

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Negocios y Administración Pública

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
DEL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO**

---

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACION

---

Construcción de perfiles artísticos y  
formación de audiencias en tres casos  
de festivales de cine marplatenses

---

AUTOR: **RODRIGO MARTÍN SEIJAS**

TUTOR TALLER DE PREPARACIÓN DEL TRABAJO FINAL: **BRUNO MACCARI**

TUTORA TALLER DE REDACCIÓN DEL TRABAJO FINAL: **ANIELA VENTURA**

SEPTIEMBRE 2021

---

## Índice

<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	3
<b>1.1. Planteo del problema</b> .....	4
<b>1.2. Objetivos</b> .....	4
<b>1.3. Metodología de investigación</b> .....	5
<b>Cap. 2: Antecedentes y marco teórico metodológico</b> .....	6
<b>2.1. Antecedentes</b> .....	6
<b>2.2. Marco teórico y metodológico</b> .....	7
<b>2.2.1. Caracterizaciones y tipologías generales de los festivales</b> .....	7
<b>2.2.2. Los festivales de cine como productos artísticos</b> .....	10
<b>2.2.3. Estrategias de vinculación con las audiencias</b> .....	12
<b>2.2.4. La formación de públicos y audiencias culturales</b> .....	13
<b>Cap. 3: Festivales de cine marplatenses</b> .....	17
<b>3.1. Breve descripción de la identidad cinematográfica de Mar del Plata</b> .....	17
<b>3.2. Descripción introductoria de los festivales</b> .....	19
<b>3.2.1. Festival Internacional de Cine de Mar del Plata</b> .....	19
<b>3.2.2. MARFICI – Festival Internacional de Cine Independiente de Mar del Plata</b>	21
<b>3.2.3. Festival Internacional de Cine de Comedia - FUNCINEMA</b> .....	21
<b>3.3. Recapitulación</b> .....	22
<b>Cap. 4: Perfil, público y territorialidad de cada festival</b> .....	24
<b>4.1. Posicionamiento, recorrido histórico y perfil artístico</b> .....	24
<b>4.2. Definición de público y vínculo con la audiencia</b> .....	32
<b>4.3. Estrategias de comunicación, alianzas e inserción territorial</b> .....	36
<b>Cap. 5: Análisis comparativo y conclusiones</b> .....	43
<b>Cap. 6: Aportes y recomendaciones: planificar es la respuesta</b> .....	48
<b>Bibliografía</b> .....	54

## Construcción de perfiles artísticos y formación de audiencias en tres casos de festivales de cine marplatenses

### **Palabras clave:**

Festivales de cine, formación de públicos, perfil artístico, Mar del Plata.

### **Capítulo 1: Introducción**

En las últimas décadas, en la ciudad de Mar del Plata ha proliferado una sugestiva cantidad de festivales de cine. En esa cantidad llama la atención también la heterogeneidad: disímiles estructuras y recursos, diferentes recortes a la hora de delinear la programación, distintos vínculos con los públicos y la ciudad donde se realizan. Cada evento, a lo largo del tiempo, ha apelado a estrategias particulares para construir perfiles artísticos que los distinguan dentro del mapa territorial y la agenda anual cinematográfica.

Esos perfiles artísticos edificados por los festivales conllevan formas de relacionarse con los territorios que habitan y los actores a los que interpelan o procuran interpelar. A la vez, se constituyen en canales comunicacionales entre distintas visiones culturales: cada evento se alimenta de diferentes miradas sobre el mundo —expresadas a través de una variedad de obras audiovisuales— y las sustenta en una propia. No lo hacen a través de una generación espontánea, sino mediante procesos e intercambios de largo plazo, donde son decisivos los espacios y actores intervinientes.

Por lo tanto, es relevante conocer y entender esos procesos de construcciones identitarias, analizar sus respectivos cambios y decisiones en el tiempo, para a su vez pensarlos en función de otros procesos similares. Ese conocimiento histórico permite a su vez concebir el presente y anticipar posibles futuros, para así poder accionar de manera más efectiva: tomar en consideración aspectos positivos y negativos, con vistas a ampliar y repensar experiencias de forma constructiva.

Investigar y conocer las identidades, discursos y procesos comunicacionales de los festivales seleccionados permitirá entender mejor el territorio en el que se desempeñan, además de brindar pautas para el diseño de sus mecanismos de interpelación a las audiencias. A su vez, permitirá comprender o profundizar la comprensión respecto al vínculo entre la definición de audiencias y su correspondencia con las decisiones de gestión, como los armados de sus programaciones y actividades, las estrategias para conseguir financiamiento o sus vínculos con actores relevantes, como los Estados municipal, provincial y nacional.

## **1.1. Planteo del problema**

El presente estudio abordará los procesos, acciones y metodologías —manifiestos o latentes— de construcción de perfil artístico y de formación de público de tres festivales de cine que se realizan en la ciudad Mar del Plata: el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, el MARFICI – Festival Internacional de Cine Independiente de Mar del Plata y el Festival Internacional de Cine de Comedia – FUNCINEMA. Para ello, se tendrá en cuenta como marco territorial y cultural la ciudad en la que se llevan a cabo.

Para esto, se buscará indagar cuáles son los perfiles artísticos que posee cada festival, las razones que los fundamentan y cómo se construyen. En función de ello, se analizarán las estrategias —explícitas e implícitas— desplegadas para detectar y alcanzar espectadores específicos. Asimismo, se explorará cuáles son los obstáculos y/o desafíos que afrontan estos festivales para construir audiencias propias y fidelizarlas.

En función de ello, el presente trabajo se focalizará en los vínculos entre los contenidos artísticos de los festivales y sus estrategias para la construcción de audiencias. Desde este enfoque, se analizarán los públicos de cada uno de los tres casos de análisis para entender la forma en que construyen audiencias propias en base a sus respectivos recortes de programación y recursos a disposición.

Finalmente, el recorte específico sobre los festivales seleccionados pretende funcionar como modelo de referencia para conocer mejor las identidades de otros festivales, no solo de Mar del Plata sino también de otros territorios. Es decir que, a partir de la metodología aplicada para el análisis los tres casos estudiados, se podrá profundizar la comprensión de los modos en que operan otros festivales nacionales que pretenden construir audiencias propias en distintas geografías de la Argentina.

## **1.2. Objetivos**

El objetivo general de este trabajo es analizar las vinculaciones entre las propuestas artísticas y los públicos de los festivales de cine. Se tomará como caso de estudio tres festivales que se realizan en la ciudad de Mar del Plata.

Con la finalidad de cumplir este objetivo, buscaremos alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Dar cuenta de los perfiles artísticos y las características propias de los públicos de los festivales analizados.
- Analizar las estrategias de posicionamiento del producto (Colbert y Cuadrado, 2003) y mecanismos de comunicación (Boorsma, 2006) diseñadas por cada evento para vincularse con sus audiencias respectivas.
- Estudiar la existencia de correspondencias y/o posibles divergencias entre las propuestas artísticas de los festivales de cine relevados y sus respectivos públicos.
- Identificar los obstáculos y/o desafíos que enfrentan los festivales para construir audiencias propias y distintivas.
- Considerar en qué medida los intercambios entre festivales particulares y públicos segmentados contribuyen al perfil cultural y cinematográfico de la ciudad.
- Realizar aportes para el diseño de herramientas de planificación que permitan una mejor gestión y administración no solo de los festivales de cine analizados, sino también de otros eventos de similares características.

### **1.3. Metodología de investigación**

Para cumplir con los objetivos previamente detallados, se emplearon las siguientes herramientas metodológicas:

- Entrevistas vía la plataforma Zoom a un referente de cada festival. En el caso del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, Pablo Conde, programador del evento desde hace más de una década; en el del MARFICI – Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, Pablo Jacobo, integrante de la organización e hijo del director, José Luis Jacobo; y en el del Festival Internacional de Cine de Comedia – FUNCINEMA, Mauricio Germán Faliero, director, organizador y programador del evento.
- Análisis de las programaciones, piezas documentales y redes de difusión correspondientes a cada festival tomado como caso de estudio.

## Cap. 2: Antecedentes y marco teórico metodológico

Con vistas a brindar un panorama general sobre la temática abordada y probar la originalidad del presente estudio, se presentará una serie de trabajos que constituyen antecedentes relevantes y a tener en cuenta.

### 2.1. Antecedentes:

Los fenómenos vinculados a los festivales de cine y sus públicos han sido relevados en diversos trabajos y estudios, abarcando distintas perspectivas y zonas geográficas.

Haciendo foco en el territorio europeo, se puede mencionar a la tesis *Los festivales de cine en la era de los 'new media': Una perspectiva lúdica sobre las fiestas del cine y sus públicos*, de Vivar Navas (2017), cuyo objetivo es elaborar una metodología para el estudio de la experiencia cultural y social de los festivales de cine. Para ello, se aproxima al fenómeno de los festivales desde las audiencias —observando sus prácticas dentro y fuera del festival— y desde las instituciones, asumiendo que la experiencia festiva del cine es parte de un fenómeno que hoy se concibe en el marco de las ciudades y que se encuentra regulado por las políticas culturales. Desde ahí, confecciona un mapa conceptual con el que realiza un análisis de la Semana de Cine Fantástico y de Terror de San Sebastián (SCFTSS).

Yendo al plano latinoamericano, el estudio *Audiencias y estrategias de convocatoria en festivales de cine nacional*, de Palma, Alvarado y García (2015), se ocupa de las audiencias en festivales de cine en Chile y establece cuatro categorías analíticas, que parten de hábitos de consumo: reales, transitorias, potenciales y específicas. En base a una metodología mixta —entrevistas, encuestas y observación en seis festivales de cine— saca conclusiones sobre todos los actores del sector audiovisual: público, industria, realizadores, distribuidores, festivales y audiencias. Sus resultados dan cuenta de la falta de un proyecto transversal para el sector. Se destacan las diferentes estrategias de convocatoria de los eventos y la disparidad en sus resultados, en los que se observan casos de poco conocimiento de sus audiencias y otros con mayor cercanía al público.

Además, *Festival empieza con fe. Públicos de festival*, de Radakovich (2019), analiza los públicos del 34° y 35° Festival Internacional de Cine de la Cinemateca Uruguaya realizados en Montevideo en el 2016 y 2017. El trabajo define a los públicos como "comunidades de interpretación", aunque la socialización y el intercambio no

sean los objetivos centrales de los mismos. También establece tres perfiles diferentes: cinéfilos modernos, posmodernos y públicos especializados.

Ya recortando el campo de estudio a la Argentina, *Vínculo entre públicos y festivales: BAFICI y Mar del Plata*, de Alonso (2019), hace foco en la composición de públicos “locales” en los festivales internacionales de cine. A partir de un relevamiento cuantitativo realizado entre espectadores de salas comerciales y alternativas de la Ciudad de Buenos Aires, procura dimensionar el impacto de este fenómeno en los indicadores de conocimiento y participación de los dos principales festivales de cine de Argentina: BAFICI y Mar del Plata (MPIFF). Llega a la conclusión de que los festivales de cine ponen de manifiesto una intersección entre lo “local” y lo “global”, pero también que no debe ser el único elemento para considerar, ya que hay características sociodemográficas y aspectos ligados a los gustos, expectativas y consumos cinematográficos que condicionan la relación de los espectadores con estos eventos.

Los ejes de observación que aplican los estudios previamente mencionados son de relevancia para los parámetros de esta investigación, ya que sirven como modelos de referencia a partir de cómo indagan en experiencias y temas similares. Sin embargo, no se encontraron trabajos académicos específicos sobre los perfiles artísticos y las formaciones de públicos por parte de los festivales de cine marplatenses. Por esta razón, se considera que este estudio propone un enfoque novedoso sobre la temática.

## **2.2. Marco teórico y metodológico**

Dada la diversidad de perspectivas posibles para la problemática elegida de estudio, se hace necesario explicitar el enfoque conceptual específico escogido. Es por eso que se explican a continuación las caracterizaciones y tipologías generales de los festivales, y su dimensionamiento como productos artísticos. También se abordarán las estrategias de vinculación con las audiencias y las implicancias de la formación de públicos en dichos eventos.

### **2.2.1. Caracterizaciones y tipologías generales de los festivales**

El presente estudio se apoyará en la perspectiva de Bonet (2011), quien trabaja sobre festivales de artes escénicas, pero utiliza conceptualizaciones transversales que pueden ser aplicadas a festivales de otras modalidades artísticas. El autor asevera que un *festival artístico* es un evento que cuenta con las siguientes características

fundamentales: ofrece una programación artística distintiva de forma intensiva, es un acontecimiento público —lo que implica que no está cerrado a un colectivo predeterminado—, es de carácter periódico (anual o cada cierta cantidad de años) y con una duración temporal limitada (por ejemplo, una semana), y puede ser reconocido por el potencial público o participantes a partir de un nombre que funciona como marca.

Asimismo, Bonet (2011) menciona cuatro factores interrelacionados que permiten delinear una tipología de festivales:

- El *territorio* donde está ubicado, entendido no solo como un espacio físico sino también como un lugar de interacción simbólica desde lo social y cultural que condiciona la realidad y potencialidad de un evento artístico. Esta concepción incorpora elementos como niveles socio económicos y educativos, densidad demográfica y de oferta cultural, estratificaciones sociales y culturales de las comunidades que lo componen, tradiciones y niveles de vitalidad, entre otros aspectos. Dentro de esta mirada sobre lo territorial que describe el autor, se puede incorporar otro factor que es lo temporal desde la duración (cantidad de días y horarios en que se realiza el evento) y lo estacional —por ejemplo, no es lo mismo realizar un festival durante el invierno que durante el verano—.
- La *institucionalidad*; que incluye la titularidad, la gobernanza y los valores organizativos, además del modelo de gestión, los actores influyentes y la participación en las redes. Esa construcción institucional y la titularidad enunciada pueden llegar a condicionar fuertemente el volumen de aporte gubernamental, la presencia de patrocinio privado, el peso general de los ingresos propios (que pueden provenir no solo de las ventas de entradas) y, consecuentemente, el monto presupuestario de cada festival.
- El *presupuesto* a disposición, compuesto por variables como su volumen y evolución, la financiación y la estructura de ingresos y egresos. Las chances de alcanzar la misión y las metas de cada festival varían de acuerdo a los recursos financieros disponibles y la forma en que se los maneje. De hecho, la dinámica temporal (por ejemplo, días de actividad), el armado de la programación y la variedad de las acciones dependen de los recursos disponibles. El volumen y flujo de los ingresos condicionan el margen de maniobra de cada festival y, en consecuencia, los costos que puede asumir. Asimismo, su política de precios (que

incluye la posibilidad de la gratuidad) va a determinar el rango y perfil de los potenciales espectadores.

