



The Open Faculty University of Murcia

UNIDAD 11.4: EVALUACIÓN POSTFESTIVAL EN FESTIVALES DE CINE



Esta última Unidad del Módulo dedicado a los festivales de cine aborda aspectos de gran importancia desde el punto de vista de la **evaluación postfestival**, un proceso esencial para garantizar la mejora continua y la sostenibilidad de los festivales de cine. Se analiza la **evaluación interna**, que incluye el análisis de objetivos cumplidos, informes de producción y ejecución, así como el balance presupuestario, permitiendo medir la eficiencia organizativa y financiera.

También se estudia la **evaluación externa**, a través de encuestas a público, participantes e instituciones, así como la repercusión en medios y redes y los estudios de impacto cultural, social y económico. Además, se examina la **memoria del festival**, con la elaboración de informes anuales y el archivo documental y audiovisual. Finalmente, se enfatiza la **proyección futura**, identificando fortalezas, debilidades y recomendaciones para ediciones posteriores, asegurando la continuidad y relevancia del proyecto

UNIDAD 11.4: EVALUACIÓN POSTFESTIVAL EN FESTIVALES DE CINE




1. Evaluación interna

 2. Evaluación externa

 3. Memoria del festival

 4. Proyección futura

 5. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

 6. Comunicación de resultados y responsabilidad

 7. Desafíos emergentes y consideraciones futuras

 Conclusiones

 Bibliografía

1. Evaluación interna



The Open Faculty University of Murcia

Análisis de objetivos cumplidos

La evaluación sistemática del cumplimiento de objetivos constituye el ejercicio fundamental que determina el éxito real de un festival cinematográfico, trascendiendo las percepciones inmediatas y los juicios impresionistas para establecer una valoración rigurosa basada en evidencia. Este proceso requiere una arquitectura evaluativa que conecte coherentemente los objetivos establecidos en la fase de planificación con los resultados obtenidos, considerando tanto las metas explícitas como los efectos no anticipados que pueden haber emergido durante la ejecución.

El primer desafío metodológico radica en la propia naturaleza de los objetivos festivaleros, que frecuentemente combinan dimensiones cuantificables con aspiraciones cualitativas de difícil medición. Un objetivo como "consolidar el festival como referente del cine independiente latinoamericano" requiere descomposición en indicadores observables: número de películas latinoamericanas

programadas, asistencia de profesionales de la región, cobertura en medios especializados, reconocimiento por parte de instituciones del sector. Sin embargo, la agregación de estos indicadores parciales no captura necesariamente la esencia del posicionamiento buscado, que puede residir en dimensiones más sutiles de legitimidad y prestigio.



La temporalidad de la evaluación introduce complejidad adicional. Mientras algunos objetivos pueden evaluarse inmediatamente tras la conclusión del festival (asistencia, número de proyecciones realizadas), otros requieren perspectiva temporal para manifestarse plenamente (impacto en carreras de cineastas participantes, influencia en la programación de otros festivales, efectos en el desarrollo del tejido cinematográfico local). Esta realidad exige sistemas de evaluación longitudinal que trasciendan el ciclo anual típico de la gestión festivalera.

La atribución causal representa otro desafío metodológico significativo. ¿En qué medida los resultados observados son atribuibles específicamente a las acciones del festival versus factores contextuales externos? Un incremento en la asistencia puede deberse tanto a mejoras en la programación como a ausencia de eventos competidores, condiciones meteorológicas favorables, o tendencias generales de consumo cultural. La

evaluación rigurosa requiere diseños que permitan aislar, en la medida de lo posible, los efectos específicos de las intervenciones festivaleras.



El proceso de análisis debe considerar no solo el grado de cumplimiento sino también la relevancia continuada de los objetivos establecidos. Las condiciones cambiantes del entorno pueden haber vuelto obsoletos ciertos objetivos o revelado la necesidad de otros no contemplados inicialmente. Un festival que se propuso incrementar la presencia de cine digital puede encontrar que esta batalla ya está ganada y que el desafío actual reside en la gestión de la sobreabundancia de contenidos digitales. La evaluación debe, por tanto, cuestionar los propios marcos de referencia utilizados.



Para ver ejemplos concretos de cómo se evalúa el impacto de proyectos audiovisuales y festivales, pueden consultarse estos webinars sobre “Film Impact and Evaluation”, que abordan metodologías y casos prácticos: <https://documentaryaustralia.com.au/filmmaker-resources/webinars/>

La documentación del proceso de consecución de objetivos resulta tan valiosa como el registro de los resultados finales. Comprender cómo y por qué se alcanzaron o no determinadas metas proporciona aprendizaje organizacional crucial. ¿Fueron los objetivos excesivamente ambiciosos o conservadores? ¿Se asignaron recursos adecuados? ¿Existieron factores facilitadores o barreras no anticipadas? Este análisis procesual genera conocimiento tácito que puede ser más valioso que las métricas de resultado.

CONTINUAR

Informe de producción y ejecución

El informe de producción constituye la memoria técnica del festival, documentando exhaustivamente los procesos operativos, las decisiones tomadas, los problemas enfrentados y las soluciones implementadas. Este documento trasciende su función administrativa para convertirse en repositorio de conocimiento organizacional y herramienta de aprendizaje continuo.

La sistematización de los procesos de producción requiere capturar tanto los procedimientos planificados como las adaptaciones realizadas sobre la marcha. Cada área operativa –programación,

producción técnica, hospitalidad, comunicación– debe documentar no solo qué se hizo sino cómo se hizo, con qué recursos, en qué tiempos, y con qué resultados. Esta granularidad puede parecer excesiva en el momento, pero resulta invaluable cuando se busca replicar éxitos o evitar repetir errores en ediciones futuras.



Los incidentes críticos merecen análisis detallado que trascienda la mera descripción para explorar causas raíz y factores contributivos. Un fallo en la proyección de una película importante no es simplemente un problema técnico; puede revelar deficiencias en protocolos de verificación, formación de personal, mantenimiento de equipos, o comunicación entre departamentos. El análisis tipo "post-mortem" de estos incidentes, realizado sin afán punitivo sino con espíritu de mejora continua, genera aprendizajes profundos sobre vulnerabilidades sistémicas.

La evaluación de proveedores y colaboradores externos requiere sistemática que equilibre aspectos contractuales con dimensiones relacionales. Más allá del cumplimiento formal de contratos, ¿cómo fue la calidad del servicio? ¿La proactividad en la resolución de problemas? ¿La adaptabilidad ante cambios? Esta información,

debidamente documentada, facilita decisiones futuras sobre continuidad de relaciones comerciales y negociación de términos.



La gestión del factor humano merece sección específica en el informe de producción. El desempeño de equipos, la efectividad de estructuras organizativas, los problemas de coordinación o comunicación, el impacto del estrés y la fatiga en el rendimiento, todos estos elementos deben registrarse y analizarse. Particular atención merece la gestión del voluntariado: tasas de retención durante el festival, cumplimiento de compromisos, satisfacción expresada, problemas recurrentes. Esta información resulta crucial para el diseño de futuros programas de recursos humanos.

La logística de invitados constituye área especialmente sensible que requiere documentación cuidadosa. Cada problema con un invitado importante –desde retrasos en transfers hasta insatisfacción con alojamiento– debe registrarse junto con las medidas correctivas tomadas y su efectividad. Los patrones emergentes pueden revelar problemas sistémicos: ¿son ciertos hoteles consistentemente problemáticos? ¿Hay nacionalidades con necesidades específicas no adecuadamente atendidas? ¿Existen cuellos de botella recurrentes en ciertos momentos del festival?

