



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**Estrategias de comunicación en el Festival
Internacional de Cine UNAM**

TESINA

Que para obtener el título de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Presenta:

XIMENA PIÑA TORRES

Asesor:

MTRO. EFRAÍN PÉREZ ESPINO



Ciudad Universitaria, CD. MX.

2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción	1
<u>1. Capítulo I La organización cultural y sus programas</u>	6
1.1 Teoría de las organizaciones	7
1.2 Tipología organizacional	17
1.3 El organismo de difusión cultural	22
<u>2. Capítulo II Comunicación en los festivales de cine</u>	31
2.1 Comunicación organizacional	31
2.2 Tipos de comunicación	35
2.3 La comunicación en los festivales de cine	41
<u>3. Capítulo III Origen y desarrollo del FICUNAM</u>	51
3.1 Antecedentes del FICUNAM	51
3.2 Conformación del FICUNAM	54
3.3 Estructura del FICUNAM	62
3.4 Los públicos del FICUNAM	68
<u>4. Capítulo IV Programas de difusión del FICUNAM</u>	76
4.1 Estrategias generales de difusión	76
4.2 Evolución de las estrategias de difusión	87
4.3 Diagnóstico de las estrategias de difusión	111
Conclusiones	119
Anexos	126
Fuentes	130

A mis padres por siempre apoyarme incondicionalmente.

A mi hermana por ser mi mayor fuente de inspiración.

A Efraín, mi profesor y asesor, por alentar este proyecto y las decenas de horas dedicadas a correcciones.

A Fernanda y Eva por dejarme sumergir en cada detalle del Festival.

A la Universidad.

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

¡México, Pumas, Universidad!...

Introducción

A lo largo de las últimas décadas la Ciudad de México ha contado siempre con una amplia oferta de actividades culturales durante todo el año, la cual es sin par con respecto a otras entidades del país. La Ciudad ha podido desarrollar y ejecutar proyectos que en otros espacios serían escasamente admitidos.

Hay distintos factores que han contribuido a la diversidad de contenido con el que cuenta la capital, sin embargo uno de los principales es la Universidad Nacional Autónoma de México, la cual mantiene entre sus objetivos fundamentales la difusión cultural.

A partir de dicho compromiso la institución realiza a través del año múltiples presentaciones de danza, música, teatro, cine y más en sus espacios, que incluyen la Sala Nezahualcóyotl, la Casa del Lago y el Antiguo Colegio de San Ildefonso. El organismo encargado de gestionar estas actividades y responsable de todos los recintos es la Coordinación de Difusión Cultural que asimismo promueve la creación de programas que de manera individual construyen y exponen contenido propio.

Dentro de las actividades culturales el cine siempre ha sido una de las más relevantes por ser un medio frecuentado por la población mexicana, la empatía que puede generar con lugares o personas desconocidas y la concisión con la que temas sumamente complejos pueden ser mostrados; es una oportunidad para enfrentar los puntos de vista de un espectador sobre un aspecto determinado y ofrecer nuevos enfoques.

El presente trabajo académico tiene como origen la realización del servicio social en el Festival Internacional de Cine UNAM durante su séptima edición, donde

se apoyó en el área de dirección y coordinación en la etapa previa a la realización del evento. Dicha experiencia fue una excelente introducción en la labor del Festival, y de cualquier otro, ya que se pudo observar de primera mano todas las diligencias previas necesarias para su realización, así como estudiar a detalle las gestiones que involucran la Gira FICUNAM.

Más adelante, la inclinación por realizar una reflexión más profunda sobre el trabajo de los festivales de cine puso en marcha la investigación, claramente relacionada con la licenciatura y área de especialidad cursada, Ciencias de la Comunicación y Comunicación Organizacional respectivamente. Asimismo otro punto de gran interés era estudiar el funcionamiento de un organismo de difusión cultural.

El objetivo general de esta tesina fue examinar las estrategias de comunicación implementadas a lo largo de las primeras ocho ediciones del FICUNAM (2011-2018).

Los objetivos específicos que guiaron la investigación incluyen:

- 1) Explicar las características de los organismos de difusión cultural, exponiendo previamente las teorías y tipologías concernientes al estudio de las organizaciones.
- 2) Describir la comunicación empleada en los festivales de cine, así como la comunicación organizacional y los tipos de comunicación.
- 3) Identificar el origen y desarrollo de FICUNAM, tanto antecedentes como estructura.
- 4) Determinar los públicos a los cuales están dirigidos las estrategias de difusión de comunicación de FICUNAM.

La metodología utilizada para cumplir dichos objetivos consistió en una investigación documental donde fuera estudiado año por año las políticas,

lineamientos y acciones de comunicación realizados, así como las similitudes y diferencias con las ediciones anteriores o posteriores para detectar los puntos de mejoría. También fueron realizadas entrevistas con personas claves del Festival y del área de comunicación.

Por otro lado, el contenido de la tesina fue estructurado a partir de la presentación en principio de los aspectos más generales concernientes al objeto de estudio para concluir con su análisis y así contar con suficiente información sobre los principales elementos que lo rodean y evitar la redundancia.

El primer capítulo, titulado “La organización cultural y sus programas”, expone las teorías relativas a las organizaciones; presenta los tipos de organizaciones comúnmente estudiados; examina los rasgos distintivos de los organismos culturales y define el concepto de difusión cultural. Todo lo cual está dividido en tres apartados: teoría de las organizaciones, tipología organizacional y el organismo de difusión cultural.

Continuando con la base teórica que fundamenta esta investigación, el capítulo 2, cuyo título es “Comunicación en los festivales de cine”, explica el concepto de comunicación organizacional y expone tipologías sobre la comunicación, con sus respectivas descripciones. Finalmente ahonda sobre la comunicación utilizada en general en festivales de cine y su condición en México específicamente.

El siguiente capítulo, que tiene por nombre “Origen y desarrollo del FICUNAM” hace una recapitulación de los antecedentes del FICUNAM y cómo es que fue conformado. También expone los puntos generales más importantes del Festival, como su estructura y el público al que se dirige, que sirven como contexto

para presentar más adelante las estrategias y acciones de comunicación realizadas a lo largo de los años.

Por último el cuarto capítulo titulado “Programas de difusión del FICUNAM” realiza un recuento y posterior diagnóstico sobre las estrategias de difusión, para lo cual en un primer punto son presentadas las estrategias generales de difusión, que son aquellas que se han mantenido desde el primer año y se continuaron hasta la octava edición, y posteriormente se realiza un resumen sobre las acciones de comunicación realizadas edición por edición, qué fue introducido y qué fue descartado o readaptado en cada año.

Finalmente el diagnóstico presenta las principales ventajas y dificultades en materia de difusión para después exponerlas en un cuadro FODA y concluye con una presentación detallada sobre las áreas de oportunidad y posibles líneas de acción para cada una.

La hipótesis operativa que guió la presente investigación sostiene que el examinar las estrategias de comunicación empleadas en el FICUNAM, cuya propuesta cinematográfica consiste en cine de autor, permitirá evaluar su eficacia actual y con base en ello reelaborar los programas de comunicación de sus futuras ediciones.

La hipótesis se comprobó debido a que a partir del estudio del mismo proyecto y de las acciones de comunicación realizadas cada año se pudieron identificar las carencias y las estrategias a implementar en el futuro para permitir el crecimiento del Festival. La propia historia del FICUNAM respecto a su labor en comunicación es la mejor base para guiar su trabajo en años venideros ya que por sí misma, y a través de múltiples tácticas, ha permitido el crecimiento y permanencia del Festival a lo largo de ocho años.

En término, las conclusiones de la presente tesina retoman los resultados del análisis de las estrategias de comunicación, señalan las acciones más acertadas realizadas a lo largo del Festival y remarcan la importancia de mantener continuidad en las estrategias de comunicación y relaciones públicas, las cuales son las encargadas de la creación, ejecución y evaluación de alianzas estratégicas para que el FICUNAM continúe en un proceso constante de evolución y mejoramiento en contenido, objetivos y metas alcanzadas.

Capítulo I. La organización cultural y sus programas

En el mundo contemporáneo la apreciación cultural no es una actividad limitada a las más altas esferas socioeconómicas de la sociedad. El gobierno y diversas instituciones fomentan la difusión del arte a través de programas que persiguen objetivos específicos. La cultura no es un ente concreto que deba ser presentado de una sola manera puesto que distintos segmentos de la sociedad pueden aprehender la cultura de una manera determinada.

El propósito de los programas es dirigirse hacia una población precisa y exponer una forma de cultura para consumo del público.

La cultura es definida como “un proceso autónomo y contenido en sí mismo”¹. Es decir, sólo puede ser explicada si son tomados en cuenta los elementos y los procesos que lo conforman.

Para Talcott Parsons los objetos culturales son “elementos simbólicos de la tradición cultural: ideas o creencias, símbolos expresivos o pautas de valor, en la medida en que sean considerados por el ego como objetos de la situación”². Así mismo el sociólogo estadounidense señala que la cultura cuenta con tres aspectos fundamentales, es: transmitida, aprendida y compartida. La cultura es resultado de las interacciones sociales, pero también estas son determinadas por ella.

La cultura está conformada por diversos factores y no hay un solo modo de aprehenderla, es por eso que para estudiarla es necesario situarla en un momento y en un contexto determinado; sin ello sería imposible comprenderla en su totalidad.

¹ Leslie White, *La ciencia de la cultura*, Argentina, Paidós, 1982, p. 18.

² Talcott Parsons, *El sistema social*, España, Alianza, 1999, p.18.

Por lo tanto las organizaciones culturales deben de ser analizadas tomando en cuenta el objetivo que persiguen, que es la base de todo estudio sobre una organización, y el contexto en el que se ubican. Bajo este análisis será posible evaluar si es que cumple con su propósito y el verdadero impacto que ocasiona en su público objetivo.

En este capítulo será realizada una exposición de las aportaciones teóricas que rigen el estudio de las organizaciones. En un primer momento será efectuado un breve recuento de las teorías de las organizaciones, sus principales características y cómo su evolución fue un desarrollo encadenado, donde cada nueva teoría incluía en el análisis general un nuevo elemento.

En el segundo apartado serán presentadas distintas tipologías de las organizaciones, para ubicar y comprender el punto exacto en el que se encuentran los organismos de difusión cultural. Por último se ahondará sobre este tipo de organización y las distintas instituciones que lo representan, como museos y centros culturales, con el objetivo de identificar cuáles son las características particulares de estos organismos.

1.1 Teoría de las organizaciones

Las teorías de las organizaciones abarcan un periodo sumamente amplio de tiempo y están conformadas por distintas escuelas de pensamiento que fueron marcando su evolución. Cada una de ellas es explicada más adelante y en el mapa presentado a continuación se puede apreciar su cronología y período de desarrollo de cada una.



Cuadro 1. Teoría de las organizaciones: cronología de las escuelas de pensamiento.

Fuente: Elaboración propia con información de Judith Gordon, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice-Hall Hispanoamérica, 1997.

La inspiración clásica de la teoría organizacional son los trabajos elaborados por Max Weber y Frederick Taylor, de acuerdo a Mary Jo Hatch en su libro *Organization Theory*. Esta etapa también incluye a autores como Mary Parker Follet, Henri Fayol y Chester Barnard. La fase clásica de la teoría organizacional tuvo la influencia de disciplinas como economía, ingeniería y sociología. Las observaciones de Weber estuvieron fuertemente asentadas en la sociología, mientras que los estudios de Taylor retomaron la ingeniería.

Max Weber fue un sociólogo alemán que buscaba comprender de qué forma la industrialización afectaba a la sociedad; especialmente las consecuencias en la estructura de la autoridad. La teoría de la burocracia de Weber tiene como temas centrales la autoridad y la racionalidad, por lo cual propone que la burocracia puede racionalizar el orden social de la misma forma en la que la tecnología racionaliza la influencia en el orden económico. “La razón decisiva que explica el progreso de la organización burocrática ha sido siempre su superioridad *técnica* sobre cualquier otra organización”³.

Weber no se limitó al aspecto técnico de una organización sino que tomó en consideración el lado “humano” de la misma para establecer que puede existir una racionalidad formal completamente basada en tecnicismos, pero es imposible descartar el factor humano.

La burocracia “rige el principio de las atribuciones oficiales fijas, ordenadas, por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo”⁴. Así, el verdadero poder de la burocracia radica en que las personas que se conducen mediante estos principios verdaderamente creen en ellos; si las personas siguen esta “mentalidad”, la burocracia se impone y logra funcionar en sociedad.

Frederick Winslow Taylor, por su parte, fue el fundador de la denominada teoría de la dirección científica, la cual partió del hecho de que a principios del siglo XX las grandes industrias empezaron a estar acompañadas en su manejo de una profesionalización, es decir que para lograr su funcionamiento era necesario que las personas que las dirigían tuvieran ciertas características y comportamientos para que su producción fuera eficiente.

³ S/A, *Teoría de la Organización Vol. I*, España, Ministerios para las Administraciones públicas, 1993, p. 148.

⁴ *Ibíd.*, p. 131.

A partir de su experiencia en grandes compañías de acero y de distintos experimentos que realizó, Taylor desarrolló normas de trabajo, procedimientos de supervisión, estrategias para incentivar a los trabajadores y métodos para asignar puestos con relación a habilidades.

La filosofía de la dirección científica consiste en que “aplicar métodos científicos en el trabajo incrementa los beneficios de la compañía hacia la sociedad y logra altos niveles de cooperación entre la dirección y los trabajadores”⁵. Esta perspectiva introducía un estudio metodológico para evaluar el desempeño de los empleados, y así poder realizar recomendaciones para su mejoría.

“La dirección científica tuvo un gran impacto en la industria, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro estadounidenses”⁶. Mientras un grupo de ingenieros relevantes proporcionó un conjunto de métodos para hacer que las prácticas organizacionales fuera más sistemáticas y científicas, un grupo prominente de reformistas en la educación y en la política extendió los mismos principios a la educación, el gobierno y la cultura.

La teoría de Taylor, en buena parte basada en la teoría Weberiana, contribuyó al nacimiento de la administración como campo de estudio a principios del siglo XX. Las observaciones de Taylor respecto a la eficiencia industrial ofrecían “recetas para la estructura eficaz de las organizaciones y el diseño de las actividades administrativas en las organizaciones fabriles”⁷. El objetivo o la visión de Taylor era hacer la labor de los trabajadores tan sistemática como el de los motores, y para lograrlo ofrecía una receta de gran flexibilidad.

⁵ Mary Jo Hatch, *Organization theory*, Reino Unido, Oxford University Press, 2006, p. 32.

⁶ Lawrence Henderson y Elton Mayo, *Central Currents in Organization Theory Vol. I*, Reino Unido, Sage Publications, 2002, p. 241.

⁷ Judith Gordon, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice-Hall Hispanoamérica, 1997, p. 6.

Por su parte Henri Fayol no veía a los trabajadores como máquinas, tomaba en cuenta la posición que ocupaban en el lugar de trabajo para estudiar su rendimiento; eran observaciones de los sujetos en conjunto.

Después de haber trabajado durante años como director de una compañía minera francesa, Fayol publicó su libro *General and Industrial Management*, en el cual presentaba lo que él creía eran las bases universales para una administración racional de actividades organizacionales. Sus principios administrativos estaban basados en la idea de que en una empresa “si bien las demás funciones incorporan materiales y máquinas, la función de dirección sólo funciona con personas”⁸.

Su propuesta consta de catorce principios de la administración, que giran sobre: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al interés general, remuneración del personal, centralización, cadena de mando, orden, igualdad, estabilidad del puesto, iniciativa y espíritu corporativo.

El teórico que da el siguiente paso en la teoría de las organizaciones y deja atrás a la escuela clásica para continuar con la humanista es Elton Mayo debido a que su enfoque radicaba en lograr la satisfacción del empleado para generar una mayor eficiencia en su trabajo y en la industria.

Elton Mayo y L. J. Henderson realizaron dos experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, respecto al efecto que una situación creada por la interacción de varias personas podía tener en la moral y en la producción del departamento de una industria.

Los directivos de esta compañía estuvieron inclinados a aceptar la oferta de Henderson y Mayo debido a que habían notado problemas de fatiga y de monotonía

⁸ S/Autor, *op. cit.*, p. 89.

en el trabajo de los colaboradores. El objetivo no era conocer los efectos de las condiciones de trabajo en los individuos, sino aumentar la producción.

El efecto Hawthorne fue el descubrimiento de que las personas trabajaban con más ánimo y producían más si sentían que alguien les prestaba atención, lo cual indicaba que “las actitudes y los sentimientos de los trabajadores podían influir significativamente en la productividad” ⁹. El trabajo de Mayo tenía el objetivo de comprender cómo las actitudes de los empleados influyen en su trabajo.

Otro miembro de la escuela humanista es Kurt Lewin, cuyos descubrimientos iban de la mano a los de Mayo, pero Lewin profundizaba más en la dinámica de grupos. El psicólogo social documentó cómo los trabajadores eran más propensos a aprender “métodos nuevos de trabajo si tenían la ocasión de discutir los métodos y gozaban de cierta influencia sobre cómo aplicarlos en su trabajo” ¹⁰.

Esta retroalimentación suponía un gran avance para la empresa, ya que escuchar estos comentarios les permitía lograr una mayor productividad. Los trabajadores eran las personas idóneas para opinar respecto a cambios porque eran quienes trabajaban directamente en ello.

Continuando con las teorías de las organizaciones Rensis Likert diseñó cuatro modelos organizacionales con base en variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. El primero es el explotador-autoritario, el segundo benevolente-autoritario, el tercero consultivo y el cuarto participativo.

En el primero hay una “poca o nula confianza del superior en el subordinado, responsabilidad de logros concentrada en los niveles superiores, poca comunicación interpersonal y desconocimiento de los subordinados de los problemas que enfrenta

⁹ *Ibíd.*, p. 10.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 11.

la empresa”¹¹. Este ambiente también supone una nula libertad del empleado para cuestionar cualquier aspecto de su trabajo.

En el benevolente-autoritario “la dirección juega mucho con las necesidades del empleado, quien tiene la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado”¹². El tercer modelo se caracteriza por tener un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. En el modelo participativo hay una “apertura a la comunicación y discusión de temas, sistemas de recompensas, delimitación de objetivos, evaluación de progresos diseñados y llevados a la práctica en forma participativa, mucha comunicación en todos los sentidos y delegación de autoridad”¹³.

Un cuarto autor de la escuela humanista es Douglas McGregor, cuyos estudios también realizan una distinción entre los diferentes tipos de organizaciones, pero se enfocan en la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales. El investigador plantea la teoría X y teoría Y mediante un análisis comparativo en el cual la primera es la clásica visión tayloriana de los trabajadores, mientras la segunda propone que “todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrol y ser creativo en su trabajo”¹⁴, un enfoque completamente diferente al que se tenía del empleado y supuso que la participación del mismo en el desarrollo de la compañía era de gran importancia. Así pues el colaborador dejó de ser visto como objeto para ser estudiado como sujeto con opiniones.

¹¹ Carlos Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 26.

¹² Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, México, Trillas, 1992, p. 31.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Carlos Collado, *op. cit.*, p. 26.

Por su parte Abraham Maslow planteó la jerarquía de necesidades humanas según su primacía, que tiene como idea básica que “una necesidad inferior o más primitiva debe satisfacerse antes de que una superior se presente a la persona como fuente de motivación” ¹⁵. El psicólogo social considera cinco niveles de necesidades: fisiológicas, seguridad, amor, estima y autorrealización. El gran avance que supuso la teoría de Maslow fue que consideraba a los individuos como seres que tenían necesidades que iban más allá de lo monetario o fisiológico, así como el hecho de que había distintas formas de motivación que no necesariamente implicaban un salario.

Después de la incorporación del ser humano como factor clave de las organizaciones, el siguiente paso en su estudio fue introducir la teoría de sistemas, la cual busca ser aplicada en cualquier ámbito, aunque sus raíces se encuentran en las ciencias naturales y las conductuales.

Desde esta perspectiva teórica un sistema es el “conjunto de elementos interrelacionados entre sí que construyen un `todo organizado´, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes” ¹⁶. Los subsistemas de un sistema se identifican por tener una unidad económica, social y técnica.

Los personajes principales de la teoría sistémica de las organizaciones son Robert Kahn y Daniel Katz, quienes realizaron un amplio trabajo al respecto sintetizado en su libro *Psicología social de las organizaciones*. El principal antecedente del trabajo de Kahn y Katz fue el concepto de “sistema sociotécnico” utilizado por Emory y Trist.

¹⁵ Michael Harmon y Richard Mayer, *Teoría de la organización para la administración pública*, México, FCE, 1999, p. 249.

¹⁶ Carlos Collado, *op. cit.*, p. 28.

La sociotécnica fue una corriente que en los años 50 empezó a estudiar más a la tecnología, en lugar de la estructura o el comportamiento. Estos teóricos suponían que la tecnología no sólo influía en la estructura sino también en la forma de interactuar de los grupos de trabajo.

De acuerdo a Katz y Kahn, el principal beneficio de tener un enfoque sistémico de las organizaciones es que permite “examinar la estabilidad o recurrencia de la actividades, en relación con el insumo energético del sistema, la transformación de energía dentro del sistema y el producto resultante o resultado energético” ¹⁷.

Los autores estadounidenses consideran que las organizaciones son sistemas vivientes, es decir, abiertos, los cuales se definen por la “interpelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual “importa” energía para funcionar, la transforma internamente y “exporta” algún producto, bien o servicio diferente” ¹⁸.

El siguiente gran paso en las teorías de las organizaciones fue introducir el factor de la contingencia, retomado por autores como Joanne Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker, y que señala la estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde, es decir, entre el estímulo y la respuesta. La primera es la influencia del medio o contexto y la segunda es la forma en la que una organización responde.

La respuesta que una organización pueda tener varía debido a que hay condiciones específicas como el giro de la empresa, su carácter legal y su mercado específico. Es por eso que la teoría de la contingencia considera que “si bien hay

¹⁷ Carlos Dávila, *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, Colombia, McGraw Hill, 2001, p. 240.

¹⁸ Carlos Collado, *op. cit.*, p. 29.

elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son ‘contingentes’ al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización”¹⁹.

Una de la principales autoras de esta corriente fue Joan Woodward, socióloga industrial inglesa, que en 1958 condujo estudios en diversas manufacturas en la región de South Essex, para llegar a la conclusión de que la variación en la complejidad tecnológica explica las diferencias entre la producción unitaria (pequeños lotes fabricados a mano), masiva (de línea o cadena) y de proceso continuo (de flujo).

Más adelante Tom Burns y G. M. Stalker contribuyeron a la teoría de la contingencia a partir de una serie de estudios en 20 organizaciones inglesas, identificando dos estilos opuestos de organización: el mecánico y el orgánico. El primero responde a condiciones estables del ambiente y el segundo a situaciones cambiantes del entorno.

Dos anotaciones generales respecto a las contribuciones de Burns y de Stalker son que los estilos que presentan son “tipos ideales”, ya que no existe una organización que sea completamente uno u otro. No obstante, lo que pudieron identificar claramente los autores fue que las demandas del medio, estable o dinámico, afecta la administración de una organización y su eficacia.

Dentro de la teoría de contingencia hay otros dos autores relevantes, miembros de la escuela de negocios de Harvard, Paul Lawrence y Jay Lorsch cuya contribución fue “delimitar los impactos del medio en distintas partes de una organización a los cuales deben responder en forma diferente y muy especializada”

²⁰.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 32.

²⁰ *Ibíd.* p. 34.

Lawrence y Lorsch señalan que hay elementos integradores que deben funcionar para brindar una adecuada coordinación entre las partes, la necesaria homogeneidad dentro de la heterogeneidad, definir las metas comunes y dirigir los esfuerzos de las partes para garantizar un trabajo óptimo. Dentro de todos ellos la forma, dirección y cantidad necesaria de elementos siempre será distinta, ya que dependerá del medio y sus demandas.

La teoría de las organizaciones tuvo un surgimiento y evolución claramente definido, cada nueva teoría introducía un elemento que debía ser tomado en cuenta en los análisis que se realizaba, ya fuera el factor humano o el entorno, hasta que llegó un punto en el que los componentes a considerar en el estudio de las organizaciones eran tantos que fue necesario crear tipologías a partir de un solo elemento preponderante.

1.2 Tipología de las organizaciones

La evolución del estudio de las organizaciones presentó nuevas teorías que resaltaban distintos aspectos a considerar al realizar su análisis. El incremento de estos componentes obligó a los teóricos a presentar tipologías, ya que ocurría el caso de organizaciones que “ejercen un control, pero difieren en el grado y en los métodos de control que emplean”²¹.

Carlos Bonilla hace la distinción entre organizaciones formales e informales donde “las primeras poseen un sistema de división del trabajo que da como

²¹ Joseph Litterer, *Análisis de las organizaciones*, México, Limusa, 1979, p. 55.

resultado su estructura formal, es decir, las actividades son coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado”²².

Las organizaciones formales son divididas a la vez en instituciones, empresas y organismos intermedios o representativos. Para definir el papel de la institución en la sociedad Carlos Bonilla retoma la teoría de sistemas, debido a que “las acciones que se desarrollan dentro de una institución repercuten, en mayor o menor medida, en la totalidad del entorno social, ya que toda acción tiene repercusiones en el sistema y cada una de las partes afecta al todo”²³.

En cuanto a las empresa, Fernando Rodarte la define como “una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, cuya creación responde a la necesidad natural de la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y suministrarle en forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso”²⁴. Dependiendo del giro y la magnitud de la empresa, ésta puede ser dividida a la vez en industrial, comercial o de servicio.

El último tipo de organización formal señalado por Carlos Bonilla es el denominado organismo representativo, que es “una agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones u organizaciones con intereses comunes, cuyo propósito es obtener beneficios para sus agremiados”²⁵. Un organismo gremial contribuye al desarrollo de la sociedad debido a que defiende los intereses exigidos por una comunidad que comparte objetivos.

