

FEDERACIÓN PANTALLA

Federación Estatal de Coordinadoras de Festivales de Cine y Contenidos
Audiovisuales

INFORME DIAGNÓSTICO

Diseño de Audiencias en Festivales de Cine Afiliados:
Estado de la Cuestión, Retos y Propuesta Metodológica

Marzo 2026

Documento de uso interno



International Creative Consultant



isona.admetlla@gmail.com



00 49 151 1163 5722



1. Introducción y Propósito del Informe

El presente informe recoge las conclusiones de una sesión de trabajo celebrada en marzo de 2026 en el Festival de Málaga con representantes de varios festivales de cine afiliados a la Federación Pantalla. La sesión tuvo como objetivo identificar, desde la práctica cotidiana de los festivales, cuáles son sus principales retos en materia de audiencias: cómo las construyen, cómo las miden y qué herramientas o recursos les faltan para hacerlo mejor.

Este documento persigue tres propósitos:

- Trazar un estado de la cuestión sobre la gestión de audiencias en el ecosistema de festivales afiliados a Pantalla, poniendo en diálogo los testimonios recogidos con los datos y objetivos de la Federación.
- Identificar las problemáticas comunes y diferencias relevantes entre festivales de distinto tamaño, perfil y territorio.
- Proponer cómo desde la metodología de Diseño de Audiencias entendida como marco de trabajo útil y transferible, se podría articular una línea de formación y consultoría en la materia desde la Federación Pantalla.

2. Federación Pantalla: Contexto y Marco de Actuación

2.1 ¿Quién es Pantalla?

Pantalla es la Federación Estatal de Coordinadoras de Festivales de Cine y Contenidos Audiovisuales. Fundada en 2020, en plena crisis de la pandemia, nace con un objetivo declaradamente sencillo: conectar a los festivales y muestras cinematográficas del país, que hasta entonces habían funcionado como islas sin contacto mutuo.

En la actualidad agrupa a 8 coordinadoras regionales y 185 festivales y muestras de 14 comunidades autónomas, lo que supone más del 50% de los festivales registrados en el ICAA a nivel estatal. La Federación trabaja activamente para ampliar su representación a territorios como Andalucía, País Vasco y Canarias.

2.2 Principios y Manifiesto

Pantalla trabaja bajo un conjunto de principios que orientan su acción: diversidad, pluralidad, igualdad, solidaridad, sostenibilidad, calidad y dignificación del trabajo cultural. Su manifiesto recoge nueve compromisos que son directamente relevantes para el presente informe:

- Defender los derechos de los profesionales del sector.
- Reforzar el reconocimiento social, económico y cultural de los festivales de cine.
- Tejer relaciones institucionales y sectoriales.
- Promover un marco de protección para los festivales de cine.
- ★ Crear y dinamizar públicos afines y activos.
- ★ Crear puntos de encuentro entre público y profesionales.
- ★ Potenciar la sostenibilidad y la accesibilidad.
- Poner en valor los festivales como descubridores de talento emergente y de autor.
- Prestar especial atención a la España vaciada.

Los puntos marcados con ★ apuntan directamente al trabajo de audiencias y son el punto de partida lógico para articular una propuesta formativa en diseño de audiencias desde la propia Federación.

2.3 El Ecosistema Según la Radiografía 2025

La Radiografía de los Festivales de Cine en España (Pantalla — ICAA, 2025) ofrece el primer retrato sistémico del sector. Los datos más relevantes para este informe son:

- Más de la mitad de los festivales afiliados tienen presupuestos inferiores a 50.000 euros.
- La dependencia de fondos públicos es muy elevada en todos los tramos presupuestarios.
- El voluntariado sigue siendo esencial, especialmente en festivales de menor tamaño.
- Los festivales programan de media más de 60 obras por edición, con fuerte presencia de cortos, documentales y cine de autor.
- Las temáticas frecuentes —derechos humanos, género, sostenibilidad, diversidad— reflejan una programación comprometida.
- La mayoría desarrolla actividades a lo largo del año, más allá de las fechas del festival.

Este contexto de escasez de recursos, alta vocación y fuerte dependencia institucional configura un ecosistema en el que el diseño de audiencias aún no se ha incorporado como práctica sistemática, aunque el interés y la necesidad son muy claros.

3. Estado de la Cuestión: Cómo Trabajan las Audiencias los Festivales Afiliados

La sesión de trabajo permitió recoger testimonios de primera mano de cinco festivales con perfiles muy distintos. A continuación se presenta una tabla resumen, seguida de un análisis de los patrones comunes y las diferencias relevantes.