CONTINUAR

Balance presupuestario

El análisis presupuestario post-festival trasciende la mera comparación entre ingresos y gastos para constituir una radiografía profunda de la salud financiera y la eficiencia operativa del evento. Este ejercicio requiere no solo precisión contable sino también capacidad analítica para interpretar variaciones, identificar tendencias y extraer lecciones para la gestión futura.

La reconciliación entre presupuesto proyectado y ejecución real debe realizarse con granularidad suficiente para identificar fuentes específicas de variación. Una desviación global del 5% puede

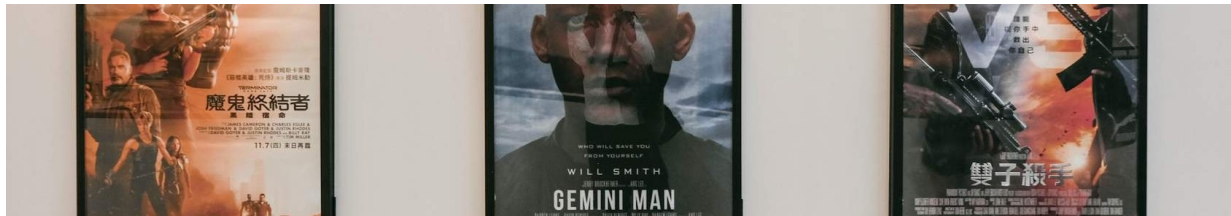
parecer aceptable, pero puede ocultar compensaciones entre partidas que revelen problemas significativos: sobrecostos dramáticos en algunas áreas compensados por subejecución en otras. Cada variación significativa requiere explicación que distinga entre factores controlables e incontrolables, decisiones deliberadas y sorpresas imprevistas.



El análisis de ingresos debe examinar no solo montos totales sino también composición, *timing* y calidad. Un incremento en ingresos totales puede parecer positivo, pero si proviene de mayor dependencia de una fuente única, puede incrementar la vulnerabilidad futura. El *timing* de los ingresos –cuándo se materializan compromisos de patrocinio, cuándo se cobra taquilla– afecta la liquidez y puede generar costos financieros no siempre visibles. La calidad de los ingresos –compromisos firmes versus promesas vagas, efectivo versus especies– determina flexibilidad y capacidad de maniobra.

Los costos requieren análisis que trascienden categorías contables para examinar drivers subyacentes y eficiencia relativa. El costo por espectador, por proyección, por día de festival, proporciona métricas de eficiencia que pueden “benchmarkearse” histórica y

comparativamente. Sin embargo, estas métricas deben interpretarse cuidadosamente: menores costos unitarios pueden reflejar tanto mayor eficiencia como degradación de calidad. El análisis debe distinguir entre costos que agregan valor perceptible y aquellos que representan ineficiencias o gastos superfluos.



La gestión del *cash flow* durante el festival merece atención específica. Los picos de necesidad de efectivo, los retrasos en cobros, las urgencias de último minuto que requieren pagos inmediatos, todos estos elementos generan tensiones financieras que pueden no reflejarse en el balance final pero que impactan significativamente la gestión. La documentación de estos puntos de tensión financieros permite mejor planificación de tesorería futura y negociación de términos de pago más favorables.

El análisis de rentabilidad por actividad proporciona *insights* valiosos sobre qué elementos del festival generan valor económico y cuáles representan inversiones en otros tipos de valor (prestigio, cumplimiento de misión, desarrollo de audiencias). Algunas actividades pueden ser consistentemente deficitarias en términos económicos pero esenciales para la identidad y propósito del festival. Otras pueden generar márgenes que subsidian el resto del

programa. Esta comprensión permite tomar decisiones más informadas sobre el mix de actividades y las estrategias de precios.



CONTINUAR



Complete the content above before moving on.

2. Evaluación externa



The Open Faculty University of Murcia

Encuestas al público, participantes e instituciones

El diseño e implementación de sistemas de retroalimentación externos constituye un elemento crucial para comprender cómo el festival es percibido y valorado por sus diversos *stakeholders*. La recopilación sistemática de *feedback* requiere metodologías rigurosas que generen datos confiables mientras respetan las limitaciones de tiempo y atención de los respondentes (personas que responden a una encuesta, cuestionario, entrevista o estudio).



Este capítulo ofrece un modelo muy completo de evaluación antes, durante y después del festival, con herramientas que pueden adaptarse a otros contextos:

<https://moviesthatmatter.nl/content/uploads/2021/10/Setting-up-a-human-rights-film-festival-chapter-10.pdf>

Las encuestas al público general deben diseñarse considerando la heterogeneidad de los asistentes de un festival. Un cuestionario único puede no capturar adecuadamente las perspectivas de espectadores ocasionales frente a cinéfilos dedicados, locales frente a visitantes, o jóvenes frente a mayores. La segmentación de instrumentos o de su análisis permite una comprensión más matizada de las distintas experiencias y valoraciones; sin embargo, la proliferación de encuestas específicas puede generar fatiga y reducir la participación.

El *timing* de las encuestas influye significativamente en las respuestas obtenidas. Encuestas inmediatas capturan impresiones frescas y emocionales pero pueden estar sesgadas por experiencias puntuales (la última película vista, el cansancio acumulado). Encuestas diferidas permiten una reflexión más equilibrada pero sufren de problemas de memoria selectiva y menores tasas de respuesta. La combinación de ambas aproximaciones puede proporcionar una perspectiva más completa.



La formulación de preguntas requiere equilibrio entre la especificidad y la generalidad; entre opciones cerradas, que facilitan el análisis cuantitativo, y abiertas, que capturan matices no anticipados. Las escalas de valoración deben ser consistentes y estar claramente definidas para evitar interpretaciones divergentes. Asimismo, la inclusión de preguntas de control permite identificar respuestas inconsistentes o poco reflexivas.

Las encuestas a profesionales –cineastas, productores, distribuidores o periodistas– requieren una aproximación que reconozca su pericia y perspectiva comparativa. Estos stakeholders aportan feedback técnico sobre aspectos que el público general no percibe: calidad de proyecciones, eficiencia de acreditaciones o utilidad del networking. Sus opiniones son determinantes en la reputación profesional del festival.

La evaluación por parte de instituciones –financiadores, patrocinadores, colaboradores– frecuentemente ocurre a través de canales más formales que simples encuestas. Reuniones de

evaluación, informes escritos, auditorías pueden proporcionar *feedback* más profundo y contextualizado. Sin embargo, estas evaluaciones pueden estar influidas por agendas institucionales propias y relaciones de poder. La triangulación entre diferentes fuentes institucionales ayuda a identificar consensos y disensos.



Como complemento aplicado, este programa de formación en gestión de festivales incorpora un módulo específico sobre evaluación y elaboración de informes, con ejemplos y recursos audiovisuales que pueden servir de guía:

<https://thetrainingtree.org/programmes/pr-hospitality/festival-management-2-week/>

CONTINUAR

Repercusión en medios y redes

El análisis de la cobertura mediática y la resonancia en redes sociales proporciona indicadores cruciales del impacto comunicacional y la penetración cultural del festival. Sin embargo, la evaluación de esta repercusión requiere metodologías sofisticadas que trascienden el simple conteo de

menciones para examinar calidad, tono y efectos de la cobertura.

