cultura elaborado en el marco de Proyecto Trama<sup>24</sup> (Galea, 2016a), define a las cooperativas como una asociación que, conforme al principio de ayuda mutua, tiene por objetivo mejorar las condiciones de vida de sus socios, a modo de “satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (p.13). A partir de esta definición es importante decir que las cooperativas tienen como base y sustento los principios de la economía social y solidaria, por tanto, es un tipo de figura jurídica con fines productivos centrado en las personas y no en el capital porque tiene fines económicos, pero también sociales.

Lo anterior es importante ya que una cooperativa debe enfocarse en esta dualidad social y económica con el fin de satisfacer las necesidades y aspiraciones de quienes la conforman. En este sentido, las cooperativas son entidades de autogestión colectiva que contribuyen a la cohesión social y busca el bien común no sólo de sus socios y socias, sino que también de la comunidad con la cual trabaja. Es por ello que tienen siete principios que guían su actuar: Adhesión voluntaria y abierta; Gestión democrática por parte de socias y socios; Participación económica de sus miembros; Autonomía e independencia; Educación, formación e información; Cooperación entre cooperativas; Interés por la comunidad.

En Chile “la ley no contempla la creación de cooperativas culturales como una figura especial, por ello, en función de los objetivos que persiga el grupo que desea conformar una organización, podrá elegir entre las diversas clases de cooperativas” (Galea, 2016a, p.37): Cooperativas de trabajo; Cooperativas agrícolas, campesinas y pesqueras; Cooperativas de servicios; Cooperativas de consumo; Cooperativas mixtas.

Para efectos de este manual, sólo hablaremos de las Cooperativas de trabajo y de las Cooperativas de servicio, ya que como lo indica el Manual sobre cooperativas en cultura, son las más utilizadas en nuestro sector.

24 [https://www.base.socioeco.org/docs/manual\\_de\\_gestion\\_para\\_cooperativas\\_en\\_cultura-web-1.pdf](https://www.base.socioeco.org/docs/manual_de_gestion_para_cooperativas_en_cultura-web-1.pdf)

- **Cooperativas de trabajo:** Se caracterizan por organizar el trabajo mancomunado de socias y socios para producir bienes o prestar servicios a otras personas. “Es un modelo de autogestión colectiva del trabajo artístico” (Galea, 2016a, p.38) proporcionando trabajo a sus cooperadas y cooperados, permitiéndoles acceder a prestaciones de seguridad social, salud, ahorro previsional, entre otros.

Algunas cooperativas en el sector cultural son: Corredor Danza Valparaíso<sup>25</sup>; La Pataleta<sup>26</sup>; Cooperativa Teatral<sup>27</sup>; La Furia del Libro<sup>28</sup>; Pascuala Ilabaca y Fauna<sup>29</sup>; entre otras.

- **Cooperativas de servicio:** Su objetivo es proporcionar servicios a sus socios y socias con el propósito de satisfacer necesidades que les son comunes. Puede, por ejemplo, “proveer de bienes o servicios a sus socios para desarrollar su actividad o profesión, permitirles comercializar su producción o bien prestar asistencia técnica o de capacitación, entre otros” (Galea, 2016a, p.46).

Un ejemplo de este tipo de cooperativas en el sector cultural es Red Compartir<sup>30</sup> que está integrada por una comunidad de trabajadoras y trabajadores de las artes escénicas de Santiago, que se ha organizado con la finalidad de implementar un modelo asociativo de cooperación paritario, democrático y de gobernanza económica, que fortalezca al sector de las artes escénicas.

#### 5.1.4 Personas jurídicas vinculadas a la defensa de derechos y representación sectorial

Como hemos visto en los ejemplos anteriores, formalizar nuestro trabajo en cultura tiene una serie de beneficios que contribuyen a mejorar nuestras condiciones laborales, sociales y económicas. También existen otras figuras jurídicas que buscan mejorar estas condiciones además de fortalecer nuestros derechos laborales y representación sectorial como trabajadoras y trabajadores de la cultura. A partir de ello es que nuevamente indicamos la relevancia de concebir la participación como un derecho donde, como veremos a continuación, formar parte de sindicatos y gremios contribuye a generar representación por medio de entidades

25 <https://www.corredordanzavalparaiso.cl>

26 <https://www.instagram.com/lapataleta.cl>

27 <https://www.padlet.com/cooperativateatralvalparaiso/creaciones-y-servicios-lshqe3jlx9rzyosk>

28 <https://www.lafuriadellibro.com>

29 [https://www.instagram.com/pascuala\\_ilabaca\\_y\\_fauna](https://www.instagram.com/pascuala_ilabaca_y_fauna)

30 <https://www.redcompartir.wixsite.com/redcom>

colectivas para, por ejemplo, dialogar frente a autoridades como figuras válidas por su representatividad, velar por el fomento de buenas prácticas en las políticas públicas, abordar de manera asociativa desafíos que no serían posibles de abordar de manera individual, porque son asociatividades o redes que, mediante la cooperación, buscan mejorar la calidad de vida por medio del apoyo mutuo, como también para intercambiar experiencias y saberes específicos de nuestro quehacer.

#### En este tipo de figuras jurídicas podemos encontrar:

- **Sindicatos:** Los sindicatos son organizaciones que se constituyen con el fin de representar a trabajadoras y trabajadores de la cultura que estén afiliados en distintas instancias de negociación colectiva, velando por el cumplimiento de diversos acuerdos que ahí se establezcan. Es por ello que “los sindicatos buscan garantizar que se respeten los derechos laborales que emanen de los contratos de sus afiliadas y afiliados, prestarles ayuda y promover la cooperación mutua entre quienes forman parte, mejorar los sistemas de prevención de riesgos de accidentes y enfermedades profesionales, mejorar los niveles de empleo, entre otros” (Proyecto Trama, 2016).

Algunos ejemplos son: Sidarte<sup>31</sup>, Sinteci<sup>32</sup>, entre otros.

- **Asociación Gremial (AG):** las Asociaciones Gremiales son organizaciones de personas naturales o jurídicas que se conforman con el objetivo de promover el desarrollo y proyección de los oficios o actividades que les son comunes, en relación a su profesión o su quehacer en cultura.

Tiene como base a la economía social y, como tal, un marcado énfasis solidario. Los beneficios para conformar o formar parte de un gremio pueden ser muchas, entre ellas:

- Representar intereses de asociadas y asociados.
- Participar en actividades de capacitación para el cumplimiento de los objetivos sociales.
- Velar por el desarrollo profesional de sus integrantes.

31 <https://www.sidarte.cl>

32 <https://www.sinteci.cl>

- Informar a las autoridades sobre las necesidades de quienes conforman la AG.
- Promover y realizar actividades relacionadas al rubro de sus asociados y asociadas.

Como vimos anteriormente, la Red de Salas de Cine Chile es una AG, además también es una asociación gremial la Red Nacional Danza Sur<sup>33</sup> que está conformada por artistas y gestores, gestoras de las danzas a nivel nacional.

- **Entidades de gestión colectiva<sup>34</sup>:** Las entidades de gestión de derechos son un mecanismo de protección para las y los artistas, es por ello que la ley contempla la creación de Entidades de Gestión Colectiva, que son corporaciones de derecho privado cuyo objetivo es la administración, protección y cobro del ámbito patrimonial de los derechos de autor de sus asociados y asociadas.

Según lo expuesto en la página web de Propiedad Intelectual “la ley n° 17.336 sobre Propiedad intelectual se han creado y están actualmente autorizadas para funcionar como entidades de gestión colectiva de derechos intelectuales, las siguientes corporaciones chilenas de derecho privado” y, para este caso, sólo mencionaremos las vinculadas al sector audiovisual.

AFEDA-Chile<sup>35</sup>, Entidad de Gestión Colectiva de Derechos de Productores Audiovisuales de Chile; ATN<sup>36</sup>, Asociación de Autores Nacionales de Teatro, Cine y Audiovisuales; Chileactores<sup>37</sup>, Corporación de actores de Chile; DYGA<sup>38</sup>, Corporación de Directores y Guionistas audiovisuales; Creaimagen<sup>39</sup>, Sociedad de Gestión de los Creadores de Imagen Fija.

33 <https://www.linktr.ee/rednacionaldanzasur>

34 <https://www.propiedadintelectual.gob.cl/entidades-de-gestion-colectiva>

35 <https://www.egeda.cl>

36 <https://www.atn.cl>

37 <https://www.chileactores.cl>

38 <https://www.dygachile.cl>

39 <https://www.creaimagen.cl>

## 5.2 Orgánica de trabajo y roles

Conformar y sostener equipos de trabajo es una labor que depende de todas las personas que lo integran, ya que mediante las habilidades relacionales que desarrollemos como grupo humano, podremos alcanzar los objetivos propuestos como organización. A partir de ello, surgen conceptos claves que son transversales en toda organización: horizontalidad en nuestra organización implica definir muy bien los roles y responsabilidades de cada integrante; compromiso por el cumplimiento de los objetivos de la organización; visión de interdependencia ya que al trabajar en equipo nuestro actuar y cumplimiento de compromisos repercute tanto en la organización como en las labores y compromisos de todas las personas que lo integran.

Como mencionamos, **es fundamental contar con una absoluta claridad en la definición de los roles, esto quiere decir, definir los objetivos del cargo o rol, las tareas que se deben realizar, sus responsabilidades y su vinculación con el resto del equipo estableciendo mecanismos de evaluación y reportabilidad con el fin de mantener un flujo activo en la comunicación interna.**

**Descripción de áreas de trabajo:** Para la administración de una sala de exhibición cinematográfica existen diversas áreas o roles importantes a desarrollar para su proyección en el tiempo.