²² Carlos Bonilla, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 1994, p. 16.

²³ *Ibíd.*, p. 18.

²⁴ Fernando Rodarte, *La empresa y sus relaciones públicas*, México, Limusa, 1973, p. 38.

²⁵ Carlos Bonilla, *op. cit.*, p. 19.

De acuerdo a Carlos Bonilla las organizaciones informales surgen de manera independiente dentro de una organización formal, con un tipo de agrupamiento en el cual “el comportamiento de la gente es espontáneo, la interpelación es voluntaria y con las personas que se elija” ²⁶.

Por su parte Joseph Litterer expone que las tipologías señalan la existencia de “ciertas características comunes en algunas organizaciones pero no en otras” ²⁷, lo cual determina que la característica principal de una organización es especialmente importante debido a que influye decisivamente sobre los otros componentes.

Las tipologías son creadas con base en la variable preponderante de un conjunto de organizaciones, este elemento hace posible su agrupación y distingue a un tipo de organización de otra en cuanto a sus características principales.

La manera en que pueden diferenciarse las organizaciones es tan extensa que incluso hay divisiones entre las tipologías. Litterer señala que hay tipologías descriptivas que pueden segmentar por función o propósito y clasificar por beneficiario principal aunque también existen las analíticas, que se dividen por el cumplimiento de los objetivos que persigue ²⁸.

Las tipologías descriptivas que fragmentan por función cuentan con cuatro tipos de organizaciones. La manera en que fueron clasificadas tenía como propósito representar “las funciones básicas que las organizaciones desempeñan en la sociedad” ²⁹, concentradas en: económica, política, integrativa y conservación de patrones.

²⁶ *Ibid.*, p. 16.

²⁷ Joseph Litterer, *op. cit.*, p. 56.

²⁸ *Ibid.*, p. 57.

²⁹ *Ibid.*, p. 58.

Las organizaciones de producción económica aplican para las clásicas empresas comerciales, mientras las políticas tienen como propósito mejorar la sociedad, entre las cuales se encuentran las dependencias gubernamentales. Por su parte las organizaciones integradores se encargan del control social, lo cual incluye juzgados e instituciones sociales.

Por último, las organizaciones de conservación de patrones tratan directamente con la cultura, y abarcan escuelas, museos y centros sociales; asimismo considera “la creación de cosas nuevas, por lo que también incluye instituciones de investigación” ³⁰.

Talcott Parsons ahonda de manera puntual sobre las organizaciones de conservación de patrones. El sociólogo estadounidense distingue que un sistema total de acción social está compuesto por tres sistemas: el social, el de la personalidad de los actores individuales y el cultural; cada uno estrechamente ligado al otro ³¹.

El sistema cultural se refleja en las acciones de los otros sistemas, pero a la vez las define, de la misma manera que un sistema de acción social no puede existir sin personalidad o cultura.

Las pautas culturales son divididas por Talcott Parsons en tres: sistemas de creencias, sistemas de simbolismo expresivo y sistemas de niveles de orientación de valor. El autor hace la distinción de que los tres “presentan problemas cognitivos que requieren solución, constituyen posibilidades básicas para la catexis con problemas de evaluación” ³² y ninguno de los sistemas es “puro”. En lo que refiere a

³⁰ *Ibíd.*, p. 59.

³¹ *Ibíd.*, p. 17.

³² Talcott Parsons, *op. cit.*, p. 56.

las tipologías, esta condición permite que incluso dentro de una categoría las distintas partes puedan tener puntos en común.

Continuando con la clasificación de Litterert la tipología descriptiva también puede dividir las organizaciones por beneficiario principal, lo cual incluye las asociaciones de beneficio mutuo, las organizaciones de servicio, la empresa productiva y las organizaciones de la comunidad. Las dos variables que son tomadas en cuenta para realizar esa clasificación se basa en la propiedad y el beneficio. La primera puede ser específica y general; la segunda es intrínseco o extrínseco.

Por último la tipología analítica incluye una clasificación que segmenta por el cumplimiento, que “implica que una parte le diga o le dé instrucciones a otra para que haga algo”³³. El cumplimiento toma a consideración dos variables, el poder y el tipo de compromiso, que a la vez cuentan cada uno con tres elementos a su interior.

El poder es clasificado por su base, que puede ser coercitivo, remunerativo o normativo, mientras que el tipo de compromiso, la relación de las personas con el poder, es dividido en externo, calculativo o moral.

El poder coercitivo hace referencia a sanciones físicas, el remunerativo implica el control de los recursos y recompensas materiales y el normativo señala la implementación de tácticas, explícitas o implícitas cuyo poder radica en el trasfondo simbólico de componentes sociales.

Finalmente la relación de poder externa refiere a que el individuo se mantiene al margen en el sentido de expresar, no necesariamente de manera oral, su deseo de dejar la organización.

³³ *Ibíd.*, p. 66.

La relación de poder calculativo señala una situación donde el sujeto mantiene o no una relación con la organización a partir de las retribuciones que reciba, financieras o de otro tipo, y en la relación de poder moral en la cual “la organización es importante para el individuo y el ser miembro de ella le es de gran valor. Esta relación intensa y positiva puede tener dos bases: la social y la institucional”³⁴.

Para el presente trabajo que refiere al análisis de un organismo cultural serán retomadas las tipologías presentadas por los últimos dos autores. La división hecha por Litterer entre organizaciones integrativas, económicas, políticas y de conservación de patrones es de suma trascendencia debido a que señala el papel que juegan los organismos culturales en la sociedad.

La propuesta de Talcott Parsons también será retomada para ahondar sobre las características y divisiones que envuelven a las organizaciones de conservación de patrones. La cultura es un ente sumamente complejo, es por eso que la aportación de Parsons es esencial para dilucidar los componentes que deben ser tomados en consideración para analizar un organismo cultural.

1.3 El organismo de difusión cultural

La organización cultural tiene un campo de actividad múltiple puesto que recupera actividades, de la índole que sea, para que puedan ser desarrolladas en cualquier grupo social. Los organismos estudian los procesos y hacen acopio de ellos con el fin de difundirlos en un esfuerzo para no ser agentes exclusivamente pasivos, y así ser activos.

³⁴ Carlos Fernández, *op. cit.*, p. 25.

El compromiso está concentrado en difundir los elementos culturales relevantes. Los organismos mantienen un contacto con su entorno a través de tareas de difusión ya que deben conocer las exigencias y limitaciones de su público para presentar contenido de valor.

De acuerdo a Talcott Parsons las instituciones culturales tratan de “una cuestión de creencias, de sistemas particulares de símbolos expresivos, e incluso de pautas de orientación de valor moral cuando se halla implicada en la acción sólo la <<aceptación>> más que la obligación”³⁵.

Parsons plantea que las instituciones culturales pueden tener distintos ejes que dirigen las actividades o áreas en las que se desempeñan. Sin embargo, hay una diferencia sustancial entre los sistemas de creencias y los de símbolos expresivos, aunque ambos al final simplemente se basan en la aceptación.

Las instituciones culturales inmersas en los sistemas de símbolos expresivos están directamente relacionadas con cuestiones de apreciación, ya que tratan de “asentir sobre la validez de ciertos cánones del gusto sin que nos sintamos comprometidos a que constituya parte de nuestro modo de vivir la conformidad con ellos”³⁶. En todo momento es necesario recalcar que las instituciones culturales no coaccionan de ninguna forma la orientación de los individuos, ni sus actividades.

El propósito consiste en realizar una exposición cultura mediante un mensaje persuasivo que llegue a un fragmento de la población lo más amplio posible y enriquezca la perspectiva de los individuos. El ideal es mostrar nuevos contextos a los espectadores e incluir en tal acción todos los valores pertinentes.

Sin embargo sí existe la posibilidad de influir sobre las acciones puesto que “las pautas culturales tienen una doble relación con la acción: estas pueden ser

³⁵ Talcott Parson, *op. cit.*, p. 59.

³⁶ *Ibíd.*, p. 62.

objetos de la situación o pueden encontrarse internalizadas hasta llegar a ser componentes de la pauta de orientación del actor”³⁷. Las organizaciones culturales buscan que el contenido presentado sea asimilado y apropiado por el público al que es presentado, de tal manera los programas de difusión cultural pueden modificar el objetivo y llegar a actuar como creadores de pautas de orientación del espectador.

En el caso de las universidades en la Ciudad de México la difusión cultural, también conocida como extensión universitaria, es comúnmente descrita como:

“un complemento de la tarea docente y de investigación que puede quedar, inclusive, intramuros. Se trata de ofrecer a los universitarios, profesores, investigadores y estudiantes de la institución de educación superior, expresiones de la cultura que no estén a su alcance en las aulas, seminarios y laboratorios”³⁸.

La extensión universitaria es un aspecto fundamental de toda institución de educación superior debido a que es complementaria a la investigación científica y a la formación académica que ofrece en sus planteles. Cada institución, en la medida de sus posibilidades, busca ofrecer contenido cultural de difícil acceso para el público especializado y mantener una posición de relevancia dentro del contexto en el que es presentado.

La difusión cultural constituye la oportunidad para que un público determinado tenga acceso a cierto contenido. De manera inmediata el primer objetivo consiste en que el material sea visto y a través de este proceso es como:

³⁷ *Ibíd.*, p. 55.

³⁸ Leopoldo Zea, *Sentido de la difusión cultural en Latinoamérica*, México, UNAM, Centro de Estudios sobre la Universidad, 1981, p. 11.

“los individuos podrán encontrar estímulos y mayores posibilidades de selección para enriquecer su personalidad. Individuos concretos relacionados entre sí por determinadas situaciones que también los concretizan pero sin por ello anular las posibilidades de su propio cambio. Individuos, por ello, capaces de recibir, seleccionar y recrear lo recreado de acuerdo con su indiscutible personalidad”³⁹.

Las instituciones culturales no imponen resultados en la manera que el público percibe el material. Los individuos tienen personalidades concretas a partir de las cuales discernen entre el contenido que les interesa y el que no les interesa. Por lo tanto el objetivo es ofrecer situaciones en las que puedan aprehender contenido de diversa índole; si con base en estas experiencias se crea una constante en sus actividades, el objetivo evoluciona de presentar a mantener contenido cultural diverso.

Los organismos culturales se adaptan a las necesidades y deseos de la audiencia, y la relación que mantiene una persona con una o varias organizaciones culturales puede enriquecer su personalidad, y por ende, sus preferencias artísticas. Los contenidos culturales no pueden ser creados de manera completamente ajena a los intereses de los públicos debido a que es necesario crear un puente entre lo conocido y lo desconocido.

La difusión cultural en las instituciones de educación superior es una plataforma a partir de la cual ofrece contenido cultural a la comunidad universitaria y

³⁹ *Ibíd.*, p. 19.

al público en general. Los organismos culturales son los encargados de llevar a cabo esta acción a través de distintos programas que responden a necesidades específicas.

Los museos, las ferias de libros y los festivales de cine son una respuesta de gran alcance a la difusión cultural. Todo depende de las posibilidades de la institución y las demandas de la comunidad, la presentación de contenido de valor es una consecuencia de la relación entre ambas partes y ahí puede ser encontrado el verdadero éxito de un programa. De ahí que sea fundamental mantener siempre presente los motivos de la creación de un programa y en caso de que ocurra una evolución en cuanto a propósitos generales de un proyecto se debe tomar en cuenta las siguientes variables: posibilidades de la institución y demandas del público objetivo.

Los museos, las ferias de libros y los festivales de cine son elementos que existen en el mundo cultural ajenos a las instituciones universitarias pues conglomerados empresariales, en cualquiera de los tres casos, implementan este tipo de exposiciones con objetivos diversos. Un coleccionista de arte puede montar exposiciones en una galería de arte particular, una casa editorial con fondos puede crear un punto de encuentro visible a través de patrocinios para la venta de sus libros y una cadena de salas de cine puede instaurar una muestra.

Los eventos organizados por las universidades para la difusión cultural son fácilmente encontrados en otros sectores de la vida social, desde el empresarial hasta el gubernamental. Las actividades universitarias de difusión deben encontrar una línea rectora, basada en los mismos valores promovidos por la institución, que los distinga de otros eventos culturales ya que pocos gestionan la educación superior del país.

Así pues la difusión cultural de las universidades ofrece contenido que no es promovido por otros sectores, sin llegar a ser completamente ajeno al conjunto de referentes del público al que está dirigido. De acuerdo a cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en México “el 22% de la población tiene educación superior en el país y dos de cada diez adultos mayores de 25 años han tenido acceso a estudiar una carrera universitaria”⁴⁰.

También hay que tomar en cuenta que menos de la cuarta parte de la población del país ha ido a la universidad, por lo tanto el contenido cultural que ofrecen las universidades no debería estar limitado a alumnos y ex-alumnos. El objetivo no es crear divisiones, sino ampliar la oferta de opciones.

El contenido cultural ofertado en las universidades está impregnado por la cultura del país o de otros países, retoma temáticas que afectan a la población en general y debe estar al alcance de cualquier individuo. Por lo tanto los programas de difusión no son un punto de restricción, sino de inclusión y oportunidad, la cual radica en conocer el trabajo de escritores, directores y artistas que de otra forma serían desconocidos para el espectador.

La posición única y privilegiada en que se encuentra la difusión en las universidades le permite tener acceso a contenido que podría estar limitado para otros sectores o estar específicamente hecho para ser presentado en plataformas de difusión universitarias. Las mismas universidades generan contenido que después es presentado en sus programas de difusión y académicos que han mantenido una relación con la institución pueden buscar presentar nuevos proyectos

⁴⁰ Teresa Moreno, “OCDE: México, último en acceso a universidad”, en *El Universal*, disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/sociedad/ocde-mexico-ultimo-en-acceso-universidad>, [12 de septiembre de 2017].

con ellos. Así mismo cualquier persona que busque presentar trabajo en un espacio académico buscará formar parte de eventos universitarios.

Las plataformas de difusión universitaria cuentan con la imagen de ser completamente ajenas a cualquier valor comercial y estar exentas de la dinámica empresarial y aunque en principio las universidades cumplen con esta afirmación, hay matices que deben de ser tomados en cuenta.

Los programas de difusión de las universidades son creados con recursos de las mismas, son una extensión de sus actividades académicas y dependiendo del caso las aportaciones también pueden ser en parte privadas. La relación entre la procedencia de recursos y el contenido difundido puede ser claramente definida desde los objetivos institucionales, aunque también desde ellos se puede identificar la manera en la que repercute la primera sobre la segunda.

En todo caso el modo en que se relacionan los fondos monetarios con las actividades culturales tiene relación directa con el binomio enseñanza académica - recursos, es decir, de donde proviene el dinero que sustenta a la institución. El vínculo que se mantenga con una parte del todo es igual a la relación con dicho todo.

La procedencia de los recursos institucionales y la manera en la que influyen sobre los objetivos no afecta necesariamente la imagen que tienen las universidades como instituciones de educación superior pero repercute sobre todo en la línea que persiguen los eventos culturales y su público objetivo. La universidad como un todo y sus actividades culturales en específico están dirigidas hacia el mismo público.

Incluso en su situación exclusiva como plataformas académicas de difusión, los organismos culturales de universidades cuentan con públicos objetivo a los que

se dirigen y no podría funcionar de manera distinta ya que la difusión cultural es una extensión *autopoética* de las universidades. El mismo sistema genera este sub-sistema dentro de sí e invariablemente refleja sus objetivos globales.

La difusión universitaria, sin importar el perfil de la institución o el público objetivo de cada una, cumple con los mismos principios debido a que dentro de su microcosmos ofrece contenido cultural que no estaría al alcance de su público y de otros públicos sin su promoción. El propósito fundamental es el mismo aunque los detalles del contenido y el público específico al que está dirigida la difusión pueden variar.

La procedencia de recursos es una variable que puede orientar el contenido presentado en eventos de difusión, pero otro elemento natural que puede influir es el área de investigación en el que está especializado una institución. Las universidades con carreras enfocadas en ciencias exactas, presentarán contenido que resalte ese tema, claro que es posible y bienvenido realizar una exposición donde la materia pueda ser entrelazada con un área de estudio diferente y así presentar eventos con una perspectiva multidisciplinaria o transdisciplinaria.

Los objetivos institucionales de cada universidad y sus áreas de estudio determinarán la dirección de sus eventos de difusión cultural. Sin importar los diferentes matices que puedan tener, las instituciones de educación superior mantienen su posición como espacios de promoción cultural ya que su eje rector invariablemente es la enseñanza, la difusión cultural es una extensión de ese principio.

La difusión cultural es un ente necesario y característico de las universidades, la amplitud con la que realizan esta labor habla de sus principios y valores, por lo cual es preciso conocer la universidad para entender realmente el camino que

persigue en sus actividades culturales ya que para comprender una actividad de la organización es necesario entenderla en su totalidad.

Las universidades son instituciones culturales y de enseñanza, al contar con estas características su posición se convierte en única, lo cual también implica responsabilidad a la hora de presentar contenido. Así pues su deber consiste en crear espacios de difusión y promover contenido útil para el ámbito educativo y el público en general, aunque su condición es única, el verdadero valor de sus propuestas y el aporte que realizan a la sociedad es individual .

Un festival de cine es un evento que destaca la cinematografía, actual y pasada, con actividades que van más allá de proyecciones de películas como clases magistrales, conferencias y presentación de libros con el fin promover el debate y crear nuevos espacios para su análisis. Todo lo cual cumple con los propósitos de la difusión cultural.

Capítulo II. La comunicación en los festivales de cine

La comunicación en los festivales de cine es el área donde se construye la imagen que será presentada al público y la vía a partir de la cual puede no sólo darse a conocer sino también ampliar sus ecos de influencia y así crecer como organización.

En el presente capítulo se abordará el concepto de comunicación organizacional, así como los distintos tipos de comunicación comúnmente estudiados, para finalmente presentar la la historia de los festivales de cine en el mundo y en México, así como sus principales elementos de difusión.

En la última década los festivales de cine en México han crecido de una manera exponencial con vías a la promoción cinematográfica, la difusión cultural y fomento al turismo.

2. 1 La comunicación organizacional

Al vivir en sociedad el ser humano requiere en todo momento de la comunicación para expresar sus necesidades y deseos, ya que esta constituye la base de la interacción social y su estudio de la vida en grupo puede ayudar a ubicar fortalezas y debilidades en las relaciones entre individuos y organizaciones, y a partir de ello generar estrategias para mejorarlas.

Las organizaciones en todo momento utilizan la comunicación para mantener contacto con sus integrantes y coordinar actividades para cumplir con sus objetivos, por lo cual puede ser definida como “el proceso a través del cual se otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y

recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción”⁴¹.

Otra definición pertinente es la presentada por Carlos Fernández Collado y Laura Galguera García en su libro *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, quienes plantean que la comunicación es “el proceso interpretativo a través del cual los individuos -en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades- responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean”⁴², es decir está sujeta a un contexto y para transmitir mensajes efectivos dentro y fuera de la organización es indispensable siempre tomar en cuenta este aspecto.

La comunicación no es un elemento que deba ser dejado al azar en una organización. Transmitir un mensaje, o no hacerlo, refleja la postura de la institución, es por eso que ésta comunica en todo momento. Incluso cuando los mensajes no son emitidos por parte de directivos, éste vacío puede ser complementado mediante la generación de rumores.

Los procesos comunicacionales son la base de las organizaciones ya que en ellas se desarrolla una red intrincada de relaciones y es donde intervienen los actores. Las acciones y los sujetos son los elementos que mueven a toda organización, pero esa actividad no puede ser controlada sin la intervención de la comunicación.

La comunicación organizacional es definida como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre

⁴¹ Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins, *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*, Argentina, La Crujía, 2009, p. 9.

⁴² Carlos Fernández Collado y Laura Galguera García, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, McGraw-Hill, 2008, p. 15.

los miembros de la organización, o entre la organización y su medio”⁴³. La definición mencionada representa una manera en que las organizaciones pueden describir el concepto, sin embargo Carlos Fernández Collado sostiene que también puede ser explicada como un fenómeno natural o como una disciplina que estudia la comunicación en ellas.

La primera definición es la más pertinente para exponer la línea conceptual del presente capítulo debido a que toma en cuenta los objetivos organizacionales. La comunicación es implementada en las organizaciones para ayudar en el cumplimiento de sus propósitos; es necesario tomar en cuenta este elemento, ya que de lo contrario simplemente se haría recopilación de sus actividades sin evaluar su eficacia.

La comunicación organizacional tiene la función elemental de ayudar en la construcción de una cultura, identidad e imagen corporativa; influye sobre la cultura mediante la orientación del proyecto de la institución y la aceptación de objetivos y valores. Todos estos elementos tienen que ser planteados de manera detallada para que sean de fácil entendimiento para sus agentes internos y externos.

La comunicación organizacional es clave para proyectar la imagen de la empresa o institución hacia adentro o afuera. A partir de este rubro es posible construir una cultura interna que actúe en beneficio de los objetivos organizacionales. Las actividades realizadas por los colaboradores al interior o al exterior de su entorno físico estarán influenciadas por su imagen; y puede ser que existan variaciones en la manera que el mensaje es presentado a cada público pero la esencia es la misma.

⁴³ Carlos Fernández, *op. cit.*, p. 12.

La comunicación en las organizaciones es un área que hasta hace poco no había sido señalada como un tema a discutir, mucho menos en las de tamaño reducido, pero de manera paulatina se ha abierto paso como tema de debate, cuyo fin último consiste en apoyar la realización de sus objetivos.

La comunicación es cada vez más reconocida por las organizaciones como clave para su progreso, ya sea que las más grandes inauguren un departamento de difusión o las más pequeñas recurran a consultores externos. Lo anterior permite que a partir de un mensaje clave proyectado en todos los niveles y ámbitos, se cree una imagen coherente y *ad hoc* con sus objetivos organizacionales que sirve para el cumplimiento de los mismos.

El objetivo general de toda comunicación en las organizaciones es “suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de la comunicación”⁴⁴. Es decir, un mismo mensaje toma en consideración en su creación distintas variables que cumplen fines específicos.

El contexto de las organizaciones y de las interacciones entre colaboradores siempre debe ser tomado en cuenta para que el análisis, y las posteriores estrategias, sean efectivas; variables como jerarquía y canales de comunicación son de gran importancia cuando se busca crear una estrategia.

⁴⁴ Richard Hall, *Organizaciones: estructura y proceso*, Prentice-Hall International, España, 1983, p. 183.

2. 2 Tipos de comunicación

A partir del estudio de la comunicación en las organizaciones ha surgido una extensa tipología respecto a los modos como se presenta en ellas. Algunos imperan sobre otros a la hora de realizar una clasificación debido al papel básico que juegan en su desarrollo.

Una primera división es la comunicación formal e informal cuya trascendencia radica en que por muchos años la segunda no fue tomada en cuenta en el estudio de la productividad en las organizaciones. La famosa investigación realizada por Elton Mayo en la Western Electric Company arrojó luz sobre el mundo social que existía entre colaboradores de una empresa cuando no estaban trabajando o en los períodos libres en la fábrica, al constatar que algunos trabajadores se reunían para celebrar fechas importantes fuera del trabajo.

Antes de este hallazgo la comunicación informal no había sido tomada en cuenta en el entorno de trabajo. Por lo que esto fue un primer reconocimiento de su existencia pero pasarían varias décadas para que tuviera un papel relevante en los estudios organizacionales.

Annie Bartoli establece que la comunicación informal puede ser no verbal o verbal. Si una organización analiza la primera puede incrementar el entendimiento que tenga sobre el ámbito de trabajo de los colaboradores, y así conseguir una mejor adecuación entre los discursos y prácticas. La segunda corresponde a todo “intercambio no estructurado o no previsto con anticipación en la organización” ⁴⁵.

⁴⁵ Annie Bartoli, *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Argentina, 1992, p. 110.

La comunicación formal refiere a todo lo que es programado y estructurado en el seno de la organización y puede ser transmitida de manera verbal, no verbal o utilizar ambas, que es lo que ocurre en la mayoría de los casos. Las tres vías son utilizadas para afirmar los mensajes claves y los puntos principales a realizar en cada tarea.

La comunicación informal puede suponer grandes aportes, ya sean utilitarios o terapéuticos. El primero tiene que ver cuando favorece la flexibilidad o la fluidez de las relaciones con el fin de “aprovechar oportunidades de eficacia directas y regular determinados riesgos de ineficiencia”⁴⁶.

El aporte terapéutico de lo informal ocurre cuando la expresión libre sirve como medio de escape de quejas, lo cual no elimina efectos adversos pero sí los matiza. Además permite la comprensión de la cultura organizacional; algo de suma importancia en ellas por la confluencia de sujetos con antecedentes diversos.

Otra función útil de las redes informales en la organizaciones consiste en ratificar los mensajes formales, llenar las lagunas de mensajes formales incompletos, evitar canales oficiales complicados y lentos, así como entregar información con antelación a la llegada de mensajes oficiales.

La comunicación informal es central en la organización por su capacidad de complementar las funciones de la formal por lo cual “si la organización formal es el esqueleto de la compañía, entonces la informal es el sistema nervioso central”⁴⁷. A partir de la analogía es posible identificar que este tipo de mensajes se encuentran en todos los niveles de la organización.

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 112.

⁴⁷ Ronald Adler y Jeanne Marquardt, *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*, McGraw Hill, México, 2005, p. 21.

La dupla comunicación formal e informal es especialmente importante porque demuestra las diferentes condiciones en las que se dan las interacciones entre colaboradores y como, algo que la organización puede considerar irrelevante, es realmente lo que la mueve. La segunda representa el comportamiento de la organización en un ambiente cotidiano, y no debe ser reprimida sino controlada, planificada y aprovechada.