- El *proyecto artístico*, que puede ir desde lo tradicional a lo vanguardista, pasando por lo local o internacional, especializado o ecléctico, consagrado o emergente, convencional o innovador, accesible o complejo. Es quizás el factor más relevante, ya que permite entender la esencia de un festival y requiere de coherencia y claridad tanto en su enunciación como en su aplicación. Además del género o especialización estética, incluye diversas variables, como el número de estrenos, la proporción de producciones nacionales e internacionales, el espacio dedicado a obras de carácter emergente o con realizadores ya consolidados, la capacidad para incorporar y dialogar con artistas locales o invitados.

Los cuatro factores mencionados interactúan entre sí y con otras variables externas, como los marcos jurídicos, otros competidores o aliados del mercado, las ofertas y demandas de los distintos agentes creativos y los intereses —circunstanciales o permanentes— de los públicos. A nivel general, las culturas organizacionales, los modelos de gestión y gobierno, la habilidad para conectarse con los actores influyentes, así como las capacidades desplegadas para articular y participar en redes profesionales terminan dependiendo de —a la vez que condicionan— las tipologías de cada festival. Sin embargo, de esos cuatro factores, este trabajo tomará como variables de análisis principalmente a la *territorialidad* y el *proyecto artístico*, dado que son las que se relacionan de manera más tangible con las programaciones de los festivales y la formación de públicos.

Tal como señala de León (2011), el perfil de un *festival* puede definirse a partir de las disciplinas que programa (danza, teatro, música), el género (popular, clásico contemporáneo), la temática (un personaje, un lugar, una preocupación ligada al contexto local, regional o global) o el enfoque (histórico, geográfico, sociológico). Dentro del recorte disciplinar de los festivales dedicados al cine (sobre los cuales hará foco este trabajo), la confluencia de los factores enunciados —especialmente el proyecto artístico— se da en buena medida a partir de la programación de films exhibidos, que pueden incluir estrenos internacionales y nacionales. Estos eventos (que por lo general se realizan de forma anual) también suelen enunciar y aplicar recortes específicos en sus programaciones, mayormente de origen (por ejemplo, cine argentino), género (por caso, terror) o duración (solo de cortometrajes).

Aunque en el mundo hay festivales con fines de lucro (como el SXSW, que se desarrolla en Austin, Texas, Estados Unidos), la mayoría operan sin fines de lucro, buscando cubrir sus costos a partir de la venta de entradas (cuando no son gratuitos), patrocinios corporativos y/o estatales, subsidios públicos y/o privados, donaciones de personas físicas y/o jurídicas; y actividades especiales pagas. Los festivales más grandes cuentan con personal remunerado (en su mayor parte temporario), aunque la mayoría poseen estructuras reducidas, con personas que trabajan sin fines de lucro.

Autores como Wong (2011) consideran que los *festivales de cine* cumplen un importante rol en diversas esferas: no solo en la exhibición y la curaduría —a partir de los criterios de programación—, sino también en la distribución, producción, generación de conocimiento y formación de público. Por ende, tienen el potencial para funcionar como importantes puntos de encuentro entre los diversos actores de la industria cinematográfica (directores, productores, distribuidores, funcionarios, críticos, audiencias, etcétera) y tienen la capacidad de constituirse en plataformas de lanzamiento para películas y proyectos. También suelen instaurarse como campos de debate sobre tendencias culturales, estéticas y narrativas, contenidos ideológicos y políticos, modelos de producción y sistemas de distribución.

### **2.2.2. Los festivales de cine como productos artísticos**

Con las características y tipologías de los festivales ya conocidas, que se suman a las distinciones particulares que presentan los enmarcados en el arte cinematográfico, es necesario adentrarse en su dimensionamiento como *producto*. Esta conceptualización permitirá analizar con mayor profundidad los vínculos con esos consumidores que son las audiencias.

Tal como afirman Colbert y Cuadrado (2003), *el producto* es el elemento principal de toda empresa. Es el conjunto de beneficios que percibe el consumidor y que puede describirse tanto por su dimensión técnica como por su valor simbólico. Sin embargo, finalmente, lo que el consumidor adquiere es precisamente un conjunto de beneficios —reales o imaginarios—, a partir del cual acepta invertir cierta cantidad de dinero y esfuerzo. Esta explicación potencia su significación en el sector cultural, ya que el producto constituye el punto de partida y la razón de ser para toda organización que lo produce, sin que eso implique dejar de lado las necesidades del mercado. Los productos culturales son frecuentemente percibidos como complejos, debido al

contenido de estética implícito y sus componentes subjetivos relativos al gusto y la educación, que no son cuantificables. Sus niveles de complejidad varían de acuerdo a la misión de la organización.

Colbert y Cuadrado (2003) sostienen que se deben considerar tres dimensiones para definir un producto perteneciente a la esfera cultural: la *referencial*, la *técnica* y la *circunstancial*. La *referencial* le permite al consumidor ubicar al producto de acuerdo a distintos puntos de referencia (campo, género, historia, etcétera), a partir de su conocimiento y experiencia, estableciendo comparaciones con todo aquello que existe y existió. La *técnica* incluye los componentes técnicos y materiales que va a recibir el consumidor. En cuanto a la *circunstancial*, se refiere a las circunstancias efímeras que enmarcan la percepción del producto por parte del consumidor. Cuando se piensan estas dimensiones en función de los festivales de cine, el espectador —que cumple el rol de consumidor— construye sus puntos de referencia en base a su experiencia y conocimiento cinematográfico; puede apreciar los aspectos técnicos integrados en las películas, pero no poseerlos físicamente; y no puede ver las obras exhibidas dos (o más) veces de igual manera, ya que la experiencia se renueva constantemente.

El lanzamiento de un nuevo producto representa un riesgo importante para cualquier empresa, pero este riesgo se eleva sustancialmente en el sector cultural, a partir de tres rasgos inherentes: la limitada posibilidad para probarse antes de su lanzamiento; una vida determinada de antemano sin considerar su éxito comercial; y la dificultad de almacenamiento tanto para el productor como para el consumidor. En el recorte particular de los festivales de cine, cada edición tiene su instancia de prueba en el mismo momento de su realización y los ajustes deben realizarse en pleno proceso o a lo sumo pensando en futuras ediciones, su tiempo de vida está pautado por la cantidad limitada de tiempo que se realiza y no hay posibilidad de registro completo para su almacenamiento.

Este trabajo no considera particularmente relevante la dimensión técnica del producto para cumplir sus objetivos, pero sí la referencial y circunstancial, ya que afectan fuertemente a los festivales de cine y sus vínculos con los espectadores. Del mismo modo, los riesgos enumerados servirán como herramientas de análisis para comprender el grado de consciencia y capacidad de acción de cada festival relevado a la hora de delinear su perfil artístico y su vínculo con el público.

### 2.2.3. Estrategias de vinculación con las audiencias

Ya conociendo las características y tipos de los festivales, además de las particularidades que distinguen a los dedicados al ámbito cinematográfico y su dimensionamiento como productos, es necesario comenzar a indagar en los posibles abordajes estratégicos a la hora de conectar con sus públicos. Para esto se tendrá en cuenta la literatura más reciente referida al *marketing* de las artes.

Este estudio se apoyará en el análisis conceptual de Azuela Flores, Sanzo Pérez y Fernández Blanco (2010), con énfasis en las perspectivas de Boorsma (2006), quien considera que el consumidor desempeña un papel crucial en la etapa final del proceso de producción del arte. De esta forma, lo ve como un complemento activo del mérito artístico, en vez de contemplarlo como una amenaza o un elemento pasivo, ya que considera que el arte es un producto donde confluyen la labor artística y la interacción social. En consecuencia, para que el trabajo artístico sea considerado efectivamente como arte, debe ser confrontado con la audiencia.

Esta perspectiva relacional y su concepción del consumidor como coproductor del arte que consume obligan a redefinir el rol del *marketing* aplicado a este campo, ya que los consumidores no pueden ser vistos como meros actores pasivos y la interpelación hacia ellos no debe orientarse a sus necesidades, sino hacia sus capacidades co-creativas. Además, propone cuatro condiciones a tomar en cuenta dentro del *marketing* de las artes:

- El consumidor de arte es co-creador en el proceso total del arte, pero no es co-diseñador del producto en lo que se refiere a su forma, por lo que no debe estar involucrado en el momento previo al desarrollo de la idea artística. Luego de esa instancia, tiene un rol sumamente relevante, ya que completa el trabajo artístico. Por tanto, el objetivo del *marketing* de las artes es apoyar y reforzar ese rol creativo a partir del desarrollo de servicios adicionales que asistan al consumidor.
- El *marketing* de las artes debe enfocarse en la co-creación de la experiencia artística para crear valor para el consumidor y en el diseño de servicios de apoyo que alienten la comunicación. Esto no implica la exclusión de otros beneficios del consumo de arte, como los sociales o educacionales.
- La selección de los consumidores de arte debe ir a la par de los objetivos artísticos, por lo que no solamente se deben diseñar estrategias de *marketing* con vistas a fidelizar a consumidores frecuentes o especializados, sino también a los nuevos u

ocasionales. Ambas vertientes son importantes: en el primer caso, porque poseen habilidades para cumplir un rol co-creativo; en el segundo, porque puede asociar el arte a conceptos rutinarios, por lo que puede actuar como puente el arte y la cultura popular.

- Las organizaciones culturales deben medir su desarrollo no solo en términos económicos, sino también incorporar como variable de medición la experiencia de los consumidores como parte de sus objetivos artísticos.

Dadas las cuatro condiciones previamente enunciadas, se puede definir al *marketing* de las artes como:

(...) la estimulación del intercambio con una selección de consumidores, mediante la oferta de un servicio centrado en apoyar la co-creación de la experiencia artística mediante la construcción y mantenimiento de las relaciones con esos consumidores con el propósito de crear valor para el consumidor y de esta manera lograr los objetivos artísticos (Boorsma, 2006, p. 87).

La definición previa avala la noción de que la aplicación del *marketing* durante el proceso creativo no es contraproducente para la manifestación artística, en tanto se mantenga alineada con el cumplimiento de las metas de las organizaciones artísticas, como en el caso de los festivales de cine.

Esta conceptualización de Boorsma (2006), a los efectos de este trabajo, será útil para conocer cómo se conciben las relaciones con las audiencias en cada uno de los tres festivales relevados. A la vez, permitirá indagar en cómo esos vínculos se abordan en función de las metas artísticas de cada evento.

#### **2.2.4. La formación de públicos y audiencias culturales**

En línea con la perspectiva explicada sobre el marketing del arte, este estudio, a la hora de pensar las estrategias de formación de públicos en los festivales, se apoya en la propuesta de Jiménez (2019). La autora, al referirse a públicos, audiencias y ciudadanías, utiliza el término “prosumidores”, un acrónimo formado por la combinación de las palabras “productor” y “consumidor”. Este concepto, que registra antecedentes desde finales de la década del 70 del siglo pasado, ha recobrado actualidad a la luz del surgimiento de las nuevas tecnologías y los cambios en los hábitos de consumo, a partir de su descripción de los públicos como actores que no solo son receptores, ya que también interactúan, reconstruyen la experiencia artística y

participan de ella. La utilización de la noción de “prosumidores” es un indicador de los desafíos que afrontan las organizaciones a la hora de gestionar su presencia en los distintos medios sociales, la utilización de diversas estrategias de sustentabilidad y el abanico de aspectos relacionados con la atención a los públicos.

Desde esta concepción, se plantea un desafío para las instituciones culturales, que es el de abandonar el rol de curadoras de los gustos de los espectadores. Esto no implica dejar de contar con un posicionamiento, ejes temáticos que marquen un camino a seguir y una serie de herramientas con las cuales delinear relatos propios. Sí, abrir el juego a un intercambio, a una reciprocidad con los públicos que permitan una construcción de sentido comunitario, una visión compartida y por ende narraciones colectivas. Esto requiere de instrumentos para detectar actores con los cuales dialogar y un diagnóstico completo del territorio en el cual se inserta la institución u organización cultural. Desde ahí es que se le puede otorgar voz propia a los espectadores y transformarlos en curadores de sus propios gustos a partir de una participación productiva.

Ibacache Villalobos (2019) toma en consideración la caracterización de “prosumidor” para sostener que los públicos no pueden quedar fuera de la visión de programación de las organizaciones y espacios culturales. Es más, deben situarlos en el centro de sus propuestas, alejándose del ideario de una alta cultura y buscando puntos de interacción. De hecho, plantea que los públicos de hoy están marcados por un sentido infiel, crítico y participativo, ya que entablan múltiples conversaciones en paralelo, conectan con las obras a través de imágenes a las que “devoran” con asiduidad, cambian constantemente de hábitos o gustos. Son espectadores aparentemente empoderados en los lazos que establecen con los contenidos que consumen. Esta percepción se vuelve relevante para las organizaciones culturales (como los festivales de cine), que deben entender cómo ser lo suficientemente relevantes para que alguien se dirija a ellas y no dar por hecho que el espectador va a asistir solo por lo que están haciendo.

En base a esto es que el autor procura precisar definiciones, señalando que las *audiencias* realizan consumos no presenciales fuera de las organizaciones culturales, a las que pueden llegar a conocer a pesar de no implicarse con ellas. Por otro lado, *públicos* es una categoría que aplica de manera más funcional a un grupo de personas que no necesariamente se conocen entre sí, pero que coinciden en un espacio-tiempo donde realizan consumos culturales presenciales. Asimismo, se puede incorporar la

noción de *espectador*, que es un perfil de público más experimentado en el lenguaje de una disciplina artística (como el cine) y con mayores herramientas de decodificación. Finalmente, el concepto de *comunidades* está referido los grupos de espectadores que comparten intereses comunes y que se conforman en torno a una organización que les da un sentido de pertenencia. Concluye entonces que "las *audiencias* se desarrollan, los *públicos* se forman y las *comunidades* se gestionan" (Ibacache Villalobos, 2019, p. 53).

Ibacache Villalobos (2019) también advierte que no hay un público en general, sino muchos públicos, por lo que se requiere que las organizaciones tengan objetivos claros y que incorporen estudios de públicos a sus planes de gestión. Asimismo, hace hincapié en la necesidad de especificar si se busca fidelizar, diversificar, renovar o implicar a los públicos. Y reivindica la idea de implicación, ya que considera que es la que mejor responde a los cambios de hábitos de los públicos y espectadores.

Lo enunciado anteriormente se enlaza con los pasos básicos que propone el mismo Villalobos (2014) para una estrategia de formación de audiencias, enumerados de la siguiente manera:

- 1) Un diagnóstico que caracterice la oferta cultural del entorno, las pautas de consumo y los principales actores intervinientes, para establecer la existencia o no de una problemática de acceso a la oferta, además de los niveles de participación.
- 2) La definición del territorio donde se proyecta implementar la estrategia de formación de audiencias.
- 3) La elaboración de mapa de destinatarios, que permita identificar los grupos de beneficiarios, colaboradores y potenciales agentes de presión o de interés.
- 4) La identificación de barreras que condicionen (o puedan condicionar) el acceso y/o la participación.
- 5) La formulación de una estrategia que describa en detalle la intervención a llevarse a cabo, su duración y resultados esperados.
- 6) La elaboración de herramientas de evaluación, con pautas cuantitativas y cualitativas que integren indicadores de resultados.

