

# Gestión de los recursos en los festivales de cine ambiental latinoamericanos

Resource management in Latin American environmental film festivals

Gerenciamento de recursos em festivais de cinema ambiental na América Latina

Mixzaida Yelitza Peña Zepa

Universidad Experimental de la Gran Caracas / Fundación FAMICINE

E-mail: [mixzaidapz@hotmail.com](mailto:mixzaidapz@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5744-8875>

DOI: [10.26807/rp.v27i117.2032](https://doi.org/10.26807/rp.v27i117.2032)

## Resumo

De acordo com os interesses e objetivos da pesquisa, o estudo possui abordagem qualitativa dentro do Paradigma Fenomenológico Interpretativo. Ele busca entender e interpretar o gerenciamento de recursos nos festivais de cinema ambiental da América Latina. Os diretores de festivais de cinema ambiental de três países latino-americanos serão entrevistados em profundidade: México (Festival Internacional de Cine y Medio Ambiente de México - Cinema Planeta), Venezuela (Festival Internacional de Cine y Video Verde de Venezuela - FESTIVERD) e Argentina (Patagonia Eco Film Fest). Os dirigentes buscam representantes de órgãos públicos como primeira opção, enquanto os financiadores privados exigem certeza do desenvolvimento da edição. Ao longo dos anos, os produtos dos festivais permitiram uma abordagem positiva por parte das ONG e uma imagem positiva por parte de redes e instituições educativas e culturais.

**Palavras – Chaves:** gestão de recursos, festivais de cinema, América Latina, diretores de festivais

## Abstract

A diagnosis carried out with professionals of civil defense pointed to a very high demand for social recognition and acknowledgement of the profession, especially for actions that avoid or minimize the consequences of disasters. In the three levels of the National System of Civil Defense and Protection (Sinpdec), gaps were observed regarding Institutional Communication. In this work we discuss the professionals' claims that they are only remembered in times of disasters and find it difficult to obtain the desired social recognition. We also analyze how the lack of communication from the Sinpdec actors to the population contributes to these related problems.

**Key words:** Institutional Communication; Civil Defense and Protection; Reduction of Risks and Disasters, Brazil

## Resumen

De acuerdo a los intereses y propósitos de investigación, el estudio tiene un enfoque cualitativo dentro del Paradigma Fenomenológico Interpretativo. Se busca comprender e interpretar la Gestión de los recursos en los festivales de cine ambiental latinoamericanos. Son los directores de festivales de cine ambiental de tres países latinoamericanos quienes serán entrevistados a profundidad: México (Festival Internacional de Cine y Medio Ambiente de México- Cinema Planeta), Venezuela (Festival Internacional de Cine y Video Verde de Venezuela- FESTIVERD) y Argentina (Patagonia Eco Film Fest). Los directores buscan a los representantes de los organismos públicos como primera opción, mientras los financiadores privados requieren de la certeza del desarrollo de la edición. Con los años los productos de los festivales han permitido un acercamiento positivo de ONG's y una imagen positiva desde redes e instituciones educativas y culturales.

**Palabras clave:** gestión de los recursos, festivales de cine, Latinoamérica, directores de festivales.

## Introducción

Los directores de Cinema Planeta han tenido que lidiar con dos presidencias de su país con repercusiones importantes en la economía. Peña Nieto (2013-2018) cerró con una inflación sexenal de 27,87% y actualmente con López Obrador. Durante esa transición el tema de recursos financieros fue clave para el desarrollo del festival.

En el caso de Venezuela, el nacimiento del festival corresponde a la fecha del deceso de un presidente (2013). Los años siguientes están marcados por otros hechos: pronósticos de tasa negativa de crecimiento económico (2014) así como las protestas de calle, la elección de la Asamblea Nacional de manera mayoritaria (2015). Luego las guarimbas y sus víctimas (2016), declarativa de emergencia humanitaria y creación de un parlamento paralelo por el oficialismo (2017), elecciones presidenciales (2018), coexistencia de dos gobiernos en el país (2019) y elecciones parlamentarias (2020). La presencialidad estuvo amenazada con impactos en el público espectador.

En Argentina, los seis años del festival han estado sujetos a cambios políticos. El Kirchnerismo (2007-2015), el Macrismo (2015-2019) y el Fernandismo (2019-actual). Cada una con diferencias en la gobernabilidad y con repercusión económica y social.

A pesar de los diferentes contextos, los directores de festivales de cine ambiental de los tres países latinos tienen que gestionar diversos recursos: económicos, materiales y humanos. En relación al primer tipo de recurso, Filippetti indica que la administración pública debería apoyar la cultura y sus eventos especiales como cualquier otro sector dentro de la economía. Sin embargo, el Estado también debería actuar como promotor dentro de la inversión privada (Marina, 2017, párrafo 8). Por ello, la política cultural es una realidad y con esto la participación del Estado en la financiación (Palma y Aguado, 2011).

En cambio, la gestión del recurso humano no solo involucra el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles dentro de las organizaciones (Becker, Huselid y Beatty, 2009; Cappelli, 1999; DeNisi, Hitt y Jackson, 2003; Hitt, Bierman,

Shimizu y Kochhar, 2001), sino también la economía de la cultura que amplía las posibilidades humanas dentro de las organizaciones (Throsby, 1994; Ginsburgh; Throsby, 2006).

Bonet (2011) indica la importancia de que la estructura sea lo más horizontal posible, para evitar la excesiva distancia entre la dirección y el conjunto de colaboradores. El autor afirma que no existe un modelo funcional debido a la relación del volumen de la programación (número de espectáculos y duración temporal del evento), el presupuesto disponible, o la integración en una estructura organizativa más grande que puede formar parte del Estado o sector privado.