El *clipping* tradicional de prensa debe evolucionar hacia análisis más sofisticados que consideren no solo volumen sino también prominencia, tono y encuadre de la cobertura. Una mención en la portada de un diario nacional tiene valor diferente a una nota breve en páginas interiores. Un artículo crítico pero reflexivo puede ser más valioso que una nota promocional superficial. El análisis de *frames* –cómo los medios encuadran el festival– revela percepciones y narrativas dominantes que pueden o no alinearse con el posicionamiento deseado.



La valoración económica de la cobertura mediática mediante equivalencias publicitarias, aunque común, resulta cada vez más cuestionable. El valor de una crítica cinematográfica profunda en un medio especializado no puede reducirse al costo de un anuncio equivalente. Además, la fragmentación mediática y el declive de audiencias tradicionales complican estas valoraciones. Métricas más sofisticadas deben considerar

calidad de audiencias alcanzadas, *engagement* generado, y alineación con objetivos comunicacionales.

El monitoreo de redes sociales requiere herramientas y competencias específicas para gestionar el volumen y velocidad de información generada. Más allá de métricas básicas (menciones, alcance, *engagement*), el análisis debe examinar sentimiento, temas emergentes, *influencers* involucrados, y viralidad de contenidos específicos. La identificación de momentos de mayor resonancia puede informar futuras estrategias de contenido y *timing*.



Como ejemplo de buena práctica en transparencia y rendición de cuentas, puede consultarse este informe público de resultados del Sheffield DocFest, que resume datos de asistencia, impacto y líneas de programación:
<https://www.sheffdocfest.com/news/2022-festival-report-highlights>

El análisis de redes revela estructuras de influencia y comunidades de conversación que pueden no ser evidentes en análisis agregados. ¿Quiénes son los nodos centrales en la conversación sobre el festival? ¿Existen comunidades distintas (cinéfilos, industria, prensa) con dinámicas propias? ¿Cómo

fluye la información entre estas comunidades? Este conocimiento permite estrategias de comunicación más *targeted* (dirigidas a un target) y efectivas.

La gestión de crisis comunicacionales requiere evaluación específica cuando ocurren.

- ¿Cómo se originó y propagó una controversia?
- ¿Fue la respuesta del festival oportuna y efectiva?
- ¿Qué canales y mensajes resultaron más efectivos para contener o revertir narrativas negativas?

Estos aprendizajes resultan cruciales para desarrollar protocolos de comunicación de crisis más robustos.

CONTINUAR

Estudios de impacto cultural, social y económico

La evaluación comprehensiva del impacto festivalero requiere aproximaciones multidisciplinarias que capturen efectos en dimensiones diversas, desde lo económico tangible hasta lo simbólico intangible. Estos estudios, cuando se realizan rigurosamente, proporcionan evidencia crucial para justificar apoyo continuo e informar decisiones estratégicas.

Los estudios de impacto económico deben emplear metodologías reconocidas que eviten las exageraciones comunes en evaluaciones realizadas por grupos que defienden una causa específica. La distinción entre impacto bruto y neto, la consideración de efectos de desplazamiento y sustitución, el uso de multiplicadores apropiados, todo contribuye a estimaciones creíbles. Sin embargo, incluso los estudios más rigurosos enfrentan limitaciones metodológicas significativas en la atribución causal y la cuantificación de efectos indirectos e inducidos.



El impacto cultural resulta más elusivo de medir pero no menos real. Los cambios en consumo cultural, la formación de públicos, el desarrollo de competencias críticas, la inspiración de vocaciones creativas, todos representan efectos culturales significativos pero difíciles de cuantificar. Metodologías cualitativas –entrevistas en profundidad, grupos focales, etnografías– pueden capturar dimensiones de impacto cultural que escapan a la medición cuantitativa.

Los efectos sociales del festival –cohesión comunitaria, capital social, identidad colectiva– requieren marcos evaluativos específicos. Teorías de capital social, métodos de evaluación participativa, análisis de redes sociales pueden proporcionar herramientas para documentar estos impactos. Sin embargo, la atribución de cambios sociales complejos a un evento específico resulta metodológicamente desafiante.



La evaluación de impactos de largo plazo requiere diseños longitudinales que sigan cohortes de participantes o comunidades a través del tiempo. Estos estudios, aunque

costosos y complejos, proporcionan evidencia única sobre efectos duraderos.

- ¿Cómo evoluciona el consumo cultural de jóvenes que participaron en programas educativos del festival?
- ¿Persisten las redes profesionales formadas durante el evento?
- ¿Se mantienen los efectos en imagen de ciudad?

La comparación con *benchmarks* resulta valiosa pero debe realizarse cuidadosamente considerando diferencias contextuales. Comparar impactos con festivales similares puede proporcionar perspectiva, pero diferencias en escala, contexto urbano, estructura económica local, y metodologías de medición pueden limitar comparabilidad. Los *benchmarks* más útiles pueden ser históricos, comparando evolución del propio festival a través del tiempo.



Complete the content above before moving on.

3. Memoria del festival



The Open Faculty University of Murcia

Elaboración de informes anuales

La producción del informe anual trasciende el cumplimiento de obligaciones administrativas para constituir ejercicio de construcción narrativa institucional y herramienta de gestión del conocimiento. Este documento debe satisfacer necesidades informativas de múltiples audiencias mientras construye registro histórico coherente del desarrollo festivalero.

La estructura del informe debe equilibrar exhaustividad con accesibilidad, proporcionando información completa sin abrumar a lectores. Una arquitectura por capas permite diferentes niveles de *engagement*: resumen ejecutivo para lectores con poco tiempo, secciones temáticas para interesados en aspectos específicos, anexos detallados para quienes requieren granularidad. El diseño visual y la infografía

pueden hacer información compleja más digerible sin sacrificar rigor.

La narrativa institucional construida en el informe anual contribuye a la sedimentación de identidad organizacional. Más allá de datos y cifras, el informe cuenta una historia sobre qué es el festival, qué valora, cómo evoluciona. La selección de qué destacar y qué minimizar, qué imágenes incluir, qué testimonios citar, todo contribuye a esta construcción narrativa. Sin embargo, esta dimensión performativa no debe comprometer veracidad y transparencia.

El balance entre celebración de logros y reconocimiento de desafíos requiere calibración cuidadosa. Un informe excesivamente triunfalista pierde credibilidad; uno excesivamente crítico puede dañar moral y apoyo. La presentación honesta pero constructiva de dificultades, enmarcadas como oportunidades de aprendizaje y mejora, genera confianza sin socavar legitimidad.

La inclusión de datos comparativos y tendenciales proporciona contexto valuable para interpretar resultados anuales. Tablas y gráficos mostrando evolución multi-anual de indicadores clave permiten identificar *patterns* y trayectorias. Sin embargo, cambios en metodologías de medición o definiciones pueden

complicar comparaciones históricas, requiriendo notas explicativas cuidadosas.

La documentación de casos de éxito específicos –una película descubierta que luego triunfó internacionalmente, un programa educativo con impacto demostrable, una innovación operativa que mejoró eficiencia– proporciona evidencia tangible de valor generado. Estos estudios de casos, cuando están bien documentados, pueden ser más persuasivos que las estadísticas agregadas.



En esta sesión formativa se trabaja precisamente cómo vincular identidad de festival, posicionamiento de marca y evaluación de resultados, ofreciendo ejemplos de indicadores cualitativos y cuantitativos:

<https://www.independentcinemaoffice.org.uk/training/place-identity-festival-brand/>.