A partir de los pasos estratégicos mencionados, Ibacache Villalobos (2014) desglosa un conjunto de estrategias posibles, con distintos objetivos. Para formar audiencias nuevas, propone acciones de educación, con actividades artísticas a partir

del currículum escolar y generación de contenidos educativos; de participación, con el diseño de programas y talleres de apreciación, apropiación simbólica y creación; y de mediación, con programas de vinculación con el entorno y de integración a partir de las obras artísticas. Para fidelizar públicos —utilizando enfoques propios del marketing de las artes—, considera la implementación de programas de servicio al cliente; la utilización del marketing digital; la aplicación de servicios de *ticketing*, sistemas de membresías y abonos, y políticas de precios; y la administración de las redes sociales.

Las explicaciones y propuestas de Ibacache Villalobos (2014) se complementan con las reflexiones de Mantecón (2019), quien afirma que a los públicos hay que construirlos y cuestionar la visión que naturaliza su existencia, ya que ser público es un rol que se aprende y se ejerce —o no—, producto de una acción de un conjunto de agentes, condiciones y circunstancias que posibilitan su juego y van cambiando a lo largo del tiempo. Por eso introduce una distinción entre *públicos actuales*, que son aquellos con los que cuentan las organizaciones, ya que tienen asegurada su llegada a través de distintos medios; los *públicos potenciales*, que son los que podrían acercarse si se desplegaran las acciones correctas; y los *no públicos*, que no son ni se sienten convidados, a partir de los saberes, disposiciones y sensibilidades que poseen o no.

Las conceptualizaciones, estrategias y herramientas de detección, formación y fidelización de públicos enunciadas previamente le servirán a este trabajo para evaluar el grado de análisis, planificación y aplicación de cada festival relevado a la hora de establecer lazos con sus respectivas audiencias.

### Cap. 3: Festivales de cine marplatenses

En este capítulo, se hará foco inicialmente en cómo se construye la identidad cinematográfica de Mar del Plata a partir de distintas vías. Esto servirá luego de puntapié para una descripción introductoria de cada uno de los festivales relevados y cómo se insertan en el territorio marplatense.

#### 3.1. Breve descripción de la identidad cinematográfica de Mar del Plata

La identidad cinematográfica de Mar del Plata se construye a partir de dos ejes. Por un lado, el *ficcional*, correspondiente a las películas donde la ciudad se presenta como trasfondo y decorado (este aspecto será desarrollado brevemente a continuación). Por otro, el *territorial* —al que se le otorgará una mayor relevancia a los fines de este trabajo—, relacionado con los festivales y eventos ligados al cine (como ciclos, muestras o conferencias) que se realizan en territorio marplatense.

En cuanto eje *ficcional*, al repasar rápidamente el historial de películas rodadas en Mar del Plata, se puede apreciar que, durante el Siglo XX, la ciudad encarna el lugar asignado a lo vacacional, al descanso, al escape del compromiso —principalmente matrimonial— y la posibilidad de una aventura que saca a los personajes (mayoritariamente porteños) de la rutina laboral o familiar. Así lo dejan ver películas como *Disloque en Mar del Plata* (1964), *Vacaciones en la Argentina* (1966), *Maridos en vacaciones* (1975), *Camarero nocturno en Mar del Plata* (1986), *Los bañeros más locos del mundo* (1987) y *Bañeros II: la playa loca* (1989), que utilizan los escenarios que podrían considerarse como típicamente marplatenses: la playa, el casino, los boliches, las calles más comerciales, como la peatonal San Martín. Pero con la llegada del Siglo XXI, hay un vuelco en los tonos narrativos, que cambian la perspectiva sobre la ciudad. En películas como *¿Sabés nadar?* (2002), *Nadar solo* (2003), *Somos nosotros* (2010), *Mar del Plata* (2012), *Los tentados* (2014), *Animal* (2018) y *Azul el mar* (2020), Mar del Plata se transforma en un espacio urbano al que se sigue escapando, pero no para resolver problemas o tener aventuras, sino para profundizar los dilemas sentimentales, la melancolía y la tristeza.

La mayor parte de las películas mencionadas, a pesar de haber sido rodadas en Mar del Plata, no pueden calificarse como marplatenses, ya que fueron pensadas y ejecutadas con una mirada ajena a la ciudad. De ahí que se plantee la duda sobre la existencia cabal de un verdadero cine marplatense, tal como lo esboza Faliero (2015) al entrevistar a realizadores, críticos y programadores de festivales del ámbito local.

En lo referido al eje *territorial*, se puede apreciar una tensión que, a diferencia del observado en los films, es más espacial que temática. En eventos de gran envergadura, como el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, el imaginario dominante es el de una ciudad costera y esencialmente turística, con referencias simbólicas puntuales, como el emblemático Monumento al Lobo de Mar. Allí la costa marítima parece constituirse en el marco ideal para otorgar a la programación de películas un *glamour* considerado indispensable en un evento masivo. La playa y las edificaciones próximas a ellas más relevantes (como el Casino, el Edificio Havanna o los hoteles Hermitage y Provincial) se alinean para sumar imágenes de alto impacto estético, lo que refuerza y apuntala las actividades cinéfilas sin dejar de invocar connotaciones asociadas al turismo y al ocio.

Pero por fuera de un acontecimiento anual —y con sesgo internacional— como el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, los eventos de mayor frecuencia a lo largo del año muestran algo distinto. Por ejemplo, los ciclos semanales y mensuales (que se realizan en salas como Teatro Estudio, Teatríz Club, el Teatro Colón y el Espacio Cultural Bronzini) se alejan del espacio costero. Allí surge una Mar del Plata más barrial, de casas bajas o edificios residenciales que, a la vez que procura distanciarse del imaginario turístico, intenta posicionar circuitos culturales alternativos. En ella desaparecen las grandes multitudes y las colas interminables, porque lo que se busca no está relacionado con lo glamoroso o excepcional, sino con prácticas cinéfilas frecuentes y consolidadas.

La aproximación a lo barrial y la necesidad de construir un circuito cultural propio también se puede apreciar en las actividades mensuales y semanales organizadas por el Teatro Auditórium y el Museo Mar. Estos espacios, a pesar de estar a pasos de la costa marplatense (aunque en zonas distintas), no procuran interpelar al turista sino al habitante permanente de la ciudad. Incluso el propio Festival Internacional de Mar del Plata empieza a estar interpelado por esta vertiente: esto puede apreciarse a partir de las proyecciones organizadas en espacios alternativos como el Centro Cultural Victoria Ocampo (también llamado Villa Victoria), Teatríz Club, el Polideportivo Barrio Las Heras, la Plaza Colón y la Plazoleta de las Provincias.

Asimismo, hay una Mar del Plata que, tanto en los festivales como en las películas, está prácticamente ausente: la portuaria. El Puerto de la ciudad —con toda su cultura pesquera y comercial a cuestas— casi no tiene lugar, lo mismo que el Faro de

Punta Mogotes. De ahí que, tal como se ha adelantado, las tensiones surgen más desde lo espacial que lo temático, con un contraste entre lo visibilizado y lo invisibilizado.

Esta descripción identitaria de Mar del Plata a nivel ficcional y territorial nos servirá de puente para analizar las respectivas identidades de cada uno de los festivales en estudio. Es decir, como los proyectos artísticos de cada evento se insertan en el entorno geográfico, social y cultural que los rodea.

### **3.2. Descripción introductoria de los festivales**

Teniendo en cuenta la heterogeneidad que presentan entre sí los festivales elegidos, se requiere brindar una breve descripción de cada uno de ellos. En el siguiente apartado, se explicarán sus orígenes históricos, lineamientos generales de programación y actividades realizadas, entre otros aspectos.

#### **3.2.1. Festival Internacional de Cine de Mar del Plata**

El *Festival Internacional de Cine de Mar del Plata*, único perteneciente a la Categoría “A”<sup>1</sup> en Latinoamérica, nació en 1954, inicialmente como Primera Muestra Cinematográfica (no competitiva). Mar del Plata, tal como se destaca en la web oficial del evento, fue elegida “por ser el destino turístico por excelencia” (Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, s.f., párr. 8).

En 1959, el Festival pasó a ser competitivo. Organizado por la Asociación de Cronistas Cinematográficos Argentinos, en esa edición aparecen los Jurados y los Premios. De 1959 a 1970 se realizaron diez ediciones, que consolidaron al evento como el más importante de Latinoamérica. La edición de 1964 fue en la ciudad de Buenos Aires, y en 1967 y 1969 se alternó con el Festival de Río de Janeiro. En 1996, luego de veintiséis años de ausencia, comenzó la segunda etapa del Festival, que se ha mantenido hasta la actualidad. La organización ha quedado desde entonces a cargo del Instituto de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), con apoyo de diversos agentes del Gobierno Nacional, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y la Municipalidad del Partido de General Pueyrredón, al cual pertenece la ciudad de Mar del Plata.

---

<sup>1</sup> De acuerdo a la clasificación establecida por la Federación Internacional de Asociaciones de Productores Cinematográficos (FIAP), correspondiente a los festivales competitivos de estrenos mundiales e internacionales de largometrajes. Esta categoría está integrada por quince festivales: Berlín, Cannes, Shanghai, Moscú, Karlovy Vary, Locarno, Montreal, Venecia, San Sebastián, Varsovia, Tokio, Tallín, Mar de Plata, Cairo e India-Goa.

Entre ese año y el 2007, el evento se realizó durante el mes de marzo, a lo largo de diez días. A partir del 2008, se trasladó al mes de noviembre, con una duración similar, que alternó entre los ocho y los diez días. La cantidad de películas programadas (que incluye largometrajes, medimetrajes y cortometrajes) se ubica en un rango que va de las trescientas a las cuatrocientas. La sala principal utilizada por el Festival es la del Teatro Auditórium, aunque el circuito de pantallas al cual recurre es amplio e incluye los cines Ambassador, Paseo Aldrey, Cinema, Del Paseo y el Museo Mar. También hay proyecciones al aire libre, en plazas o en la costa marplatense. En la última edición presencial, realizada en el 2019, la entrada general fue de \$60 (pesos sesenta), mientras que la correspondiente para estudiantes y jubilados fue de \$30 (pesos treinta), precios muy accesibles en comparación a funciones comerciales.

El Festival está históricamente organizado en distintas secciones. La primera de ellas es la *Competencia*. Se premian films de *Competencia Internacional*, *Competencia Latinoamericana de Largometrajes y Cortometrajes*, *Competencia Argentina de Largometrajes y Cortometrajes*, *Competencia Estados Alterados* y *Work in Progress*. La segunda es la de *Panorama*, donde directores consagrados conviven con nuevos talentos y distintos focos temáticos, como los de *Mar de Chicos* (destinado al público infantil) y *Banda Sonora Original* (para películas que tienen a la música como protagonista). La tercera sección está dedicada a los *Homenajes y Retrospectivas*: procura actualizar la trayectoria de realizadores con el objetivo de que sean puestos otra vez en circulación y busca dar lugar a nuevas tendencias cinematográficas a partir de diversos focos sobre cineastas actuales que de otra manera no llegarían a las salas. Una cuarta sección se concentra en las *Restauraciones*, el patrimonio cultural cinematográfico nacional e internacional que es puesto en valor nuevamente. Por fuera de las pantallas, se presentan diversas “Actividades Especiales”, charlas con “Maestros”, mesas redondas, presentaciones de libros, proyecciones especiales y seminarios de nueva crítica.

A pesar de que la mayoría de su programación es de carácter internacional, representa también una plataforma de relevancia para la exhibición de producciones argentinas, además de un lugar para el encuentro entre profesionales y la circulación de obras que van por fuera de los circuitos más comerciales.

### **3.2.2. MARFICI – Festival Internacional de Cine Independiente de Mar del Plata**

El MARFICI - *Festival Internacional de Cine Independiente de Mar del Plata*, ha sido, entre el 2004 y el 2018, un espacio de difusión de obras cinematográficas que no son distribuidas a través del circuito de cine comercial del país, pero que procuran ofrecer a los espectadores marplatenses “calidad de realización, una visión del lenguaje audiovisual distinta, o parten del esfuerzo de sus realizadores por mostrar al público una realidad que normalmente pasaría inadvertida” (*MARFICI, Festival Internacional de Cine Independiente de Mar del Plata*, s.f., párr. 2).

El evento ha ofrecido todos los años dos secciones competitivas: la *Competencia Internacional de Documentales* y la *Competencia Argentina de Cortometrajes*. En el 2018, se sumó la *Competencia Marplatense*, focalizada en cortometrajes realizados por cineastas de la ciudad. También ha presentado secciones paralelas como *Criaturas de la Noche*, *Panorama Internacional*, *Introspectiva* y *Tren de Sombras*, además de focos especiales sobre directores y temáticas. La cantidad de películas programadas (que incluyen largometrajes, medimetrajes y cortometrajes) superó el centenar. Además, se presentaron diversas actividades gratuitas, como charlas a cargo de realizadores, exhibiciones de trabajos universitarios y debates sobre tópicos cinematográficos.

En la última edición, las sedes donde se realizaron las proyecciones fueron la Sala Melany del Centro de Arte MDQ, el Aula Magna de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Mar del Plata y el Centro Cultural Osvaldo Soriano, todas ellas ubicadas en el centro comercial de la ciudad. La entrada general tuvo un valor de \$45 (pesos cuarenta y cinco), un valor sumamente económico en comparación con las funciones comerciales.

### **3.2.3. Festival Internacional de Cine de Comedia - FUNCINEMA**

Organizado por el sitio web [www.funcinema.com.ar](http://www.funcinema.com.ar), el *Festival Internacional de Cine de Comedia – FUNCINEMA* es el único festival de cine de comedia organizado en la Argentina y uno de los pocos del mundo. Está enfocado en cortos, medios y largos de todo el globo “que tengan a la comedia como género principal, pero que pueda relacionarse con el drama, el policial, la acción, el romance, la ciencia ficción o cualquier otro género” (*Festival Internacional de Cine de Comedia – FUNCINEMA*, 2020, párr. 6).

El evento se realiza desde el 2014 en la tercera semana del mes de septiembre, a lo largo de cuatro días (jueves a domingo) y tiene como única sede al Museo MAR. Sus funciones son con entrada libre y gratuita. Cuenta con una sección competitiva, en la que se elige al mejor corto, dirección, actor, actriz y gag o situación cómica. En su más reciente edición, incorporó el galardón al mejor corto elegido por el voto del público.