Para la administración de una sala de cine existen diversas áreas y roles que son necesarios para proyectar un equipo de trabajo acorde a las necesidades y realidades de cada espacio. Las áreas y personas a cargo de cada labor estarán sujetas a los recursos disponibles para su contratación y pago de sus respectivos honorarios. Además, es importante considerar que las necesidades de una sala de cine cuando inicia es diferente a cuando ya tiene una trayectoria en el tiempo, ya que sin duda cuando existe una trayectoria la complejidad propia del tiempo requiere un equipo más grande y áreas de trabajo que puedan sostener la organización. A continuación, indicamos los principales roles para la administración de una sala de cine:

- **Dirección:** Es un rol relevante en toda organización cultural ya que asume la responsabilidad de darle una dirección tanto al equipo como a la organización y, por ello, también asume mayor responsabilidad y representatividad en temas administrativos, comunicacionales y financieros. Además, es el rol responsable de supervisar los avances de cada área, da seguimiento al Plan de gestión, visualiza posibles fuentes de financiamiento y alianzas.

- **Administración y finanzas:** Área que desarrolla los aspectos administrativos y financieros de una organización, llevando el registro contable, presupuestario y en muchas oportunidades también un inventario. Es fundamental que cada organización contrate un contador, que lleve adelante los procesos de registro y control de los activos y pasivos de la sala, y gestione la realización de los diversos reportes que el área debe informar al Servicio de Impuestos Internos (SII). Debemos contar con una persona que lleve la contabilidad, pero a su vez también es importante contar con una persona que pueda llevar la administración y que tenga como responsabilidad la gestión de contratos, solicitudes de pago, comunicación con proveedores, rendición de cuentas mensuales, anuales, comunicación directa con la persona a cargo de la contabilidad como a su vez la rendición financiera de fuentes de financiamiento, presupuestos y flujos de caja.
- **Comunicaciones:** Área responsable de garantizar el desarrollo de una estrategia comunicacional acorde y coherente con la misión y visión de la sala de cine, además de buscar formas adecuadas para llegar y dialogar con el público objetivo, posicionando al espacio en sus líneas de interés comunicacional. En esta área también se puede contar con una persona como community manager que es responsable de construir y gestionar la comunidad virtual, creando y manteniendo contenidos en redes sociales. Otros puntos relevantes de esta área es llevar una base de datos clara y ordenada, como también, la relación con alianzas comunicacionales para diversificar comunicaciones y espacios de difusión.
- **Programación:** Se ocupa de planificar y programar las exhibiciones de películas y otros productos cinematográficos en las salas de cine, según la línea curatorial establecida previamente por la sala, además de los días y bloques horarios. Concretamente, se encarga de programar las películas, pero también los tráilers que las acompañan, en función del horario más idóneo, con el objetivo de maximizar la ocupación de las salas de cine y el número de personas asistentes. En este sentido, este/a profesional también se encarga de realizar un seguimiento para tomar decisiones sobre la continuidad en cartelera o valorar posibles cambios que optimicen la programación. De este modo, procura la coordinación entre las empresas distribuidoras de productos cinematográficos y el público. Dicha coordinación implica llevar la relación con las distribuidoras para la negociación de los títulos y el flujo de materiales tanto de proyección como de difusión.

- **Públicos:** El área de públicos busca promover la participación activa de las personas en los espacios culturales, fortaleciendo los niveles de vinculación e implicancia, con el fin de consolidar comunidades de públicos que puedan tener acceso a procesos creativos, formativos y de disfrute, comprendiendo a los públicos como sujetos activos y dinamizantes de la cultura territorial. Esta área está a cargo de los procesos de formación y mediación con los públicos, también de levantar estudios para la segmentación y propuestas para el desarrollo de los públicos en las salas.
- **Área Técnica:** Es la responsable de la gestión, operación y mantenimiento de los equipos necesarios para la proyección o realización del espectáculo (película, documental, teatro, danza, concierto, etc.) y considera sub-áreas como: sonido y amplificación, proyección e imagen, iluminación y confort. También es la responsable de sugerir y cotizar nuevo equipamiento para la sala.
- **Proyeccionista:** Personal a cargo de probar antes de la función lo que se va a proyectar, así como de darle inicio y fin a la función. Normalmente se preocupa de que todas las condiciones necesarias se cumplan para dar inicio a la función y esperar hasta el final de los créditos para encender las luces de la sala para la salida del público. Además, dicha persona debe llevar un orden del tráfico de los materiales, películas que se han recibido, cuáles se han probado y cuáles se han devuelto. Es fundamental que la persona a cargo de la proyección alerte a quien está a cargo de la programación indicando cualquier desperfecto o que no se haya recibido aún la película a tiempo.
- **Boletero:** Es aquella persona que también puede llamarse encargado de sala o taquillero, responsable de vender las entradas, recibir los tickets, validarlos, llevar la contabilidad de ingresos para posterior reportabilidad, además de ver el ingreso y salida del público. Es la persona que está a cargo de recibir al público e interactúa directamente con ellos, razón por la cual es importante que esté enterado de la cartelera y los contenidos programáticos.

#### **Ciertas temáticas a tener en cuenta para el buen funcionamiento de un equipo de trabajo:**

- **Comunicación interna:** Todas las acciones y tareas que desarrollemos como equipo pasan necesariamente por la comunicación, por lo tanto, se transforma en un elemento fundamental para que

un equipo pueda proyectar su trabajo de forma coordinada en el tiempo. A partir de ello ¿Qué dispositivos o conductos utilizaremos para comunicarnos?; ¿Con qué herramientas digitales contamos para establecer un orden en nuestro trabajo colectivo?

- **Sentido de pertenencia:** Importancia de sentirnos parte de algo mayor, algo que nos moviliza, que nos interpela a seguir trabajando junto a las comunidades y en red.
- **Construcción de confianzas:** La generación de confianzas es un proceso en constante construcción. ¿Cómo construir lo común en la pluralidad?; ¿Cómo construir lo común desde la individualidad sin olvidar la importancia de lo individual para construir procesos colectivos? Somos más en la medida que ponemos a disposición nuestros propios saberes, fortalezas, riquezas para un bien común y mayor.
- **Política de los afectos:** Sostener los rituales desde los afectos nos da la posibilidad de sostener algo mayor. Vivir una experiencia asociativa desde la construcción de los vínculos es fundamental y es un desafío permanente.
- **Trabajar el disenso:** Está bien no estar de acuerdo, tener divergencias, por lo cual es necesario encontrar herramientas participativas para guiar la diferencia que nos permita llegar a acuerdos sanos y representativos.
- **Sostener compromisos:** Cumplir y sostener compromisos es una de las bases para la confianza y es un motor para seguir construyendo cohesión en los equipos.
- **Sistematización de experiencias:** Está vinculado a la importancia de visibilizar los procesos, no sólo los resultados. Sistematizar nos permite construir un relato común que enriquece la memoria de la organización.
- **Construcción de escenarios democráticos y participativos:** Implementar estrategias participativas para diseñar, desarrollar y evaluar proyectos.
- **Jornadas formativas:** Detectando saberes colectivos, necesidades de aprendizajes tanto individuales como grupales.

- **Periodicidad en reuniones:** Importancia de establecer reuniones periódicas para tratar temas programáticos, presupuestarios, entre otras temáticas relevantes para la sala de exhibición.

### 5.3 Buenas prácticas para salas de cine independientes

Los espacios culturales, en este caso nuestras salas de exhibición, deben velar por proteger la labor que realizamos como trabajadores y trabajadoras de las artes y las culturas. Para ello, fomentar buenas prácticas profesionales nos permite, por una parte, afiatar nuestra labor en los territorios y comunidades, como también regular, mediante normativas vigentes, las autorías de las exhibiciones que programamos. Además, hoy es fundamental construir espacios libres de violencias que nos permitan, por ejemplo, eliminar brechas de género. Estas prácticas también forman parte de las estrategias de sostenibilidad de nuestros cines independientes ya que cuidan el factor humano que existe detrás de cada una de ellas.

#### 5.3.1 Derechos de autor

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, mediante la Unidad de Derechos de Autor, ha puesto a disposición contenidos en relación a la promoción del respeto y proyección de los derechos de autor y derechos conexos, como a su vez su respectiva difusión mediante talleres, seminarios y generación de material en su página web<sup>40</sup> que puede ser un buen lugar de consulta para tener un acercamiento a un área del derecho que, tal como lo indica la misma web, está en constante movimiento y discusión.

**¿Qué es el derecho de autor?** Desde el momento en que una persona crea una obra artística, científica o literaria, la ley reconoce un derecho sobre su creación, que se denomina “derecho de autor”. Según lo señalado en el cuadernillo Derechos de Autor, preguntas y respuesta del MINCAP, 2021: “El derecho de autor es el que, por el solo hecho de la creación de la obra, adquieren los autores de obras de la inteligencia en los dominios literarios, artísticos y científicos, cualquiera que sea su forma de expresión” [artículo 1° Ley n° 17.336]<sup>41</sup>.

40 <https://www.cultura.gob.cl/derechodeautor/catalogo-de-buenas-practicas/>

41 <https://www.cultura.gob.cl/derechodeautor/wp-content/uploads/sites/54/2022/04/cuadernillo-seminario-da-mincap.pdf>

También indica que esta definición del derecho de autor contiene 3 elementos importantes<sup>42</sup>:

- 1 El derecho de autor recae sobre creaciones intelectuales (obras):** Para que una creación esté protegida por el derecho de autor no es fundamental que tenga una cierta calidad o mérito artístico, pero sí que sea original.
- 2 Se requiere de una forma de expresión:** El derecho de autor protege la expresión específica y concreta de las ideas que se materializan, por ejemplo, en una película. Esto quiere decir que protege dichas expresiones, pero no así las ideas.
- 3 El derecho de autor nace desde el mismo momento de la creación de la obra:** “No importa que la persona no publique, difunda o inscriba esa obra, ni en qué formato la haya creado automáticamente la persona es dueña de su creación y tiene un derecho de propiedad sobre ella, independientemente de su comunicación, registro o soporte que la contenga” [Cuadernillo Derechos de Autor, preguntas y respuesta del MINCAP, 2021].

Para profundizar más y ver su aplicación en temas de programación en salas de cine, puedes ver el capítulo 6.

