

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



DCADHA

DPTO. DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL  
DOCUMENTACIÓN E HISTORIA DEL ARTE

## TRABAJO FINAL DE MÁSTER

*Máster Oficial Interuniversitario en Gestión Cultural*

TÍTULO:

Gestión de festivales internacionales de cine en  
España y Rusia

Dirigido por: Dr. Vicent Giménez Chornet

Presentado por: Valeriia Matveeva

CURSO 2019-2021

## **Índice general**

1	Introducción.....	7
1.1	Metodología del trabajo .....	9
1.2	Objetivos.....	10
2	Nacimiento de los primeros festivales de cine .....	12
2.1	La aparición de festivales de cine en Rusia .....	16
2.2	La aparición de festivales de cine en España .....	18
3	FIAPF.....	20
4	La clasificación abierta de festivales de cine .....	23
5	Gestión de aspectos generales .....	28
6	Gestión de calidad y valores.....	49
7	Gestión de público .....	60
8	Gestión de las finanzas.....	70
9	Gestión de Recursos Humanos.....	83
10	Gestión de comunicación y relaciones públicas .....	90
11	Gestión durante la crisis de COVID-19.....	96
12	Conclusiones.....	100
13	Bibliografía .....	110

## **Índice de figuras**

Figura 1.	Festivales de cine en España 1953-2009 .....	19
-----------	--	----

## **Índice de tablas**

Tabla 1.	Festivales de categoría «A» .....	21
Tabla 2.	Festivales acreditados por FIAPF en España y Rusia.....	22

Tabla 3. Clasificación abierta de festivales de cine basada en características principales .....	26
Tabla 4. Datos sobre el mes de celebración en porcentajes .....	31

## Índice de gráficos

Gráfico: Lugar de celebración España .....	28
Gráfico: Lugar de celebración Rusia.....	28
Gráfico: Año de creación España .....	30
Gráfico: Año de creación Rusia .....	30
Gráfico: Mes de celebración España .....	31
Gráfico: Mes de celebración Rusia .....	31
Gráfico: Numero de Ediciones España.....	32
Gráfico: Numero de Ediciones Rusia .....	32
Gráfico: Duración en días España .....	33
Gráfico: Duración en días Rusia .....	33
Gráfico: Formato de festival 1 España .....	34
Gráfico: Formato de festival 1 Rusia .....	35
Gráfico: Numero de películas participantes España .....	36
Gráfico: Numero de películas participantes Rusia .....	36
Gráfico: Formato de festival 2 España .....	37
Gráfico: Formato de festival 2 Rusia .....	37
Gráfico: Jurado España .....	38
Gráfico: Jurado Rusia .....	39
Gráfico: Entrega de premios España.....	39
Gráfico: Entrega de premios Rusia .....	40
Gráfico: Sedes España.....	41
Gráfico: Sedes Rusia .....	41
Gráfico: Requisito de premier 1 España .....	42
Gráfico: Requisito de premier 1 Rusia .....	42
Gráfico: Requisito de premier 2 España .....	43
Gráfico: Requisito de premier 2 Rusia .....	43

Gráfico: Seguro de copias de películas España .....	44
Gráfico: Seguro de copias de películas Rusia .....	44
Gráfico: <i>Screening fee</i> España .....	45
Gráfico: <i>Screening fee</i> Rusia .....	45
Gráfico: Tipo de cine España .....	46
Gráfico: Tipo de cine Rusia .....	46
Gráfico: Entidades organizadoras España.....	47
Gráfico: Entidades organizadoras Rusia .....	48
Gráfico: Colaboración España .....	51
Gráfico: Colaboración Rusia .....	51
Gráfico: Actividades paralelas España.....	52
Gráfico: Actividades paralelas Rusia.....	52
Gráfico: Misión y Valores España.....	53
Gráfico: Misión y Valores Rusia .....	54
Gráfico: Objetivos España.....	55
Gráfico: Objetivos Rusia .....	55
Gráfico: Responsable de la programación España .....	56
Gráfico: Responsable de la programación Rusia.....	56
Gráfico: Contexto cultural del territorio España.....	57
Gráfico: Contexto cultural del territorio Rusia .....	57
Gráfico: Festival como forma de añadir prestigio a la obra España .....	58
Gráfico: Festival como forma de añadir prestigio a la obra Rusia.....	58
Gráfico: Festival como forma de promover la película España .....	59
Gráfico: Festival como forma de promover la película .....	59
Gráfico: A qué público está abierto el festival España.....	60
Gráfico: A qué público está abierto el festival Rusia .....	61
Gráfico: Ratios de población España .....	62
Gráfico: Ratios de población Rusia .....	62
Gráfico: Asistencia media diaria España .....	63
Gráfico: Asistencia media diaria Rusia.....	63
Gráfico: Tipo de público España .....	64

Gráfico: Tipo de público Rusia.....	64
Gráfico: Satisfacción del público España .....	65
Gráfico: Satisfacción del público Rusia.....	65
Gráfico: Fidelización del público España .....	67
Gráfico: Fidelización del público Rusia.....	67
Gráfico: Potenciación de turismo España.....	68
Gráfico: Potenciación de turismo España.....	68
Gráfico: Presupuesto disponible España .....	71
Gráfico: Presupuesto disponible Rusia .....	71
Gráfico: Valoración del presupuesto España .....	72
Gráfico: Valoración del presupuesto .....	72
Gráfico: Presupuesto España .....	73
Gráfico: Presupuesto Rusia .....	73
Gráfico: Tipo de financiación España .....	74
Gráfico: Tipo de financiación Rusia .....	74
Gráfico: Formas alternativas de financiación España .....	76
Gráfico: Formas alternativas de financiación Rusia.....	76
Gráfico: Rentabilidad económica España.....	77
Gráfico: Rentabilidad económica Rusia .....	77
Gráfico: Entradas España .....	78
Gráfico: Entradas Rusia .....	78
Gráfico: Precio de entradas España .....	79
Gráfico: Precio de entradas Rusia.....	79
Gráfico: Sistema de abonos España.....	80
Gráfico: Sistema de abonos Rusia .....	81
Gráfico: Merchandising España .....	81
Gráfico: Merchandising Rusia .....	82
Gráfico: Cantidad de Personal España.....	83
Gráfico: Cantidad de Personal España.....	84
Gráfico: Equipo permanente España.....	85
Gráfico: Equipo permanente Rusia .....	85

Gráfico: Gestor Cultural España .....	86
Gráfico: Gestor Cultural Rusia .....	86
Gráfico: Formación en Gestión Cultural España .....	87
Gráfico: Formación en Gestión Cultural Rusia .....	87
Gráfico: Voluntariado España .....	88
Gráfico: Voluntariado Rusia .....	88
Gráfico: Política de control de calidad y de motivación España .....	89
Gráfico: Política de control de calidad y de motivación Rusia .....	89
Gráfico: Redes Sociales España.....	90
Gráfico: Redes Sociales Rusia .....	91
Gráfico: Uso de las RRSS España .....	92
Gráfico: Uso de las RRSS Rusia .....	92
Gráfico: Presencia en las RRSS España .....	93
Gráfico: Presencia en las RRSS Rusia.....	93
Gráfico: Responsable de la comunicación y relaciones públicas España.....	94
Gráfico: Responsable de la comunicación y relaciones públicas Rusia .....	94
Gráfico: Plan de comunicación España .....	95
Gráfico: Plan de comunicación Rusia .....	95
Gráfico: Incidencia de la pandemia de COVID-19 España .....	96
Gráfico: Incidencia de la pandemia de COVID-19 Rusia.....	96
Gráfico: Impacto la COVID-19 España .....	97
Gráfico: Impacto la COVID-19 Rusia.....	98
Gráfico: Impacto a la misión y objetivos .....	99
Gráfico: Impacto a la misión y objetivos Rusia.....	99

# 1 Introducción

Un festival de cine es un tipo especial de evento cultural, en la gran mayoría de casos se trata de una auténtica fiesta del cine, que atrae a un gran número de profesionales del sector. Pero, además de esto, también es un sistema complejo y multifuncional que realiza funciones socioculturales, artísticas, organizativas de intermediación, que necesita de una gestión especial.

Los festivales de cine ocupan un espacio especial e importante en la industria cinematográfica, ya que juegan el papel de incentivo en relación con el proceso cinematográfico, dado que son el motor del progreso creativo social y técnico en el campo (Razlogov 2008, p.677). El festival es un lugar de encuentro para muchas personas de la industria cinematográfica, desde cineastas hasta distribuidores, dándoles la oportunidad de intercambiar ideas, reunirse con la prensa mundial, mostrar su trabajo y, en algunos casos, venderlo. Además, el festival es el lugar donde se descubren nuevos talentos y tendencias en producción cinematográfica. También ahí se define parcialmente qué películas nosotros como consumidores vamos a ver y cuáles vamos a ignorar.

Otra función importante de los festivales es que actúan como *"alternative sites for the production, distribution, and exhibition of independent films from all over the world"* (Wong 2011). Esto ayuda a resolver el problema de que la mayoría de las películas temáticas, experimentales y de bajo presupuesto puedan no llegar a sus espectadores, ya que solo una pequeña parte de la producción cinematográfica, representada por un par de docenas de éxitos de taquilla de Hollywood y una docena de películas nacionales, realmente goza de éxito y es accesible para los espectadores, por ejemplo, pudiendo ir a ver la película en una sala de cine cercana (Razlogov 2008, p.677). El advenimiento de festivales de cortometrajes, documentales, películas de género, etc., no solo en las capitales, sino también en otras regiones, ha contribuido a que cinéfilos de diferentes partes del mundo puedan disfrutar viendo películas alternativas y que las obras independientes o de formatos poco comunes se estrenen en la pantalla grande.

A pesar de toda la variedad de festivales de cine, en este trabajo la atención se centra específicamente en los festivales internacionales, entendiendo como tales todos los festivales en cuya programación se presentan obras de todo el mundo, y aquellos que se posicionan como tales, afianzando esta faceta en sus reglamentos.

Este grupo de festivales fue elegido por varias razones, en primer lugar, es un subgrupo muy amplio, que puede incluir festivales de diferentes escalas y temáticas, lo que sin duda favorece una investigación más multilateral. En segundo lugar, un festival internacional, especialmente de gran formato, es la forma más alta de organizar este tipo de evento sociocultural, ya que esta característica ha sido parte integral de los festivales de cine desde su nacimiento, y hasta ahora la tendencia es que prácticamente cada nuevo festival, a pesar de su temática principal, se esfuerza por posicionarse como un festival internacional.

Los festivales internacionales realizan las mismas funciones y roles descritos anteriormente, pero los llevan a un nuevo nivel internacional "superior". Así, por ejemplo, el estatus internacional ayuda a atraer a especialistas extranjeros y, en algunos casos, también a espectadores, lo que favorece el desarrollo de redes globales dentro de la industria. Los programas de dichos festivales, compuestos por obras de todo el mundo, presentan al público las culturas de diferentes países, siendo así una herramienta para acercar estas culturas nacionales que permite conocerlas y entenderlas mejor y esto a su vez pueden servir como un "camino de integración" (Wong 2011).

¿Por qué festivales de cine en España y Rusia?, porque nos resulta interesante comparar la situación actual de los festivales del cine de estos dos países que tienen más cosas en común de lo que puede parecer en un principio. En primer lugar, estos países estuvieron bajo el dominio de una dictadura durante la mayor parte del siglo XX; fue en la década de los años 50 cuando aparecieron los primeros festivales de cine en sus territorios. Pero es interesante que los regímenes totalitarios de estos países se basaran en ideologías opuestas, las cuales sin duda influyeron en el desarrollo de la cultura, incluido el movimiento de los festivales. En segundo lugar, ambos países atravesaron una época de transición de salida de estos regímenes, en España este proceso se inició a



finales de los 70, en Rusia a principios de los 90, pero este proceso se desarrolló de diferentes formas, España se consolidó como una democracia europea y reorientó su economía a la exportación de productos alimenticios y el turismo, mientras que Rusia, a pesar de la apertura de fronteras y los intentos de acercarse a Occidente, se mantuvo relativamente aislada y también trasladó su economía a la exportación, pero en este caso, no productos, sino recursos naturales.

Todas estas similitudes históricas y culturales, en el contexto de este trabajo, despiertan un interés en cómo esto influyó en el desarrollo de los festivales internacionales en estos países y cuál es su estado actual en términos de gestión cultural y qué similitudes y diferencias existen entre sus modelos de gestión.

## **1.1 Metodología del trabajo**

El presente trabajo combina diversos instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos. Inicialmente, se han creado dos bases de datos, una de festivales internacionales de cine en España a partir de la página web del Ministerio de Cultura y el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, y otra con festivales de Rusia, elaborado a partir de página web de FESTAGENT agencia rusa de promoción de películas en festivales que tiene una de la más grandes base de festivales de todo el mundo. Acto seguido, se crearon dos encuestas online en español<sup>1</sup> y ruso<sup>2</sup> cada una de las cuales contiene 64 preguntas acerca de la gestión de festivales de cine internacionales. Estas encuestas han sido distribuidas a los festivales recopilados en las bases de datos mencionadas anteriormente con el fin de conseguir los datos necesarios para realizar un ejercicio de análisis e interpretación. En total han participado 41 festivales, 21 festivales de toda España y 20 de Rusia entre los cuales podemos encontrar tanto grandes festivales reconocidos por todo el mundo y por la FIAPF<sup>3</sup>, como el Festival Internacional de Cine de Gijón o «Mensaje al hombre» Festival Internacional de Cine de San Petersburgo, como festivales más pequeños y específicos, como el Festival Internacional de Cine y derechos

---

<sup>1</sup> <https://docs.google.com/forms/d/1cw58-fESp3q0fxPTygtGD53ndhPAPLP43FoHztrFeQo>

<sup>2</sup> <https://docs.google.com/forms/d/1InoVvxclr3FDb7Dpm58UqK6urtw-eUGjox0HzvG1Zsc>

<sup>3</sup> La Federación Internacional de Asociaciones de Productores Cinematográficos realiza acreditación de grandes festivales internacionales del cine. Más sobre su función se va a hablar en los capítulos posteriores.

Humanos de València o el VGIK Festival internacional de cine de estudiantes. Gracias a esto podemos hablar de la representatividad de la muestra y la investigación posterior.

Además, el análisis comparativo es uno de los métodos utilizados en este trabajo, en contexto de esta investigación se comparan los modelos de gestión de dos países diferentes. El análisis consiste en describir y establecer similitudes y diferencias (principalmente diferencias). De esta manera es más fácil destacar ciertos puntos importantes que sin comparación sería casi imposible de distinguir.

## **1.2 Objetivos**

La hipótesis de partida de que arranca este trabajo es que la cantidad de festivales y variedad de sus formatos provoca una ausencia de parámetros uniformes en la regulación y planteamiento, lo que hace que los modelos de gestión cultural varíen mucho entre eventos. Esta conclusión es la principal motivación de esta investigación, el objetivo principal de la cual consiste en el análisis y reconstrucción de modelos actuales de gestión de los festivales internacionales de cine en España y Rusia. Para una investigación multitudinaria han sido definidos los siguientes objetivos específicos:

- *Gestión de Calidad y Valores:* análisis de las funciones principales de los festivales de cine como espacios socioculturales y como agentes potenciadores del entorno innovativo y educativo; Para ello se va a analizar la misión y valores de los festivales, su oferta cultural y formativa y su compromiso social y territorial.
- *Gestión de los públicos:* analizar qué formas de interacción con su público tienen los festivales, qué público suele acudir a evento y su cantidad diaria; identificar las herramientas que utilizan los festivales para fidelizar y medir la satisfacción de su público.
- *Gestión de las finanzas:* detallar qué formas de financiación se utilizan y cuáles de ellas predominan en los festivales del cine; Estudiar las políticas de precio, la situación de sostenibilidad económica y la rentabilidad actual de estos eventos y qué se hace para ello.

- *Gestión de Recursos Humanos:* analizar la plantilla de los festivales, qué papel ocupa la figura de gestor cultural y voluntariado en ella, tipos de contratación y qué políticas tiene para motivar y controlar a su personal.
- *Gestión de comunicación y relaciones públicas:* estudiar tanto la presencia de los festivales de cine en las redes sociales y qué uso les dan como la importancia de la personal de comunicación y marketing.
- *Gestión de aspectos generales:* esta parte abarca el análisis de datos genéricos, pero no menos importantes tales como el mes y lugar de celebración, duración del festival, sus sedes etc.
- *Gestión durante el COVID:* identificar cómo la pandemia ha afectado a los festivales internacionales de cine en España y Rusia.

Igualmente, entre otros objetivos se puede destacar la necesidad de exponer el desarrollo histórico del fenómeno de los festivales de cine internacionales y un intento de clasificación abierta de los certámenes de cine.

## **2 Nacimiento de los primeros festivales de cine**

Los primeros festivales de cine aparecieron casi 40 años después del nacimiento del cine como séptima forma de arte, esto sucedió en un punto de inflexión para la industria, que principalmente estaba relacionado con la aparición del sonido en el cine. Estos cambios desencadenaron una pequeña crisis en la industria cinematográfica y exacerbaron el problema del lenguaje de la producción, distribución y proyección cinematográfica europea, en el contexto del creciente clima nacionalista en Europa entre la primera y la segunda guerra mundial (De Valk 2007). El primer festival de cine supo resolver esta crisis dado su carácter internacional.

Este primer festival de cine fue institucionado por Benito Mussolini en 1932 el Festival de Cine de Venecia el cual combinaba en si varios elementos que luego serán fundamentales para muchos festivales de cine. Primero, el festival era anual (hasta 1934 se celebraba dos veces al año). En segundo lugar, era un evento internacional y glamoroso y, en tercer lugar, era un lugar de encuentro para muchos profesionales del mundo del cine: actores, directores, productores, etc. A pesar de ello, el festival también tenía su lado oscuro, que tenía que ver con el estrecho vínculo con el régimen político de Mussolini, que veía el cine principalmente como una herramienta eficaz de propaganda y como una forma de legitimar su régimen (Shiel 2006).

En 1936, en el Festival de Cine de Venecia, los principales premios se repartieron, violando las reglas, entre la Italia y Alemania fascistas, que recientemente habían firmado un acuerdo. La decisión resultó injusta para muchos de los participantes del festival, especialmente a los representantes estadounidenses y británicos, quienes amenazaron con dejar de participar en el festival. Un diplomático francés, que era uno de los miembros del jurado del Festival de Cine de Venecia, Philippe Erlanger, encontró una solución a esta situación. Ofreció al gobierno francés organizar su propio contra-festival. Uno de los creadores del cine, Louis Lumière, fue invitado a trabajar en el festival, lo que otorgaba una legitimidad especial al festival de Cannes. A pesar de todos los esfuerzos realizados para crear el Festival de Cine de Cannes, solo 5 países confirmaron su participación en él, mientras que 16 países participaron en el Festival de Cine de Venecia en el mismo

año. Este no fue el único fracaso del festival, que se inauguró el 1 de septiembre de 1939, el Festival de Cine de Cannes logró mostrar una sola película, porque el mismo día se anunció la movilización en Francia, ya que Hitler envió tropas a Polonia. Pese a ello, en 1946 lograron resucitar y celebrar el primer Festival de Cine de Cannes internacional, que rápidamente superó al Festival de Cine de Venecia y convirtió Cannes en la capital mundial del cine (Darovski 2005).

Muchos de los primeros festivales de cine no se crearon por amor al séptimo arte, más bien su creación estuvo influenciada por diversos factores políticos, económicos y culturales. Por un lado, predominaba el componente geopolítico, así, por ejemplo, el Festival de Cine de Venecia antes de la guerra representaba un bloque totalitario fascista, mientras que el Festival de Cine de Cannes se creó originalmente como respuesta a él, con una retórica explícitamente antifascista. Esta agenda geopolítica ha persistido durante mucho tiempo, por ejemplo, el festival de Karlovy Vary ha sido durante mucho tiempo un representante del bloque socialista del Este en Europa (Razlogov 2008, p. 679). Otro ejemplo podría ser que, durante la Guerra Fría, la Berlinale se creó justo en la frontera de los bloques occidental y oriental en Berlín, con un gran apoyo financiero de Estados Unidos.

Por otro lado, si analizamos las ubicaciones de la mayoría de los primeros festivales de cine, podemos ver que todos ellos están ubicados en ciudades turísticas, y se realizan siempre fuera de temporada. Aquí se incluye Venecia, Cannes, Locarno, Karlovy Vary, etc. Hay varias razones para esto, la primera de ellas es económica, ya que los festivales parecían prolongar la temporada de vacaciones en las ciudades, los hoteles volvieron a estar completamente llenos y las terrazas estaban llenas de gente. Otra explicación del hecho de que los primeros festivales tuvieran lugar en los resorts puede ser que esto le dio al festival un ambiente glamoroso y secular, porque los resorts europeos fueron y siguen siendo lugares de recreación para la élite (De Valk 2007).

En un comienzo los festivales de cine eran un fenómeno exclusivamente europeo y esto no es casual, ya que otro de los motivos para su creación se puede considerar la necesidad de resistir el poder productivo de Hollywood. Esto supone una contradicción

ya que, sin el apoyo y las estrellas americanas sería difícil imaginar estos eventos. Muchos festivales pueden verse como una forma de potenciar la producción cinematográfica nacional y sacar al cine nacional de la crisis. Ésta era una de las tareas de los festivales de cine de Venecia, Cannes e incluso Berlín.

El panorama comenzó a cambiar con la aparición en 1959 del Marché (mercado) en el Festival de Cannes, con lo que los festivales comienzan a participar más en la distribución y venta de las películas, convirtiéndose en agentes activos de la industria cinematográfica (Wong 2011). Otros cambios que comienzan a surgir a finales de los años 60 y principios de los 70 tenían correlación directa con los movimientos sociales del 68, que impactó a los dos festivales más emblemáticos de Europa. El festival de Cannes del año 68 se convirtió en epicentro de las protestas estudiantiles, con demandas y expresiones de descontento generalizadas que recibieron el apoyo de gran parte de los cineastas, entre ellos Jean-Luc Godard, Francois Truffaut festival o Roman Polanski, que consiguieron la suspensión del evento. Esto llevó a que, en el 72, el formato de festivales sufriera una reorganización y cambiara su política, eliminando las nominaciones nacionales. Igualmente, estos hechos se vieron reflejados en el Festival de Venecia, ya que la juventud exigió el cierre del "festival fascista y burgués" (La Biennale di Venezia 2020.) y como consecuencia, muchos directores se negaron a participar en el concurso. Como resultado, la relevancia del festival en la década disminuyó drásticamente, se quedó sin tener concurso y los "Leones de Oro" dejaron de ser otorgados.

Otro giro en la historia de los festivales de cine tuvo lugar en la década de los 80, cuando comenzaron a aparecer festivales de enfoque más estrecho y consagrando temas específicos, como los derechos humanos, el medio ambiente, los derechos de las minorías, tanto étnicas como sexuales, etc. Esta época también está marcada por la creación de una red de festivales internacionales de cine, y por el hecho de que el fenómeno de los festivales se consagró como uno plenamente profesional e institucionalizado (De Valk 2007).

En la década de los 90, la historia de los festivales de cine estuvo asociada al desarrollo del cine independiente y formas mixtas de financiación de proyectos. Los

festivales juegan cada vez más el papel de promotores y coproductores de tales películas (Wong 2011). Sundance es un excelente ejemplo de tal festival.

A pesar de que ya en la década de los 80 comenzaron a aparecer festivales temáticos, sin embargo, su auge llega en la década del 2000, cuando aparecen una gran cantidad de festivales periféricos especializados, como festivales de westerns, animación, etc. Una tendencia que continúa una trayectoria similar hasta el día de hoy.

## **2.1 La aparición de festivales de cine en Rusia**

La fecha inicial en la historia de los festivales de cine en Rusia, la entonces URSS, puede considerarse el 10 de julio de 1935, el momento en que se inauguró el primer Festival Internacional de Cine de Moscú, la idea de la creación del cual apareció allá por 1934. Como en el caso del Festival de Cine de Venecia, la creación del festival está íntimamente relacionada con la personalidad del líder del régimen totalitario, en este caso Stalin. Fue él quien, viendo los éxitos de los cineastas soviéticos en el II y III Festival de Venecia, ordenó la creación de su propio festival de cine (Darovski 2005). Eisenstein fue designado como jefe del jurado, 22 países solicitaron participar en el festival, y el propio Louis Lumière estuvo entre los visitantes del festival, todo esto ratificó que el 1er Festival de Cine de Moscú fuera un triunfo.

Desafortunadamente, el triunfo no duró mucho, ya que debido a la Gran Purga y la posterior Segunda Guerra Mundial el festival tuvo que suspenderse (Razlogov 2008, p.679). Solo durante el "deshielo de Jrushchov" el gobierno volvió a pensar en la idea de resucitar el festival. El I Festival Internacional de Cine de Moscú se celebró en 1959 durante el festival se proyectaron más de 150 películas de 48 países, durante mucho tiempo el festival fue la única forma que tenían los rusos de ver cine extranjero. Desde entonces, el festival se celebra de forma regular cada dos años, además en 1972 el festival recibió la categoría "A".

A partir de los años ochenta, se observó la misma tendencia en la URSS que en el resto del mundo, comenzaron a aparecer festivales regionales y temáticos. El gobierno se aseguró de que las proyecciones de películas se realizaran no solo en las capitales y centros regionales, sino también en la periferia. A pesar de que muchos de estos festivales fueron eventos únicos/puntuales, esto contribuyó al acercamiento de un gran número de personas al arte del cine y revitalizó enormemente la agenda cultural en las regiones (Darovski 2005).

El colapso de la Unión Soviética y la crisis posterior impactaron intensamente a la vida de los festivales. El apoyo financiero que recibían se debilitó mucho e incluso el



Festival Internacional del cine de Moscú que se realizó en estos años tuvo que reducir su escala. La falta de financiación adecuada para los festivales nacionales y regionales también se reflejó, por ejemplo, en el hecho de que muchos festivales cerraron después de una sola temporada.

A pesar de la crisis, ya desde 1992, muchos festivales de diversos temas y formatos comenzaron a aparecer en el territorio de Rusia, y una tendencia positiva similar continúa hasta el día de hoy. Actualmente, podemos hablar de la existencia de unos 300 festivales de cine de diversos formatos.

## **2.2 La aparición de festivales de cine en España**

La irrupción del fenómeno de los festivales del cine en España está sin duda asociada al festival de San Sebastián. La idea de crear un festival de cine a principios de los 50 vino, no del estado o de la comunidad de cineastas, sino de un grupo de empresarios locales que vieron el éxito de los festivales europeos ubicados en ciudades-resorts como Cannes y Venecia, que reunían a turistas y profesionales de todo el mundo en temporada baja. Los entusiastas vascos consiguieron el visto bueno del estado, pero, lamentablemente, no así las ayudas económicas necesarias. A pesar de ello, el 21 de septiembre de 1953 se inauguró el primer festival en San Sebastián, que al año siguiente obtuvo la categoría "B", y solo necesitó dos años más para convertirse en el único festival de categoría "A" de España en aquel momento.

El posterior desarrollo rápido y confiado de esta industria en España se puede atribuir a dos factores, en primer lugar, el asombroso ejemplo de éxito que supuso el festival en San Sebastián. En segundo lugar, con el surgimiento a principios de los años 60 de una nueva élite política, representada por tecnócratas, que veían el turismo y el cine y los festivales de cine, en particular, no solo como formas de potenciar la economía, sino también como una oportunidad para mejorar la imagen de España, que anteriormente estaba estrechamente asociada con el fascismo. (Triana Toribio, 2011, p.224).

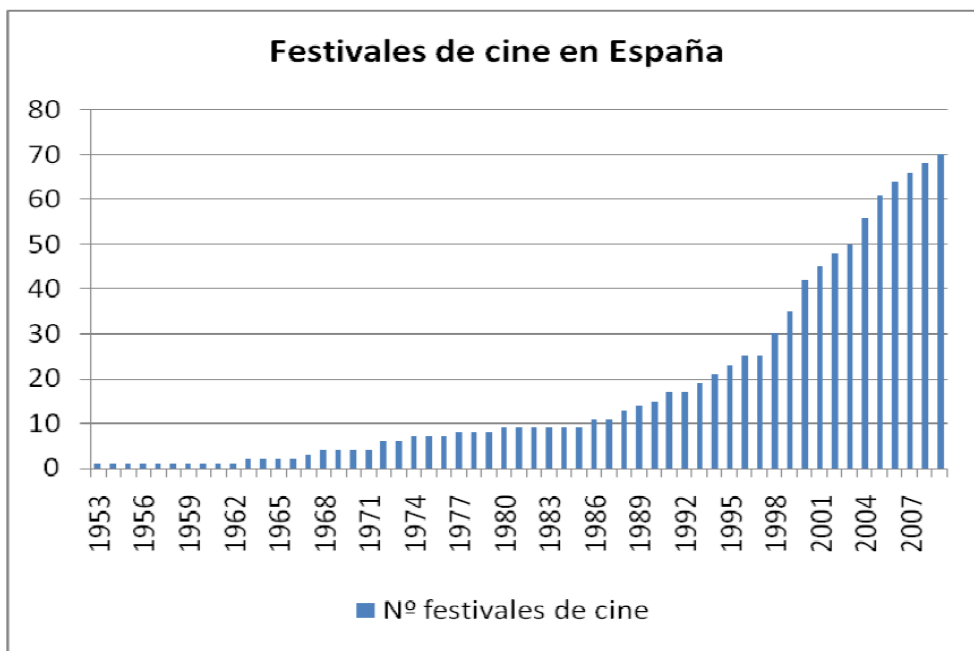
Como se puede ver en la Figura 1 España también sigue la tendencia mundial en el desarrollo de festivales de cine, desde los años ochenta el crecimiento de los festivales ha aumentado notablemente, pero desde la década de los 2000 estamos hablando de un ritmo de desarrollo diferente, porque esta época está asociada a la difusión de festivales de cine temáticos y periféricos. Podemos decir que la tasa de crecimiento fue tan grande que en diez años el número de festivales en España se ha duplicado.