Archivo audiovisual y documental

La constitución y gestión de un archivo comprehensivo del festival representa inversión en memoria institucional con retornos potenciales que trascienden el valor documental

inmediato. Este archivo funciona como repositorio de conocimiento, fuente de contenidos para comunicación futura, y patrimonio cultural con valor propio.

El archivo audiovisual debe capturar no solo proyecciones y eventos oficiales sino también momentos informales, *behind-the-scenes*, y atmósferas que constituyen la experiencia festivalera. La documentación sistemática requiere protocolos claros sobre qué grabar, con qué calidad, y cómo catalogar. La tentación de grabar todo debe balancearse con costos de almacenamiento y gestión. Decisiones sobre qué preservar en máxima calidad versus qué mantener en formatos comprimidos requieren criterios claros basados en el valor previsto.

La gestión de derechos sobre materiales audiovisuales presenta una complejidad legal considerable. Los derechos sobre películas proyectadas raramente incluyen archivo permanente o reutilización. Las grabaciones de eventos pueden incluir intervenciones de múltiples personas con derechos de imagen. La música incidental puede estar sujeta a derechos adicionales. Un marco legal claro, idealmente establecido anticipadamente a través de *releases* y acuerdos, facilita el uso futuro del archivo.

El archivo documental –programas, catálogos, correspondencia, actas, contratos– proporciona evidencia primaria para investigación histórica y responsabilidad institucional. La digitalización de documentos físicos facilita preservación y acceso, pero requiere inversión significativa y decisiones sobre estándares técnicos y metadatos. La tensión entre accesibilidad y confidencialidad debe gestionarse cuidadosamente, especialmente para documentos con información sensible.

La catalogación y metadato del archivo determina su usabilidad futura. Sistemas de clasificación consistentes, descripciones comprehensivas, *tags* temáticos, todo facilita recuperación de información. Sin embargo, este trabajo intensivo en mano de obra frecuentemente se posterga ante urgencias operativas, resultando en archivos ricos pero inaccesibles. La inversión en catalogación profesional, aunque costosa, multiplica el valor del archivo.

La preservación digital presenta desafíos técnicos evolutivos. Formatos que hoy parecen estándar pueden volverse obsoletos. Medios de almacenamiento degradan. Sistemas de gestión que dejan de tener soporte. Una estrategia de preservación digital debe incluir migración periódica, redundancia, y documentación técnica. Los costos recurrentes de preservación digital frecuentemente se subestiman en presupuestos.



CONTINUAR

4. Proyección futura



The Open Faculty University of Murcia

Identificación de fortalezas y debilidades

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) o similar proporciona marcos estructurados para una síntesis evaluativa, pero su aplicación mecánica puede resultar en conclusiones superficiales. Un análisis estratégico profundo requiere ir más allá de la categorización simple para explorar interrelaciones, causas raíz, y dinámicas sistémicas.

Las fortalezas identificadas deben examinarse críticamente para determinar su sostenibilidad y relevancia futura. Una fortaleza histórica –como relaciones con cierta generación de cineastas– puede estar erosionándose sin ser inmediatamente evidente. Fortalezas aparentes pueden ocultar vulnerabilidades: la dependencia de un programador carismático puede ser fortaleza actual pero debilidad futura. El análisis debe distinguir

entre fortalezas estructurales difíciles de replicar y ventajas temporales fácilmente imitables.



Las debilidades requieren un diagnóstico que trascienda síntomas para identificar causas fundamentales. La "falta de recursos" frecuentemente citada puede enmascarar problemas más profundos: incapacidad de articular valor, gestión ineficiente, o desalineación con necesidades de *stakeholders*. El análisis debe distinguir entre debilidades que requieren recursos adicionales para resolver versus aquellas que requieren cambios en procesos, competencias, o estrategia.

El análisis del entorno externo para identificar oportunidades y amenazas requiere el monitoreo sistemático de múltiples

horizontes. Cambios tecnológicos, *shifts* culturales, evoluciones políticas, tendencias económicas, todo puede generar oportunidades o amenazas. Sin embargo, la categorización no es obvia: la misma tendencia (ej. streaming) puede ser simultáneamente una oportunidad y una amenaza. El análisis debe explorar cómo convertir amenazas en oportunidades y cómo las oportunidades mal gestionadas pueden devenir en amenazas.

La priorización de asuntos identificados requiere criterios que consideren tanto el impacto potencial como la posibilidad de acometer la acción. Algunas debilidades críticas pueden requerir intervención inmediata; otras pueden ser tolerables con recursos limitados. Algunas oportunidades pueden ser transformacionales pero requieren capacidades no disponibles; otras pueden ser marginales pero fácilmente capturables. Matrices de priorización pueden ayudar, pero no sustituyen el juicio estratégico.



Aunque está pensado para salas de cine, este toolkit de evaluación creativa es plenamente aplicable a festivales y ofrece métodos alternativos para captar dimensiones cualitativas del impacto cultural y social: <https://filmhubwales.org/wp-content/uploads/2024/08/Evaluation-Toolkit-Final-Small.pdf>

CONTINUAR

Recomendaciones para la siguiente edición

La formulación de recomendaciones que pueden ser llevadas a la práctica requiere de la traducción de los resultados de la evaluación en propuestas concretas, realistas y coherentes. Las recomendaciones deben ir más allá de las ilusiones para proporcionar una hoja de ruta implementable con consideración de recursos, capacidades, y restricciones.

Las recomendaciones programáticas deben balancear continuidad con innovación. Cambios radicales pueden alienar audiencias establecidas y erosionar la identidad construida. Pero la repetición metódica puede generar estancamiento y pérdida de relevancia. Las recomendaciones deben especificar qué mantener, qué evolucionar, qué discontinuar, y qué innovar, con justificación basada en la evidencia evaluativa.



Las propuestas operativas deben considerar la capacidad real de implementación. Recomendar "mejorar sistemas informáticos" sin especificar qué sistemas, cómo mejorarlos, con qué recursos, y en qué plazos resulta inútil. Las recomendaciones efectivas incluyen no solo el qué sino el cómo, identificando responsables, recursos necesarios, hitos intermedios, y métricas de éxito.

La dimensión financiera de las recomendaciones requiere realismo sobre la disponibilidad de recursos y *trade-offs* necesarios. Cada propuesta que requiere inversión debe identificar la fuente de financiamiento o el ahorro compensatorio. El impacto financiero debe proyectarse no solo para el año inmediato sino considerando compromisos multi-
anuales y costos recurrentes.

Las recomendaciones organizacionales frecuentemente encuentran mayor resistencia que las programáticas u operativas, tocando estructuras de poder, culturas establecidas, y identidades profesionales. Propuestas de reorganización,

cambios en gobernanza, o modificaciones en procesos de decisión deben considerar los aspectos de gestión del cambio necesario. La identificación de fortalezas internas y estrategias de comunicación resultan cruciales.

El calendario de implementación debe ser realista sobre capacidad de absorción de cambio. Intentar implementar todas las recomendaciones simultáneamente puede generar caos organizacional. Una planificación por fases estratégica que prioriza los resultados inmediatos para generar impulso mientras construye hacia cambios más estructurales puede ser más efectivo.



CONTINUAR

Continuidad y sostenibilidad del proyecto

La sostenibilidad festivalera trasciende la mera supervivencia financiera para abarcar relevancia continuada, resiliencia organizacional, y capacidad de evolución adaptativa. La evaluación debe examinar no solo viabilidad presente sino trayectoria futura y capacidad de navegación de incertidumbres.