En sus dos primeras ediciones contó con un formato de muestra no competitiva, para luego convertirse en un festival competitivo. También incorporó la modalidad de muestras itinerantes en otras localidades y fechas, como las ciudades de Córdoba (en junio del 2017, agosto del 2018 y junio y julio del 2019), Villa Regina (en agosto del 2018), La Plata (en mayo del 2018) y Buenos Aires (en mayo y julio del 2018). La cantidad de películas programadas pasó el centenar en la última edición, realizada en el 2019. Sin embargo, el festival no cuenta con actividades especiales o complementarias por fuera de la exhibición de films.

### **3.3. Recapitulación**

En este capítulo se ha podido apreciar cómo la identidad cinematográfica de Mar del Plata, tanto desde lo ficcional como lo territorial, está marcada por los contrastes entre el glamour turístico y lo barrial; lo visibilizado y lo invisibilizado; la mirada propia y la ajena. En esta ciudad de oposiciones, surgen tres festivales de cine que piensan y actúan en ese tejido urbano con aproximaciones distintas entre sí.

Por un lado, el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata se plantea como un evento masivo, sustentado en su prestigio, historia y disponibilidad de recursos, que hace pie en buena parte de la ciudad, pero también con una mirada nacional e internacional que trasciende a la ciudad. Por otro, el MARFICI – Festival Internacional de Cine Independiente de Mar del Plata se posiciona con un perfil orientado al cine independiente y alejado del circuito comercial, con una fuerte preocupación por interpelar al público marplatense. En tanto, el Festival Internacional de Cine de Comedia – FUNCINEMA hace foco en el género de comedia para diferenciarse, con una propuesta concentrada en un solo espacio y con acceso gratuito para garantizar la llegada a los espectadores.

En el siguiente capítulo, se profundizará en los detalles de cada evento, teniendo en cuenta sus respectivos perfiles, públicos y territorialidades. Para esto, se indagará en

los distintos posicionamientos, vínculos con las audiencias, alianzas y estrategias comunicacionales.

## **Cap. 4: Perfil, público y territorialidad de cada festival**

Luego de describir la identidad cinematográfica de Mar del Plata y de realizar una presentación introductoria de los tres festivales relevados, es el momento de estudiar con mayor énfasis cómo configuran sus perfiles, las formas en que se relacionan con sus públicos y cómo se insertan en el territorio marplatense. Este análisis se dividirá en distintos apartados, con el fin de ofrecer la mayor exhaustividad posible.

### **4.1. Posicionamiento, recorrido histórico y perfil artístico**

En este apartado, se hará un análisis comparativo sobre los perfiles artísticos delineados por cada uno de los festivales mencionados, tomando en consideración variables como el territorio, la institucionalidad, el presupuesto y el proyecto artístico. Asimismo, se examinarán sus respectivos posicionamientos a partir de las dimensiones técnicas, referenciales y circunstanciales. Para eso, se tendrán en cuenta sus respectivos recorridos históricos, los cambios que han adoptado a lo largo del tiempo y sus perspectivas artísticas actuales.

#### **Festival Internacional de Cine de Mar del Plata**

A la hora de analizar el perfil artístico del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, es indispensable no perder de vista su triple carácter público, ya que abarca los tres niveles del Estado en Argentina. Su diseño se realiza principalmente desde el Estado Nacional, a través del Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), pero también en coordinación con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y la Municipalidad de General Pueyrredón. De ahí que posea una institucionalidad primariamente federal —en especial en el armado de la programación— aunque obligada a interactuar con las esferas provincial y municipal, lo cual suele llevar a desacoples presupuestarios y especialmente logísticos.

Asimismo, al ser un Festival Clase A, según la clasificación de la FIAP, está obligado a confeccionar una programación que incluya estrenos internacionales y mundiales de largometrajes. Pero no solo eso, está posicionado en un circuito en el que convive con festivales de enorme relevancia global; como Cannes, Venecia, Berlín y San Sebastián, que cuentan con grandes presupuestos y que suelen invitar a las máximas figuras del cine mundial. Las comparaciones suelen tornarse inevitables, por más que los medios —económicos, logísticos, organizacionales, incluso de imagen— que maneja el Festival Internacional de Mar del Plata son mucho más limitados.

Incluso, se podría decir que el evento está envuelto en una paradoja presupuestaria: es claramente el festival argentino con más recursos a disposición, pero a la vez estos quedan en notoria desventaja con muchos de su misma clase a nivel global. A esto hay que sumarle que el presupuesto a disposición suele confirmarse para su ejecución solo algunos meses antes de la realización del evento y que está fuertemente condicionado por los costos en moneda extranjera —por ejemplo, las tarifas de exhibición de films extranjeros—, que se disparan en caso de una devaluación de la moneda nacional.

En base a lo previamente mencionado, el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata debe cumplir con un doble rol, tanto social como cultural, que atraviesa las esferas local, nacional, regional e internacional, lo cual tiene una incidencia decisiva en su proyecto artístico y los objetivos que persigue. Esto implica, tal como explica Pablo Conde, programador del evento, que “la idea es que sea un festival absolutamente inclusivo” (Conde, 2020 [Audio], 11:40), siempre dentro de las limitaciones institucionales, territoriales y presupuestarias. Por ende, la intención es responder a la necesidad latente de inclusión de obras que difícilmente el espectador pueda ver en los circuitos de exhibición comerciales.

Lo cierto es que, desde su retorno en 1996, el proyecto artístico del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata ha variado significativamente dentro del espectro de los festivales de Clase A. Hasta los primeros años del nuevo milenio, procuró estar a la misma altura que los festivales de Cannes, Berlín, Venecia y San Sebastián, con lo que se destinaba una gran parte del presupuesto disponible a invitar estrellas y se diseñaba una programación compuesta por títulos de alto impacto. Ya avanzada la primera década del Siglo XXI, intentó adoptar un perfil más “latinoamericanista”, donde el cine de América Latina acaparaba la mayor parte de la programación. Desde la llegada de José Martínez Suárez a la presidencia del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, el evento adoptó un posicionamiento artístico más amplio, que incluye la mirada tanto regional como global, con énfasis diferencial en el cine argentino, a la vez que se procura interpelar a la mayor variedad de públicos posible.

Según explica Conde en la entrevista realizada en el mes de noviembre de 2020, aproximadamente un cuarto de la programación del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata está constituido por material que los programadores solicitan expresamente a realizadores, productores, distribuidores, embajadas, agregados culturales y otras autoridades. Alrededor de otro cuarto corresponde a films que son

acercados a los organizadores siguiendo un circuito en sentido opuesto al descrito anteriormente. El resto está compuesto por películas que llegan a través de la convocatoria abierta por el evento cada año. Los criterios de selección no están explicitados formal o institucionalmente, a pesar de que Conde manifiesta que hay instancias de diálogo y consenso conjunto para la selección de películas, así como un margen de libertad individual para cada integrante del equipo de programación.

Para cumplir con la necesidad de inclusión y heterogeneidad, la programación del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata se propone circunscribir una gran variedad de géneros, orígenes, estéticas y estilos. De ahí que cuente con secciones como *Hora Cero* —focalizada en films de terror y suspenso—, *Mar del Chicos* —compuesta por películas que apuntan al público infantil y familiar— y *Banda Sonora Original* —integrada por films donde la música tiene un gran protagonismo—, además de retrospectivas de las obras de distintos realizadores. A ellas se suman las de *Autores-Autoras* y *Nuevos Autores-Autoras*, que presentan películas de cineastas ya reconocidos o que se están dando a conocer en el campo cinematográfico. En todas ellas puede detectarse un afán por lograr un equilibrio entre cantidad y calidad, aunque en muchas ocasiones termine prevaleciendo más lo primero que lo segundo, ya que es dificultoso divisar un criterio unificador y dominante.

Las secciones mencionadas previamente, de carácter no competitivo, se complementan con la *Competencia Internacional*, la *Competencia Latinoamericana*, la *Competencia Latinoamericana de Cortometrajes*, la *Competencia Argentina*, la *Competencia Argentina de Cortometrajes*, la *Competencia Estados Alterados* y la *Competencia Work in Progress*. Son precisamente estas secciones competitivas las más visibles del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata —principalmente desde la cobertura por parte de la prensa— y las que permiten intuir mejor su perfil artístico, que sin embargo se muestra difícil de definir. Se podría decir incluso que su perfil son muchos perfiles, dados por la multiplicidad de perspectivas y relaciones con los espectadores aportadas por las distintas secciones, competencias y acciones.

Si bien el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata ha conseguido erigirse como un referente sólido dentro del ámbito argentino y latinoamericano, no llega a tener una relevancia institucional tan fuerte a nivel global. De hecho, le cuesta posicionar nombres de realizadores o tendencias artísticas, como sí lo hacen festivales como Cannes, Berlín, Venecia y, en menor medida, San Sebastián. Esto se correlaciona con la ausencia de un espacio orientado a los acuerdos de producción y financiamiento

dentro del evento: esa función la cumplía hasta hace una década Ventana Sur, considerado el principal mercado de cine de la región latinoamericana, que se hacía dentro de la infraestructura de cada edición del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata. Sin embargo, cuando Ventana Sur empezó a realizarse de manera independiente en la Ciudad de Buenos Aires, se perdió buena parte del movimiento aportado por productores, distribuidores y otros sujetos activos del mundo cinematográfico. Ese movimiento no solo era físico o económico: también cultural, porque los acuerdos por proyectos y los intercambios entre distintos agentes delineaban o anticipaban corrientes artísticas que tenían al Festival Internacional de Cine de Mar del Plata como marco.

Los vaivenes que han afectado al Festival Internacional de Cine de Mar del Plata al momento de definir su perfil artístico también han repercutido en su capacidad para posicionarse como producto. Siendo un evento organizado por el Estado en sus tres niveles, no ha podido instrumentar políticas públicas de forma coordinada y direccionada en ese sentido. De hecho, el mismo Conde confirma que no hubo o hay iniciativas específicas para darle al evento un posicionamiento que trascienda el momento específico de su realización. Por el contrario, desde su retorno en 1996 hasta la actualidad, lo que se ha hecho esencialmente desde la organización es confiar en la marca y el prestigio histórico que posee el festival en cuestión. Eso ha llevado a un abordaje superficial de los aspectos *referenciales*, que son los que toman en cuenta las experiencias y conocimientos de los consumidores, con un discurso que rara vez interpela a los lenguajes contemporáneos y que termina apoyándose primariamente en referencias al pasado, como spots que evocan al cine clásico y prestigioso del Siglo XX. Algo similar ocurre en lo referido a la dimensión *circunstancial*, que enmarca las coyunturas particulares del evento: no hay un trabajo de anticipación que procure crear expectativa a medida que se acerca el evento ni de interacción sostenida con los espectadores. A pesar de eso, el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata siempre ha podido contar con el apoyo de diversas empresas: la mayoría de ellas están vinculadas a su dimensión *técnica* —HD Argentina, Cinecolor Argentina, Pomeranec Media, El Cono del Silencio, Positivo BGH—, aunque hay otras —Banco Nación, Campari, Guolis— que están relacionadas con ámbitos distintos del cinematográfico pero que aun así procuran quedar asociadas con el evento. Sin embargo, no ha conseguido profundizar estas alianzas circunstanciales a otros marcos o escenarios.

**MARFICI – Festival Internacional de Cine Independiente de Mar del Plata**

El MARFICI también tuvo un proceso de búsqueda de un proyecto artístico claro que requirió de un tiempo considerable de consolidación. Según explica en la entrevista realizada en el mes de noviembre de 2020, Pablo Jacobo, integrante de la organización e hijo del director y fundador del festival, José Luis Jacobo, la primera edición, realizada en el 2004, comenzó a planificarse un año antes. La intención era montar un evento similar al Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, pero con recursos del sector privado marplatense en vez de provenientes primariamente del Estado Nacional con sede en la Ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, ese objetivo no se pudo concretar, por lo que el fundador del evento le solicitó ayuda a Eduardo "Quintín" Antín, quien era en ese momento director del Buenos Aires Festival Internacional de Cine Independiente (BAFICI). Antín prestó auxilio principalmente en el armado de la programación y replicó en buena medida lo que se hacía en el BAFICI. Esa influencia se extendió al nombre con el que fue bautizado el festival —son obvias las similitudes entre BAFICI y MARFICI—, con lo que finalmente la primera edición también replicó una mirada porteña en vez de marplatense.

Con el paso de los años y las ediciones, el MARFICI pudo encontrar un propósito y un proyecto distintivo. La intención del Festival era exhibir películas que no llegaban a las salas comerciales e incentivar la producción de cine independiente. El posicionamiento estaba fuertemente vinculado al género documental, que ocupaba una gran parte de la programación, desde los films proyectados hasta las charlas y actividades que se realizaban. Pablo Jacobo sostiene que de hecho estaba considerado como uno de los festivales de cine documental más importantes de la región.

La otra característica específica del MARFICI era el espacio dedicado al cine marplatense. Jacobo manifiesta que esta vertiente surgió principalmente por iniciativa del programador Miguel Monforte, que creó la sección Pinta tu Aldea, dedicada al cine producido en la ciudad. Este énfasis en la conexión con Mar del Plata se trasladó al equipo de programación que, a lo largo del tiempo, estuvo integrado en un 90% por personas originarias o residentes de la ciudad. Asimismo, la producción y logística —incluido el equipo de subtulado— se armaban desde Mar del Plata. Eso no quitaba la posibilidad de establecer lazos artísticos con otros lugares: por ejemplo, en la mayoría de las ediciones se programó una selección del Festival de Cine Inusual de Buenos Aires.

La institucionalidad del MARFICI estuvo durante toda su historia enmarcada por una titularidad privada, con escasa intervención gubernamental desde las esferas municipales, provinciales y nacionales. Eso le otorgaba una mayor autonomía artística, pero, al mismo tiempo, lo dejaba fuera de la agenda cultural pública: la Municipalidad de General Pueyrredón no lo apoyaba en la comunicación y tampoco había aportes por parte del INCAA y los organismos culturales del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. También afectaba su despliegue territorial, ya que las autoridades políticas de turno no se mostraban dispuestas a prestar las salas municipales y/o provinciales, ni a ayudar a gestionar el préstamo de salas comerciales: recién en las últimas ediciones la Municipalidad cedió la sala del Centro Cultural Osvaldo Soriano, nunca se tuvo acceso a alguna de las pantallas del Teatro Provincial de Mar del Plata ni tampoco a alguna de las salas comerciales de la ciudad, todas gestionadas por la cadena Cinemacenter. Del mismo modo, el presupuesto disponible estaba fuertemente afectado por circunstancias particulares y generales. Eso repercutió de manera decisiva en la edición prevista para el 2019, que finalmente no se realizó debido al impacto de la devaluación del 2018 — que ya había comprometido seriamente la concreción de la edición de ese año— y la sostenida incertidumbre económica. Según explica Jacobo, con ese panorama presente y futuro, se hacía muy difícil sostener la estructura básica del festival, lo cual se potenció por la llegada de la pandemia del coronavirus en el 2020. En la actualidad, el futuro del evento es incierto y no hay perspectivas de que pueda retomarse en lo inmediato.