Otra tipología de la comunicación en las empresas es la descendente, ascendente y horizontal, que está directamente relacionada a la jerarquía que existe en el personal. La descendente es utilizada para transmitir instrucciones, la lógica de trabajo, procedimientos y prácticas, retroalimentación y adoctrinamiento.

Por su parte, la ascendente transmite mensajes sobre qué están haciendo los subordinados, problemas laborales sin resolver, sugerencias para mejorar y lo que piensan los colaboradores de sus colegas y del trabajo. Es la manera en que los altos mandos, o las personas encargadas de supervisar empleados, conocen los problemas o logros de sus subordinados.

La comunicación ascendente supone más problemas que la descendente debido a que las organizaciones no están acostumbradas a ellas; tanto dirigentes como subordinados. Esta situación presenta un inconveniente para la organización ya que a través de este tipo de mensajes se pueden conseguir grandes beneficios debido a que los trabajadores son los que mejor conocen su trabajo y quienes cuentan con la mayor parte de las herramientas para mejorar su desempeño.

En cambio la comunicación horizontal es aquella que se realiza entre empleados con poder y nivel jerárquico parecido, ya sea que se encuentren en la misma área o en divisiones distintas; los propósitos principales de la misma son coordinar tareas, resolver problemas, compartir información y construir

entendimiento. Tiene un papel importante pero puede ser desalentada por cuestiones de rivalidad, exceso de información, especialización y falta de motivación.

Otro tipo de comunicación es la interpersonal la cual consiste en la “interacción que tiene lugar en forma directa dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata” ⁴⁸. Dentro de esta división la que es realizada cara a cara es la más importante por la gran cantidad de variables que toma en cuenta, las cuales son multisensoriales.

Esta no es su única característica; también supone un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas, que los participantes tengan roles activos y que la conversación tenga un punto focal de atención compartido. Así mismo, la comunicación interpersonal elabora predicciones, ya que los participantes infieren resultados probables de la puesta en acción de una estrategia.

Sin embargo la comunicación interpersonal en las organizaciones no puede ser sobrevalorada, es por eso que una reunión puede ser la manera más eficiente de resolver problemas debido a que muchas veces el poder expresar de frente inquietudes hace el encontrar una solución mucho más fácil. Claro que esta eficacia depende de los colaboradores y del tema a discusión pues no para todos es más sencillo esta dinámica.

Una clasificación elemental es la comunicación interna y externa que hace la división entre el público al interior y al exterior de la organización, respectivamente. La importancia de la primera radica en las funciones que realiza, como “generar la

⁴⁸ Carlos Fernández, *op. cit.*, p. 63.

implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la productividad”⁴⁹.

La comunicación interna está directamente ligada a todo lo que transmite la empresa o directivos a los trabajadores y a las interacciones entre colaboradores, la cual refleja la manera de actuar a su interior. Un análisis de la comunicación en la organización no puede estar limitado a lo que se dice en memorandos y reportes, ya que debe reflejar qué es dicho entre colaboradores sobre el trabajo de manera informal.

La comunicación externa refiere a los mensajes que la organización transmite al público con el cual se interrelaciona ya sean clientes, proveedores o competidores. Al no formar parte del grupo, cierta información es proporcionada a estos agentes con un fin específico y el tono de los mensajes es diferente, así como la manera de presentar el contenido. Uno de sus objetivos es proyectar la imagen deseada por la organización y para conseguir esto debe identificar no sólo sus fortalezas y debilidades sino también la condición general o perfil de su público externo.

Annie Bartoli propone una subdivisión de la comunicación externa, segmentada en: comunicación externa operativa, comunicación externa estratégica e información externa de notoriedad⁵⁰. La primera refiere a las interacciones con distintos asociados e interlocutores como proveedores, clientes y contratistas. La transmisión de estos mensajes es básica para la operación de la organización.

Por su parte, la comunicación externa estratégica cuenta con dos aspectos generales principales. El primero consiste en “la comunicación externa con destino anticipador de constitución de ‘redes’; por intermedio de sus miembros la empresa

⁴⁹ Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins, *op. cit.*, p. 26.

⁵⁰ Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 100.

busca ‘existir’ en su medio y desarrollar relaciones positivas con actores considerados clave”⁵¹. Este aspecto de la clasificación presentada está estrechamente ligado a los personajes clave con los que la organización busca establecer contacto para facilitar situaciones actuales o futuras.

El segundo aspecto refiere a la escucha externa, donde “por intermedio de alguno de sus miembros, sitúa captos de información estratégica en el medio”⁵² para obtener información que ayuda a la toma de decisiones estratégicas. No solamente es necesario conocer las principales actividades de competidores o proveedores de una organización, sino también es importante identificar claramente sus áreas de oportunidad para que no realice acciones en su estrategia general que sean contraproducentes para dicha relación.

En todos los casos anteriores de comunicación externa los miembros de la organización emiten los mensajes, mientras que en la información externa de notoriedad, que es la tercera subdivisión propuesta por Bartoli, la institución es la que habla “con el fin de hacer conocer sus productos, de mejorar la imagen general o desarrollar su notoriedad”⁵³.

La comunicación externa es un elemento básico de toda organización ya que define la forma en que es presentada al público exterior y la imagen que se tiene de ella. En el caso de los organismos de difusión cultural darse a conocer es esencial para su funcionamiento ya que sus objetivos principales están basados en conseguir esto. Las presentaciones y actividades propuestas por festivales de cine, que es el tema que atañe al presente trabajo, son creadas con el fin de atraer al mayor número de espectadores y participantes posibles.

⁵¹ *Ibíd.*, p. 101.

⁵² *Ibidem*.

⁵³ *Ibíd.*, p. 102.

La comunicación externa será diseñada a partir de los objetivos de la organización, pero las estrategias serán las guías de acción que tomen en cuenta tanto elementos externos como internos para trazar el plan de trabajo. A partir de la estrategia de difusión, todas las actividades referentes a esta área de la empresa estarán determinadas.

2.3 La comunicación en los festivales de cine

Los tipos de comunicación previamente expuestos pueden ser fácilmente identificados en festivales de cine, organizaciones sumamente complejas y vanguardistas inmersas en el medio artístico. El modo de funcionamiento interno y externo de cada festival es sumamente variable debido al público específico al que está dirigido, el presupuesto con el que cuenta y su historia individual.

El inicio del desarrollo de los festivales internacionales de cine se llevó a cabo en Europa después de la Segunda Guerra Mundial, puesto que esta época “reunió los incentivos necesarios para provocar este proceso, que después se expandiría en un fenómeno global”⁵⁴. En ese periodo surgieron muchos de los festivales que se mantienen entre los más importantes del mundo, dentro de los que destacan el Festival Internacional de Cine de Cannes y el Festival Internacional de Cine de Venecia.

El inicio de los festivales de cine está directamente ligado con el origen de los dos previamente mencionados y con la historia de Europa del s. XX. El Festival Internacional de Cine de Cannes surgió en 1939 como respuesta al Festival de

⁵⁴ Marijke de Valck, *Film Festivals: From European Politics to Global Cinephilia*, Países Bajos, Amsterdam University Press, 2007, p. 14.

Venecia que había sido fundado en 1932 y era utilizado como plataforma para otorgar premios a las películas predilectas de Adolf Hitler y Benito Mussolini.

El Festival de Cannes fue “producto del esfuerzo conjunto de Francia, Inglaterra y Estados Unidos”⁵⁵, que buscaban encarar a la muestra de Venecia, lo cual le permitió a Cannes posicionarse inmediatamente como el festival más importante pues contaba con el respaldo de *auteurs* europeos y la industria de Hollywood.

Una vez iniciada la Segunda Guerra Mundial el Festival de Cannes fue suspendido y tuvo su segunda primera edición hasta 1948. La década de los 50's fue particularmente difícil para la organización y en dos ocasiones tuvieron que cancelar la presentación pero a partir de los 60's fue creciendo hasta convertirse en lo que es hoy: el festival de cine más reconocido del mundo.

El Festival de Venecia continuó durante la Segunda Guerra Mundial, pero tuvo lugar en locaciones remotas y contó exclusivamente con la participación de artistas italianos y alemanes. En 1945, el Festival regresó a la normalidad; estableció que las ediciones se llevarían a cabo en septiembre y dejó atrás los premios “Copa Mussolini” y “Grandes Medallas de Oro de la Asociación Nacional Fascista para el Entretenimiento” para reemplazarlos por el “León de Oro” y la “Copa Volpi”.

Otros tres festivales que junto a los anteriores conforman los cinco más grandes e importantes del mundo son Festival Internacional de Cine de Berlín, Festival Internacional de Cine de Toronto, Festival de Cine de Sundance, fundados en 1951, 1976 y 1981, respectivamente. Cada uno de ellos no sólo es una plataforma para la exhibición de películas sino que también cuentan con espacios

⁵⁵ *Ibid.*, p. 15.

como el European Film Market del Berlinale, que es un punto de encuentro donde “550 compañías, más de 9,000 profesionales provenientes de 110 países construyen y conservan contactos, fortalecen su posición en la industria o negocian derechos de películas”⁵⁶.



Cuadro 2. Línea del tiempo de la creación de los festivales internacionales de cine más importantes del mundo. Fuente: Elaboración propia.

⁵⁶ S/Autor, “The Berlinale Festival Profile”, en *Berlinale Website*, disponible en: https://www.berlinale.de/en/das_festival/festivalprofil/profil_der_berlinale/index.html, [18 de abril de 2018].

La distribución es el proceso necesario para que las películas lleguen a una audiencia y consiste en la venta de derechos de distribución de obras ya completadas. Una vez que el acuerdo es concluido la distribuidora se encarga de calcular la cantidad de copias que es necesario generar del filme tomando en cuenta las características del mismo y la recepción que haya tenido por la prensa. La determinación del número de copias a generar debe ser sumamente cuidadoso y tomar en cuenta diversas variables ya que cada una significa una inversión financiera sustancial.

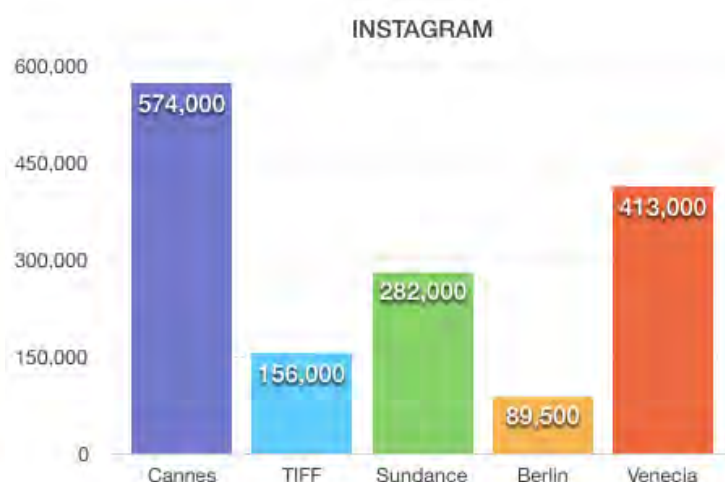
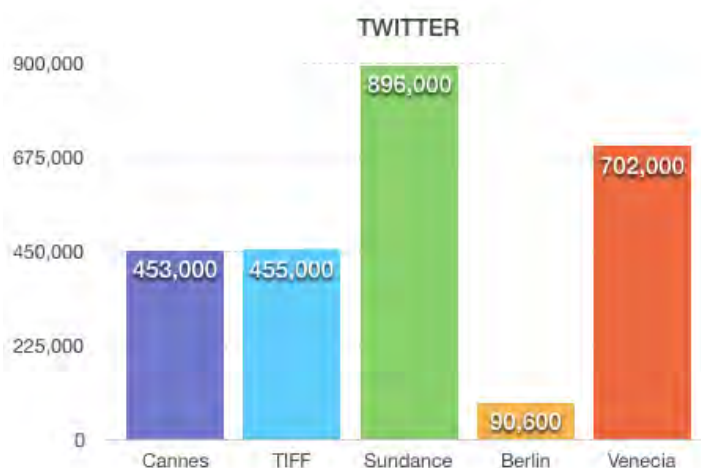
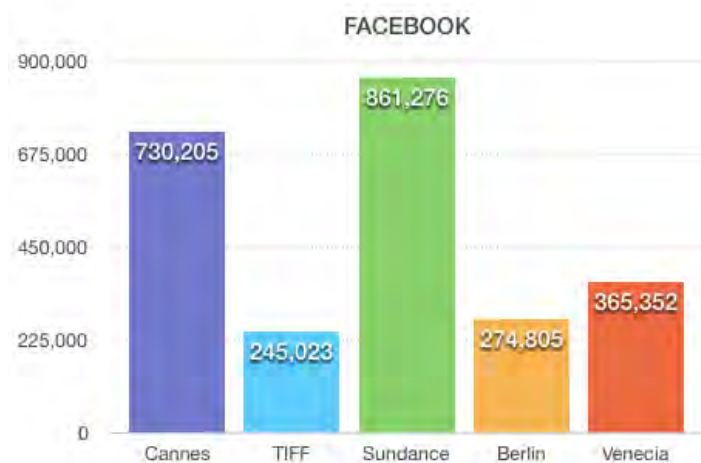
Después de la generación de diversas copias la distribuidora debe presentar la película a los representantes de las cadenas de cine y a partir de ello negociar los términos para la exhibición, si así lo decide el dueño del cine. La empresa de distribución otorga las copias del filme que después del periodo de proyección serán devueltas.

La distribución de películas es un proceso sumamente arduo y cada una de sus etapas, desde la adquisición de derechos hasta la devolución de materiales, requiere de excelentes habilidades de negociación y un conocimiento pleno de la película y su audiencia; estas habilidades le permiten a la distribuidora crear la estrategia que mejor se adecue a las características del filme para conseguir que la mayor cantidad de personas la vea.

Las estrategias de difusión perseguidas por distribuidoras están relacionadas con la comunicación externa empleada por los festivales más reconocidos, la cual es sumamente extensa y abarca desde redes sociales hasta *newsletters* y comunicados de prensa.

Los festivales de cine más grandes Cannes, Berlín, Sundance, Toronto y Venecia, tienen en sus cuentas de Twitter, Facebook e Instagram cientos de miles

de seguidores, y previo a la presentación de películas realizan *photocalls* y conferencias de prensa con la presencia de decenas de medios nacionales e internacionales.



Cuadro 3. Gráficas con el número de seguidores en Facebook, Instagram y Twitter de los principales festivales de cine. Fuente: Elaboración propia con información recopilada el 8 de agosto de 2019 de Facebook, Instagram y Twitter.

Es importante precisar que la programación de cada uno de estos festivales es sumamente distinta, ya que su enfoque está determinado desde los objetivos generales de la organización. Aunque uno de los principales elementos del Festival de Cannes es la alfombra roja, considerada la insignia del mismo y donde llegan a

presentar grandes cintas de Hollywood fuera de competencia, las que sí disputan la “Palma de Oro” y el “Gran Premio”, entre otros premios del Festival, tienen un perfil de <<cine de autor para el gran público>>, de acuerdo a su director Thierry Frémaux.

El cine de autor fue un término acuñado durante la Nouvelle Vague, corriente de cine francesa de los 50's en el cual las cintas realizadas iban “a cuenta del autor”⁵⁷. Los cineastas eran los que tomaban todas las decisiones de una producción, un ejemplo de esta corriente es François Truffaut y su cinta *Los cuatrocientos golpes*, donde él fungía el rol de director, productor y guionista.

La mayor parte de las grabaciones no funcionan de esta manera debido al costo que implica la realización de una película, por lo cual los productores toman las decisiones más importantes mientras sólo directores con una excelente reputación y larga trayectoria tienen la oportunidad de presentar versiones finales de sus filmes sin la intervención de productores o del estudio.

El rol que jugaron los directores de la Nouvelle Vague hizo que su papel en la grabación de sus películas fuera definido como quienes asumían total responsabilidad del contenido cinematográfico que presentaban. Otra característica que es asociada al cine de autor es que la cinta está basada en un guión propio del autor y que los rasgos típicos de su obra son fácilmente reconocibles.

Algunos autores argumentan que el cine de autor debe estar inmerso en una lógica independiente al cine comercial, para lo cual es necesario defender cierto compromiso y determinados valores morales y estéticos.

⁵⁷ Jennifer Rodríguez López. “Videoclip de autor. El concepto de cine de autor y su aplicación al estilo del video musical”, en *Área abierta, Revista de comunicación visual y publicitaria*, disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/51717>, [8 de agosto de 2019].

El Festival de Cine de Berlín es una plataforma para el cine internacional, debido a que su programación está fuertemente ligada al European Film Market. Las películas son producciones de prestigio de distintos países dentro o fuera de la Unión Europea, sin distribución internacional, ya sea que cuenten con actores reconocidos o no.

El Festival sirve como medio para presentar películas que se encuentran fuera del panorama de Hollywood a una audiencia interesada en ese cine; crear expectativa sobre el filme entre distribuidores y consolidar fácilmente convenios con personas de cualquier continente. Es preciso mencionar que casos como este se pueden presentar en cualquiera de los mejores festivales de cine, aunque en Berlín son mucho más frecuentes.

En cambio el Festival de Sundance está fuertemente ligado al cine independiente de Estados Unidos, ámbito que a mediados del siglo pasado era definido como producciones cinematográficas realizadas fuera de un estudio de cine de Hollywood. Sin embargo, con el paso del tiempo fueron estrenadas películas que tenían un presupuesto considerable y seguían un patrón de producción similar a los grandes filmes de Hollywood aunque eran realizadas fuera de un estudio de cine consolidado.

Actualmente se considera al cine independiente como “personas haciendo películas que quieren hacer, en vez de trabajar dentro del ‘studio system’ y hacer películas para una productora”⁵⁸; incluso hay artistas que consideran que el único factor a tomar en cuenta al hablar de este tema debería ser la película en sí, no la manera en que fue financiada. Los Premios *Independent Spirit*, los más importantes

⁵⁸ Tambay A. Obenson, “How do you define Independent Film?”, en *IndieWire*, disponible en: <http://www.indiewire.com/2013/02/how-do-you-define-independent-film-138001/>, [25 de febrero de 2018].

en este ámbito, sostienen que todas las películas en contención deben contar con un presupuesto menor a 20 millones de dólares.

El Festival de Cine de Toronto es una plataforma para la presentación de películas que buscan disputar premios de Hollywood; el objetivo principal siempre son los Oscars. Las películas que se estrenan en otoño con miras a este premio son pre-estrenadas en este Festival y sirve como etapa introductoria para generar expectativa entre la prensa.

Si los críticos consideran que las películas son candidatas a ganar premios no sólo les es más fácil conseguir acuerdos de distribución, sino que también los propietarios de los derechos logran mayores beneficios. En lo que va de la década más de la mitad de filmes que han ganado un Oscar a Mejor película fueron presentadas en el festival de Toronto. También es importante mencionar que los principales premios del festival son otorgados por la audiencia.

Por último, el Festival de Venecia, uno de los cinco festivales de cine más importante en el mundo, es una combinación entre el de Cannes y el de Toronto; cuenta con un escenario impresionante y una gran historia, como el primero, y su programación es similar al segundo debido a que ambos tienen lugar en el mes de septiembre y las películas que buscan contender por premios de Hollywood son presentadas en este festival para crear expectativa y ser presentadas a la prensa. Otra característica de este festival es que recurre frecuentemente a la presentación de películas que cuentan con un reparto o un equipo técnico reconocido, ya sean directores o actores.

En cuanto a los festivales internacionales de cine en México los cuatro más importantes por antigüedad, presencia de talento y popularidad son: Morelia (FICM), Guanajuato (GIFF) y Guadalajara (FICG).



Cuadro 4. Línea del tiempo de la creación de los festivales internacionales de cine más relevantes de México. Fuente: Elaboración propia.

Los cuatro festivales son organizaciones establecidas cuya comunicación externa de notoriedad, retomando la clasificación de Annie Bartoli, está claramente reflejada en redes sociales virtuales, que se extiende en plataformas como Facebook, Instagram y Twitter.

Sin embargo, la manera en que cada festival las utiliza varía en gran medida, tanto en contenido como frecuencia de uso. El GIFF, por ejemplo, utiliza Instagram y Facebook principalmente, en la segunda algunas publicaciones tienen un sentido lúdico en donde retoman personajes o películas populares.

Los festivales utilizan publicidad impresa en las ciudades sedes, ya sea folletos y anuncios en los cines o espectaculares en las principales avenidas. El Festival de Morelia es el único que también cuenta con promocionales en la Ciudad de México debido a que presenta lo más destacado de su programación en salas de la capital.

No obstante, el principal componente de toda comunicación externa de un festival es el *catálogo*, un documento que no sólo resume cada uno de los filmes exhibidos, ya sea dentro o fuera de competencia, sino que también plasma la opinión de las personalidades más representativas del festival sobre el estado actual y futuro de la organización y presenta la lista completa de patrocinadores.

El catálogo es un documento indispensable de todo asistente al festival ya que permite conocer a fondo la dirección del mismo y sus puntos más notables. A pesar de las distintas actividades lúdicas que forman parte de los festivales, el cine es la característica central de ellos y el catálogo es el medio ideal para destacar este aspecto.

La comunicación externa de los festivales de cine es sumamente amplia y cada aspecto presentado a través de ella está relacionado con su identidad. Esta clasificación es de relevancia a la hora de estudiarlos debido a que les permite distinguirse de otros y establece contacto con el público externo quien dota de prestigio y relevancia a la organización.

Capítulo III. Origen y desarrollo del FICUNAM

Para poder realizar el análisis de cualquier organización es necesario conocer en principio cómo es que fue creada y bajo qué propósitos, ya que representa el inicio de su eslabón que influye en mayor o menor medida en todo lo que la refiere.

En el presente capítulo se abordará en principio el contexto previo a la creación del FICUNAM de los festivales de cine en México y de la difusión cultural en la UNAM, detallando los recintos que se encuentran en Centro Cultural Universitario de Ciudad Universitaria. Más adelante serán explicadas las condiciones en las que el proyecto fue presentado a la Coordinación de Difusión Cultural; cómo es que se instauró el Festival dentro de la misma y los elementos básicos de su programación y actividades.

Después se continuará con una descripción de la estructura interna y externa del FICUNAM, es decir de su organigrama y Consejo Asesor, respectivamente. Finalmente serán detallados los públicos del Festival, lo cual estará acompañado de una breve explicación del concepto de “público” y cómo es que se divide generalmente.

3.1 Antecedentes del FICUNAM

El Festival Internacional de Cine UNAM es una exposición de cine contemporáneo establecida dentro de una de las instituciones educativas más importante de México, lo cual la convierte en un organismo complejo debido a los distintos factores que la influyen y la sustentan. Para comprender su trabajo actual es necesario retomar dos

áreas de trabajo independientes que en 2011 convergieron: festivales internacionales de cine en México y la difusión cultural en la UNAM.

La Universidad Nacional Autónoma de México es la institución académica más importante de México cuya labor está dividida en tres áreas: la docencia, la investigación y la difusión cultural.

En lo que respecta a esta última división la Universidad cuenta con 13,278 actividades artísticas y culturales con una asistencia de más de 2,246,000 personas en el 2017, 26 museos, 18 recintos históricos y más de 406 mil grabaciones de cintas y discos musicales o sonoros, títulos fílmicos, piezas de arte y materiales videográficos en los acervos especializados⁵⁹.

La Coordinación de Difusión Cultural es la encargada de gestionar todos estos elementos y dentro de ella trabajan la Filmoteca de la UNAM, el Museo Universitario de Arte Contemporáneo, la Revista de la Universidad de México y muchos más organismos. Invariablemente, la Coordinación también es responsable del Centro Cultural Universitario, un espacio que con el paso de los años se ha trabajado para convertir en un punto de encuentro para jóvenes universitarios.

En la última década se ha fomentado de gran manera la presencia de estudiantes en esta zona de Ciudad Universitaria; en 2008 se inauguró el Museo Universitario de Arte Contemporáneo, en 2009 tuvo lugar la primera edición de La Fiesta del Libro y la Rosa y en el 2010 se fundó la Cátedra Ingmar Bergman, que realiza múltiples actividades mensuales relacionadas al teatro y cine en las salas del Centro Cultural Universitario.

La realización de esta variedad de actividades es posible gracias a los recintos que se encuentran en esa zona. El espacio más destacado es la Sala

⁵⁹ S/Autor, "La UNAM en números 2017-2018", en *UNAM*, disponible en: <http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>, [9 de mayo de 2018].

Nezahualcóyotl, inaugurada en 1976 y con una capacidad de 2,229 personas. Otros recintos importantes y puntos de referencia para las actividades culturales de la UNAM incluyen la Sala Carlos Chávez y la Sala Miguel Covarrubias; la segunda inaugurada en 1980 y con una capacidad total de 724 espectadores, regularmente es sede de conciertos, obras teatrales y presentaciones de danza.

Por otro lado, el Centro Cultural Universitario también cuenta con las salas de cine Julio Bracho y José Revueltas inauguradas en 1982. En el 2012, ambas fueron renovadas y modificadas para introducir una tercera sala, la Carlos Monsiváis. Después de su remodelación “la Sala Julio Bracho cuenta con 161 butacas y cuatro lugares para personas con discapacidad; la Sala Carlos Monsiváis con 54 butacas, mientras que la José Revueltas tiene 60 asientos, ambas ofrecen dos lugares para discapacitados”⁶⁰.

El segundo ámbito que también permitió la creación del Festival Internacional de Cine UNAM es externo a la institución educativa y está directamente ligado al desarrollo de festivales de cine en México. El primer festival de renombre en surgir, y que aún permanece, es el Festival Internacional de Cine de Guadalajara, inaugurado en 1986 como Muestra de Cine Mexicano y organizado por la Universidad de Guadalajara, el Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE) y la Secretaría de Relaciones Exteriores.