A pesar del interés interdisciplinario sobre dichos eventos culturales, las producciones relacionadas con la gestión siguen siendo escasas, más si se trata de festivales especializados como los ambientales cuyos objetivos son muy particulares. Una situación crítica en el mundo, pero más aún en Latinoamérica cuyos eventos han estado invisibilizados dentro y fuera de la región. No solo por los medios de comunicación sino por la propia literatura española. Por ello, la investigación busca comprender la gestión de los recursos desde las organizaciones festivalescas desde las voces de sus directores.

## Metodología

De acuerdo a los intereses y propósitos de investigación, el estudio tiene un enfoque cualitativo dentro del Paradigma Fenomenológico Interpretativo. Se busca comprender e interpretar la categoría emergente titulada: *Gestión de los recursos en los festivales de cine ambiental latinoamericanos*. Parte de los resultados de la tesis doctoral realizada por Peña (2021) desde la Universidad Yacambú ubicada en Venezuela.

Desde la ontología, se construirá un conocimiento o realidad de carácter emergente, dinámica, aproximativa y hasta provisional "transitorio" inmerso en un contexto sociohistórico cultural. Una ontología de carácter divergente vinculada al reconocimiento de múltiples realidades a través de los directores de festivales de cine. El mismo Ricoeur asume que "la realidad social puede ser entendida como un texto susceptible de múltiples lecturas" (Tójar, 2006, p. 123).

El investigador debe ser capaz de elaborar actos de reflexividad dentro del contexto que le rodea, observa, absorbe y envuelve al otro. No ser un simple escéptico social (Márquez, 2004). Por consiguiente, los significados obtenidos en la investigación permitirán producir nuevos conocimientos y experiencias.

La fenomenología hermenéutica permite comprender el significado del ser o existencia de los seres humanos (fenómenos) por medio de la comprensión de las vivencias o cotidianidad. Una forma de apropiarnos del significado como lo decía Heidegger (1997) en el contexto mediante el diálogo o conversación donde se devela la cosa misma (Gadamer, 2005)

Los sujetos se seleccionarán en función de los propósitos de la investigación. Son los directores de festivales de cine ambiental de tres países latinoamericanos: México (Festival Internacional de Cine y Medio Ambiente de México- Cinema Planeta), Venezuela (Festival Internacional de Cine y Video Verde de Venezuela- FESTIVERD) y Argentina (Patagonia Eco Film Fest), con diferentes ubicaciones espaciales (América del Norte, América del Sur) y origen en la línea del tiempo (2009, 2013 y 2016) respectivamente. Que han dirigido los festivales de cine

por más de tres ediciones consecutivas en el tiempo. Dispuestos a colaborar e interactuar de manera respetuosa con la investigadora en el establecimiento de relaciones de confianza durante las entrevistas en profundidad (Mertens, 2015), “que mejor puedan contestar a las interrogantes planteadas y más información pueden generar sobre el tema de estudio” (Tójar, 2006, p. 187).

De acuerdo a la experiencia de la investigadora se propone un método de análisis que abarca varios pasos: (a) la simplificación de la información, (b) la categorización de la información, (c) la subcategorización, y (d) la comprensión e interpretación de la información previamente organizada.

## **Resultados**

La aparición de cada una de las subcategorías emerge de acuerdo a las necesidades del festival de cine ambiental. No asumen un comportamiento lineal ni cíclico. Por lo general están relacionadas con varios elementos. Una explicación más detallada se presenta a continuación:

### **Posibles Financiadores**

La búsqueda de fondos forma parte de las funciones principales de dos directores de festivales de cine ambiental: Cinema Planeta y Patagonia Eco Film Fest. Dos eventos de cine cuyo presupuesto interno se robustece mediante la ayuda económica brindada por el Estado e instituciones públicas, instituciones privadas (empresas) y organizaciones no gubernamentales (nacionales e internacionales).

Los entrevistados se hacen sentir ante el difícil acceso e insuficiencia de recursos recibidos. Aun cuando el director o directora del festival registra el evento en la red de festivales de su país y opta por el incentivo que ofrece el Estado, según ley o decreto correspondiente, esta acción implica una lucha constante por un presupuesto justo. Un dinero que desarrolla parte del festival de cine ambiental. México, Venezuela y Argentina no escapan de esta realidad.

La gestión de los recursos económicos implica que “año a año intentamos llegar a que el gobierno e instituciones públicas entiendan la importancia del festival y apuntamos a que se sumen de apoyo cada vez un poco más grande” (GRMH/PF.AS1. L: 139-141, 2020).

De acuerdo a esta última intervención, Argentina apuesta con seguir solicitando recursos al Estado. Quizás, con más convicción y ambición llega a la Cámara de Senado. Trata de ganarse la confianza de los dirigentes políticos locales, estatales y/o nacionales ante el cambio de gabinete con la esperanza de aprobación e implementación de nuevos proyectos ambientales. Sin embargo, los países latinos no escapan de serios recortes presupuestarios que inciden en la gestión de los festivales de cine ambiental. Los mismos directores expresan: “Entendemos que no es tarea sencilla, sin embargo es claro entender que con recortes, no se crece. Solo una mirada a #CINE PEF 2018: \$13,414.70 PEF 2019: 12,394.10. Diferencia: - 1,020.6 | -7.6%” esto según el mensaje enviado desde la RedMexFest (2018). Adicionalmente, Bonet y Schargorodsky (2011) comentan:

Para los festivales independientes, el acceso a los recursos públicos depende principalmente del impacto territorial generado (factor determinante para la mayoría de administraciones locales), o de la

aportación artística, articulación interterritorial o proyección nacional e internacional del evento (factores más valorados por los niveles de gobierno más alejados) (p. 74)

Se comprende que desde cada país existen una serie de requisitos legales para el otorgamiento de financiamiento. Son las instituciones culturales públicas las encargadas de: (a) Englobar los festivales en una sola red nacional. (b) Asignar los recursos a cada festival de cine. (c) Controlar y hacer seguimiento del festival de cine.