Festival	Tipo / Temática	Territorio	Presupuesto estimado	Reto principal en audiencias
Festival ANDALESGAI (Fund. Triángulo)	Cine LGTBI+	Sevilla / Andalucía	Pequeño (<50K€)	Anticipación, capacidad de equipo, diversificación de público
Nuevos Realizadores_ Festival de Madrid	Nuevos talentos	Madrid	Mediano	Identidad difusa, financiación irregular, público envejecido
Festival de Alcalá de Henares (ALCINE)	Generalista / territorial	Este de Madrid	Mediano	Sin métricas sistemáticas; crecer con menos recursos
FOCO / Festival de Cortometrajes Ciudad de Oviedo	Cortometrajes asturianos	Oviedo / Asturias	Mínimo (<10K€)	Obstaculización institucional, identidad local, XVI ediciones sin haber logrado escalar
REC Festival (Tarragona)	Opera prima / nuevo talento	Tarragona / Catalunya	Mediano-gran de	Rejuvenecimiento de público, sostenibilidad de redes europeas

3.1 Patrones Comunes Identificados

a) El objetivo prioritario es llenar sala, no medir impacto

En la práctica de la mayoría de los festivales consultados, el indicador de éxito por excelencia sigue siendo la ocupación de sala. Esto responde a una lógica económica comprensible —los derechos de exhibición y los alquileres de salas tienen un coste fijo que hay que amortizar—, pero tiene el efecto colateral de dejar en segundo plano preguntas más estratégicas: ¿quién viene? ¿por qué viene? ¿a quién se quiere llegar y no llega?

b) Ausencia generalizada de herramientas de medición

Casi ningún festival de los consultados cuenta con un sistema sistemático de recogida de datos sobre su público. Las estimaciones se hacen “a ojo” (franja de edad, perfil visual) o con encuestas esporádicas no vinculadas al festival. Solo el Festival de Alcalá de Henares ha incorporado recientemente un sistema de gestión de entradas que comienza a generar datos segmentados, y el REC ha empezado a implementar acciones en esta dirección

c) La estrategia de audiencias es reactiva, no prospectiva

La mayoría de los festivales diseña su estrategia de captación de público a posteriori, una vez cerrada la programación. Se identifica qué etiquetas temáticas tiene cada película y se contacta con colectivos afines. Esto es efectivo pero lento, y requiere un margen de tiempo —de uno a dos meses— del que muchos festivales no disponen. El diseño de audiencias, entendido como proceso que empieza antes de la programación y no después, está prácticamente ausente.

d) El capital humano es el cuello de botella estructural

La falta de una persona dedicada específicamente a la estrategia de audiencias es una constante. Los equipos son pequeños, multitarea, con remuneraciones simbólicas o voluntarios. En muchos casos, quien se ocupa del marketing es también quien gestiona la logística, las acreditaciones y el contacto con los medios. Ningún festival pequeño puede permitirse un perfil especializado en audiencias sin financiación específica.

e) El relato ante los financiadores es una debilidad compartida

Varios festivales reconocen que les cuesta trasladar a instituciones y patrocinadores un relato coherente sobre su impacto y su valor o que no hay interés del otro lado. En parte porque no tienen los datos para sustentarlo, y en parte porque no han articulado una narrativa estratégica clara sobre para quién hacen lo que hacen. Esto repercute directamente en la fragilidad de sus fuentes de financiación.

3.2 Diferencias Relevantes Según el Perfil del Festival

No todos los festivales se enfrentan al mismo problema. La tabla siguiente resume las diferencias más significativas:

Dimensión	Festivales pequeños / voluntarios	Festivales medianos / profesionalizados
Objetivo principal	Supervivencia y continuidad	Crecimiento y fidelización
Medición de audiencias	Ninguna o muy informal	Incipiente (ticketing, filmin, encuestas)
Relación con instituciones	Tensa o inexistente	Negociada, con dependencia
Identidad del festival	Clara pero poco comunicada	En redefinición o consolidada
Accesibilidad e inclusión	Aspiracional, sin recursos	En proceso, con experiencias piloto
Formación de nuevos públicos	Colaboraciones puntuales con colegios	Programas propios o en alianza

4. Retos Específicos Identificados por Área

4.1 Captación y Diversificación de Público

El reto más mencionado en la sesión fue la dificultad de llegar a audiencias que no van al cine, o que no visitarían el festival por su etiqueta temática. Algunos festivales han explorado vías interesantes:

- Proyectar en espacios con público ya constituido (cines de versión original, fundaciones culturales, filmotecas) para acercarse a audiencias que de otro modo no participarían.
- Usar la programación paralela —conciertos, exposiciones, acciones de calle— como puerta de entrada para público no cinefílico.
- Trabajar con colectivos y ONGs como prescriptores y movilizadores de sus propias comunidades.