En 1998 surgió el Festival de Cine de Guanajuato, también conocido como Expresión en Corto, sustentado en gran parte por el Gobierno de dicho estado. Por su parte el Festival de Morelia fue fundado en 2003 por Daniela Michel, Cuauhtémoc

⁶⁰ Notimex, “Inauguran Sala de Cine Carlos Monsivais en el CCU”, [en línea], en *El Universal*, 24 de febrero de 2012, disponible en: <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/832329.html>, [11 de mayo de 2018].

Cárdenas y Alejandro Ramírez Magaña, quien es Director General de Cinépolis, empresa que se mantiene estrechamente ligada a la organización.

El Festival Internacional de Cine Contemporáneo (FICCO) fue creado en el 2004 como respuesta al FICM y apoyado en gran medida por la cadena de cines Cinemex. Durante los siguientes años Cinemex fue vendida y comprada en múltiples ocasiones hasta que en el 2008 Grupo México la adquirió. La constante rotación de mandos directivos no permitió la continuación del Festival, que en 2010 llegó a su fin ⁶¹.

La directora general del IMCINE en 2009, Marina Stavenhagen, consideraba que el Festival se preocupaba “por recoger nuevas tendencias, hacer un trabajo de curaduría especializada sobre un cine que no tiende a las fórmulas comerciales. Es prácticamente el único en la Ciudad que con estas dimensiones ofrece esa diversidad y calidad de programación”⁶².

3.2 Conformación del FICUNAM

La eventual disolución del Festival Internacional de Cine Contemporáneo significó la salida de gestores culturales de relevancia que continuarían trabajando en el mundo de los festivales de cine, entre ellos Paula Astorga, quien actualmente dirige Distrital, Alonso Aguilar-Castillo, quien dirigió durante sus primeras cinco ediciones el Festival de Cine de Los Cabos y Eva Sangiorgi.

Sangiorgi nació en Italia, estudió la Licenciatura en Comunicación en la Universidad de Bologna y durante un semestre realizó un intercambio en la UNAM,

⁶¹ Tania Molina Rodríguez, “La cancelación del FICCO por falta de visión para apoyar el cine alternativo: Carlos Bonfil”, [en línea], en *La Jornada*, 31 de enero de 2010, disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2010/01/31/espectaculos/a09n1esp>, [13 de mayo de 2018].

⁶² *Ibidem*.

en lo que fue su primer contacto con la institución. Ella trabajó en FICCO como programadora y después de su salida formó parte del equipo del Festival Internacional de Cine de Valdivia en Chile, uno de los más reconocidos en el mundo por su propuesta de cine contemporáneo y donde convergen personas del medio internacional.

De regreso en México y después de su paso por distintos festivales, Eva quería intentar volver a instaurar un festival de cine contemporáneo en la Ciudad de México y la única institución suficientemente sólida y noble para sustentar el proyecto era la UNAM, así que a finales de 2009 realizó una propuesta a la Coordinación de Difusión Cultural y tuvo una junta con Guadalupe Ferrer y Armando Casas, antigua Directora General de Actividades Cinematográficas y antiguo Director del Centro Universitario de Estudios Cinematográficos, respectivamente.

La experiencia en festivales de Eva impulsó el proyecto y los coordinadores expresaron interés inmediatamente. Después de poco tiempo solicitaron a Eva la elaboración de un proyecto en detalle para que fuera presentado a un comité y al Coordinador de Difusión Cultural. El plan fue muy bien recibido y después de un par de meses confirmaron su realización y asignaron el puesto de directora a Eva.

Uno de los objetivos principales del Festival, y también una de las razones fundamentales por las que fue instaurado, es atraer a un público joven universitario a la zona del Centro Cultural Universitario.

El Festival se instituyó como proyecto extraordinario organizado a través de la Coordinación de Difusión Cultural de la Universidad Nacional Autónoma de México, de la Dirección General de Actividades Cinematográficas y del Centro Universitario de Estudios Cinematográficos y responde al compromiso 2 del

proyecto 9.8 del Plan de Desarrollo de la Universidad 2011-2015. La estrategia general de difusión cultural de dicho plan busca:

fortalecer la difusión de la cultura y la formación cultural de los universitarios, al tiempo que se consolida el programa profesional y se promueve el surgimiento y desarrollo de nuevos valores, ... , [la difusión] es relevante porque permite a la institución ser un referente nacional de primer orden para conservar, recrear y transmitir las manifestaciones culturales nacionales o universales que dan origen a nuestra identidad, pero también porque permite crear expresiones culturales nuevas⁶³.

Los recursos económicos a partir de los cuales es posible la realización del Festival son mixtos, es decir, provienen de instituciones públicas y privadas. Así pues la organización recibe capital de dependencias de la UNAM e instituciones gubernamentales, y de fundaciones y patrocinios privados. Es importante notar que el segundo grupo representa menos de la tercera parte del presupuesto total.

Desde sus inicios FICUNAM buscó la presentación de una amplia cantidad de películas nacionales e internacionales; la calidad de las mismas siempre fue de gran importancia, pero también se buscó tener suficientes filmes para programar 8 días completos en las salas de CCU. Así pues la primera edición del Festival tuvo lugar del 24 de febrero al 3 de marzo de 2011, con 130 títulos nacionales e internacionales programados, de los cuales un 95% no tenían distribución en México.

⁶³ S/Autor, "Plan de Desarrollo de la Universidad 2011- 2015", [en línea], en *Dirección General de Planeación*, 16 de mayo de 2012, disponible en: <http://www.planeacion.unam.mx/consulta/PlanDesarrollo2011-2015.pdf>, [13 de mayo de 2018].

En todas las ediciones del Festival se ha buscado proyectar en la función inaugural una película internacional reconocida por la crítica, de fácil identificación para un público aficionado al cine independiente y que cuente con directores o actores celebrados por su talento.

En la primera edición *El Camino de Meek*, de Kelly Reichardt, cumplió con todos los requisitos puesto que las películas de la directora estadounidense han sido presentadas en los más grandes festivales de cine y la actriz principal, Michelle Williams, ha sido nominada en cuatro ocasiones a los premios Oscar.

Otras películas destacadas de la primera edición fueron *El Gimnasio de Box*, de Frederick Wiseman, y *Las Líneas Enemigas*, de Denis Côté, ambos directores sumamente reconocidos por los programadores del Festival y cuyas obras han sido incluidas en numerosas ocasiones en la programación; incluso el cineasta francés fue jurado de Competencia Internacional del Festival en el 2012.

La presencia en la programación de directores como Wiseman, Côté, Lav Diaz y Hong Sang-soo desde las primeras ediciones demuestra como el Festival fue instaurado con una visión muy clara del cine que buscaba presentar y los riesgos que estaba dispuesto a tomar. Por ejemplo, los documentales de Wiseman duran entre 3 y 4 horas y ninguno de los cuatro directores trabaja con actores de Hollywood. En consecuencia era necesario promocionar la programación del Festival mediante la calidad de los filmes seleccionados y la oportunidad de ver cine de difícil acceso.

Las secciones de la programación en un principio eran distinguidas en Competencia Internacional de Largometrajes, Ahora México (Competencia mexicana), Retrospectivas, Presentaciones Especiales y Trazos, la última incluía

largometrajes y cortometrajes presentados fuera de competencia e incluidos por la relevancia de la propuesta hecha.

Las proyecciones de las películas contaban con funciones tradicionales en CCU y un gran acierto del Festival fue la inclusión de una noche de autocinema en el Estacionamiento 4 del Centro Cultural Universitario, presentación especial que se mantuvo durante las siguientes cuatro ediciones. El autocinema era la oportunidad perfecta para realizar una actividad fuera de lo ordinario en un espacio conocido.

El mismo principio fue aplicado para la presentación de una película en la zona conocida como Las Islas de Ciudad Universitaria, que diariamente cuenta con múltiples actividades, pero normalmente no relacionadas con el cine. El evento es realizado en los primeros días del Festival para servir como punto de promoción para las siguientes funciones en CCU, ya que se instala en un espacio que cuenta con gran tránsito de estudiantes universitarios.

Otro ámbito en el que FICUNAM ha colaborado desde un inicio es en la promoción de la crítica cinematográfica no-profesional a través del Concurso Alfonso Reyes "Fósforo", organizado por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, y con la participación de la Filmoteca de la UNAM, el Centro Universitario de Estudios Cinematográficos y Literatura UNAM.

El concurso presenta una convocatoria en la cual personas de la comunidad universitaria y externas someten a competencia una crítica cinematográfica de una película seleccionada por el Festival, donde el ganador obtiene la publicación de su ensayo en la revista Punto de Partida, entre otros premios.

En la segunda edición FICUNAM presentó un filme de inauguración pertinente con *Cumbres Borrascosas* de Andrea Arnold, directora inglesa ganadora de un Oscar en el 2003 por Mejor Cortometraje - Acción en Vivo. Ese año también

contó con la primera inclusión de Hong Sang-soo en la programación con el filme *El día que él llega de* a partir de la cual las películas del director coreano han sido presentadas en más de cinco ocasiones.

El atractivo de la programación del Festival posibilitó la creación de la Gira FICUNAM en el 2012, como un ciclo itinerante que lleva a lo largo del año las películas más representativas a sedes en varios estados, diferentes locaciones en la Ciudad y en las Facultades, Preparatorias, Colegios de Ciencias y Humanidades y Escuelas de la UNAM.

En el primer año de la Gira solamente se contó con 7 sedes y 43 proyecciones, pero los números han aumentado y a lo largo de las ediciones se han recorrido 121 sedes. Es importante notar que la relevancia de la Gira ha crecido de manera paralela a la del Festival, ya que facilita el contacto con sedes de diversas partes del país y la obtención de fondos para asegurar una mayor cantidad de proyecciones. También vale la pena resaltar que las películas son llevadas a todas las instituciones de la UNAM con el fin de mejorar el reconocimiento que la comunidad universitaria tiene con el Festival y permitir que la programación seleccionada sea vista con mayor facilidad por los universitarios.

En lo que respecta a la edición del 2013 la película más notable fue sin duda *El acto de matar*, nominada en el 2014 al Oscar de Mejor documental y presentada en la sección de Competencia Internacional.

Desde la primera edición el Festival ha trabajado de manera conjunta con la Cátedra Ingmar Bergman para la realización de clases magistrales, sin embargo en el 2013 fue instaurado el Foro de la Crítica Permanente para trabajar no sólo en la realización de clases magistrales, sino también en la presentación de un conjunto de

mesas de discusión y seminarios que traten sobre la crítica y el cine contemporáneo.

Generalmente las sesiones del Foro versan sobre un tópico en específico; en la tercera edición la temática fue el activismo en el cine y la siguiente refirió a la crítica cinematográfica. Dependiendo de la temática el Foro puede incluir la impartición de talleres y en todas las ediciones se ha trabajado para contar con invitados especiales provenientes de distintas partes del mundo.

Otro punto importante de la tercera edición es que se amplió el conjunto de sedes donde son proyectadas las películas, puesto que en las dos anteriores los únicos lugares eran el Cinematógrafo del Chopo y las salas de CCU, ambos de la UNAM, pero en 2013 se agregó Cine Tonalá, Cineteca Nacional y Cinépolis Diana; para el 2018 el Festival contó con más de diez sedes alternas.

El objetivo de este cambio fue el de llegar a un público más amplio que estuviera interesado en el cine contemporáneo y que no asistiera a CU por cuestión de ubicación o simplemente por desconocer la programación del Festival.

Los cines agregados son reconocidos por presentar cine independiente en su programación y por ser sedes alternas de otros ciclos y festivales, como Ambulante, DocsMx, Semana de Cine Alemán y MIC Género. Por lo tanto, presentar los filmes en dichos lugares fue una oportunidad para que el público que asiste ahí regularmente conociera la propuesta de FICUNAM.

La cuarta edición contó con el mayor número de películas de cualquier otro año con 140 que contó, entre las más destacadas, con el filme *El viento se levanta* de Hayao Miyazaki, el cual fue presentado en la Inauguración; *Norte, el fin de la historia* de Lav Diaz y *Recuerdos para los modernos* de Yuri Ancarani, del cual se realizó una retrospectiva el 2017. La relación entre películas de la programación y

futuras retrospectivas de cineastas refleja la coherencia que existe entre todos los filmes del Festival y la perspectiva claramente establecida desde la cual son seleccionadas.

En lo que respecta a la quinta edición, el filme más notable fue *Güeros* de Alonso Ruizpalacios, ganadora del premio a Mejor película en los Ariel de 2015. En este año también se estableció la creación de las secciones en la programación del Festival que siguen vigentes, y que incluyen: Competencia Internacional, Ahora México, Retrospectivas, Presentaciones Especiales, Manifiesto Contemporáneo y El Porvenir.

En 2017 la película de inauguración fue *Historia de una pasión* de Terence Davies, filme reconocido internacionalmente por la actuación de la protagonista Cynthia Nixon, quien interpreta a Emily Dickinson. A partir de esta edición se estableció la Liga FICUNAM que le permite a los estudiantes de cualquier lugar del país asistir gratis a las actividades, para lo cual solamente es necesario registrarse en línea.

El Festival celebró en el 2018 su octava edición, con la asistencia de 18,200 espectadores, y con actividades como la proyección en Las Islas de CU y la presencia, por segundo año consecutivo, de tres cineastas sobre los que se realizó una retrospectiva, Roe Rosen, Nobuhiro Suwa y Travis Wilkerson, quienes participaron en las mesas de discusión realizadas en CU y en la Cineteca Nacional.

Gracias a la calidad de su programación, las actividades académicas relacionadas con cine y los invitados, FICUNAM se ha podido instituir como uno de los festivales más importantes en la Ciudad de México y también con relevancia nacional en lo relativo a cine contemporáneo.

Gran parte de las películas presentadas son proyectadas también en festivales reconocidos por la excelencia en oferta de cine de vanguardia como el Buenos Aires Festival Internacional de Cine Independiente (BAFICI) y el Festival de Cine de Locarno, organizaciones con las cuales FICUNAM mantiene contacto durante todo el año.

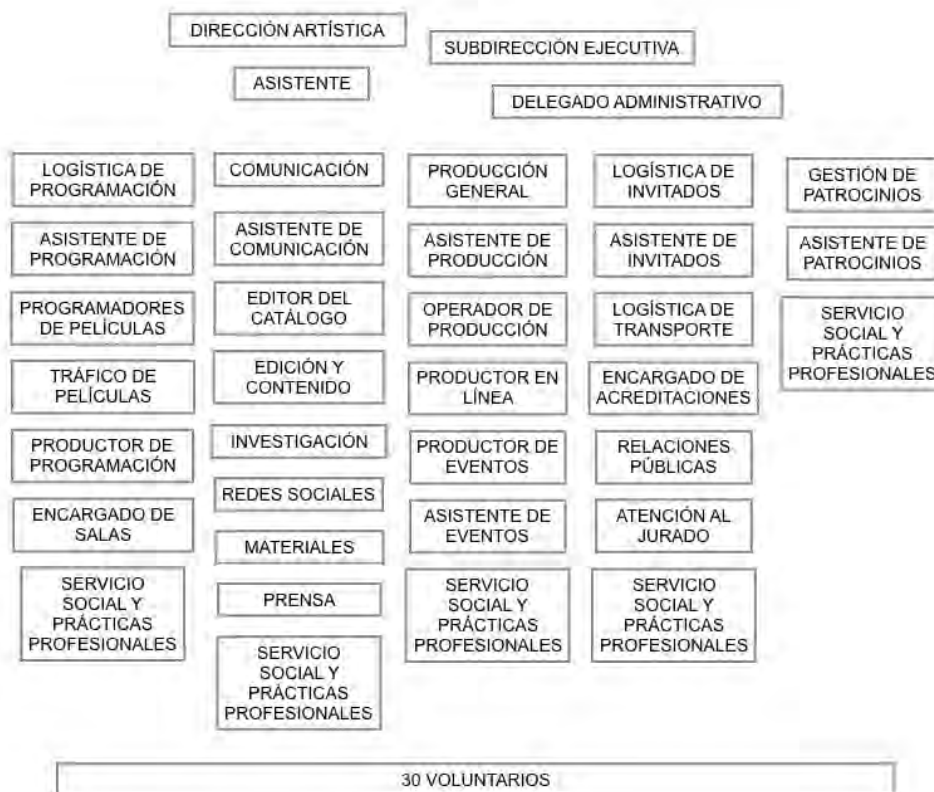
3.3 Estructura del FICUNAM

FICUNAM es un proyecto de la Coordinación de Difusión Cultural de la UNAM que a lo largo de sus ediciones se ha consolidado como una organización claramente asegurada en su estructura, y su configuración le ha permitido contar con agentes internos y externos que garantizan su permanencia. El Festival es un programa autónomo que forma parte de una institución educativa y entre sus objetivos persigue la difusión cultural lo cual incluye la cinematografía. Desde la perspectiva organizacional la estructura es definida como “el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades”⁶⁴.

El organigrama del FICUNAM presenta una segmentación por funciones, el lugar que ocupan los colaboradores está designado a partir de las mismas, que son programación, comunicación, producción, invitados y patrocinios. Así pues el diseño “congrega empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo o que aportan conocimientos y habilidades semejantes”⁶⁵.

⁶⁴ Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2009, p. 519.

⁶⁵ Richard L. Daft, *Teoría y diseño organizacional*, México, Thomson, 2007, p. 94.



Cuadro 5. Organigrama del FICUNAM. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

En el área de comunicación están reunidas todas las personas que trabajan dentro de esta estrategia, desde el editor de catálogo y el investigador, que corrobora que todo su contenido sea exacto, hasta el *community manager* y los encargados de materiales promocionales.

Como es posible notar en el organigrama, la parte directiva de la organización no requiere estar distinguida por una función específica, ya que su trabajo involucra cuestiones relacionadas a todas las demás áreas.

La directora artística debe trabajar de manera conjunta con los programadores para definir las películas a proyectar y en caso de eventualidades deben reajustar sus propuestas para cumplir con su objetivo, mientras que el

delegado administrativo se relaciona con todas las áreas para gestionar pagos, cobros y nómina.

Un aspecto elemental del FICUNAM es la participación de voluntarios; y personas que realizan su servicio social o prácticas profesionales. Los primeros apoyan durante los días del Festival tiempo completo o medio tiempo, y los segundos desde noviembre hasta marzo media jornada, pero en las fechas del Festival auxilian durante todo el día en CCU.

Stephen Robbins y Timothy Judge consideran seis elementos esenciales que diseñan la estructura de una organización, que son especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.

Es posible identificar en el FICUNAM poca especialización del trabajo excepto en el área de programación, ya que para la proyección de películas es esencial tener un conocimiento amplio de los aspectos técnicos que la involucran para poder actuar de manera eficaz ante un problema con la misma. La departamentalización y la cadena de mando están claramente indicadas desde el organigrama

En cuanto a la extensión de control, el tamaño reducido de la organización impide que el número de subordinados sea un problema para el segmento directivo o coordinadores. Por último respecto a la formalización y la centralización, la primera ha fluctuado entre las ediciones, pero actualmente se encuentra consolidada; y de la segunda es posible señalar que el FICUNAM se identifica como descentralizada, ya que cada puesto mantiene bastante autonomía respecto a la toma de decisiones.

Como toda organización que realiza una serie de eventos durante un periodo de días reducido una vez al año, el número de personas que trabajan en el proyecto va aumentando conforme se acerca la fecha de inicio de actividades.

En el FICUNAM, únicamente dos personas trabajan durante todo el año: la directora artística y la coordinadora general. La primera se encarga de determinar las principales actividades de la siguiente edición y la segunda da seguimiento a cuestiones administrativas y gestiona todo lo relativo a la Gira FICUNAM.

Las siguientes personas que empiezan a trabajar en el proyecto son la coordinadora de programación, el programador del Festival y la productora general. El trabajo del primero y del segundo es particularmente pertinente en estas fechas debido a que junto con la directora artística definen los aspectos más relevantes de la programación, empiezan a negociar con los distribuidores de las películas deseadas y abren la convocatoria para determinar las películas que formarán parte de la competencia nacional e internacional.

Por último, una tercera parte de los colaboradores del Festival empiezan a trabajar dos o tres meses antes del evento y por lo menos cuatro personas trabajan únicamente el mes de febrero.

Hay empleados que trabajan para la organización, pero no es necesario que cuenten con un puesto, tal es el caso de la empresa encargada de diseñar la página web y las personas que hacen el diseño del catálogo. Los profesionales que realizan este tipo de trabajo son muy pocos y su labor es sumamente especializado.

Por otra parte, el Festival cuenta con un Consejo Asesor que funciona como agente externo al FICUNAM con la comisión de realizar recomendaciones sobre cómo fortalecer tareas, programas y actividades. Entre las atribuciones específicas están promover la realización del Festival, revisar su presupuesto y apoyar la

estrategia de financiamiento. Es importante notar que el comité revisa asuntos clave y aconseja, no determina las decisiones a tomar.

El Consejo Asesor fue creado en el 2015 con el propósito de otorgarle más solidez al proyecto e impedir que un nuevo Coordinador de Difusión Cultural de la UNAM pudiera suprimirlo. Otro de los puntos importantes del Consejo es que está conformado por personas seleccionadas estratégicamente para facilitar la realización del Festival.

A partir de la relación que mantiene FICUNAM con el Director General del Fideicomiso del Centro Histórico ha sido posible realizar eventos en recintos como Teatro de la Ciudad Esperanza Iris.

El total de integrantes es de doce, y cuenta con un presidente y secretario, que en este caso son el Coordinador de Difusión Cultural y la Directora artística de FICUNAM, respectivamente.

Hasta la edición de 2018 los miembros eran:

1. Doc. Jorge Volpi, Coordinador Difusión Cultural - Presidente del Consejo
2. Lic. Guadalupe Ferrer de Andrade, Directora Actividades Cinematográficas UNAM
3. Maestra Eva Sangiorgi, Directora FICUNAM - Secretaria
4. Cineasta María del Carmen De Lara, Directora Centro Universitario de Estudios Cinematográficos UNAM
5. Lic. Abril Alzaga, Coordinadora Cátedra Ingmar Bergman en Cine y Teatro, Coordinación de Difusión Cultural UNAM
6. Cineasta Jorge Sánchez, Director IMCINE
7. Sebastián Rodríguez, Representante de los estudiantes del CUEC

8. Lic. Juan Pablo Bastarrachea, Director Cine Tonalá / Representante Salas de Cine Independientes
9. C. Nelson Carro Rodríguez, Director de Difusión y Programación Cineteca Nacional
10. Cineasta Armando Casas, Director TV UNAM
11. Mtro. José Mariano Leyva Pérez Gay, Director General Fideicomiso Centro Histórico
12. Mtro. Eduardo Vázquez Martín, Secretario de Cultura CDMX

Los consejos son sumamente comunes en los cuerpos colegiados debido a que se busca mantener una lógica de transparencia en los proyectos con grandes presupuestos. No obstante, se decidió que en vez de contar con un Consejo Administrativo que influyera directamente en la gestión recursos, el Consejo Asesor simplemente promoviera al FICUNAM aunque sí tiene acceso al presupuesto y puede aconsejar al respecto.

El Consejo tiene un Reglamento Interno dividido en cuatro capítulos que determinan las disposiciones generales, sus funciones, el desarrollo de las sesiones y las consideraciones finales, y busca tener tres sesiones al año, una en abril para evaluar el FICUNAM anterior; otra en septiembre para presentar el proyecto de la siguiente sesión; y la tercera en diciembre para analizar los avances.

Así pues es posible señalar que el FICUNAM aunque no es autónomo a la UNAM mantiene características similares a cualquier otra organización que tenga un programa temporal y realice actividades escalonadas. El esquema de trabajo para algunos colaboradores es permanente y para otros eventual, lo cual significa una estructura móvil que es más compleja conforme se acerca el evento.

El Festival forma parte de la UNAM pero su estructura organizacional es diferente por no ser un proyecto de difusión permanente. Sin embargo sí es posible señalar procesos administrativos que son realizados correspondiendo con las consideraciones burocráticas de esta institución educativa.

La estructura de FICUNAM es sumamente clara aunque tenga poco tiempo desde su creación, y tiene el objetivo de establecer una configuración lo suficientemente sólida no sólo para la realización exitosa del Festival también para garantizar futuras ediciones. Las características mismas de la organización implican una fuerte similitud con sistemas de la UNAM y con otros festivales de cine, lo cual representa la dualidad misma de su conformación y se traduce a todos sus ámbitos.

3.4 Los públicos del FICUNAM

Las acciones de comunicación de toda organización están dirigidas a un grupo de personas determinado, por lo cual la identificación y el estudio de los públicos permite la creación de estrategias pertinentes que garanticen el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

La palabra público procede del latín *publicus*, una expresión técnica y jurídica que aludía al *populus*, es decir, los miembros de una sociedad. Lo público corresponde a lo colectivo. En un principio el término únicamente era empleado como adjetivo pero en la acepción sociológica se volvió un sustantivo, de manera que “lo público” se convirtió en “el público”.

Así pues el público de las organizaciones es “un conjunto de personas cuya integración no descansa en la interacción personal, sino en la reacción a los mismos estímulos, reacción que tiene lugar sin que los miembros del público estén

necesariamente cercanos”⁶⁶. Un segmento del público no es agrupado debido a la relación que mantienen entre ellos; sus características comunes son los puntos de enfoque retomados para realizar una clasificación y así ayudan a cumplir con los objetivos de la organización

A partir de la identificación y el estudio del público al que se dirige una organización es posible diseñar y realizar acciones que apoyen sus objetivos y así “posibilita mayor penetración y respuesta efectiva. Todo esto permite desarrollar estrategias específicas de comunicación con grupos, en función de la cercanía e importancia que la relación con éstos revista para la organización”⁶⁷.