Por ser festivales de cine ambiental no organizados por el Estado se origina en algunos casos la dependencia por fondos externos. Una situación que involucra riesgos para la misma organización y su sostenibilidad en el tiempo. Son los casos de los directores de Patagonia Eco Film Fest y Cinema Planeta quienes dependen de los fondos de un tercero para realizar el festival.

Los directores de un festival de cine ambiental afirman que los eventos requieren no solo de material cinematográfico sino conseguir una serie de recursos que van desde "...los vasos para darle la merienda a los niños hasta los fondos para traer a los jurados al festival. Gestionar cosas para que estén en el festival" (GRMH/PF.ASI.L:24-26, 2020). Desde la mirada de este actor social gestionar cosas dentro del festival de cine ambiental significa:

...Hacer cosas sin plata. Digamos básicamente, pedir permisos, hacer canje con el municipio, por ejemplo una locación que necesitamos para alguna actividad, piden hacer una nota para que nos den ese lugar. Conseguir cosas sin dinero. Una de las partes más complicadas de hacer un festival. Principalmente conseguir todo (GRMH/PF.ASI.L:31-36, 2020)

Al respecto Bonet y Schargorodsky (2011) comentan:

La consecución de las alianzas institucionales necesarias para financiar y arropar el festival requiere de tiempo de maduración y de contactos a muchos niveles (políticos, empresariales, artísticos o sociales), tanto a escala local como regional, nacional y hasta internacional (p.74).

Gestionar sin dinero implica para los cuatro entrevistados hacer canje o intercambio con empresas (públicas y/o privadas), instituciones estatales y organismos no gubernamentales (ONG). Un trabajo difícil para aquellos que no cuentan con habilidades de convencimiento y creatividad ante sus posibles aliados.

El intercambio o canje pueden incluir desde cosas básicas hasta muchas más complejas. Todo dependerá del contexto, necesidades y tamaño del festival. En algunos casos, las alianzas forman parte de las estrategias, como decía Fischer (2010) en sus hallazgos. En otros casos implica un trueque, intercambio de una cosa por otra, sin usar dinero. Son principios que están relacionados con valores como la solidaridad, la igualdad y la justicia que apuntan a la sostenibilidad socio ambiental y económico como parte de la memoria colectiva de una sociedad. Es así como un director comenta lo siguiente:

Pero como productor ejecutivo, la verdad es que el festival de cine ambiental no ha perseguido recibir grandes sumas de dinero para poderse ejecutar. La Fundación Famicine, no busca el lucro. Tampoco busca grandes sumas de dinero para poder ejecutarse. En este sentido, el productor ejecutivo lo que hace es la búsqueda de alianzas con otras instituciones. Puede ser una universidad, un museo... Esas alianzas son

para generar intercambios: refrigerios, transporte, salas de exhibición, entre otras cosas... (GRMH/EG/AS4.L:9-32, 2020)

Otro director explica que: "...Muchas cosas se consiguen por canje o gente que ayuda al festival. Es una limitante" (GRMH/PF.AS1. L:122-125, 2020). Entonces, un festival de cine ambiental se puede realizar sin tener fondos (recursos económicos) gracias a los intercambios justos mediados entre actores de interés: alianzas y acuerdos. Al mismo tiempo, es una limitante que frena el crecimiento del festival.

En este sentido, son menos las actividades, prácticas y eventos especiales que pueden ponerse en marcha y culminar con éxito ante una situación similar. De ahí que muchos directores y/o directoras de festivales no presuman de un premio abultado de dinero. Todo lo contrario, los reconocimientos se manifiestan con certificados, estatuillas, regalos y/o sumas moderadas de dinero si lo comparamos con otros festivales de cine ambiental que alardean del mayor premio desde América Latina. En cambio para otros, la suerte de tener fondos implica que el director tendrá que gestionar los recursos económicos ya que "la producción va ligada totalmente a los recursos económicos. Fuera que el festival se gestiona a pulmón..." (GRMH/PF.AS1. L: 122-125, 2020).

De acuerdo al comentario anterior, el director o directora está consciente que producir un festival no requiere solamente del intercambio de cosas sino comprar productos y/o servicios con dinero. Siempre existirán cosas que no pueden obtenerse mediante el intercambio. En este caso, el dinero es fundamental como medio legal de pago para el intercambio con la finalidad de aumentar la movilidad dentro de los eventos especiales ambientales.

A pesar de esta difícil situación, ningún director (directora) entrevistado recurre a la recaudación de fondos por medio del cobro de boleterías por exhibiciones o eventos paralelos. Los tres directores entrevistados prefieren recurrir a la experiencia, a lo aprendido en ediciones anteriores y lo que forma parte de la identidad de una comunidad: El intercambio entre ONG 's. Son los casos de FESTIVERD y Patagonia Eco Film Fest.

Los festivales de cine ambiental en Latinoamérica no cuentan con un presupuesto grande si lo comparamos con los festivales europeos. A diferencia de algunos eventos especiales que tienen la suerte de recibir una asignación monetaria por parte del Estado, empresa u organismo no gubernamental:

Y no tenemos un presupuesto muy grande. Me refiero a que somos un festival chico porque a comparación con Cinema Planeta o festivales de Italia, Portugal o del mismo Brasil como el Ecofalante donde ya tienen una ayuda muy grande del Estado o empresas para solventar todos los gastos del festival. Nosotros lo hacemos totalmente a pulmón (GRMH/PF.AS1. L: 56-61, 2020).

Se entiende que algunos directores o directoras de festivales de cine ambiental se miden en función del dinero recibido. De esta forma, Cinema Planeta es grande no solo desde el punto de vista de audiencia sino del presupuesto (fondos recibidos). En comparación con Patagonia Eco Film Fest, el evento es más pequeño que el anterior.