Lamentablemente, desde el año 2008, el desarrollo del movimiento de festivales en España se ha enfrentado a la crisis económica global, que ha afectado al sector cultural en general y a los festivales de cine en particular. El número de festivales de cine en 2008

alcanzó un número increíble para esa época, según Gonzalo de Pedro “*Parecía que cada municipio de más de mil habitantes tenía que tener un Festival*” (Sardá 2012). Este año se realizaron 232 festivales, 134 de los cuales fueron de cortometrajes, aunque sumando todas las muestras y semanas de cine se duplica la cantidad de festivales (Belinchón 2009). El gran número de festivales y la crisis económica obligaron al Ministerio de Cultura a actuar para reorganizar la avalancha de certámenes cinematográficos que plagan España y reorganizar las ayudas del Ministerio (Belinchón 2009).

A pesar de esta difícil etapa para la industria de los festivales de cine, muchos lograron superarla. Para 2020 España albergaba 140 festivales (según el ICAA) y más de 200 muestras, semanas y ciclos, lo que hace que en total España cuente con casi 400 certámenes cinematográficos en su territorio.

Figura 1. Festivales de cine en España 1953-2009



**Fuente:**Vila, Vila. “LOS FESTIVALES DE CINE COMO ELEMENTO POTENCIADOR DE DESTINOS TURÍSTICOS. EL CASO DE SAN SEBASTIÁN.” Vivat academia (Alcalá de Henares) 15.121 (2012), p. 42

### 3 FIAPF

Para empezar a hablar de tipología y clasificación, es muy importante mencionar una organización como la Federación Internacional de Asociaciones de Productores Cinematográficos (FIAPF), que fue creada en la década de los años 30, pero que inició su trabajo activo, en particular, en la regulación de festivales de cine desde los años 60s. Actualmente, 34 organizaciones de producción de 27 países de todo el mundo son miembros de ella. La organización considera que su misión principal es "*facilitar a los productores, agentes de ventas y distribuidores la gestión de su relación con los festivales*" (FIAPF 2020). Además, la organización monitorea la regulación de tales temas como:

- Inscripción de festivales de cine y su acreditación, otorgándoles categoría "A", "B".
- Regulación del calendario (establecimiento de listas y fechas para festivales internacionales de cine acreditados).
- Copyright y propiedad intelectual.
- Prevención de la piratería.
- Regulación de los medios de comunicación.

Actualmente, solo 45 festivales del mundo cuentan con acreditación de la FIAP, 15 de ellos tienen categoría "A" (ver tabla 1), que incluye festivales cuyo programa principal es un concurso de largometrajes; uno de los requisitos para dichos festivales es estreno mundial o internacional de las obras presentados a concurso. La FIAPF también distingue festivales especializados en una categoría separada (esta es la categoría más extensa), estos incluyen festivales de cine para jóvenes, películas de ciencia ficción, primeras o segundas películas, películas de jóvenes directores, etc. La siguiente categoría incluye festivales sin concurso que son más un mercado cinematográfico que un festival, como el Festival de Toronto. Y la última categoría son los festivales de documentales y cortometrajes, que claramente requiere revisión porque incluye solo 5 festivales, mientras

que en todo el mundo hay cientos de eventos de diferentes formatos sobre este tema. España tiene el mayor número de festivales reconocidos por la organización, mientras que en Rusia solo hay dos festivales de este tipo (ver tabla 2).

*Tabla 1. Festivales de categoría «A»*

<b>Nombre de festival</b>	<b>Lugar de celebración</b>	<b>Año de creación</b>
Festival Internacional de Cine de Berlín / Berlinale	Berlín (Alemania)	1951
Festival Internacional de Cine de Moscú / MIFF	Moscú (Rusia)	1959
Festival Internacional de Cine de Shanghai / SIFF	Shanghai (China)	1993
Festival Internacional de Cine de Cannes	Cannes (Francia)	1946
Festival Internacional de Cine de Karlovy Vary /KVIFF	Karlovy Vary (Rep. Checa)	1946
Muestra Internacional de Cine de Venecia	Venecia (Italia)	1932
Festival Internacional de Cine de Montreal	Montreal (Canadá)	1977
Festival Internacional de Cine de San Sebastián	San Sebastián (España)	1953
Festival Internacional de Cine de Locarno	Locarno (Suíza)	1946
Festival Internacional de Cine de Varsovia	Varsovia (Polonia)	1985
Festival Internacional de Cine de Mar del Plata	Mar del Plata (Argentina)	1954
Festival Internacional de Cine de Tokio / TIFF	Tokio (Japón)	1985
Festival de Cine de Tallin	Tallin (Estonia)	1994
Festival Internacional de Cine de El Cairo	El Cairo (Egipto)	1976

Festival Internacional de Cine de la India, Goa / IFFI	Goa (India)	1952
---	-------------	------

*Fuente:* Elaboración propia a partir del FIAPF

Para ser acreditados por la FIAPF, los festivales deben cumplir con los siguientes estándares:

- Buenos recursos organizativos durante todo el año;
- Selección verdaderamente internacional de películas y jurados de competencia;
- Participación de corresponsales internacionales;
- Medidas rigurosas para prevenir la piratería;
- Apoyo de la industria cinematográfica local;
- Seguro de todas las copias de películas;
- Altos estándares de publicaciones oficiales y soporte de información (catálogo, programas, folletos, etc.) (FIAPF 2021).

*Tabla 2. Festivales acreditados por FIAPF en España y Rusia*

<b>En España</b>	<b>Lugar de celebración</b>
Festival Internacional de Cine de Gijón	Gijón
Festival de Cine de Sitges	Sitges
Cinema Jove	Valencia
Festival Internacional de Cine de San Sebastián	San Sebastián
<b>En Rusia</b>	<b>Lugar de celebración</b>
Festival Internacional de Cine de Moscú	Moscú
«Mensaje al hombre» Festival Internacional de Cine	San Petersburgo

*Fuente:* Elaboración propia a partir del FIAPF

## 4 La clasificación abierta de festivales de cine

La variedad de productos audiovisuales es tan grande que constantemente provoca la aparición de nuevos festivales con especificidades aparentemente diferentes. El número de festivales y sus tipologías va mucho más allá de la clasificación que presenta la FIAPF. Por lo tanto, a continuación, se presentará un intento de clasificación abierta de los festivales de cine basada en características principales ver Tabla 3 para una representación gráfica de la clasificación.

Los festivales de cine se pueden clasificar:

### 1. En términos de *escala del evento*:

- *festivales internacionales*: incluye todos los festivales acreditados por la FIAPF, así como todos los festivales en el programa competitivo del cual pueden participar representantes de diferentes países.
- *festivales nacionales* de obras cinematográficas solamente de un país.
- *festivales regionales* organizados dentro de diversas entidades administrativas como: comunidad, provincia, comarca, etc.
- *festivales locales*: creados sobre la base de una universidad, un club de cine, etc. El programa de dichos festivales está limitado por los participantes de estas organizaciones o por la escala de la ciudad o el pueblo.

### 2. Por *frecuencia*:

- *festivales regulares*: suelen tener lugar a intervalos regulares de forma regular, como festivales anuales o los que solo se celebran en los años pares / impares, etc.
- *festivales puntuales*: un ejemplo de un festival de este tipo puede ser la muestra organizada con motivo de una fecha especial o el aniversario de un cineasta destacado, pero esta no es la única razón para celebrar este tipo de festivales de cine.

3. Por ***tipo de producción cinematográfica***:

- *festivales de cine documental*
- *festivales de animación*
- *festivales de cine de ficción*

4. Según ***la disponibilidad del programa competitivo***:

- *festivales competitivos*: en su desarrollo trabaja un jurado independiente, evaluando las obras que participan en el programa. A menudo, los ganadores del concurso reciben premios.
- *festivales no competitivos*: tales festivales se denominan con mayor frecuencia muestra, semana o ciclo de cine, y su principal tarea es mostrar películas a una amplia audiencia, a menudo la participación en ellos no implica recibir certificados y premios.

4. Por ***género***, cuando los festivales están determinados por el género de las películas participantes:

- *festivales de cine fantástico*
- *festivales de películas de terror*
- *festivales de cine erótico*
- *festivales de cine western*
- *festivales de películas de acción, etc.*

5. Por ***tema***:

- *festivales de cine de temática medioambiental*
- *festivales de cine de derechos humanos*
- *festivales de cine de temática deportiva*



- *festivales de cine de temática religiosa*
- *festivales de cine de temática queer*
- *festivales de cine de temática infantil, etc.*

6. Por **metraje** de obras presentadas:

- *festivales de largometrajes*
- *festivales de medimetrajes*
- *festivales de cortometrajes*

Los festivales pertenecientes a las tres últimas categorías suelen denominarse festivales de "segunda ola", dado que surgieron cuando el número de películas de todo tipo, temática y género alcanzó su punto crítico, ya que incluso los festivales más grandes con amplia variedad de programas no podían abarcar toda la polisemia de productos audiovisuales (Darovski 2005). Además, esta variedad de géneros y metrajes complicaba mucho el trabajo de los jurados. Como respuesta a esta situación han empezado surgir múltiples festivales con temáticas más concretas.

7. Según ***el nivel de novedad de la producción cinematográfica***:

- *festivales de estreno* (mundial, nacional, regional): en su mayor parte son festivales con una programación competitiva, cuya principal tarea es descubrir nuevos talentos al espectador e identificar tendencias en el cine.
- *festivales sin estreno*: estos festivales se especializan en la exhibición panorámica de las películas.
- *festivales de cine de archivo*: normalmente se especializan en cine nacional, uno de los objetivos principales es dar a conocer la historia cinematográfica tanto mundial como nacional.

Hace falta tener en cuenta que la característica subyacente puede ser cualquiera y va a depender del ámbito, así por ejemplo si miramos desde punta de vista de la economía y mercado, los festivales de cine también podrán ser clasificados como:

**8. Por eficiencia económica:**

- *festivales rentables con beneficios extra*
- *fiestas rentables sin beneficios extra*
- *festivales no rentables*

El presente intento de clasificación abierta no puede considerarse perfecto y definitivo, ya que puede haber un número infinito de características diferenciadoras, dependiendo de la óptica elegida. Además, también hay que tener en cuenta que las características anteriores son las principales, pero estos grupos seleccionados, a su vez, pueden subdividirse en subgrupos más específicos.

*Tabla 3. Clasificación abierta de festivales de cine basada en características principales*

<b>Características de clasificación</b>	<b>Grupos de festivales</b>					
<b>Alcance</b>	Internacionales	Nacionales	Regionales		Locales	
<b>Frecuencia</b>	Regulares			Puntuales		
<b>Tipo de producción cinematográfica</b>	De cine documental		De animación		De cine de ficción	
<b>El programa competitivo</b>	Con concurso			Sin concurso		
<b>Género cinematográfico</b>	De cine fantástico	De cine de terror	De western		De cine erótico	...
<b>Temática</b>	De ecología	De LGTB	De deporte	De derechos humanos	Infantiles	...
<b>Metraje</b>	Largometrajes		Mediometrajes		Cortometrajes	

<b>El nivel de novedad de la obra</b>	Con estrenos	Sin estrenos	De archivos
<b>Eficiencia económica</b>	Rentables con beneficios extra	Rentables sin beneficios	No rentables

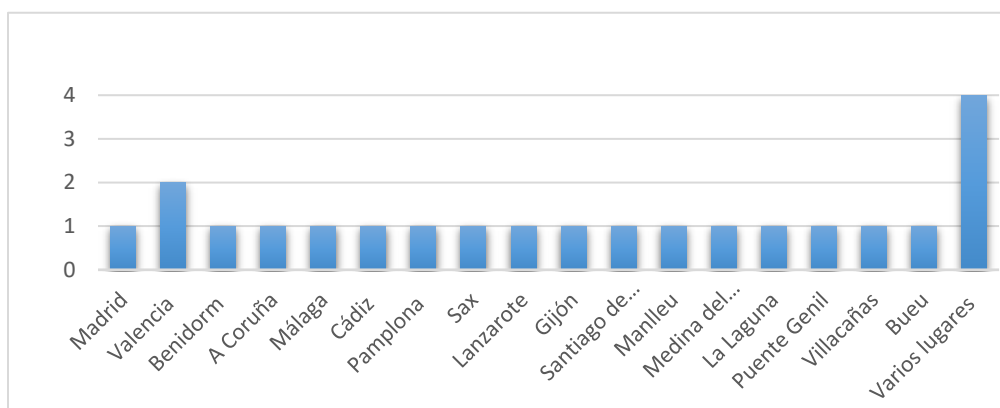
*Fuente:* Elaboración propia.

## 5 Gestión de aspectos generales

En este capítulo se habla sobre el bloque que hemos identificado como gestiones de aspectos generales que abarca los temas técnicos y logísticos de un evento como un certamen de cine, pero la investigación no sería completa sin analizar cuales.

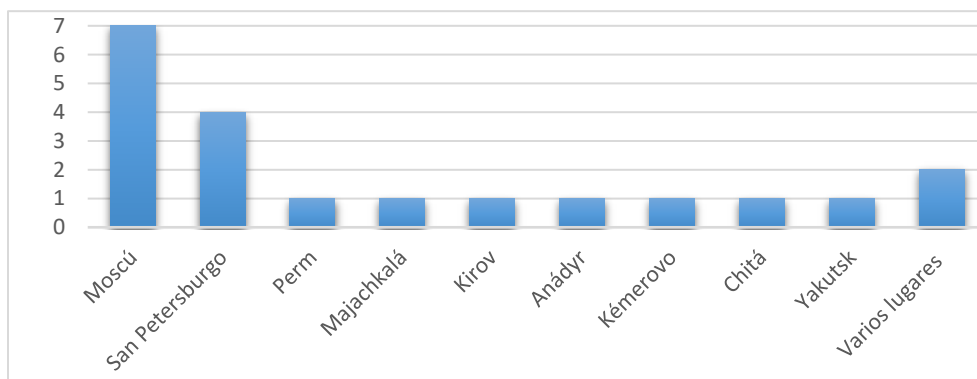
Una de las primeras preguntas de la encuesta es el lugar de celebración, ya que el factor geográfico es bastante importante porque de él pueden depender otros elementos del festival. Como se puede ver en los gráficos hay bastante diferencia entre los datos de los dos países.

**Gráfico: Lugar de celebración España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Lugar de celebración Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

Si comparamos los indicadores de las gráficas, podemos ver que los festivales españoles que participaron en la encuesta se encuentran distribuidos por todo el país, y

a pesar de que la mitad de ellos se realizan en lugares que son centros administrativos de las provincias, como el Festival de cine fantástico de Málaga o la Mostra de València-Cinema del Mediterrani, etc., una parte significativa de ellos se realiza en el territorio periférico, un ejemplo llamativo de tales festivales es el Festival de cine de Manlleu o Semana de cine de Medina del Campo.

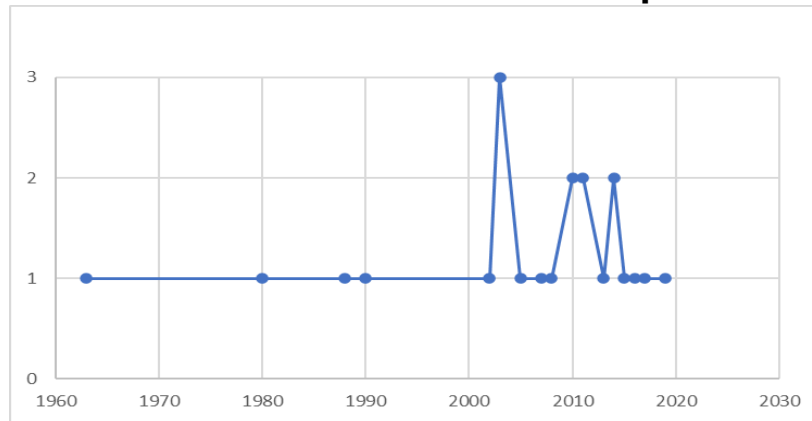
Al mismo tiempo, si analizamos el gráfico de los festivales rusos, veremos que su distribución es bastante desproporcionada en comparación con los festivales españoles. Casi la mitad se concentra en dos capitales, 7 festivales tienen lugar en Moscú y 4 en San Petersburgo. Además, a pesar de que la segunda mitad de los festivales se encuentran dispersos por todo el país, todos se ubican en centros regionales, en ciudades que son las capitales de diversas unidades administrativas.

Cabe señalar también que el número de festivales itinerantes en España es mayor que en Rusia. Así, de los 22 festivales españoles que participaron en la encuesta, 4 operan en varias localidades por ejemplo el Festival Internacional de Cine Social de Castilla la Mancha realiza proyecciones de películas por toda la provincia. Entre los festivales rusos, solo dos indicaron que son itinerantes y este es el festival Catarsis, que se realiza en 7 ciudades diferentes y el festival de cine Beinopen, que tiene lugar en 20 ciudades de Rusia.

Otra observación es que, si miramos todos los lugares donde se ubican los festivales, difícilmente vemos las ciudades-resorts que fueron tan populares en los primeros días de los festivales de cine como fenómeno.

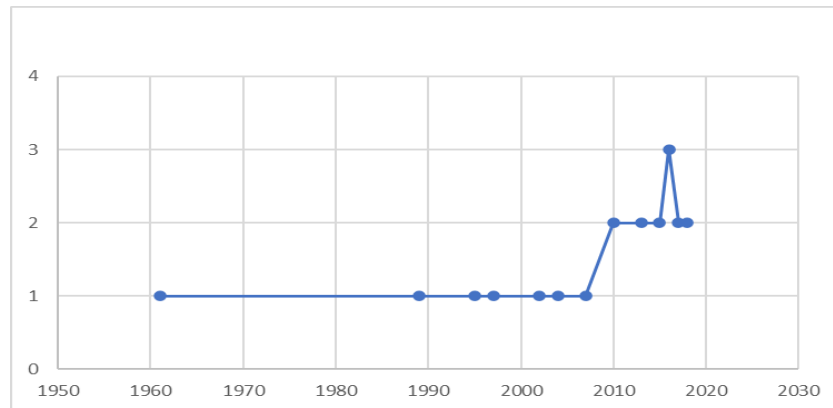
Otra de las preguntas iniciales era el año de creación del festival. Y como podemos ver en las gráficas las respuestas representan bien la tendencia de desarrollo de los festivales descrita en los capítulos anteriores. Así, los primeros festivales empezaron a surgir en la época de los años 60, posteriormente a partir de los 80 aparecen más festivales, y como se puede observar el crecimiento notable en ambos países empieza más o menos desde 2005 y se mantiene su tendencia hasta ahora.

**Gráfico: Año de creación España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Año de creación Rusia**



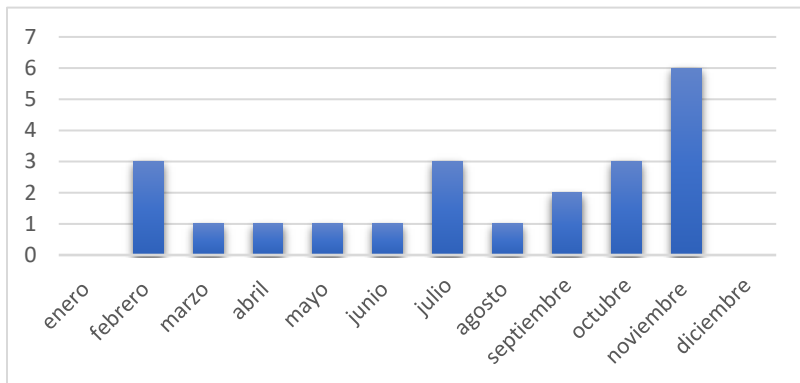
**Fuente:** Elaboración propia.

Respeto a la fecha de celebración se pueden ver que en ambos casos los festivales se concentran en el último trimestre del año. La mayor congregación de festivales españoles se da en el mes de noviembre con un 27%. Le siguen octubre, febrero y julio con un porcentaje de 14 cada uno. Al mismo tiempo la aglomeración máxima de festivales de cine de Rusia se encuentra en los meses de septiembre y diciembre con un porcentaje de 20 en cada uno y les sigue el mes de marzo con 15% y con 10% encontramos meses de octubre y diciembre. Meses de menor incidencia de los festivales para España son enero y diciembre y para Rusia son enero febrero y agosto.

Tabla 4. Datos sobre el mes de celebración en porcentajes

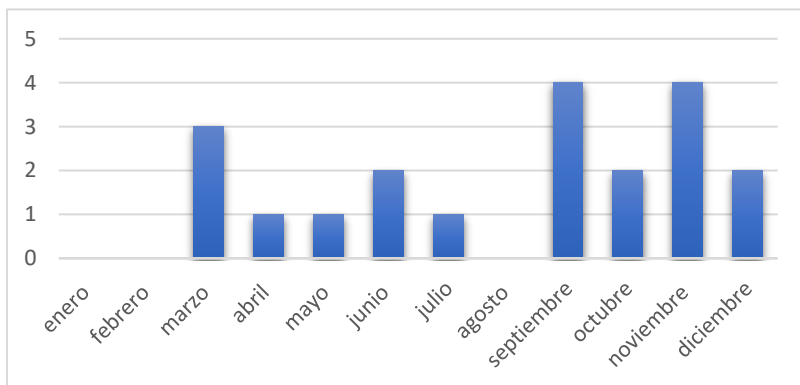
Mes de celebración	Datos de España	Datos de Rusia
enero	0%	0%
febrero	14%	0%
marzo	5%	15%
abril	5%	5%
mayo	5%	5%
junio	5%	10%
julio	14%	5%
agosto	5%	0%
septiembre	9%	20%
octubre	14%	10%
noviembre	27%	20%
diciembre	0%	10%

Gráfico: Mes de celebración España



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico: Mes de celebración Rusia



Fuente: Elaboración propia.

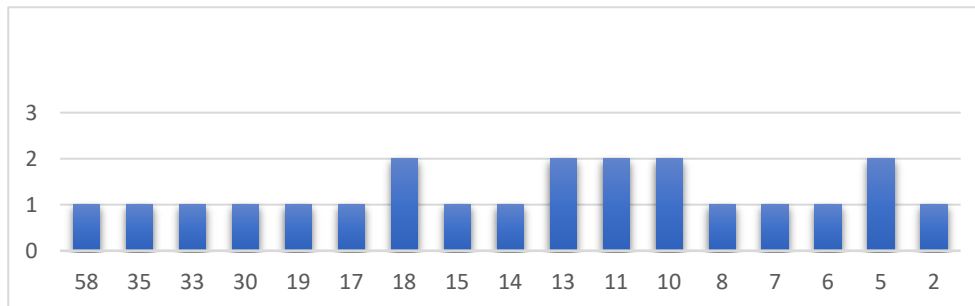
El momento de celebración de los festivales es importante y, a menudo, se elige con mucho cuidado, es así especialmente para los grandes festivales con estrenos mundiales o para festivales de cine alternativo e independiente (Wong 2011). Para ellos es importante que las fechas de los festivales no coincidan, ya que esto puede afectar al número de participantes en la programación. A pesar de este hecho, la decisión sobre las fechas de celebración no siempre la toma la dirección de los festivales, comentó José Luis Cienfuegos, director de festival de Gijona, sobre esta situación:

*"No hay manera de coordinar los festivales. Los festivales están unidos irreversiblemente a la ciudad donde se celebran. Aunque la gente diga que los festivales por Internet son el futuro, eso no es verdad. El festival tiene que ser un lugar de encuentro lo primero. Por muy bien que te lleves con otros festivales y quieras coordinarte con ellos, si a ti te viene el concejal de turno o el alcalde o*

*alcaldesa y te dice "No se puede celebrar el festival en junio o julio porque tenemos las jornadas de lo que sea", pues no lo puedes mover. Y si tú le dices, es que coincidimos con Estocolmo, que es mucho más importante y tiene más presupuesto y puede pisarnos películas, pues te dirán: "Búscate la vida."* (Triana Toribio 2011)

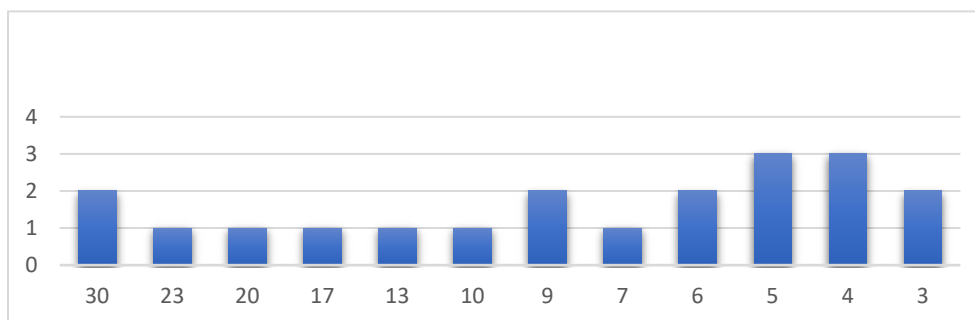
En lo relativo al número de ediciones podemos ver una gran diferencia entre los datos de estos dos países. Como podemos ver, más de la mayoría de los festivales españoles que han participado en la encuesta llevan más de 10 ediciones, por el contrario, la mitad de los festivales rusos cuentan con menos de 10 ediciones. Además, podemos ver que el año de creación no siempre está relacionado con el número de ediciones, es muy notable si comparamos estos dos gráficos de los festivales de Rusia, se puede explicar que la periodicidad de festivales puede variar. Normalmente los festivales de cine suelen tener carácter anual, pero por ejemplo durante época soviética era una práctica común celebrar los festivales cada dos años.

**Gráfico: Numero de Ediciones España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Numero de Ediciones Rusia**



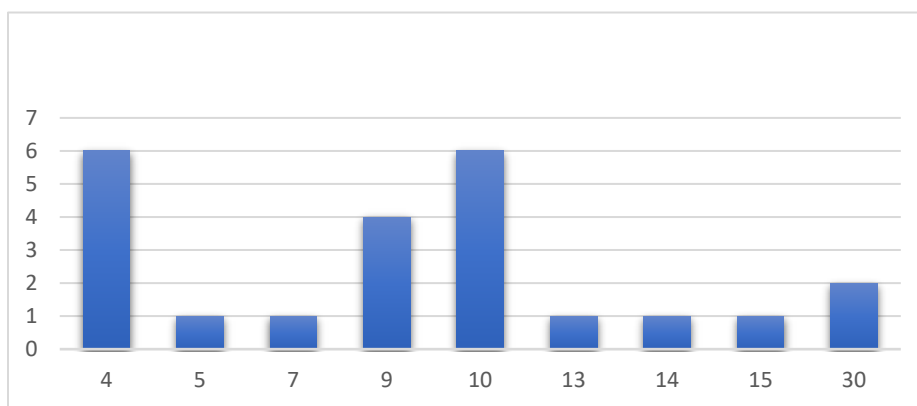
**Fuente:** Elaboración propia.



Analizando los gráficos de la duración de los festivales observamos que entre los festivales de cine de España destacan los 6 que duran 4 días, además casi la mitad de los festivales (10 de ellos) tiene una duración de 9-10 días. Los festivales que indicaron que se realizan durante 30 días son itinerantes, y desarrollan su programación durante ese período en una gran cantidad de localidades como, por ejemplo, el Festival Atlántida.

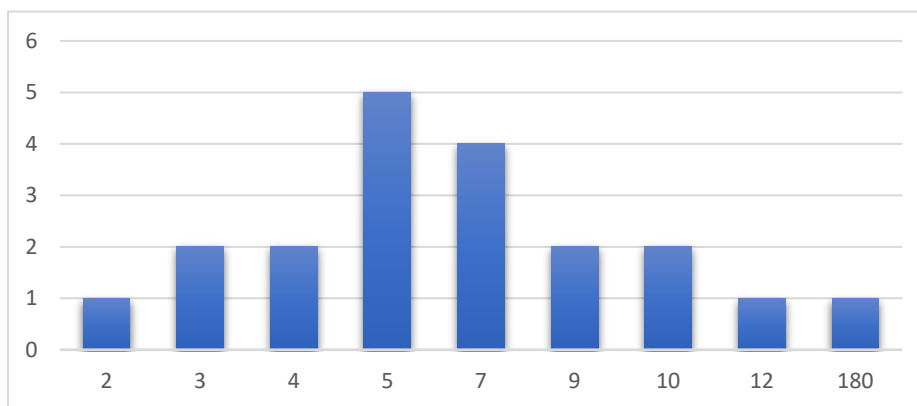
La gran mayoría de los festivales de Rusia tienen una duración media de menos de 10 días. Una cuarta parte de los festivales tiene una duración de 5 días, mientras que la duración más corta es de solo 2 días y la más larga es de 180 días.

**Gráfico: Duración en días España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Duración en días Rusia**



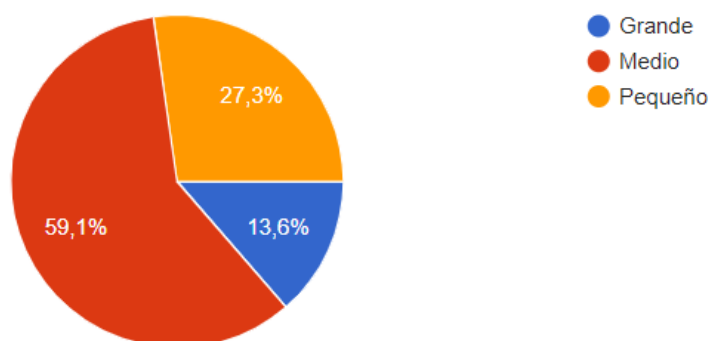
**Fuente:** Elaboración propia.

Medir el formato del festival en los parámetros grande, mediano y pequeño es bastante subjetivo, ya que no siempre está claro dónde termina el borde de un parámetro

y comienza el otro. El cuestionario no estableció parámetros de tamaño de los festivales en esta pregunta con la intención de definir los mismos usando los resultados de las respuestas de los representantes y el análisis de datos secundarios. Se pretendía de esta manera además establecer si existen diferencias en estos límites entre festivales de España y Rusia.