Los organismos de difusión cultural requieren de una distinción clara y precisa de los públicos a los que se dirigen para asegurar no sólo que sus actividades sean reconocidas por la audiencia deseada, sino que también permitan un más fácil desarrollo desde su interior mediante la promoción de acciones que ayuden en el desempeño de las personas que trabajan en éste.

La clasificación de los públicos es necesaria para su estudio ya que permite señalar con mayor facilidad sus características principales tomando en cuenta la posición en la que se ubican con respecto a una entidad cualquiera. Una propuesta los acomoda a partir de la cercanía que mantengan con la organización y los divide en interno, externo y mixto.

Con base en esta clasificación, Carlos Bonilla propone el siguiente cuadro:

⁶⁶ Luis Solano, *Tratado de relaciones públicas*, España, Gestión 2000, 1999, p. 139.

⁶⁷ Carlos Bonilla Gutiérrez, *Relaciones Públicas*, México, Continental, 2002, p. 71.



Cuadro 6. Tipos de público de acuerdo a Carlos Bonilla. Fuente: Elaboración propia con información de Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 2001, p. 79.

El público interno está conformado por los individuos que son parte de la organización, es decir el personal. Los recursos humanos son el elemento más importante para esta categoría. La comunicación interna ofrece:

“un panorama de lo que sucede en la empresa [y que] no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo. De esto se desprende un requisito fundamental, que es establecer una comunicación coherente en ambos sentidos para poder reflejar una imagen sólida”⁶⁸.

En el caso del FICUNAM el público interno es singular debido a que está compuesto por personal remunerado e individuos que realizan su servicio social, prácticas profesionales o colaboran como voluntarios. Es importante notar que como organización que realiza un evento itinerante, la relación que mantiene con su público interno se establece formalmente durante un periodo limitado.

Solamente la directora artística y la coordinadora general trabajan en el Festival todo el año. Esta situación supone que la mayor parte de los empleados colaboran en otros proyectos, relacionados al cine o no, a lo largo del año.

En lo que refiere a los equipos de servicio social y prácticas profesionales, como ya se ha mencionado, el Festival mantiene una relación sumamente estrecha con la Filmoteca de la UNAM, el CUEC y la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, vínculo que no sólo facilita el trámite de papeles para la validación de la actividades, también promueve la participación de estudiantes en el Festival. Por ejemplo, si un alumno busca hacer su servicio social en la Filmoteca pero la institución ya no cuenta con vacantes, ésta sugiere que lo realicen en el FICUNAM.

En lo referente a voluntarios, tanto alumnos como egresados de facultades de la UNAM participan en el Festival. También colaboran personas que no estén

⁶⁸ Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins, *op. cit.*, p. 31.

relacionadas a éstas instituciones pero tengan gusto por el cine, ya que entre las oportunidades que ofrece el FICUNAM existe la posibilidad de representarlo en sedes alternas, lo cual significa presentar y estar a cargo de la proyección de películas.

El público externo está integrado “por aquellos grupos cuya vinculación con la organización no es tan estrecha o directa, y, por tanto, no se ven afectados inmediatamente por los acontecimientos que en ella tienen lugar” ⁶⁹, e incluye autoridades, medios de comunicación, vecinos, organizaciones no gubernamentales, sector educativo y la comunidad.

El público externo también incluye a los usuarios o clientes, y las estrategias de comunicación comúnmente están dirigidas a ellos. Los usuarios de un organismo de difusión cultural son relativamente fáciles de identificar debido a que consumen de manera directa sus actividades. No obstante, es necesario siempre considerar también a los clientes potenciales.

En el FICUNAM el público externo está compuesto por competidores, organizaciones similares, organismos financieros, medios informativos, comunidad en general y clientes. La organización no cuenta con contendientes directos pero sí es posible marcar una relación negativa con aquellos festivales que aseguran la proyección de una película deseada por FICUNAM y con cadenas de cine de arte que no exhiben sus películas.

Por parte de los usuarios, como casi todas las relaciones del Festival, ésta se sostiene una vez al año. La condición estacional hace mucho más difícil fidelizar a clientes porque no puede formar parte de su rutina, por lo tanto la programación y la

⁶⁹ *Ibíd.* p. 72.

promoción de la misma debe ser lo suficiente impactante y consistente para lograr su asistencia al evento, y que regresen para futuras ediciones.

El nivel socioeconómico de los asistentes del Festival es A/B y C+, mientras el rango de edades es sumamente amplio debido a que cuentan con Matinée Infantil, tanto en CU como en sedes alternas, y realizan funciones de Prepa Sí; es decir que estudiantes de nivel educativo medio superior pueden asistir de manera gratuita e incluso la institución organiza transporte para que acudan.

No obstante la mayor parte de los usuarios de FICUNAM tienen entre 22 y 65 años, cuentan con estudios universitarios, son aficionados a las películas y asisten por lo menos una vez al mes al cine. Es importante notar que los filmes que normalmente consumen no son los más taquilleros y no es posible encontrarlos en todas las cadenas de exhibición; es necesario ir a la Cineteca Nacional o cines enfocados en películas independientes.

El público mixto refiere a “aquellos grupos que a pesar de no formar parte de la organización tienen intereses estrechamente ligados a la misma, como son los accionistas, sindicatos, clientes, proveedores o distribuidores”⁷⁰, los cuales constituyen un segmento con características específicas para quienes una estrategia dirigida a público interno o externo sería poco eficaz.

El público mixto de FICUNAM puede ser dividido en proveedores y organismos de la UNAM. En los programas de difusión el primer segmento puede cobrar especial relevancia debido a que a veces es solicitado apoyo “en especie” para la realización de las actividades por el aspecto cultural que implican las mismas; específicamente se pueden solicitar a productores y distribuidores una reducción del costo por proyección habitual. Hay matices en las negociaciones que

⁷⁰ Carlos Bonilla Gutiérrez, *op. cit.*, p. 72.

le confieren un carácter distinto y especial a la manera en que son presentadas y tratadas tales organizaciones.

También referente al público mixto de FICUNAM se pueden señalar los integrantes de Coordinación de Difusión Cultural, Filmoteca y CUEC. Aunque todos son parte de la UNAM y no existe una relación de compra-venta con ellos, al final estos organismos ayudan a la realización del Festival sin formar parte de ella, ya sea que realicen promoción del evento en redes sociales o presten sus servicios para la proyección de películas.

Otra clasificación utilizada para distinguir los públicos de una organización los divide en actuales y potenciales. Los primeros son los reales o efectivos mientras que los segundos “son aquellos que, aun reuniendo todos los requisitos para ser actuales o reales, se hallan sometidos a una condición suspensiva, de la naturaleza que sea” ⁷¹.

Esta clasificación puede ser de utilidad con cualquier segmento del público anteriormente mencionado, pero para los clientes es especialmente importante y se tiene claramente identificada esta división. Una sección de los clientes potenciales del FICUNAM se encuentra en la comunidad universitaria en general; alumnos, profesores, investigadores y personal administrativo que gusten consumir cine de arte.

Respecto a este tipo de películas es importante notar que la predilección por las mismas no se puede generar en un sólo día, es un hábito que se consolida a lo largo de diversas ocasiones, ya que se va creando una sensibilidad que aprueba y disfruta de las historias y actuaciones presentadas. El FICUNAM debe mantener

⁷¹ Luis Solano Fleita, *op. cit.*, p. 152.

una interrelación con sus públicos potenciales a pesar de que no esté “activo” durante todo el año.

Un punto primordial a considerar es que no es suficiente clasificar a los públicos, toda organización debe jerarquizar la importancia que cada uno tenga en un momento determinado. Ante una carencia en su desempeño debe identificar cuál es el segmento sobre el que se debe concentrar y actuar para mejorar.

Con base en la identificación de los públicos de la organización y la determinación de la pertinencia de cada uno en un momento dado, es posible crear planes que ayuden al cumplimiento de sus objetivos. El público meta será aquel hacia el que se dirijan los esfuerzos de una estrategia de comunicación.

Capítulo IV. Programas de difusión del FICUNAM

En capítulos previos se ha estudiado la difusión cultural, la comunicación y el FICUNAM de manera independiente, a partir de lo cual es posible realizar un análisis sobre las acciones que sobre estos rubros lleva a cabo el Festival.

El capítulo final de la presente tesina cuenta con el diagnóstico de las estrategias de difusión del FICUNAM, el cual incluye una descripción de sus principales ventajas y desventajas del Festival; un análisis FODA y un delineamiento de las áreas de oportunidad, a partir de un recuento de la evolución de las estrategias de comunicación a lo largo de ocho ediciones.

4.1 Estrategias generales de difusión

La difusión de cualquier organización busca hacer llegar contenido específico a un público objetivo a través de estrategias y mediante un trabajo de divulgación que le permite cumplir sus objetivos generales; especialmente si ésta es cultural, ya que su fin máximo es llegar a un auditorio lo más amplio posible.

En el caso del Festival Internacional de Cine UNAM, un organismo que busca presentar películas con contenido de valor a la comunidad universitaria, la divulgación es una área esencial dentro de su funcionamiento. Al considerar la difusión del FICUNAM hay dos componentes generales pertinentes para alcanzar a su público objetivo: la programación y el trabajo de difusión en sí.

La primera área busca ofrecer en los mejores formatos de proyección posibles filmes de calidad poco vistos en México, mientras que la segunda crea una

estrategia para hacer llegar la información pertinente a la comunidad universitaria y al público en general.

El área de difusión debe exponer correctamente contenidos, historias y contextos que en principio no son comúnmente exhibidos en el cine, y realizar las gestiones adecuadas para que el mayor número de personas tengan acceso a la información referente del evento.

Por lo tanto la tarea de difusión tiene dos divisiones principales: presentar los filmes correctamente en los materiales de divulgación y concretar las vinculaciones institucionales que hacen posible que el contenido elaborado llegue al público objetivo.

En lo que respecta a los materiales de difusión el primer punto de trabajo y el cual define la composición de todos, es la selección del cartel. La imagen elegida determina el aspecto de audiovisuales, invitaciones y *merchandising*.

Desde el inicio FICUNAM tuvo como estrategia general de comunicación crear una imagen distinta a la de otros festivales de México y tener mayor cercanía con los conceptos presentados en los eventos de arte contemporáneo. Por lo tanto el FICUNAM se deslindó del lenguaje de comunicación que presenta simbología popular.

Esta prescripción claramente definida fue utilizada como guía para la elección de los diferentes carteles que con cada edición representarían al certamen, los cuales debían abstenerse de hacer referencias al cine o a la cultura mexicana. Con base en estos principios cada año se invita a un artista a diseñar dicha imagen; un cartel claramente distinto al de otros festivales y a años previos del FICUNAM, pero que mantenga un aspecto general distintivo que sea fácilmente reconocido de edición en edición.

A continuación es presentado el cartel de la primera edición del FICUNAM (En "Anexos" hay una recopilación completa de las imágenes del Festival).



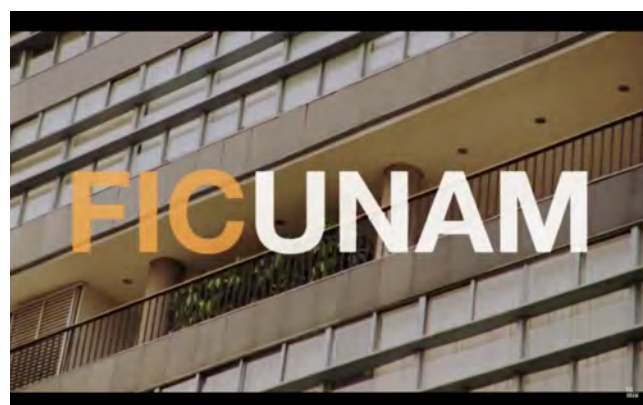
Cuadro 7. Cartel de la primera edición del FICUNAM. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

Un segundo elemento esencial en la difusión del Festival está integrado por los materiales audiovisuales utilizados ampliamente en sedes y en plataformas digitales, así como en las salas de proyección. El Cineminuto, definido como “una obra cinematográfica o cortometraje con una duración de sesenta segundos”⁷², es el de mayor importancia debido a que es presentado antes de todo filme exhibido en el FICUNAM.

⁷² Jacob Bañuelos Capistrán y Carlos Saldaña, “El cineminuto: festivales y contenidos de un género audiovisual”, en *Miguel Hernández Communication Journal*, n°8, p. 235, Universidad Miguel Hernández, disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6120201.pdf>, [8 de abril de 2019].

El audiovisual dura alrededor de un minuto, es realizado por un productor audiovisual externo y tiene el objetivo de presentar la nueva edición del Festival, lo cual implica aludir al cartel seleccionado, señalar fechas y sedes e incluir los logos de los aliados. El Cineminuto comúnmente es publicado un mes antes del inicio del evento y es uno de los principales beneficios que el Festival puede ofrecer a un aliado, ya que su logo es visto por todo espectador.

Un elemento central del Cineminuto, como sucede con el cartel, es que debe mantener una correlación estrecha con audiovisuales pasados del Festival pero también presentar los elementos novedosos de la edición en curso. Las siguientes imágenes son capturas de pantalla del Cineminuto de la primera edición; como es posible notar la tipografía es idéntica a la presentada en el cartel, un aspecto central debido a que las letras arman la imagen de dicho año.





Cuadro 8. Imágenes del Cineminuto de la primera edición del FICUNAM. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

La segunda vertiente de trabajo del área de difusión incluye las relaciones institucionales que tienen el propósito de establecer los vínculos pertinentes con medios, instituciones culturales y embajadas para colaborar en la promoción del evento. Desde el mes de septiembre el Coordinador de Comunicación empieza a establecer contacto con aliados que el Festival ha tenido en ediciones anteriores y con nuevas entidades para establecer acuerdos.

Los convenios suponen principalmente la presencia del logotipo de la organización en materiales del Festival, como un apartado denominado “beneficios”. Por su parte el FICUNAM solicita apoyo para la difusión del evento, que puede consistir desde presentar entrevistas en medios hasta la distribución de material promocional en dichas instituciones.

La propuesta de beneficios que el Festival hace es determinada a partir del apoyo en difusión que solicite a las organizaciones. Las especificaciones de cada proposición son establecidas en la estrategia general de difusión, la cual señala con qué instituciones se busca una vinculación mucho más amplia ya que suponen un apoyo mayor para llegar al público objetivo.

El área de patrocinios y el de difusión establecen convenios con organizaciones a cambio de beneficios, aunque los propósitos de cada una son claramente distintos puesto que el primero busca obtener apoyo económico o en especie para la realización del evento, mientras que el segundo tiene el objetivo de formar las relaciones pertinentes para la promoción efectiva del Festival.

Por ejemplo, empresas con las que trata el área de patrocinios son FedEx y Café Jekemir, las cuales pueden conceder descuentos para el envío o recepción de películas u otorgar cantidades específicas de dinero, mientras que difusión trata con medios como Algarabía y Canal Once mediante convenios que establecen beneficios como páginas completas de publicidad o presencia en noticiarios.

El caso de embajadas e instituciones culturales es especial debido a que implica intercambios de difusión y patrocinio. Los convenios con embajadas generalmente señalan el apoyo para el pago de boletos de avión de realizadores, mientras que las instituciones culturales apoyan en publicidad exterior o en el préstamo de recintos para la realización de las ceremonias del Festival. Es importante notar que toda la publicidad en exteriores es fruto de acuerdos institucionales.

Desde el inicio del FICUNAM la estrategia de difusión estuvo dirigida a la comunidad universitaria, y de forma indirecta al público en general que busca ver películas escasamente exhibidas en cines mexicanos. Los alumnos representan a más del 80% de la población de la UNAM, lo cual significa que el público objetivo al que está dirigido el Festival son principalmente jóvenes.

Por tal motivo desde el 2011 las redes sociales virtuales fueron un elemento esencial de la difusión del Festival. Las cuentas de Twitter y YouTube fueron

creadas en el 2010, de Facebook en el 2011, Vimeo en el 2012 y la cuenta de Instagram en el 2013.

Las cuentas de Twitter, Facebook e Instagram son utilizadas principalmente para hacer difusión de convocatorias, tanto de servicio social y voluntarios, como de películas; de la nueva imagen del Festival; la programación completa y para realizar menciones, publicaciones precedidas del símbolo @ y del *nick* del destinatario⁷³, de aliados y patrocinadores. Durante el Festival hay una actualización continua en redes de las actividades y presentaciones.

Por su parte en YouTube y Vimeo son publicados los *spots*, el *Making of* y las mesas de discusión, así como entrevistas con invitados especiales y contenido relacionado a campañas específicas; en ambas cuentas hay más de 240 videos.

De manera paralela la página web ha sido un elemento obligatorio a lo largo de todo el proyecto y sus principales propósitos incluyen la presentación del FICUNAM (misión, visión e historia), crear un vínculo para voluntarios y personas de servicio social, publicar la convocatoria para que cineastas nacionales e internacionales envíen sus trabajos y transmitir toda la información pertinente a las proyecciones y actividades (ubicación, horarios y descripción).

Debido a que el Festival cuenta con un público nacional e internacional, siempre ha sido elemental que la página web cuente con versiones en español e inglés, lo cual facilita la promoción de la programación y las actividades para que sea posible reconocer las particularidades y objetivos del evento.

Otro punto esencial relacionado con la comunicación del FICUNAM pero de una manera mucho menos visible es el enlace que se crea y trabaja con otros

⁷³ Pascual Alberto y Palma Peña Jiménez, "Redes sociales en la radio española. *Facebook, Twitter y Community Manager*", en *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, nº 35, p. 136, Universidad del País Vasco, disponible en: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4a07c4ba-631d-48bd-a961-979910aaa765%40sessionmgr4009>, [11 de abril de 2019].

festivales a nivel internacional mediante el establecimiento de relaciones poco reconocidas o escasamente publicitadas con diversas personas y organismos que trabajan en esta industria.

FICUNAM mantiene vínculos con el Festival de Marsella, FICValdivia, BAFICI, Doclisboa, Festival dei Popoli, Festival Internacional de Cine de Locarno y Viennale; con los cuales hay presencia en la página web y catálogos de manera recíproca. También con estos Festivales se busca contar con la participación de sus representantes en el FICUNAM.

Por otro lado hay contacto con otros festivales que no involucran un intercambio comercial, como el Festival de Internacional de Cine de Róterdam y el Berlinale (de este último, específicamente en la sección de Foro) con el cual existe una relación a nivel profesional. El equipo de FICUNAM tiene comunicación con todos los Festivales mencionados durante el año que le permite contar con la presencia de personajes que le otorgan prestigio al certamen, específicamente en lo que refiere a las tres competencias: Internacional, Nacional y Aciertos. La última consiste en una selección de cortometrajes realizados por estudiantes de escuelas de cine de Iberoamérica.

El trabajo que el FICUNAM realiza en materia de difusión es sumamente amplio e involucra desde relaciones públicas hasta publicidad y *marketing*. La estructura de trabajo muestra la importancia de cada elemento de su estrategia. Las personas que forman parte del Departamento de Comunicación son ocho: Coordinador del área, Asistente del Departamento, Redes Sociales, Coordinador de catálogo, Investigación, Edición y Contenido, Materiales y Prensa.

El Coordinador de Comunicación planea y ejecuta la estrategia general de difusión del Festival, revisa todos los materiales de comunicación, hace recopilación

de testigos y crea enlaces estratégicos para la presencia en medios, mientras el Asistente de Comunicación ayuda en todo lo referente al área y principalmente en los labores del Coordinador.

Una tarea sumamente importante de la Coordinación de Comunicación es crear sincronía y “alineación” de imagen y contenido entre las distintas personas que son parte del área, ya que el equipo está trabajando en cuestiones tan diversas como la impresión de carteles, actualización en redes sociales y creación del catálogo; no obstante cada uno de estos ámbitos debe mantener congruencia y armonía entre sí para presentar la imagen planeada del Festival.

El responsable de Redes Sociales gestiona todas las cuentas y genera contenido de acuerdo a cada etapa del Festival. El Coordinador de Catálogo, por su parte, organiza la recepción de todos los textos y realiza la revisión de los mismos, mientras que el responsable de Investigación ratifica que toda la información en el catálogo sea precisa, particularmente lo que refiere a los detalles técnicos de los filmes.

El catálogo es un elemento fundamental de cualquier festival, y en el caso del FICUNAM funciona como aspecto que lo distingue de cualquier otro de México y varios internacionales, el cual es realizado con sumo cuidado en cuanto a contenido e incluye textos originales de los programadores, colaboradores del equipo e invitados especiales quienes redactan una reseña de cada película.

La aportación presentada por los escritores es fresca y realiza una descripción sobre filmes que en muchos casos están por ser vistos en México, o fueron estrenados en sus países muchos años atrás. El encuentro con estas películas es mediado por un texto introductorio completamente original.

Otro propósito que se busca cumplir con el catálogo es que sea coleccionable, por lo tanto mantiene un formato homogéneo, desde la primera edición y hasta ahora se sigue persiguiendo este objetivo.

A continuación es presentado un ejemplo de la exposición realizada de cada película en el catálogo y de los aspectos técnicos incluidos.



An involuntary elegy. Before leaving for the never-filmed territory, the great Harry Dean Stanton dispensed a smile for all eternity. Even though it can't wholly triumph over the irreversibility of time, cinema holds an immortality which is rather feeble, but nonetheless efficient in a phantasmagorical way—the persistence of a negative (or the initial file of a film, nowadays) will guarantee to cinema lovers of the 22nd century to know the laughter of Lucky, a solitary veteran of World War II who spent the last days of his life in a lost town in the United States.

The magnificent presentation of the character at the beginning of the movie is made through diverse every-day actions: Waking up, shaving, doing a little work out, finishing a crossword, making coffee. The body of the actor and his actions overgrow characterization; they are a cypher. The character may disbelieve on the existence of the soul, but old Stanton is the soul of the film. Who can distinguish here the actor from the character? His figure and his physicality impose themselves; and, to us, they also impose reverence for him. He has been with us for so long that it is logical to offer him our unconditional love.

The skeptic character knows that finitude is not a concept, but a very imminent fate. Carroll Lynch establishes a tale by regrouping daily actions: Lucky wakes up, works out, walks, has breakfast in the bar he goes to every morning, has a chat with his friends, and also has a fight once in a while. A few events will move away from his predictable weekly schedule: In one case, a chat among war veterans (a great scene that includes a notable, and fleeting, appearance by Tom Skerritt); the other one takes place at a party, and it is too beautiful to undo its spell here with a description. Many other dazzling anecdotes could also be mentioned.

The debut of actor Carroll Lynch as a director is as surprising as the presence of David Lynch in a secondary role. If the film had been made by the latter it could be conjectured that **LUCKY** is a late rethinking of *The Straight Story*, perhaps with less concessions—for in this gentle meditation about the end of life, there is not even a minuscule insinuation of redemption in a world beyond.

Roger Koza

FESTIVALES Y PREMIOS 2017 Festival Internacional de Cine de Locarno, Premio Ecuaménico del Jurado; Festival Internacional de Cine de Haifa, Premio FEDORA; Festival de Cine de Hamburgo; Festival de Cine de Lisboa y Estoril; Festival Internacional de Cine de Melbourne; Festival de Cine de Oak Cliff; SXSW, Festival de Cine South By Southwest; Festival Internacional de Cine de Tallgrass, Golden Strands.

FILMOGRAFÍA SELECTA Lucky (2017).

LUCKY

ESTADOS UNIDOS
2017

88'
hd
color

DIRECCIÓN
John Carroll Lynch

GUIÓN
Logan Sperka
Drago Sumonja

FOTOGRAFÍA
Tim Suhrestedt

EDICIÓN
Robert Gajic

DIRECCIÓN DE ARTE
Almtra Corey

SONIDO
Alex Altman
Michael Beard

MÚSICA
Eva Kuehn

REPARTO
Harry Dean Stanton
David Lynch
Ron Livingston
Ed Begley Jr.
Tom Skerritt

PRODUCCIONES
Superlative Films
Divide/Conquer
The Lagralane Group

DISTRIBUCIÓN
Intenor XIII Cine

Una elegía involuntaria. Antes de partir al territorio jamás filmado, el gran Harry Dean Stanton dispensó una sonrisa para toda la eternidad; aunque no triunfe del todo sobre la irreversibilidad del tiempo, el cine depara una inmortalidad bastante endeble pero fantasmalmente eficiente: la persistencia de un negativo (o ahora el archivo inicial de un film) garantizará a los cineófilos del siglo XXI conocer la risa de Lucky, este solitario ex combatiente de la Segunda Guerra Mundial que pasa sus últimos días de vida en un pueblo perdido de Estados Unidos.

La magnífica presentación del personaje en el inicio del film se realiza a través de diversas acciones rutinarias: despertarse, afeitarse, hacer un poco de gimnasia, terminar un crucigrama, prepararse un café. El cuerpo del actor y sus actos desbordan la caracterización; son una cifra. El personaje puede descreer de la existencia del alma, pero el viejo Stanton es el alma de la película. ¿Quién puede distinguir aquí al actor del intérprete? Su figura y su físico se imponen, y también se impone venerarlo. Ha estado tanto con nosotros que ofenderle un amor incondicional es lógico.

El esceptico personaje sabe que la finitud no es un concepto, sino un destino muy próximo. Carroll Lynch establece un relato agrupando acciones cotidianas: Lucky se despierta, ejercita, camina, desayuna en su bar de las mañanas, charla con sus amigos y también se pelea cada tanto. Habrá algún que otro acto comido del predecible itinerario semanal: en un caso se trata de una charla entre veteranos de guerra (grandiosa escena que cuenta con la notable aparición fugaz de Tom Skerritt); el otro transcurre en una fiesta, y es demasiado hermoso para desdibujar el hechizo con una descripción. Y se podrían preciar otras anécdotas resplandecientes.