### 5.3.2 Formas de contratación

Las salas de cine independientes son espacios culturales donde existen diversas personas con las cuales se establecen vínculos contractuales ya que ejercen variados cargos, roles y funciones. A medida que la sala de cine crece, resulta vital velar por el cumplimiento de los derechos procurando garantizar buenas condiciones laborales, sociales y económicas de nuestros equipos de trabajo.

El año 2016, Proyecto Trama: Red de Trabajadores de la Cultura, elaboró un Código de Buenas Prácticas Profesionales en las Artes Audiovisuales (Galea, 2016b) donde se establece un decálogo del trabajador cultural con 10 principios fundamentales. Para efectos de este manual, y vinculado al fomento de buenas prácticas para salas de cine independientes, destacamos las siguientes:

- **Irrenunciabilidad de los derechos laborales:** En base a este principio, ninguna persona “puede ser privada o privarse voluntariamente de los derechos que le correspondan en virtud del contrato de trabajo” (p. 16). A partir de ello, ninguna cláusula de un contrato puede decretar una renuncia a sus derechos laborales.
- **Escrituración de los contratos:** Toda relación laboral con condiciones previamente pactadas, se deben dejar por escrito mediante un contrato. “Esto permite determinar claramente las obligaciones de ambas partes y los derechos que corresponde a cada una de ellas, no siendo, en consecuencia, exigible otras actividades o condiciones distintas a las que aparecen en el contrato” (p. 16) Este contrato debe ser firmado por ambas partes involucradas debiendo entregarse copias a cada una de ellas.
- **Transparencia y coherencia en las condiciones pactadas en los contratos:** “Las relaciones contractuales se basan en la confianza mutua y, por lo mismo, las partes deben procurar mantener una actitud de lealtad y transparencia durante las diversas etapas de un contrato: negociación, celebración, ejecución y periodo post-contractual” (p.17)

#### Ahora, ¿qué tipo de contratos de trabajo existen?

- **Contrato de los trabajadores de artes y espectáculos:** Contrato sujeto a la Ley 19.889 que “regula la relación de trabajo, bajo dependencia o subordinación, entre los trabajadores de artes y espectáculos y su empleador, la que deberá tener una duración determinada, pudiendo pactarse por un plazo fijo, por una o más funciones, por obra, por temporada o proyecto”.<sup>43</sup>
- **Contrato de Trabajo:** Según la Guía para una correcta contratación, de los Fondos de Cultura, este tipo de contrato “es para aquellas personas que desempeñen un cargo no relacionado con las artes y el espectáculo: asesorías contables, legales, comunicacionales, etc.” (p.8)<sup>44</sup>

La sala de cine o empleador que contrate a trabajadores y/o trabajadoras de las áreas mencionadas se les debe pagar las siguientes cotizaciones, según lo que establece la ley:

42 [https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2020/09/guia\\_derechos\\_autor\\_2020.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2020/09/guia_derechos_autor_2020.pdf)

43 Artículo 145-A de la Ley 19.889 (<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=214980>)

44 <https://www.fondosdecultura.cl/wp-content/uploads/2022/07/guia-contratacion.pdf>

- Cotización de seguro de salud (Isapre o FONASA).
- Cotización de seguro de cesantía.
- Cotización de seguro de invalidez y sobrevivencia.
- Cotización de seguro de la Ley de Accidentes del Trabajo.
- Cotización del fondo de pensiones.

Además, es importante tener en cuenta que, al término de la relación contractual, se debe suscribir un finiquito con el o la trabajadora.

- **Contrato a honorarios:** Su origen se basa en que la o el profesional a honorarios presta sus servicios de forma independiente, no existe subordinación y dependencia. Es una relación contractual que no está regida por el código del trabajo, por lo cual la persona contratada de esta forma no goza de los derechos establecidos en él, como vacaciones, imposiciones y días festivos.

Según la Guía, cuando estamos frente a un contrato de honorarios se cumplen las siguientes características:

- Relación horizontal (igualdad entre las partes).
- No hay cumplimiento de jornada.
- Se paga específicamente por el servicio prestado.
- No existe una continuidad del servicio en el tiempo.

Honorarios	Trabajo	Artes y Espectáculos
Está regulado en el Código Civil.	Está regulado en el Código del trabajo.	Está regulado en el Código del Trabajo (art.145-A y ss).
No se puede haber subordinación ni dependencia. Se trata de venta de servicios en condiciones de autonomía y sin supervisión.	Implica subordinación o dependencia, en un contexto organizacional jerárquico.	Implica subordinación o dependencia enmarcadas en el sector artístico, para ocupaciones artísticas y técnicas.
Es una prestación de servicios y, por tanto, una relación horizontal y no de subordinación ni dependencia.	Apunta a estalar la relación laboral. Puede ser indefinido, por obra o faena o a plazo fijo.	Se puede contratar por un plazo fijo, por una o más funciones, por obra, por temporada o por proyecto.
Se paga impuesto mediante boleta de honorarios.	La empleadora o el empleador retiene y paga impuestos y cotizaciones previsionales, documental con liquidación de sueldo.	La empleadora o el empleador retiene y paga impuestos y cotizaciones previsionales.

**Tabla 10: Principales diferencias entre prestación de servicios a honorarios, Contrato de trabajo y Contrato de trabajo de las trabajadoras y los trabajadores de las artes y los espectáculos.**

**Fuente:** *Guía para una correcta contratación, Fondos de Cultura Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.*

### 5.3.3 Perspectiva de género y espacios libres de violencia

- **Protocolo espacio libre de violencia:** Como Red promovemos la construcción de ambientes laborales y de creación libres de discriminación y violencia de género, para esto es fundamental abordar y visibilizar las violencias que sufren las mujeres y disidencias sexogenéricas en el ámbito artístico cultural desde el enfoque de género entendido como enfoque cuyo fundamento ético esencial es la igualdad. La creación de un protocolo de prevención de violencia, aparte de contribuir a la resolución de conflictos, ayudará a superar “las inequidades y las distintas formas de discriminación simbólicas y materiales, que afectan a mujeres y a las distintas identidades de género. Es desde allí que se puede evitar reproducir y perpetuar los estereotipos de género en la distribución laboral y de cargos, como también prevenir, sancionar y erradicar todo tipo de violencia de género”<sup>45</sup>.
- **Perspectiva de género en la mediación del audiovisual<sup>46</sup>:** Durante el desarrollo de tu proyecto cultural es muy importante incorporar la perspectiva de género de manera transversal. Las instancias en

45 Para profundizar en este tema, revisar *Recomendaciones ambientes de trabajo libres de violencia de género* (2022) en recomendaciones-genero.pdf (fondosdecultura.cl)

46 Para profundizar en este tema, revisar <https://www.fondosdecultura.cl/wp-content/uploads/2021/10/Recomendaciones-genero-y-mediacion.pdf>

donde se pueden abrir brechas de desigualdad son: en trabajo con públicos, en actividades tanto de formación, mediación como programación, por lo que se recomienda prestar atención a las siguientes recomendaciones:

- a) **Promueve la participación equilibrada entre géneros.**
- b) **Evita la subrepresentación de géneros en los contenidos.**
- c) **Utiliza lenguaje no sexista.**
- d) **Cuida que el contenido de tus materiales didácticos no reproduzca estereotipos de género.**

#### 5.4 Planificación de reportes y evaluación

Los reportes de evaluación son parte del trabajo de gestión interna que realizan las salas, es decir, la forma utilizada por la organización para administrar sus activos y operaciones y asegurar su sostenibilidad y buen desempeño, es información que permite evaluar y observar los procesos para proyectar mejoras, anticipar cambios y adaptarse a nuevas situaciones.

Dentro de las metodologías de investigación para evaluación se trabaja con modelos cualitativos, cuantitativos y modelos mixtos.

- **Metodología cuantitativa:** Corresponde a todo aquello que puede ser medido e incluye cifras que nos entreguen antecedentes relevantes. Ejemplo: cifras de públicos.

Dentro de la metodología cuantitativa el instrumento más utilizado son las encuestas. La encuesta es una técnica de estudio que se produce en un proceso que generalmente contempla un muestreo, levantamiento de datos y análisis estadístico. Es fundamental definir el formato de la encuesta, ver si será impresa y aplicada personalmente, o si se usará un formulario autoaplicable. Una buena estrategia para conseguir llegar a la muestra estimada es ofrecer premios o gratificaciones a quienes contesten la encuesta, por ejemplo: realizar una encuesta de trabajo a todo el equipo una vez finalizado el Festival de Cine.

- **Metodología cualitativa:** Será todo aquello que se evalúa a través de la percepción de un determinado tema. Incluye todos los aspectos relacionados con la opinión y percepción del sujeto, lo que no es cuantificable, pero que entrega importante información sobre el alcance e impacto real de la acción del espacio y su gestión. Dentro de las metodologías cualitativas, destacamos las cartografías, los grupos focales o focus group y las entrevistas estructuradas y semiestructuradas.

#### Evaluaciones externas

Las evaluaciones externas son las que contemplan a un grupo más amplio de personas que sólo las correspondientes al equipo gestor. Dentro de estas evaluaciones son fundamentales las evaluaciones de públicos:

- **Sistemas de reporte de audiencias:** La sala de cine debe llevar contabilidad de la cantidad de público que asiste a cada una de sus actividades, así como una grilla de las películas programadas con sus datos como fecha y hora de la función, título, director, país, año y el monto de ingresos brutos por actividad en caso de venta de entradas.

Estos números serán solicitados tanto a instituciones como al Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y la Red de Salas de Cine para estudios de audiencias, así como las distribuidoras con las cuales trabajan para saldar cuentas según la forma de negociación pactada.

Los reportes, además, son una fuente de información importante para la toma de decisiones y análisis del comportamiento de las audiencias en cuanto a nuestro proyecto. Por ejemplo, la cantidad de público que se inscribe o compra, versus la que asiste finalmente a la actividad, puede dar un dato importante respecto al porcentaje de compromiso o asistencia y, si es muy bajo, ver la manera de trabajarlo. Se recomienda que, en los sistemas utilizados de inscripciones, ventas, validación de entradas, se aproveche de recopilar datos sociodemográficos para perfilar las audiencias y sus hábitos de consumo cultural.