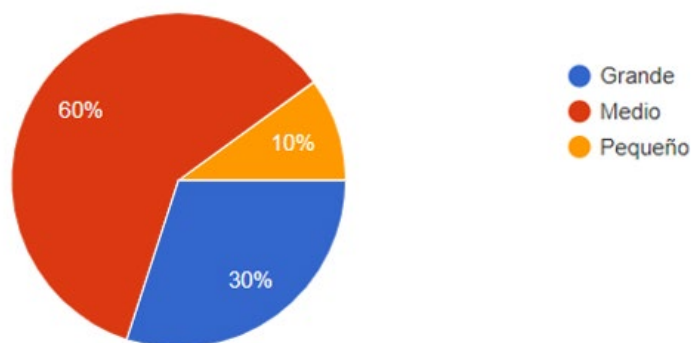
Debemos comenzar identificando el límite superior e inferior. Así los festivales que se posicionan como grandes en España son el 13,6%, mientras que en Rusia hay un 30% de este tipo de festivales. Revelando las similitudes entre estos festivales, podemos destacar lo siguiente: en la mayoría de ellos participan en promedio aproximado de 100 obras, para tales festivales el estado de estreno suele ser importante. Además, la itinerancia del festival puede afectar el formato, así como la duración del festival. La encuesta no analizó datos como el número de secciones o el número de sedes, pero no se puede negar la correlación entre estos parámetros y el formato del festival.

**Gráfico: Formato de festival 1 España**



**Fuente:** Elaboración propia.

### Gráfico: Formato de festival 1 Rusia



**Fuente:** Elaboración propia.

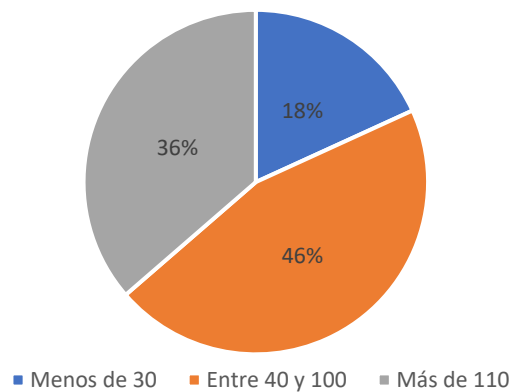
Los festivales de formato pequeño representan el 27,3% entre los festivales de cine españoles, en Rusia su porcentaje es mucho menor y asciende a solo el 10% de los festivales encuestados. Entre los indicadores que unen a este grupo, se pueden distinguir los siguientes: a menudo dichos festivales tienen una duración promedio de unos 4 días, suelen tener un formato bien de concurso o solo de muestra, el número de obras en promedio varía de 10 a 30. Además, la mayoría de los festivales españoles que se identifican como pequeños en su mayoría se especializan en películas de un metraje en concreto, como pueden ser los festivales de cortometrajes.

Además, como podemos ver, el grupo más numeroso de ambos países lo forman los festivales de formato medio. Así en España el 59,1% de todos los festivales encuestados se identifican como festivales de formato medio, en Rusia esta cifra es aproximadamente la misma, donde los festivales de este formato conforman el 60% del total. Este formato tiene los límites más dispares, ya que los indicadores varían mucho, por lo que, por ejemplo, es casi imposible identificar la duración media en días o el número medio de obras que participan en festivales.

El número de películas que participan en el festival es también un indicador que está indirectamente relacionado con el formato del festival. Esta correlación se aprecia especialmente bien en los gráficos de los festivales de cine rusos, ya que la relación porcentual entre los formatos de festivales y el número de películas en ellos es idéntico.

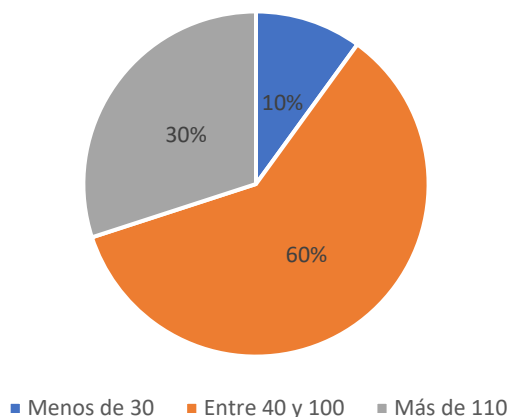
No existe tal similitud entre los indicadores de los festivales españoles, quizás porque estos son más populares entre la comunidad cinematográfica, lo que provoca que haya más películas que desean participar en ellos en contraste con lo que ocurre en los festivales rusos. Por tanto, en los festivales españoles que se consideren de pequeño y mediano formato participan más obras. Así, los festivales españoles que se identifican como grandes representan sólo el 13,6%, mientras que los festivales en los cuales participan más de 110 películas llegan al 36%.

**Gráfico: Numero de películas participantes España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Numero de películas participantes Rusia**

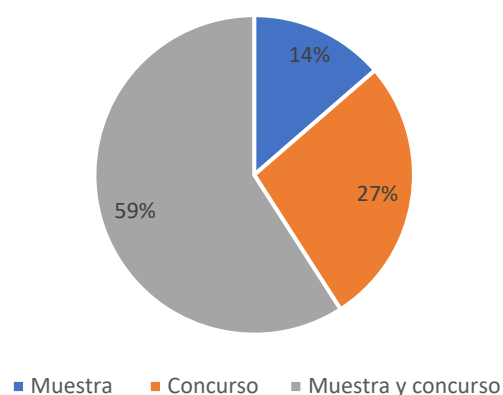


**Fuente:** Elaboración propia.

Hablando de los formatos de los festivales de cine, no se puede dejar de analizar el formato de realización del festival. Y como podemos ver en los gráficos de ambos países, predomina un formato mixto, combinando tanto la competición como la muestra de películas. Así, entre los festivales internacionales de cine españoles, el 59% de los festivales encuestados pertenecen a esta categoría. En Rusia, esta cifra es aún más elevada, donde los festivales de este formato componen el 90%. Los festivales monoformato, ya sean de competición o de muestra, constituyen una minoría, especialmente entre los festivales de cine rusos, donde cada una de estas categorías representa el 5% del panorama general. En España estas cifras son algo superiores, por lo que el 27% son festivales que son solo una competición y el 12% son únicamente muestra.

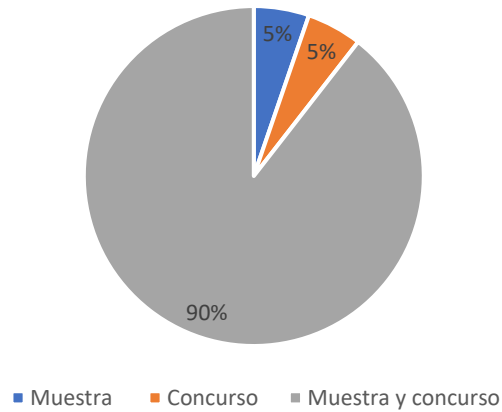
Además, cabe señalar que la mayoría de los festivales tienen un programa competitivo y sólo un número muy reducido de festivales carecen de esta sección. Así en España solo 3 de 22 festivales no tienen concurso, mientras que en Rusia esta cifra es todavía menor, y solo 1 de 20 festivales carece de concurso.

**Gráfico: Formato de festival 2 España**



**Fuente:** Elaboración propia.

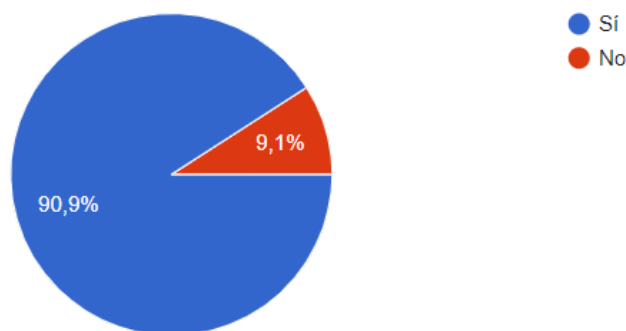
**Gráfico: Formato de festival 2 Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

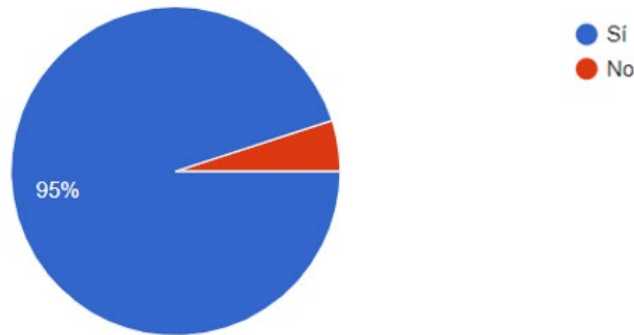
Otro punto importante directamente relacionado con el formato de los festivales es la presencia o ausencia de jurado en los mismos. Así, entre los festivales de cine españoles, el porcentaje de festivales con programación competitiva no coincide con el porcentaje de festivales competitivos. Así que hay un 86% de festivales con competición en España, pero el porcentaje de eventos con jurado supera el 90,9%. En Rusia por su lado estos indicadores son idénticos. En este caso, la diferencia se debe al formato poco habitual de la Muestra de Lanzarote, que no tiene programa de competición, pero sí jurado y premios.

### Gráfico: Jurado España



**Fuente:** Elaboración propia.

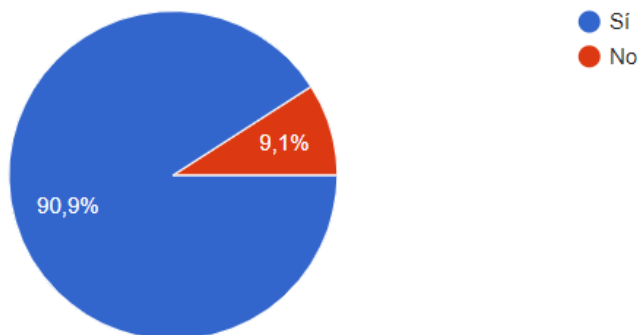
### Gráfico: Jurado Rusia



**Fuente:** Elaboración propia.

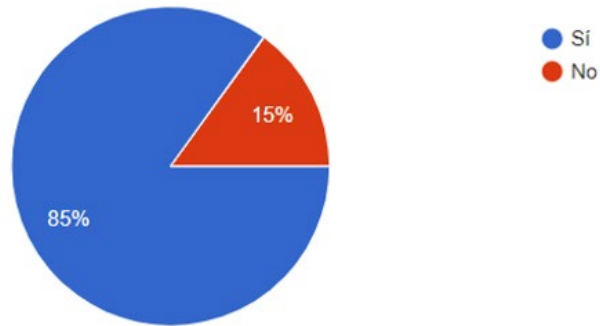
Otro componente importante de los festivales con un programa competitivo son los premios. En este caso, como premio se entiende todo, desde un certificado o estatuilla hasta una recompensa económica para los ganadores del concurso. Como podemos ver en los gráficos, en el caso de los festivales españoles, los valores fueron los mismos que en el gráfico del jurado. Esta vez, los valores difieren entre los festivales de cine rusos, a pesar de que el número de festivales con un programa competitivo y la presencia de un jurado es del 95% de entre todos los encuestados, solo el 85% de ellos entregan premios.

### Gráfico: Entrega de premios España



**Fuente:** Elaboración propia.

### Gráfico: Entrega de premios Rusia



**Fuente:** Elaboración propia.

La ubicación de los festivales de cine es uno de los aspectos clave a evaluar. Sin duda, la mayoría de los festivales realizan sus proyecciones en salas de cine, lo que es lógico, ya que se trata de locales especialmente equipados. Así entre los festivales españoles 16 de 22 usan las salas de cines, entre los rusos hay 18. El siguiente lugar más popular para un festival de cine en España son los teatros, 14 de 22 festivales los usan, mientras que en Rusia solo 5 de 20 realizan su programación en estos lugares. En cuanto a las áreas al aire libre, aquí los indicadores son casi iguales, por lo que 8 de los festivales españoles encuestados tienen como sede estos espacios cuando en Rusia son los 6, por supuesto, los espacios al aire libre son más populares en España debido a las características climáticas.

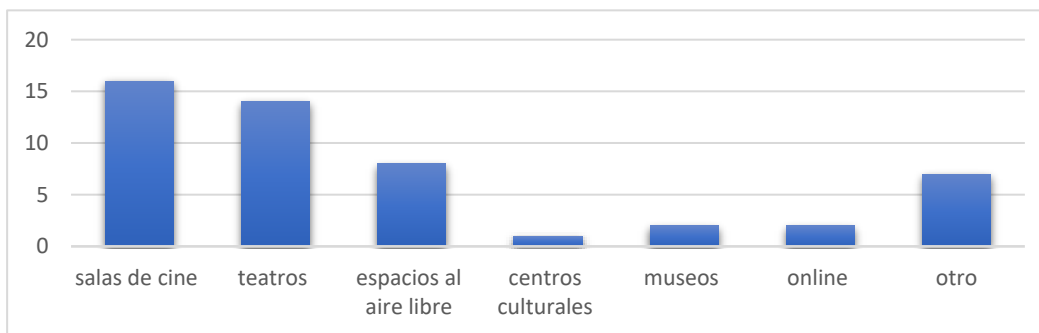
Además, entre los festivales rusos, el uso de espacios culturales es popular, ya sean centros culturales, galerías y otros espacios expositivos y museos, hay 7 festivales que los utilizan, mientras que en España solo hay 3. En ambos países no abundan los festivales que realicen su programación parcial o completamente en línea, entre los festivales españoles solo 2 entran en esta categoría mientras que entre los festivales rusos solo un festival se identifica a sí mismo como un evento en línea.

Otros espacios que tienen popularidad en España incluyen atracciones culturales, por ejemplo, algunos festivales tienen lugar en castillos, catedrales o en otros lugares emblemáticos de las ciudades. Los festivales de cine a menudo se asocian con otras



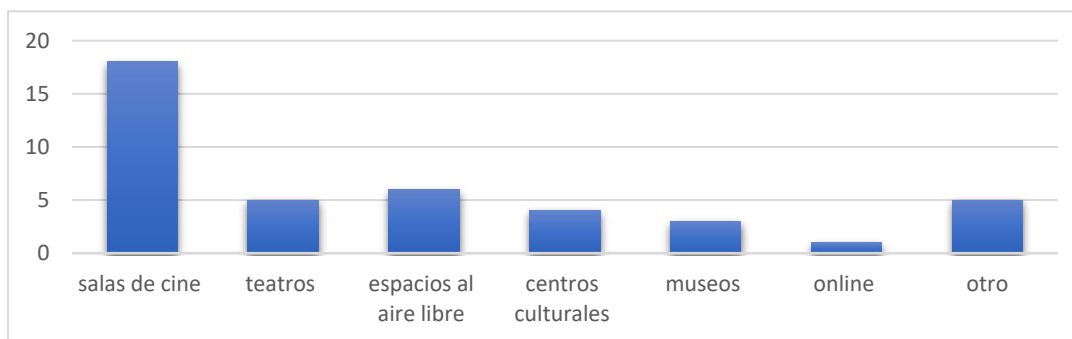
instituciones de arte y atracciones culturales, compartiendo tanto espacios y recursos como discurso (Wong 2011). En ambos países se aprovechan tanto los espacios educativos como las bibliotecas. Entre otros lugares peculiares se pueden destacar lugares de ocio nocturno, asociaciones de vecinos o incluso balnearios.

**Gráfico: Sedes España**



**Fuente:** Elaboración propia.

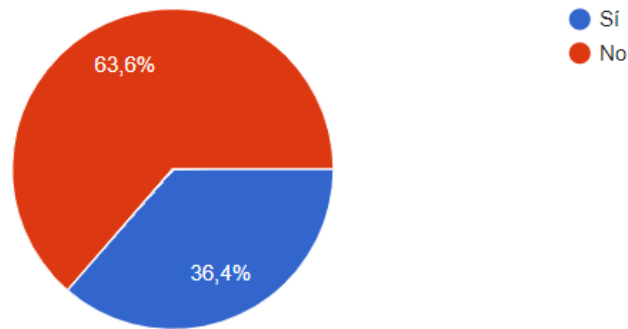
**Gráfico: Sedes Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

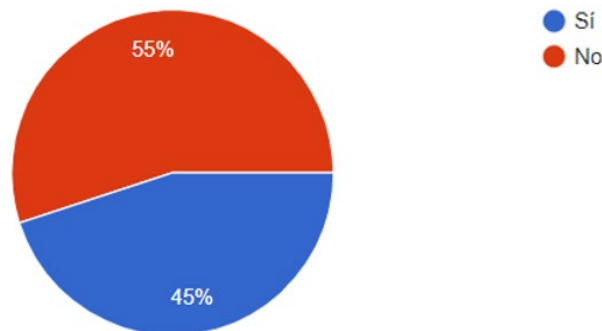
El requisito de premier es un requisito frecuente de los festivales de cine internacionales con una programación competitiva. Pero como podemos ver, la mayoría de los festivales de ambos países no establecen el estado de estreno de películas, por lo que para el 63,6% de los festivales españoles encuestados el estado de estreno de las obras no es importante, entre los certámenes rusos este porcentaje es del 55%.

### Gráfico: Requisito de premier 1 España



**Fuente:** Elaboración propia.

### Gráfico: Requisito de premier 1 Rusia



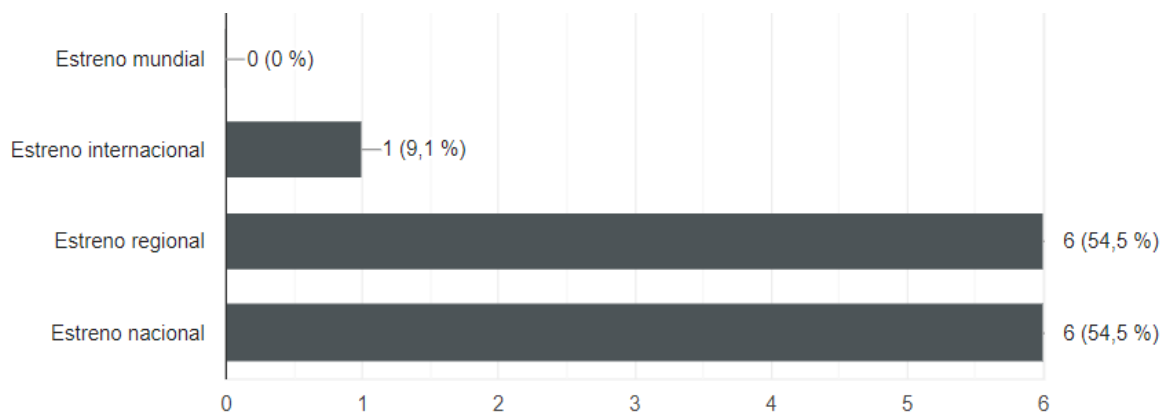
**Fuente:** Elaboración propia.

Hay ligeramente más festivales para los que el estatus de estreno es importante en Rusia que en España, suponen el 45% de los encuestados, mientras que esta cifra es casi un 10% menor entre los certámenes españoles siendo del 36,2%. En los gráficos a continuación, podemos ver exactamente qué niveles de estreno exigen estos festivales.

Como podemos ver, ninguno de los festivales encuestados de los dos países requiere un estreno mundial, lo que no es de extrañar ya que no todos los festivales de "clase A" tienen tales requisitos para las películas. Un menor número de festivales solicita el estatus de estreno internacional, ya que entre los festivales españoles solo hay un 9,1% de dichos festivales y un 33,3% entre los rusos.

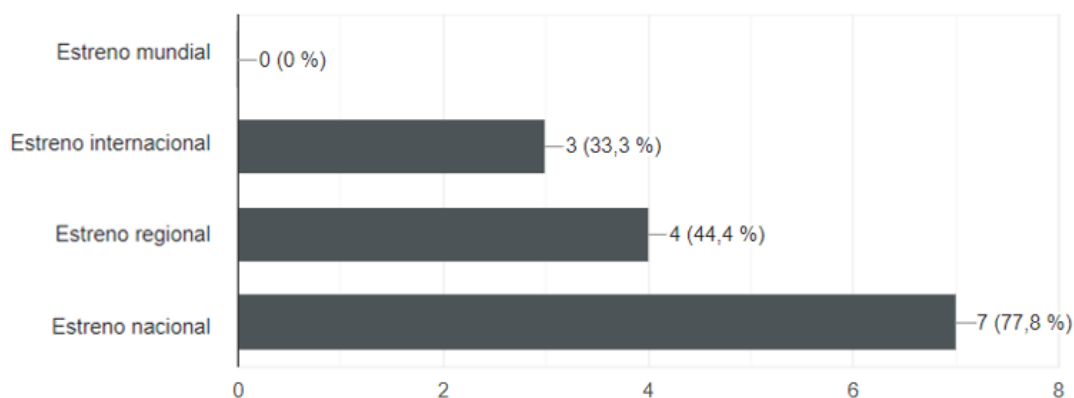
La mayoría de los festivales para los que el estado de estreno es importante suelen contentarse con un estreno regional o nacional. Así, entre los festivales españoles, el 54,5% solicita la condición de obra de estreno regional y la misma cantidad de nacional. En Rusia, los certámenes requieren un estatus regional en menor medida, solo el 44,4% de los encuestados, mientras que el más popular es el estado de estreno nacional.

**Gráfico: Requisito de premier 2 España**



**Fuente:** Elaboración propia.

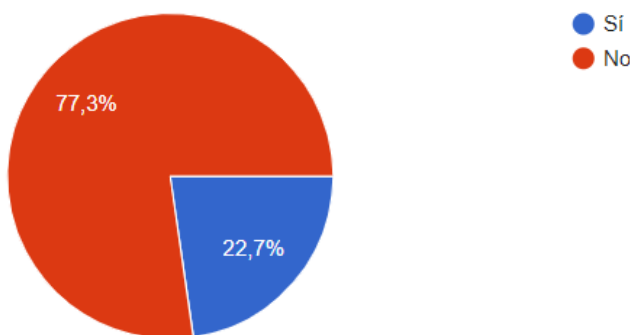
**Gráfico: Requisito de premier 2 Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

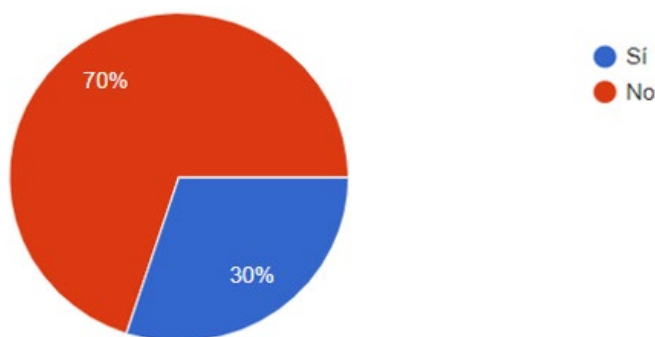
Una de las características que nos puede demostrar el nivel de un festival de cine es si el festival contrata una póliza de seguro para todas las copias (DCP) de la película. Igualmente, es uno de los criterios que exige FIAPF a festivales acreditados. Como podemos ver en los gráficos un 77.3% de los festivales españoles no aseguran las copias de películas y solo 22.7% sí que lo hacen.

**Gráfico: Seguro de copias de películas España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Seguro de copias de películas Rusia**

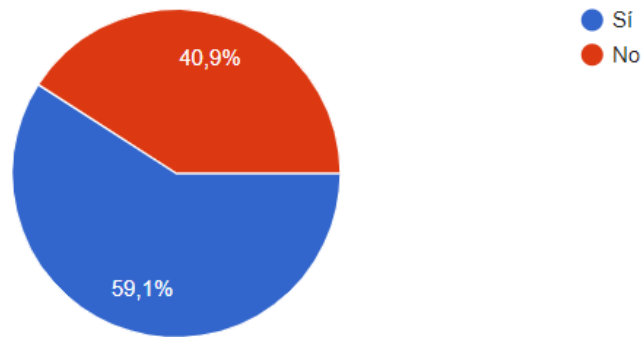


**Fuente:** Elaboración propia.

En el caso de los festivales en Rusia, la situación no es muy diferente, el porcentaje de festivales cinematográficos que aseguran copias es ligeramente superior y asciende al 30%, mientras que la inmensa mayoría del 70% de los festivales encuestados no lo hace. Estos indicadores se explican por el hecho de que la mayoría de los festivales tanto en España como en Rusia tienen un formato pequeño o mediano y en su mayor parte no les importa el estado de estreno de las obras de los participantes.

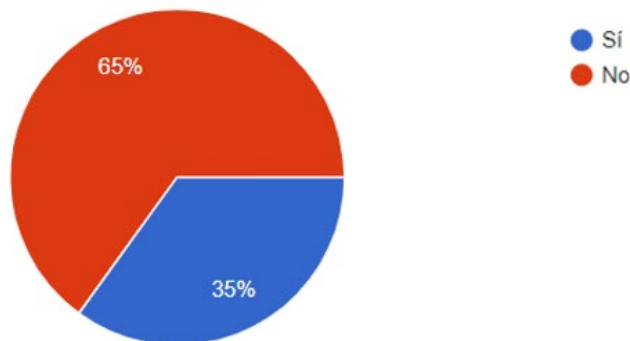
Según el glosario de manual "Cómo crear un festival de cine con compromiso social" *Screening fee* es la "Tarifa que muchas distribuidoras y productoras suelen cobrar por el derecho a proyectar sus películas". Como podemos observar en los gráficos más de la mitad de los festivales españoles un 59,1 % suelen pagar esa tarifa cuando 40% normalmente no lo pagan.

### Gráfico: *Screening fee* España



**Fuente:** Elaboración propia.

### Gráfico: *Screening fee* Rusia



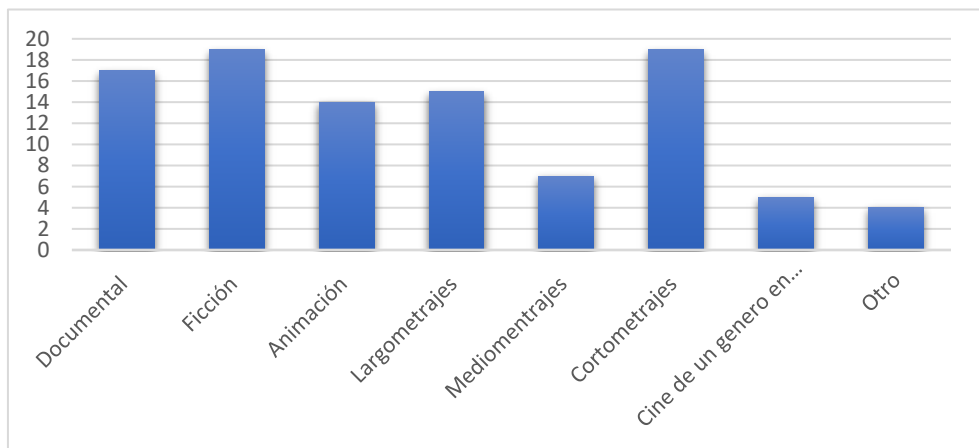
**Fuente:** Elaboración propia.

Al mismo tiempo, en Rusia los indicadores son contrarios, por lo que más de la mitad de los festivales (el 65%) no necesita pagar una tarifa de proyección, y solo el 35% de los festivales en Rusia se enfrentan al hecho de que los distribuidores y titulares de derechos de autor cobrar una tarifa de proyección. Estos altos porcentajes de festivales en ambos países que no tienen que pagar tarifa de proyección pueden atribuirse al hecho de que algunos de los festivales se especializan en películas de bajo presupuesto, películas rodadas por jóvenes directores, etc. y, a menudo, no hay grandes distribuidoras detrás de estas obras, por lo que los autores ceden los derechos de proyección a los festivales sin cobrar nada.

Los tipos de productos cinematográficos en los que se especializan los festivales son muy diversos en ambos países. Así en la mayoría de los festivales españoles,

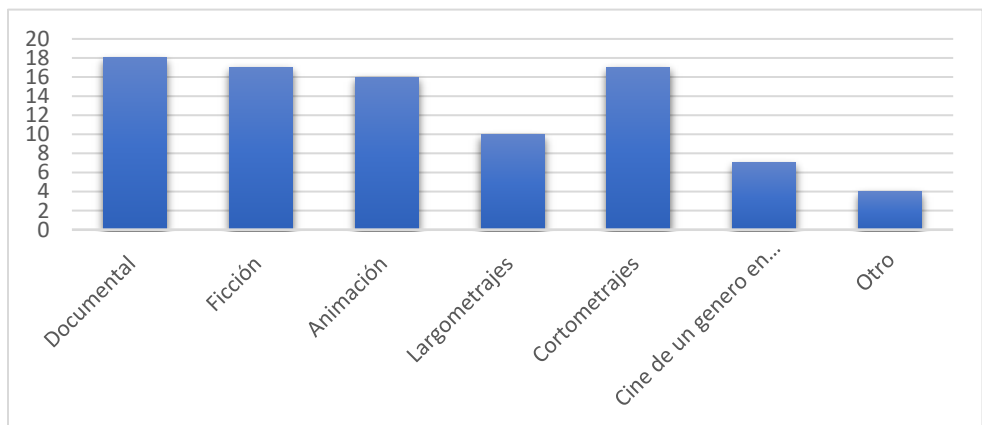
exactamente en 19 de los 22 encuestados, prevalece el cine de ficción como el tipo principal, le siguen el cine documental con representación en 17 festivales y después el cine de animación con 14 puntos. Respeto al metraje, se destaca entre otros el formato de cortometrajes, 19 de 22 festivales españoles tienen representado este formato, ya que muchos de ellos se especializan este. Aunque se entienda que el metraje más común y popular es el largometraje, solo 15 festivales cuenta con él. El formato de mediometraje es menos representado, ya que es formato poco común y solamente 7 festivales lo incluyen.