La sostenibilidad financiera requiere análisis que trasciendan el balance anual para examinar tendencias estructurales y vulnerabilidades sistémicas. La diversificación de fuentes de ingreso, la construcción de reservas, el desarrollo de modelos de negocio alternativos, todo contribuye a la resiliencia financiera. Sin embargo, la búsqueda de sostenibilidad financiera no debe comprometer misión y valores fundamentales. Un festival financieramente sostenible pero culturalmente irrelevante ha fracasado en su propósito fundamental.



La sostenibilidad organizacional depende crucialmente del desarrollo y retención de talento. La excesiva dependencia de individuos específicos, común en organizaciones culturales pequeñas, genera vulnerabilidad ante salidas. Los planes de

sucesión, programas de desarrollo profesional, y documentación de conocimiento tácito contribuyen a la continuidad organizacional. La construcción de cultura organizacional robusta que trascienda individuos específicos requiere inversión deliberada frecuentemente pospuesta ante urgencias operativas.

La relevancia continuada requiere mecanismos de adaptación a cambios en el entorno. Los festivales pueden volverse prisioneros de su propio éxito, perpetuando fórmulas que funcionaron en el pasado pero pierden resonancia con audiencias evolutivas. Mecanismos de *feedback* continuo, experimentación controlada, y apertura a cuestionamiento fundamental resultan esenciales. Sin embargo, la adaptación debe preservar la identidad central; un festival que pierde su esencia en búsqueda de relevancia puede ganar audiencia pero perder alma.



La resiliencia ante shocks requiere capacidad de absorción, adaptación, y transformación. La pandemia COVID-19 demostró

dramáticamente la vulnerabilidad de modelos festivaleros tradicionales pero también la capacidad de innovación rápida del sector. Los festivales resilientes no son aquellos que nunca enfrentan crisis sino aquellos capaces de navegar crisis manteniendo propósito. Esto requiere no solo recursos financieros sino flexibilidad organizacional, creatividad, y legitimidad social que permite movilizar apoyo en momentos críticos.

La sostenibilidad ambiental emerge como una dimensión cada vez más innegociable. Los festivales deben demostrar compromiso genuino con reducción de huella ecológica, no solo por imperativo ético sino por legitimidad ante audiencias cada vez más conscientes. Esto puede requerir repensar prácticas fundamentales:

¿Es sostenible el modelo de invitados internacionales volando globalmente? ¿Pueden tecnologías digitales sustituir algunos desplazamientos?

Estas preguntas no tienen respuestas fáciles pero no pueden evadirse.



La gobernanza efectiva resulta fundamental para sostenibilidad a largo plazo. Estructuras de gobernanza que balancean *expertise* profesional con responsabilidad pública, continuidad con renovación, autonomía artística con responsabilidad fiduciaria, proporcionan marcos para navegar las tensiones inherentes. La claridad en roles, procesos de decisión transparentes, y mecanismos de resolución de conflictos contribuyen a la estabilidad institucional.



Complete the content above before moving on.

5. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional



The Open Faculty University of Murcia

Sistematización de aprendizajes

La transformación de experiencias evaluativas en conocimiento organizacional utilizable requiere procesos deliberados de sistematización que capturen no solo lecciones explícitas sino también *insights* tácitos emergentes. Este proceso trasciende la mera documentación para construir capacidad organizacional de aprendizaje continuo.

La identificación de patrones recurrentes a través de múltiples ediciones del festival revela dinámicas sistémicas que pueden no ser evidentes en evaluaciones anuales aisladas. Este análisis longitudinal requiere datos comparables y memoria institucional, frecuentemente desafiante en organizaciones con alta rotación:

1

¿Existen problemas que resurgen cíclicamente?

2

¿Hay correlaciones entre variables no previamente conectadas?

3

¿Emergen tendencias de largo plazo enmascaradas por variabilidad anual?

La codificación de mejores prácticas debe evitar rigidización que inhiba innovación. Las "mejores prácticas" son contextualmente específicas y temporalmente limitadas; lo que funcionó brillantemente en una edición puede fracasar en otra.

Más valiosas que las prescripciones rígidas son los principios flexibles, heurísticas adaptables, y repertorios de respuestas. La documentación debe capturar no solo qué funcionó sino por qué y bajo qué condiciones.

El desarrollo de capacidad reflexiva organizacional requiere espacios y tiempos protegidos para la reflexión colectiva. Las presiones operativas del ciclo festivalero pueden no dejar

tiempo para procesamiento profundo de experiencias. Retiros de planificación, sesiones de “debriefing” (sesión estructurada de análisis y revisión que se realiza inmediatamente después de que finaliza una actividad), comunidades de práctica, pueden proporcionar espacios para reflexión que trascienda lo operativo inmediato. Sin embargo, estos espacios deben diseñarse cuidadosamente para evitar que se conviertan en rituales vacíos o sesiones de quejas improductivas.

La transferencia de conocimiento entre generaciones de *staff* festivalero presenta un desafío particular dado el carácter frecuentemente temporal y rotativo de equipos. El conocimiento tácito acumulado por veteranos puede perderse con su salida si no existen mecanismos de transferencia:

- Programas de mentoría
- *Overlaps* en transiciones
- Documentación de procesos

Todo contribuye a la continuidad del conocimiento. Sin embargo, también es importante permitir que las nuevas generaciones cuestionen y reinventen prácticas establecidas.

La conexión entre aprendizaje individual y organizacional requiere estructuras que faciliten el escalamiento de *insights*

personales a nivel colectivo. Un técnico que descubre mejor método de gestión de proyecciones, un voluntario que identifica un problema recurrente en atención al público, un programador que desarrolla un nuevo criterio de selección, todos poseen un conocimiento valioso que puede perderse sin mecanismos de captura y difusión. Sistemas de sugerencias, comunidades de práctica, rotación de roles pueden facilitar esta difusión.

CONTINUAR

Benchmarking y mejores prácticas sectoriales

El aprendizaje inter-organizacional a través de la comparación con pares y la adopción adaptada de prácticas exitosas puede acelerar la mejora, aunque requiere una selección cuidadosa de referentes.

La identificación de festivales comparables para benchmarking requiere una consideración multidimensional. Escala, temática, contexto geográfico, modelo de gestión, todos influyen en comparabilidad. Un festival pequeño especializado puede aprender más de pares similares que de grandes festivales generalistas, aunque estos últimos pueden proporcionar

inspiración aspiracional. El benchmarking más útil puede combinar comparación con pares directos y observación de líderes sectoriales.

El intercambio de información entre festivales enfrenta tensión entre colaboración y competencia. Mientras los festivales pueden compartir generosamente sobre aspectos operativos, pueden ser más reticentes sobre estrategias programáticas o fuentes de financiación. Redes formales e informales de festivales pueden facilitar el intercambio en espacios de confianza. Sin embargo, la información compartida puede estar sesgada hacia éxitos, con fracasos subrepresentados.



La adaptación de prácticas exitosas requiere comprensión profunda de los factores contextuales que las hacen funcionar. Una estrategia de comunicación digital exitosa en contexto urbano joven puede fracasar en una comunidad rural mayor. Un modelo de voluntariado que funciona en una cultura de alto capital social puede no ser transferible a contextos más

individualistas. La adopción mecánica sin adaptación contextual frecuentemente fracasa.

La participación en redes y asociaciones profesionales proporciona acceso a conocimiento sectorial agregado. Conferencias, publicaciones, programas de formación pueden exponer al staff festivalero a tendencias emergentes, innovaciones, y debates sectoriales. Sin embargo, la participación activa requiere inversión de tiempo y recursos que pueden ser escasos. La selección estratégica de involucramiento y la difusión interna de aprendizajes resultan cruciales.