El debut del actor Carroll Lynch en la dirección es tan sorprendente como la presencia de David Lynch en un papel secundario. Si la película fuera de este último se podría conjeturar que **LUCKY** es una tardía reconsideración de *The Straight Story* (Una historia sencilla), quizá menos concesiva; pues en esta amplia meditación sobre el fin de la vida no se insinúa siquiera una minúscula redención en otro mundo.

Roger Koza

Cuadro 9. Presentación de la película *Lucky* en el catálogo de la octava edición del FICUNAM. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

La persona responsable de la impresión de catálogos, invitaciones, programas de mano, lonas y carteles es la de Materiales, quien también debe encargarse de su distribución, lo cual supone un contacto estrecho con el Coordinador de Comunicación para garantizar que todos los artículos cuenten con las características pertinentes y que lleguen a los lugares indicados. Por ejemplo, a

partir de la coordinación entre ambos puestos sedes e instituciones culturales reciben los promocionales convenidos para la difusión del Festival.

El responsable de Prensa tiene como tarea diseñar la estrategia que implica cuatro objetivos: propiciar enlaces con medios, realizar una agenda de entrevistas, organizar las conferencias de prensa, preparar los boletines y que el dossier general contenga todo el material de difusión, así como hacer el monitoreo y registro de la cobertura obtenida mediante recopilación de datos y de testigos de las actividades que se realizan en la etapa previa al Festival y durante el evento.

El contacto con medios de comunicación no es un trabajo que se realiza de manera inmediata, ya que requiere de un conocimiento extenso de su forma de funcionamiento. Así mismo realizar la misma tarea, edición tras edición, supone ventajas y desventajas, por lo que, para eliminar las segundas hay que planear una propuesta consistente con ediciones pasadas del Festival pero novedosa para mantenerse vigente y atractiva.

Es importante mencionar que el área directiva del Festival también tiene un rol importante dentro de las estrategias de comunicación, ya que realiza una supervisión general de las tácticas. La tarea implica desde la toma de decisión sobre la imagen que será utilizada hasta mantener contacto durante todo el año con embajadas, instituciones culturales y distintas dependencias de la UNAM.

El equipo de Dirección realiza un trabajo de mantenimiento de imagen a lo largo de todo el año que es continuado por el Coordinador de Comunicación a partir del mes de septiembre, con el propósito de concretar lo previamente negociado y supervisar dichos convenios para que sean ejecutados exitosamente durante el evento. Así mismo, el trabajo del área de Difusión establece una configuración de difusión que funciona incluso después del evento y hasta el inicio de la promoción

de la siguiente edición, lo cual incluye la Gira FICUNAM que transcurre del mes de marzo hasta noviembre.

En suma el Festival tiene una duración de una semana pero el funcionamiento correcto del proyecto requiere de trabajo durante todo el año. Una organización óptima entre Dirección y Difusión permite un crecimiento del Festival, tanto en cantidad como en calidad, aunque hay diversas variables que deben ser tomadas en cuenta en múltiples momentos para posibilitar la articulación del equipo.

Esta ha sido la manera de trabajar del área de difusión en las pasadas ocho ediciones, aunque el desempeño preciso de las estrategias de comunicación así como las tácticas empleadas, han cambiado a lo largo de ellas. Por lo tanto a continuación se presenta un recuento del labor en comunicación en el Festival, desde el 2011 hasta el 2018.

4.2 Evolución de las estrategias de difusión

En el capítulo anterior se mencionaron las estrategias generales que han sido empleadas a lo largo de las ediciones del FICUNAM. No obstante cada edición ha contado con diferentes programas que buscan revitalizar, mejorar y fortalecer en cada caso la estrategia general de difusión. A continuación se presentan los distintos planes implementados de manera continua o ejecutados durante una sola edición en los últimos ocho años.

2011

La primera edición tuvo la tarea de establecer a manera de un “lanzamiento” de imagen del Festival, un modo de trabajo funcional que pudiera ser utilizado en años

subsecuentes. El Coordinador de Difusión estableció una lista donde señalaban las áreas de oportunidad con medios de Difusión UNAM, revistas, periódicos, editoriales, instituciones culturales, festivales, agencias de medios y estaciones de radio; en cada caso se creaba una propuesta.

El contacto con los medios fue realizado a partir del mes de septiembre, después de haber tenido un primer acercamiento con embajadas y Difusión UNAM, y de haber definido la manera en que sería presentado el Festival a los medios y al público en general.

Como ya se ha mencionado, el material audiovisual de mayor importancia del FICUNAM es el Cineminuto. En la primera edición el video contiene exclusivamente imágenes de Ciudad Universitaria, particularmente del Campus Central y del Centro Cultural Universitario. Las tomas son acompañadas por información escrita que aparece de manera intermitente y con un estilo de letra traslúcido.

El texto incluido menciona el nombre completo del festival, las fechas en que fue realizado y las sedes; también se refiere a que es la primera edición. La música de acompañamiento consiste únicamente en tambores y acentúa la importancia del texto presentado. Aunque las imágenes tienen poca iluminación y las personas que aparecen en el fondo de las tomas están paradas o caminando lentamente, la música le ofrece ritmo y vitalidad al Cineminuto.

Los materiales audiovisuales de la primera edición también incluyeron la elaboración y difusión de 8 spots oficiales, los cuales duran entre 21 y 47 segundos y utilizan un género musical similar al cineminuto, aunque las imágenes de Ciudad Universitaria son reemplazadas por escenas de las películas de la programación.

Los spots tienen temáticas diferentes; cuatro de ellos inician con la pregunta *¿Qué es un festival de cine?* y después introducen una escena de un filme. Otro

spot busca resaltar los distintos países que forman parte de la programación, por lo cual presenta escenas de cinco películas diferentes y termina remarcando que más de 25 naciones forman parte de la cartelera.

El sexto spot presenta la Competencia Internacional; incluye imágenes de los filmes y los títulos de cada una de ellas mientras el siguiente muestra las secciones de exhibición e inserta vistazos de películas en los diferentes grupos, mientras el último spot introduce a los invitados especiales, incorporando sus nombres y fotografías de manera aleatoria.

Los spots y el Cineminuto aparecieron en Tv Nichos, circuito de televisión cerrado del Metrobús, específicamente en la línea 1 (Indios Verdes - El Caminero). Así mismo ambos materiales audiovisuales fueron mostrados en el Canal 22 del 7 de febrero al 4 de marzo, con 25 impactos totales.

Por su parte los objetivos y las acciones concretas realizadas por el equipo de Prensa de la primera edición son los siguientes:

PRENSA	
Objetivos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Difundir a nivel nacional los propósitos que persigue el Festival ● Dar a conocer a los medios en general la programación ● Difundir las actividades ● Atender las necesidades informativas de prensa de cada película proyectada 	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyar al comité organizador para dar a conocer los pormenores del Festival ● Invitar a la sociedad a través de los programas radiofónicos, prensa escrita, televisión, internet y agencias de información ● Mantener comunicación directa con los medios especializados ● Enviar información (<i>spots</i>, boletines, <i>newsletter</i>) ● Entregar <i>press kits</i>

Cuadro 10. Objetivos y acciones de prensa establecidos en la primera edición del FICUNAM.
Fuente: Elaboración propia con información de archivos digitales del FICUNAM.

En resumen el Festival contó con 180 acreditados de prensa, con treinta entrevistas realizadas a la directora del FICUNAM, noventa notas sobre el Festival y dos conferencias de prensa.

Como se puede observar a partir de los materiales reseñados el Departamento de Comunicación estaba en la búsqueda de un modelo de difusión, por lo cual varias de las actividades son susceptibles a ser mejoradas. El equipo de FICUNAM trabajaba en su primera edición así que diversos programas fueron agregados en los años subsecuentes y la estrategia general de comunicación sufrió un proceso de adaptación de acuerdo a las necesidades particulares del Festival.

2012

La segunda edición del FICUNAM siguió principalmente los mismos objetivos que los planteados en la anterior, con el propósito agregado de consolidar el público que formó parte de la primera.

En lo que refiere a medios, en lugar de contar con dos conferencias de prensa simplemente se realizó una, que tuvo lugar a principios de febrero con el objetivo de presentar la programación completa, el listado general de actividades y los invitados especiales.

Los números aumentaron en las demás cuestiones que refieren al trabajo de prensa pues de 30 entrevistas y 90 notas realizadas en el 2011, para el año siguiente fueron 49 y 157, respectivamente, resaltando el hecho de que la mayor parte de los medios que realizaron entrevistas en la primera edición regresaron para la siguiente, lo cual da una idea de la importancia que se le comenzaba a dar al FICUNAM.

Una diferencia sustancial entre ambas ediciones es que en la segunda se realizó un control y una revisión más exhaustiva del manejo de contenido en redes sociales y página web, por lo que para el análisis de las primeras fueron realizados reportes que señalaban estadísticas sobre la actividad de su público, mientras que para la segunda se utilizó Google Analytics.

El material audiovisual de la segunda edición es mucho más amplio y tiene la ventaja de poder utilizar *footage* del año anterior así que aprovecha al máximo el material obtenido de conferencias y entrevistas, además de que fueron publicados videos titulados "Memoria FICUNAM" que buscaban retratar la participación de los invitados especiales en la primera edición y que empezaron a ser publicados en redes sociales a partir de junio del 2011.

En cuanto al material que hace promoción específicamente de la segunda edición se difundieron 11 videos durante los meses de enero y febrero, los que presentan las películas que forman parte de cada una de las secciones del Festival, que son: Retrospectivas, Competencia Internacional, Aciertos, Trazos, Territorios, Cámara lúcida, Aciertos y presentaciones especiales.

Por último el Cineminuto de esta edición es sumamente peculiar debido a que la escena de fondo retrata a un adulto mayor que conduce una bicicleta lentamente a lo largo de una calle. El video es de mediana calidad, la tipografía es de aspecto errático y los textos que acompañan la imagen presentan las secciones, las fechas, el nombre completo y la página web del Festival.

Otro punto central es que la comunicación del Festival se propuso transmitir claramente las cualidades que hacían al evento distinto de los demás, que son, entre otros, minucioso cuidado de los programadores en la selección de largometrajes para la Competencia Internacional, una programación osada y

propositiva, oferta de actividades de análisis y exploración cinematográfica impartidas por personalidades y académicos especializados, apertura para recibir nuevos talento, capacidad de convocatoria, sólida infraestructura y ambición de difundir una oferta de cine independiente de autor.

Un elemento primordial de comunicación son los *newsletters*, correos enviados simultáneamente a los contactos de FICUNAM para proporcionar noticias sobre diferentes actividades, los cuales incluyen un hipervínculo que los dirige a la página web del Festival donde pueden encontrar más información.



"El cine es el medio más poderoso de poesía, el medio más real de lo irreal, de lo surreal", Jean Epstein. Con estas palabras, el Dr. Alderete presentó la imagen oficial de la sexta edición del festival.

Este año, el artista y diseñador Dr. Alderete presenta un cartel eléctrico que, como la programación del festival, irrumpe como una propuesta arriesgada que no deja indiferente al espectador.

El colorido, las yuxtaposición de las líneas que se encuentran y desencuentran, las venas que dan vida, la vida que busca arraigo, el corazón y la mirada son algunos de los elementos con los que Alderete juega para crear la identidad de esta sexta edición del festival.

La imagen del FICUNAM ha sido realizada por talentosos artistas contemporáneos. Creadores como Abraham Cruzvillegas (2013), Carlos Amorales (2014) y Dr. Lakra (2015) nos han hecho el honor de dejar su original trazo para darle identidad a cada una de las ediciones del festival.

[Leer más](#)

THE UNAM INTERNATIONAL FILM FESTIVAL REVEALS ITS IMAGE FOR ITS SIXTH EDITION

Cinema is the most powerful medium for poetry; it is the realest medium for that which is unreal, for that which is surreal. Jean Epstein. With these words, Dr. Alderete presented the official image for the sixth edition of the festival.

This year, artist and designer Dr. Alderete presents a vibrating sign which stands—just as our festival's program—as a daring proposal that won't allow viewers to remain indifferent.

Colors, juxtapositions of lines that touch each other and flee, life-giving veins, life trying to put down roots, the heart and the glance, these are some of the elements used by Alderete to create the identity for this sixth edition of the festival.

The image of FICUNAM has been created by talented contemporary artists such as Abraham Cruzvillegas (2013), Carlos Amorales (2014), and Dr. Lakra (2015). We are honored to have counted with their art and originality to give a unique identity to each of the festival's editions.

[Read more](#)

Cuadro 11. *Newsletter* de la séptima edición del FICUNAM. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

FICUNAM 7



Desde la primera edición fueron utilizados para proporcionar a sus contactos información pertinente sobre las actividades del Festival; antes y durante el evento. En el segundo año estos mensajes cobraron mayor importancia y fueron enviados con mayor frecuencia hasta alcanzar un total de 15 *newsletters*, 7 en la etapa previa y uno durante cada uno de los ocho días que duró el Festival.

Con el paso de los años se ha buscado hacer el formato más atractivo; el diseño de los *newsletters* siempre ha estado basado en el cartel de la edición correspondiente y en los últimos años se han incluido GIFs en los correos. Otro punto central son los logos anexados al mensaje, que representan tanto las bases institucionales del Festival como los convenios establecidos con organizaciones.



Cuadro 12. *Newsletter* de la tercera edición del FICUNAM. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

2013

Para la tercera edición el FICUNAM estableció una alianza con Fundación UNAM, específicamente en el proyecto *SuSede en el Centro*, el cual tuvo como objetivo principal “recaudar fondos mediante la realización de eventos, los cuales se llevarían acabo en los recintos que resguarda la UNAM en el Centro Histórico. Con

ello, además de conseguir recursos para las becas, se revitalizara dichos espacios y con todo ello se incrementaría la difusión cultural” 74.

A partir del convenio fueron realizadas 13 funciones de películas en competencia en el Palacio de la Autonomía, desde el 22 de febrero hasta el 1 de junio; el ciclo fue titulado *Lo mejor de FICUNAM SuSede en el Centro* y gran parte de las proyecciones contaron con la presencia de los directores.

La promoción de las funciones fue realizada en plataformas tanto de Fundación UNAM como de FICUNAM; sin embargo las fotos, sinopsis comentadas y clips fueron gestionadas por la segunda. Así mismo FICUNAM contó con la inclusión de su logo en la comunicación general que la FUNAM realizó para la difusión de *SuSede en el Centro*.



UNAM FUNDACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**SUSEDEEN
ELCENTRO**

**Invita a mamá a celebrar en
un palacio con una noche de película**

**El 10 de mayo las mamás entrarán gratis al gran
cierre de FICUNAM en SuSede en el Centro**

Las palomitas y el refresco corren por nuestra cuenta.

Como obsequio especial asistirán a una cata, dirigida por un sommelier profesional, en la que podrán disfrutar del arte de apreciar un buen vino.

Además de disfrutar de la presentación de la película *Despertar el Polvo*, participarán en una charla con el director del film, Hari Sama.



Cuadro 13. Cartel digital de función realizada en colaboración con *SuSede en el Centro*.
Fuente: S/Autor, “Lo mejor de FICUNAM en #susedeenelcentro”, en *Facebook FICUNAM*, disponible en: <https://www.facebook.com/FICUNAM/photos/a.171693199522674.37761.147068931985101/598086046883385/?type=3&theater>, [15 de agosto de 2018].

74 Melissa Hernández Carrillo, *Estrategias y campañas de difusión de Fundación UNAM*, México, UNAM, 2015, p. 87.



Cuadro 14. Logo del FICUNAM en video promocional de *SuSede en el Centro*. Fuente: S/ Autor, “Susede en el centro”, *Youtube Fundación UNAM*, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=J5wHkBh8buM>, [15 de agosto de 2018].

Las presentaciones de libros siempre han sido una parte importante de las actividades del Festival y han servido no sólo para reforzar la relación que tiene con otros organismos de la UNAM, como es el caso de Libros UNAM, también para hacer difusión del labor cinematográfica en general. La tercera edición contó con cinco presentaciones de libros, la mayor cantidad que se ha tenido y que sólo se repitió en el año 2015.

Los libros presentados tienen diversos orígenes, por ejemplo exponer proyectos de instituciones aliadas, que fue el caso de la cuarta edición con el libro *Narrativa Breve* del IMCINE. O bien un realizador que forme parte de la programación como sucedió con *Dos o tres cosas que sabemos de él* de Ignacio Agüero en la séptima edición, entre otros casos.

De esta forma la edición del 2013 aumentó el número de convenios con organizaciones de gran alcance en la Ciudad de México, como fue el caso del programa *SuSede en el Centro*. También se buscó firmar acuerdos con canales de televisión como *MTV Latino* y *Universal Channel*, y medios internacionales como *The New York Times* y la revista *Variety* y se contó con una función al aire libre en la explanada de la delegación Iztacalco. El FICUNAM buscó nuevas plataformas a través de las cuales aumentar su visibilidad.

2014

A partir de la cuarta edición el FICUNAM empezó a generar dinámicas en redes sociales para fomentar la participación de la comunidad universitaria y el público en general en sus cuentas y aumentar la difusión del Festival.

El primer concurso fue llamado “En Metro a FICUNAM” y tenía como objetivo incentivar la creatividad de usuarios del Metro con afinidad al cine o la fotografía. Los concursantes debían subir una imagen o video a Instagram del 20 al 25 de febrero con el hashtag #MetroFICUNAM. Las tres publicaciones con más likes fueron las ganadoras. El concurso fue repetido en las siguientes dos ediciones.

EN METRO A FICUNAM

Toma una fotografía o video dentro de la LINEA 3 DEL METRO y súbelo a Instagram EL 18 Y 19 DE FEBRERO

PREMIOS POR CATEGORIA FOTOGRAFIA / VIDEO

PRIMER LUGAR \$5,000.00 M.N.

SEGUNDO LUGAR \$3,000.00 M.N.

TERCER LUGAR \$2,000.00 M.N.

hashtag #MetroFICUNAM CONVOCATORIA COMPLETA EN: www.ficunam.unam.mx

DEL 18 DE FEBRERO AL 25 DE FEBRERO DE 2014

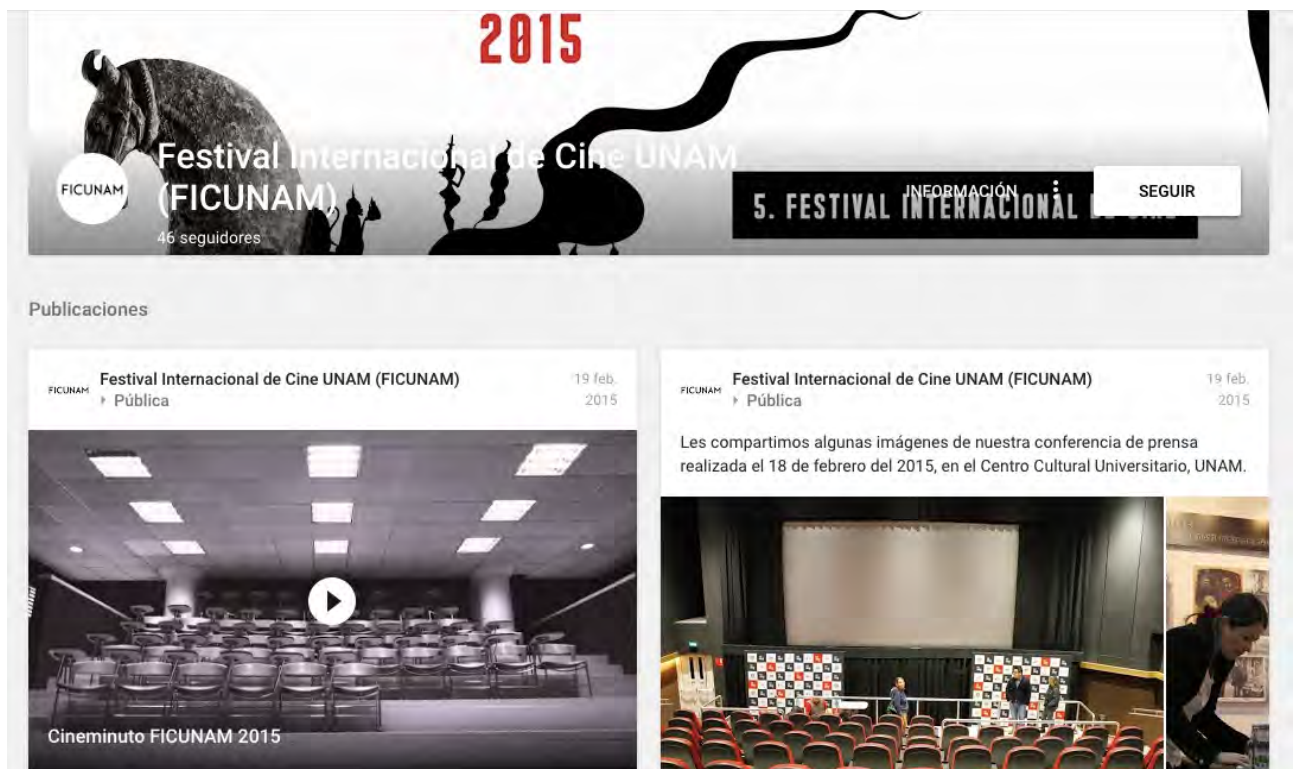
Logos de patrocinadores: UNAM, CONACULTA, AER, and Metro.

Cuadro 15. Cartel para redes sociales de “En Metro a FICUNAM”. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

Otra introducción significativa en la cuarta edición fue el establecimiento de una aplicación móvil del Festival, que pudiera ser descargada gratuitamente por los asistentes y que incluyera información sobre actividades y la programación. Así

mismo el usuario podía crear en ella un calendario personalizado con los eventos de su interés.

Para esta edición también se crearon cuentas en Tumblr y Google+, las cuales presentaban diseño y contenido similar al utilizado en otras redes sociales. Pero debido a que eran páginas nuevas mantuvieron una actividad muy baja con respecto a Facebook o Twitter, por lo cual dejaron de ser utilizadas posteriormente.



Cuadro 16. Página principal de la cuenta de FICUNAM en Google+. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

En lo que refiere a prensa en esta edición fue establecida una organización clara y consistente sobre los boletines y el orden del contenido en los mismos. El primero es enviado después de la conferencia de prensa, el segundo un día después de la premiación y el tercero para anunciar la Gira FICUNAM, las sedes y filmes participantes y las fechas y horarios en las que serán exhibidas.

El contenido de los boletines es amplio; especialmente en el de lanzamiento debido a que todas las actividades del Festival son presentadas y hay una descripción completa de la programación.



Cuadro 17. Boletín de la cuarta edición del FICUNAM. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

Sobre la conferencia de prensa es importante notar que la invitación es enviada a través de correo electrónico, menciona la fecha, hora y ubicación del evento, los participantes y en la parte inferior son presentados los logos de los aliados institucionales o comerciales. Como en todas las invitaciones del Festival, cada documento mantiene una relación estrecha con la imagen de dicha edición y es coherente con los demás materiales impresos que forman parte de la difusión.



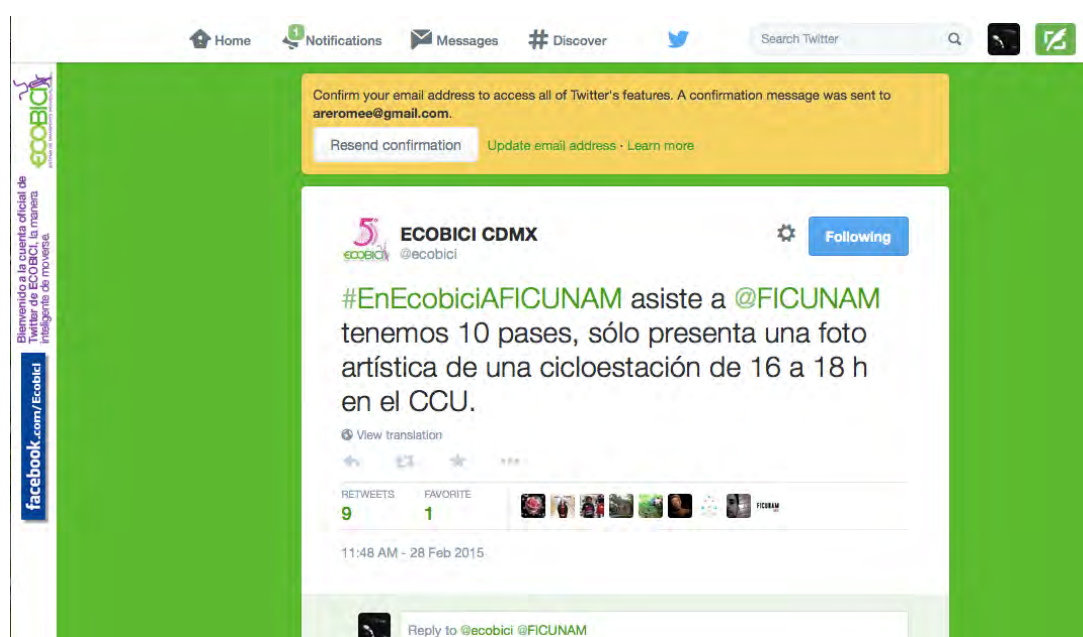
Cuadro 18. Invitación a la conferencia de prensa de la cuarta edición del FICUNAM. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

Por último respecto a material audiovisual en la edición del 2014 fue creado contenido para la promoción de la programación y fueron agregados videos que resaltaban las sedes alternas del Festival, la función del autocinema y la ceremonia de inauguración y clausura. La inclusión fue acertada pues se sostiene una distinción clara entre la programación del FICUNAM y de otros festivales pero también resalta las diferencias que hay en su entorno, es decir que es un proyecto de la UNAM y repercute directamente en sus actividades.