**Gráfico: Tipo de cine España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Tipo de cine Rusia**



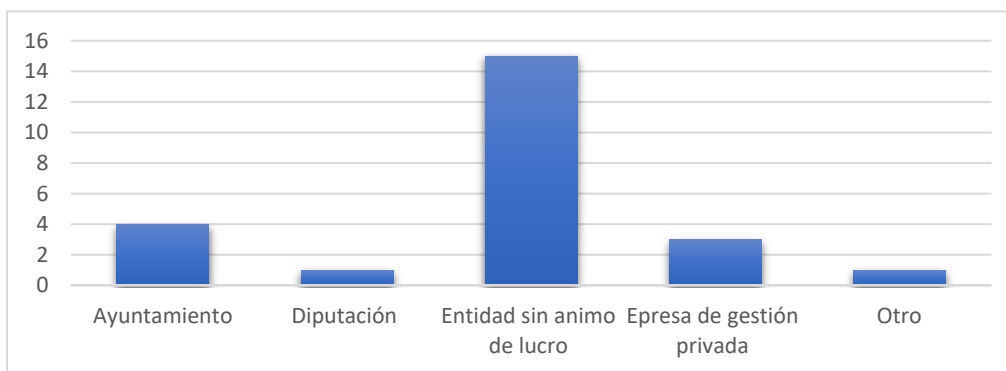
**Fuente:** Elaboración propia.

Entre las proyecciones de películas rusas, el tipo de producción cinematográfica más popular es el documental, se presenta en 18 programas de 20, le siguen las películas de ficción y luego la animación, presentadas en 16 festivales. El cortometraje también es líder entre los festivales rusos, 17 de los 20 eventos lo tienen incluidos por el mismo motivo. Sorprendentemente, el número de festivales con metro largo en Rusia es incluso menor que en España, ya que este metraje está representado solo en la mitad de los festivales encuestados.

Igualmente, en ambos países menos de la tercera parte de todos los festivales encuestados se especializan o tienen representado el cine de un género en concreto. Entre la categoría *otros* en España abundan los productos audiovisuales con una determinación geográfica específica, así como por ejemplo producciones procedentes de países del mediterráneo. Entre los festivales rusos en esta categoría se encuentra tanto cine experimental como otros productos audiovisuales como el videoclip, por ejemplo. El videoclip o las webseries no son los únicos productos inusuales que pueden participar en un festival de cine, la tendencia es que los festivales de cine se conviertan no solo en un espacio para las manifestaciones cinematográficas, sino para toda la variedad del arte audiovisual, incluso para los videojuegos.

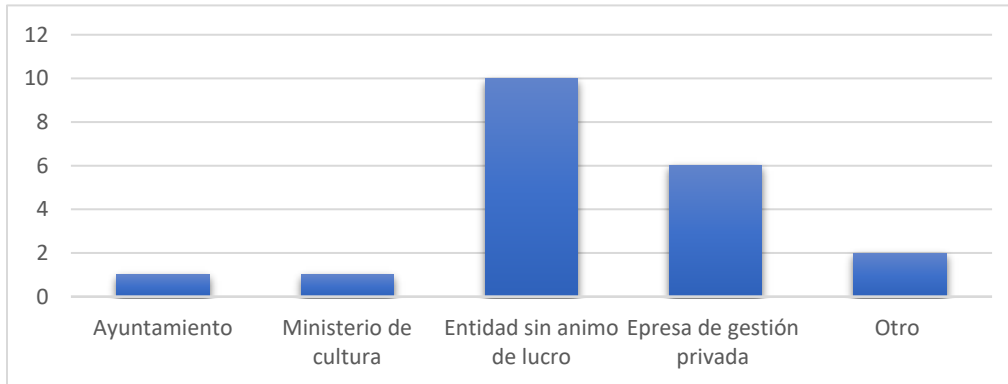
Respeto a las entidades que organizan los festivales podemos observar un predominio notable en ambos países de las entidades sin ánimo de lucro. Así en España casi la tercera parte de los festivales internacionales de cine están organizados por ellas, en Rusia es la mitad de todos festivales.

**Gráfico: Entidades organizadoras España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Entidades organizadoras Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

Los festivales organizados directamente por una institución pública son igualmente pocos en ambos países. Así, entre los festivales españoles que participaron en la encuesta, 4 están organizados por el ayuntamiento de la ciudad y 1 por la diputación. Rusia incluso tiene menos festivales de este tipo, uno organizado por el ayuntamiento y otro por el ministerio de cultura. Otro promotor principal más minoritario que las entidades sin ánimo de lucro en Rusia son las empresas de gestión privada. 6 de 20 festivales están realizados por ellas, mientras que entre los certámenes españoles solo hay 3. Entre otros organizadores se pueden destacar los centros universitarios o formativos y los cineclubs.



## 6 Gestión de calidad y valores

Este capítulo presentará el análisis de las funciones principales de los festivales de cine como espacios socioculturales y como agentes potenciadores del entorno innovador y educativo. Se analizarán los datos acerca de los valores de los festivales internacionales de cine en estos países, sus ofertas culturales y educativas.

Uno de los aspectos importantes a analizar dentro de este capítulo será la colaboración entre los festivales de cine, porque la cooperación en todas sus formas y en todos los niveles puede ofrecer a los festivales oportunidades ilimitadas de desarrollo y crecimiento. Además, la cooperación puede ser una buena decisión estratégica para los festivales internacionales en el contexto de una competencia en fuerte crecimiento.

La investigadora germana Tanja C. Krainhöfer en su reporte "*Mapping of Collaboration Models among Film Festivals*" muestra las siguientes intenciones y expectativas de cooperación más frecuentes por parte de los festivales de cine:

- *intercambio de recursos*, p. ej. el uso compartido de oficinas o salas de observación o el empleo conjunto de especialistas.

- *reducción de costes*, p. ej. dividir los gastos de viaje de los invitados entre festivales de cine superpuestos.

- *desarrollo combinado de soluciones de problemas complejos*, p. ej. concepción e implementación conjunta de bases de datos de festivales de cine.

- *oferta conjunta de productos o servicios* para abrir nuevos segmentos de mercado, p. ej. DAFilms.com, una plataforma de DOC Alliance y aumento de la orientación al cliente.

- *aumento del poder de mercado*, p. ej. mediante la fusión de siete importantes festivales de cine documental europeos: CPH: DOX, Doclisboa, Docs Against Gravity, DOK Leipzig, FID Marseille, Ji.hlava IDFF y Visions du Réel Nyon, para formar una alianza estratégica. (Krainhöfer 2018)

Igualmente, ella especifica no solo beneficios de cooperación sino también formas y estructuras hábiles de colaboración que van a depender del alcance y objetivos de estas:

- *apoyo mutuo, informe, esporádico* - una cultura generalizada en el panorama de los festivales de cine.

- **comunidades de proyectos** focalizados sobre la base de acuerdos simples (orales) o contratos detallados de derechos y obligaciones.

- **empresas conjuntas** que sirven para establecer empresas cooperativas con rara vez más de cuatro partes.

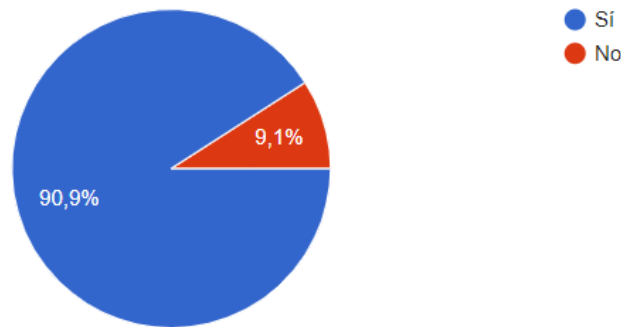
- **franquicia**, mediante la cual un festival de cine pone a disposición de otro un concepto empresarial a cambio de un pago o servicios monetarios.

- **alianzas estratégicas** que generalmente conectan festivales asociados durante un período de tiempo limitado para un proyecto específico.

- **redes** que establecen una cooperación ilimitada de partes legal y económicamente independientes, con un mayor número de socios, sin limitación explícita a un solo proyecto. (Krainhöfer 2018)

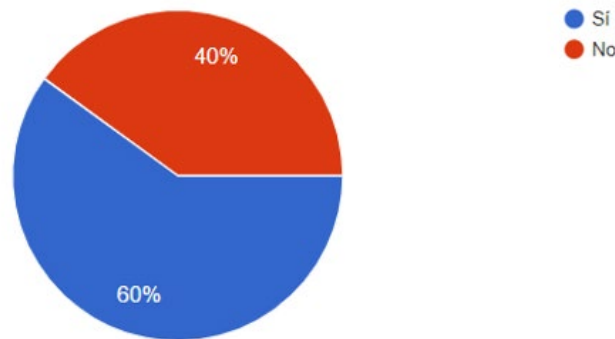
Como podemos ver en los gráficos siguientes, la gran mayoría el 90,9% de los festivales internacionales españoles encuestados colaboran o forman parte de una red o alianza con otros festivales. A pesar de que el 60% de los festivales rusos también colaboran con otros festivales, el porcentaje de los que no lo hacen es sorprendentemente alto y representa el 40% de los encuestados.

### Gráfico: Colaboración España



Fuente: Elaboración propia.

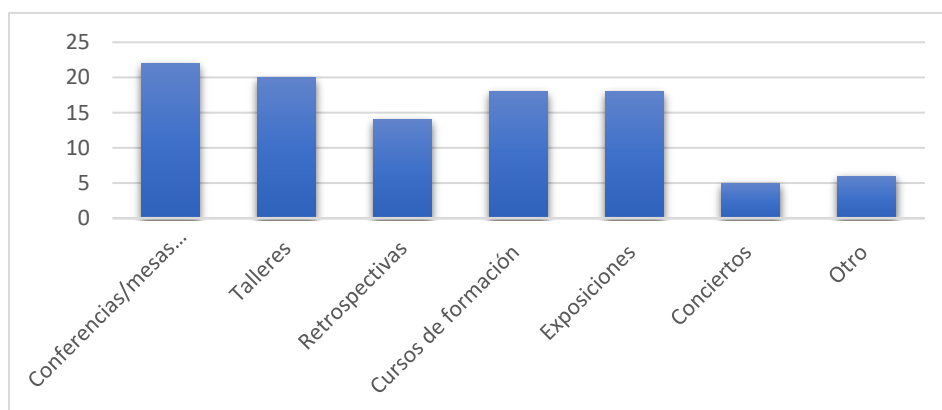
### Gráfico: Colaboración Rusia



Fuente: Elaboración propia.

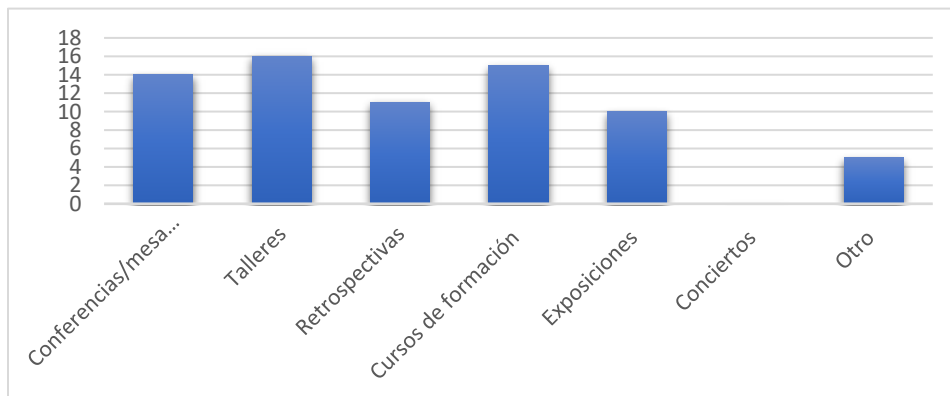
Otro aspecto importante por analizar en este apartado son los eventos paralelos que realizan los festivales. Porque gracias a ellos, los festivales tienen una forma de cumplir una importante función educativa. Como se puede ver en el gráfico, la mayoría de los festivales españoles cuentan con una amplia programación paralela. Los actos más populares llevados a cabo por todos los certámenes entrevistados son conferencias y mesas redondas, que suelen implicar un encuentro con los participantes de las obras presentadas en los festivales. Le siguen los talleres, ya que 20 de 22 festivales desarrollan esta actividad educativa. 18 de 22 de los certámenes de cine realizan cursos formativos, y misma cantidad crea exposiciones. Un poco más de la mitad de los eventos realiza retrospectivas en sus programas paralelas. 5 festivales de 22 suelen organizar conciertos durante la celebración de festival.

**Gráfico: Actividades paralelas España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Actividades paralelas Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

Entre los festivales rusos, la actividad más común son los talleres y cursos de formación, dos tercios de los festivales de cine los tienen en su programación. Las conferencias y las mesas redondas no gozan de tanta popularidad como entre los festivales españoles y, sin embargo, 14 de los 20 certámenes rusos encuestados las organizan. Las siguientes actividades más populares son las retrospectivas que se pueden encontrar en 11 de 20 festivales, les siguen las exposiciones realizadas por la mitad de los festivales rusos.

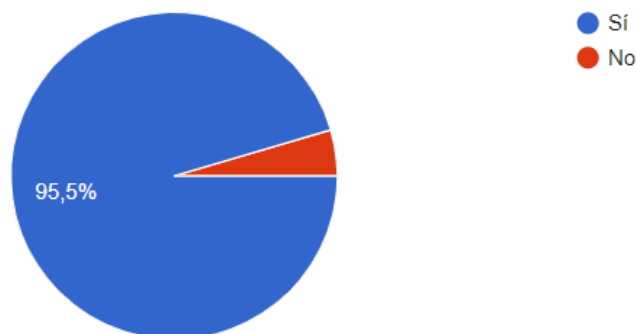
En la categoría de otras actividades paralelas entre festivales rusos se encuentran eventos como actuaciones y charlas públicas, al mismo tiempo los festivales españoles suelen tener una gran diversidad de eventos entre ellos se encuentran excursiones o la

publicación de presentaciones. Como se puede apreciar, los festivales de cine a menudo van más allá de las proyecciones de películas, algunos de ellos abarcan casi todos los tipos de arte en sus eventos paralelos, la mayoría realiza actividades educativas y formativas, todo esto añade un valor socio cultural relevante a los certámenes de cine internacionales.

La misión y valores de un festival de cine es un elemento importante a la hora de hablar de gestión de calidad y valores de cualquier evento. Bien definidos sirven como orientación para todo el equipo del festival en momentos de crisis y “dirigir la organización hacia su verdadero sentido” (Bonet 2011)., además la misión justifica la razón de ser del festival. Este último elemento es especialmente relevante en la actualidad cuando la cantidad de festivales internacionales de cine aumenta cada año y la misión bien definida ayuda a distinguirse de otros, tanto para captar al público principal como para conseguir financiación.

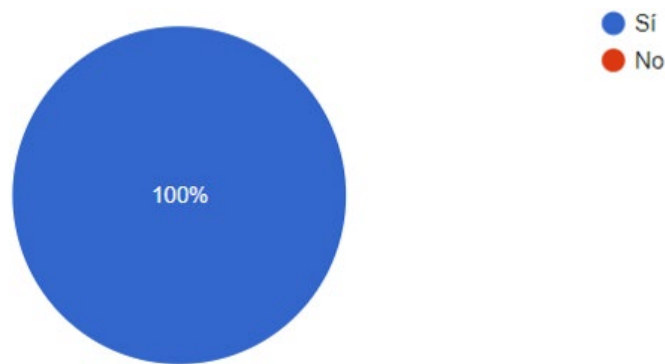
Como se puede observar en los gráficos la gran mayoría de los festivales españoles cuenta con una misión y valores definidos, solamente uno de 22 certámenes cinematográficos ha marcado que no los tiene. En caso de los festivales rusos 100% de participantes ha expresado que cuenta con ellos.

**Gráfico: Misión y Valores España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Misión y Valores Rusia**



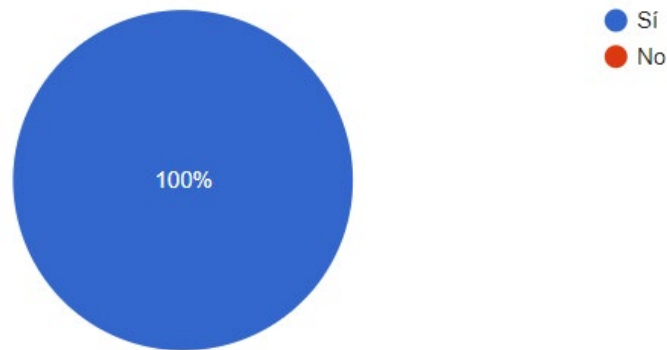
**Fuente:** Elaboración propia.

Aunque los festivales internacionales de cine pueden tener algunos matices comunes en sus misiones, valores y orientación, la mayoría de ellos van a tener diferencias significativas no solamente por la variedad de formatos y temas presentes en estos festivales sino también por factores como “el entorno político-institucional, económico y tecnológico, el dinamismo y vitalidad del sector artístico local, la tradición existente, así como las necesidades y hábitos culturales de la propia población, influyen en la misión y el desarrollo que un festival pueda marcarse”. (Bonet 2011)

Los objetivos, tanto a corto como a largo plazo, están directamente relacionados con la misión y los valores del festival. Si estos últimos determinan la dirección principal y el valor intrínseco del evento, los primeros determinan su trabajo durante ciertos períodos de tiempo. Gracias a unos objetivos establecidos correctamente, los festivales internacionales de cine tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse, tanto en general como en cada área específica.

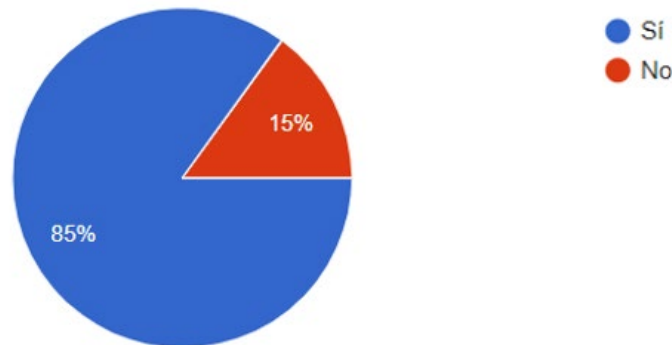
En los gráficos siguientes podemos ver que a pesar de que no todos los festivales españoles tenían misiones y valores específicos, el 100% de los encuestados respondió que su festival tiene objetivos a corto, medio y largo plazo. Al mismo tiempo, un porcentaje bastante grande de festivales rusos, es decir, el 15%, no tienen objetivos claramente delimitados en el tiempo, pero los eventos que los tienen constituyen la mayoría, representando el 85% de todos los encuestados.

### Gráfico: Objetivos España



**Fuente:** Elaboración propia.

### Gráfico: Objetivos Rusia



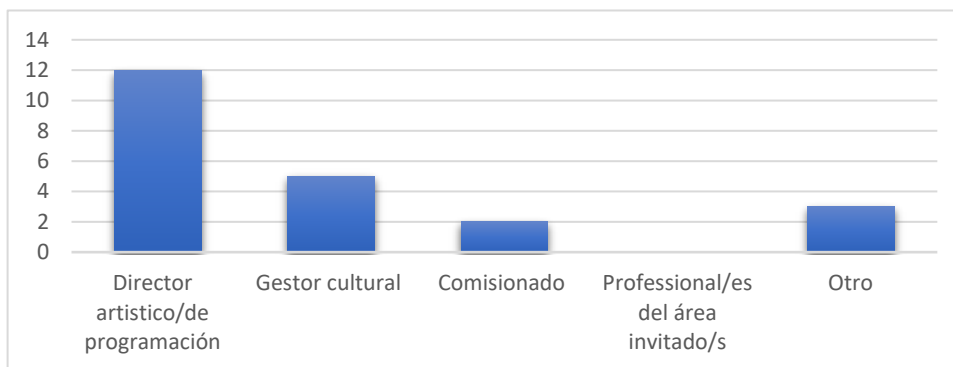
**Fuente:** Elaboración propia.

Una de las preguntas en este sector era ¿quién es el responsable de la programación del festival? Es importante, pues la calidad de los productos audiovisuales ofrecidos en el festival puede depender de esta persona o grupo de personas. Además, la presencia en la plantilla del festival de un puesto especializado en esto puede ser un indicador no solo de tamaño de festival, sino también de la calidad de la programación de este.

Según el cronograma, más de la mitad, 12 de los 22 festivales españoles encuestados delegan esta función en el director de la programación. Sólo en 5 festivales esta tarea la realiza el gestor cultural y en 2 lo realiza el comisionado. En algunos

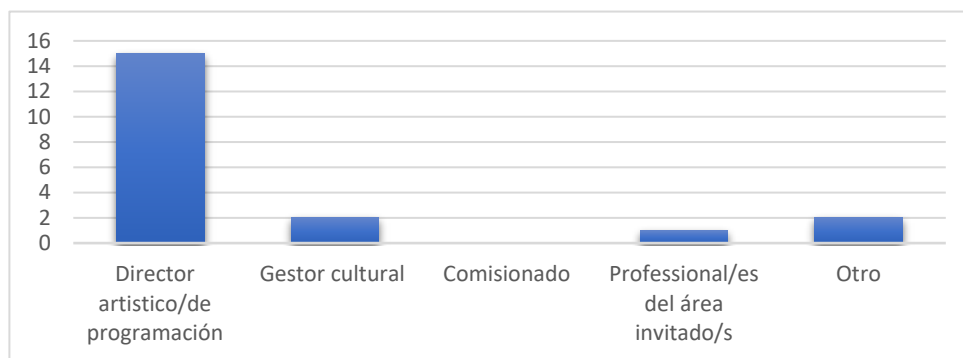
festivales esta tarea está realizada por todo el equipo del festival o la dirección tanto del festival como del organismo que lo realiza.

**Gráfico: Responsable de la programación España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Responsable de la programación Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

Entre los festivales rusos, la tendencia es que, en la mayoría de ellos (15 de los 22 festivales), el director de la programación es el responsable de la programación, solo en 2 festivales esta función la realiza el gestor cultural y en 1 lo hace el profesional del área invitado. En la categoría "otro" se puede encontrar tanto el festival en cuya programación trabaja todo el equipo, incluido el director del festival, como el festival en que para el desarrollo de esta función también participan representantes del comité de organización.

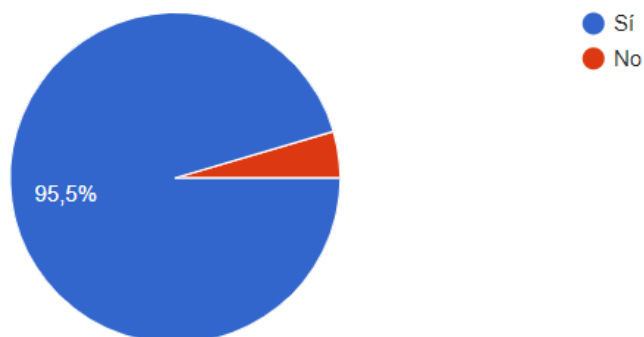
Otra pregunta importante en este apartado era *Al planificar el programa del festival, ¿se tiene en cuenta el contexto cultural del territorio del festival?* Territorio en



este caso se entiende en el sentido más amplio de la palabra, no solamente sedes o ubicación de festival sino también como lugar de interacción social y cultural simbólica (Bonet 2011), ya que esta cuestión puede condicionar e influir mucho a un evento como un festival de cine internacional. Por eso consideramos que esto puede servir como un marcador de calidad de un festival de cine.

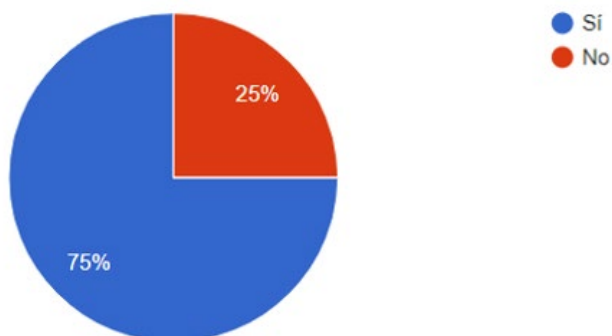
Como se puede ver en los gráficos, la inmensa mayoría de los festivales españoles (el 95,5%) tiene en cuenta el contexto cultural del territorio a la hora de desarrollar la programación del festival, y solo el 4,5% no lo hace. Al mismo tiempo, en Rusia, el porcentaje de tales festivales es mucho mayor, por lo que una cuarta parte de todos los encuestados no tiene en cuenta las características culturales del territorio, pero aun así una gran cantidad de festivales (el 75%), lo tienen en cuenta a la hora de desarrollar el programa de su evento.

**Gráfico: Contexto cultural del territorio España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Contexto cultural del territorio Rusia**

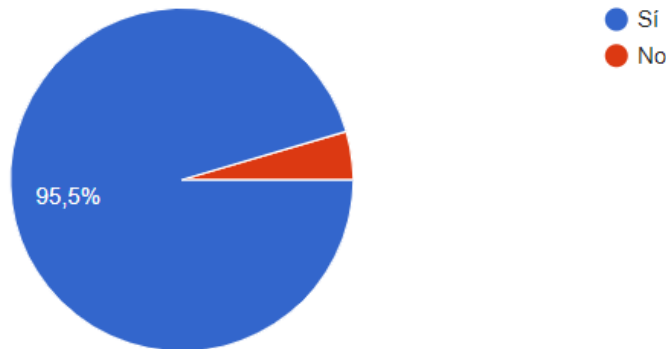


**Fuente:** Elaboración propia.

Atendiendo el tema de calidad y valores de un festival se ha preguntado a los responsables de los festivales si consideran que la participación en su festival añade prestigio a la obra. Como se puede ver en el gráfico abajo la mayoría de los españoles (95,5%) ha respondido que sí. Solamente 1 festival español opina de forma contraria. A su vez todos los festivales rusos consideran que la película que ha participado en el festival gana puntos de prestigio.

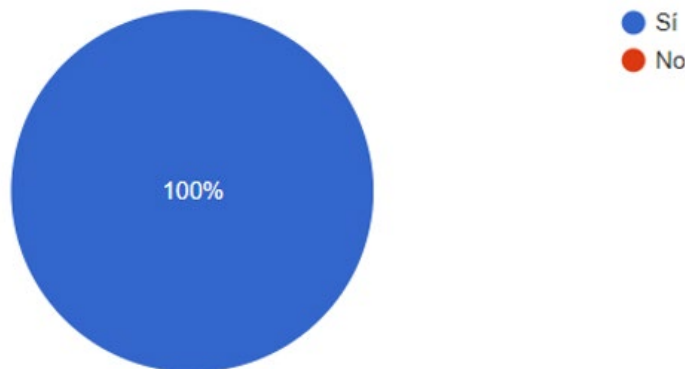
El concepto de prestigio siempre ha sido inseparable de los festivales de cine, especialmente de los internacionales o de grande formato. Esto significa que una de las principales funciones de los festivales es ser marcadores de calidad y, por tanto, una película seleccionada por un festival es a priori más prestigiosa en los ojos de los futuros espectadores.

**Gráfico: Festival como forma de añadir prestigio a la obra España**



**Fuente:** Elaboración propia.

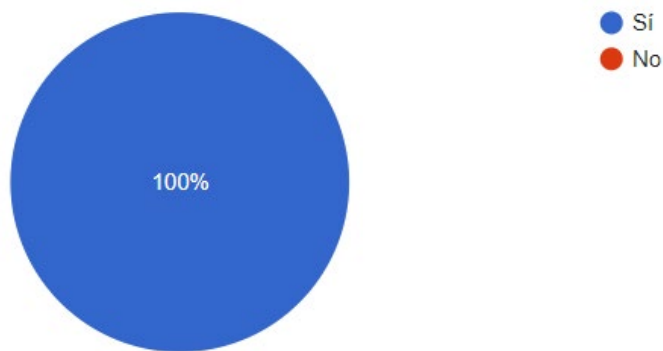
**Gráfico: Festival como forma de añadir prestigio a la obra Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

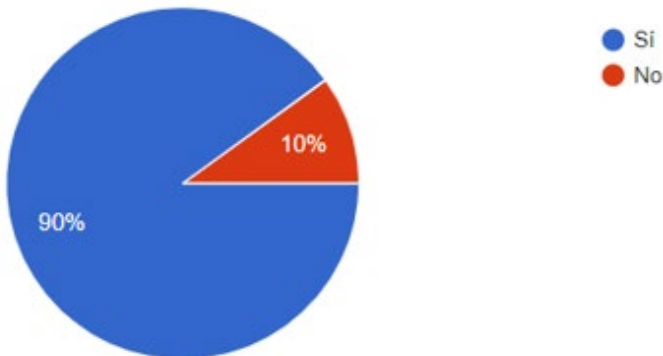
El Festival Internacional de Cine es una excelente forma de promover la obra audiovisual ya que es otra función importante de estos eventos, por lo que una de las preguntas clave en este apartado ha sido si los representantes de los festivales creían que su evento contribuye a la promoción del cine. Como se puede ver en los gráficos, el 100% de los festivales de cine españoles que participaron en la encuesta cree que su evento es una plataforma que contribuye a la promoción de la película. Entre los festivales rusos, la mayoría del 90% piensa lo mismo, pero el 10% de los encuestados no está de acuerdo con esta afirmación.

**Gráfico: Festival como forma de promover la película España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Festival como forma de promover la película**



**Fuente:** Elaboración propia.

## 7 Gestión de público

La gestión del público es una tarea clave para todos los festivales de cine, ya que sin su audiencia estos eventos no podrían existir. El público en general es muy importante en el éxito de los festivales de cine, no solo económicamente, sino también en su papel de crear una atmósfera que asegure el éxito de los festivales (Wong 2011). En nuestra investigación analizamos festivales internacionales de cine de todos los formatos y temáticas y eso sin duda influye a qué tipo de público se dirijan. Pero a pesar de la diversidad y diferencia en la audiencia de estos eventos en la encuesta, identificamos las preguntas más comunes que nos ayudarán a comprender la situación actual en esta área de gestión en los festivales de ambos países.