- **Sistemas de evaluación de públicos:** Es importante ir evaluando el grado de satisfacción y de implicación de los públicos con la sala de cine o espacios culturales, a través de metodologías de investigación que permitan recolectar y analizar información vinculante para pensar estrategias futuras de desarrollo de públicos, de fortalecimiento de la programación y de vinculación territorial.

## 5.5 Administración interna de una sala de cine

Todas las organizaciones deben tener un control riguroso de sus recursos y de cómo estos se van gastando, lo cual permite tener información exacta y real sobre la liquidez de la organización.

Para realizar un control de las finanzas debemos llevar un registro monetario y otro temporal de los recursos que se generan, de los gastos y cuándo se realiza cada uno de los movimientos. Este registro se llama flujo de caja y posee dos grandes ítems:

- **Ingresos:** Detalle de ingresos mensuales, tales como fondos concursables, donaciones, venta de entradas, arriendo de espacio, clases, etc.
- **Egresos:** Gastos fijos, sueldos, honorarios, gastos operacionales, de difusión. En este momento también podemos agregar los gastos por inversiones ya que, si bien no son gastos, sí son egresos.

Contar con un flujo de caja nos permite tener transparencia para saber cuál es el flujo efectivo de la sala de cine por lo cual entrega una certeza de cómo se proyecta en el tiempo.

## 5.6 Convenios y alianzas

Crear convenios y alianzas implica establecer un vínculo cercano con diversas comunidades, organizaciones de la sociedad civil, universidades, entidades gubernamentales, etc. Estas vinculaciones pueden ser por proyectos puntuales, o bien por programas a largo plazo, lo importante es la bidireccionalidad, es decir, el beneficio mutuo que esto implica para el bien de las iniciativas culturales y el trabajo asociativo de nuestro sector. Es importante señalar que al momento de elaborar y diseñar un convenio se deben establecer objetivos, duración, responsabilidades de ambas partes y formas de trabajo.

Podemos encontrar diversas figuras para establecer alianzas y convenios, estas pueden ser:

- **Colaboración:** Es un vínculo formal que se establece entre dos organizaciones o instituciones con el fin de realizar un determinado proyecto a corto, mediano o largo plazo que tengan un objetivo en común, es decir, apoyo mutuo.

- **Patrocinio:** Es un apoyo institucional que no implica recursos financieros, sino más bien un respaldo institucional o moral, con lo cual nos permite buscar otros apoyos ya sean materiales, financieros, permisos, entre otros.
- **Auspicio:** Es aquel aporte en recursos financieros, bienes o servicios realizados por una empresa o institución para el desarrollo del proyecto, esto a cambio de publicidad, entradas u otros.
- **Media partner:** Alianza estratégica que beneficia la publicidad de un proyecto determinado o bien de nuestra sala de exhibición.

Al momento de celebrar este tipo de convenios y/o alianzas estratégicas, es importante, por una parte, el compromiso de las responsabilidades adquiridas, como también proyectar estas vinculaciones en el tiempo ya que van en directo beneficio a la sostenibilidad de las salas de cine.

## 5.7 Fuentes de financiamiento

Uno de los aspectos relevantes de los espacios culturales que cuentan con programación permanente es la estabilidad financiera, razón por la cual es de vital importancia contar con un modelo de gestión que identifique y aplique la diversificación de fuentes de financiamiento.

En el caso de una sala de cine, las fuentes de financiamiento van desde los tickets cortados, el arriendo de las salas para otros fines culturales, como también la postulación a fondos públicos.

**El financiamiento de un proyecto cultural puede venir de diversas fuentes:**

- **Recursos propios de la organización.**
- **Recursos aportados por terceros: aportes de personas naturales e instituciones, públicas o privadas, vías subvenciones, donaciones, auspicios, premios y fondos concursables.**

Entre los recursos aportados por terceros, destacan los fondos concursables, públicos o privados. Un fondo concursable consiste en la entrega de recursos financieros o materiales a través de un proceso de concursabilidad, mediante la presentación de proyectos, propuestas, o el formato requerido de acuerdo a las bases del concurso. Las bases actúan como un sistema de

conocimiento público, que permite asignar recursos de manera equitativa y transparente.

### Mapeo principales fuentes de financiamiento para una sala de cine:

Las fuentes de financiamiento que indicamos a continuación, pueden apoyar la sostenibilidad tanto de nuestras salas de cine, como a su vez programación, trabajo con públicos y fortalecimiento organizacional.

- **SERCOTEC<sup>47</sup>**: Centro de Cooperación Técnica, Sercotec, es una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Su principal objetivo es brindar apoyo a las micro y pequeñas empresas y a los empleadores del país, esto con el fin de que puedan desarrollarse y sean fuente de crecimiento para Chile.

Es un subsidio no reembolsable que permite a las empresas beneficiadas formular e implementar un plan de trabajo, que puede incluir acciones de gestión empresarial, que permitan desarrollar competencias, capacidades e Inversiones, para potenciar su crecimiento, consolidación y/o el acceso a nuevos negocios.

Fondos concursables que ofrece:

PARA COMENZAR	PARA FORTALECER Y CRECER	DE ASOCIATIVIDAD
<b>Capital Semilla Emprende</b> Ayuda a emprendedoras y emprendedores que buscan iniciar un negocio.	<b>Crece</b> Entrega recursos para potenciar el crecimiento y acceder a nuevas oportunidades de negocio.	<b>Fondo Juntos</b> Agrupa a las empresas para desarrollar nuevos negocios y potenciar los existentes.
	<b>Mejora Negocios</b> Otorga asesorías para aumentar la productividad y mejorar la calidad de los productos.	<b>Fortalecimiento Gremial y Cooperativo</b> Contribuye a que éstos se formalicen, fortalezcan sus negocios y ofrezcan un mejor servicio.
	<b>Digitaliza tu Pyme: Kit Digital</b> Permite a empresas adquirir herramientas para digitalización. Requisito realizar cursos Ruta Digital.	

**Tabla 11: Fondos concursables asociados al programa Sercotec**  
 Fuente: sitio web Sercotec

47 Sitio web Sercotec: <https://www.sercotec.cl>

- **Fondo de Fomento al Arte en la Educación (FAE)<sup>48</sup>**: Es una fuente de financiamiento del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, que tiene por objetivo el financiamiento total o parcial, dependiendo de la línea y modalidad a la que se postule, de proyectos que contribuyan al fortalecimiento de procesos de formación artística y programas de educación en artes, de niños, niñas y jóvenes en edad escolar, impartidos por instituciones educativas y culturales, a través de programas de educación formal y no formal<sup>49</sup>.
- **Programa Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras<sup>50</sup>**: El Programa de Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras (PAOCC) dependiente del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, tiene como propósito aumentar las capacidades de sostenibilidad de las organizaciones que realizan intermediación cultural, en relación a la gestión, los recursos económicos y la asociatividad, entendiendo que aquello redundará en una mayor y mejor oferta artística disponible para la ciudadanía. Es por lo anterior que orienta la entrega de financiamiento a organizaciones culturales que generen programación, implementen acciones de participación y fomenten la creación y experimentación artística, para consolidar sus equipos de trabajo y dar continuidad a su quehacer<sup>51</sup>.
- **Programa Red Cultura<sup>52</sup>**: El Programa Red Cultura, perteneciente al Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, se despliega en todas las regiones del país, y tiene por finalidad contribuir al desarrollo cultural a nivel local y nacional. Su quehacer programático se articula mediante dos dimensiones interrelacionadas: por una parte, el fomento a la asociatividad y activación comunitaria en torno a procesos desde el arte y la cultura, y el desarrollo de instrumentos y estrategias para la planificación cultural construidos de manera participativa, entre otros. Sus estrategias de acción son:

48 <https://www.fondosdecultura.cl/fondos/fondo-fae/preguntas-fondo-fae/>

49 Su convocatoria es anual y dependerá de las fechas calendarizadas por el MINCAP cuya información está disponible en: [www.fondosdecultura.cl](http://www.fondosdecultura.cl)

50 <https://www.cultura.gob.cl/paocc>

51 Para revisar el calendario de postulación recomendamos revisar: [www.fondosdecultura.cl](http://www.fondosdecultura.cl)

52 <https://www.cultura.gob.cl/redcultura/>

- Elaboración y/o actualización de Planes Municipales de Cultura (PMC) con la participación activa de la comunidad en su diseño. Mesas de encargadas/os de cultura municipales.
  - Mesas de Organizaciones Culturales Comunitarias.
  - Elaboración y/o actualización de Planes de Gestión de Espacios Culturales.
  - Red de Espacios Culturales.
  - Agenda Municipal de Cultura.
- **Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)<sup>53</sup>:** El Fondo Nacional de Desarrollo Regional es una fuente de financiamiento administrada por los Gobiernos Regionales para impulsar el desarrollo de iniciativas de inversión a nivel de cada región, que promuevan el desarrollo económico, productivo, social, cultural de cada uno de los territorios. Este financiamiento otorga recursos que deben postular organismos ejecutores de proyectos o programas de inversión, tales como instituciones públicas regionales, municipios, organizaciones de la sociedad civil que desarrollan iniciativas de interés público, entre otras.
  - **Fondo audiovisual:** El Fondo de Fomento Audiovisual financia 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. Depende del Consejo del Arte y la Industria Audiovisual, y existe a partir de la promulgación de la ley N° 19.981, en 2004.

Dentro de sus líneas destacamos aquellas que son de gran importancia para el desarrollo de una sala de cine, desde su implementación tecnológica, acondicionamiento de infraestructura como la Línea de “Difusión, exhibición e implementación audiovisual”, así como para el trabajo de desarrollos de públicos, con la convocatoria bajo el nombre “Programa de Públicos del Audiovisual”.