Es preciso mencionar que desde la primera edición, el FICUNAM tuvo el objetivo claro de atraer a la comunidad universitaria y a partir de la cuarta edición se implementaron dinámicas con el propósito de apoyar este aspecto específico de la estrategia general de comunicación. A través de actividades en redes sociales y una vinculación directa entre el material de difusión y la UNAM se reafirmaba el mensaje de que el Festival es principalmente para los estudiantes.

2015

Los convenios establecidos en la quinta edición incluyeron uno con ECOBICI, Sistema de transporte individual a cargo de la Secretaría del Medio Ambiente del Gobierno de la Ciudad de México⁷⁵. Los beneficios que el FICUNAM ofreció fue la presencia de su logo en materiales impresos, mientras que ECOBICI estableció una dinámica en Twitter donde los participantes ganadores recibían pases del Festival. El *hashtag* de dicha actividad fue #EnEcobiciAFICUNAM.



Cuadro 19. *Tweet para la promoción del convenio FICUNAM - Ecobici*. Fuente: S/Autor, “#EnEcobiciAFICUNAM”, en *Twitter Ecobici CDMX*, disponible en: <https://twitter.com/ecobici>, [17 de agosto de 2018].

Por su parte 2015 también significó el comienzo del Diario FICUNAM, un impreso publicado únicamente en los días del Festival cuyo objetivo inicial era establecer un diálogo con los espectadores más allá de las sesiones de preguntas

⁷⁵ S/Autor, “ECOBICI llega a 35 millones de viajes en la CDMX”, en *SEDEMA*, disponible en: <https://www.sedema.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/ecobici-llega-35-millones-de-viajes-en-la-cdmx>, [30 de agosto de 2018].

después de las funciones y los textos del catálogo. El Diario consiste en una hoja tamaño tabloide donde de un lado está la portada, que generalmente consiste en una imagen de una película de la programación, y del otro textos, desde biografías y entrevistas hasta escritos de ficción realizados por distintos autores.

Otro programa establecido en esta edición fue la Matiné Infantil que consiste en funciones realizadas en colaboración con el IMCINE que presentan cortometrajes de realizadores mexicanos dirigidos a todo público, incluyendo el infantil. La proyección es una compilación de tres o cuatro filmes y es realizada en el CCU y en sedes externas cuyo propósito es presentar una oferta cinematográfica alternativa a un público en formación.

Como es posible notar en 2015 hubo una diversificación de las propuestas realizadas por el Festival, con el objetivo de remarcar claramente los aspectos que lo hacen diferente de otros, que entre ellos es el interés por la promoción cultural. La primera edición también contó con un cortometraje infantil, pero en la quinta edición se creó una sección específica donde estas funciones serían presentadas en colaboración con el IMCINE. Así mismo la función tiene el propósito de reafirmar la estrecha relación que el Festival mantiene con el instituto gubernamental.

Además escribir sobre cine siempre ha sido una característica singular del FICUNAM por lo que ahora, además de contar con el catálogo, tiene un medio adicional para presentar sus comentarios e información complementaria durante el Festival mediante el Diario FICUNAM que también ofrece la oportunidad de involucrar a los directores invitados de una forma aún más significativa.

2016

Desde la primera edición la difusión de las convocatorias fue un punto de gran relevancia, ya que así se fomenta la participación de directores y del público en general; colaboración que construye al Festival, sin embargo, a partir de la sexta edición se realizaron carteles con un diseño mucho más específico para cada convocatoria con el fin de obtener una mejor respuesta por parte de los públicos objetivos.

Las convocatorias están divididas en dos partes. Una es relativa a la programación y a través de ella se reciben filmes que pueden formar parte de la Competencia Internacional, Nacional o ACIERTOS, que son publicadas en el mes de agosto y cierran en octubre.

Otra refiere a la búsqueda de participantes para realizar Servicio Social/ Prácticas Profesionales, o formar parte del Festival como voluntarios. La primera es publicada en junio y cierra en septiembre, mientras que la segunda va de octubre a diciembre.

La cronología de todas las convocatorias responde a las necesidades de las áreas del Festival, tanto de Programación como de la Coordinación General, y el diseño de los carteles ha tenido tres vertientes generales: basadas en la imagen del año correspondiente, con fotografías de fondo o utilizan un formato genérico



Cuadro 20. Cartel para la promoción de convocatorias de la tercera edición del FICUNAM. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

Los carteles de la edición del 2016 son particularmente notables debido a que resaltan, y esto ocurre en todos sus diseños de difusión, el acrónimo FICUNAM. Este patrón se repitió en años sucesivos y se le añadió el número de la edición, es decir FICUNAM7 y FICUNAM8.



Cuadro 21. Carteles para la promoción de convocatorias de la séptima y sexta edición del FICUNAM, respectivamente. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

Un elemento central de la comunicación del Festival, y cuya presencia resaltó en la sexta edición, lo constituyen los convenios establecidos con escuelas de cine con el objetivo de promover la participación de sus estudiantes y profesores en el FICUNAM.

Claramente la relación más importante que mantiene el Festival con una escuela de cine es con el Centro Universitario de Estudios Cinematográficos, institución que forma parte de su base institucional. Como caso típico sus estudiantes realizan el video *Making of* de cada edición, y también tienen la oportunidad de involucrarse con el equipo de programación, lo que significa trabajar en la cabina de proyección.

Con el CUEC se mantiene una relación similar a la establecida con Difusión UNAM, que constituye uno de los pilares del FICUNAM. A partir de este vínculo el

Festival es incluido en los catálogos de difusión de la UNAM, en materiales promocionales de la Fimoteca del mes correspondiente y en la Revista de la Universidad; también obtiene publicidad exterior en CU y sus *spots* son proyectados en los aparatos de TV del CCU.

En cuanto a las escuelas de cine externas a la UNAM con las que se ha trabajado, en el 2016 se entablaron acuerdos con el SAE Institute Mexico (Institución de Educación Superior en Medios Creativos Digitales) y la Universidad de la Comunicación, lo que supone la participación de invitados especiales del FICUNAM en actividades de dichas escuelas.

Así pues es posible notar que en esta edición el Festival realizó un trabajo concreto y concentrado sobre las bases que lo rigen, como es la presentación de su convocatoria y el establecimiento de relaciones institucionales, específicamente con organizaciones educativas. Al trabajar en estos aspectos, particularmente el segundo, no sólo resalta sus mejores cualidades (es un Festival cuya raíz es una institución académica), sino que también se dirige a un público con gran interés en su programación (académicos y estudiantes de cine).

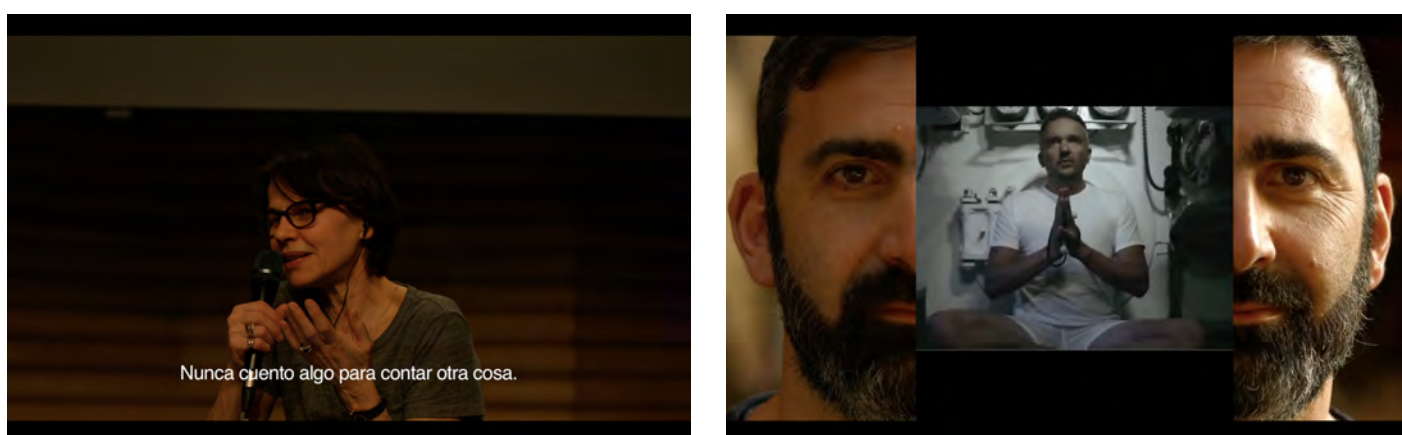
2017

La séptima edición contó con una campaña audiovisual sumamente amplia, con el objetivo de remarcar la relación que tiene el Festival con los estudiantes de la UNAM, para lo cual fueron creados 4 videos titulados “¿Qué es FICUNAM?”, en los que personas de la comunidad universitaria, con distintos paisajes del Campus como fondo, responden a dicha pregunta. Las respuestas son variadas, y van desde “No sé qué sea eso” hasta “Conjunto de culturas cinematográficas”.



Cuadro 22. Imágenes de los videos ¿Qué es FICUNAM? de la séptima edición del FICUNAM. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

Un apartado de la campaña audiovisual introducido en la séptima edición fue el Cinediario, definido como un conjunto de video reportajes, con corte artístico, de los sucesos más significativos de cada día del Festival realizados por estudiantes del CUEC. Las compilaciones de estos materiales son publicadas el mismo día, o al siguiente en las redes sociales del FICUNAM, con una duración menor a dos minutos e incluyen extractos de conferencias o Q&As, imágenes de espectadores o invitados especiales y escenas de películas.



Cuadro 23. Imágenes de los Cinediario de la séptima edición del FICUNAM. Fuente: S/Autor, "Cinediario", en Facebook FICUNAM, disponible en: https://www.facebook.com/pg/FICUNAM/videos/?ref=page_internal, [20 de agosto de 2018].

Un punto sumamente importante del Cinediario es que, como cualquier otro video del Festival, cuenta con la inserción de los logos de las organizaciones colaboradoras, por lo cual era incluido en la lista de beneficios que podía recibir un potencial patrocinador.

Además de este contenido audiovisual el Festival realizó 10 video cápsulas, cada una en torno a un tema específico con una duración de 15 segundos, e incluían las distintas secciones de películas del Festival, entre otros temas: Manifiesto Contemporáneo, Retrospectiva 1/2/3, Ignacio Agüero, proyección en las Islas, Gala FICUNAM, Ahora México, Competencia Internacional y Liga FICUNAM.

Desde la quinta edición se realizaron campañas para permitir que los estudiantes pudieran entrar gratuitamente a las funciones, el título de una de ellas era “¡FICUNAM te invita!”, sin embargo la Liga FICUNAM es un programa instaurado en la séptima edición que permite el ingreso gratuito de todos los estudiantes de la República Mexicana a las funciones y actividades del FICUNAM. Las inscripciones son realizadas en línea y se les entrega una pulsera roja a los usuarios para que puedan obtener fácilmente sus boletos en las taquillas del CCU y también fomenta su identificación con el Festival.



Cuadro 24. Liga FICUNAM de la séptima edición. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

La difusión del programa fue realizada a través de redes sociales como Facebook y Twitter y los carteles de la Liga FICUNAM presentan a personas de la comunidad universitaria realizando un deporte en un lugar característico de CU.



Cuadro 25. Carteles promocionales de la Liga FICUNAM de la séptima y octava edición del FICUNAM, respectivamente. Fuente: FICUNAM, archivo digital.

En resumen en la séptima edición fueron realizadas acciones sumamente específicas para promover la participación de la comunidad universitaria en el Festival, ya fuera a través de programas o campañas audiovisuales. La difusión fue atractiva y accesible, sin olvidar el corte artístico del FICUNAM que hace distinta su programación y su comunicación.

2018

La octava edición del FICUNAM, como el año anterior, estuvo concentrada en el material audiovisual publicado en redes sociales como Vimeo y Facebook. No obstante los objetivos fueron claramente distintos y en este caso se promovía la reflexión cinematográfica mediante la presentación de entrevistas con distintos personajes. En total se publicaron tres series de videos y cada una abordaba el tema desde puntos de vista diferentes.

El primer grupo de audiovisuales giraba en torno a conversaciones mantenidas con directores cuyas películas formaban parte de Ahora México (Competencia Nacional). En total fueron tres y se presentaron los comentarios de Pepe Gutiérrez, Eva Villaseñor y Rubén Gutiérrez.

La segunda serie fue titulada “FICUNAM en tu paladar”, con el objetivo de retratar el vínculo entre los restaurantes que apoyan el FICUNAM y el cine, con temas como el cine y la cocina, la cocina en el rodaje, y la cocina como arte. En total fueron realizados 6 videos, 5 con chefs de los restaurantes y 1 con miembros del equipo de FICUNAM.



Cuadro 26. Imágenes de los videos FICUNAM en tu paladar de la octava edición del FICUNAM. Fuente: S/Autor, “FICUNAM en tu paladar”, en Facebook FICUNAM, disponible en: https://www.facebook.com/pg/FICUNAM/videos/?ref=page_internal, [22 de agosto de 2018].

Por último tres videos titulados “Otros ámbitos” fueron publicados en redes sociales y en ellos se presentaron entrevistas con los escritores mexicanos Jorge Pedro Uribe, Gabriel Rodríguez Liceaga y David Miklos, quienes relacionaban el cine con sus respectivas profesiones o exponían su opinión sobre diversos aspectos del ámbito cinematográfico.

Todos los videos de las series tienen la misma música de fondo, duran en promedio menos de dos minutos y cuentan con un logo en la esquina superior izquierda de la imagen que dice FICUNAM|TV. Otro punto en común entre ellos es que al inicio presentan tomas de lugares emblemáticos de la Ciudad de México.



Cuadro 27. Imágenes de los videos *FICUNAM en tu paladar* y *Eva Villaseñor - Ahora México* de la octava edición del FICUNAM. Fuente: S/Autor, “FICUNAM en tu paladar. Eva Villaseñor - Ahora México FICUNAM8”, en *Facebook FICUNAM*, disponible en: https://www.facebook.com/pg/FICUNAM/videos/?ref=page_internal, [22 de agosto de 2018].

Las acciones realizadas en la octava edición fueron sumamente pertinentes ya que buscaban la reflexión sobre el cine y sobre las películas del FICUNAM, con lo cual, con la ayuda de comentarios de eruditos o de personas que no dominan el tema, una programación que podría parecer “compleja” es presentada de manera sencilla.

Así mismo los patrocinadores fueron incorporados en las publicaciones del Festival de una forma fuera de la habitual y a través de la cual es mucho más fácil que sean identificados. En los audiovisuales “FICUNAM en el paladar” se anexan imágenes de la cocina de los restaurantes que hacen más ameno el video.

Las prácticas de comunicación empleadas por el Festival han evolucionado como parte del propio proceso de maduración del evento, en una búsqueda constante por contar con los instrumentos necesarios para darse a conocer e introducir perspectivas de interés en sus actividades culturales, todo lo cual se realiza con el propósito de alcanzar su objetivo general.

Desde el inicio un elemento central ha sido el establecimiento de convenios que parten de una estrategia general de comunicación y cuyo propósito es

complementar el trabajo del Festival, acrecentar su presencia como evento cultural y apoyar en las actividades.

Las alianzas y convenios se buscan al interior y al exterior de la UNAM, y son producto de un amplio trabajo donde se evalúa el papel a desempeñar de cada parte. El FICUNAM tiene una corta duración por lo tanto es necesario re-introducir y re-afirmar su valor cada año. Así mismo edición tras edición se han añadido diferentes áreas de posibles interesados, desde escuelas y empresas hasta instituciones.

Las redes sociales virtuales han sido un elemento central desde el inicio para el cumplimiento de los objetivos de comunicación y el rol que han tenido se ha ampliado con los años. La presentación del Festival en las primeras ediciones no es la misma a la imagen y contenido utilizados en los últimos años. Así mismo distintas dinámicas por Instagram han sido introducidas, y sirven para multiplicar la presencia del FICUNAM en redes y establecer nuevas alianzas.

Todas estas acciones le han permitido al Festival construir una estructura que es retomada anualmente para realizar efectivamente sus actividades, aunque con cada nueva edición son añadidos elementos que le permiten incrementar su capacidad de expresión; de la misma manera componentes que habían sido agregados y no funcionaron o fueron efectivos para una edición determinada pero no para la siguiente, fueron descartados. El Festival ha explorado distintos elementos de su entorno y continua en un proceso de aprendizaje y crecimiento.

4.3 Diagnóstico de las estrategias de difusión

Las ocho ediciones del FICUNAM han contado con numerosos cambios que han servido para realizar estrategias, tácticas y acciones que ayuden a cumplir los objetivos de comunicación y los propósitos generales del Festival de acuerdo a cada edición. Así mismo, han mantenido una estructura general de comunicación que además de conformar la identidad visual de la organización, le otorga su categoría como festival internacional de cine.

Los cambios más significativos que han ocurrido en el Festival están directamente relacionados con la transformación de los medios de comunicación en México y el mundo, en donde los medios impresos han dejado de ser los puntos focales en materia de difusión para dar paso a las plataformas digitales, las cuales mantienen una evolución rápida que requiere una constante adaptación por parte de las organizaciones.

De manera paralela los beneficios que ofrece el Festival en intercambios con medios de comunicación se han adaptado a las exigencias del mercado actual. Una mención en redes sociales tiene un impacto mucho menor a la creación y difusión de videos creados especialmente para dichas plataformas.

Así pues el material audiovisual generado por el Festival ha tenido modificaciones sustanciales, los videos de las primeras ediciones que remarcaban la presentación de cine de arte contemporáneo buscan mantener los mismos rasgos distintivos y también ser atractivos para el público en general y la comunidad universitaria y estar mejor adaptados a las redes sociales.

La principal ventaja competitiva del Festival es su constitución como una organización de la UNAM, institución pública con prestigio y recursos que le permite

proyectarse a nivel nacional e internacional. De manera aunada ha mantenido una imagen claramente ligada a corrientes artísticas contemporáneas que lo distingue de eventos de la misma índole.

A nivel general se puede afirmar que el principal obstáculo que debe enfrentar el Festival en materia de comunicación es la falta de una cultura cinematográfica por parte del público promedio. Ello debido a que las películas presentadas son sumamente diferentes a las encontradas normalmente en salas de cine comerciales, con temáticas y narrativas que en la mayoría de los casos no son de fácil asimilación e interpretación. Así mismo los actores y directores que participan en ellas no son ampliamente reconocidos en el país.

Lo anterior implica por supuesto que la principal dificultad del FICUNAM es diseñar una programación con contenidos específicos de alta calidad estética y cinematográfica aún con el riesgo de que este tipo de expresión y géneros no sean valorados por su público potencial y su cultura cinematográfica. Esto se relaciona directamente con el encasillamiento de la audiencia mexicana en un muy bajo nivel estético que convierte al Festival en todo un reto porque no busca traer películas populares sino exponer el cine internacional y nacional más novedoso y reeducar al espectador de cine universitario.

A través de su programación, y gracias a ella, el Festival tiene la oportunidad de presentar un evento realmente único pero esta diferencia implica una disonancia clara con el cine comercial en México. Ante ello se presenta la posibilidad de crear espacios para la discusión y aprendizaje de este contenido innovador con lo cual el FICUNAM se plantearía un objetivo paralelo a la exhibición de películas.

La sucesión presentación-retroalimentación de películas no sólo es una consecuencia a la programación sino una respuesta necesaria por parte del Festival

para garantizar su permanencia. La re-educación de la comunidad universitaria y el público en general respecto al cine contemporáneo permitiría facilitar la asimilación e interpretación del contenido presentado en el momento y también el de futuras ocasiones, lo cual incrementaría también el atractivo del FICUNAM.

Para cumplir este propósito es necesario ubicar claramente las áreas de oportunidad del Festival que ayuden a alcanzar las metas de la organización y permitan que el equipo de comunicación cuente con todas las herramientas y alianzas posibles para garantizar que el evento llegue a su público objetivo.

Por lo tanto la programación del Festival requiere un arduo trabajo por parte del Departamento de Comunicación para no sólo presentar las películas de la manera más accesible posible al público en general, sin perder de vista los rasgos que hacen resaltar la imagen del Festival, sino también crear una amplia representación de la comunidad universitaria con el evento y así proyectarlo como la gran actividad cultural de la UNAM.

FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Respaldo de la estructura y difusión de la UNAM 2. Convenios y alianzas sólidas con instituciones gubernamentales 3. Imagen que refiere al arte contemporáneo a lo largo de las ediciones 4. Programación original con cine no convencional de un alto contenido estético 5. Plan editorial, catálogo y Diario FICUNAM que aborda extensamente temas de la programación 6. Relación con plataformas de <i>streaming</i> de contenido multimedia (Cinépolis KLIC y Festival Scope) 7. Plan prioritario de redes sociales activo todo el año 8. Selección de películas por parte del equipo de programadores 9. Estrategias de difusión ya establecidas con calendarización 10. Relaciones consolidadas con diferentes medios de comunicación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Festival aún no es ampliamente reconocido por la comunidad universitaria 2. Las relaciones con embajadas no se han explotado al máximo 3. Los convenios con escuelas de cine externas a la UNAM no se han mantenido a lo largo de ediciones 4. Las dinámicas en redes sociales no han sido consistentes de edición en edición 5. Carencia de recursos humanos para administrar el desarrollo del Festival durante todo el año 6. No se han relacionado ampliamente con otros proyectos de la UNAM 7. Constante rotación de personal en el área de comunicación 8. El CCU es de difícil acceso 9. La imagen de la UNAM impide establecer convenios con ciertas marcas 10. No realiza un <i>photocall</i> que cuente con personalidades nacionales reconocidas
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar una mayor interrelación con la comunidad universitaria 2. Ampliar relaciones con embajadas mediante planes de intercambio de difusión 3. Crear convenios con escuelas de cine, dentro y fuera de la UNAM 4. Realizar dinámicas en redes sociales de manera constante y consistente a través de las ediciones 5. Crear una estructura permanente de difusión, imagen y relaciones públicas que promocióne eventos y convenios 6. Mayor relación con distintos proyectos y programas de la UNAM 7. Establecer acuerdos con críticos independientes que trabajan en plataformas de Internet 8. Presentar contenido del Diario FICUNAM en la etapa previa y posterior al Festival 9. Conseguir patrocinio para un evento de lanzamiento multitudinario (<i>photocall</i>) 10. Realizar una mayor campaña de difusión dentro de CU en fechas previas al Festival 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de apoyos gubernamentales en especie 2. Depreciación del peso mexicano frente al dólar estadounidense y al euro 3. Incremento del costo de entrada de sedes alternas 4. Falta de cultura cinematográfica en México 5. Disminución del presupuesto asignado por la UNAM 6. Reducción de los apoyos gubernamentales monetarios 7. Incremento de festivales de cine 8. Ciclos y retrospectivas organizados por la Cineteca Nacional paralelas al Festival o cercanas a sus fechas 9. Disminución de asistencia a actividades en Centro Cultural Universitario 10. Crecimiento de empresas de <i>streaming</i> de películas, series de televisión y documentales

Áreas de oportunidad

El Festival se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante donde su permanencia está ligada a su capacidad para fortalecer y ampliar sus ecos de influencia, consolidar su estructura organizativa y adaptarse a las demandas de comunicación actuales.

La primera área de oportunidad del FICUNAM gira en torno a la profesionalización del departamento de difusión y relaciones públicas, encargado durante todo el año de trabajar acuerdos, convenios y alianzas en el sector privado y público, de manera nacional e internacional, así como diseñar y ejecutar una estrategia integral de medios y redes sociales.

La consolidación de esta área del Festival permitirá hacer un trabajo de evaluación y seguimiento preciso después del evento, el cual puede comenzar con un evento de reconocimiento a los participantes que apoyaron la última edición. El objetivo es mantener lazos y vínculos vigentes con los clientes, hacer un recuento exacto de qué se hizo y exponer en qué se trabaja para la siguiente. Así mismo, este sistema de recordación tiene el propósito de engrandecer los logros alcanzados por el Festival.

A partir del fortalecimiento del departamento de difusión y relaciones públicas será posible crear una memoria del FICUNAM, un programa editorial físico y digital que realice una recopilación de estadísticas, entrevistas y reportajes.

El propósito de dicho material es presentar de manera ejecutiva los resultados cuantitativos y cualitativos de la última edición para después ser presentados a las organizaciones que lo apoyaron, y que además se constituya como introducción para aliados potenciales. Estas acciones garantizan que los participantes sean correctamente informados de los éxitos conseguidos y las

retribuciones adquiridas, así como lograr que FICUNAM tenga una permanencia en el calendario de los involucrados durante más tiempo.

Las siguientes áreas de oportunidad giran en torno al conjunto de factores de difusión y de imagen necesarios para consolidar la presencia del Festival en su ámbito de desempeño, y son:

- a) Convenios con embajadas
- b) Relación con escuelas de cine
- c) Dinámicas en redes sociales mediante “community manager”
- d) Interrelación de la comunidad universitaria con el Festival

Las cuatro áreas han sido puntos de atención del FICUNAM en distintos años, sin embargo no se ha mantenido una consistencia entre las ediciones. Por lo tanto es necesario retomar cada una de ellas, aumentar las acciones que se habían realizado y presentar un plan en cada caso.

La relación que el Festival ha mantenido con embajadas está principalmente relacionado con el apoyo económico para la compra de boletos de avión de invitados. Sin embargo, no se ha establecido un convenio que incluya intercambios en materia de difusión.

El vínculo entre ambas organizaciones se puede extender a través de un mayor involucramiento de las embajadas en las “Retrospectivas” que realiza el Festival. Esta sección de la programación ya involucra la participación de realizadores con una amplia trayectoria en mesas de discusión y es planeada con meses de anticipación, así que se pueden considerar actividades y, de ser posible, proyecciones en las embajadas para maximizar la presencia del FICUNAM en las redes sociales y página web de estas organizaciones.