En cambio, países como Venezuela, requieren que organizaciones públicas y privadas se sumen a las iniciativas de los organizadores de este festival de cine ambiental. Siempre existe la esperanza y el optimismo por parte de uno de los directores de FESTIVERD como se muestra a continuación:

En Venezuela es necesario contar con mayor apoyo de instituciones públicas y privadas. Este es uno de los aspectos más difíciles de lograr en medio de la crisis actual. Aún con estas desavenencias nunca falta algún emprendedor en apoyar nuestro trabajo. Este es uno de los aspectos que se debe resaltar como aporte de alianzas estratégicas para el desarrollo del festival. Más en materia ambiental ha sido la tradición para el sostenimiento de ONG y grupos ambientales. Siempre hay un emprendimiento ambiental que apoya al festival en las actividades que realiza. Coincide a lo largo de los años las bolsas ecológicas y los cuadernos artesanales. (GRMH/PF.AS2. L: 235-244, 2020).

Se entiende que la crisis puede afectar el apoyo brindado por los colaboradores. Mientras unos desisten en el acompañamiento debido a su capacidad administrativa o financiera, otros se embarcan en esta aventura mediante el trabajo colaborativo entre actores de interés. Siempre habrá alguien que pueda colaborar con la gestión desde afuera con o sin dinero. Por ello, Klamer, Petrova y Mignosa (2006) hablan de diferentes fuentes de financiamiento: a) el gobierno, b) el mercado (sector privado) y c) las organizaciones sin ánimo de lucro.

Por lo general, los directores de Cinema Planeta expresan que "...la primera edición es muy dura, porque como alguien le va a poner fondo a algo que no existe. Eso es muy complejo para los festivales. Nacer es muy difícil" (GRMH/PF.AS3. L: 104-109).

Esta situación significa que los primeros años de gestión de un festival de cine ambiental parece indicar que si no hay dinero pues no hay festival. Por ello, algunos directores de festivales de cine dedican mucho tiempo a la gestión de los recursos económicos: búsqueda del dinero. Es lo que comenta e insiste una vez más el actor social entrevistado: "Si desde el principio algo que siempre hice fue buscar financiamiento. Digamos que el dinero era fundamental para poder echar hacia adelante y hacer que naciera. Entonces siempre estuvo dentro de mis objetivos buscar fondos" (GRMH/PF.AS3. L: 29-31, 2020).

La necesidad organizacional se convierte en un objetivo personal del director de Cinema Planeta. Él está consciente que sin dinero poco puede avanzar más si el festival de cine requiere de recursos económicos. Este difícil arranque durante el nacimiento del evento lleva a sobrecargar a los directores de un festival de cine ambiental: "Al principio hacíamos muchas cosas todos, es decir, estábamos apenas buscando los primeros fondos para poder echar adelante la primera edición, y en ese sentido, definitivamente teníamos muchas funciones" (GRMH/PF.AS3. L: 22-24, 2020).

Ante la falta de dinero no existe la posibilidad de contratación de personal. Entonces, los recursos humanos de un festival se reducen a un pequeño grupo de personas que ejecutan múltiples funciones. Así, podemos encontrar un director o directora de un festival de cine sobrecargado de roles organizacionales: gestora de anomalías, enlace, monitor, formador, portavoz, entre otros.

Se recomienda que los directores rediseñen las estrategias para conseguir los fondos correspondientes. Algunas organizaciones de festivales de cine ambiental (ONGs) actuarán ante los entes públicos y privados de forma independiente en la obtención de financiamientos. Parte del viejo modelo aplicado desde hace algún tiempo que integra elementos como el tamaño y alcance del festival, la capacidad de gestión y tiempo disponible del director en la procuración de fondos (Bonet y Schargorodsky, 2011).

En relación a la capacidad de gestión, las habilidades y conocimientos jugarán un papel importante junto a la experiencia en la búsqueda de recursos económicos. Además, del trabajo en equipo como lo comenta el siguiente actor social:

¡Yo creo que cuando empiezas con cero recursos y empiezas a crear un festival de cine de cero, tener un socio y poder disminuir al menos en dos era muy importante! También nos dividimos a medias la búsqueda de patrocinadores. Ella también tenía esa habilidad de encontrar gente que nos pudiera patrocinar. Entonces, eso sí íbamos en paralelo avanzando con diferentes instancias. Este festival, Cinema Planeta se realiza en una ciudad de 400 mil habitantes, al sur de la ciudad de México. A unos 45 minutos de la ciudad de México está Cuernavaca y ella es de aquí Cuernavaca. Ella tenía mucho más conocimiento digamos de la gente, cultura y gobierno local. Y yo más bien como venía de otros festivales de Ciudad de México, yo tenía conocimiento más bien de posibles patrocinadores del Gobierno Federal principalmente (un fondo más grande) (GRMH/PF.AS3. L: 69-81, 2020)

Se entiende que el trabajo desde la gerencia no puede ser realizado por un solo director o directora de un festival de cine ambiental. Requiere de un equipo conformado por varias personas. Se busca el trabajo coordinado en función de los mismos objetivos y metas según la misión y visión organizacional. Una oportunidad para compartir el trabajo según las potencialidades, habilidades y conocimientos.

A medida que el festival de cine ambiental va creciendo y consolidándose en el tiempo podrán surgir algunos entes financiadores para el evento. Algunos proporcionan estabilidad laboral a los organizadores (directores del festival y su equipo) como explica el siguiente entrevistado: "Más o menos en la sexta edición, empezamos a tener la capacidad de tener sueldos fijos anuales. Empezamos a estar más estables nosotros como directores a lo largo del año" (GRMH/PF.AS3. L: 113-115, 2020). En este punto se valida lo expuesto por el Ministerio de la Cultura Peruano (s.f):

Muchos creen que los artistas, gestoras y gestores culturales no deben cobrar por su trabajo con el argumento de que eso desvirtúa su razón de ser. Pero no nos confundamos. Una cosa es la necesidad real y muy fundamentada de hacer el arte más accesible a la gente y otra cosa es negar el derecho a las personas de ganarse la vida a partir de su trabajo (p.60).