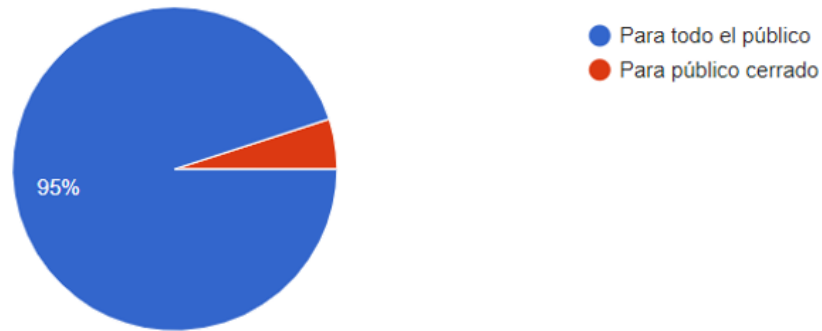
La primera pregunta en este bloque ha sido ¿A qué público está abierto el festival?, dado que algunos festivales de gran formato o festivales-ferias realizan su apertura solamente para el público especializado. Como se puede observar en los gráficos la mayoría absoluta de festivales españoles encuestados están abiertos para todo el público, pero al mismo tiempo entre festivales rusos hay un 5% de los cuales se abren únicamente para el público cerrado y el resto 95% sí que abren para todos los públicos.

**Gráfico: A qué público está abierto el festival España**



**Fuente:** Elaboración propia.

### Gráfico: A qué público está abierto el festival Rusia



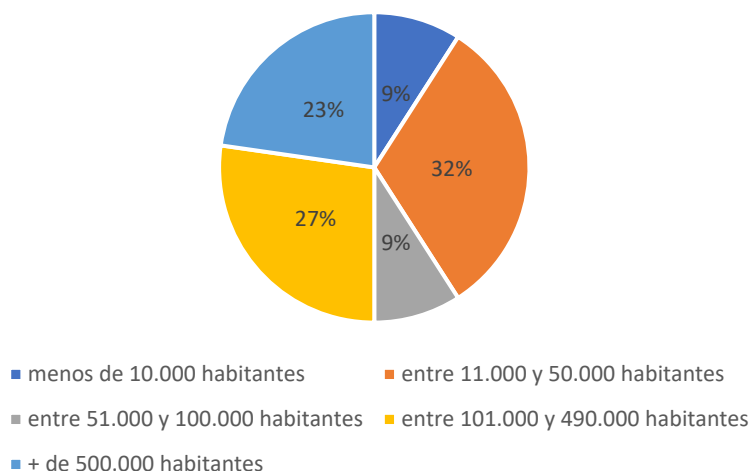
**Fuente:** Elaboración propia.

Sabiendo cuántas personas residen de forma permanente en la zona donde se celebra el festival, se puede imaginar a grandes rasgos cuántos espectadores tendrá el festival y quién será el público objetivo, y esto, a su vez, afecta qué programa componer para el festival o en qué espacios llevarlo a cabo. Por lo tanto, en nuestra encuesta, una de las preguntas ha sido ¿Sobre qué ratios de población se encuentra su localidad?

Como podemos ver en los diagramas, hay bastante diferencia entre los datos de ambos países, así la gran parte de los festivales españoles (el 32%) se ubican en las localidades que tienen entre 11.000 mil y 50.000 mil habitantes. Les siguen eventos de localidades que tienen entre 101.000 y 490.000 mil habitantes con 27%. El 23% de certámenes españoles se encuentran en localidades con más de 500.000 mil habitantes. Tan solo 9% de festivales se realizan su programación en lugares con menos de 10.000 habitantes. Y la misma cantidad de eventos lo hace en localidades con ratios de población entre 51.000 y 100.000 mil.

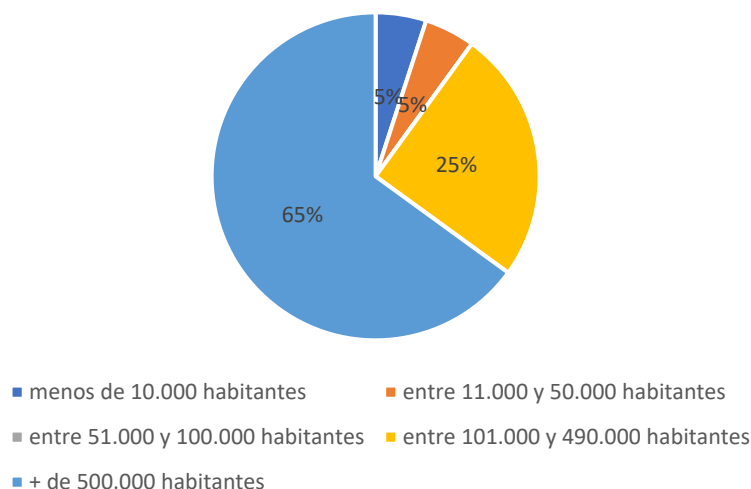
Más de la mitad (el 60%) de los festivales rusos que han participado en la encuesta se ubican en localidades con más de 500.000 mil habitantes. El número de festivales que se ubican en localidades que tienen entre 101.000 y 490.000 mil habitantes es casi el mismo que en España (25%). Solo el 5% de los festivales rusos se encuentran en localidades con menos de 10.000 habitantes y el mismo porcentaje se ubican en localidades que tienen entre 11.000 mil y 50.000 mil habitantes.

### Gráfico: Ratios de población España



Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico: Ratios de población Rusia

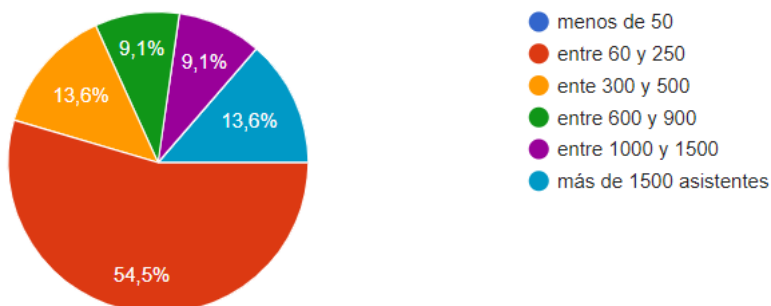


Fuente: Elaboración propia.

Uno de los factores que correlaciona con los ratios de población es la asistencia diaria del festival. Como se puede extraer de los gráficos, en casi la mitad (54,5%) de los festivales españoles la asistencia media diaria consiste entre 60 y 250 personas. Al 13,6% de ellos asiste al día entre 300 y 500 espectadores. Un 9,1% de los festivales españoles tienen una asistencia diaria de entre 600 y 900 personas y al mismo porcentaje de eventos asiste entre 1000 y 1500 visitantes. Por último, un porcentaje bastante elevado (13,6%) de eventos entrevistados confirman una asistencia media de más de 1500 espectadores al día.

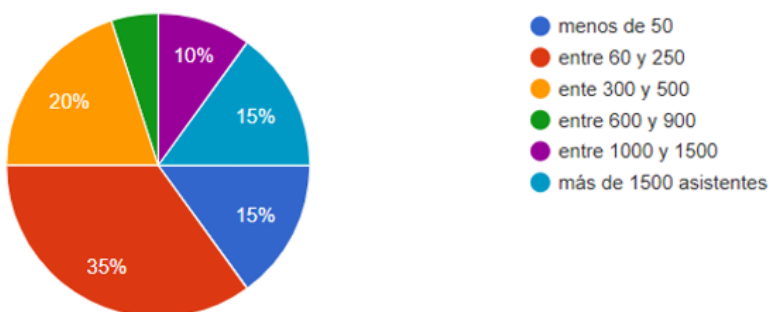
Entre los festivales internacionales de cine de Rusia la situación es ligeramente diferente, un 15% de certámenes tienen una asistencia de menos de 50 personas al día. Este indicador no se encuentra entre los festivales españoles, lo cual resulta bastante interesante, dado que es en España donde la mitad de los eventos encuestados tienen lugar en localidades con menos de 100.000 habitantes, mientras que en Rusia solo hay un 10% de este tipo de festivales. El porcentaje más elevado igual que en España corresponde a una asistencia diaria de entre 60 y 250 espectadores y en el caso de los festivales rusos equivale al 35%. A un 20% le corresponde una asistencia entre 300 y 500 personas cuando tan solo al 5% de los festivales rusos asiste entre 600 y 900 personas al día. Un 10% de certámenes tienen una asistencia diaria de entre 1000 y 1500 visitantes y a un 15% de este tipo de eventos acude más de 1500 espectadores.

**Gráfico: Asistencia media diaria España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Asistencia media diaria Rusia**

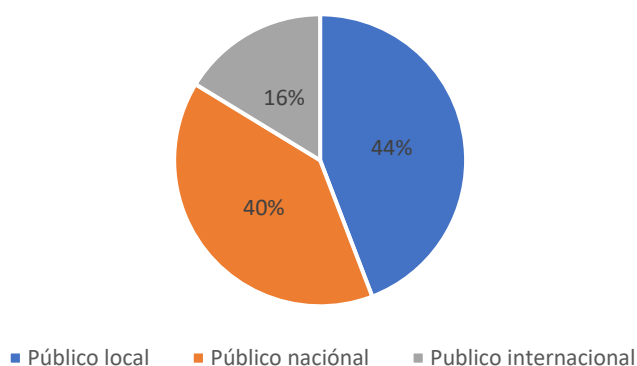


**Fuente:** Elaboración propia.

Para realizar una gestión de alta calidad de tu audiencia, es importante saber qué tipo de audiencia acude a tu festival, ya que de ello puede depender qué estrategia utilizar

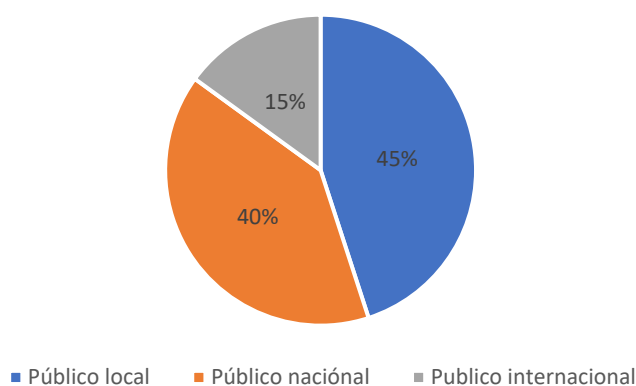
en el futuro. En los gráficos se puede ver que los indicadores de ambos países son casi idénticos. En ambos países predomina la audiencia local. En España, es un 44% de los encuestados y en Rusia es un 45%. Las audiencias locales son a menudo los contribuyentes más consistentes porque asisten a los festivales en sus comunidades de año en año mientras los programas e incluso los programadores se cambian (Wong 2011). La siguiente gran parte de la audiencia es el público nacional, en España y Rusia este indicador es el mismo y asciende al 40%. El grupo más pequeño que asiste a los festivales es el público internacional. Entre los festivales españoles, es de un 16% mientras que en los rusos es de un 15% del total.

**Gráfico: Tipo de público España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Tipo de público Rusia**

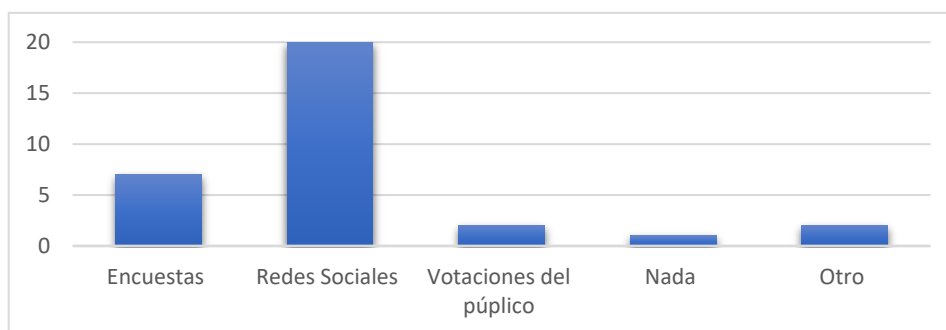


**Fuente:** Elaboración propia.



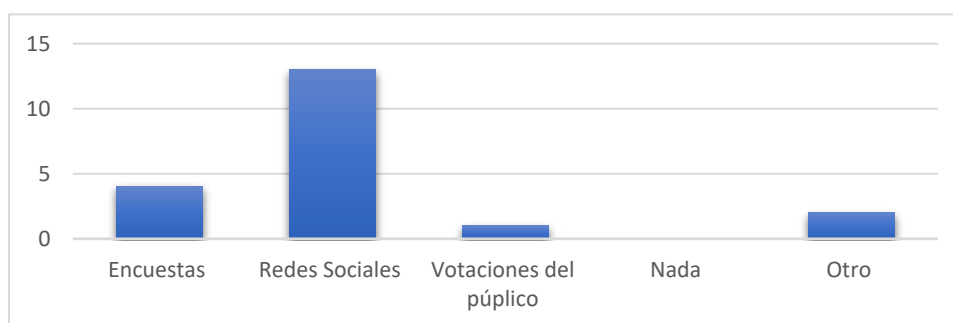
Uno de los aspectos más importantes de un evento como un festival internacional de cine es la satisfacción del público. Por eso una de las preguntas ha sido sobre las herramientas que utilizan los festivales para medir la satisfacción de sus espectadores. Se puede ver en los gráficos que en ambos países la forma más popular de medir la satisfacción de su público es el análisis de las redes sociales, así en España la utilizan 20 de 22 festivales entrevistados y en Rusia 13 de 20 certámenes cinematográficos. La siguiente herramienta en popularidad son las encuestas, en España 7 de 22 eventos suelen utilizarlas para este propósito cuando en Rusia 4 festivales recurren a esta herramienta. Un pequeño número de festivales suele medir la satisfacción de sus visitantes utilizando votaciones del público. En España hay 2 festivales que lo hagan mientras que en Rusia solamente hay 1. Solo un festival español de todos los entrevistados en ambos países ha contestado que no realiza ninguna herramienta y no ha planteado este tipo de estudios. Entre otras formas de medir satisfacción se puede encontrar entrevistas personales con los espectadores o convivencia con su público.

**Gráfico: Satisfacción del público España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Satisfacción del público Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

Para lograr un mejor funcionamiento de los festivales de cine hace falta, no solamente medir la satisfacción de su público, sino también saber fidelizarlo y captar nuevas audiencias. Y, como podemos ver, los datos de los gráficos son bastante sorprendentes. La mayoría de los festivales españoles (68,2%) tienen formas de fidelización de su audiencia, pero un porcentaje elevado (31,8%) sigue sin tener fórmulas de fidelizar a su público. Entre los festivales rusos la situación es bastante parecida, aunque el porcentaje de los festivales que sí tienen un sistema de fidelización es más elevado que en España y asciende a 80% de los eventos entrevistados, solo el 20% de los festivales rusos no toman ninguna acción para fidelizar a su público.

Las formas más comunes que utilizan los festivales españoles para fidelizar a los públicos son:

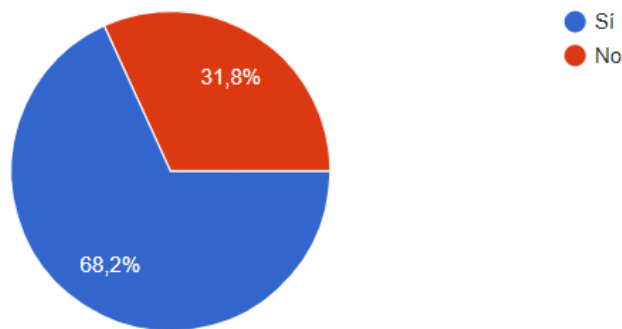
- Sistema de abonos.
- Programación de calidad.
- Invitados de prestigio.
- Organizando las muestras con creadores presentes.
- Promoción en redes sociales.
- Newsletter.
- Organización de las actividades relacionadas con el festival durante todo el año.
- Regalando el merchandising del festival.

Las formas que utilizan los festivales rusos para este propósito son levemente diferentes, por ejemplo, la respuesta más popular entre los eventos españoles ha sido el sistema de abonos y sorprendentemente no la encontramos entre los comentarios de los festivales rusos, pero encontramos los siguientes:

- Uso activo de redes sociales.
- Promoción en los medios de comunicación.
- Eventos de promoción.

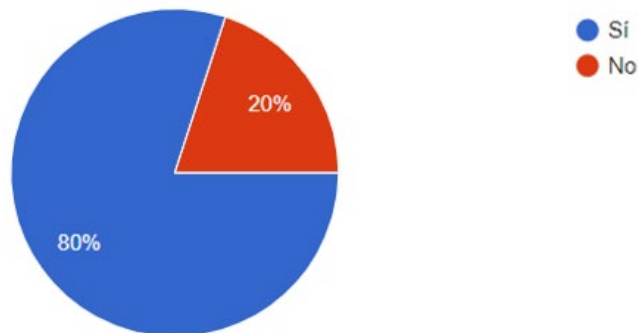
- Encuentros con personalidades de la industria cinematográfica.
- Newsletter.
- Trabajo con bases de invitados.
- Programa de "amigos de festival".
- Organización de las actividades relacionadas con el festival durante todo el año.

**Gráfico: Fidelización del público España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Fidelización del público Rusia**



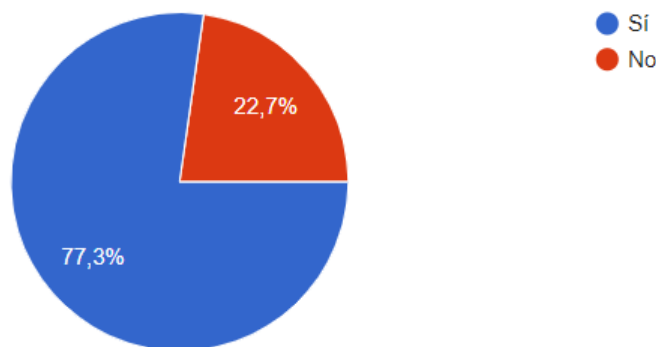
**Fuente:** Elaboración propia.

Tal y como dice Klingmann (2007) citada por Wong (2011 p.54), los festivales también se ven como aspectos de la marca urbana global, las atracciones turísticas y los servicios locales. Los festivales de cine internacionales pueden ser un elemento relevante del turismo cultural ya que son un "producto lúdico-turístico de lo más completo y atrayente" (Vila, Vila 2012). Por eso una de las preguntas clave en este bloque ha sido ¿Creen los responsables de los festivales que su evento potencia el turismo en la zona?

Como podemos observar en los gráficos la mayoría (el 77,3%) de los festivales españoles interrogados creen que influyen positivamente al turismo en la zona, pero al mismo tiempo un porcentaje bastante elevado (el 22,7%) de los festivales consideran que no tienen influencia en el turismo.

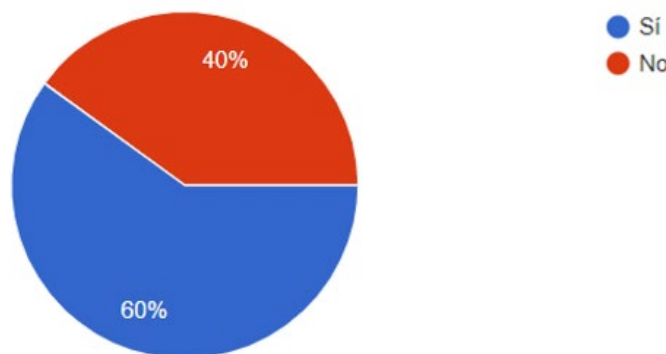
Entre los festivales rusos la situación es bastante parecida, la mayoría (60%) de los representantes sí que creen que influyen a la situación turística de la zona, aunque el porcentaje de los festivales que opinan que no potencian el turismo es más elevado que en España y asciende al 40%. En ambos países, la mayoría de los festivales que consideran que no influyen al panorama turístico de su localidad se identifican o como eventos de formato pequeño o como festivales de temática específica como pueden ser certámenes de cine social o estudiantil.

**Gráfico: Potenciación de turismo España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Potenciación de turismo España**



**Fuente:** Elaboración propia.

Los grandes festivales internacionales de cine se pueden ver como un "elemento de mejora de la actividad turística y componente fundamental en la creación de imagen de destino de la ciudad, tanto a nivel nacional como internacional" (Vila, Vila 2012). Además, estos festivales "a través de la atracción turística, maximizan el empleo, el valor económico, así como las externalidades positivas que se generan (mayor oferta cultural, orgullo local o impacto inducido)" (Bonet 2011). Pero los eventos de este formato tienen otra cara, porque normalmente al público local (que representa la mayoría del público de los festivales de cine) pueden resultar desagradables, mientras que los festivales más pequeños resultan más amables al público local, menos orientados a los negocios y cuyo objetivo principal es mostrar buenas películas a un público agradecido (Wong 2011).

Según Araújo Vila y Domínguez Vila (2012) la gente atraída por el turismo cultural persigue los siguientes objetivos que los festivales de cine deben saber proporcionar para poder atraer a este público:

- Novedad: deseo de buscar propuestas nuevas y diferentes.
- Socialización: necesidad de interactuar con un grupo.
- Prestigio/estatus: deseo de ocupar una alta posición.
- Descanso y relax: evadirse mental y físicamente de la rutina.
- Valores educacionales/enriquecimiento intelectual: deseo de ampliar los conocimientos intelectuales.
- Mejorar el parentesco y relaciones: deseo de mejorar las relaciones familiares.
- Regresión: deseo de participar en experiencias/comportamientos que nos recuerdan a la etapa de adolescente o niño.

## 8 Gestión de las finanzas

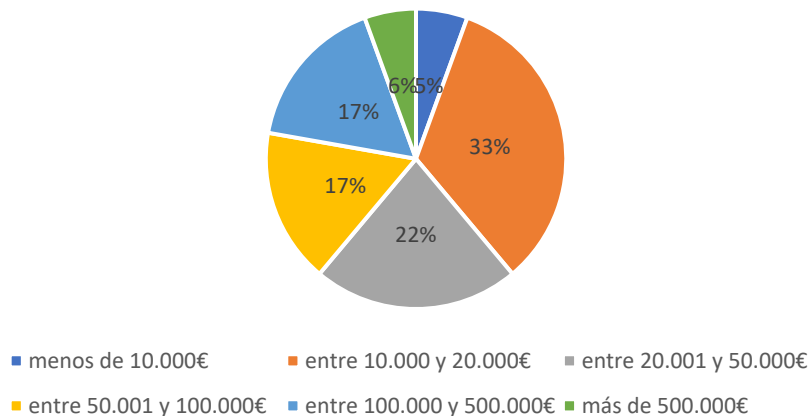
La financiación y gestión de aspectos económicos son temas muy sensibles para gran parte del sector cultural en general y para los festivales internacionales de cine en particular. De una gestión eficaz de las finanzas depende el buen funcionamiento de los eventos como los festivales de cine, su viabilidad económica y algunas veces la calidad tanto de la programación como de los eventos paralelos al festival. Al fin y al cabo, "el volumen y estructura de los ingresos (la relación entre ingresos propios y recursos gubernamentales, por ejemplo) condiciona la libertad de un festival, y obviamente los costes que puede asumir" (Bonet 2011).

Hablando del presupuesto disponible de los festivales entrevistados es complicado comparar los datos de los dos países debido al hecho de que la realidad económica en ambos países es muy diferente, no solo porque la divisa es diferente sino también porque tienen un coste distintivo. Analizando los datos podemos extraer que un segmento mayoritario de los festivales españoles (33%) maneja el presupuesto de entre 10.000 € y 20.000 €. Un 20% de los certámenes cuenta con un presupuesto de entre 20.001 y 50.000 €, un porcentaje menor de festivales (17%) tiene un presupuesto de entre 50.001 y 100.000 €, el mismo porcentaje de festivales tiene un presupuesto de entre 100.000 y 500.000 €. Tan solo 6% de todos los festivales españoles que han participado en la encuesta manejan el superior a 500.000 € y un porcentaje todavía menor un 5% con presupuesto que se sitúa debajo de 10.000 €.

Los datos de los festivales rusos son bastante diferentes, pero tampoco podemos confiar demasiado en su representatividad dado que solo mitad de los entrevistados han podido proporcionar información acerca del presupuesto aproximado de sus eventos. Para mejor entendimiento de los valores representados en el gráfico "Presupuesto disponible Rusia" hay que saber que el tipo de cambio rublo/euro en el momento de la encuesta era de 90 rublos/1 euro. Como podemos ver en el diagrama la mitad de los certámenes de cine rusos tienen un presupuesto que se sitúa entre 100.000 y 500.000P que aproximadamente corresponde a entre 1.100 y 5.500€. Solo un 17% de los encuestados ha marcado que manejan presupuestos de entre 500.000 y un millón de

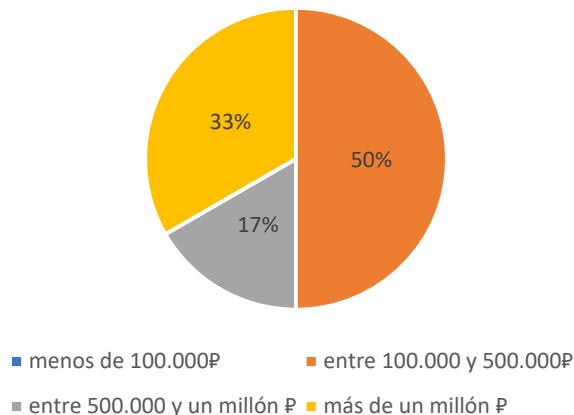
rublos. Un 33% de los festivales rusos tienen presupuestos que superan un millón de rublos, pero ni uno de ellos alcanza el presupuesto de 100.000 € que tienen algunos eventos españoles.

**Gráfico: Presupuesto disponible España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Presupuesto disponible Rusia**



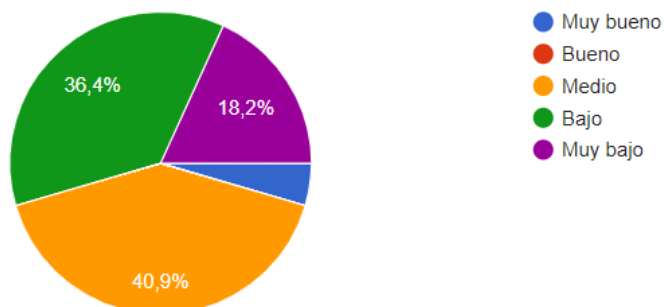
**Fuente:** Elaboración propia.

Atendiendo el tema del presupuesto hemos preguntado a los representantes de los festivales como ellos valoran el presupuesto de su festival. Como podemos ver, la información en los gráficos de los dos países es bastante difetente. Así, la mayoría de los representantes de los festivales españoles (40,9%) valoran el presupuesto de su evento como medio, un 36,4% lo ve como bajo y un porcentaje bastante elevado (18,2%) valoran su presupuesto disponible como muy bajo. Lo curioso es que no encontramos a

nadie que considere su presupuesto como bueno. Tan solo el 4,5% de los festivales ha contestado que valoran su presupuesto como muy bueno.

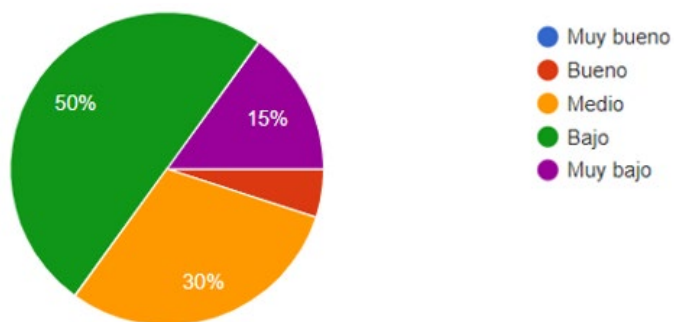
La situación entre los festivales rusos es la siguiente: la mitad de ellos (50%) ven sus presupuestos como bajos y otro 15% como muy bajos. Un 30% de los encuestados valoran su presupuesto como medio y solo un 5% como bueno. Y como podemos ver, ni uno de ellos considera su presupuesto como muy bueno.

**Gráfico: Valoración del presupuesto España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Valoración del presupuesto**



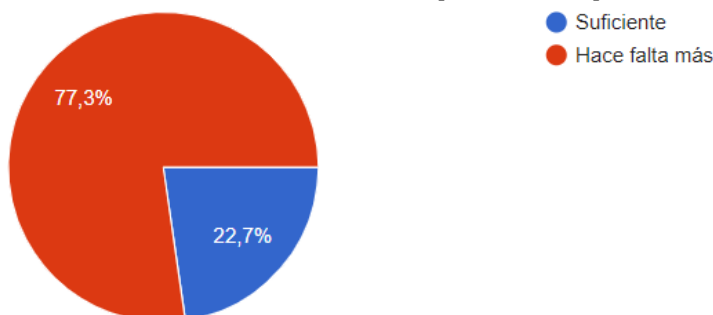
**Fuente:** Elaboración propia.

La siguiente pregunta relacionada con el tema de presupuesto ha sido ¿Cree que el presupuesto disponible es más que suficiente o se necesita más? A pesar de que la respuesta fue bastante predecible, los datos obtenidos son bastante interesantes. Como podemos ver en los diagramas de abajo, la gran parte (77,3%) de los encuestados españoles creen que a sus eventos les hace falta más presupuesto, pero al mismo tiempo un 22,7% afirman que el presupuesto que manejan es más que suficiente. Entre los



festivales rusos la situación es menos optimista ya que el 100% de los festivales que han participado en la encuesta considera sus presupuestos como insuficientes.

**Gráfico: Presupuesto España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Presupuesto Rusia**



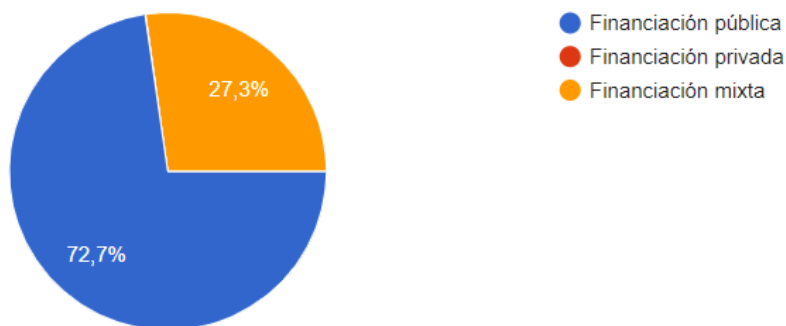
**Fuente:** Elaboración propia.