CONTINUAR

Innovación y experimentación

La capacidad de innovación sostenida requiere estructuras y culturas que permitan la experimentación controlada, tolerancia al fracaso productivo, y escalamiento de innovaciones exitosas.

La creación de espacios seguros para experimentación permite probar nuevas ideas sin comprometer la identidad clave del festival. Programas piloto, secciones experimentales, eventos satélite pueden servir como laboratorios de innovación. El fracaso de experimentos en estos espacios protegidos genera aprendizaje sin dañar reputación o viabilidad general. Sin embargo, la marginalización excesiva de experimentación puede limitar su impacto transformador.



El balance entre innovación y tradición requiere gestión cuidadosa de expectativas de diferentes stakeholders. Audiencias leales pueden resistir cambios que perciben como traición a la esencia festivalera. Los financiadores pueden ser conservadores sobre los riesgos. El staff puede estar cómodo con rutinas establecidas. La construcción de alianzas pro-innovación y la comunicación efectiva de los motivos que sustentan los cambios resultan esenciales.

La evaluación de innovaciones requiere métricas apropiadas y tiempo suficiente. Las innovaciones pueden no mostrar resultados inmediatos o pueden tener efectos no anticipados. Los criterios de éxito deben definirse ex-ante pero con flexibilidad para reconocer valores emergentes. El aprendizaje de innovaciones "fracasadas" puede ser tan valioso como el de exitosas.



La difusión de innovaciones exitosas desde la periferia hacia el núcleo requiere estrategias deliberadas. Una innovación que funciona en programa educativo puede tener aplicación en

programación general. Un método desarrollado para gestión de voluntarios puede informar gestión de *staff*. Sin embargo, el escalamiento requiere recursos, gestión del cambio y frecuentemente rediseño para nuevo contexto.



Complete the content above before moving on.

6. Comunicación de resultados y responsabilidad



The Open Faculty University of Murcia

Transparencia y rendición de cuentas

La comunicación efectiva de resultados evaluativos a diversos *stakeholders* constituye una obligación ética y una estrategia de construcción de legitimidad. La transparencia, sin embargo, debe balancearse con consideraciones de confidencialidad, *timing* estratégico, y capacidad de audiencias para interpretar una información compleja.

Los informes públicos de evaluación deben diseñarse considerando diferentes niveles de *expertise* e interés. Versiones ejecutivas para público general, informes detallados para financiadores, análisis técnicos para profesionales del sector, cada uno requiere lenguaje, formato, y nivel de detalle apropiados. La visualización de datos puede hacer información

compleja más accesible, aunque debe evitarse la “oversimplification” que distorsione los mensajes.

La comunicación de resultados negativos o controversiales requiere particular cuidado. La tentación de minimizar problemas debe resistirse; la credibilidad a largo plazo depende de la honestidad. Sin embargo, la contextualización apropiada, explicación de medidas correctivas, y un marco constructivo pueden mantener la confianza mientras se reconocen las deficiencias. La anticipación proactiva de las críticas puede ser más efectiva que las respuestas defensivas reactivas.



El *timing* de comunicación puede influir significativamente en su recepción. Resultados comunicados demasiado pronto pueden carecer de análisis profundo; demasiado tarde pueden parecer irrelevantes o sospechosos. La coordinación con ciclos de financiamiento, calendarios mediáticos, y momentos de atención pública puede optimizar el impacto. Sin embargo, los compromisos de *reporting* regular deben respetarse independientemente de la conveniencia.

La accesibilidad de la información evaluativa va más allá de mera publicación. Documentos enterrados en websites, escritos en jerga técnica, o formateados pobremente no cumplen verdadera transparencia. La inversión en comunicación clara, navegación intuitiva, y formatos múltiples (texto, video, infografía) amplía el alcance e impacto. Sin embargo, los recursos para comunicación frecuentemente compiten con las necesidades operativas.

CONTINUAR

Gestión de expectativas

La evaluación genera expectativas de acción sobre las recomendaciones. La comunicación debe clarificar qué recomendaciones serán implementadas, cuáles están bajo consideración, y cuáles no son factibles, con justificación transparente.

El involucramiento de stakeholders en los procesos evaluativos genera un sentido de pertenencia, apropiación o responsabilidad de los stakeholders hacia el festival pero

también expectativas de poder influir sobre el mismo. Si el input solicitado no se refleja en las decisiones finales, la explicación de las razones resulta crucial para mantener el engagement futuro. La **distinción** entre **consulta y co-decisión** debe ser **clara** desde el inicio.



La comunicación de las limitaciones metodológicas e incertezas ayuda a calibrar las interpretaciones. La evaluación no proporciona verdades absolutas sino aproximaciones imperfectas a realidades complejas. Reconocer estas limitaciones no reduce la credibilidad sino que la fortalece al demostrar reflexividad crítica.

Los resultados evaluativos pueden servir para múltiples propósitos estratégicos más allá del aprendizaje interno:

- Incidencia política (advocacy) por recursos
- Posicionamiento competitivo
- Construcción de alianzas

- Influencia en políticas



La evidencia de impacto puede ser una herramienta poderosa en negociaciones con financiadores, pero debe usarse juiciosamente. Seleccionar solo resultados positivos puede resultar contraproducente si contradice experiencias directas de los stakeholders. La presentación balanceada que reconoce desafíos mientras demuestra valor puede ser más persuasiva que la promoción unilateral.

El *benchmarking* puede posicionar al festival ventajosamente, pero debe evitarse la comparación que denigre a los pares. El sector festivalero se beneficiará de un ecosistema saludable; la mentalidad de “suma cero” que ve el éxito ajeno como una amenaza propia es finalmente contraproducente.

La contribución al conocimiento sectorial a través de la publicación y presentación de aprendizajes (learnings) evaluativos construye un capital reputacional. Ser visto como líder reflexivo que comparte conocimiento puede atraer

recursos, partnerships y talento. Sin embargo, requiere inversión en sistematización y comunicación que puede no mostrar retornos inmediatos.



Complete the content above before moving on.

7. Desafíos emergentes y consideraciones futuras



The Open Faculty University of Murcia

Evaluación en contextos de crisis

La experiencia pandémica reveló limitaciones de marcos evaluativos tradicionales diseñados para condiciones normales. La evaluación en contextos de crisis requiere adaptación metodológica y recalibración de expectativas.

Los objetivos establecidos antes de la crisis pueden volverse irrelevantes o inalcanzables. La evaluación debe reconocer la fuerza mayor sin abandonar la rendición de cuentas. Nuevos criterios de éxito —resiliencia, capacidad de adaptación, solidaridad— pueden emerger como más relevantes que las métricas tradicionales. La documentación de la respuesta a crisis proporciona aprendizaje valioso para la preparación futura.