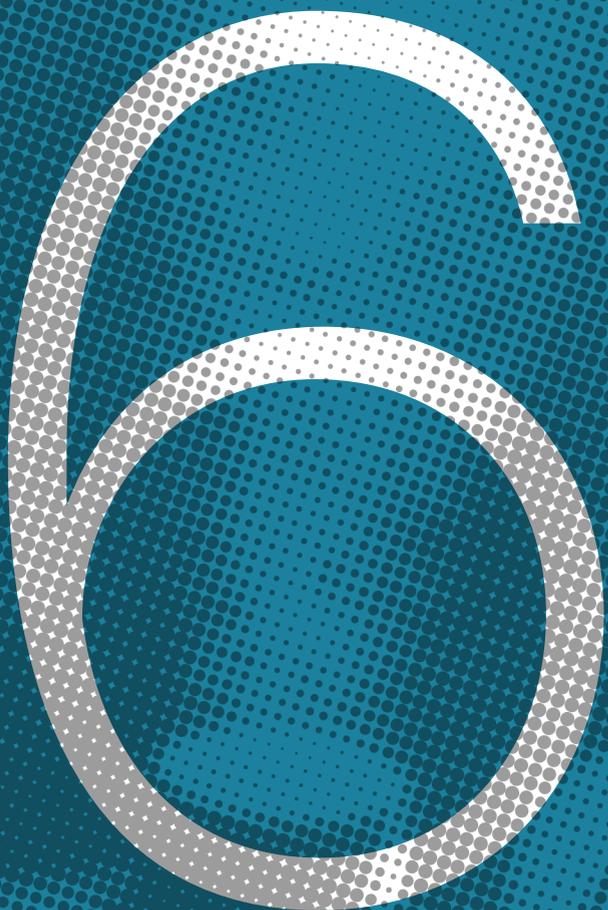
- **Corfo<sup>54</sup>:** La Corporación de Fomento de la Producción es un servicio público descentralizado que apoya el emprendimiento, la innovación y la competitividad, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas, teniendo como principal objetivo promover una sociedad de más y mejores oportunidades para contribuir al desarrollo económico del país<sup>55</sup>.

53 <https://www.observatoriofiscal.cl/Actua/Repo/FNDR>

54 <https://www.corfo.cl/sites/cpp/homecorfo>

55 <https://www.corfo.cl/sites/cpp/programasyconvocatorias>

# Curatoría y programación



### 6.1 Curatoría

Suele llamarse curador/a a la persona especialista que tiene bajo su responsabilidad las colecciones y los catálogos de determinadas instituciones culturales, como archivos, galerías, bibliotecas, museos, jardines botánicos, etc. El curador, tradicionalmente, se hace cargo de obras de arte, piezas históricas o colecciones científicas. Desde hace algunos años, sin embargo, hay un nuevo tipo de curadores, los que atienden las bases de datos digitales y también las de carácter biológico.

**En las salas de cine, así como en festivales de cine, a este rol suele llamarse programador y su labor es la gestión en la selección de exhibiciones, lo cual es relevante en tanto implica un trabajo de adecuación al contenido y línea particular de cada sala, siendo una línea diferente y más sofisticada que los criterios de carácter comercial que establecen, por ejemplo, las multisalas. Además, se relaciona con la coordinación en la negociación y gestión de derechos, siendo el nexo con los productores, directores/as, distribuidores y agentes de ventas.**

El programador no programa para sí mismo, sino que realiza una propuesta programática que dialoga con el público.

TAREAS	CARACTERÍSTICAS
Investigar	Cinéfilo/a
Diagramar	Curioso/a
Seleccionar	Creativo/a
Negociar	Actualizado/a
Coordinar	Criterio

Esquema 3: Perfil del curador de cine  
*Elaboración Propia*

## ¿Cómo construir una programación?

Para diagramar una programación en un espacio específico es vital formularse cinco preguntas iniciales:



Esquema 4: Las preguntas fundamentales de un curador de cine  
*Elaboración Propia*

Respondiendo a aquellas preguntas, será posible diseñar y seleccionar los contenidos a ser programados y exhibidos, formando así una línea curatorial de tu espacio. Para ello se recomienda definir criterios o conceptos que unifiquen la programación tales como: cine latino, cine queer, animación, clásicos, entre otros. También será fundamental definir las características del evento y su periodicidad, ya que cada propuesta tiene su propia dinámica de diagramación, organización, negociación y coordinación. Es importante que los días y horarios, o la fecha elegida del evento, se repitan en el tiempo para así generar un hábito en el público.

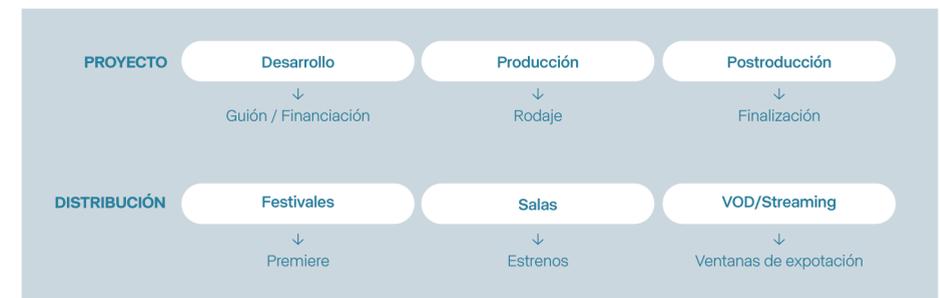
### Tipos de eventos:

- **Estreno:** Se diagrama en base al cronograma de estrenos de las distribuidoras, con las que se negocia la distribución de la ganancia. Se negocia por semanas o funciones.
- **Ciclo:** Definición del tema que unifica el ciclo, puede ser una época, un país, un director, una temática, etc. Se planifica por tiempo limitado y puede contener estrenos con otros filmes que no lo son.
- **Festival:** Generalmente cuenta con secciones competitivas y otras secciones paralelas, suelen contar mayormente con películas no estrenadas comercialmente, presentando novedades con posibles retrospectivas y focos. Se realiza por tiempo limitado y con periodicidad anual.

## 6.2 ¿Cómo adquirir contenidos?

Es importante entender la cadena de los agentes que componen la creación de una película, en donde destaca la figura del productor, quien es usualmente la persona dueña de los derechos de explotación económica de la obra, relacionado al proceso de financiamiento de la película, así como el guionista y director como autor de una obra vinculado más bien al desarrollo creativo de la obra. Una vez que se finaliza la película, comienza su etapa de distribución la cual suele comenzar en festivales de cine, para luego pasar a su exhibición en salas de cine. Por lo general, los derechos de exhibición de una película los adquiere un agente de ventas que según territorios se lo entrega a diferentes distribuidoras o bien lo gestionan directamente. Son estos los que ceden momentáneamente dichos derechos a las salas de cine según acuerdo previo para poder exhibir dicho título al público.

La piratería de obras audiovisuales está penada por ley y, al momento de exhibir, se debe contar con copias originales, compradas *online* o físico en tiendas establecidas o bien copias enviadas directamente por la distribuidora o productor de la película. Todo esto independiente del formato de reproducción. Cabe resaltar que las plataformas de *streaming* no son un medio legal de exhibición para salas de cine, ya que dichas plataformas son para uso privado y sin cobro de entrada.



Esquema 5: Etapas del desarrollo de una película  
*Elaboración Propia*

Como vimos anteriormente, es rol del programador el investigar qué contenidos existen, así como quién es la persona o entidad dueña de los derechos de exhibición de cada película. Para ello existen diferentes plataformas que pueden ser herramientas de trabajo muy útiles, tales como:

- **Cinando:** Plataforma de networking online para profesionales del audiovisual. Ofrece contactos y visionados de películas.
- **Festival Scope:** Es una plataforma para profesionales del audiovisual. Permite visionado de películas de festivales.
- **Letterboxd:** Plataforma social para amantes del cine, donde se comparten comentarios sobre el visionado de películas.

También son buena fuente de información las Cinetecas y Filmotecas, que son instituciones especializadas en conservación, preservación, restauración y difusión del cine. En Latinoamérica destacan la Cineteca Nacional de Chile, la Cineteca Nacional de México y la Cinemateca de Uruguay. Además existen páginas web, las que albergan grandes bases de datos sobre cine, tales como: IMDB.com, filmaffinity.com, cinemachile.cl, así como medios de comunicación especializados contando entre los más reconocidos Variety, Screen Daily, Otros Cines, LatAm Cinema y cineuropa.org. Por último, tanto los festivales y mercados de cine suelen realizar catálogos de sus diferentes versiones, que son descargables online y gratuitamente en sus portales con información de las películas, así como de las personas y empresas participantes. Además, siempre es recomendable la creación de una red de contactos y el trabajo colaborativo al momento de compartir información y recomendaciones.

Para exhibir una película es importante contar siempre con la licencia o los derechos de exhibición correspondientes, los que puede provenir de:

- **Productor:** Detenta los derechos de la película.
- **Agente de ventas:** Detenta los derechos de explotación mundial de la película.
- **Distribuidor:** Detenta los derechos nacionales de la película.

- **Agencia de licencias:** Detenta los derechos sobre un amplio catálogo de películas.
- **Instituciones:** Detentan derechos temporales de películas de su país.