Hablando de tipos de financiación podemos ver que la realidad española contrasta significativamente con la rusa. Extraemos del análisis que en un 72,7% de los festivales españoles prevalece la financiación pública, la dependencia de fuentes de financiación pública desgraciadamente es todavía la realidad del sector cultural español en general, no solo de festivales de cine. Solo en un 27,3% de los festivales españoles entrevistados prima la financiación mixta público-privada, y ni uno de estos eventos tiene gran parte de sus ingresos de fuentes privadas, como podrían ser los ingresos directos por derivados de la demanda del público o ingresos por sponsorizaciones. Pero al mismo tiempo la mayoría de estos festivales (95,5%) creen necesaria la búsqueda de otras formas de financiación, y solo un 4,5% opina lo contrario.

Aunque la mayoría de los certámenes cinematográficos rusos (95%) también ven necesidad en la búsqueda de otras formas de financiación, en la mitad de ellos (50%)

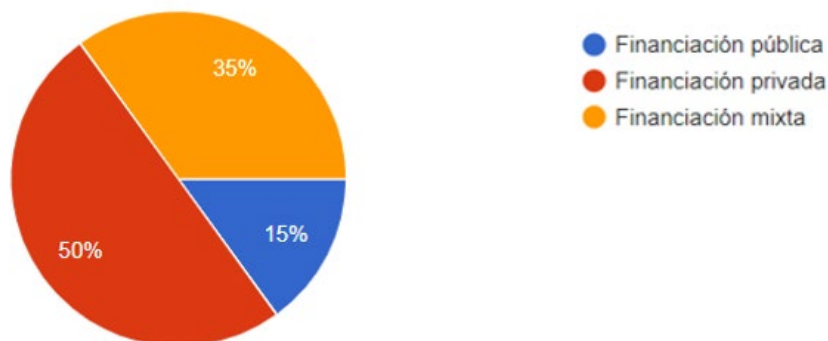
prevalece la financiación privada y en un 35% financiación mixta. Eso demuestra que la realidad de sector cinematográfico ruso es más cercana al modelo anglosajón que al modelo de Europa de este, ya que solo un 15% de los festivales rusos entrevistados han confirmado que en ellos prima la financiación pública.

**Gráfico: Tipo de financiación España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Tipo de financiación Rusia**



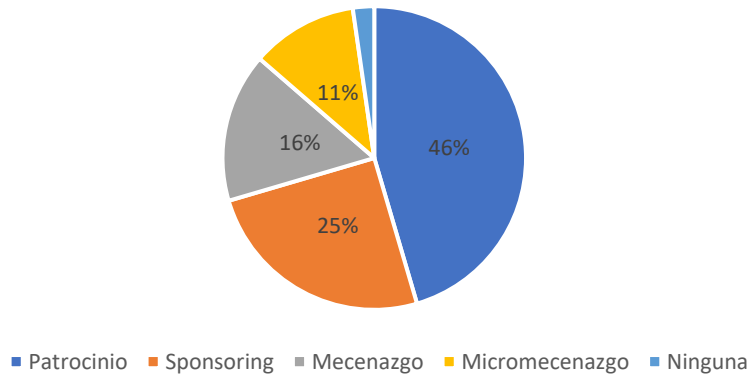
**Fuente:** Elaboración propia.

Las vías alternativas de financiamiento son buenas fuentes de ingresos para los festivales de cine. Como podemos ver en los gráficos de ambos países, las fórmulas más populares de financiación son el patrocinio y el sponsoring, así, un 46% de los festivales españoles acude a patrocinio y un 25% al sponsoring, entre los festivales rusos el panorama es bastante parecido, de modo que, un 43% de los certámenes internacionales de cine utilizan el patrocinio como forma principal de financiación alternativa y un 40% utilizan sponsoring.

No es nada sorprendente que en los festivales prevalecen exactamente estas formas de financiación “ya que su financiamiento usualmente no está destinado para un objetivo o parte específica del proyecto” (Instituto Multimedia DerHumALC 2016), como a menudo pasa con las subvenciones públicas. ¿Qué le hace falta al festival para conseguir patrocinadores corporativos? Algunos de los criterios clave son una alta visibilidad en medios de comunicación y un alto nivel de audiencia, por eso es muy importante hacer estudios de su público principal y realizar un seguimiento de su cantidad. Según el manual “Cómo crear un festival de cine con compromiso social” Para los festivales de cine es más posible conseguir un patrocinio por canje que un apoyo monetario, dado que para las compañías pequeñas que cada vez participan más como patrocinadores resulta más fácil “contribuir con un bien o servicio gratuito o con descuento” (Instituto Multimedia DerHumALC 2016).

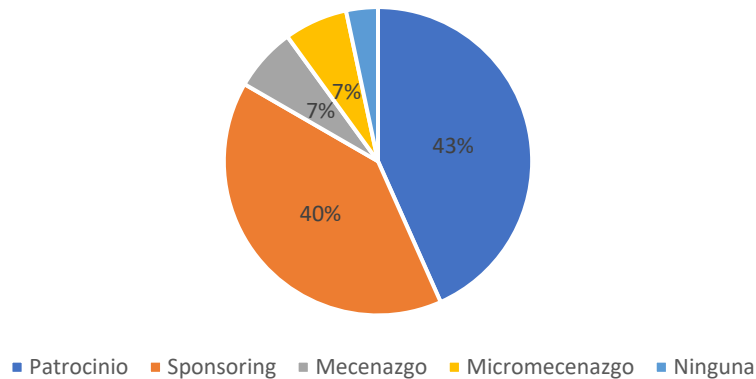
Igualmente, podemos ver en los gráficos que otras vías de financiación no son tan populares, por ejemplo, en España un 16% de los festivales cuentan con mecenazgo como una de las fuentes de financiación y un 11% de eventos utilizan micromecenazgo también conocido como financiamiento colectivo. En Rusia los datos todavía son menores así solo un 7% de los certámenes rusos entrevistados utilizan mecenazgo y el mismo porcentaje de eventos recurre a micromecenazgo. Estas cifras también tienen su explicación ya que el micromecenazgo es una buena forma para iniciar un proyecto, pero no puede servir como una fuente estable de financiamiento, y normalmente el éxito de estas compañías depende mucho de los contactos que tienen los organizadores y la inspiración del proyecto mismo (Instituto Multimedia DerHumALC 2016).

### Gráfico: Formas alternativas de financiación España



Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico: Formas alternativas de financiación Rusia



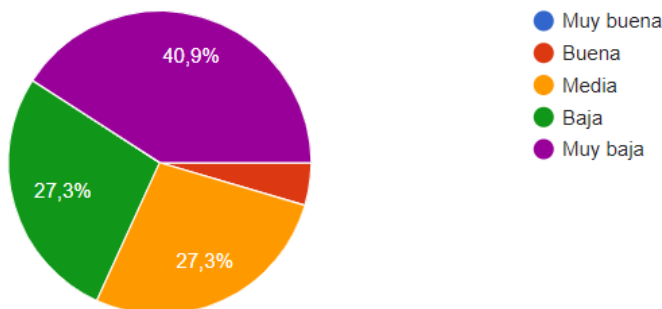
Fuente: Elaboración propia.

Hablando de la gestión económica es importante visibilizar el tema de la rentabilidad ya que, como sabemos, muchos proyectos culturales en general y los festivales de cine en particular desgraciadamente no pueden presumir de rentabilidad económica. Y, como podemos extraer de los gráficos, un porcentaje bastante elevado (40%) de los festivales españoles ve la rentabilidad de su festival como muy baja y otro 27,3% como baja. El mismo porcentaje de festivales valora su rentabilidad económica como media y tan solo un 4,5% la valora como buena.

La situación entre los certámenes rusos es levemente mejor, aunque un 30% de los festivales valoran su rentabilidad como media y otro 15% como buena, el porcentaje de los festivales rusos que estiman su rentabilidad como baja o muy baja en total asciende a un 55%, lo que conforma más de la mitad de todos los festivales encuestados. Como

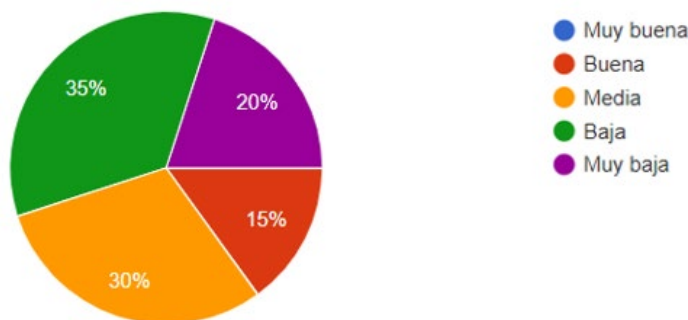
era de esperar, lamentablemente ni un festival tanto español como ruso de todos los entrevistados ha podido definir su rentabilidad económica como muy buena. Desafortunadamente, los datos proporcionados solo confirman el prejuicio de que los proyectos culturales, incluidos los festivales internacionales, a menudo no son proyectos rentables en términos económicos. Al fin y al cabo, el festival de cine es un evento cultural costoso que requiere asignaciones específicas que pueden provenir tanto de instituciones públicas de diferentes niveles como de patrocinadores, cuyo interés y nivel de participación depende del prestigio y público objetivo del festival (Alekseeva 2015).

**Gráfico: Rentabilidad económica España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Rentabilidad económica Rusia**

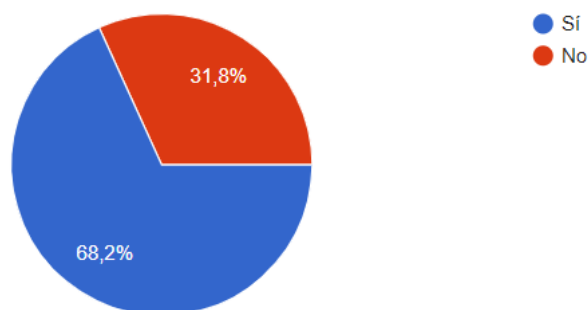


**Fuente:** Elaboración propia.

Otro tema importante para analizar en este bloque son las entradas, ya que son una de las pocas formas para los festivales para generar ingresos propios y acercarse a una cierta rentabilidad económica, aunque esta parte de ingresos por taquilla al final representa a una parte pequeña en comparación con otras formas de financiación. Por

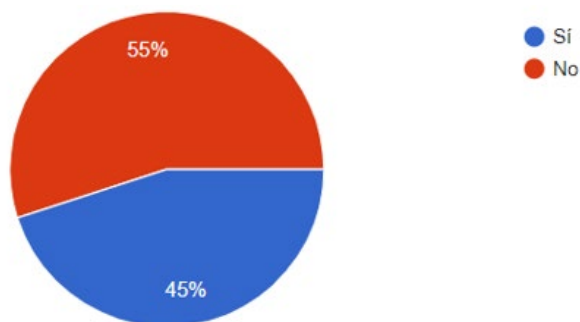
eso una de las preguntas ha sido - ¿Cree que es importante poner precio de entrada a los festivales? Como vemos en los diagramas la mayoría de los organizadores de los festivales españoles (68,2%) considera que es importante poner precio de entrada y solo un 31,8% cree que no. A su vez, la opinión de los organizadores rusos es justo la contraria así la gran parte de ellos un 55% está convencido que no hace falta cobrar la entrada al festival, y solamente un 45% de los representantes cree que es importante.

**Gráfico: Entradas España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Entradas Rusia**



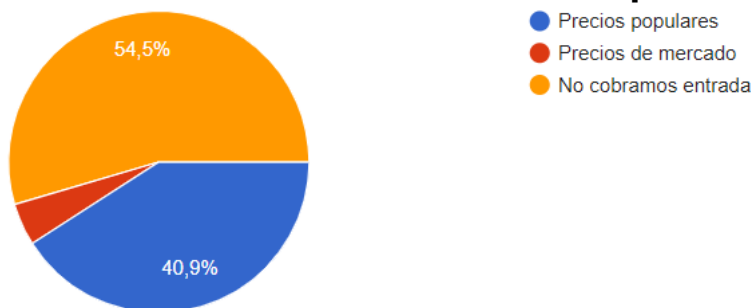
**Fuente:** Elaboración propia.

La pregunta intrínsecamente relacionada con la anterior es - ¿Qué política de precio tiene el festival? De aquí podemos extraer datos bastante curiosos. Como podemos ver, más de la mitad de los festivales españoles (54,5%) no cobra la entrada, lo que resulta bastante contradictorio ya que la mayoría de ellos antes afirmaba que es importante poner precio de entrada. Además, la gran parte de los que cobran la entrada

las ofertan a precios populares y tan solo 4,5% a precio de mercado. Hablando del precio, todos los festivales españoles tienen sus precios por debajo de 10€.

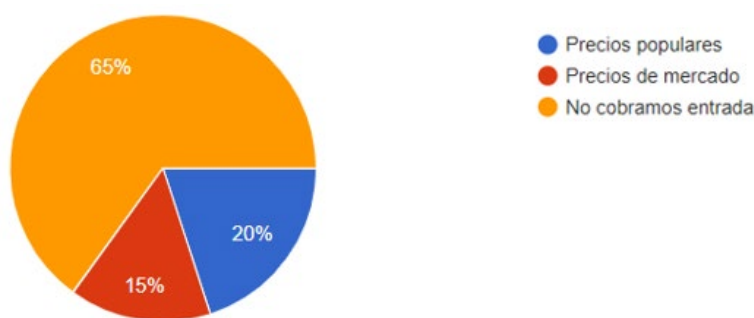
La realidad de los festivales rusos en esta cuestión es menos contradictoria porque la gran mayoría (un 65%) de los festivales no cobran la entrada y esto correlaciona con las respuestas acerca de la importancia de poner precios de entrada, ya que un 55% de los organizadores consideraba innecesario cobrar la entrada a su evento. Igualmente, entre los festivales que sí que suelen poner precios a entradas (20%) sigue la política de precios populares y un 15% de precios de mercado. Por motivos mencionados anteriormente en este capítulo es complicado comparar los precios de estos dos países, pero según las repuestas de los representantes de los festivales rusos casi todos tienen precios por debajo de 1000₽ que corresponde más o menos a 9€.

**Gráfico: Precio de entradas España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Precio de entradas Rusia**



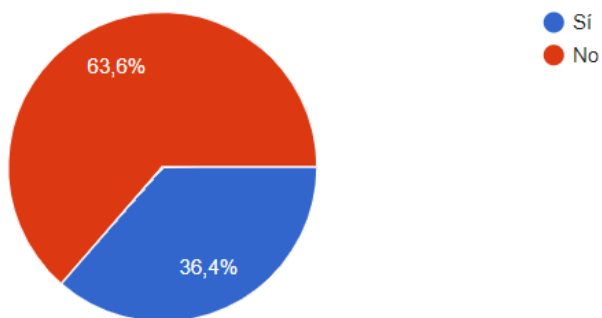
**Fuente:** Elaboración propia.

Generar ingresos a través de la taquilla como ya nos hemos asegurado no es una práctica común porque algunos festivales *"no lo hacen simplemente porque su público*

*objetivo no podría pagarlas*” (Instituto Multimedia DerHumALC 2016). Para estos casos varios festivales de los que hemos entrevistado utilizan el sistema de taquilla inversa, que permite después de la proyección, de manera voluntaria, donar la cantidad que consideran adecuada. O por ejemplo algunos de los certámenes *“comparten las ganancias de la taquilla con los cines en vez de pagar un alquiler por el espacio”* (Instituto Multimedia DerHumALC 2016).

Otra pregunta relacionada con el tema de las entradas es el sistema de abonos. Como hemos visto antes algunos festivales lo utilizan como forma eficaz de fidelizar su público. El sistema de abono igualmente sirve como un método de seguro, especialmente para algunos certámenes de formato pequeño porque permite asegurar asistencia en las proyecciones. A pesar de que el 36,4% de los festivales españoles utiliza un sistema de abonos, la mayoría de ellos (63,6%) no lo tiene. En Rusia el porcentaje de los festivales que cuentan con el sistema de abonos es todavía menor, tan solo un 5% lo utiliza y el otro 95% no. Estos resultados los explica el hecho de que, para tener implementado el sistema de abonos, inicialmente hay que cobrar la entrada al público al cual la oferta de abono le parecía atractiva, pero como hemos visto en el análisis anterior que gran parte tanto de festivales españoles como rusos no suelen cobrar entrada.

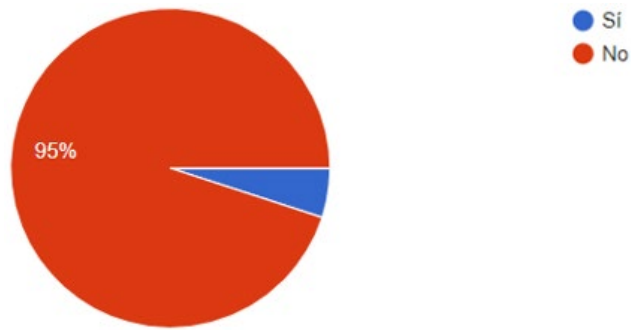
**Gráfico: Sistema de abonos España**



**Fuente:** Elaboración propia.



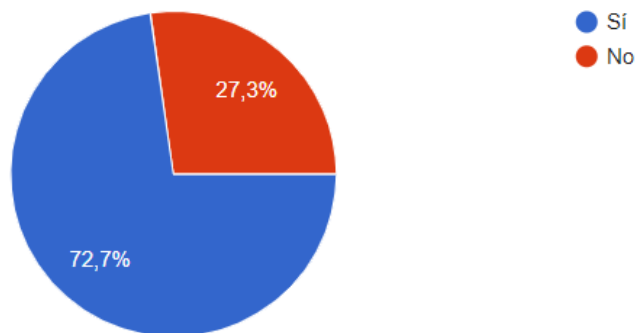
**Gráfico: Sistema de abonos Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

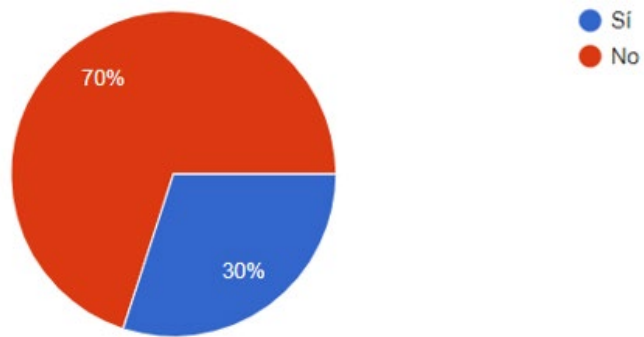
Entre otras fuentes de financiación podemos ubicar el merchandising, ya que es una fórmula que combina en si varias ventajas ya que, vendiendo bolsos, camisetas catálogos etc. no solo se genera ingresos, sino también se publicita el evento. Como podemos observar en los diagramas, los datos de los dos países se diferencian bastante, así, la gran parte de los festivales españoles (72,7%) venden su merchandising y solo un 27,3% no lo hace. En Rusia la situación es justo la contraria únicamente un 30% de los certámenes de cine rusos comercializan su merchandising, mientras que un 70% no lo vende.

**Gráfico: Merchandising España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Merchandising Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

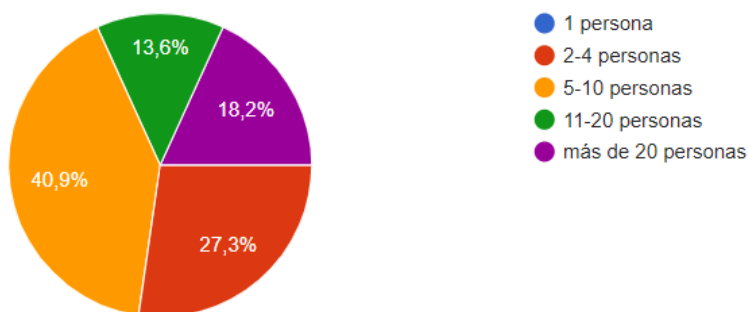
## 9 Gestión de Recursos Humanos

A menudo el éxito de un festival internacional de cine depende del su equipo, ya que gracias al personal que garantiza su buen funcionamiento, un evento tan complejo como es un festival de cine tiene la oportunidad no solo de ver la luz, sino de brindar una oportunidad para que un gran número de personas vea películas únicas. La gestión de recursos humanos en los festivales de cine tiene sus peculiaridades ya que, normalmente, en el intervalo entre las celebraciones del festival, el número de empleados permanentes es pequeño (unas diez personas), pero durante la época de festival, se puede ampliarse hasta más de cien empleados (Alekseeva 2015).

Como podemos ver, los datos obtenidos a través de la encuesta confirman la anterior afirmación sobre la cantidad de personal en la plantilla de los festivales. Así un 40% de los festivales españoles tienen en su equipo entre 5-10 personas, en un 27,3% de eventos el equipo está formado de 2 a 4 personas. En un 13,6% de los eventos entrevistados trabajan de 11 a 20 personas. Y solo en un 18,2% de los festivales el equipo consiste en más de 20 personas.

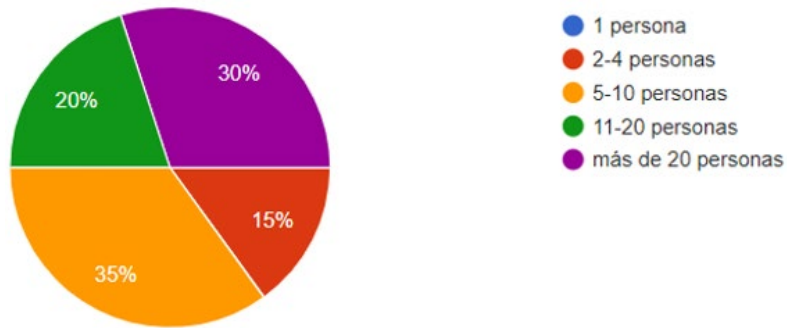
Igualmente, la franja más extendida entre los festivales rusos coincide con la de España así un 35% de los eventos incluyen a entre 5 y 10 personas. Un 20% de los festivales rusos cuentan con entre 11 y 20 trabajadores. Un 15% de los certámenes reportan que tienen entre 2 y 4 personas empleadas. Un porcentaje bastante elevado (30%) de los festivales rusos entrevistados reportan que cuentan con equipos por encima de los 21 empleados.

**Gráfico: Cantidad de Personal España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Cantidad de Personal España**

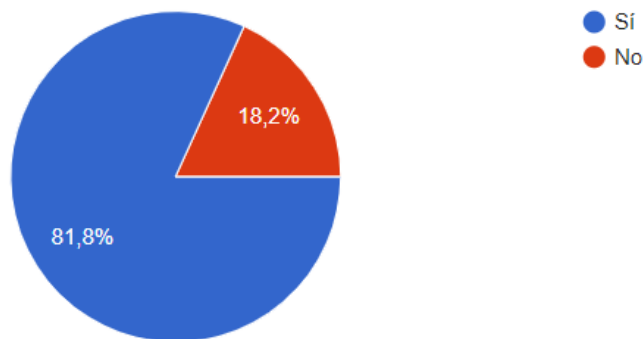


**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto al equipo permanente del festival un 81,8% de los certámenes españoles afirma que cuentan con él aún fuera de la época de celebración del festival y únicamente un 18,2% de eventos responden que no tienen un personal permanente. Entre los festivales rusos las cifras casi son idénticas así un 85% de los festivales entrevistados reportan que disponen de un equipo permanente y un 15% de festivales carecen de él.

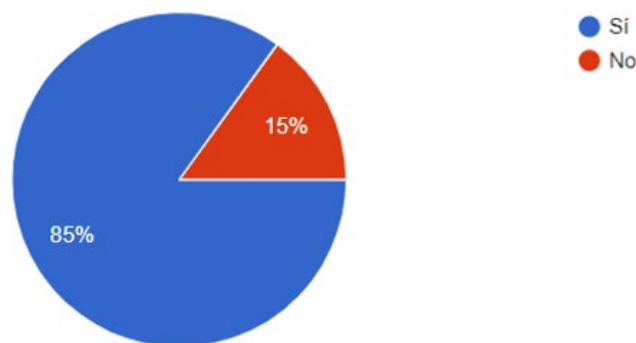
El patrón que se puede rastrear entre los festivales tanto españoles como rusos que carecen de un equipo permanente es que la gran parte de ellos cuentan con un presupuesto bastante bajo, o la organización que realiza el festival no lo tiene como la actividad primordial. Entre este grupo distingue mucho el Festival internacional de cine de estudiantes VGIK, que está organizado por la universidad y gran parte de su equipo está formado por alumnos, por la rotación de estudiante de año a año no permite contar con un equipo estable.

**Gráfico: Equipo permanente España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Equipo permanente Rusia**

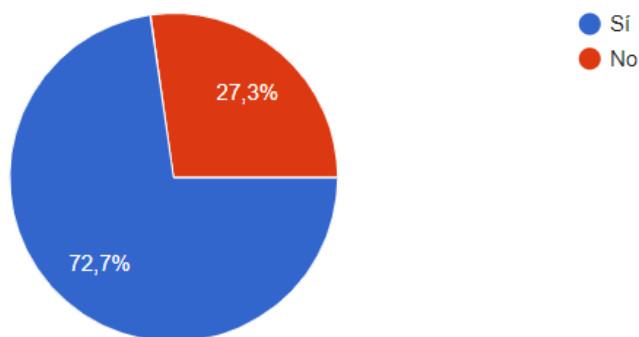


**Fuente:** Elaboración propia.

Una de las preguntas clave de este apartado ha sido - ¿Existe la figura del Gestor Cultural en la plantilla del festival? Porque consideramos que profesional de esta área podría aportar mucho a una celebración cultural como el festival internacional de cine, ya que su conocimiento es suficiente para estar ocupado en varios departamentos del festival. Así, un gestor cultural podría desempeñar tareas de producción o de coordinación de locales/sedes o incluso trabajar en el departamento de comunicación.

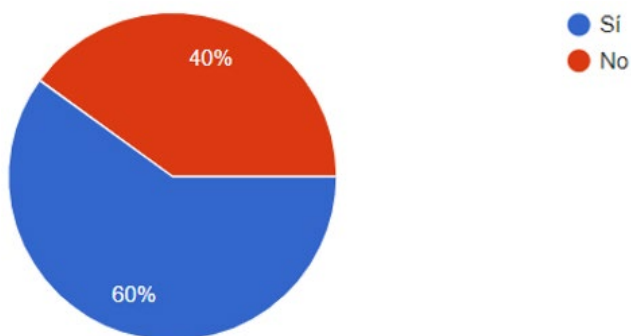
Como podemos apreciar en los gráficos, la mayoría de los festivales españoles (un 72,7%) afirman que tienen en su equipo un gestor cultural, aunque el porcentaje de los que no lo tienen es bastante alto, conformando un 27,3% del total. Entre los certámenes cinematográficos rusos esta cifra es todavía más elevada así un 40% de eventos no cuentan con un gestor cultural en su plantilla, aun así, más de la mitad (un 60%) sí que cuenta entre su personal con un gestor cultural.

**Gráfico: Gestor Cultural España**



**Fuente:** Elaboración propia.

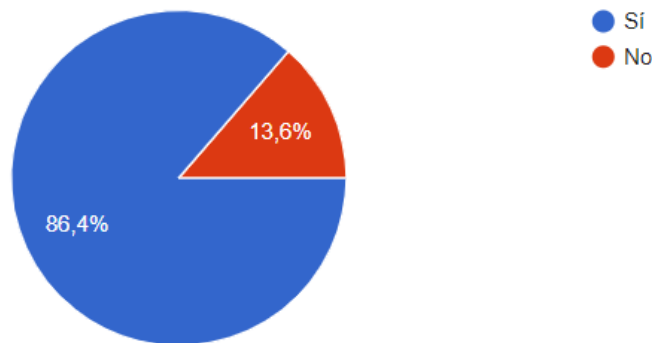
**Gráfico: Gestor Cultural Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

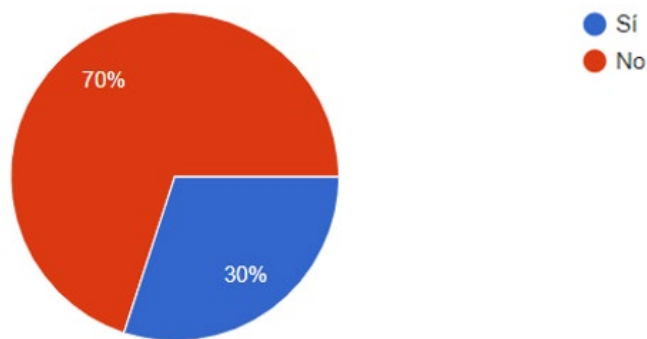
A la pregunta: ¿Cree que es importante la formación en gestión cultural para la organización de los festivales? Encontramos repuestas bastante contradictorias así una gran mayoría (86,4%) de los representantes de los festivales españoles han respondido afirmativamente a esta pregunta y tan solo un 13,6% de ellos consideran que no es necesario tener formación en Gestión Cultural para poder organizar un evento como un festival internacional de cine. Las repuestas de los festivales rusos son diametralmente contrarias de tal forma que un 70% de los encuestados están convencidos que no hace falta tener formación en gestión cultural y tan solo un 30% de los representantes cree lo opuesto. Pero, aun así, las opiniones de los organizadores tanto españoles como rusos, coinciden en una cosa que es imprescindible poseer de los conocimientos de cine para desempeñar cualquier tarea en un festival de cine.