Sin embargo, estas estrategias requieren tiempo de preparación que los equipos pequeños no siempre tienen, y su efectividad es difícil de medir sin herramientas específicas.

4.2 Envejecimiento del público, nuevos públicos y audiencias jóvenes

El envejecimiento progresivo del público de festivales es una preocupación transversal. El REC Festival y el Festival de Alcobendas han experimentado con programas dirigidos a jóvenes con resultados distintos:

- Los programas de “jóvenes programadores” tienden a atraer a quienes ya tienen interés en el cine, sin ampliar la base de público.
- Los programas de creación —donde jóvenes realizan sus propias obras que se proyectan en el festival— han demostrado mayor capacidad de movilización: los autores traen a su red social, generando un efecto multiplicador orgánico.
- Las sesiones matinales con colegios y la colaboración con centros de Formación Profesional vinculados a la imagen y el sonido son los canales más efectivos de educación cinematográfica a medio plazo.

4.3 Accesibilidad e inclusión

La inclusión aparece como una aspiración compartida pero difícilmente ejecutable sin financiación específica. Los principales debates que emergieron en la sesión:

- Sesiones signadas: el coste de intérpretes de lengua de signos (≈300–400€/sesión) es prohibitivo para festivales pequeños. Cuando se activan de forma parcial, generan críticas por no cubrir toda la programación.
- Sesiones tranquilas (luz tenue, tolerancia al ruido): pensadas para personas con autismo, neurodivergencia o familias con bebés. Algunos festivales las han probado con buenos resultados de público nuevo.
- Sesiones familiares: identificadas como nicho de audiencia potencial, pero sin recursos para implementarlas en la mayoría de casos.

La paradoja que emerge es que la inclusión genera valor público y argumental ante financiadores, pero el coste de implementarla no está contemplado en ninguna línea de subvención directa.

4.4 Financiación y relato institucional

La dependencia de fondos públicos combinada con la precariedad de los equipos genera un círculo vicioso: sin datos de audiencia, es difícil justificar el impacto; sin financiación, es imposible producir esos datos. Los festivales más exitosos en este área (REC Tarragona, Festival de Alcalá de Henares) han roto este círculo gracias a:

- Articular un relato estratégico claro sobre su propósito y su público objetivo antes de acudir a las instituciones.
- Buscar alianzas con entidades fuera del sector audiovisual (servicios de atención a la mujer, centros cívicos, fundaciones) que les dan legitimidad y amplitud de impacto.
- Acceder a financiación europea (Creative Europe/MEDIA, Erasmus+) con proyectos de desarrollo de audiencias, lo que a su vez revaloriza el festival ante las instituciones locales.
- Crear o presionar para crear líneas de subvención específicas para festivales estratégicos, como hizo el REC junto a otros festivales catalanes.

5. Diseño de Audiencias: Marco Metodológico Propuesto

El Diseño de Audiencias (Audience Design) es una metodología de gestión cultural que sitúa al público —real y potencial— en el centro del proceso de planificación de un evento cultural, desde la concepción de la programación hasta la evaluación del impacto. No es solo marketing: es una herramienta estratégica que permite tomar decisiones mejores y comunicarlas con mayor eficacia.

5.1 ¿Por Qué Diseño de Audiencias para Festivales?

El diseño de audiencias es especialmente pertinente para el ecosistema de festivales afiliados a Pantalla por varias razones:

- Los festivales tienen una vocación de impacto social y cultural que va más allá de la taquilla, pero rara vez la documentan o la comunican de forma sistemática.
- Los financiadores públicos y privados demandan cada vez más evidencias de impacto y diversidad de público, no solo datos de ocupación.
- La metodología permite adaptar la programación y las actividades paralelas a las necesidades reales de la comunidad, en lugar de programar por inercia o por tradición.
- Es escalable: puede aplicarse con recursos mínimos en festivales pequeños y con mayor profundidad en festivales medianos o grandes.

5.2 Principios Clave de la Metodología

Los cinco principios del Diseño de Audiencias

- 1. Partir de datos, no de presunciones. ¿Quién viene hoy? ¿Por qué? ¿Quién no viene y podría venir?
- 2. Definir objetivos de audiencia antes de programar, no después.
- 3. Trabajar en colaboración con agentes del territorio: asociaciones, colegios, centros cívicos, entidades sociales.
- 4. Medir y documentar el proceso: tanto lo que funciona como lo que no.
- 5. Comunicar el impacto con datos y relatos concretos, para financiadores e instituciones.