### 6.3 Modelos de adquisición. Existen los siguientes tipos de modelos de negociación para acceder a títulos:

- **Pago Fee:** A la persona o empresa dueña de la película se le paga un monto fijo por cada función. Normalmente este monto se acuerda según una cantidad de funciones y capacidad de la sala. Si existen ingresos por venta de entradas, es la sala de cine la que se quedaría con esas ganancias, sin necesidad de tener que pagarle algo más a la película, de todos modos, este modelo suele negociarse cuando se busca que la función sea gratuita para el público y el espacio cuenta con financiamiento para poder cubrirlo.
- **Pago mínimo garantizado (MG):** A la persona o empresa dueña de la película se le paga un monto fijo acordado como “mínimo garantizado”, asegurando un mínimo de ganancia por cierta cantidad de funciones y capacidad de sala. Una vez que las ganancias por parte de la sala de cine sean mayores a ese mínimo garantizado, todo ingreso comienza a dividirse un porcentaje a ser acordado para la película, por un lado, y el resto para la sala de cine.
- **Pago borderó:** A la persona o empresa dueña de la película se le ofrece un porcentaje de ganancias del valor bruto por corte de entradas. Por lo general este monto suele ser el 50%, en algunos casos puede ser más pero ese monto también varía según las semanas van avanzando.
- **Licencias:** Existen empresas que venden licencias de películas, las que están asociadas a productoras y distribuidoras, por lo que tienen un extenso catálogo de películas. Estas licencias se pueden comprar por cierto periodo para un espacio específico, o bien por función. En el caso de ELC (Entertainment License Chile), como otras, para que un espacio de exhibición programe películas de su catálogo estas tienen que haber salido del circuito comercial y estar ya disponibles en otros formatos (Blu-Ray, DVD, VOD), además de ser producciones de sus representados. De todos modos, es necesario avisar a la licencia cada vez que se programe una película para corroborar que es parte de su catá-

logo. Además, esta licencia sólo se hace cargo de los derechos de la película, pero la copia original es responsabilidad de cada espacio de exhibición.

- **Gratuito:** Es el caso de embajadas y centros culturales, como puede ser el Goethe Institut, el Instituto Chileno Francés o el Centro Cultural de España, entre otros, que cuentan con su propia cineteca, con un catálogo de películas de sus países las que pueden autorizar los derechos de exhibición de manera gratuita. Dependerá del acuerdo con estas partes si la sala de cine puede o no cobrar entrada. También existen otros mecanismos para conseguir contenidos de manera gratuita, tales como pueden ser convocatorias y alianzas, con aquellas obras que no buscan una retribución económica y que solo buscan espacios posibles de exhibición.

Sea cual sea el modelo de adquisición, es importante que la sala de cine cuente siempre con un documento de respaldo de autorización de uso de la obra, en donde se especifique las condiciones en que la obra puede ser exhibida. En términos generales, dicho documento debe contener la información y ser firmada por ambas partes; por un lado, aquella entidad dueña de los derechos de exhibición y, por el otro, la entidad que desea exhibirla. En dicho documento se debe establecer el modelo de adquisición, modalidad de pago, plazo de pago, documento de respaldo como boleta o factura, además del periodo de la autorización, formato y territorio.

Si bien el programador puede realizar las gestiones, el éxito de la negociación dependerá de llegar a un acuerdo común. La relación entre el programador y sus contrapartes es algo que se debe ir cultivando con el tiempo, por lo que es fundamental en todo momento mantener un diálogo fluido, negociar con transparencia, ser claros y honestos, entregar cifras claras, pagar a tiempo y tener un alto cuidado con los materiales de difusión y exhibición.

## 6.4 Derechos de propiedad intelectual

En Chile, la propiedad intelectual recae sobre el autor de la obra, quien puede luego cederla o autorizar para su reproducción, distribución y exhibición. Existen, según nuestra ley de propiedad intelectual Ley 17.336, dos tipos de derechos: los morales y los patrimoniales.

Los derechos morales se vinculan al proceso creativo como es el rol del guionista y director, y el segundo a los financieros como sería en el cine la figura del productor ejecutivo.

### Ley 17.336:

– **Artículo 25:** El derecho de autor de una obra cinematográfica corresponde a su productor.

– **Artículo 27:** Tendrán la calidad de autores de una obra cinematográfica la o las personas naturales que realicen la creación intelectual de la misma.

Salvo prueba de contrario, se presumen coautores de la obra cinematográfica hecha en colaboración, los autores del argumento, de la escenificación, de la adaptación, del guion y de la música especialmente compuesta para la obra y el director.

Si la obra cinematográfica ha sido tomada de una obra o escenificación protegida, los autores de esta lo serán también de aquella.

– **Artículo 26:** Es productor de una obra cinematográfica la persona, natural o jurídica, que toma la iniciativa y la responsabilidad de realizarla.

– **Artículo 29:** El contrato entre los autores de una obra cinematográfica y el productor importa la cesión en favor de este de todos los derechos sobre aquella, y lo faculta para proyectarla en público, presentarla por televisión, reproducirla en copias, arrendarla y transferirla, sin perjuicio de los derechos que esta ley reconoce a los autores de las obras utilizadas y demás colaboradores.

En los contratos de arrendamiento de películas cinematográficas extranjeras, se entenderá siempre que la renta pactada comprende el valor de todos los derechos de autor y conexos a que dé origen la respectiva obra cinematográfica, los que serán de cargo exclusivo del distribuidor.

- **Artículo 65:** Son derechos conexos al derecho de autor los que esta ley otorga a los artistas, intérpretes y ejecutantes para permitir o prohibir la difusión de sus producciones y percibir una remuneración por el uso público de las mismas, sin perjuicio de las que corresponden al autor de la obra.

Según lo dispuesto en la Ley N° 17.336 sobre Propiedad Intelectual se han creado y están actualmente autorizadas para funcionar como entidades de gestión colectiva de derechos intelectuales, las siguientes corporaciones chilenas de derecho privado<sup>56</sup>.

- La Sociedad Chilena del Derecho de Autor, SCD.
- EGEDA-Chile, Entidad de Gestión Colectiva de Derechos de Productores Audiovisuales de Chile.
- ATN, Asociación de Autores Nacionales de Teatro, Cine y Audiovisuales.
- CHILEACTORES, Corporación de actores de Chile.
- DYGA, Corporación de Directores y Guionistas audiovisuales.

**La Ley número 20.243 establece normas sobre los derechos morales y patrimoniales de los intérpretes de las ejecuciones artísticas fijadas en formato audiovisual.**

- **Artículo 3°:** El artista intérprete y ejecutante de una obra audiovisual, incluso después de la cesión de sus derechos patrimoniales, tendrá el derecho irrenunciable e intransferible de percibir una remuneración por cualquiera de los siguientes actos que se realicen respecto de soportes audiovisuales de cualquier naturaleza, en que se encuentran fijadas o representadas sus interpretaciones o ejecuciones audiovisuales:

a) La comunicación pública y radiodifusión que realicen los canales de televisión, canales de cable, organismos de radiodifusión y salas de cine, mediante cualquier tipo de emisión, análogo o digital.

- **Artículo 4°:** El pago de la remuneración será exigible de quien lleve a efecto alguna de las acciones a que se refiere el artículo precedente.

<sup>56</sup> <https://www.propiedadintelectual.gob.cl/entidades-de-gestion-colectiva>  
[https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2020/09/guia\\_derechos\\_auihttps://tor\\_2020.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2020/09/guia_derechos_auihttps://tor_2020.pdf)  
<https://www.cultura.gob.cl/derechodeautor>

- **Ley de propiedad intelectual que permite la labor de cineclubes.**

### ¿Qué es un cineclub?

Se concibe como una agrupación de personas que se reúnen para la apreciación de obras cinematográficas de manera colectiva. El carácter democrático, reflexivo y participativo es inherente a esta actividad, que busca educar públicos a través del debate horizontal entre participantes y el acceso a obras que en general no se encuentran en el circuito comercial. Los cineclubes son espacios constantes en el tiempo, sin fines de lucro y abiertos a toda la comunidad (Manual de cineclubismo - Red de Cineclubes de Chile<sup>57</sup>).

En nuestro país, el marco legal que permite la labor de cineclubes e instituciones educativas sin fines de lucro, corresponde a la Ley de Propiedad Intelectual. Dicha ley, n° 17.336 publicada el año 1970, modificada el 2004 (Ley 19.928) y posteriormente en 2010 (Ley 20.435), en el artículo 71° (incisos N y Q) hace referencia sobre el uso de obras protegidas, entre ellos la exhibición, sin la necesidad de pagar al dueño de la propiedad intelectual de la obra, ya que la práctica del cineclubismo no implica explotación comercial y por ello no perjudica a las autorías de la obra audiovisual.

La modificación de 2010, que terminó en la Ley 20.435, explica en el título III, artículo 71° referido a las Limitaciones y Excepciones al Derecho de Autor y Derechos Conexos lo siguiente:

- **Artículo 71 N:** No se considera comunicación ni ejecución pública de la obra, inclusive tratándose de fonogramas, su utilización dentro del núcleo familiar, en establecimientos educacionales, de beneficencia, bibliotecas, archivos y museos, siempre que esta utilización se efectúe sin fines lucrativos. En estos casos no se requerirá autorización del autor o titular ni pago de remuneración alguna.
- **Artículo 71 Q:** Es lícito el uso incidental y excepcional de una obra protegida con el propósito de crítica, comentario, caricatura, enseñanza, interés académico o de investigación, siempre que dicha utilización no constituya una explotación encubierta de la obra protegida. La excepción establecida en este artículo no es aplicable a obras audiovisuales de carácter documental.

<sup>57</sup> <https://www.libros.uchile.cl/files/presses/1/monographs/382/submission/proof/>

Podríamos concluir, por tanto, que una gran diferencia entre una sala de cine y un cineclub es el pago de los derechos de exhibición de la obra audiovisual a ser visionada de manera pública. El pago de los derechos de exhibición corre por parte de la entidad programadora y es independiente a que si hay un cobro de entrada para el público o no. Bien vimos anteriormente en el capítulo de programación que hay modelos en donde la sala de cine paga ese derecho y deja la entrada liberada para el público, y bien otros modelos en donde es necesario un cobro de ticket.

La naturaleza de la actividad en cuanto a su metodología de participación determinará si pertenece o no a un cineclub. Se podría decir que la esencia de una sala de cine es entretener y por tanto conlleva un espectáculo cultural, mientras que el foco de un cineclub es una actividad formativa y académica que es constante en el tiempo. Cabe resaltar que una presentación, un conversatorio o cineforo no cuenta como instancia de cineclub, sino que son actividades de mediación que puede tener una sala de cine.

Es importante recalcar que en cualquier caso es penado por ley utilizar copias ilegales de la película, como piratería y archivos descargados de sitios no oficiales.