### Gráfico: Formación en Gestión Cultural España



**Fuente:** Elaboración propia.

### Gráfico: Formación en Gestión Cultural Rusia

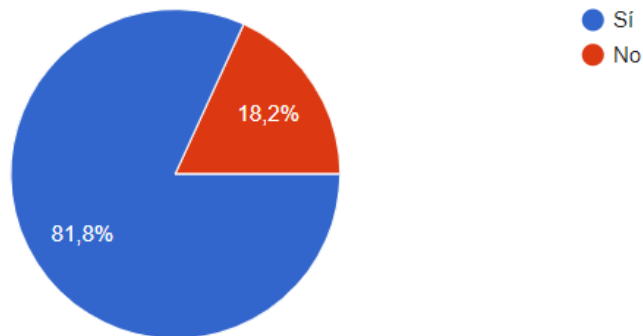


**Fuente:** Elaboración propia.

El voluntariado es una parte de equipo que empieza a formarse poco antes de la celebración del festival y trabaja justo durante esta época. Esta parte del equipo es muy importante debido a que normalmente ellos están en contacto más estricto con el público y actúan como "cara" del festival. Además, *"los voluntarios pueden ocupar todas las posiciones que requieren menos habilidades especializadas y menos conocimiento del festival"* (Instituto Multimedia DerHumALC 2016). Entendiendo esta importancia hemos preguntado a los representantes de los festivales si sus eventos cuentan con este grupo.

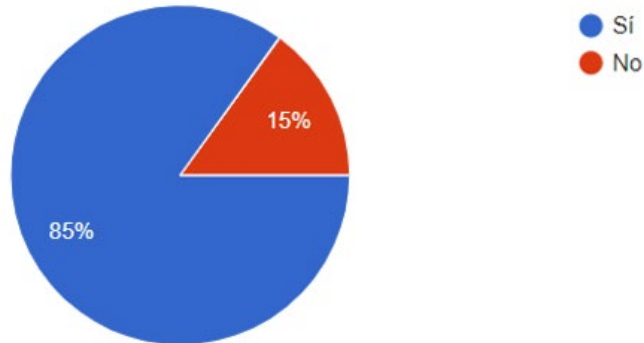
Como podemos ver en los gráficos no hay mucha diferencia entre los datos de los dos países. Así en España un 81,8% de entrevistados afirman que recurren a la ayuda de voluntariado y un 18,2% de los eventos no lo hace. Un 85% de los certámenes rusos dispone de personal voluntario mientras que solo un 15% no suele utilizar los voluntarios mientras se celebra el festival.

### Gráfico: Voluntariado España



**Fuente:** Elaboración propia.

### Gráfico: Voluntariado Rusia



**Fuente:** Elaboración propia.

Resulta curioso que el elemento común entre los festivales tanto españoles como rusos que no cuentan con los voluntarios es que la gran parte de ellos son festivales especializados en temáticas específicas como por ejemplo cine árabe o judío o cine que trata sobre el arte.

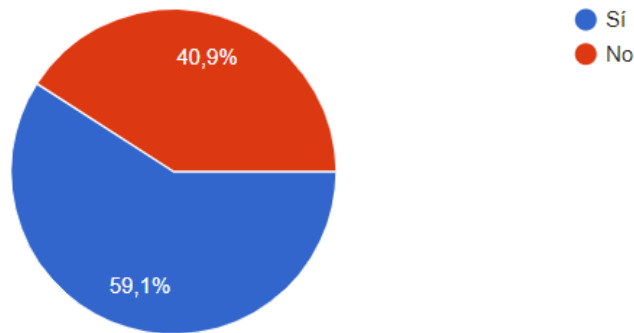
Según el manual "*Cómo crear un festival de cine con compromiso social*" hay que ser consciente y no poner expectativas muy altas sobre el voluntariado, ya que, en sociedades sin una cultura desarrollada de voluntariado o estancias, o donde la gente vive en condiciones económicas complicadas, resulta difícil incluso encontrarlos. Por esto es muy importante saber explicar a su voluntariado los beneficios que conlleva el hecho de formar este grupo, como por ejemplo podría ser el acceso gratuito a las películas del festival, la oportunidad de conocer a los invitados extranjeros y lo más importante, la



oportunidad de aprender como trabajar en equipo y desarrollar habilidades de organización. (Instituto Multimedia DerHumALC 2016)

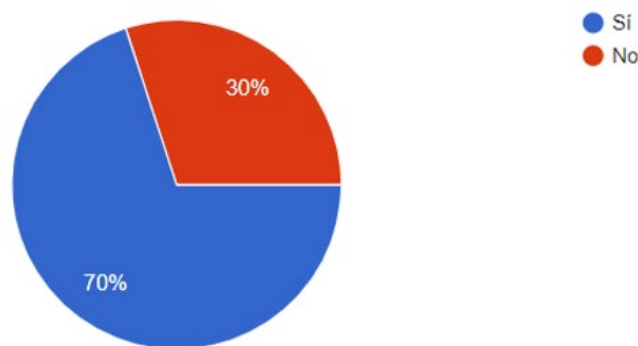
Para gestionar de forma eficaz tus equipos principal y voluntario, es importante implementar una política de motivación y de control de la calidad del personal, porque un equipo motivado y contento es una garantía de que el trabajo se realizará de manera eficiente y a tiempo. Como podemos observar en los diagramas de abajo más de la mitad (59,1%) de los festivales españoles reportan que utilizan una política de motivación y de control de la calidad de su equipo, incluido el equipo voluntario, mientras que un porcentaje bastante elevado (40,9%) no tiene implementada esta herramienta. La realidad de los festivales rusos es bastante similar, así un 70% cuenta con este sistema en su festival y tan solo un 30% no suele utilizarlo.

**Gráfico: Política de control de calidad y de motivación España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Política de control de calidad y de motivación Rusia**



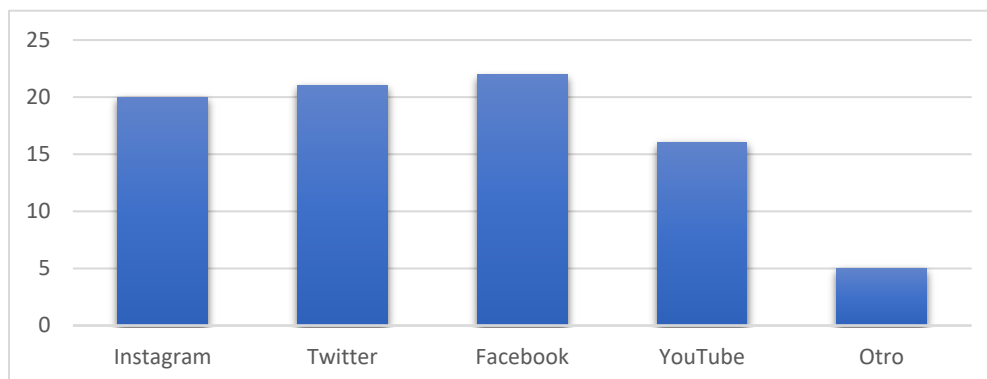
**Fuente:** Elaboración propia.

## 10 Gestión de comunicación y relaciones públicas

Sin comunicación y redes sociales es imposible imaginar hoy en día el buen funcionamiento de cualquier proyecto cultural, incluido los festivales internacionales de cine. Por eso en este capítulo vamos a analizar tanto la presencia de los festivales de cine en las redes sociales y el uso que les dan, ya que son una herramienta con la que se puede conseguir no solo la visibilidad del festival, como también atraer nuevos públicos y crear una comunidad fidelizada a través del posicionamiento de la marca del festival.

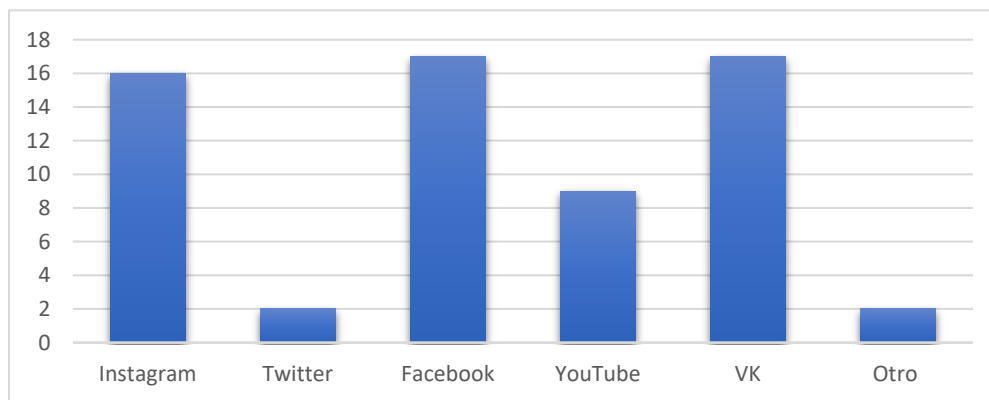
Aunque ahora es imposible imaginar que un proyecto o entidad cultural no tenga redes sociales, hemos tenido que preguntar si los festivales están presentes en RRSS. El 100%, tanto de los festivales españoles como rusos, que han participado en la encuesta han confirmado su presencia en redes sociales. Pero la variedad de redes sociales ahora es bastante grande, y cada una tiene su especialidad y su público. Como podemos ver en los gráficos de abajo, la red más popular entre los festivales españoles es Facebook. La totalidad de los 22 certámenes entrevistados están presentes en esta plataforma. Le sigue Twitter, utilizado por 21 de los 22 festivales. En Instagram están presentes 20 de los 22 festivales, mientras que la red que menos utilizan es YouTube, donde solo 16 de 22 festivales suelen subir el contenido a esta plataforma. Entre otros podemos encontrar que algunos festivales también utilizan el LinkedIn, Issuu, Telegram, Flickr.

**Gráfico: Redes Sociales España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Redes Sociales Rusia**

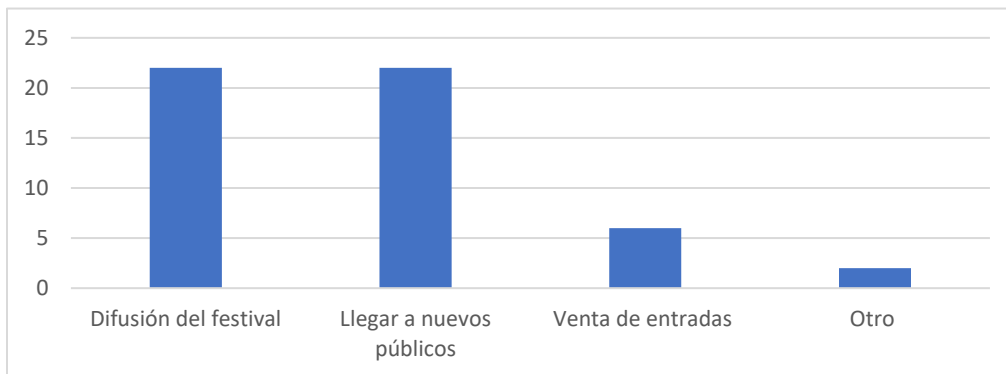


**Fuente:** Elaboración propia.

Como podemos observar en el gráfico, los datos entre España y Rusia en esta cuestión son bastante diferentes, así en Rusia también gran parte de los festivales están presentes en Facebook (17 de 20), y la misma cantidad de certámenes utilizan su análogo ruso llamado VK. En Instagram están presentes 16 de los 20 festivales encuestados, mientras que menos de la mitad (9 de los 20 festivales) suelen utilizar YouTube. La red social que está menos en uso entre los festivales rusos es Twitter, así solo 2 de 20 festivales tienen presencia en esta red. Además, algunos certámenes utilizan Vimeo y Telegram. Lo que resulta bastante curioso, y por otro lado significativo, es que los festivales tanto españoles como rusos no han mencionado el uso de la red más de "moda", TikTok.

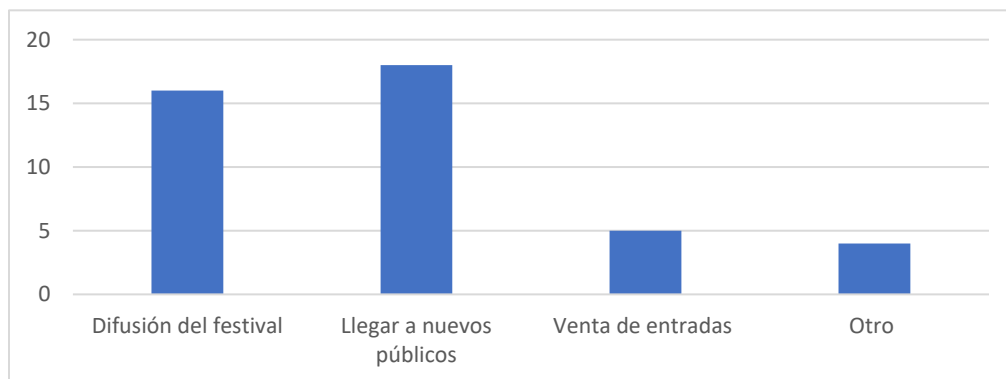
Las redes sociales tienen muchos usos pero, como podemos ver en los gráficos, los festivales internacionales de cine de España (el 100% de ellos) intenta, a través de RRSS, llegar a nuevos públicos y promover sus eventos. Pocos de ellos suelen utilizar sus redes para la venta de entradas a las proyecciones, solo 6 de los 22 hacen esto. Algunos certámenes utilizan estas plataformas para realizar actividades en-línea como podrían ser las votaciones del público o para inscripción y reserva de butacas.

**Gráfico: Uso de las RRSS España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Uso de las RRSS Rusia**



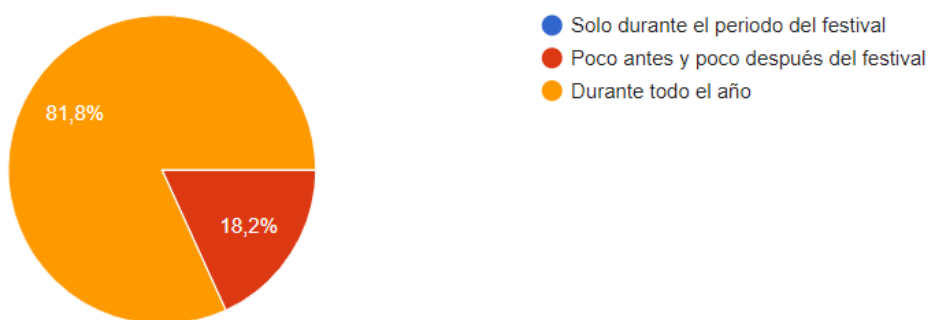
**Fuente:** Elaboración propia.

Los festivales rusos también en su mayoría utilizan sus redes para llegar a nuevos públicos, 18 de 20 certámenes suelen hacerlo. En menor medida, los festivales utilizan las redes sociales para su promoción y difusión del evento y solo una cuarta parte vende entradas a través de sus redes. Otros usos que dan los festivales rusos a las redes son los siguientes: publicación de noticias tanto del mismo festival como de la industria en general, análisis del impacto de su público a través de comentarios y “me gusta”. Algunos festivales tienen grandes objetivos y utilizan sus redes para promover el cine como el séptimo arte.

Para conseguir todos los objetivos mencionados anteriormente hace falta, no solo tener cuentas en estas redes sociales, sino también estar activos en ellas y crear diferentes formatos de contenido digital, ya que es la única forma de crear *engagement*. Como podemos extraer de los gráficos, la gran mayoría (81,8%) de los festivales

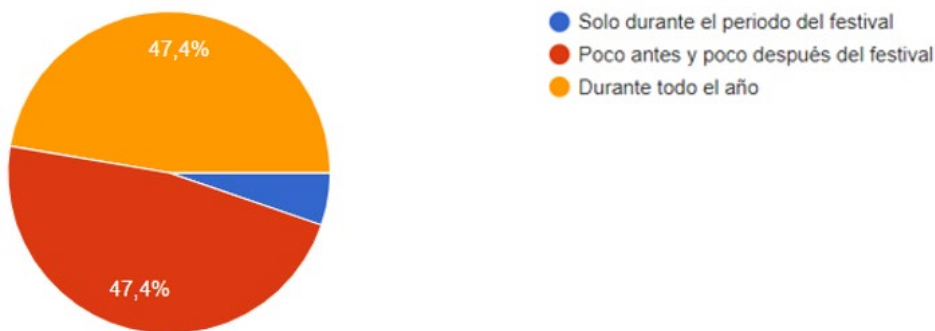
españoles entrevistados confirman que están activos en redes sociales durante todo el año y el otro 18,2% reporta que da uso a estas plataformas en las fechas próximas al festival. En caso de los festivales rusos los datos son diferentes, así un 47,4% contesta que están presentes en las redes sociales durante todo el año y el mismo porcentaje de festivales sube contenido a sus redes únicamente en fechas cercanas al festival. Tan solo 5,3% de los certámenes utilizan sus redes solo durante el periodo de celebración del festival.

**Gráfico: Presencia en las RRSS España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Presencia en las RRSS Rusia**



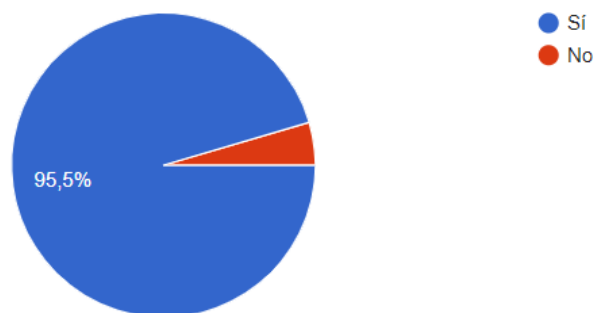
**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis más profundo de las redes sociales de los festivales de ambos países ha demostrado que, aunque muchos festivales han marcado que están activos durante todo el año, la realidad es que la mayoría están activos únicamente en una red social, y otros las tienen abandonadas y vuelven a usarlas en época de festival. Otro problema detectado consiste en que la regularidad y calidad de publicaciones deja mucho que desear. Los algoritmos de redes sociales cambian a menudo, lo que hace que los perfiles con actividad

baja pierden visibilidad. Por eso es vital estar activos en redes sociales, usar el sistema de *hashtags* y otras herramientas para crear *engagement* y conseguir los objetivos mencionados anteriormente.

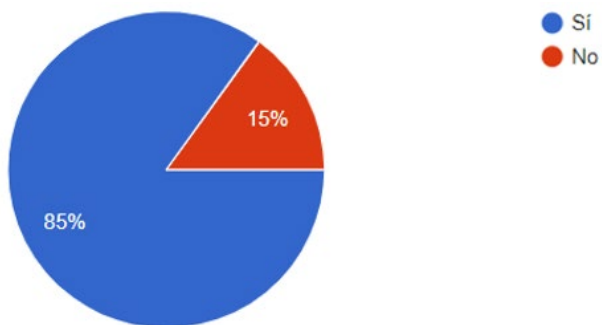
Para hacer real la presencia activa en las redes sociales es importante tener un profesional en la plantilla. Como se puede ver en los diagramas, casi todos los festivales españoles encuestados afirman que cuentan con un profesional especializado, y tan solo 4,5% de eventos no lo tiene. Entre los festivales rusos el porcentaje de los certámenes que no tiene un responsable de comunicación es más elevado, y asciende a un 15%, pero otro 85% sí que suele contratar a profesionales de esta área. Un problema que podemos encontrar es que este perfil profesional sea contratado únicamente para la época de festival y no para un puesto fijo. Igualmente, hay que entender que un responsable de comunicación es responsable no solo de redes sociales, pero de cualquier comunicación, sea con la prensa o con el público.

**Gráfico: Responsable de la comunicación y relaciones públicas España**



**Fuente:** Elaboración propia.

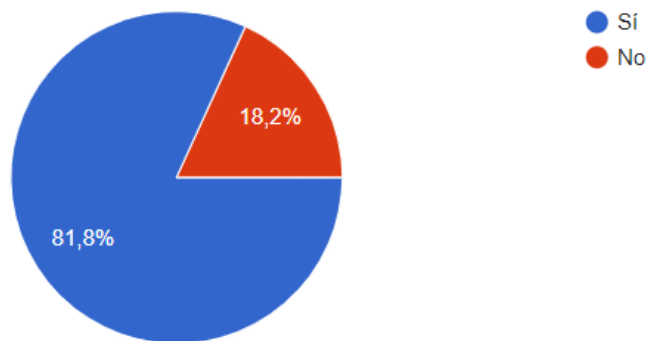
**Gráfico: Responsable de la comunicación y relaciones públicas Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

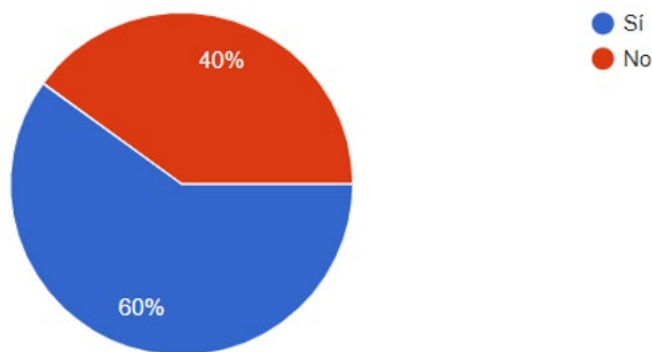
Otro aspecto que puede mejorar notablemente la calidad de la comunicación es el plan de comunicación, que puede incluir estrategias y *planing* para trabajar con afiches, redes sociales, emisoras de radio, gacetillas de prensa, conferencias de prensa, anuncios, *newsletters*, entrevistas, etc. Como podemos ver, no todos los festivales españoles cuentan con uno, así, un 18,2% de los encuestados no tienen desarrollado un plan de comunicación, mientras que un 81,8% sí que lo tiene. El porcentaje de festivales rusos que no lo tienen es todavía más elevado y asciende a un 40%, cuando la mayoría (un 60%) de los eventos cuentan con uno.

**Gráfico: Plan de comunicación España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Plan de comunicación Rusia**

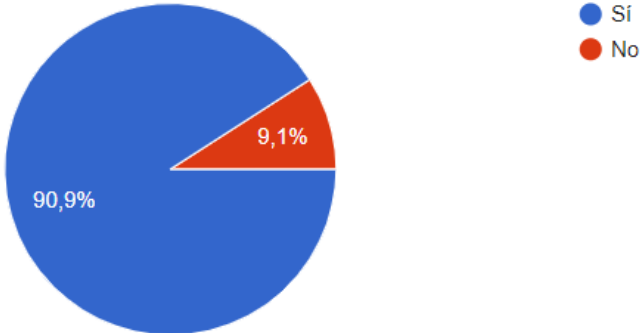


**Fuente:** Elaboración propia.

# 11 Gestión durante la crisis de COVID-19

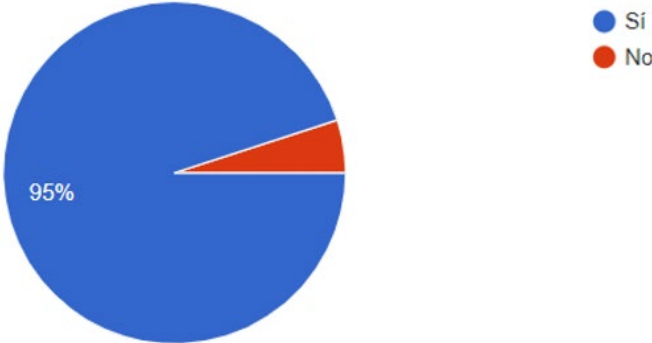
La pandemia ha afectado a todos los sectores, pero el sector cultural lo ha notado más que otros, y los festivales de cine no son una excepción. Por lo tanto, nuestra tarea en este capítulo es comprender exactamente cómo esta crisis afectó a los festivales tanto en España como en Rusia. A pesar de que las medidas tomadas por estos países varían mucho, pero como podemos ver en los gráficos, la pandemia ha afectado a los festivales internacionales de estos países de manera más o menos equitativa. Así, un 90,9% de los festivales de cine españoles confirman que han sentido el impacto de la pandemia y solo un 9,1% afirma que no. En Rusia, el porcentaje de eventos que no notaron cambios debido a la crisis sanitaria es aún menor y asciende a solo un 5%, mientras que, la mayoría de los festivales de cine rusos, un 95% estuvo sujeto a cambios debido al COVID-19.

**Gráfico: Incidencia de la pandemia de COVID-19 España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Incidencia de la pandemia de COVID-19 Rusia**

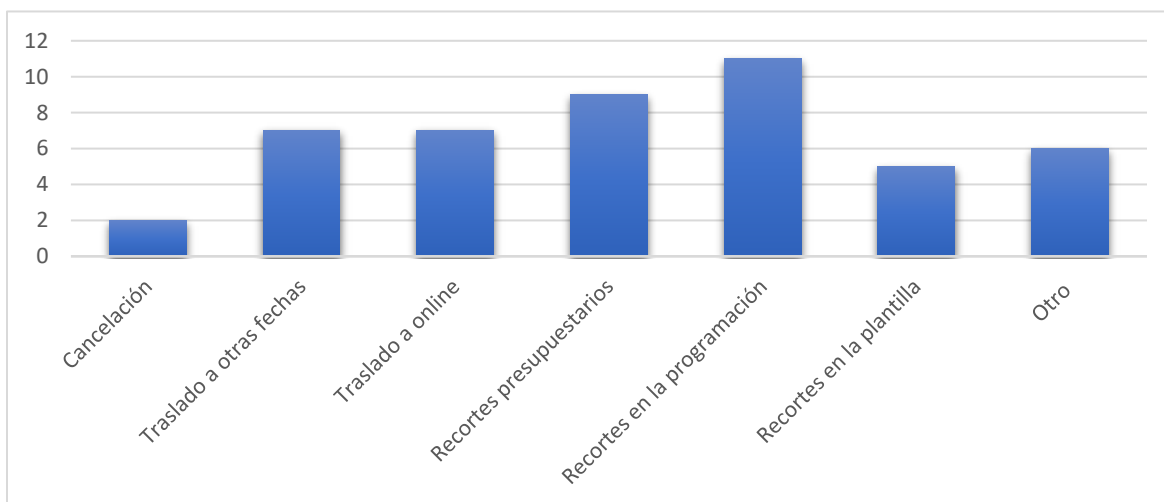


**Fuente:** Elaboración propia.



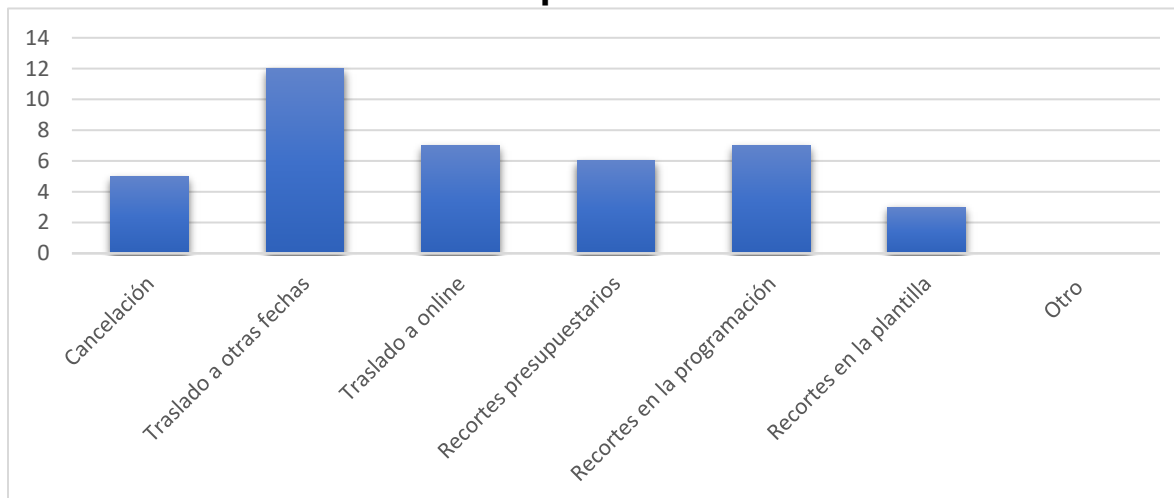
Para tener una imagen más concreta, y medir cómo ha impactado el COVID-19 a los festivales, hemos preguntado a los representantes de qué forma les ha afectado la pandemia. La consecuencia más común entre los festivales españoles han sido los recortes en la programación, cosa que reportan 11 de 22 festivales, el siguiente problema al que se enfrentaron los certámenes de cine han sido los recortes presupuestarios que han sufrido 9 de 22 festivales españoles. Además, 7 de los 22 festivales reportan cambios de fecha en sus eventos y la misma cantidad comenta el traslado de su actividad parcial o completamente al formato online. Encontramos confirmación de esto también en la prensa (Belinchón 2020). Reportaron también haber sufrido recortes en la plantilla 5 de los 22 festivales entrevistados. Catalunya Film Festivals (CFF) calculó que, respecto de las ediciones precovid se perderán, al menos, un 25% del personal (Polo Bettonica 2020). Tan solo 2 de 22 festivales encuestados confirmaron la cancelación de sus eventos. Entre otros problemas que han mencionado los festivales la más común es la limitación de aforo y como consecuencia la reducción del público.

**Gráfico: Impacto la COVID-19 España**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Impacto la COVID-19 Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

Para los festivales rusos el problema más actual provocado por la pandemia ha sido el cambio de fechas de celebración por cuarentena, donde 12 de 20 festivales tuvieron que ser reprogramados a otras fechas y 7 de 22 tuvieron que estudiar la opción de trasladar su evento a un formato online. La misma cantidad de festivales reporta que ha sufrido recortes en la programación, y 6 de 20 certámenes rusos han confirmado recortes presupuestarios. Solo 3 de 20 festivales han tenido que asumir recortes en plantilla. Un cuarto de los festivales encuestados ha reportado la cancelación de su evento hasta la siguiente edición.