Algunas veces los directores de festivales de cine abandonan o renuncian a sus trabajos para poner en marcha y culminar con éxito cada edición del festival. En vista de esta situación, surgen necesidades personales y familiares que requieren ser satisfechas. Una forma de hacerlo es mediante la generación de un pago por nómina como si fuese una organización con empleados y directores.

Es así, como los directores de un festival comienzan la contratación de personal remunerado pero sin descuidar una de sus funciones principales: la búsqueda del dinero. Lo expresa el siguiente entrevistado: "Estamos por cumplir 12 años. Es nuestra doceava edición. Ahora estoy más enfocado en lo que se llama financiamiento. Siempre seguí con esa línea de buscar los fondos" (GRMH/PF.AS3. L: 93-95, 2020).

Se comprende que el festival de cine ambiental mexicano no funciona sin financiamiento. No pueden avanzar sin dinero, los tipos de proyectos y eventos especiales puestos en marcha implican grandes desembolsos de dinero. Por ello, los directores no descuidarán el objetivo económico ni tampoco se fijarán una sola estrategia para conseguirlo. Al contrario, los directores de un festival de cine ambiental diseñaron varias estrategias en función de un plan y patrón de comportamiento en el tiempo. Se busca crecer sosteniblemente y ser conocido para conseguir más financiamiento. Es lo que comenta el actor entrevistado: "... Algo que te va dando en tener años de existencia es que los fondos te llegan más fáciles..." (GRMH/PF.AS3. L: 104-109, 2020). Pero no todos los festivales de cine ambiental corren la misma suerte. Uno de los entrevistados expresa que los festivales de cine pequeños padecen las consecuencias:

Sufriendo mucho los fondos. Por lo tanto, tengo que trabajar en tres cosas al mismo tiempo. Por consiguiente, más distraídos. En consecuencia el resultado de las ediciones ves las diferencias: con menos películas, menos público y menos difusión. Por lo mismo, los fondos son vitales para poder subsistir (GRMH/PF.AS3.L: 124-128, 2020).

Entonces, menos fondos significa menos personal. Menos personal significa festivales más pequeños. Son algunas deducciones lógicas para los casos de los festivales de cine ambiental ubicados en Argentina y Venezuela. En el primero, el director argentino siempre expresa su arduo trabajo para encontrar los fondos necesarios. De ahí que recurra a la frase: "...Nosotros lo hacemos totalmente a pulmón..." (GRMH/PF.AS1. L: 56-61). En este punto, se manifiesta el esfuerzo físico y mental de los organizadores de ir contracorriente ante un panorama donde la escasez de recursos es una constante que le impide crecer e igualarse con otros festivales más grandes. En el segundo caso, el director venezolano opta por considerar otras estrategias donde el movimiento de recursos económicos es mínimo o cero. Menos dinamismo desde el punto de vista de recursos económicos en comparación a los festivales de cine ambiental ubicados en México y Argentina.

### ***Equipo de directores y directoras de Festivales de Cine***

Un actor social comenta lo siguiente: "En Cinema Planeta somos (2) dos directores. Mi socia Eleonora Isunza y yo" (GRMH/ED.AS3. L: 60-61, 2020).

Esto quiere decir, que el director de festivales cuenta con una codirectora con la cual comparte el trabajo. No es el esfuerzo de una sola persona lo que está en juego. Son dos personas quienes asumen la dirección y gestión. Una oportunidad para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como directoras de festivales de cine ambiental.

Sin embargo, el entrevistado de Argentina comenta: "Nosotros somos un equipo de dos directores y nos encargamos de muchísimas cosas. Hay festivales más grandes que tienen equipos ya armados. Por cuestiones económicas nosotros pasamos mucho trabajo. En otros lugares es mucho más fácil" (GRMH/ED.AS1.L: 47-50. 2020).

El actor entrevistado recalca: "cómo festival chico nos encargamos de todo. Por eso es tan desgastante!. Tenemos que estar en veinte mil cosas. Fuera que tengamos un equipo de trabajo medio chiquito, tenemos que estar atentos a conseguir todo" (GRMH/ED.AS1.L: 28-31, 2020).

En comparación con Patagonia Eco Film Fest el equipo de directores está conformado por dos hombres. Aun cuando la productora del festival es una mujer, el círculo de directores se cierra ante la igualdad de género. Hay estudios que muestran que las directoras aumentan la rentabilidad de una organización. Entre las razones: son más realistas, trazan metas alcanzables y tienen intuición ante los negocios. Esto no quiere decir, que los hombres no tengan habilidades, o un sexo sea superior al otro.

Aun cuando el entrevistado insiste que la búsqueda de recursos implica esfuerzos. Quizás, este gasto pueda ser compensado con la integración de una nueva directora. Significa menos gastos energéticos y menos esfuerzos. Mientras más pequeño es el festival de cine ambiental desde el punto de vista organizacional suelen ser mayores los esfuerzos. Algo lógico, cuando se habla de festivales pequeños con menos recursos humanos, directores y personal a cargo. Por ello, se recomienda evitar comparaciones con festivales de cine ambiental de mayor envergadura. Un error como patrón referencial dentro de la evaluación cualitativa. No obstante, sería conveniente comparaciones entre festivales con igualdad de condiciones (tamaño organizacional) pero al mismo tiempo exitoso y competitivo.

En la presente investigación, los equipos de directores de festivales de cine no superan las tres personas. Cada uno está integrado por profesionales con diferentes conocimientos y habilidades que se complementan e integran entre sí. Son hombres y mujeres que forman parte de un mismo equipo. Una oportunidad para el empoderamiento de las mujeres que cuentan con el cargo de directora.