## Capítulo 7

# Comunicaciones y alianzas



### 7.1 Comunicaciones y alianzas

La vinculación con el medio a través de canales de comunicación y acciones de difusión, es una política transversal para sostener los ejes estratégicos y valores de la Red de Salas de Cine Chile. En este contexto, se entiende la Vinculación con el Medio como el conjunto de actividades que la organización establece con el entorno y sus diferentes actores —a propósito de diversos ámbitos y mediante múltiples formatos y medios—, cuyo fin es mantener canales abiertos para el flujo de información respecto del espacio y su territorio asociado, sirviendo así para consolidar y fortalecer la relación entre las personas y el proyecto. Otros propósitos que se desprenden son: obtener retroalimentación por parte del medio en cuanto al quehacer del espacio; la transferencia de conocimientos y ofrecer una contribución oportuna frente a las necesidades socioculturales del entorno.

Las comunicaciones son fundamentales para la difusión de la oferta programática pero también para el establecimiento de alianzas y vínculos de forma transversal con públicos, agrupaciones culturales, organizaciones de la sociedad civil, entre otros. “Para la promoción de una película, ciclo, muestra u otro tipo de actividad con exhibición audiovisual implica visualizar, al menos, tres grandes caminos de acción: medios tradicionales (televisión, diarios, radios), medios digitales y redes territoriales” (Cine en Centros culturales, p.80). Comprender los canales de comunicación e información de manera situada, implica reconocer los medios locales y generar relaciones a largo plazo con ellos, convirtiéndolos en aliados fundamentales.

Son dos las dimensiones de desarrollo comunicacional las que, en su conjunto, permiten el desempeño integral de un espacio, en miras a cumplir con los objetivos de vinculación anteriormente descritos: el desarrollo de una estrategia de comunicaciones situada y la gestión de los canales de información (digitales y analógicos). Si bien es fundamental considerar la difusión de la oferta programática del espacio y sus convocatorias como un objetivo base, debemos recordar la importancia de conocer previamente a nuestro público, de modo de saber cómo comunicarnos efectivamente y así poder determinar los mejores formatos y canales. La articulación de una estrategia comunicacional situada resulta clave para el establecimiento de alianzas y vínculos de forma transversal con públicos, agrupaciones culturales u organizaciones

de la sociedad civil, por mencionar algunas de las comunidades con las que deseamos interactuar.

Respecto de la gestión de nuestros canales de comunicación (como redes sociales, sitio web o el uso de otros soportes analógicos de difusión), es pertinente considerar previamente la creación de marca y el desarrollo de una identidad gráfica para todo tipo de soportes visuales de difusión. Para ello, se recomienda siempre la asesoría profesional en diseño gráfico y/o audiovisual según nuestras necesidades y preferencias.

Paralelamente, resulta deseable contar con un Plan de Medios que sirva como hoja de ruta a la hora de cumplir objetivos específicos en materia comunicacional. Aquí contenemos nuestra grilla de actividades de manera cronológica; la información básica de cada una para la elaboración de nuestros contenidos; las diferentes aplicaciones formatos para un mismo contenido (como gráficas, comunicados, frases radiales, etc.); y nuestra base de datos de aliados para la difusión, donde primeramente consideramos nuestros propios canales de información y un calendario de acciones para su correcta gestión.

- **Redes sociales**

Actualmente, y dado el alcance de estos medios de comunicación, resulta determinante contar con presencia digital para poder llegar a más personas. Esto implica una estrategia y gestión atractiva de estos canales, ofreciendo información clara y precisa de las actividades y convocatorias del espacio. Entre las principales redes sociales y canales de comunicación en la actualidad, se cuentan Instagram, Youtube, Twitter, Whatsapp, TikTok, Facebook y sitios web.

La decisión sobre qué canales escoger para nuestras comunicaciones está directamente relacionada con los públicos a los cuales queremos orientarnos. No obstante, son la pertinencia y el balance de los diferentes tipos de contenidos las claves para una comunicación fluida y sostenible entre el espacio y su comunidad. Es por ello que se recomienda concentrar la gestión de estos canales digitales en una persona cuyo quehacer esté destinado exclusivamente a esta tarea, en una propuesta de trabajo que se corresponda con la demanda que estos canales implican y las necesidades de cada proyecto.

Para el éxito de las redes sociales es fundamental mantenerlas activas, y no sólo en cuanto a la subida de contenido, sino al

responder comentarios y dudas que pueden llegar por interno. Finalmente, para los usuarios y el proyecto estas redes son canales de información oficiales. Se recomienda crear una grilla de contenidos mensuales, las que además de comunicar la programación puede aportar con noticias, críticas, curiosidades, fechas importantes, entre otros. La creatividad e innovación, además de la constancia, el sello identitario y visual serán determinantes al momento de aumentar de seguidores y de impacto en alcance.

- **Plataformas de venta de entradas**

Tras los estudios de catastros a espacios de exhibición en Chile realizados por la Red de Salas de Cine en los años 2021 y 2022, una de las conclusiones que podemos destacar es que las salas independientes se encuentran más atrasadas tecnológicamente, y no sólo en cuanto a los sistemas de proyección y sonido en sala, sino a su uso de páginas webs, carteleras online, y sobre todo sistema de ventas de entradas. La gran mayoría no cuenta con venta de tickets online, sino sólo presencial, e incluso en algunos casos sólo aceptan efectivo o transferencias. Hoy en día existen varias empresas que ofrecen de manera económica y rápida soluciones para aceptar en tu espacio tarjetas de débito y crédito (Banco Estado, Sum Up, Transbank, entre otros), así como páginas web que ofrecen soluciones para la venta de entradas online (Ticketplus, Passline, Ticketmaster, entre otros). Estas herramientas facilitan la compra de entradas por parte del público, lo que es un importante incentivo también al momento de decidir a qué sala ir a ver una película.

- **Plataforma Redsalasdecine.cl<sup>58</sup>**

Ante estas necesidades de los espacios independientes la Red de Salas de Cine desarrolla su propia plataforma web que funciona, a su vez, como un espacio digital de exhibición y difusión para cada sala integrante. Dicha plataforma cuenta con acceso a tres diferentes secciones: Ticketera online, Sala Virtual y Formación.

- **Ticketera online:** Este sistema se diseña para crear una interfaz capaz de procesar las ventas online en diálogo a aquellas que se vendan presencialmente en boletería en cada sala, entregando al final reportes fáciles de descargar y leer de manera automática. Tiene, por tanto, la capacidad de mantener la información actualizada y en línea de la venta de entradas y número de público que llega a cada función. Este sistema simplifica también la reporta-

58 <https://www.redsalasdecine.cl>

bilidad de cifras, automatizando dicho proceso y centralizando todo en un solo lugar. Por último, para el usuario, aporta la facilidad de comprar la entrada con anticipación, así como seleccionar su butaca en caso de que la sala lo habilite.

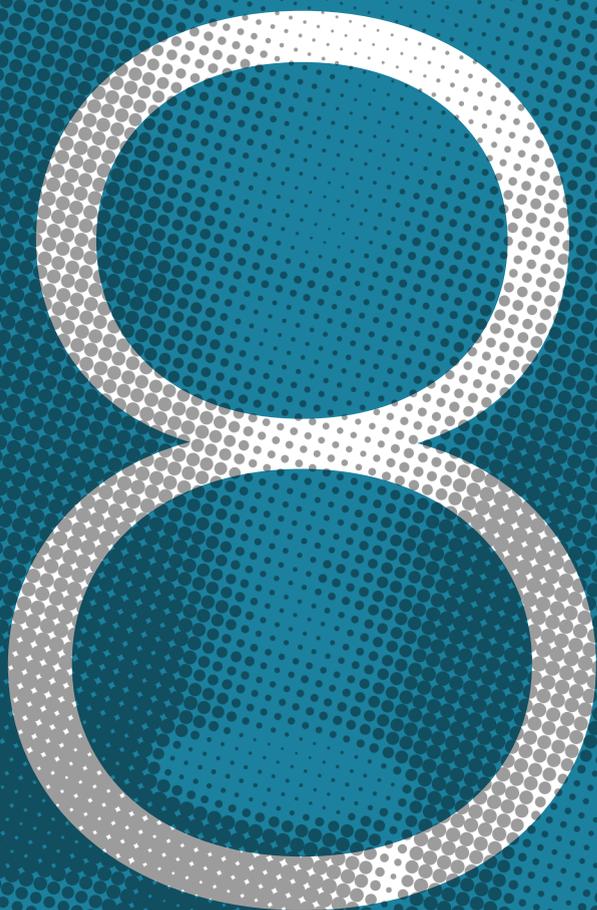
- **Sala virtual:** La plataforma cuenta con un sistema de streaming de películas, que pueden estar en la web de manera liberada, bajo sistema de alquiler o suscripción. En ella se espera ir renovando de manera mensual una curatoría de películas, con especial foco en estrenos latinoamericanos y cortometrajes, aportando un nuevo espacio para exhibir y difundirlas.
- **Formación:** Espacio para entregar toda la información referente a actividades de formación y mediación tanto de la Red de Salas de Cine como de sus salas miembro. Se espera ir subiendo material pedagógico y fichas de películas para ofrecer a todo aquel que le interese realizar actividades de dicha naturaleza.

A modo de síntesis, para desarrollar un plan de comunicaciones y de difusión efectivo hay que considerar la dimensión territorial del espacio, las interrelaciones que ahí se generan y los canales utilizados. Las comunicaciones también deben tener una planificación con acciones y diversidad de formatos insertados en un marco temporal específico. A su vez, como mencionamos, es fundamental desarrollar y fortalecer la identidad gráfica de la sala y/o espacio para generar un reconocimiento a largo plazo e ir instalándose en el imaginario colectivo de manera paulatina.