Cuando se le preguntó a Jacobo por el posicionamiento del Festival como producto, contestó: "yo muchas veces en muchas charlas he dicho que el festival era invendible" (Jacobo, [Audio], 2020, 21:05), ya que, al proyectar cine independiente, alejaba al evento de un perfil comercial. Igual aclaró que tenían vínculos con diversas empresas que aportaban alojamiento, pasajes, vales de comida, entre otros elementos, a cambio de publicidad en el Festival. Sin embargo, siempre esas empresas entendieron que no estaban apostando a un producto comercial, sino a un espacio cultural que la ciudad debía poseer. Es decir, no se puede apreciar una indagación profunda en las potencialidades del festival como producto a nivel *referencial*, mientras que lo referido a lo *circunstancial* solo es tomado en cuenta de manera indirecta y no plenamente consciente.

### **Festival Internacional de Cine de Comedia - FUNCINEMA**

En lo que respecta a FUNCINEMA, el director, Mauricio Germán Faliero, declara en una entrevista brindada en noviembre de 2020 que, cuando se ideó originalmente el evento, se tuvieron en cuenta las experiencias del MARFICI y el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata. Se observó que ambos poseían estructuras más grandes y ambiciosas, que utilizaban varias salas y programaban un número importante de películas. En base a los recursos disponibles —logísticos, de personal y económicos—, se eligió una estructura más pequeña y manejable. Para eso resultó provechosa la inauguración, en el 2013, del Museo Mar, que proveyó una sala amigable, con un buen soporte técnico y un marco cultural potente. Eso llevó a que, finalmente, se pudiera lanzar, en el 2014, el evento, cuyas dos primeras ediciones fueron como muestra no competitiva y luego como festival con una competencia.

El recorte genérico ya le otorga un proyecto artístico a FUNCINEMA que le permite distinguirse de otros festivales, aunque Faliero afirma que el abordaje del evento sobre la comedia no es tan específico como podría pensarse a priori y sí bastante heterogéneo. De hecho, sostiene que “no es de comedia estilo BAFICI, más de gueto, más complejo, aunque tampoco eminentemente popular o básico” (Faliero, 2020 [Audio], 11:40). Faliero vincula esta diversidad que se da en la programación con el grupo de trabajo que se fue conformando, donde los integrantes tienen perspectivas distintas entre sí. Por ejemplo, hay programadores con mayor afinidad con la comedia norteamericana y otros con la comedia británica y/o europea. En su opinión, por un lado, eso es positivo, porque se abarcan muchos espectros estéticos y narrativos; pero, por otro, puede ser contraproducente, ya que puede llevar a que la propuesta del Festival sea difusa y que le dificulte encontrar un público determinado. Donde detecta un rasgo sólido, que domina el proyecto artístico, es en la ausencia de solemnidad al momento de elegir los films que integran la programación. Eso lleva a que no haya tanta afinidad con la comedia conceptual, lo cual también se puede apreciar en el público que asiste al festival.

Cuando se lo interroga respecto a un posible diálogo entre FUNCINEMA y otros festivales que se hacen en Mar del Plata, como el MARFICI o el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, Faliero contesta que él no ve tal diálogo. Es más, sostiene que no cree que haya interpelaciones entre festivales, al menos en los aspectos institucionales, por más que pueda haber diálogos entre los organizadores y programadores de los distintos eventos. Tampoco cree que FUNCINEMA esté interpellando las experiencias del MARFICI o el Festival Internacional de Cine de Mar

del Plata en un posible efecto de acción y reacción. Sin embargo, sí piensa que desde FUNCINEMA se trata de sostener que los festivales deben ser más amables con un público que no es “festivalero”, que suele eludir estos eventos y al cual el Festival intenta interpelar.

Para Faliero, se pueden distinguir dos clases de festivales: la que presenta obras académicas, prolijas y centradas en temáticas fuertes; y la que programa obras rupturistas, de choque con las convenciones y con narrativas disruptivas. A su parecer, el Festival Internacional de Mar del Plata solía representar a la primera corriente y el BAFICI la segunda, aunque en los últimos años las vertientes comenzaron a fusionarse, lo que lleva a que todos los festivales se parezcan entre sí. En cambio, FUNCINEMA busca posicionarse en una tercera vía, que incorpora elementos de las previamente mencionadas, pero sin inclinarse definitivamente hacia un espectro determinado. De esta forma, el Festival elude los esquemas más habituales, para así sorprender al público.

La mesa de trabajo principal de FUNCINEMA está compuesta por cuatro personas, que son las que se ocupan principalmente de todos los aspectos que implican la concreción del festival: la programación, comunicación, selección de jurados, coordinación de aspectos logísticos y burocráticos, relación con entes gubernamentales, etcétera. Tres de ellas son residentes de Mar del Plata y uno de la Ciudad de Buenos Aires. También participan colaboradores ocasionales en la selección de películas y durante los días en que se realiza el evento. No hay una articulación con el Museo que vaya más allá del apoyo logístico indispensable para la proyección de películas y la difusión de las actividades. En consecuencia, los organizadores de FUNCINEMA operan como una unidad independiente, casi sin relación con la institución en la que se realiza el festival. Esto usualmente les permite accionar más ágilmente, saltando pasos burocráticos característicos de una institución como el Museo Mar —que depende del Estado provincial—, pero también los deja sin un respaldo institucional claro.

Lo mencionado respecto al respaldo institucional del Museo Mar aplica también para otras instituciones estatales. FUNCINEMA cuenta con el aval formal de la Municipalidad de General Pueyrredón, que lo ha declarado de interés cultural; y ha cumplido con los pasos normativos indispensables para exhibir películas dictados por el INCAA. Sin embargo, no ha recibido apoyo económico, comunicacional o logístico de la Municipalidad, mientras que el INCAA solo le otorgó un subsidio para la edición realizada en el 2016. Esto, sumado a que no recibe financiamiento por parte de otras

entidades gubernamentales, no gubernamentales o privadas, lleva a que los gastos del evento se repartan equitativamente entre los cuatro organizadores principales. En consecuencia, el presupuesto es muy acotado y se procura no excederse en gastos superfluos: por caso, no se pagan tarifas por los films exhibidos y se los incorpora a la programación solo si los realizadores están de acuerdo con cederlos gratuitamente.

El director de FUNCINEMA manifiesta que ve rasgos en el festival que podrían llevarlo a ser un producto vendible, principalmente en sus aspectos *referenciales* y en menor medida los *circunstanciales*. Sin embargo, afirma que la organización no se ha ocupado del tema en profundidad más allá de las iniciativas de canje con sectores privados para conseguir insumos que necesitaba el Festival —vales de comida, alojamiento, pasajes— a cambio del sponsoreo. Esto lleva a que el evento no haya podido, hasta el momento, explotar a su favor el diferencial que implica ser el único festival con un proyecto artístico dedicado exclusivamente a la comedia.

Como se ha podido apreciar, los tres festivales analizados poseen perfiles artísticos sumamente consolidados a pesar de los vaivenes coyunturales. Sin embargo, ninguno ha podido aprovechar y desarrollar sus respectivas dimensiones como productos. A continuación, se analizará cómo cada evento define a su público y qué tipo de relaciones establece con las audiencias.

#### **4.2. Definición de público y vínculo con la audiencia**

En este apartado, se abordará la concepción que tiene cada festival del público asistente y los tipos de relaciones que entablan con ellos. Se tomarán en consideración las perspectivas de los entrevistados, pero también las acciones y lenguajes aplicados por cada evento.

##### **Festival Internacional de Cine de Mar del Plata**

Tal como afirma Conde, el público del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata no presenta un perfil claramente definido y específico. El programador asevera que se puede intuir que es un público cinéfilo, que entiende las compartimentaciones desplegadas por la programación del Festival y que explora las diferencias, con la voluntad de experimentar y tomar riesgos. Su metodología para tener una idea más patente de qué públicos son los que asisten es concurrir a las funciones de las películas que intuye que podrían ser más polémicas, o por lo menos, a los diálogos posteriores entre espectadores y cineastas. Esto le permite tratar de palpar “el humor de la sala” (Conde, [Audio], 2020, 17:35).

El público de la tercera edad es el que termina siendo mayoritario en el Festival, gracias a su disponibilidad de tiempo, pero también por su cinefilia, fuertemente arraigada a partir de la experiencia acumulada. Aun así, Conde observa en los últimos seis o siete años un aumento en la participación de la franja etaria más joven, no solo en las funciones nocturnas, sino también en las diurnas. Asimismo, señala que los espectadores son mayoritariamente de origen marplatense, aunque también provenientes de la Ciudad de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe —principalmente Rosario— y el interior de la Provincia de Buenos Aires —ciudades como Tandil, Bahía Blanca y La Plata—. Esta descripción la complementa con una diferenciación respecto al BAFICI, donde predomina un público más relacionado con *el hacer* del cine —realizadores, estudiantes, críticos, actores— que con *el ver* —cinéfilos, espectadores casuales—.

A pesar de la falta de claridad al momento de interpelar a un público definido, su voluntad inclusiva y de interpelación a la cinefilia le juegan a favor al Festival Internacional de Cine de Mar del Plata para configurar una *comunidad*. Hay un interés común compartido por los espectadores y procesos de reconocimiento mutuo, además de un sentido de pertenencia y fidelidad construido alrededor del evento. De hecho, se pueden detectar varias instancias donde, lejos de haber una recepción pasiva, hay por el contrario una interacción en la que se participa, discute y reconstruye activamente la experiencia artística. No solo participan los críticos o realizadores, sino también espectadores sin una formación artística específica, son partícipes en esos intercambios que ocurren antes, durante y después de cada proyección, en espacios concretos, pero también virtuales, con especial énfasis en redes sociales como Twitter, Facebook o Instagram. Incluso esa visión compartida lleva a la configuración de narraciones colectivas, que aportan relatos que se complementan —y en ocasiones discuten— con la historia oficial enunciada por cada edición del evento. Tenemos aquí, por lo tanto, *prosumidores*, públicos y espectadores que son construidos, pero también construyen el Festival.

Sin embargo, la organización del Festival no ha llegado a delinear una gestión cabal y sostenida de esa comunidad de *prosumidores*, más allá de operaciones puntuales —como el alentar el uso de hashtags específicos en las redes sociales para compartir experiencias—, pero no sistemáticas y que se mantengan en el tiempo. No se han hecho estudios de público ni se concretaron iniciativas de fidelización, diversificación, renovación o implicación de las audiencias. Tampoco se han analizado

los cambios de hábitos de los espectadores para poder realizar acciones que atraigan públicos potenciales. La carencia de un plan de gestión a mediano y largo plazo para este aspecto es explicada por Conde con la siguiente frase: “lo urgente termina matando las buenas intenciones” (Conde, [Audio], 2020, 27:33).

### **MARFICI – Festival Internacional de Cine Independiente de Mar del Plata**

Por el lado del MARFICI, tal como indica Jacobo, su público estaba compuesto mayoritariamente por jóvenes estudiantes universitarios y de carreras de cine. Esto concordaba precisamente con la franja etaria y educativa buscada por el propio Festival. El mismo Jacobo explica que el evento tenía lugar en la semana posterior a cuando terminaban las vacaciones de invierno. Como todavía no había empezado la cursada regular en ámbito universitario, pero ya se había atravesado la etapa de los exámenes finales, los estudiantes estaban con más tiempo libre para asistir.

Otra franja etaria presente —y que conecta con el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata— era la perteneciente a la tercera edad, que representa a un importante porcentaje de la población de la ciudad. La vía principal que tenía el evento de atraer tanto a los jubilados como estudiantes era el precio de las entradas, que eran muy baratas y accesibles, lo cual se podría caratular como una *política de precios*. También se hacían esfuerzos particulares para atraer públicos potenciales para películas específicas: por ejemplo, cuando integraba la programación un film de Italia, se acudía a las instituciones que agrupan a la comunidad de ese país; o si había un documental centrado en el arte, se difundía en las escuelas de esa disciplina. Pero era un proceso posterior a la selección de películas y no se programaban obras en función de atraer segmentos de espectadores distintivos. De hecho, no se pensaba la programación, tanto de películas como de actividades paralelas, a partir de las posibles expectativas de los espectadores. Tampoco había otras iniciativas de fidelización, diversificación, renovación o implicación, que mantuvieran los *públicos actuales* o procuraran atraer *públicos potenciales*.

A partir de lo previamente enunciado, se puede concluir que el MARFICI supo detectar y formar públicos, además de atraer espectadores con conocimientos específicos que se vinculaban fluidamente con la programación que ofrecía. La organización siempre intentó que el festival fuera un punto de encuentro y de hecho logró que hubiera un flujo de asistentes constante, que se quedaban a las charlas posteriores a las proyecciones y compartían experiencias. Sin embargo, no llegó a construir un sentido de pertenencia entre ellos y aglutinarlos como una comunidad a

partir de una visión compartida y de narraciones colectivas. Una explicación posible es que las diferencias generacionales —y por ende de perspectivas— entre los asistentes conspiraban contra la chance de compartir intereses comunes más allá del espacio-tiempo de las funciones o actividades del festival. Sin embargo, no debe subestimarse la dificultad que exhibían los organizadores del evento para delinear un diagnóstico completo del territorio y las pautas de consumo de sus habitantes. Esto conspiraba contra la intención de interpelar a los públicos no solo como receptores, sino también como participantes y constructores de la experiencia artística. Es decir, como *prosumidores*.

### **Festival Internacional de Cine de Comedia - FUNCINEMA**

En lo que respecta al público de FUNCINEMA, Faliero sostiene que está atravesado por lo coyuntural, a partir de la ubicación geográfica del Museo Mar. La institución está situada en la zona norte de Mar del Plata, cercana al barrio de Constitución y a una distancia considerable del centro comercial de la ciudad. Es ese sector demográfico y socioeconómico el que mayormente concurre a los ciclos de cine y otras actividades artísticas organizadas por el Museo. Y de ahí se ha alimentado el festival en sus sucesivas ediciones, utilizando a los asistentes del Museo como base sustancial para su propio conjunto de espectadores, que muchas veces son ocasionales.

Esto lleva a que asista al Festival un público de clase media y media-alta, con un alto poder adquisitivo, por lo general mayor de treinta años, aunque con el paso de las ediciones se han incorporado espectadores más jóvenes. La organización no suele reflexionar en profundidad sobre este factor y no pareciera pretender construir un público propio a través de acciones sistemáticas. De hecho, Faliero asevera que “sería muy egocéntrico afirmar que el festival construye al público” (Faliero, 2020 [Audio], 13:25), aunque sí se busca desafiarlo a mirar obras que por otros canales no podría. Esa estrategia se ha revelado exitosa, ya que la concurrencia ha ido subiendo con el correr de las ediciones, no hay éxodos masivos durante las funciones y se puede apreciar un crecimiento en la retroalimentación a través de las redes sociales. En consecuencia, se puede llegar a la conclusión de que no hay una audiencia plenamente consolidada y que conforme una comunidad, pero sí una fidelidad creciente entre el Festival y el público.