6. El Diseño de Audiencias como Marco de Referencia

El diagnóstico recogido en este informe pone de manifiesto que los festivales afiliados a Pantalla comparten una necesidad que va más allá del marketing o la comunicación: necesitan una manera de pensar el público de forma sistemática, antes de que empiece la programación, no después. La metodología de Diseño de Audiencias (Audience Design), desarrollada desde el Torino Film Lab (TFL) y aplicada al contexto específico de festivales de cine a través del programa WCF Audience Strategies on the Road, ofrece precisamente ese marco.

No se trata de una herramienta de marketing ni de un protocolo de captación de espectadores, el diseño de audiencias es ante todo un cambio de paradigma: pasar de programar películas a pensar para quién se programa, y hacer de esa pregunta el punto de partida de toda decisión estratégica del festival.

6.1 Por qué esta metodología es relevante para los festivales afiliados a Pantalla

La metodología de Diseño de Audiencias conecta directamente con los retos identificados en la sesión de trabajo:

- Permite definir objetivos de público más allá de la ocupación de sala, construyendo un relato de impacto útil ante financiadores e instituciones.
- Proporciona herramientas para conocer, caracterizar y analizar las audiencias actuales y potenciales, partiendo de metodologías cualitativas accesibles incluso para equipos pequeños.
- Invita a revisar las estrategias de programación y convocatoria desde una perspectiva formativa y de transformación social, rompiendo el tabú de que el cine europeo o independiente es inaccesible para audiencias amplias.
- Fomenta la colaboración con otras instituciones culturales y agentes del territorio, compartiendo recursos e información en lugar de operar de forma aislada.
- Es escalable: puede adaptarse a festivales de mínimos recursos y a festivales en proceso de profesionalización, sin imponer un modelo único.

6.2 Una propuesta en construcción

Este informe no pretende diseñar una propuesta formativa cerrada. El objetivo de este primer diagnóstico es abrir la conversación: explorar si la metodología de Diseño de Audiencias puede ser útil para los festivales afiliados, en qué forma y con qué condiciones.

Lo que sí puede afirmarse, a partir de la sesión de trabajo y del estado de la cuestión, es que existe una demanda real —aunque todavía mal articulada— de acompañamiento en este ámbito. Los festivales participantes expresaron, de formas distintas, la misma necesidad: contar con alguien o algo que les ayude a pensar estratégicamente el público, no solo a reaccionar sobre la marcha.

Pantalla está en una posición adecuada para ser el espacio desde el que articular esa respuesta: tiene la masa crítica, el mandato y la relación de confianza con los festivales. La pregunta es cómo hacerlo de manera que sea sostenible para la Federación y genuinamente útil para los festivales. Esa pregunta es el punto de partida del trabajo que sigue a este informe.

7. Conclusiones y próximos pasos

La sesión de trabajo que origina este informe ha confirmado algo que la Radiografía de los Festivales ya apuntaba: el ecosistema de festivales afiliados a Pantalla es diverso, vivo y con voluntad de mejorar, pero opera en condiciones de precariedad estructural que dificultan cualquier avance sistemático en materia de audiencias. Las experiencias más interesantes que emergieron en la sesión son, en su mayoría, iniciativas aisladas que no han llegado a generar aprendizaje colectivo.

El primer valor de este proceso es, precisamente, haberlas identificado y puesto en común. El segundo es haber señalado que existe un marco metodológico —el Diseño de Audiencias— que puede servir de referencia compartida para seguir construyendo. No como receta, sino como lenguaje y como brújula.

Las conclusiones apuntan en una dirección clara: tiene sentido continuar este trabajo, profundizar en el diálogo con los festivales y explorar cómo Pantalla puede acompañar ese proceso de forma práctica y sostenible. Para ello se proponen los siguientes pasos inmediatos.

Próximos pasos sugeridos

- Compartir este informe con la federación y los festivales participantes en la sesión para validar las conclusiones y recoger aportaciones.
- Abrir una conversación interna en Pantalla sobre cómo integrar el diseño de audiencias en la línea de formaciones y recursos ya existentes.
- Identificar de 3 a 5 festivales afiliados que quieran participar en una experiencia piloto como punto de partida para seguir aprendiendo.
- Mantener el diálogo abierto: la sesión de trabajo ha sido un inicio, no un cierre.



International Creative Consultant

✉ isona.admetlla@gmail.com

☎ 00 49 151 1163 5722