## Capítulo 8

# Experiencias en Red



Las experiencias de las salas a lo largo del país son diversas por su territorio, pero también por la composición y tipos de espacios, hay salas que pertenecen a centros culturales municipales, otras a multiespacios independientes, algunas son salas dentro de universidades y otras salas exclusivas de cine. Esa diversidad de experiencias de sala nos exige pensar en mecanismos de interrelación y de gestión que consideren la diferencia pero que permita unificarnos en criterios de trabajo, es un desafío que la Red asume a diario con orientaciones de gestión colectiva, que contribuyan a que los espacios sean reconocidos en sus territorios. Sin duda la experiencia de pertenecer como salas asociadas ha interpelado a los espacios, sobre todo en el esfuerzo de sostener salas independientes de cine. Algunas experiencias:



Insomnia Teatro Condell  
Valparaíso, V Región  
Leonardo Torres, administrador

La sala surge como una idea universitaria de exhibir cine de forma permanente, en ese tiempo en Valparaíso sólo se podían ver filmes a través de festivales o muestras universitarias y el resto de la oferta era de salas comerciales. Comenzamos a exhibir en la universidad, luego en bares (cine-bar) y, finalmente, arrendando un antiguo cine porno los días viernes. Ahí nace la mítica asociada a la marca INSOMNIA y el traspaso de películas bizarras. Actualmente, llevamos desde el año 2011 en Teatro Condell.

La experiencia cinematográfica en una sala de cine es nuestro norte, es decir, buscamos que no se pierda esa práctica de ver películas en la oscuridad de una sala con desconocidos, pero conectando a través del film. Fomentar las artes audiovisuales, el cine nacional y la formación de espectadores ha sido esencial para aumentar nuestras audiencias y fomentar el trabajo colaborativo con otras organizaciones territoriales y promover la participación de públicos locales.

En este sentido, pertenecer a la Red y su asociación gremial es sumamente importante puesto que ha relevado y diferenciado el nombre de "sala alternativa", proyectando una profesionalización del rubro frente al ecosistema audiovisual. Asimismo, el gremio ha demostrado ser un percutor de buenas prácticas, apoyo entre salas y la posibilidad de negociar contenidos con una mirada nacional de cantidad de salas y butacas, así como también la expansión territorial. Ha favorecido también un trabajo conjunto con el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.



## -1 Cine

Puerto Varas, X Región

Julián Fernández, director

Nuestra sala surge de la necesidad espontánea de tener cine de calidad en nuestra ciudad, nace también de la amistad, la crítica y la reflexión colectiva en torno al séptimo arte. Y lo mejor que aparece en un momento en que en muchas partes del país estaba sucediendo lo mismo y de manera intuitiva. -1 Cine es un cine de barrio, creado por amigos para la comunidad y para hacer comunidad.

Como equipo y sala, nos parece sumamente relevante sostener salas de cine independientes en todos los territorios, ya que estos espacios suelen ser escasos. Nosotros llevamos 12 años sin parar, durante la pandemia sostuvimos el trabajo, lo que fue muy bien recibido por el público, ya que hicimos valer nuestros dos lemas fundamentales: la cultura es prioridad y la comunidad hace al cine. Eso hemos hecho desde un comienzo y cuando se es fiel a lo que predicas, el territorio responde conectado a lo que haces. Muchas veces se rema contra corriente, pero la satisfacción de tener una sala llena, comentarios en redes o en cualquier otro espacio, te hace creer cada día que lo estamos haciendo bien.

En cuanto a la Red como agrupación gremial, estamos convencidos que la asociatividad es la base de la sociedad, es lo que define a las instituciones y las personas que las habitan. Para nosotros, haber sido parte estructural de la formación de la red, nos permite observar el camino que hemos ido recorriendo, no ha sido para nada fácil, ya que todas las salas tienen diferentes realidades y estructuras, pero creemos que es un gran camino para hacerse un lugar en la pequeña industria cinematográfica chilena. Actualmente quedan muchos caminos por recorrer, pero hoy ya nos conocemos y gracias a eso nos fortalecemos como gremio.



Esquina Retornable  
Antofagasta, II Región  
Francisca Fonseca, directora

Sala Esquina Retornable nace a partir de la necesidad de contar con un espacio para poder exhibir cine que no llegaba a nuestra ciudad, buscábamos un lugar donde brindar una programación continua de cine de autor, nacional e internacional, con el fin de generar en el espectador un diálogo entre distintas temáticas y su propia realidad, su territorio. Iniciamos el año 2017, gracias a un convenio de colaboración con la Fundación Ruinas de Huanchaca y en 2021 pudimos cumplir nuestro sueño de arrendar un espacio en el mismo barrio de Playa Blanca, donde siempre hemos estado. Gracias a distintos Fondos del Ministerio de las Culturas, Artes y Patrimonio, hemos implementado una sala de cine de 28 butacas y sostenernos parcialmente hasta el día de hoy. Actualmente somos el único espacio de la Región de Antofagasta que programa cine nacional e internacional de autor, de forma sostenida semanalmente, lo que ha ido generando cada vez mayor interés en el territorio y en personas que no tenían ninguna vinculación con el cine.

En cuanto a la Red como gremio, para nosotros, que estamos en regiones, es de suma importancia poder vincularnos con otras salas de Chile. Para la pandemia fue fundamental pertenecer a la Red de Salas independientes, ya que pudimos programar de forma virtual a través de su web, además de tener espacios de difusión de nuestras actividades formativas. En estos años, hemos podido conocer otras realidades regionales, lo que nos ha nutrido de nuevas ideas para encontrar un modelo sostenible de nuestro espacio. Gracias a la Red nos hemos ido capacitando en distintas áreas fundamentales para el buen funcionamiento de las salas, tanto técnicamente como a nivel de vinculación con nuestros territorios. También ha sido fundamental para mejorar la vinculación y comunicación con organismos del Estado, el gremio es un eje fundamental ya que somos tomados en cuenta y eso nos ha permitido generar actividades con todas las salas pertenecientes a la Red.

## Bibliografía

### Libros

Colomer, Jaime. (2019). Desarrollo de públicos y comunidades culturales. Teatro Nacional Chileno, Chile

Chubretovic, Teresita. (2015). Manual de herramientas jurídicas para la gestión cultural. Santiago de Chile: La Calabaza del Diablo

Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. 1948. Asamblea General de las Naciones Unidas en París, Declaración Universal de los Derechos Humanos, (Resolución 217 A) 10 de diciembre de 1948, Francia

Galea, Carolina. (2016a). Manual de Gestión para Cooperativas en Cultura. Santiago de Chile: Proyecto Trama

(2016b). Código de Buenas prácticas profesionales en las artes audiovisuales. Santiago de Chile: Proyecto Trama

Jiménez, Lucila. (2011). Públicos y derechos culturales. Centro Cultural Gabriela Mistral, GAM, Chile

Mantecón, Ana. (2009). ¿Qué es el público?, Revista Poiésis, Brasil

### Estudios, informes y páginas web

Asociación de Agencias de Medios. (2019). "Overview Cine". Santiago, p. 16. Disponible en: <https://aam.cl/informes-aam>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2017). Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada. Departamento de Ciudadanía Cultural, Chile. Recuperado de [www.observatorio.cultura.gob.cl](http://www.observatorio.cultura.gob.cl)

Corporación Ciudad Accesible Boudeguer & Squella ARQ. Manual de Accesibilidad Universal. [https://www.ciudadaccesible.cl/wp-content/uploads/2012/06/manual\\_accesibilidad\\_universal1.pdf](https://www.ciudadaccesible.cl/wp-content/uploads/2012/06/manual_accesibilidad_universal1.pdf)

Corporación Ciudad Accesible. Guía de Consulta Accesibilidad Universal. <https://www.ciudadaccesible.cl/wp-content/uploads/2011/08/Gu%C3%ADa-de-Accesibilidad-Universal-2014.pdf>

Guía de apoyo Programa Cine en Centros Culturales. Secretaría Ejecutiva del Fondo audiovisual, Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. [https://chileaudiovisual.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2022/05/Cine-en-centros-culturales\\_.pdf](https://chileaudiovisual.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2022/05/Cine-en-centros-culturales_.pdf)

Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>

Jamett, Francia. (2022). Cuaderno Pedagógico. Sistematización del proceso formativo especializado en herramientas de gestión para espacios/sitios de memoria <https://www.cultura.gob.cl/publicaciones/cuaderno-pedagogico-de-la-sistematizacion-del-proceso-formativo-especializado-en-herramientas-de-gestion-para-espacios-sitios-de-memoria/>

Hernández, Iván (2015) Informe Final: Propuesta de clasificación de espacios culturales para Chile

Manual de Cineclubismo, Red de Cineclubes de Chile <https://libros.uchile.cl/files/presses/1/monographs/382/submission/proof/>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Empresa en un día. <https://www.registrodeempresasysociedades.cl/AyudaRegistro.aspx>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Fondos de Cultura. Guía para una correcta contratación. <https://www.fondosdecultura.cl/wp-content/uploads/2022/07/guia-contratacion.pdf>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Secretaría Ejecutiva del Fondo de Fomento Audiovisual 2021. Recomendaciones para abordar la apreciación crítica del audiovisual con perspectiva de género. <https://www.fondosdecultura.cl/wp-content/uploads/2021/10/Recomendaciones-genero-y-mediacion.pdf>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Guía de derechos de autor, la proyección de la creación, [https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2020/09/guia\\_derechos\\_autor\\_2020.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2020/09/guia_derechos_autor_2020.pdf)

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Unidad de Derechos de Autor. <https://www.cultura.gob.cl/derechodeautor/>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Departamento de Derechos Intelectuales, Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. <https://www.propiedadintelectual.gob.cl/entidades-de-gestion-colectiva>

UNESCO (2014). Cómo medir la Participación Cultural. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/371>



El Manual de gestión para salas de cine independientes ha sido elaborado por la Red de Salas de Cine de Chile (A.G) y es un instrumento que busca aportar herramientas para contribuir a la formación y fortalecimiento de salas de cine independientes, desde los ámbitos de desarrollo que trabaja la Red, tales como públicos, vinculación territorial, programación y comunicaciones.