Si bien es cierto que el público no condiciona el armado general de la programación, sí se tienen en cuenta algunas de sus características al momento de armar la grilla horaria. Faliero detalla que la organización sabe que hay horarios donde circula más gente en el Museo o en los que aparece determinado segmento del público.

Por ejemplo, los sábados a la tarde suele asistir gente mayor de cuarenta años y, en base a eso, se programa una película argentina o que posee elementos capaces de conectar mejor con una audiencia más adulta. Esta clase de razonamientos es un indicador de un análisis territorial consistente, que podría ser un disparador de un estudio de público más sólido, aunque todavía no está enmarcado en un plan más amplio. De hecho, la organización no ha implementado aún estrategias planificadas que busquen fidelizar, renovar o implicar a las audiencias de forma más decidida y profunda. Tampoco se concretaron acciones específicas para atraer *públicos nuevos* o *potenciales*, y/o consolidar los *públicos actuales* u *ocasionales*.

En resumen, se pueden apreciar divergencias importantes en las concepciones y abordajes de los públicos por parte de cada uno de los festivales. Mientras el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata posee audiencias con perfiles heterogéneos y que han sabido constituirse en *prosumidores*; las del MARFICI son más específicas y delimitadas, aunque no constituyen una *comunidad* identificada plenamente con el evento. En tanto, las de FUNCINEMA están atravesadas por lo coyuntural y geográfico, sin un vínculo consolidado con el festival. Las tres organizaciones comparten la carencia de políticas sistemáticas vinculadas a la temática.

En el siguiente apartado, se hará foco en las estrategias comunicacionales de cada festival y las alianzas que establecen para insertarse en el territorio sobre el que actúan.

#### **4.3. Estrategias de comunicación, alianzas e inserción territorial**

En este segmento, se indagará en las distintas estrategias comunicacionales desplegadas por los festivales relevados, así como las alianzas que hilvanan para mejorar sus posicionamientos. Además, se analizarán las modalidades utilizadas por cada evento para insertarse en el territorio marplatense y sus aportes culturales para con la ciudad.

##### **Festival Internacional de Cine de Mar del Plata**

El propio Conde admite que la inserción territorial no es un aspecto trabajado a fondo por la organización del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, a tal punto que asevera que “uno de los grandes problemas que tiene el festival es su impacto en Mar del Plata” (Conde, 2020 [Audio], 40:15). Describe esta dificultad con el siguiente ejemplo situacional: le ha sucedido de subirse a un taxi en la zona céntrica de la ciudad y, al conversar con el conductor, darse cuenta de que este no sabe que se

está desarrollando el Festival, a pesar de realizar su labor primariamente en la zona donde acontece el evento. El programador cree que esto sucede porque el vínculo con el territorio es un tópico que termina usualmente relegado a un lugar secundario, detrás de otras prioridades y temas más urgentes.

Lo cierto es que efectivamente son escasas las iniciativas de comunicación e inserción territorial por parte del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata. Conde destaca el llamado “Club del Espectador”, que implicaba la instalación de *stands* donde había personas que asesoraban a los asistentes sobre qué películas podían ir a ver. Se podría agregar las funciones al aire libre, que aportan una conexión con la heterogeneidad del tejido urbano marplatense que se diferencia de las funciones en las salas. No hay otras acciones que se puedan enunciar y tampoco se ha podido vislumbrar un plan —de corto, mediano o largo plazo— cuya meta sea profundizar el vínculo con Mar del Plata, sus espacios y sus habitantes. Del mismo modo, las alianzas estratégicas que se establecen con actores y agentes de la ciudad —como salas de cine, centros culturales, espacios culturales y gastronómicos— son de carácter circunstancial y no forman parte de una planificación sistémica. Asimismo, la conexión con los símbolos de la ciudad —como el faro, los lobos marinos o la arquitectura costera— están usualmente presentes en las piezas de comunicación gráfica y audiovisual, además del intenso trabajo en las redes sociales y el sitio web, pero más allá de eso, el Festival no luce interesado en identificarse con la localidad donde se realiza.

Esta desconexión entre el evento y Mar del Plata ha sido sujeta de diversos reclamos por parte de distintos actores de la ciudad. Quizás el cuestionamiento más explícito y directo puede leerse en un artículo escrito en el 2013 por Faliero, quien comenzaría su experiencia como director y programador de FUNCINEMA al año siguiente. Ya el título del texto es un indicador potente de la perspectiva enunciada: *El festival de Buenos Aires que se hace en Mar del Plata* (Faliero, 2013). Allí el autor acusa al INCAA de utilizar a Mar del Plata apenas como un escenario estético, sin ofrecerle a la ciudad posibilidad alguna de participar en las decisiones logísticas, organizativas o de programación. Asimismo, asevera que el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata se planifica con una mirada esencialmente porteña, que desdeña cualquier chance de conectarse con el entramado cultural marplatense. Pero sus objeciones no solo van en dirección a los organizadores, sino también a los actores culturales, políticos y mediáticos de la ciudad, a los que observa entre desentendidos o

poco preparados para reclamar o debatir para lograr que la ciudad no sea solo un paisaje sobre el que se monta el Festival.

Durante la entrevista, Conde se hace cargo de estas críticas, a tal punto que acepta que “el Festival es como el circo que llega, te deja todo sucio y se va” (Conde, 2020 [Audio], 32:55). Sin embargo, también plantea que el reclamo de una mayor participación marplatense tendría mayor validez si el evento fuera realizado solo para el público de la ciudad. Incluso lleva este planteo a términos más prácticos y plantea el interrogante sobre qué diferencial específico aportaría, por ejemplo, un programador de origen marplatense a la propuesta del Festival. Además, remarca que el Festival es de carácter internacional y a la vez busca una idiosincrasia nacional, posicionamiento y propósito que corren el riesgo de chocar con la voluntad de construir un perfil local.

Cuando se le plantea a Conde sobre un escenario hipotético en el que Festival Internacional de Cine de Mar del Plata se hiciera en otra ciudad y cómo afectaría eso al evento, responde que un festival depende del público. Por lo tanto, cree que la recepción no sería la misma en otros lugares, ya que el público marplatense aporta particularidades en sus conductas y recepciones. Es decir, reconoce el valor de la territorialidad, con lo que queda explícito el dilema al cual se enfrenta el evento: cómo encontrar un equilibrio entre sus propósitos de índole nacional e internacional, y las demandas —que nacen precisamente de sus aportes- que surgen del ámbito local.

### **MARFICI – Festival Internacional de Cine Independiente de Mar del Plata**

Si las mencionadas dificultades institucionales actuaron como barreras para su inserción territorial, los organizadores del MARFICI supieron concretar diversas alianzas con otros actores e instituciones de Mar del Plata. Una de las acciones consistió en utilizar salas teatrales, a las cuales se adaptaba para la proyección de películas: por ejemplo, el empresario teatral Carlos Rottemberg cedió la sala del Teatro Corrientes y lo mismo hicieron los dueños de la Sala Melany. Asimismo, en las últimas ediciones, tal como se había indicado previamente, la Municipalidad de General Pueyrredón concedió la sala del Centro Cultural Soriano. Además, la Facultad de Derecho de la Universidad de Mar del Plata aportó su Aula Magna.

También se realizaron proyecciones durante el verano, por fuera de la fecha habitual del evento, con el nombre de *MARFICI Itinerante*, en el Espacio Clarín y La Bancaria. Jacobo aclara que estas iniciativas fueron realizadas a través de contactos con diversos integrantes de la comunidad cultural marplatense, con una planificación

puntual, de corto alcance, y no como parte de un proyecto de mediano o largo plazo. En todos los casos señalados, se tratan de ubicaciones en el centro comercial de la ciudad. Cuando el festival realizó actividades fuera de esa zona, en el Museo Mar, la respuesta del público estuvo lejos de ser óptima, por lo que los organizadores siempre prefirieron mantenerse en el ámbito céntrico.

Cuando se lo interroga a Jacobo respecto a cómo se planificaba la comunicación desde la organización del MARFICI, responde que no había un presupuesto específicamente asignado a ese rubro. Solo una vez se emitieron avisos en radios, aunque se hacían campañas de afiches en las calles —sobre todo en la zona céntrica— y un trabajo fuerte de prensa para conseguir la mayor cantidad de entrevistas en distintos medios y así poder difundir el evento. Asimismo, se hacía un uso intensivo del website del festival y las redes sociales, principalmente Twitter y Facebook. En los últimos casos, al momento de analizar la periodicidad de las publicaciones en las cuentas, se puede detectar que la gran mayoría se concentraban en las semanas previas y durante la realización del evento. Durante el resto del calendario, las publicaciones eran muy escasas —por ejemplo, al momento de anunciar las aperturas o los cierres de las convocatorias—, con lo que se perdía la oportunidad de un contacto fluido con la comunidad de Internet.

Jacobo afirma que, en realidad, la principal pieza comunicacional del MARFICI era finalmente el catálogo, al que se consideraba como la herramienta más relevante de difusión para el festival. Los organizadores se preocupaban especialmente porque estuviera a tiempo, varios días antes del comienzo del evento, en lugares considerados estratégicos —como las salas donde se realizaba cada edición o determinados centros culturales—, porque “nadie va a venir a ver una película que no sabe de qué se trata, que no sabe qué es” (Jacobo, 2020 [Audio], 35:47). Además, se ocupaban de capacitar al personal para que pudiera brindar la información a los asistentes de manera óptima.

Al momento de hablar sobre el sentido de pertenencia del festival y su aporte al entramado cultural de Mar del Plata, Jacobo sostiene que era “el MARFICI es un festival ciento por ciento marplatense” (Jacobo, 2020 [Audio], 44:23). Considera que su contribución al perfil cultural de la ciudad era completar los huecos que dejaba en el camino el Estado. Al no haber políticas públicas vinculadas al cine, el festival ocupaba ese lugar al aportar una oferta de cine no comercial que no está presente en la ciudad. Asimismo, brindaba un espacio relevante a los cineastas de Mar del Plata, que es un

territorio que constantemente forma realizadores<sup>2</sup> y en el que se realizan películas, aunque luego no haya salas en las que puedan exhibirse.

### **Festival Internacional de Cine de Comedia - FUNCINEMA**

La organización de FUNCINEMA, según explica Faliero, hasta el momento no ha desplegado estrategias concretas destinadas a profundizar su inserción territorial en Mar del Plata. Sí implementó acciones particulares, como la organización en los últimos dos años de funciones especiales para alumnos de colegios primarios y secundarios, con la intención de acercar al evento a otros espectadores y alejarse de la noción de un festival como algo solemne y académico. Para la edición del 2020 se había planificado un concurso de realización de cortometrajes para estudiantes de escuelas secundarias, con una voluntad de conectar con otros ámbitos por fuera del Museo Mar, complementada con una intención más patente de formación de públicos y de involucramiento en la relación festival-espectador. Esa iniciativa se frustró debido a los acontecimientos vinculados a la pandemia del coronavirus, ya que se suspendieron las clases presenciales en todo el país y el festival no pudo realizarse. También pueden incluirse como parte de las estrategias de inserción e inclusión, la implementación del Premio del Público, que opera para la organización como un método para analizar pautas de consumo y la influencia del territorio.

En lo referido al sentido de pertenencia desarrollado por FUNCINEMA en relación con Mar del Plata, Faliero sostiene que el festival se realiza en la ciudad, pero que no está verdaderamente integrado a su geografía o cultura. De hecho, piensa que se podría hacer en cualquier otro sitio y no se notaría una diferencia particular en la concreción. Sin embargo, también observa que, al ser un evento que ya lleva seis años con una sola interrupción, que se realiza de forma prolija y profesional, y que posee su dosis de originalidad, claramente hace su aporte cultural a Mar del Plata.

Estas declaraciones de Faliero respecto a la desconexión entre FUNCINEMA y Mar del Plata son ratificadas por el mayor interés que muestra la organización por expandirse a otras localidades en detrimento de la propia ciudad donde se origina. Los organizadores han armado curadurías del contenido del evento y han realizado

---

<sup>2</sup> La ciudad de Mar del Plata cuenta con cuatro instituciones con carreras orientadas al campo audiovisual o cinematográfico: el Instituto Superior Bristol, la Escuela de Cine Filmar, el Laboratorio Audiovisual Bonaerense (LAB) y la Escuela de Artes Visuales Martín A. Malharro. Además, se anunció en junio de 2021 que próximamente se abrirá una sede regional de la Escuela Nacional de Experimentación y Realización Cinematográfica (ENERC), dependiente del INCAA, dedicada específicamente a la animación.

muestras itinerantes para complementar las programaciones de otros festivales o de centros culturales de otras zonas. Eso ha permitido difundir un emprendimiento totalmente autogestivo, llegar a públicos que de otra forma no conocerían el evento, hacerse conocer a realizadores que podrían presentar sus trabajos a las convocatorias y recaudar fondos para sostener el festival. Es una iniciativa que posee tres metas diferenciadas: de difusión, generación de contenido y comercial. Sin embargo, no se llevaron a cabo acciones semejantes en otros territorios marplatenses, más allá de proyecciones fuera del calendario habitual en el Museo Mar.

Lo dicho previamente no implica que la organización de FUNCINEMA no procure establecer mecanismos fluidos de conexión con Mar del Plata. Por caso, se realiza un trabajo intenso para difundir las actividades del festival en los medios de comunicación marplatense, lo que incluye la realización de una conferencia de prensa para presentar formalmente cada edición del evento. Esto se complementa con iniciativas de difusión a través del sitio web y las redes sociales del festival, además del programa de radio que conducen los organizadores, que también funciona como una caja de resonancia para la comunicación.

Asimismo, hay un diálogo permanente con actores culturales marplatenses y con funcionarios públicos para conseguir ayuda e integrarlos a las acciones. Esto incluye un gesto simbólico pero repetido a lo largo de cada edición, que es el invitar como mínimo a un habitante de la ciudad para ser parte del jurado de la Competencia de Cortos. Sin embargo, no hay un apoyo decidido de la comunidad artística marplatense, ni tampoco un acompañamiento notorio por parte del Estado en su esfera nacional o municipal, más allá de alianzas circunstanciales. Lo mismo se puede decir de los actores del sector privado, con los que no llega a haber un diálogo fluido.

Más allá de las dificultades institucionales y comunicacionales, Faliero ve la escasez de recursos económicos como el mayor condicionante para el crecimiento de FUNCINEMA dentro de la ciudad. Al no tener aportes privados —más allá de los canjes que se consiguen para traer invitados o solventar gastos logísticos— ni públicos —con la excepción del uso de la sala del Museo Mar, ente perteneciente al Gobierno de la Provincia de Aires—, la organización no puede desplegar la estructura requerida para expandirse en varias áreas de la ciudad al mismo tiempo durante la concreción del evento.