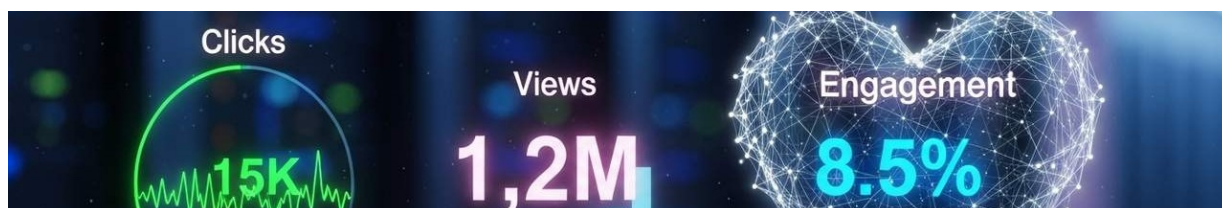
La comparación con ediciones normales pierde sentido; benchmarking con pares enfrentando crisis similares puede ser más informativo. Sin embargo, diferencias en los contextos de crisis (restricciones variables, apoyos gubernamentales diversos) complican las comparaciones. La evaluación puede necesitar ser más cualitativa, exploratoria, y orientada al aprendizaje que evaluaciones normales más sumativas.

CONTINUAR

Evaluación de transformación digital

La creciente digitalización festivalera requiere nuevos marcos evaluativos que capturen valor y desafíos de experiencias híbridas físico-digitales.

Las métricas digitales (views, clicks, engagement) no trasladan directamente al valor festivalero. Un millón de visitas puede significar menos que cien espectadores profundamente enganchados. La evaluación debe desarrollar métricas que capturen la calidad de la experiencia digital, no solo la cantidad de consumo.



La atribución de valor entre componentes físicos y digitales resulta compleja. ¿El éxito de festival híbrido se debe a la sinergia entre modalidades o a que una compensa deficiencias de otra? La evaluación debe examinar interacciones entre canales, no solo actuaciones aisladas.

Los costos y beneficios de la infraestructura digital se extienden más allá del evento inmediato. Inversiones en plataformas pueden servir para múltiples propósitos y ediciones, complicando el cálculo de los ROI (Retornos de inversión). La evaluación debe considerar el valor opcional de las capacidades digitales para responder a las futuras contingencias.

CONTINUAR

Evaluación de sostenibilidad

La creciente presión por sostenibilidad ambiental y social requiere integración de estas dimensiones en marcos evaluativos.

La medición de huella ambiental festivalera enfrenta desafíos metodológicos significativos:

1

¿Dónde establecer límites del sistema?

2

¿Cómo atribuir emisiones de viajes de participantes?

3

¿Qué factores de emisión usar?

La adopción de estándares reconocidos (ISO 2021, por ejemplo) proporciona marcos pero requiere adaptación contextual.



La evaluación de progreso hacia la sostenibilidad requiere líneas de base (líneas de base) y objetivos claros (targets claros). Sin embargo, la ambición debe equilibrarse con la viabilidad. Los objetivos poco realistas pueden generar cinismo, ser insuficientemente ambiciosos o pueden ser percibidos como *greenwashing*.

El equilibrio entre diferentes dimensiones de sostenibilidad complica la evaluación. Reducir viajes internacionales puede mejorar la huella de carbono pero comprometer la diversidad cultural. La digitalización puede reducir el uso de papel pero incrementar el consumo energético. La evaluación debe reconocer estos equilibrios explícitamente.



Complete the content above before moving on.

Conclusiones



The Open Faculty University of Murcia

Evaluación postfestival —

La evaluación postfestival emerge del análisis desarrollado como proceso multidimensional crítico que trasciende la mera medición de resultados para constituir un mecanismo fundamental de aprendizaje organizacional, responsabilidad pública, y evolución adaptativa. La complejidad inherente a la evaluación festivalera refleja la naturaleza multifacética de estos eventos que operan simultáneamente como instituciones culturales, económicas, sociales, y simbólicas.

Rigor metodológico y practicidad operativa —

La tensión entre rigor metodológico y practicidad operativa atraviesa todo el proceso evaluativo. Mientras la precisión analítica requiere datos comprehensivos, diseños robustos, y análisis sofisticado, las realidades de recursos limitados, los plazos perentorios, y las capacidades variables imponen restricciones significativas. Los sistemas evaluativos más efectivos son aquellos que encuentran equilibrios pragmáticos, priorizando la profundidad sobre la amplitud

donde sea necesario y aceptando una imperfección inevitable mientras se busca la mejora continua.

Stakeholders —

La multiplicidad de *stakeholders* con intereses diversos y a veces conflictivos complica tanto el diseño como la comunicación de evaluaciones. Lo que constituye un éxito para un financiador público puede diferir para las expectativas de patrocinadores privados, audiencias, o comunidad artística. La evaluación debe navegar estas perspectivas múltiples sin caer en un relativismo paralizante o en la adopción acrítica de una perspectiva dominante.

Temporalidad —

La temporalidad de efectos festivaleros desafía ciclos evaluativos anuales tradicionales. Mientras algunas dimensiones de impacto son inmediatamente observables, otras – formación de públicos, desarrollo de carreras, transformación cultural– se manifiestan a través de los años o décadas. Los sistemas evaluativos deben equilibrar la necesidad de retroalimentación inmediata para decisiones operativas con la paciencia para capturar efectos a largo plazo.

Digitalización —

La digitalización está transformando tanto el objeto de evaluación como los métodos disponibles. Nuevas fuentes de datos, herramientas analíticas, y canales de feedback expanden las posibilidades pero también generan nuevas complejidades. La evaluación debe

evolucionar para capturar valor de experiencias híbridas mientras mantiene la atención en dimensiones humanas irreducibles a métricas digitales.

Sostenibilidad —

La sostenibilidad en todas sus dimensiones –financiera, ambiental, social, cultural– emerge como un marco integrador para la evaluación futura. Más allá de la supervivencia organizacional, la evaluación debe examinar la contribución festivalera a la sostenibilidad más amplia de ecosistemas culturales, comunidades, y planeta. Esto requiere la expansión de los horizontes evaluativos y el desarrollo de nuevas métricas y metodologías.

Aprendizaje organizacional —

El aprendizaje organizacional basado en evaluación sistemática constituye ventaja competitiva crucial en un entorno festivalero cada vez más complejo y competitivo. Organizaciones que desarrollan culturas de reflexión crítica, experimentación informada, y adaptación continua están mejor posicionadas para navegar las incertidumbres y aprovechar las oportunidades emergentes.

Transparencia y la responsabilidad —

La transparencia y la responsabilidad, más allá de obligaciones formales, construyen una legitimidad social esencial para la sostenibilidad a largo plazo. Festivales que comunican abiertamente tanto éxitos como fracasos, que involucran *stakeholders* genuinamente en la reflexión evaluativa, y que demuestran respuestas

a los *feedback* generan capital social que puede ser crucial en momentos de crisis

Finalmente, la evaluación no puede divorciarse del propósito fundamental festivalero. Mientras métricas y metodologías son importantes, no deben oscurecer la misión cultural central. La evaluación más sofisticada es aquella que captura no solo qué es lo que logra el festival sino cómo contribuye al florecimiento cultural, humano, y social. En última instancia, el valor de la evaluación reside no en la perfección de sus métodos sino en su capacidad de informar la acción que mejore la contribución festivalera a la vida cultural colectiva.

Bibliografía



The Open Faculty University of Murcia

Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Festival and special event management* (5th ed.). John Wiley & Sons.

Andersson, T. D., & Getz, D. (2009). Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals. *Tourism Management*, 30(6).

Arcodia, C., & Whitford, M. (2006). Festival attendance and the development of social capital. *Journal of Convention & Event Tourism*, 8(2).

Autissier, A. M. (2008). *L'Europe des festivals: De Zagreb à Édimbourg, points de vue croisés*. Éditions de l'Attribut.

Báez, J. M., & Devesa, M. (2014). Segmenting and profiling attendees of a film festival. *International Journal of Event and Festival Management*, 5(2).