Por lo general, el equipo de directores de festivales de cine ambiental no lo conforman directores de festivales externos. Así lo indica uno de los entrevistados: "Solamente trabajamos como codirectores Joel y Cristian" (GRMH/EG.AS1.L: 105-109, 2020). Una situación similar ocurre en México:

Digamos que con mi socia Eleonora, pues producimos juntos el festival. Entonces es un trabajón: hombro con hombro. Muy pegados, tomando decisiones directivas. Hacia dónde debemos llevarlo o cual es el tema del año. ¿Cómo vamos a fondear?. Con la lana que conseguimos, ¿qué vamos hacer? y ¿qué películas vamos a dirigir? (GRMH/ED.AS3.L: 248-252, 2020)

Otro director venezolano comenta:

En principio hay que aclarar que la figura del director como el que da la cara, el visible, como dice el presidente del festival. Sin embargo es posible que pueda haber dos directores o tres directores. A veces hay directores artísticos, administrativos, o simplemente productor o productor general. En el caso de FESTIVERD lo que existe es la figura de productores. La producción ejecutiva y la producción general siempre estuvieron a cargo de Claritza y mi responsabilidad. Fue compartido. Por ejemplo, a nivel de la producción general montamos la grilla de programación, talleres y otras actividades (GRMH/ED/AS 4.L:9-32, 2020).

Decimos que es una gestión compartida entre directores y directoras internos que forman parte del mismo equipo. Se complementan, aprenden y trabajan juntos en la toma de decisiones. El éxito de la gestión y dirección del festival dependerá directamente del trabajo y valores cultivados, entre ellos: el respeto, la confianza, la tolerancia y el optimismo. No hay espacio para el

egoísmo y otros sentimientos negativos, pues sencillamente no funcionará el trabajo de equipo. En relación a este punto, un entrevistado comenta:

Así que me limito a decir que cumple con funciones de un gestor ambiental en el festival de cine como un productor general, como un productor ejecutivo quien hace alianzas, planifica y controla su recurso humano en la formación. Que se siente bien en compartir la dirección. Eso es lo importante (GRH/ED.AS 4.L:539-543, 2020).

Se entiende que el rumbo de la dirección de un festival de cine dependerá del trabajo compartido entre directores y directoras pero también del máximo responsable quien a su vez controla. Es así como algunos directores de festivales son independientes en sus acciones mientras otros son supervisados por un codirector. Sobresale el liderazgo más de unos que de otros.

### **Equipo de colaboradores**

Algunas funciones del director o directora de un festival de cine ambiental requieren del apoyo de un equipo de colaboradores que puedan desempeñarse como asistentes en las áreas de dirección, programación, curaduría y/o producción. Todo dependerá de las necesidades de conocimiento dentro del festival de cine. Un equipo de trabajo interno que puede crecer a medida que se aproxima la fecha del festival. Un actor social comenta lo siguiente:

Eso también va provocando estar solamente concentrado en el festival. Pudiéramos tener más recursos para tener asistentes de dirección y programadores haciendo justo la curaduría o buscando digamos, haciendo las primeras etapas de la producción y programación. Eso permite estar más enfocado en la búsqueda de fondos (GRMH/EC.AS3.L: 116-120, 2020).

Quizás, la diferencia entre un festival de cine ambiental y otro está en el número de personas colaboradoras. Los festivales de cine grandes cuentan con un mayor número de personas si lo comparamos con los eventos medianos y pequeños. Sin embargo, esta diferencia marca la sostenibilidad en el tiempo por medio de los colaboradores con determinados conocimientos:

Comparado con otras organizaciones más grandes lo que tienen es más equipo. Una mayor cantidad de personas trabajando con ellos. Por consiguiente, están más subdivididos. Con 12 años es un festival bastante robusto ahora. De todas formas seguimos teniendo mucho trabajo!. Yo creo que comparado con festivales más grandes de pronto veo que tienen más equipo y por lo tanto los veo más ordenados. Comparados con festivales más pequeños sigo sintiendo que los organizadores los veo corriendo y sufriendo más (GRMH/EC.AS3.L: 96-104, 2020)

La división del trabajo se hace cada vez más visible a medida crece el festival de cine ambiental. Involucra la departamentalización con funciones bien definidas. De esta forma, va emergiendo la especialización junto a la cadena de mando denotando diferenciación. Una diferenciación que resalta el orden organizacional dentro de estos eventos. Sin embargo, vale recalcar que el éxito de la gestión no dependerá de la cantidad de personas contratadas. Algunos festivales pequeños como FESTIVERD y Patagonia Eco Film Fest pueden sostenerse y ser exitosos gracias al apoyo del equipo de voluntarios.

El festival de cine argentino motiva a los jóvenes a participar, trabajar e

integrarse de forma voluntaria y libre en diversas actividades, prácticas y/o procesos dentro de la gestión del festival de cine ambiental. Trabajan bajo ciertos gustos, intereses y objetivos, uno de ellos el representado por el color verde: el amor por el planeta y su naturaleza.

Las investigadoras de la Universidad de Sevilla (Alfaro y Pulido, 2007) indican:

La dirección del festival puede asumir la puesta en marcha de un equipo de voluntarios en función de las necesidades del personal. En ese caso, los jefes de este departamento desarrollan un programa de captación de voluntarios hasta elaborar un planning de las colaboraciones que llevarán a cabo los voluntarios, les cede uniformidad y dieta y un período de formación, tanto general del Festival, como específica de cada área para lograr la perfecta integración de los voluntarios en la filosofía y el trabajo diario de este evento al que pasan a formar parte (p.598)

Se entiende que contar con un equipo de voluntarios indica compromisos por parte de los directores de un festival de cine ambiental. El equipo de voluntarios requiere de: (a) capacitación y/o adiestramiento para adquirir conocimientos, habilidades y herramientas que permitan la interacción con el entorno y actores de interés, (b) definición de objetivos, (c) definición de roles y tareas, (d) aprovechamiento de la tecnología en el logro del trabajo eficiente, y (e) existencia de incentivos que permita una mayor captación de jóvenes voluntarios.

### **Protocolo**

La gestión de un festival de cine ambiental involucra la gestión del protocolo. Una gestión protocolaria cuya responsabilidad recae en uno de los codirectores. Esto quiere decir, que no necesariamente se tiene que contratar los servicios de alguien reconocido en el país para hacer el trabajo, más si no se cuenta con los recursos económicos adecuados, o la organización requiere de ahorros inmediatos.