En síntesis, se puede observar que los tres festivales encuentran dificultades para establecer mecanismos de comunicación fluidos e insertarse de manera profunda y

abarcativa en el territorio marplatense. Esto posiblemente se deba a que, por razones diversas de acuerdo a cada caso, las tres organizaciones no han diseñado e implementado planes de corto, mediano y largo plazo con el fin de lograr estos objetivos.

En el siguiente capítulo, se realizará un trabajo comparativo entre los festivales de acuerdo a las categorías de análisis ya utilizadas, con el objetivo de alcanzar conclusiones generales y sentar las bases para aportes y propuestas originales.

## Cap. 5: Análisis comparativo y conclusiones

Ya detalladas las características particulares de cada festival relevado de acuerdo a las categorías delineadas, se procederá a realizar un análisis comparativo entre cada uno de ellos. Se procurará detectar puntos de coincidencia y divergencia, para después arribar a conclusiones generales que permitan enunciar aportes y propuestas originales.

Un primer aspecto donde se pueden encontrar heterogeneidades relevantes es en el camino recorrido por cada uno de los festivales para delinear sus respectivos perfiles artísticos. Tanto el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata como el MARFICI necesitaron de ajustes en sus proyectos. En el primer caso, por los cambios en las autoridades a cargo de la gestión y en el segundo, por una redefinición en los objetivos que se habían propuesto inicialmente los organizadores. En cambio, la organización de FUNCINEMA tuvo un proyecto artístico bien definido desde el comienzo a partir de su recorte genérico, pero también desde los recursos económicos y logísticos con los que contaba. De ahí que las etapas que marcaron los perfiles artísticos del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata y del MARFICI fueron producto de permutaciones más abruptas, mientras que los ajustes experimentados por FUNCINEMA tuvieron un carácter más evolutivo y armonioso. Sin embargo, los tres festivales coinciden en tener perfiles que han podido consolidarse a lo largo del tiempo y en la actualidad aparecen como claramente definidos.

Una segunda variable donde las diferencias son muy explícitas es la presupuestaria, que también está condicionada por la institucionalidad de cada uno de los festivales, los orígenes de los fondos y los tiempos de financiamiento. El Festival Internacional de Cine de Mar del Plata cuenta con un presupuesto elevado para los estándares de los eventos culturales argentinos, se encuentre financiado, casi en su totalidad, por el Estado Nacional. El MARFICI, en cambio, por los montos que manejaba, se ubicaba dentro de una estructura presupuestaria mediana, sostenida esencialmente a partir de aportes privados. En tanto, FUNCINEMA es un emprendimiento muy pequeño en su presupuesto, que se financia a partir de los aportes de sus organizadores particulares y que ha recaudado dinero proveniente de entes públicos o no gubernamentales a partir de iniciativas como las muestras itinerantes.

Dentro de estos marcos presupuestarios, las dificultades principales que se afrontan en el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata están relacionadas con la liquidez disponible, ya que el monto presupuestado se pone a disposición para su

ejecución con muy poco tiempo de antelación a la realización de cada edición del evento. Por el lado del MARFICI y FUNCINEMA, los obstáculos primordiales están vinculados a la solvencia del patrimonio que pueden destinar y/o recaudar los respectivos organizadores. Pero, en todos los casos, el resultado es similar: cada proyecto artístico —por razones económicas o financieras— ve fuertemente restringida su viabilidad y debe adaptarse a condiciones adversas, lo que lleva a reformulaciones constantes de los planes. Y, aunque es cierto que toda planificación requiere de flexibilidad y espacio para una improvisación enriquecedora, acá se observa cierto exceso de incertidumbre, que afecta la toma y ejecución de las decisiones. Aquí se puede apreciar entonces que los cuatro factores mencionados por Bonet (2011) al momento de delinear la tipología de los festivales —*territorio, institucionalidad, presupuesto y proyecto artístico*— están en constante interrelación, por lo que la inestabilidad en una de las variables incide en las otras.

Una tercera instancia que se puede considerar es que, a pesar de las diferencias en las estructuras y metas del perfil artístico de cada festival, las dificultades para posicionarse como productos culturales en los términos de Colbert y Cuadrado (2003) son similares. Esto se debe a que no se detecta una consciencia y utilización práctica de las *dimensiones técnicas* y los *valores simbólicos* de cada evento para que los consumidores los perciban como beneficios. De hecho, palabras como “producto”, “consumidor” o “marketing” no aparecen en el vocabulario de los entrevistados y no están incluidos en las misiones de las organizaciones como variables complejas a tener en cuenta. En los casos del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata y de FUNCINEMA, es porque el tema no ocupa un lugar prioritario en la agenda de las autoridades o los organizadores. En el del MARFICI, porque el tópico ni siquiera es considerado y no se piensa el evento en términos de producto cultural. Lo cierto es que, de cualquier modo, las estrategias y acciones llevadas a cabo son aisladas y erráticas, incluso aunque estén enmarcadas en ideas creativas y potentes. De ahí que sus impactos sean limitados y no haya procesos previamente pautados de evaluación durante o después de cada edición, para así realizar los ajustes indicados. En consecuencia, ninguna de las organizaciones ha conseguido explotar a fondo las características *referenciales, circunstanciales* o incluso *técnicas* (Colbert y Cuadrado, 2003) que poseen cada uno de los festivales.

En cuarto término, de acuerdo a lo analizado, es el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata —que posee un rango de público sumamente heterogéneo— el

único de los eventos que posee una *comunidad*, conformada por espectadores que se han transformado en *prosumidores*, de acuerdo a lo enunciado por Jiménez (2019). Por el contrario, tanto el MARFICI como FUNCINEMA —ambos con públicos más localizados, casi de nicho— todavía tienen un camino por recorrer para alcanzar esa instancia de relación con sus respectivos espectadores. Dos son los factores posibles — e interrelacionados— para explicar esta diferencia en favor del primer evento: por un lado, una historia institucional que tiene décadas de duración y que es un relato en sí mismo, a tal punto de generar un sentido de pertenencia en los espectadores; por otro, un conjunto de narraciones que acompañan o discuten con la narrativa propia del festival. No se debe descartar aquí el rol que cumple el Estado como una caja de resonancia que amplifica los discursos producidos y los pone al mismo tiempo en un ámbito público de discusión, lo que permite que actores culturales y sociales lo reproduzcan o modifiquen de forma más expansiva. Esto no implica que, a pesar de que son festivales organizados desde el ámbito privado, el MARFICI y FUNCINEMA no deban diseñar herramientas particulares para generar relatos propios o aliarse con el Estado para llegar a ese fin.

Un quinto factor, relacionado con el punto anterior, quizás contribuya a explicar por qué el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata cuenta con una *comunidad y prosumidores*, mientras que para el MARFICI y FUNCINEMA es una cuenta pendiente. Nos referimos a los grados de correspondencia y/o divergencia entre las propuestas artísticas de cada evento y las personas que asisten a ellos. La institucionalidad y variedad de la programación del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata le permite disponer, en términos de Mantecón (2019), de un mayor rango no solo de *públicos actuales*, sino también *potenciales*, que pueden integrar distintos nichos de audiencias, los cuales son atraídos por secciones como Hora Cero, Banda Sonora Original y la Competencia Estados Alterados. Eso le permite adecuarse con mayor facilidad a las tendencias del marketing actual, focalizadas en la creación de mercados específicos. A su vez, eso le allana el camino para recorrer con mayor fluidez el proceso, descrito por Ibacache Villalobos (2019), de desarrollo de *audiencias*, formación de *públicos* y gestión de *comunidades*. En cambio, tanto el MARFICI como FUNCINEMA, con recursos más limitados y programaciones más específicas, encuentran mayores dificultades para hallar a los espectadores que decodifiquen apropiadamente sus propuestas. A la vez, todavía no tienen narrativas propias fuertemente consolidadas desde el recorrido histórico y el prestigio, que les permitan

interpelar a un nivel institucional a los públicos *potenciales*. En el caso particular de FUNCINEMA, al realizarse en el Museo Mar, que tiene otras actividades culturales como prioridad, es habitual el cruce con los *no públicos* mencionados por Mantecón (2019). Sin embargo, los tres festivales coinciden, lamentablemente, en la carencia de estudios de públicos precisos y de planes de gestión que busquen la fidelización, diversificación, renovación o implicación de las audiencias.

En sexto lugar, no dejan de ser llamativas las distintas relaciones que entablan los festivales con el territorio marplatense. Si el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata no ha logrado conciliar fluidamente sus metas nacionales e internacionales con su inserción local, el MARFICI ha abrazado una impronta definitivamente marplatense desde su construcción identitaria. Por el contrario, FUNCINEMA no muestra interés en identificarse con la ciudad en la que se realiza. Los vínculos que entablan los festivales con Mar del Plata se ven reflejados en sus respectivas estrategias comunicacionales: el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata pretende posicionarse como un evento único, casi irreplicable, que incorpora y a la vez trasciende al territorio marplatense; el MARFICI, como un festival fuertemente arraigado a la ciudad; y FUNCINEMA, como un evento artístico donde importa más el género cinematográfico que el espacio geográfico y cultural. Sin embargo, en los tres festivales —incluso en el más distante, como es FUNCINEMA— el tejido urbano eventualmente ejerce una robusta incidencia, porque es el que configura y alberga a los públicos. De ahí que se torne imprescindible para cada uno de los eventos reforzar las alianzas territoriales que poseen y crear nuevas, para así profundizar sus impactos en la cultura marplatense.

Lo enunciado en el párrafo previo nos lleva al séptimo punto, que es la contribución de cada festival al perfil cultural y cinematográfico de la ciudad en que se desarrollan. En este aspecto, el Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, a partir de su tamaño y apoyo estatal, ha sido capaz de mostrarse como un evento relevante y potente dentro de la agenda cultural marplatense. Incluso ha pasado a formar parte del imaginario cinematográfico de la ciudad, al que contribuye con imágenes propias. Sin embargo, su voluntad de proyección nacional e internacional termina limitando su inserción en la cultura local más allá de las circunstancias temporales de su realización. Por el lado del MARFICI, ha encontrado un lugar pequeño pero significativo dentro del perfil cultural marplatense a partir de su interpelación a los públicos y espectadores con formaciones y sensibilidades relacionadas específicamente con el cine documental e

independiente. En tanto, FUNCINEMA contribuye al perfil cultural de Mar del Plata desde la originalidad de su proyecto artístico, ya que no hay festivales con su recorte genérico en otras localidades, lo cual coloca a la ciudad en un listado muy específico cuando se analiza el mapa mundial de eventos cinematográficos. En todos los casos, son festivales que aportan diversidad y heterogeneidad artística a la ciudad, pero eso no los convierte en imprescindibles para pensar la identidad cultural del territorio en el que se realizan.

Finalmente, se debe tomar en fuerte consideración el vínculo de cada uno de los festivales con el Estado en sus diversos estamentos. Se puede detectar, particularmente en las declaraciones de los entrevistados, que solo en ocasiones puntuales se entabla con las instituciones gubernamentales un diálogo constructivo y enriquecedor. Incluso en el caso del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, que cuenta con un directo respaldo institucional, las políticas públicas se revelan como erráticas o directamente inexistentes. De hecho, en ciertos momentos el Estado puede llegar a operar como un obstáculo que entorpece desde su burocracia o indiferencia y que los organizadores se vean obligados a eludirlo en la medida de sus posibilidades. Frente a esto, se logra percibir cierto acostumbramiento por parte de los actores organizacionales a operar con estas limitaciones y obstáculos, lo cual tiene efectos positivos y negativos. Por un lado, lleva a desarrollar una resiliencia constante frente a las dificultades; pero por otro conlleva una resignación frente a un *status quo* al cual se ve como inmodificable.

Las anteriores observaciones serán fundamentales de cara al próximo y último capítulo. Allí se explicará el rol fundamental que puede cumplir la planificación en los festivales de cine y su utilidad para lidiar con problemas y contingencias inesperados; gestionar de forma más ordenada; consolidar un perfil artístico y una inserción territorial potente; y diseñar estrategias concretas y efectivas de captación y formación de públicos.

## Cap. 6: Aportes y recomendaciones: planificar es la respuesta

En este último apartado, se formularán una serie de reflexiones finales y propuestas tentativas de acuerdo con la investigación y análisis realizados previamente. La intención es que puedan ser de utilidad para el estudio de otras organizaciones similares, la implementación de políticas públicas y que incluso puedan ser recogidas por los propios organizadores de los festivales relevados.

Al momento de realizar observaciones y sugerencias, es indispensable tener presente quiénes son los actores involucrados en emprendimientos como los festivales de cine aquí analizados. A riesgo de caer en generalizaciones, son usualmente personas que enfrentan toda clase de obstáculos económicos, financieros, logísticos, de capacitación, institucionales y hasta políticos. Suelen dedicarse a la realización de estos eventos en sus tiempos libres o solo en parte de sus jornadas laborales, por lo general no lo hacen con afán de lucro y sus márgenes de acción están acotados por los recursos disponibles o por decisiones que les son ajenas y no pueden controlar. Asimismo, en vistas de sus espíritus emprendedores, toman riesgos —artísticos, económicos, incluso afectivos— sustanciales a partir del tiempo, la energía, el dinero y hasta el prestigio que invierten. Y hacen todo eso sin tener asegurada —y hasta sin esperar— recompensa alguna.

Estas conductas denotan un modelo mental que muchas veces se suele resumir con la frase, casi convertida en un lugar común, “hacemos esto por amor al arte”. Este patrón conductual opera en base a la naturalización de ciertas situaciones: que es casi imposible que haya una retribución monetaria al final del camino; que las organizaciones gubernamentales solo ayudan por la vía económica, a cuentagotas y de acuerdo al humor de las autoridades de turno, y que hay herramientas administrativas y de gestión que no es prioritario aprender o ejercitar. Pero esto no tiene que ser necesariamente así. Es más, se puede unir el amor por el arte con el afán de lucro, las alianzas más diversas con las instituciones gubernamentales y los conocimientos aportados por disciplinas como la administración y la gestión.

Proponemos, por tanto, que se use un músculo —esencialmente mental, pero también institucional— que las organizaciones relevadas han evidentemente utilizado, aunque no en la medida requerida. Ese músculo es la planificación, a corto, mediano y largo plazo, como herramienta fundamental para darle forma, integración y rumbo a la organización, que suele ser como un barco que navega en aguas muchas veces turbulentas. El planificar permite prever o anticipar situaciones que, de otro modo, no

esperaríamos, otorgando capacidad para lidiar con la sorpresa. Asimismo, fomenta la creatividad y la imaginación, para así poder ver mejor los puentes que unen el pasado con el futuro, además de conocer más profundamente a los actores que operan en el territorio sobre el cual luego se va a accionar. A pesar de que toma tiempo —en reuniones y análisis conjuntos—, también genera tiempo, porque pensar acciones con anticipación permite luego ahorrar pasos operativos. Finalmente, enseña humildad, porque lleva a ajustar expectativas de acuerdo a los recursos disponibles; pero también ambición, porque permite encontrar oportunidades que en el vértigo de la improvisación no se detectarían.