La segunda área a trabajar se constituye a través de las relaciones que se mantienen con escuelas de cine, desde el CUEC hasta instituciones externas a las UNAM. El FICUNAM puede realizar mesas de discusión e incluso proyecciones en colaboración con las escuelas y en dichas actividades pueden participar académicos de las mismas. Los objetivos son remarcar la condición del Festival como un proyecto de la más grande casa de estudios de México y garantizar un vínculo consolidado con escuelas de cine.

La siguiente área consiste en dinámicas creadas en redes sociales, las cuales deben contar con una temática directamente relacionada al FICUNAM y los incentivos adecuados, que pueden incluir desde objetos materiales hasta la asistencia a cursos o talleres especiales. Las habilidades artísticas de los participantes y el desarrollo de las mismas debe ser el eje rector que guíe las dinámicas.

Por último la cuarta área refiere a la interrelación de la comunidad universitaria con el Festival y para asegurar un aumento en la misma es necesario un plan que esté en operación antes, durante y después del evento. Los materiales audiovisuales que involucran a los estudiantes y cuentan con paisajes de Ciudad Universitaria y los distintos recintos de la UNAM han sido un gran punto de partida en la etapa previa.

Durante y después del evento es posible generar una dinámica donde dos estudiantes de cada Facultad realicen la presentación y moderen el Q&A de películas que en la Gira FICUNAM sean presentadas en sus escuelas.

Los estudiantes podrían ser convocados a partir de una campaña en redes sociales donde se expliquen las bases de las dinámicas y para poder formar parte deben enviar un escrito o video que explique “¿Qué significa el cine para ti?”. Los

interesados podrán ver la película durante el Festival y estarán involucrados en la Gira FICUNAM.

Como aspecto adicional los seleccionados pueden participar en una mesa de discusión con los programadores del Festival donde el tema de conversación sea cómo realizar presentaciones y moderar Q&As de películas.

Las áreas planteadas en este apartado remarcan aspectos de principal importancia para el FICUNAM y es necesario enfocarse en ellos para alcanzar los objetivos de la organización y garantizar una consolidación del evento. La constancia y consistencia a través de las ediciones es un punto de principal importancia en cada una de ellas.

Después de su aplicación las tácticas planteadas pueden ser, o no, las más adecuadas, sin embargo se debe seguir planteando y mejorando una estrategia que tome en cuenta la relación con embajadas y escuelas de cine, las dinámicas en redes sociales y la representación de la comunidad universitaria con el Festival.

Finalmente el establecimiento de un departamento permanente de comunicación y relaciones públicas le permitirá al Festival hacer una evaluación concreta sobre cada convenio, garantizar su presencia en la agenda de organizaciones interesadas y componer proyectos específicos para cada aliado.

Las acciones mínimas a realizar por este departamento para que el Festival continúe creciendo deberán estar enfocadas en mantener los convenios ya establecidos entre el FICUNAM y las distintas organizaciones asociadas, para ello es necesario que en cada edición sea hecho un trabajo de evaluación y seguimiento.

Conclusiones

La difusión cultural es un área principal no sólo del gobierno de un país, también de instituciones de educación superior. La UNAM, al ser la máxima casa de estudios de México, brinda una amplia oferta de programas culturales, de manera periódica o permanente, con el propósito de fomentar su consumo entre la población.

La difusión cultural es la oportunidad de una institución para exponer contenido atractivo, poco promocionado y de gran valor estético. Los nuevos temas presentados pueden ser de difícil consumo para un público no especializado, sin embargo a través de las estrategias de comunicación es posible realizar las gestiones pertinentes para atraer al número de espectadores más amplio posible.

Las estrategias de comunicación en materia de difusión cultural son un medio a través del cual el contenido presentado es promocionado de una manera accesible. Aunque los proyectos de divulgación parten de propuestas escasamente promovidas, sus objetivos generales siempre están dirigidos a llegar al mayor número de personas posible. El trabajo de difusión consiste en realizar las acciones necesarias para ir más allá del número promedio de espectadores de un contenido.

Las estrategias de comunicación de difusión cultural tienen una amplia labor a cumplir que cambia conforme a la misma evolución de lo que ofrece y difunde. La primera edición o el primer año de un programa cultural tiene metas distintas en comunicación a las de la tercera edición o tercer año; de manera que se consolida el proyecto el trabajo de comunicación continua en un proceso de adaptación y mejoramiento.

Los festivales de cine son programas culturales cada vez más populares y numerosos en México que sirven como medio para la promoción de uno o varios

géneros cinematográficos o temáticas. Los eventos de manera secundaria cumplen la función de ser una plataforma para la promoción directa o indirecta de un lugar determinado o marcas, a través de lo cual mantienen una relevancia comercial. Un festival en la mayoría de los casos es producto de la fusión de recursos del sector público y privado.

El presente escrito expone como tema de estudio las estrategias de comunicación del FICUNAM, proyecto de la Coordinación de Difusión Cultural de la UNAM, y el propósito del mismo consiste en evaluar las acciones realizadas en esta materia a lo largo de sus primeras ocho ediciones. El objetivo principal, así como los particulares, fueron cumplidos en los capítulos precedentes y guiaron el esquema de trabajo.

El Festival Internacional de Cine UNAM se ha distinguido por la presentación de películas de alto valor estético y de difícil acceso en México, y ha incorporado desde la segunda edición la Gira FICUNAM la cual muestra lo mejor de cada edición en distintas sedes al interior de la República y en facultades y preparatorias de la UNAM.

A partir de la revisión teórica sobre el concepto y la práctica de las organizaciones y del desarrollo de la tipología de las mismas en el capítulo 1, una primera conclusión es que el organismo de difusión cultural en general mantiene diferencias, pero también un conjunto de similitudes que lo interrelacionan con la forma de trabajo y funcionamiento de una organización, que en el caso del Festival es la UNAM.

Un organismo de difusión cultural sostiene los mismos patrones, esquemas y procedimientos de cualquier organización, es decir, hace una réplica de ellos para poder cumplir sus propios objetivos. La organización le concede la base conceptual

y práctica necesaria para poder desenvolverse en el mundo contemporáneo y así prevenir que su condición sea una debilidad ante su entorno.

Una conclusión del capítulo 2, siguiendo el esquema de organizaciones presentado anteriormente, refiere a que actualmente no es suficiente crear un organismo de difusión si no se cuenta con una sólida estrategia de comunicación y relaciones públicas puesto que la cantidad de entidades que compiten en el mismo segmento son múltiples, también por la amplia experiencia con la que pueden contar.

Del análisis realizado se concluye también que el área de comunicación de un organismo tiene que ir más allá de la calidad del mensaje y buscar los recursos y medios necesarios para poder difundirlo adecuadamente. Sin embargo estas acciones no pueden considerarse o ejecutarse de manera independiente a las estrategias de comunicación, ya que partiendo de las mismas, que representan un todo organizado, es como será posible encontrar las vías de acción más efectivas.

En el capítulo 3 una de las conclusiones generales con respecto al FICUNAM refiere a la necesidad de establecer una estructura profesional permanente en áreas clave del Festival que garanticen su crecimiento y permanencia, por lo cual requiere institucionalizarse lo más ampliamente posible de manera que pueda acumular los recursos necesarios para su ejecución adecuada, mantener una estructura burocrática de apoyo y crear una identidad propia que debe ser recreada en función de los públicos a los cuales se dirige.

En lo que refiere al último capítulo, una primera conclusión sostiene que es necesario emprender estrategias de comunicación y relaciones públicas pertinentes para trabajar más allá de la difusión en general y realizar acciones que aseguren su consolidación.

Desde el 2011 el Festival estableció aspectos claves de comunicación que continúan siendo grandes puntos de anclaje para sus estrategias, los cuales giran en torno a mantener una imagen relacionada al arte contemporáneo en cada edición, tener un plan prioritario para redes sociales y sostener firmes relaciones con medios de comunicación.

Todas estas acciones se han mantenido en cada una de sus ediciones y le han permitido al Festival presentar su programación adecuadamente a través de los mejores medios posibles, y distinguirse de eventos similares. Asimismo fueron directrices que guiaron la toma de decisiones y la continuidad en su aplicación le permitió al Festival consolidar su imagen.

Naturalmente, hubo ocasiones donde acciones específicas no funcionaron, por ejemplo la red social Google+ que no resultó efectiva. No obstante la prioridad que se le dio a las redes sociales hizo posible abrir cuentas en las plataformas disponibles; su operación y posterior evaluación marcó la distinción entre las que eran prescindibles y las que no.

Las tácticas en comunicación realizadas hasta la octava edición le han permitido desarrollarse, han sido las más adecuadas para cada año y se han agregado nuevos elementos que sirven para su promoción. Sin embargo para su futuro es necesario agregar las estrategias de comunicación y relaciones públicas oportunas.

La creación de estos convenios debe ser promovida como una relación de beneficio mutuo que se establece con organizaciones estratégicamente seleccionadas, con el fin último de conseguir el mayor provecho posible para ambas partes. Las alianzas suponen la combinación de recursos a través de las cuales las entidades tiene un alcance mayor al usual, no sólo para llegar a un público más

amplio sino también para mantener una relación con diversas actividades y temáticas.

Otra conclusión general apunta hacia el hecho de que toda estrategia de difusión creada bajo un contexto determinado debe ser mejorada, modificada y ampliada conforme el proyecto encuentra nuevos vértices de acción y se adapta a los requerimientos de su propia evolución y su entorno. Las estrategias no pueden ser fijas ya que siempre son contingentes, por lo cual requieren ser armadas y estructuradas de acorde a los cambios de su público meta y de la cambiante realidad nacional en la que esté inmersa.

Por lo tanto, conforme un proyecto cultural crece, su misma evolución le exige instaurar estrategias de comunicación que vayan más allá de sus actividades básicas con el propósito de garantizar su permanencia donde contar con un aparato de difusión funcional se convierte en un objetivo prioritario, sin olvidar que el mejoramiento de lo que ya realiza es una línea de acción permanente. Asimismo el entorno de comunicación cambiante supone que siempre habrá una manera más adecuada de llegar al público al que se dirige, ya sean espectadores u organizaciones aliadas.

Para lograr esta constante actualización es necesario contar con un equipo de comunicación permanente que logre cumplir con todos los objetivos planteados, los cuales involucran trabajo no sólo en su ejecución sino también para su creación.

Así mismo los resultados alcanzados en el presente trabajo permiten concluir la falta de una evaluación y seguimiento de cada alianza, lo cual representa una debilidad puesto que a través del establecimiento de acuerdos de difusión con instituciones del sector público y privado es como el FICUNAM ha logrado generar una plataforma de promoción que vaya más allá de las herramientas de difusión con

las que cuenta actualmente, aunque para cumplir este objetivo debe realizar una revisión y retroalimentación de cada alianza y para ello contar con el personal permanente adecuado.

Por otro lado el Festival realiza funciones durante todo el año gracias a la Gira FICUNAM, la cual proyecta películas en facultades, escuelas y centros de la UNAM, entre otros espacios al interior de la República. Estas actividades constituyen una oportunidad para acercar sus contenidos a un público no especializado, aunque para lograr un impacto real es necesario realizar una difusión adecuada y personalizada.

Otra conclusión gira en torno a la importancia de aplicar de manera consistente las estrategias de comunicación de edición en edición para conseguir un impacto real en la organización. Una actualización o mejoramiento en una edición no es suficiente si en las posteriores no se sigue una línea de acción similar.

En distintas ediciones el Festival ha establecido dinámicas en redes sociales y campañas audiovisuales dirigidas exclusivamente a la comunidad universitaria pero no ha habido una continuidad en las mismas, lo cual afecta su impacto a futuro. Las estrategias de comunicación y relaciones públicas deben plantear desde sus objetivos los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo.

En este contexto las relaciones públicas son un elemento que cobra suma importancia en la siguiente etapa del FICUNAM debido a que a través del trabajo en las mismas será posible realizar las alianzas pertinentes que garanticen una mayor difusión del Festival y que de manera inherente generen un beneficio que vaya más allá de la promoción.

Finalmente, el FICUNAM es un proyecto exitoso que a lo largo de ocho ediciones ha brindado el mejor cine a la comunidad universitaria y al público en

general no sólo en los recintos de Centro Cultural Universitario sino también en diversos espacios de la Ciudad de México y gracias a la Gira en cada una de las facultades y escuelas de la UNAM.

Las estrategias de comunicación más efectivas presentadas en esta tesina han sido las que se han conservado a través de las ediciones; sin embargo conforme se acerca a su décima edición es fundamental generar convenios y alianzas de difusión para llegar a un público mucho más amplio que permita aumentar sus ecos de influencia.

La programación del FICUNAM requiere que el espectador cuente con antecedentes fílmicos precisos para consumir su cine de arte, lo cual es una opción y área de oportunidad a considerarse en el futuro, que implica entender y manejar el Festival como espacio de exposición de cine y formación de futuros espectadores, con todas las herramientas que estas actividades requieren y la duración necesaria, que va más allá de 10 días al año.

El presente proyecto de investigación se puede tomar como ejemplo para futuros proyectos culturales, debido a que el Festival instauró bases en el trabajo de comunicación y difusión sumamente válidas y porque señala sobre qué trabajar después de la consolidación de un plan de trabajo básico sobre este rubro, ya que para permanecer es necesario avanzar.

Anexos

Figura 1. Cartel de la segunda edición del FICUNAM (2012).



Fuente: FICUNAM, archivo digital.

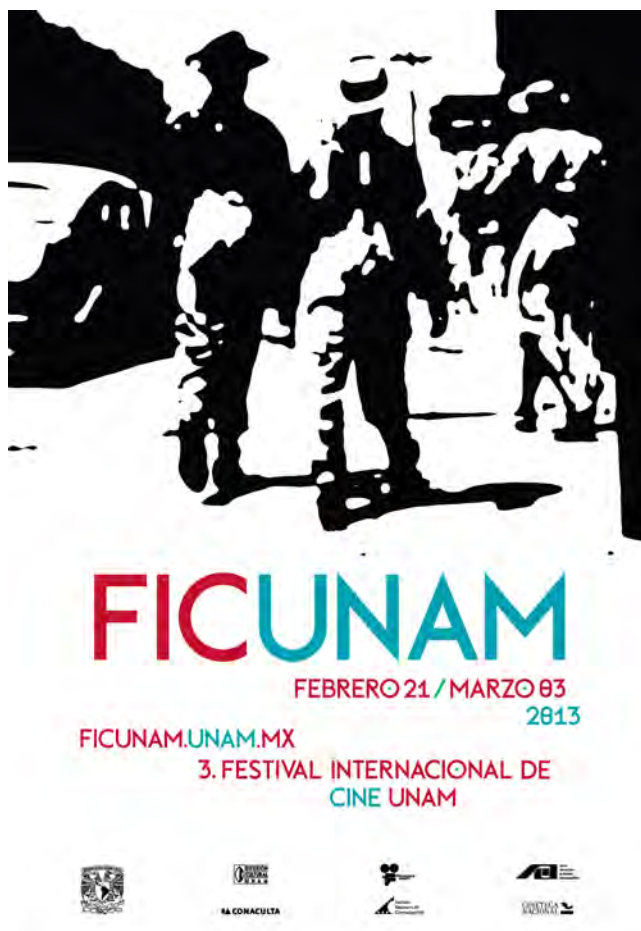


Figura 2. Cartel de la tercera edición del FICUNAM (2013).
Fuente: FICUNAM, archivo digital.



Figura 3. Cartel de la cuarta edición del FICUNAM (2014).
Fuente: FICUNAM, archivo digital.



Figura 4. Cartel de la quinta edición del FICUNAM (2015).
Fuente: FICUNAM, archivo digital.

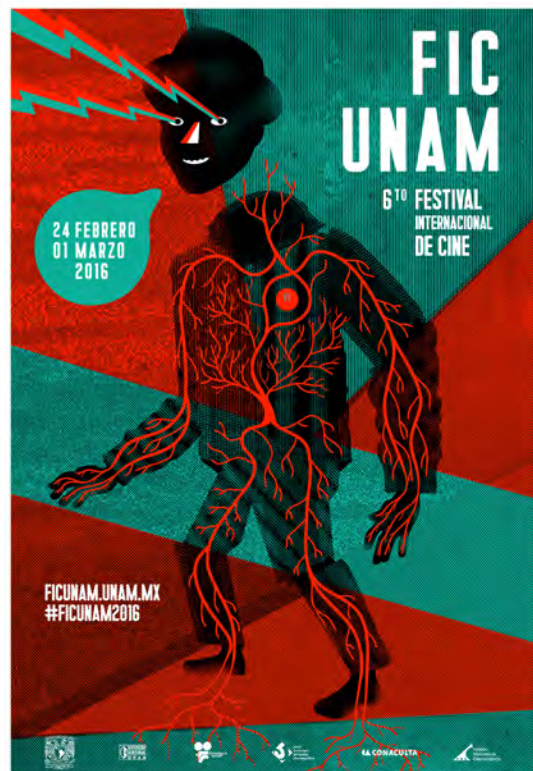


Figura 5. Cartel de la sexta edición del FICUNAM (2016).
Fuente: FICUNAM, archivo digital.



Figura 6. Cartel de la séptima edición del FICUNAM (2017).
Fuente: FICUNAM, archivo digital.

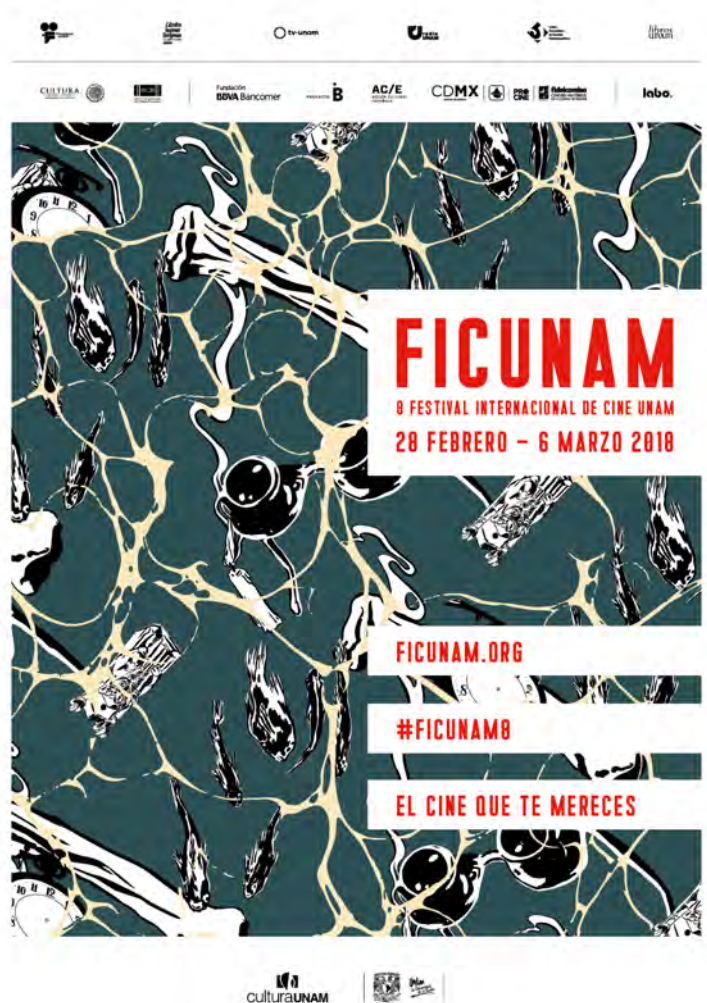


Figura 7. Cartel de la octava edición del FICUNAM (2018).
Fuente: FICUNAM, archivo digital.

FUENTES

Bibliografía:

1. Adler, Ronald y Marquardt, Jeanne, *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*, McGraw Hill, México, 2005.
2. Bartoli, Annie, *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Argentina, 1992.
3. Bonilla, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 1994.
4. Bonilla, Carlos, *Relaciones Públicas*. México, Continental, 2002.
5. Brandolini, Alejandra, González Frígoli, Martín y Hopkins, Natalia, *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*, Argentina, La Crujía, 2009.
6. Brunet, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, México, Trillas, 1992.
7. Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991.
8. Daft, Richard L., *Teoría y diseño organizacional*, México, Thomson, 2007.
9. Dávila, Carlos, *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, Colombia, McGraw Hill, 2001.
10. Fernández, Carlos y Galguera, Laura, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, McGraw-Hill, 2008.
11. Gordon, Judith, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice-Hall Hispanoamérica, 1997.
12. Hall, Richard, *Organizaciones: estructura y proceso*, Prentice-Hall International, España, 1983.

13. Harmon, Michael y Mayer, Richard, *Teoría de la organización para la administración pública*, México, FCE, 1999.
14. Hatch, Mary Jo, *Organization theory*, Reino Unido, Oxford University Press, 2006.
15. Henderson, Lawrence y Mayo, Elton, *Central Currents in Organization Theory Vol. I*, Reino Unido, Sage Publications, 2002.
16. Hernández Carrillo, Melissa, *Estrategias y campañas de difusión de Fundación UNAM*, México, UNAM, 2015.
17. Litterer, Joseph, *Análisis de las organizaciones*, México, Limusa, 1979.
18. Parsons, Talcott, *El sistema social*, España, Alianza, 1999.
19. Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2009.
20. Rodarte, Fernando, *La empresa y sus relaciones públicas*, México, Limusa, 1973.
21. Solano, Luis, *Tratado de relaciones públicas*, España, Gestión 2000, 1999.
22. de Valck, Marijke, *Film Festivals: From European Politics to Global Cinephilia*, Países Bajos, Amsterdam University Press, 2007.
23. White, Leslie, *La ciencia de la cultura*, Argentina, Paidós, 1982.
24. Zea, Leopoldo, *Sentido de la difusión cultural en Latinoamérica*, México, UNAM, Centro de Estudios sobre la Universidad, 1981.
25. S/Autor, *Teoría de la Organización Vol. I*, España, Ministerios para las Administraciones públicas, 1993.

Cibergrafía:

1. Alberto , Pascual y Peña Jiménez, Palma, “Redes sociales en la radio española. *Facebook, Twitter y Community Manager*”, en *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, nº 35, p. 136, Universidad del País Vasco, disponible en: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4a07c4ba-631d-48bd-a961-979910aaa765%40sessionmgr4009>, [11 de abril de 2019].
2. Bañuelos Capistrán, Jacob y Saldaña, Carlos, “El cineminuto: festivales y contenidos de un género audiovisual”, en *Miguel Hernández Communication Journal*, nº8, p. 235, Universidad Miguel Hernández, disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6120201.pdf>, [8 de abril de 2019].
3. Molina Rodríguez, Tania, “La cancelación del FICCO por falta de visión para apoyar el cine alternativo: Carlos Bonfil”, [en línea], en *La Jornada*, 31 de enero de 2010, disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2010/01/31/espectaculos/a09n1esp>, [13 de mayo de 2018].
4. Moreno, Teresa, “OCDE: México, último en acceso a universidad”, en *El Universal*, disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/sociedad/ocde-mexico-ultimo-en-acceso-universidad>, [12 de septiembre de 2017].
5. Notimex, “Inauguran Sala de Cine Carlos Monsivais en el CCU”, [en línea], en *El Universal*, 24 de febrero de 2012, disponible en: <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/832329.html>, [11 de mayo de 2018]. Obenson, Tambay A., “How do you define Independent Film?”, en *IndieWire*, disponible en: <http://www.indiewire.com/2013/02/how-do-you-define-independent-film-138001/>, [25 de febrero de 2018].
6. Rodríguez López, Jennifer, “Videoclip de autor. El concepto de cine de autor y su aplicación al estilo del video musical”, en *Área abierta, Revista de comunicación*

visual y publicitaria, disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/51717>, [8 de agosto de 2019].

7. S/Autor, "ECOBICI llega a 35 millones de viajes en la CDMX", en *SEDEMA*, disponible en: <https://www.sedema.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/ecobici-llega-35-millones-de-viajes-en-la-cdmx>, [30 de agosto de 2018].
8. S/Autor, "Lo mejor de FICUNAM en #susedeenelcentro", en *Facebook FICUNAM*, disponible en: <https://www.facebook.com/FICUNAM/photos/a.171693199522674.37761.147068931985101/598086046883385/?type=3&theater>, [15 de agosto de 2018].
9. S/Autor, "Susede en el centro", *Youtube Fundación UNAM*, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=J5wHkBh8buM>, [15 de agosto de 2018].
10. S/Autor, "#EnEcobiciAFICUNAM", en *Twitter Ecobici CDMX*, disponible en: <https://twitter.com/ecobici>, [17 de agosto de 2018].
11. S/Autor, "Cinediario", en *Facebook FICUNAM*, disponible en: https://www.facebook.com/pg/FICUNAM/videos/?ref=page_internal, [20 de agosto de 2018].
12. S/Autor, "FICUNAM en tu paladar", en *Facebook FICUNAM*, disponible en: https://www.facebook.com/pg/FICUNAM/videos/?ref=page_internal, [22 de agosto de 2018].
13. S/Autor, "FICUNAM en tu paladar. Eva Villaseñor - Ahora México FICUNAM8", en *Facebook FICUNAM*, disponible en: https://www.facebook.com/pg/FICUNAM/videos/?ref=page_internal, [22 de agosto de 2018].
14. S/Autor, "The Berlinale Festival Profile", en *Berlinale Website*, disponible en: https://www.berlinale.de/en/das_festival/festivalprofil/profil_der_berlinale/index.html, [18 de abril de 2018].

15. S/Autor, “La UNAM en números 2017-2018”, en *UNAM*, disponible en: <http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>, [9 de mayo de 2018].
16. S/Autor, “Plan de Desarrollo de la Universidad 2011- 2015”, [en línea], en *Dirección General de Planeación*, 16 de mayo de 2012, disponible en: <http://www.planeacion.unam.mx/consulta/PlanDesarrollo2011-2015.pdf>, [13 de mayo de 2018].