Uno de los entrevistados comenta como la codirectora mexicana se dedica a las relaciones públicas y al protocolo cultivando experiencias por medio de ediciones consecutivas. Entre las funciones figura el establecimiento de normas de protocolo y la dirección del equipo de trabajo que la acompaña. En el caso de la gestión protocolario de Cinema Planeta, la codirectora muestra experiencia y formación en el área:

Ella no estaba tan metida en el mundo cinematográfico, más bien se encargaba más de los eventos (eventos especiales).Y todo lo que tiene que ver con las fiestas y cócteles, las alfombras verdes, los invitados (como sentarse). Todo ese tipo de cosas hacia ella. Hacer todo un listado para hacer invitaciones (GRMH/P.AS3. L: 61-65, 2020)

Se entiende que es una de las estrategias que aplica Cinema Planeta con la finalidad de satisfacer algunas necesidades generadas dentro del mismo festival. Si el director o directora quiere garantizar suficiente público es necesario que las actividades logísticas impulsen la convivencia y la comodidad del espectador, a sus invitados y demás personas. Una articulación que apunta hacia al diálogo entre los asistentes de diversas culturas como explica Alfaro y Pulido (2007).

### **Otros financiadores**

La gestión de recursos económicos dentro de un festival de cine ambiental tiene varias alternativas. Primero, figuran las alianzas y acuerdos parte de los intercambios. Segundo, participa el Estado en el aporte monetario. Tercero, los directores de un festival de cine ambiental pueden recurrir a las empresas privadas con el objetivo de conseguir más fondos:

Yo diría que el 60% del festival del año pasado fue financiado por privado. Y eso, está mal que lo diga uno pero lo agradeces, no! Aprendes a la mala pero también te abre otras posibilidades. Es decir, también te enseña que no solamente que es por un camino sino también por otros. Te ayuda a crecer (GRMH/OF.AS3.L:340-344, 2020)

Aunque es algo nuevo para este festival mexicano, es una experiencia positiva para los directores del festival. Una oportunidad que no desperdician sino al contrario aprenden de ello. Las palabras de Cordera desde LatAm. Cinema.com (2015) expresa en el contexto mexicano:

Al igual que en el resto del continente, el patrocinio de festivales por parte de empresas privadas es poco común en México. ¿Existe un divorcio entre ambos sectores? No podemos hablar de un divorcio si no ha habido un matrimonio, responde Cordera, y agrega: En América Latina, a diferencia de lo que ocurre en Norte América o Europa, no tenemos esa cultura de la filantropía. Más bien tenemos una filantropía confundida con asistencia social y me duele decirlo cercana a la limosna. El tema del sponsoreo y del fundraising es parte de la cultura americana y eso les permite contar con grandes donadores que pueden aportar desde un millón de dólares hasta personas que donan 500 dólares. Sin duda que es una cuestión de cultura empresarial y algo en lo que todos tenemos que trabajar (pp.24-25)

No es la situación de un país en particular. Es una problemática regional que involucra a tres países latinos: Argentina, México y Venezuela. Por lo general, los directores de festivales de cine ambiental (México y Argentina) recurren primero al Estado. En vista que la ayuda proporcionada por este actor no es suficiente, los directores de un festival de cine ambiental dirigen su mirada a otros actores de interés, entre ellos empresarios (dueños y representantes). Es así como las empresas privadas aprovechan la oportunidad de promocionar sus productos vendiéndose como sostenibles: bajo impacto ambiental a un costo accesible al público en general. Es el intercambio que buscan las empresas socialmente responsables bajo la forma de ganar-ganar. Ejemplo de ello es FedExMX, empresa mexicana encargada del envío de paquetes a diferentes destinos. Adicionalmente, apoya con el servicio logístico y al tour educativo organizado por Cinema Planeta en trece ciudades mexicanas.

A pesar que las organizaciones internacionales ofrecen financiamiento para los proyectos ambientales, algunos están dirigidos a ciertos países en particular. Ejemplos: Las organizaciones Global EnvironmentFacility -GEF y TinkerFoundationIncorporated. Esta última incluye a las ONG 's sin fines de lucro ubicadas en Latinoamérica. Es una alternativa para la autogestión de los festivales de cine ambiental, pero pocos acceden a este tipo de solicitudes por la cantidad de trámites y requisitos exigidos. El mayor éxito en este campo lo ha logrado el festival de cine Cinema Planeta quien cuenta con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Alianza Francesa.

El inconveniente que presentan los directores de festivales de cine es la formulación de un proyecto educativo-ambiental que pueda ser elegible y reproducible. Por ello, es más fácil para algunos directores hacerlo desde sus propios países de origen que optar por un fondo verde más accesible (caso de México).

### Reflexiones finales

Un aspecto de importancia son los recursos financieros. Ante un contexto dominado por la dimensión política y marcado por las crisis económicas de Latinoamérica, los directores muestran sus trabajos a las gobernaciones y otros aliados. Están claro que sin dinero la organización del festival está amenazada.

Los directores buscan a los representantes de los organismos públicos como primera opción, mientras los financiadores privados requieren de la certeza del desarrollo de la edición. Con los años los productos del festival han permitido un acercamiento positivo de ONG's y una imagen también positiva desde redes e instituciones educativas y culturales.

Los directores de un festival de cine ambiental gestionan los recursos del festival por medio de una importación de recursos materiales (películas, financiamiento) y humanos (realizadores, directores de festivales de cine, colaboradores, voluntarios, espectadores y/o público en general) que luego son transformados y exportados como nuevos recursos, productos o servicios. De esta forma, impacta sobre el ambiente negativa y/o positivamente donde vuelven a operar para la próxima edición. Es un ciclo que se repite año tras año donde muchas cosas deben mejorar pensando en la sustentabilidad. Coincide con el ciclo explicado por (Vallejo, 2016). Es así como cada componente interactúa con otros elementos en el establecimiento de nuevas relaciones dentro de la gestión.