Con esta base conceptual de planificación, un punto de arranque posible para cada organización es hacer un balance del camino recorrido por cada festival, que permita establecer aspectos positivos y negativos, metas concretadas y pendientes, además de los cambios y ajustes que se fueron efectuando. Este ejercicio de memoria permitirá también ver una tendencia en el rumbo organizativo: qué rutinas, rituales y mecanizaciones se han incorporado hasta volverse automáticas en los integrantes. Será también una oportunidad para tomar distancia y observar la historia organizacional de forma más objetiva, para así recuperar y consolidar la enunciación de los objetivos del proyecto artístico de cada festival. Esas metas deberían ser trasladadas a un documento formal y explícito no solo para los integrantes de la organización, sino también para el público en general. Allí debería enunciarse, de acuerdo a la descripción de Cammarota (2006), la *Misión* del festival en cuestión, que describa las razones de su existencia, además de las responsabilidades y compromisos de sus integrantes ante la sociedad en el presente; y la *Visión*, como horizonte utópico, sueño, ilusión, no necesariamente alcanzable, pero que estimula y convoca no solo a los organizadores, sino también a cualquier otro participante —aunque sea circunstancial— del evento. También podría agregarse la enunciación de un conjunto de valores que expresen una concepción sobre la cultura en general y el cine en particular, además de una definición clara sobre los roles que juegan tanto el público como el territorio en la concreción del evento. El documento completo —cuya extensión total no debería superar las dos páginas— brindaría un sentido trascendente y filosófico al emprendimiento, clarificaría su proyecto artístico, las vías posibles de inserción territorial y el vínculo deseado con las audiencias. Asimismo, funcionaría como una herramienta potente de referencia y comunicación tanto hacia dentro como fuera de la organización. Y podría, incluso, ser útil para el posicionamiento de cada festival como producto a ser consumido,

financiado o respaldado por distintas instituciones, ya que sería un instrumento de orientación clara para sumar apoyos o establecer alianzas y sinergias. En suma, sus definiciones actuarían como un puente —siempre perfectible— entre el imaginario que persigue la organización y los aspectos operativos de su plan.

Luego, correspondería configurar un mapa territorial que permita identificar de forma integral actores, variables y situaciones, lo cual incluye al festival en cuestión. Este mapa tendría que poder enunciar cuáles son los públicos con que se cuenta o se ha contado, cuáles son los potenciales y cuáles no entran dentro del espectro que abarca. Asimismo, debería indicar qué agentes podrían actuar como colaboradores, aliados, adversarios o de manera neutral, además de obstáculos o ventajas que aparecen en el tejido socio-cultural. También tendría que caracterizar pautas básicas de consumo cultural, que brinden pistas sobre qué se demanda y cómo se responde desde la oferta. Esto permitiría tener más claro hacia dónde y de qué forma se deben dirigir los esfuerzos, con quiénes unir fuerzas, con quiénes evitar confrontaciones, qué se puede pedir u ofrecer, qué potenciales dificultades evitar y qué elementos utilizar a favor. Para la conformación de este mapa territorial, se debería recurrir a indicadores lo más claros y precisos posibles, sostenidos en documentación accesible y alejados de presunciones sin datos que las respalden. Esto implicaría la confección de modelos de encuestas y entrevistas con estructuras simples, pero que puedan hacer confluir variables cualitativas y cuantitativas, lo cual supone un trabajo arduo, aunque realizable si arman de forma participativa y con instancias de prueba y error. El mapa territorial podría complementarse con otras herramientas de análisis y planificación, como el FODA (Maro, Maccari, Montiel, 2017)<sup>3</sup> o el Árbol de Problemas (Cammarota, 2006)<sup>4</sup>, ya que requieren de un proceso simple de aprendizaje y aplicación.

En base al mapa territorial y la clarificación del proyecto artístico, el siguiente paso sería la elaboración de un plan con metas de corto, mediano y largo alcance temporal, además de las acciones requeridas para cumplir tales fines. En ellas, el faro a seguir debe la interpelación y conexión con los públicos, ya que ellos son el puente para la solidificación del proyecto artístico, la consolidación institucional, la inserción territorial y la ampliación de los recursos logísticos y económicos. Este plan debería

---

<sup>3</sup> Un instrumento para el diagnóstico y la reflexión, que busca detectar las variables del entorno que pueden afectar el proyecto; así como los atributos propios que pueden impactar en el desarrollo del emprendimiento.

<sup>4</sup> Una herramienta que permite identificar las distintas causas que dan origen al problema en cuestión y los efectos que el mismo genera.

abarcando múltiples aspectos, como: las acciones posibles para formar y fidelizar audiencias, las estrategias de comunicación y posicionamiento del festival como producto, y las vías elegidas para el diálogo, colaboración e interacción con actores del territorio. Para que el plan no sea un mero conjunto de intenciones o slogans, las medidas mencionadas deberían brindar detalles referidos a su duración y resultados esperados, con vectores de medición claros, pertinentes y medibles en el antes, durante y después, para así poder ser evaluadas apropiadamente. Estos a su vez deberían servir para ajustar las estrategias y alimentar positivamente la viabilidad de cada una de las distintas operaciones y acciones.

Tampoco deberá perderse de vista el factor geográfico en toda su complejidad: se necesitará un trabajo permanente de lectura del territorio, que es capaz de expresarse a través de múltiples lenguajes y por variadas razones. Un ejemplo concreto es el contexto en el cual se escribe este trabajo: la pandemia del coronavirus y las restricciones implementadas han producido cambios en las pautas de consumo que tendrán un impacto —todavía no del todo claro— en eventos presenciales como los festivales de cine. De ahí la necesidad de observar, escuchar, dialogar y experimentar, sabiendo que los resultados pueden ser inesperados, tanto positiva como negativamente.

De ahí que sea indispensable tener claro que el plan no puede ser lineal o dogmático en su forma de abordar el contexto cultural, social, político y económico en el que se desempeñan los organizadores y el evento que realizan. Un error frecuente es pensar que los hechos se dan solo de una forma determinada y que los otros agentes actúan en consecuencia. Lo cierto es que una característica inherente a la realidad es la incertidumbre y un plan no puede soslayar este aspecto. En consecuencia, tiene que contemplar escenarios diversos —por lo menos cuatro, desde el más positivo hasta el más negativo—, para así tener en cuenta ajustes eventuales y cómo estos influyen en la viabilidad de cada una de las acciones que se proponen en el plan.

La conceptualización sobre la planificación volcada en los párrafos previos debe ser ampliada y reforzada, con el foco puesto en la especificidad de cada uno de los festivales de cine. Por eso proponemos que sea el Estado el que se encargue del diseño y divulgación de estas herramientas, ya que cuenta con un sector específicamente asignado para tal fin. Nos referimos al área de Festivales Nacionales, que opera dentro del Instituto de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA). Aunque esta oficina se dedica en la actualidad solamente a prestar apoyo económico e institucional, posee el potencial

para cumplir un papel de formación para los organizadores de festivales de cine, en particular de los que recién comienzan. De ahí que sea la indicada para la confección de un manual de gestión para estos eventos, que tenga una perspectiva federal y que utilice un lenguaje accesible para los actores sociales a los cuales estaría destinado. Su índice tentativo debería contener una breve fundamentación para su existencia; para luego continuar con una presentación de conceptos relevantes —como los factores que conforman las tipologías de los festivales o los distintos tipos de públicos—, normativas e instancias burocráticas a tener en cuenta —como la inscripción en el Registro Público de la Actividad Cinematográfica y Audiovisual— y los primeros pasos a seguir para el armado del evento desde sus cimientos. Posteriormente, debería plantear instrumentos más concretos y complejos de gestión —como la confección de presupuestos o estudios de públicos—, con énfasis en ejemplos concretos que puedan servir de referencia para el lector. El manual debería ser breve y conciso —no más de treinta páginas—, porque su objetivo sería abrirle las puertas al conocimiento de técnicas administrativas a personas que provienen de otros campos disciplinares. Sería pertinente que presente una bibliografía de consulta para quienes quieran ampliar sus conocimientos y que esté disponible online para quienes deseen acceder a él. Además, debería ser la base para otras vías de capacitación, presenciales o virtuales, que permitan una interacción más fluida entre las instituciones públicas y los organizadores de los festivales. En última instancia, lo que se pretende es que el Estado abra un camino didáctico para que las organizaciones puedan gestionar con mayor autonomía su propio sostén económico e institucional, sin depender en demasía de la ayuda estatal, o que puedan contar con otras líneas de apoyo, que no necesariamente deben ser financieras.

Si tenemos en cuenta todo lo enunciado previamente, se puede apreciar que la planificación debe ser irremediamente participativa: involucra a todos, públicos o privados, actores permanentes o circunstanciales. Esa inevitable diversidad incide en la propia consistencia del plan, el cual no debe olvidarse que está lejos de ser algo rígido e inmaculado. Tampoco para diseñarse de una vez y para siempre. El plan tiene que estar sometido a una revisión y ajuste permanentes, que incluyan, de ser necesario, autocríticas constructivas para poder mejorar con cada iniciativa que se lleve a cabo. La deliberación, análisis y debate sobre el propio proceso son indispensables y las propias respuestas de los entrevistadores son los mejores indicadores de cuán enriquecedora puede ser. Al fin y al cabo, la planificación, como componente esencial de la gestión

cultural, es un aprendizaje constante, que se hace primero internamente y luego para los demás. Y una fuente fundamental del aprendizaje es el error, no para repartir culpas sino para corregir de forma más efectiva. Por eso, bienvenido el error, para planificar y gestionar mejor.

Esperamos que este trabajo sea de utilidad como herramienta de análisis y reflexión, así como de instrumento para la acción. La planificación, como parte esencial de la gestión cultural, solo está completa en el momento de la operación y ejecución. De ahí que este estudio pretenda brindar información e instrucciones para que los procesos por los cuales se planifica y gestiona sean cada vez más virtuosos y enriquecedores. Y que, por ende, se obtengan mejores resultados al momento de su implementación en la agenda cultural.

## Bibliografía

- Alonso, J.M. (2019). Vínculo entre públicos y festivales: BAFICI y Mar del Plata. *Imagofagia. Revista de la Asociación Argentina de Estudios de Cine y Audiovisual* 19 (19), 405-426.  
<http://www.asaeca.org/imagofagia/index.php/imagofagia/article/view/1777/1479>
- Azuela Flores J.I., Sanzo Pérez, M.J. y Fernández Blanco, V. (2010). El marketing de la cultura y las artes: una evolución. *Revista Nacional de Administración*, 1 (1), 23-36. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.282>
- Bonet, L. (2011). Tipologías y modelos de gestión de festivales. En L. Bonet, H. Schargorodsky (Ed.) *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates* (pp. 41-88). Universidad de Barcelona.
- Boorsma, M. (2006). A strategic logic for arts marketing. *International Journal of Cultural Policy*, 12 (1), 73-92. <https://doi.org/10.1080/10286630600613333>
- Cammarota, E. (2006). Abordaje estratégico para el desarrollo de la gestión. Cuando no planifico, alguien planifica por mí. Síntesis conceptual del Módulo de Abordaje Estratégico para el Desarrollo de la Gestión, dictado en las Escuelas de Participación Comunitaria de La Plata y La Matanza. *Cuaderno del Foro*, 9. Subsecretaría de Participación Comunitaria. Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires.
- Colbert F., Cuadrado M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Ariel Patrimonio.
- Conde, P. (14 de noviembre de 2020). Entrevista realizada por R. M. Seijas [Grabación en archivo M4A].
- De León, M. (2011). La gestión de festivales: de la concepción a la producción. En L. Bonet, H. Schargorodsky (Ed.) *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates* (pp. 101-124). Universidad de Barcelona.
- Festival Internacional de Cine de Comedia – Funcinema (2020).  
<http://www.funcinema.com.ar/2020/05/el-7-festival-funcinema-prolonga-un-mes-mas-su-convocatoria/>
- Festival Internacional de Cine de Mar del Plata (s.f.).  
<https://www.mardelplatafilmfest.com/35/es/historia>
- Faliero, M. G. (2015). El cine, ese espejo de nosotros. *Revista Ajo*.  
<http://www.revistaajo.com.ar/notas/4288-el-cine-ese-espejo-de-nosotros.html>

- Faliero, M. G. (2013). El festival de Buenos Aires que se hace en Mar del Plata. *Funcinema Crítica de Cine*. <http://www.funcinema.com.ar/2013/11/el-festival-de-buenos-aires-que-se-hace-en-mar-del-plata/>
- Faliero, M. G. (3 de noviembre de 2020). Entrevista realizada por R. M. Seijas [Grabación en archivo M4A].
- Ibacache Villalobos, J. (2014). *Herramientas para la gestión cultural local – Formación de audiencias*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Ibacache Villalobos, J. (2019). Públicos infieles, críticos y participativos: una nueva era para las organizaciones culturales. En J. Urraco, B. Maccari (Ed.). *Enlaces compartidos: activando conversaciones sobre públicos, audiencias y comunidades culturales* (pp. 44-57). Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación.
- Jacobo, P. (13 de noviembre de 2020). Entrevista realizada por R. M. Seijas [Grabación en archivo M4A].
- Jiménez, L. (2019). Prácticas artísticas, ciudadanías y comunidades creativas. En J. Urraco, B. Maccari (Ed.). *Enlaces compartidos: activando conversaciones sobre públicos, audiencias y comunidades culturales* (pp. 30-43). Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación.
- Mantecón, A. R. (2019). Formar públicos en la era digital. En J. Urraco, B. Maccari (Ed.). *Enlaces compartidos: activando conversaciones sobre públicos, audiencias y comunidades culturales* (pp. 58-73). Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación.
- MARFICI – Festival Internacional de Cine Independiente de Mar del Plata (s.f.). <https://marfici.org/marfici/institucional/>
- Maro, G., Maccari, B., Montiel, P. (2017). Estrategias y herramientas de gestión. De las motivaciones iniciales al desarrollo profesional. En M. Mena, B. Maccari (Coord.). *GuíaREC. Claves y herramientas para descifrar el ecosistema actual de la música* (pp. 47-72). Ministerio de Cultura de la Nación.
- Radakovich, R. (2019). Festival empieza con fe. Públicos de festival. *Imagofagia. Revista de la Asociación Argentina de Estudios de Cine y Audiovisual* 19 (19), 427-451. <http://www.asaeca.org/imagofagia/index.php/imagofagia/article/view/1791/1499>
- Vivar Navas, R. (2017). *Los festivales de cine en la era de los 'new media': Una perspectiva lúdica sobre las fiestas del cine y sus públicos*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Granada]. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/45941>

Wong, C.H. (2011). *Film Festivals: Culture, People and Power on the Global Screen*.  
Rutgers University Press.