Bathelt, H., & Schuldt, N. (2008). Between luminaires and meat grinders: International trade fairs as temporary clusters. *Regional Studies*, 42(6).

Benneworth, P., & Dauncey, H. (2010). International urban festivals as a catalyst for governance capacity building. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28(6).

Bergadaà, M., & Nyeck, S. (1995). Quel marketing pour les activités artistiques: Une analyse qualitative comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre. *Recherche et Applications en Marketing*, 10(4).

Bonet, L., & Négrier, E. (2018). The participative turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts. *Poetics*.

Bracalente, B., Chirieleison, C., Cossignani, M., Ferrucci, L., Gigliotti, M., & Ranalli, M. G. (2011). The economic impact of cultural events: The Umbria Jazz music festival. *Tourism Economics*, 17(6).

Brown, A. S., & Novak-Leonard, J. L. (2013). Measuring the intrinsic impacts of arts attendance. *Cultural Trends*, 22(3-4).

Carlsen, J., Andersson, T. D., Ali-Knight, J., Jaeger, K., & Taylor, R. (2010). Festival management innovation and failure. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(2).

Carneiro, M. J., Eusébio, C., Kastenholz, E., & Figueiredo, E. (2013). Host-tourist interaction and impact of tourism on residents' quality of life. *Tourism & Management Studies*, 9(1).

Chen, S. C. (2011). Residents' perceptions of the impact of major annual tourism events in Macao: Cluster analysis. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12(2).

Colombo, A., & Marques, L. (2020). Sustainability in cultural management: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(10).

Connell, J., Page, S. J., & Meyer, D. (2015). Visitor attractions and events: Responding to seasonality. *Tourism Management*, 46.

Crespi-Vallbona, M., & Richards, G. (2007). The meaning of cultural festivals: Stakeholder perspectives in Catalunya. *International Journal of Cultural Policy*, 13(1).

Crompton, J. L. (2006). Economic impact studies: Instruments for political shenanigans? *Journal of Travel Research*, 45(1).

Cudny, W. (2014). The phenomenon of festivals: Their origins, evolution, and classifications. *Anthropos*, 109(2).

Davies, L., Coleman, R., & Ramchandani, G. (2013). Evaluating event economic impact: Rigour versus reality? *International Journal of Event and Festival Management*, 4(1), 31–42.

De Bres, K., & Davis, J. (2001). Celebrating group and place identity: A case study of a new regional festival. *Tourism Geographies*, 3(3).

De Valck, M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press.

De Valck, M., Kredell, B., & Loist, S. (Eds.). (2016). *Film festivals: History, theory, method, practice*. Routledge.

Derrett, R. (2003). Making sense of how festivals demonstrate a community's sense of place. *Event Management*, 8(1).

Devesa, M., Báez, A., Figueroa, V., & Herrero, L. C. (2012). Repercusiones económicas y sociales de los festivales culturales: El caso del Festival Internacional de Cine de Valdivia. *EURE*, 38(115).

Dredge, D., & Whitford, M. (2011). Event tourism governance and the public sphere. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5).

Dwyer, L., Forsyth, P., & Spurr, R. (2005). Estimating the impacts of special events on an economy. *Journal of Travel Research*, 43(4).

Ensor, J., Robertson, M., & Ali-Knight, J. (2011). Eliciting the dynamics of leading a sustainable event: Key informant responses. *Event Management*, 15(4).

Evans, G. (2016). *Cultural planning: An urban renaissance?* Routledge.

Felsenstein, D., & Fleischer, A. (2003). Local festivals and tourism promotion: The role of public assistance and visitor expenditure. *Journal of Travel Research*, 41(4).

Ferdinand, N., & Williams, N. L. (2013). International festivals as experience production systems. *Tourism Management*, 34.

Finkel, R. (2009). A picture of the contemporary combined arts festival landscape. *Cultural Trends*, 18(1).

Flinn, J., & Frew, M. (2014). Glastonbury: Managing the mystification of festivity. *Leisure Studies*, 33(4).

Foley, M., McGillivray, D., & McPherson, G. (2012). *Event policy: From theory to strategy*. Routledge.

Foster, K., & Robinson, P. (2010). A critical analysis of the motivational factors that influence event attendance in family groups. *Event Management*, 14(2).

Fredline, E., & Faulkner, B. (2000). Host community reactions: A cluster analysis. *Annals of Tourism Research*, 27(3).

Frey, B. S. (2003). *Arts & economics: Analysis & cultural policy* (2nd ed.). Springer.

García, B. (2005). Deconstructing the city of culture: The long-term cultural legacies of Glasgow 1990. *Urban Studies*, 42(5-6).

García, M. I., Fernández, Y., & Zofío, J. L. (2003). The economic dimension of the culture and leisure industry in Spain. *Journal of Cultural Economics*, 27(1).

Getz, D. (2002). Why festivals fail. *Event Management*, 7(4).

Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3).

Getz, D. (2010). The nature and scope of festival studies. *International Journal of Event Management Research*, 5(1).

Getz, D. (2012). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (2nd ed.). Routledge.

Getz, D., & Andersson, T. D. (2008). Sustainable festivals: On becoming an institution. *Event Management*, 12(1).

Getz, D., & Frisby, W. (1988). Evaluating management effectiveness in community-run festivals. *Journal of Travel Research*, 27(1).

Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52.

Gibson, C., & Connell, J. (2016). *Music festivals and regional development in Australia*. Routledge.

Gibson, C., & Stewart, A. (2009). *Reinventing rural places: The extent and impact of festivals in rural and regional Australia*. University of Wollongong.

Giorgi, L., Sassatelli, M., & Delanty, G. (Eds.). (2011). *Festivals and the cultural public sphere*. Routledge.

Goldblatt, J. (2011). *Special events: A new generation and the next frontier* (6th ed.). John Wiley & Sons.

Gratton, C., Dobson, N., & Shibli, S. (2000). The economic importance of major sports events. *Managing Leisure*, 5(1).

Gration, D., Raciti, M., Getz, D., & Andersson, T. D. (2016). Resident valuation of planned events: An event portfolio pilot study. *Event Management*, 20(4).

Grunwell, S., & Ha, I. S. (2014). Film festival participation and volunteer satisfaction. *Event Management*, 18(4).

Gursoy, D., Kim, K., & Uysal, M. (2004). Perceived impacts of festivals and special events by organizers. *Tourism Management*, 25(2).

Hall, C. M. (1992). *Hallmark tourist events: Impacts, management and planning*. Belhaven Press.

Hede, A. M. (2007). Managing special events in the new era of the triple bottom line. *Event Management*, 11(1–2).

Henderson, S., Musgrave, J., & Scott, N. (2014). Strategic event creation. En I. Yeoman et al. (Eds.), *Festival and events management*. Routledge.

Herrero, L. C., Sanz, J. Á., Devesa, M., Bedate, A., & del Barrio, M. J. (2006). The economic impact of cultural events. *European Urban and Regional Studies*, 13(1).

Hiller, H. H. (1995). Conventions as mega-events. *Tourism Management*, 16(5).

Turner, V. (1969). *The ritual process: Structure and anti-structure*. Aldine.

Ziakas, V. (2013). *Event portfolio planning and management: A holistic approach*. Routledge.

Ziakas, V., & Boukas, N. (2014). Contextualizing phenomenology in event management research. *International Journal of Event and Festival Management*, 5(1).

Ziakas, V., & Costa, C. A. (2011). The use of an event portfolio in regional community and tourism development. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(3-4).