### Referencias

- Alfaro, A. & Pulido, M. (2007). Estructura de las relaciones públicas y el protocolo en el cine. Eventos internacionales: El caso del Sevilla Festival de Cine Europeo. *Tendencias actuales en las relaciones públicas*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5337361>
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Beatty, R. W. (2009). *The Differentiated Workforce. Transforming Talent into Strategic Impact*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bonet, L. & Schargorodsky, H. (2011). La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates. *Cuadernos Gescénic*, 6. <http://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2018/10/La-gestion-de-festivales-esc%C3%A9nicos-conceptos-miradas-y-debates.pdf>
- Bonet, L. (2011). *Tipologías y modelos de gestión de festivales*. <https://www.researchgate.net/publication/237075477>
- Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- DeNisi, A., Hitt, M. & Jackson, S. (2003). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. En S. Jackson, A. DeNisi, y M. Hitt (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*

- (pp. 3-36). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- FESTIVERD (2019, Noviembre 29). 28 de noviembre nutrida exhibición del #FESTIVERD en #CEAPUCV. [Mensaje en línea]. [https://www.instagram.com/p/B5d2\\_6HHqQF/](https://www.instagram.com/p/B5d2_6HHqQF/)
- Fischer, A. (2010). *Conceptualising Basic Film Festival Operation: an Open System Paradigm*. Tesis doctoral publicada. Bond University, Australia. [https://pure.bond.edu.au/ws/portalfiles/portal/18370688/Conceptualising\\_Basic\\_Film\\_Festival\\_Operation.pdf](https://pure.bond.edu.au/ws/portalfiles/portal/18370688/Conceptualising_Basic_Film_Festival_Operation.pdf)
- Gadamer, H. (2005). *Verdad y Método I*. Salamanca, España: Ediciones Sígueme.
- Heidegger, M. (1997). *Contribuciones a la filosofía. Del acontecimiento*. (Pablo Oyarzun, Trad.) Santiago de Chile. (Trabajo original publicado en 1996). <http://www.reflexionesmarginales.com/pdf/21/4.pdf>
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Klamer, A.; Petrova, L. & Mignosa. (2006). *Financing the art and cultura in the European Union*. Study Policy Department Structural and Cohesion Policies. European Parliament Brussels
- LatAm. Cinema.com (2015). Festivales. El inicio del viaje del cine Latinoamericano. *LatAm. Cinema.com*, 14. <https://www.latamcinema.com/archivos/numero-13.pdf>
- Marina, J. (2017). ¿Debe el Estado financiar la cultura? ¿Qué cultura? *El confidencial*. Disponible: [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/educacion/2017-12-05/debe-estado-financiar-cultura-economia-abierta\\_1488078/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/educacion/2017-12-05/debe-estado-financiar-cultura-economia-abierta_1488078/)
- Márquez, E. (2004). *Lo esencialmente humano en la pertinencia social de la formación y enseñanza en investigación educativa*. Barquisimeto: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto
- Mertens, D. (2015). Mixed Methods as Tools for Social Change. *Journal of Mixed Methods Research*. [https://www.researchgate.net/publication/275475911\\_Mixed\\_Methods\\_as\\_Tools\\_for\\_Social\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/275475911_Mixed_Methods_as_Tools_for_Social_Change)
- Mertens, D. (2015). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. United States of America: Thousand Oaks, CA/SAGE Publications, Inc. <https://books.google.co.ve/s?id=VEkXBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Donna+M.+Mertens%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwIlN82Nr7zhAhWCjFkKHUPGAwcQ6AEIYjAI#v=onepage&q&f=true>
- Ministerio de Cultura de Perú (s.f). Conecta. Manual para Emprendedores Culturales. <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2016/10/CONECTA-Manual-para-Emprendedores-Culturales.pdf>
- Palma, L. & Aguado, L. (2011). Debe el Estado financiar las artes y la cultura? Revisión de literatura. *Economía e Sociedade*, 20(1), 195-228. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182011000100008>
- Peña, M. (2021). *Cinema Planeta, Festiverd y Patagonia Eco Film Fest: Festivales de cine ambiental y su gestión. Una aproximación desde sus directores*. Tesis doctoral no publicada. Venezuela: Universidad Yacambú

- Peña C., Peña J. & Peña M. (2014). Recepción fílmica en Venezuela: perfil de espectadores inteligentes de FESTIVERD y FESTDIVQ. En Ana Sedeño, Pedro Matute y María Ruiz (Coord.) Panorama del cine iberoamericano en un contexto global: historias comunes, propuestas, futuro. Madrid, España: Editorial Dykinson. <https://www.dykinson.com/libros/panorama-del-cine-iberoamericano-en-un-contexto-global/9788490318249/>
- RedMexFest (2018, diciembre 16). #PEF2019 | Es importante revisar qué se afecta cuando se realizan los recortes. Entendemos que no es tarea sencilla, sin embargo es claro entender que con recortes, no se crece. Solo una mirada a #CINE PEF2018:\$13,414.70 PEF2019:12,394.10 Diferencia:-1,020.6|-7.6% [Mensaje en línea]. <https://twitter.com/RedMexFest/status/1074494671429214209>
- Throsby, D. (1994). The production and consumption of hearts: a view of cultural economics. *Journal of Economic Literature*. 32(1),1-29
- Throsby, D. (2006). Introduction and overview. In: Ginsburgh, V.; Throsby, D. (Ed.). *Hand book of the economics of art and culture*. Amsterdam. North-Holland.3-22
- Tójar, J. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid, España: Editorial La Muralla.
- Vallejo, A. (2016). Festivales cinematográficos: en el punto de mira de la historiografía fílmica (Film Festivals. In the Focus of Film Historiography). *Secuencias* <https://revistas.uam.es/secuencias/article/view/5838>