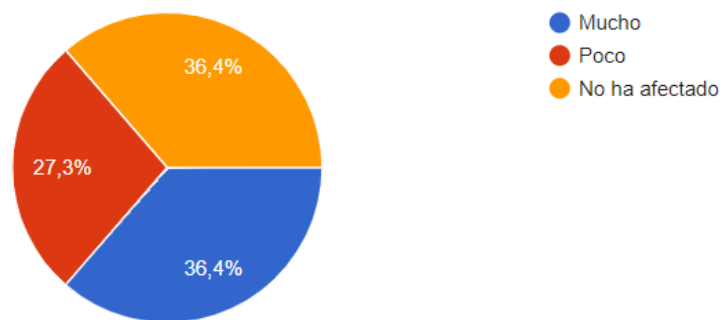
Una época de crisis siempre conlleva cambios, por eso consideramos importante medir el impacto que la pandemia tiene sobre la misión, valores y objetivos de festival, ya que son los pilares principales de cada organización. Como muestran los diagramas, un 36,4% de los festivales españoles contestaron que la situación de crisis sanitaria ha influido a su misión, valores y objetivos. Al mismo tiempo el mismo porcentaje de certámenes encuestados contestó que la pandemia ha provocado grandes cambios en estos aspectos. Igualmente, un 27,3% de los eventos entrevistados reportaron que la situación ha afectado a la misión valores y objetivos, pero que la influencia de la crisis ha sido leve.

A su vez, más de la mitad de los festivales rusos (55%) afirman que aspectos tan importantes como la misión y valores no han sido afectados por la pandemia, y un 35%

de certámenes reporta un impacto muy bajo. Tan solo un 10% de los festivales encuestados considera que la crisis sanitaria haya provocado cambios bastante notables en su misión, valores y objetivos.

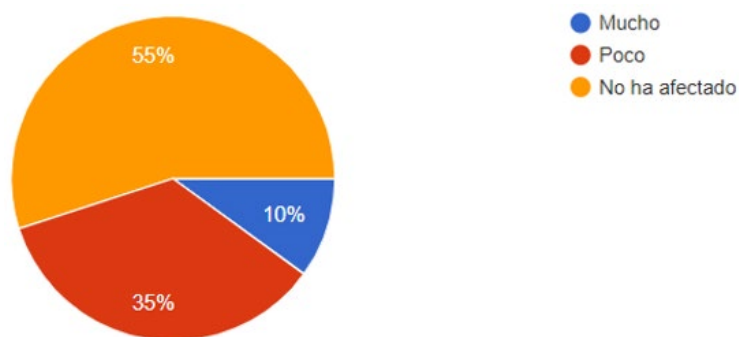
A muchos festivales de cine les va a costar a recuperarse y regresar a la situación precovid debido a la desconfianza del público, por eso, en los años siguientes, el mensaje de seguridad de sus eventos va a formar parte de sus valores y objetivos principales. Encontramos muchas confirmaciones a esto en la prensa, así, por ejemplo, el director del Festival de Málaga, Juan Antonio Vigar, asegura *"Nuestro objetivo es hacer un festival amable y seguro, donde prime la exhibición sobre el evento social" ... queremos demostrar que la cultura es segura y nuestro festival es modélico para preservar la salud de todos. Será el festival más seguro que nunca"* (Sánchez 2020).

**Gráfico: Impacto a la misión y objetivos**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico: Impacto a la misión y objetivos Rusia**



**Fuente:** Elaboración propia.

## 12 Conclusiones

El presente estudio ha servido para reconstruir en parte y analizar la situación actual de los festivales internacionales de cine en España y Rusia. El análisis comparativo ha permitido de manera clara ubicar los problemas y peculiaridades en los modelos de gestión, y detectar las tendencias de los festivales en estos dos países. Además, como hemos podido ver, el modelo de gestión de un evento tan complejo como son los festivales de cine tiene una estructura intrincada que consiste en una conjunción de decisiones y estrategias en todas las áreas, desde la financiación, comunicación, recursos humanos hasta la gestión del público.

### *-Gestión de aspectos generales:*

- El estudio ha mostrado que la distribución geográfica de los festivales españoles es muy diversa y equilibrada en lo que se refiere a la relación centro/periferia. Los festivales rusos no pueden presumir de ello, ya que más de la mitad de los eventos se ubican en las dos capitales, y el resto, aunque están dispersos por todo el país, se ubican en centros regionales, es decir, ciudades que son las capitales de diversas unidades administrativas. Este hecho demuestra que el acceso a la cultura, y en particular a los festivales internacionales de cine, es limitado. Una de las soluciones a este problema podría ser la itinerancia del evento, una práctica más extendida entre los festivales españoles. Consideramos que podría ser una buena opción para los certámenes rusos, ya que entendemos que crear un festival internacional en lugares periféricos conlleva muchas dificultades logísticas, que se podrían evitar gracias a itinerancia.
- Igualmente, el presente análisis ha servido para definir los límites de los formatos de los festivales, el grupo más numeroso de ambos países lo forman los festivales de formato medio. Así, en España el 59,1% de todos los festivales encuestados se identifican como festivales de formato medio, en Rusia esta cifra es aproximadamente la misma, donde los festivales de este formato conforman el 60% del total. Este formato tiene los límites más dispares, ya que los indicadores varían mucho. Pero hemos podido definir el límite superior e inferior. Así las

características más comunes entre los eventos de formato "grande" son las siguientes: en la mayoría de ellos participan un promedio aproximado de 100 obras, para tales festivales el estreno suele ser importante. Además, la itinerancia del festival puede afectar al formato, así como la duración del festival que suele ser de más de 8 días. A su vez, los festivales de formato "pequeño", tienen los siguientes indicadores: a menudo dichos festivales tienen una duración promedio de unos 4 días, suelen tener un formato bien de concurso o solo de muestra, el número de obras en promedio varía de 10 a 30. Además, la mayoría de los festivales españoles que se identifican como pequeños en su mayoría se especializan en películas de un metraje en concreto, como pueden ser los festivales de cortometrajes.

- El hecho de que el estudio se centre en los festivales internacionales hace que la diversidad de los festivales encuestados se note a todos los niveles, eso a su vez nos permite detectar algunas tendencias predominantes. Así, tanto en España (19 de 22 festivales) como en Rusia (17 de 20 festivales) la mayoría realiza proyecciones de cortometrajes. La gran mayoría de los certámenes en ambos países cuentan con una sección competitiva, así, en España la tienen el 86% de los eventos y en Rusia un 95% de los festivales. Respecto al tipo de formatos audiovisuales en España predomina la proyección de cine de ficción, la reportaron 19 de 22 festivales, mientras que en Rusia prevalecen las películas documentales, que proyectan 18 de 20 festivales. Hablando de las entidades organizativas, detectamos que en ambos países predominan las empresas privadas, para gran parte de ellas son entidades sin ánimo de lucro, así en España 15 de 22 festivales están organizados por ellas y en Rusia 10 de 20.

*-Gestión de calidad y valores:*

- La inmensa mayoría de los certámenes españoles (90,9%) colabora o es parte de alguna red. A pesar de que el 60% de los festivales rusos también colaboran con otros festivales, el porcentaje de los que no lo hacen es sorprendentemente alto, representando el 40% de los encuestados. El hecho de que un porcentaje tan

elevado de festivales rusos no colabore es preocupante, ya que pierden las oportunidades que puede ofrecer la colaboración, como el intercambio de recursos, reducción de costes, desarrollo combinado de soluciones de problemas complejos, etc. Consideramos que la cooperación en todas sus formas y en todos los niveles puede ofrecer a los festivales oportunidades ilimitadas de desarrollo y crecimiento. Además, la cooperación puede ser una buena decisión estratégica para los festivales internacionales en el contexto de una competencia en fuerte crecimiento y todavía más en época de crisis.

- Además, gracias al estudio hemos podido cerciorarnos de que los festivales de cine a menudo van más allá de las proyecciones de películas, algunos de ellos abarcan una gran variedad de tipos de arte en sus eventos paralelos, la mayoría realiza actividades educativas y formativas, todo esto añade un valor socio cultural relevante a los certámenes de cine internacionales y les permite cumplir una de las funciones principales de la cultura, educar e ilustrar a la población. Así, todos los festivales españoles encuestados cuentan entre sus actividades paralelas las conferencias y mesas redondas, 20 de 22 eventos organizan talleres, 18 de 22 suelen llevar a cabo cursos formativos y la misma cantidad de certámenes crea exposiciones. Entre los festivales rusos la actividad más popular los talleres y cursos de formación, dos tercios de los festivales de cine los tienen en su programación. Las conferencias y las mesas redondas no gozan de tanta popularidad como entre los festivales españoles y, sin embargo, 14 de los 20 festivales encuestados las organizan.

#### *-Gestión de los públicos:*

- Como hemos podido averiguar el público que más acude a los festivales internacionales de cine tanto en España como en Rusia es la población local. En España, es un 44% de los encuestados y en Rusia un 45%. La siguiente gran parte de la audiencia es el público nacional, en España y Rusia este indicador es el mismo y asciende al 40%. El grupo más pequeño que asiste a los festivales es el público

internacional. Entre los festivales españoles, es de un 16% mientras que en los rusos es de un 15% del total.

- La fidelización y captación de nuevo público tiene que ser uno de los objetivos principales de todos los eventos culturales. El éxito de los cuales depende en gran parte de la asistencia y satisfacción del público. Como hemos podido observar, la mayoría de los festivales españoles (68,2%) tiene formas de fidelización de su audiencia, pero un porcentaje elevado (31,8%) no cuenta con ellas. Entre los festivales rusos la situación es bastante parecida, aunque el porcentaje de los festivales que sí tienen un sistema de fidelización es más elevado que en España y asciende a 80% de los eventos entrevistados, solo el 20% de los festivales rusos no toma ninguna acción para fidelizar a su público.
- Como hemos podido comprobar, los festivales internacionales de cine, especialmente los del formato grande, pueden ser un elemento relevante del turismo cultural ya que son un "producto lúdico-turístico de lo más completo y atractivo" (Vila, Vila 2012). Observamos que la mayoría (77,3%) de los festivales españoles entrevistados creen que influyen positivamente al turismo de la zona, pero al mismo tiempo un porcentaje bastante elevado (22,7%) considera que no tienen influencia sobre el turismo. Entre los festivales rusos la situación es bastante parecida, la mayoría (60%) de los representantes considera que influyen en la situación turística de la zona, aunque el porcentaje de los festivales que opinan lo contrario es más elevado que en España, ascendiendo al 40%.

#### *-Gestión de las finanzas:*

- La financiación y gestión de aspectos económicos son temas muy sensibles para gran parte del sector cultural en general y para los festivales internacionales de cine en particular. Encontramos que la mayoría de los representantes de los festivales españoles (40,9%) valoran el presupuesto de su evento como medio, un 36,4% lo ve como bajo y un porcentaje bastante elevado (18,2%) valoran su presupuesto disponible como muy bajo. Tan solo el 4,5% de los festivales ha contestado que valoran su presupuesto como muy bueno. La situación entre los

festivales rusos es la siguiente: la mitad de ellos (50%) ven sus presupuestos como bajos y otro 15% como muy bajos. Un 30% de los encuestados valoran su presupuesto como medio y solo un 5% como bueno. Podemos extraer en consecuencia que la gran parte (77,3%) de los encuestados españoles creen que a sus eventos les hace falta más presupuesto. Entre los festivales rusos la situación es menos optimista ya que el 100% de los festivales que han participado en la encuesta consideran sus presupuestos como insuficientes.

- Hablando de tipos de financiación observamos que la realidad española contrasta significativamente con la rusa. En un 72,7% de los festivales españoles prevalece la financiación pública, solo en un 27,3% de los festivales españoles entrevistados prima la financiación mixta público-privada. Pero, al mismo tiempo, la mayoría de estos festivales (un 95,5%) cree necesaria la búsqueda de otras formas de financiación, y solo un 4,5% opina lo contrario. Aunque la mayoría de los certámenes cinematográficos rusos (95%) también ve necesidad en la búsqueda de otras formas de financiación, en la mitad de ellos (50%) prevalece la financiación privada y en un 35% financiación mixta. Entre los festivales que recurren a formas alternativas de financiación, detectamos la siguiente tendencia: las fórmulas más populares de financiación son el patrocinio y el sponsoring, así, un 46% de los festivales españoles hace uso del patrocinio y un 25% del sponsoring, entre los festivales rusos el panorama es bastante parecido, de modo que, un 43% de los certámenes utilizan el patrocinio como forma principal de financiación alternativa y un 40% utiliza el sponsoring.
- La gran mayoría de festivales tanto en Rusia como en España valoran la rentabilidad de sus eventos como baja o incluso muy baja y esto, desgraciadamente, solidifica el prejuicio de que los proyectos culturales, los festivales internacionales incluidos, a menudo no son proyectos rentables en términos económicos. Lo sorprendente es que sabiendo esto muy pocos festivales cobran las entradas, ya que son una de las pocas formas que los festivales tienen para generar ingresos propios y tratar de conseguir una cierta rentabilidad económica. Así, un 54,5% de los certámenes españoles encuestados no cobra



entrada, aunque un 68,2% considera que es importante poner precio de entrada. Los resultados referidos a la realidad de los festivales rusos en esta cuestión son menos contradictorios porque la mayoría de ellos (65%) no cobra entrada y esto concuerda con las respuestas acerca de la importancia de poner precios de entrada, ya que un 55% de los organizadores consideraban innecesario cobrar la entrada a su evento.

#### *-Gestión de Recursos Humanos*

- Una de las consecuencias del carácter discontinuo de los festivales es el tamaño y la permanencia del equipo. Como hemos podido averiguar la mayoría de los festivales cuentan con un equipo permanente que trabaja fuera de la época de la celebración del festival. Así, en España, hay un 81,8% de los certámenes que lo tienen, mientras que en Rusia el porcentaje asciende a un 85%. En ambos países existen festivales que no tienen un equipo permanente. En lo referido a la cantidad de personal ocupado en plantilla, encontramos que la mayoría de los certámenes españoles (un 40%) tienen equipos muy pequeños, contando con equipos de entre 5-10 personas, en un 27,3% de eventos el equipo está formado de 2 a 4 personas. La franja más extendida entre los festivales rusos coincide con la de España, así, un 35% de los eventos cuentan con equipos de entre 5 y 10 personas.
- La gran mayoría de los festivales españoles encuestados (un 72,7%) suelen tener en su plantilla un gestor cultural, aunque el porcentaje que no cuenta con uno es bastante alto, representando un 27,3%. Entre los certámenes cinematográficos rusos esta cifra es todavía más elevada, así, un 40% de los eventos no cuentan con un gestor cultural en plantilla, mientras que más de la mitad (un 60%) sí que tiene un gestor cultural como parte de su equipo. Al mismo tiempo, encontramos que la mayoría de los certámenes españoles (86,4%) considera importante la presencia de la formación en gestión cultural para la organización de los festivales, mientras que un 70% de los representantes rusos encuestados están convencidos que no hace falta poseer de una formación en gestión cultural.

#### *-Gestión de comunicación y relaciones públicas:*

- La totalidad (100%) de los festivales de ambos países que han participado en la encuesta han confirmado su presencia en redes sociales. Entre las redes sociales más populares encontramos Facebook, que utilizan 22 de los 22 eventos encuestados, le sigue Twitter (21 de 20 festivales) e Instagram (20 de 22). La gran mayoría de los festivales rusos igualmente prefiere Facebook y su versión análoga rusa (VK) como sus redes sociales principales (17 de 20) y les sigue Instagram, utilizada por 16 de 20 de los festivales. Al mismo tiempo detectamos la carencia de algunas redes sociales de moda tanto entre los festivales españoles como rusos, así casi no encontramos eventos que cuenten con presencia en Telegram o en TikTok. Consideramos que su no presencia en estas redes conlleva pérdida de un público específico.
- Gran parte de los festivales españoles (un 81,8%) y casi la mitad de los festivales rusos (un 47,7%) reportaron que están presentes en las redes sociales durante todo el año. El análisis más profundo de las redes sociales de los festivales de ambos países ha demostrado que, aunque muchos festivales han marcado que están activos durante todo el año, la realidad es que la mayoría están activos únicamente en una red social, y otros las tienen abandonadas y vuelven a usarlas en época de festival. Otro problema detectado consiste en que la regularidad y calidad de publicaciones deja mucho que desear y como consecuencia las redes no cumplan con los objetivos que la gran parte persigue, como captación de nuevos públicos y promoción del festival y eventos complementarios.

*-Gestión durante el Covid-19:*

- La inmensa mayoría de los festivales tanto españoles (un 90,9%) como rusos (un 95%) confirman haberse visto afectados en mayor o menor medida por la crisis sanitaria provocado por el Covid-19. La consecuencia más común entre los festivales españoles han sido los recortes en la programación, cosa que reportan 11 de 22 festivales, el siguiente problema al que se enfrentaron los certámenes de cine han sido los recortes presupuestarios que han sufrido 9 de 22 festivales españoles. Para los festivales rusos el problema más actual provocado por la

pandemia ha sido el cambio de fechas de celebración por cuarentena, donde 12 de 20 festivales tuvieron que ser reprogramados a otras fechas y 7 de 22 tuvieron que estudiar la opción de trasladar su evento a un formato online.

Luis Bonnet ha deducido una fórmula de éxito para festivales de artes escénicas, pero también se puede aplicar con algunas salvedades a festivales de cine internacionales. Según Bonnet, un festival bien organizado y con un buen modelo de gestión debería cumplir los siguientes criterios:

- La línea artística (en caso de los festivales de cine una especialidad y temática bien definidas).
- La temporalidad: época del año, duración, intensidad de la programación.
- La ubicación de las actividades (y su relación con los espacios estables) y características técnicas de los espacios utilizados.
- El conjunto de actividades programadas: número y formato de las proyecciones y conferencias, exposiciones, premios, seminarios, etc.
- Las estrategias de producción: encargo, coproducción, residencia, compra, etc.
- La estrategia financiera: subvención, patrocinio, política de precios, etc.
- La estrategia de recursos humanos: perfil del equipo (permanente, subcontratado, temporal, voluntariado), estrategia de captación, motivación, profesionalidad y formación
- La estrategia de comunicación: imagen, relaciones públicas, TICs ...
- La estrategia de captación de audiencia y formación de nuevos públicos.
- La internacionalización (o extra-comunidad): programación, público ...
- Las estrategias de cooperación: redes, colaboración con otros festivales, espacios estables ...
- La calidad y evaluación de la gestión (Bonet 2011).

Como hemos podido comprobar analizando una gran variedad de aspectos que componen los modelos de gestión de los festivales, no siempre es posible hablar de un modelo de gestión único, porque parámetros como el formato del festival, la temática o la ubicación condicionan mucho aspectos de la gestión tan importantes como la gestión económica, el formato del equipo del festival y la gestión de los públicos. Como hemos

podido comprobar, los más grandes y prestigiosos festivales de cine internacional ubicados o en capitales o en lugares de resort con un programa muy amplio siempre van a tener gran apoyo financiero tanto de instituciones públicas como de patrocinadores. Igualmente, estos festivales requieren de un gran equipo para su realización y su público principal es más diverso, lo que hace que a estos festivales acuda una gran cantidad de personas. A su vez, un festival especializado de formato pequeño ubicado en la periferia, aunque normalmente cuenta con un público fidelizado, a menudo sufre la falta de financiación y la ausencia de un equipo estable que trabaje durante todo el año.

Igualmente, la gran cantidad y diversidad de festivales de cine detectados en ambos países hace que parte importante de estos eventos deba hacer esfuerzos para justificar su existencia, especialmente en un entorno altamente competitivo. Detectando los puntos débiles de los festivales rusos y españoles consideramos que, para conseguir este objetivo, es especialmente importante trabajar en los siguientes aspectos, que están intrínsecamente correlacionados entre ellos:

- **Tener bien definidos la misión, visión y los objetivos.** Esto ayuda a saber para qué existe el festival y hacia dónde tiene que crecer. En época de crisis como la actual, estos aspectos suelen sufrir algunos cambios por eso es un buen momento de cara a los festivales que aprovechan la situación para restablecer su misión y valores.
- **Saber fidelizar a su público principal y captar nuevos públicos.** Del público depende gran parte del éxito del festival, saber trabajar con él es clave para muchos festivales, especialmente para los festivales temáticos, cuyo público objetivo es más específico.
- **El uso activo de las redes sociales.** Como hemos podido comprobar, el uso de las redes sociales es una de las carencias de los festivales internacionales de cine, y el uso activo, tanto de redes sociales consolidadas como las de moda, no solo crean imagen de festival sino también atrae nuevos públicos.
- **Búsqueda de formas alternativas de financiación.** El análisis ha demostrado que, en su mayoría, los festivales internacionales de cine no son rentables

económicamente, por eso es imprescindible acudir a formas alternativas de financiación.

- **Colaboración.** Teniendo en cuenta el punto de partida de presente estudio, consideramos que la colaboración en todas sus formas es la herramienta más accesible para el desarrollo y crecimiento de los festivales de cine.

Los festivales internacionales de cine son un fenómeno bastante particular y, como hemos podido comprobar, complejo. Son una parte importante, no solo de la industria cinematográfica, sino de toda la industria cultural mundial. Son eventos que abarcan en si muchas manifestaciones artísticas, cumplen muchas funciones socioculturales y por eso destacan en el panorama cultural. Para poder cumplir todo esto con éxito teniendo en cuenta la gran competencia en el sector, necesitan adaptar sus modelos de gestión según sus formatos y especialidades, apartados que hemos intentado analizar en el presente estudio.

## 13 Bibliografía

ALEKSEEVA, P.A. 2015. *FEATURES OF PRODUCING ACTIVITIES FILM FESTIVAL AS A FACTOR RUSSIAN ECONOMIC GROWTH*. Nauchnie trudi Volnogo ekonomicheskogo obshestva Rossii [en línea] nº5, pp. 417-428 [consulta: mayo 2021] Disponible en: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-protsessaprodyusirovaniyakinfestivalnoy-deyatelnostikak-odnogo-iz-faktorov-ekonomicheskogorosta-rossii>

ARAÚJO VILA, N. y DOMÍNGUZ VILA, T. 2012. *LOS FESTIVALES DE CINE COMO ELEMENTO POTENCIADOR DE DESTINOS TURÍSTICOS. EL CASO DE SAN SEBASTIÁN*. Revista de Comunicación Vivat Academia [en línea] Nº12, pp. 31-49. [consulta: abril 2021] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5098312>

BELINCHÓN, Gregorio, 2008. Pasen y vean: ¡al rico festival! *El País* [en línea], 30 mayo 2008, Cultura, Cine [consulta en febrero 2021]. Disponible en: [https://elpais.com/diario/2008/05/30/cine/1212098401\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/05/30/cine/1212098401_850215.html)

BELINCHÓN, Gregorio, 2009. Guardans avisa a los festivales. *El País* [en línea], 15 noviembre 2009, Cultura, Cine [consulta en febrero 2021]. Disponible en: [https://elpais.com/diario/2009/11/15/cultura/1258239601\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2009/11/15/cultura/1258239601_850215.html)

BELINCHÓN, Gregorio, 2009. Los festivales luchan por su futuro. *El País* [en línea], 28 diciembre 2009, Cultura, Cine [consulta en febrero 2021]. Disponible en: [https://elpais.com/diario/2009/12/28/cultura/1261954801\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2009/12/28/cultura/1261954801_850215.html)

BELINCHÓN, Gregorio, 2020. El festival de Gijón se celebrará en formato 'online'. *El País* [en línea], 30 octubre 2009, Cultura, Cine [consulta en mayo 2021]. Disponible en: <https://elpais.com/cultura/2020-10-29/el-festival-de-gijon-se-celebrara-en-formato-online.html>

BELINCHÓN, Gregorio, 2020. El festival de cine de Sevilla acabará sus sesiones por la tarde tras las restricciones anunciadas por la Junta. *El País* [en línea], 8 noviembre 2020, Cultura, Cine [consulta en junio 2021]. Disponible en: <https://elpais.com/cultura/2020->

[11-08/el-festival-de-cine-de-sevilla-acabara-sus-sesiones-por-la-tarde-tras-las-restricciones-anunciadas-por-la-junta.html](https://elpais.com/cultura/2020-09-17/el-festival-de-san-sebastian-encara-la-ola-de-la-covid.html)

BELINCHÓN, Gregorio, 2020. El festival de San Sebastián encara la ola de la covid. *El País* [en línea], 17 septiembre 2020, Cultura, Cine [consulta en junio 2021]. Disponible en: <https://elpais.com/cultura/2020-09-17/el-festival-de-san-sebastian-encara-la-ola-de-la-covid.html>

BONET, Lluís., 2011. *Tipologías y modelos de gestión de festivales*. En: L. BONET y H. SCHARGORODSKY. *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Barcelona: Bissap Consulting SL, pp. 41-88.

DAROVSKI, V., 2005. *Kinofestivali: Rozdenie. Stanovlenie. Sovremennoe sostojanie*. Sant-Petersburg: SPBGYKI.

DE VALCK, Marijke., 2007. *Film Festivals: From European Geopolitics to Global Cinephilia*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

DE VALK, M; KREDELL, B. y LOIST, S. 2016. *Film Festivals: History, Theory, Method, Practice*. London: Routledge.

FIAPF, 2021. International Federation of Film Producers Associations [en línea]. [consulta en mayo 2021]. Disponible en: <http://www.fiapf.org/default.asp>

Instituto Multimedia DerHumALC, 2016. *CÓMO ORGANIZAR UN FESTIVAL DE CINE CON COMPROMISO SOCIAL* [en línea]. Buenos Aires: Instituto Multimedia DerHumALC [consulta: mayo 2021] Disponible en: <https://www.imd.org.ar/manual/>

INSTITUT VALENCIÀ DE CULTURA, 2020. *FestiMapp. Mapa de festivales de cine de la Comunitat Valenciana 2020* [en línea]. Valencia: IVC. [consulta en abril 2021] Disponible en: <https://ivc.gva.es/admin/assets/docs/2/f/2festimappinformecastv3.pdf>

KRAINHOFER, Tanja C. 2018. *Research for the European Commission – Mapping of Collaboration Models among Film Festivals. A qualitative analysis to identify and assess collaboration models in the context of the multiple functions and objectives of film*

*festivals* [en línea]. Brussels: European Commission [consulta: mayo 2021] Disponible en: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/mapping-collaboration-models-among-film-festivals>

LA BIENNALE DI VENEZIA, 2020. GLI ANNI SESSANTA. En: *Storia della Mostra del Cinema*. [en línea]. La Biennale di Venezia [consulta en diciembre 2020]. Disponible en: <https://www.labiennale.org/it/storia-della-mostra-del-cinema>

MOLINA, Margot, 2020. El festival de cine de Sevilla se celebrará sin invitados. *El País* [en línea], 30 octubre 2020, Cultura, Cine [consulta en junio 2021]. Disponible en: <https://elpais.com/cultura/2020-10-30/el-festival-de-cine-de-sevilla-se-celebrara-sin-invitados.html>

POLO BETTONICA, Toni, 2020. Los festivales de cine calculan que perderán “un mínimo de un 25%” de puestos de trabajo. *El País* [en línea], 27 mayo 2020, Cultura, Cine [consulta en junio 2021]. Disponible en: <https://elpais.com/espana/catalunya/2020-05-27/los-festivales-de-cine-calculan-que-perderan-un-minimo-de-un-25-de-puestos-de-trabajo.html>

POLO BETTONICA, Toni, 2020. L’Alternativa también se apunta al formato virtual. *El País* [en línea], 13 noviembre 2020, Cultura, Cine [consulta en junio 2021]. Disponible en: <https://elpais.com/espana/catalunya/2020-11-13/lalternativa-tambien-se-apunta-al-formato-virtual.html>

POLO BETTONICA, Toni, 2020. El Festival de Sitges limita su aforo una tercera parte para evitar contagios. *El País* [en línea], 2 octubre 2020, Cataluña, Cine [consulta en junio 2021]. Disponible en: <https://elpais.com/espana/catalunya/2020-10-02/el-festival-de-sitges-limita-su-aforo-a-una-tercera-parte-para-evitar-contagios.html>

POLO BETTONICA, Toni, 2020. BCN Film Fest recupera los festivales en vivo entre medidas de seguridad. *El País* [en línea], 24 junio 2020, Cataluña, Cine [consulta en junio 2021]. Disponible en: <https://elpais.com/espana/catalunya/2020-06-24/bcn-film-fest-recupera-los-festivales-en-vivo-entre-medidas-de-seguridad.html>



RAZLOGOV, K., 2008. *Organizacia i menegment festivalei*. En: OGURCHIKOV P.K., PADEJSKOV V.V., SIDORENKO V.I. *Masterstvo produsera kino i televidenia*. Moscva: UNITY-DANA, pp.677-686.

SÁNCHEZ, Nacho, 2020. El Festival de Málaga elimina la alfombra roja y reduce su programación para ganar seguridad. *El País* [en línea], 7 agosto 2020, Cultura, Cine [consulta en febrero 2021]. Disponible en: <https://elpais.com/cultura/2020-08-07/el-festival-de-malaga-elimina-la-alfombra-roja-y-reduce-su-programacion-para-ganar-seguridad.html>

SÁNCHEZ, Nacho, 2021. Festival de cine de Málaga: segundo año de la era covid. *El País* [en línea], 3 junio 2021, Cultura, Cine [consulta en junio 2021]. Disponible en: <https://elpais.com/cultura/2021-06-03/festival-de-cine-de-malaga-segundo-ano-de-la-era-covid.html>

SARDÁ, Juan, 2012. El mapa de festivales de cine: del boom a la crisis. *El Cultural* [en línea], 19 abril 2012, Cine [consulta en febrero 2021]. Disponible en: <https://elcultural.com/El-mapa-de-festivales-de-cine-del-boom-a-la-crisis>

SHIEL, Mark, 2006. *Italian Neorealism: Rebuilding the Cinematic City*. London: Wallflower.

TRIANA TORIBIO, Nuria., 2011. *FICXIXÓN AND SEMINCI: TWO SPANISH FILM FESTIVALS AT THE END OF THE FESTIVALS ERA*. *Journal of Spanish Cultural Studies* [en línea] 12:2, pp. 217-236 [consulta: febrero 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1080/14636204.2011.600596>

WONG, C.H.-Y., 2011. *Film Festivals: Culture, People, and Power on the Global Screen*. Piscataway: Rutgers University Press.