

Doctor Jaime Tacher y Samarel
Director General de la DGTVE

C. Carlos J. González Morantes
Director del CETE

Salvador Camarena Rosales
Subdirector Académico

Ana Gabriela Espinosa Martínez
Jefa del Departamento de Planeación
y evaluación de servicios educativos

Teresita Rangel Albarrán
Jefa del Departamento de Diseño y producción
de publicaciones educativas e informativas

Lilia Castro Paredes
Producción Editorial

Compilación
Carlos Hornelas Pineda

Diplomado en Producción de TV y video educativos

MÓDULO X
PRODUCCIÓN EJECUTIVA

Coordinador del diplomado
Carlos Hornelas Pineda



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN GENERAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE TELEVISIÓN EDUCATIVA
Ciudad de México, agosto de 2001
4ª edición

Esta unidad contiene una selección de
textos inéditos y editados. Es una
producción editorial no lucrativa, para uso
exclusivamente didáctico, con base en el
artículo 148, inciso I, de la Ley Federal del
Derecho de Autor.

Centro de Entrenamiento de Televisión Educativa
Av. Circunvalación s/n esquina Tabiqueros
Col. Morelos, Delegación Venustiano Carranza,
C.P. 15270, México, D.F.
Conmutador 57 04 81 00 exts. 24532, 24632 y 24633
Fax 57 04 81 20, Lada nacional sin costo 01 800 710 27 70
cete@sep.gob.mx
<http://dgtve.sep.gob.mx>

Índice

PRESENTACIÓN

7

¿Y FINALMENTE QUÉ HACEN LOS PRODUCTORES EJECUTIVOS?

Michell Wiese

9

LA PRODUCCIÓN EJECUTIVA

Federico Fernández y José Martínez

17

BIBLIOGRAFÍA

87

Presentación

La tarea de la producción es, particularmente la organización. Cuanta más organización, planificación y control, mejores resultados. El productor como administrador debe velar por obtener una calidad óptima del producto sin descuidar tanto el capital que tienen asignado para tal efecto, como el proceso por el cual el trabajo será realizado; en una palabra, un buen productor es un buen administrador.

Tradicionalmente, se ha visto al productor como aquella figura mítica que, a pesar de imprevistos, obstáculos y diversos tipos de problemas con los cuales se enfrenta, es capaz de sacar adelante un proyecto audiovisual, aun a costa de su personal, equipo, seguridad o economía. Esta visión “mesiánica” del productor pierde vigencia, para sustituirla por la de un profesional altamente especializado que no necesita sortear tales dificultades si se prepara de un modo adecuado.

Podríamos decir que en la producción, las leyes de Murphy cobran rotundidad:

1. Toda tarea es más complicada de lo que se piensa.
2. Toda tarea lleva más tiempo del originalmente previsto.
3. Si algo no previsto, puede fallar, fallará.

El productor debe asegurar todas las condiciones del proyecto para su factibilidad. Entre algunas de ellas se encuentran las relativas a la contratación de diversos tipos de servicios, algunos de ellos, verdaderamente *sui generis*. Para este módulo se seleccionó la lectura *¿Y finalmente qué hacen los productores ejecutivos?* en el cual encontramos reflexiones de un profesional dedicado a esta tarea tan especializada; del mismo modo la lectura de Fernández Díez, nos introduce a las tareas cotidianas del productor ejecutivo, proporcionándonos guías concretas para llevar a cabo el control y supervisión del proyecto asignado.

A través de estas lecturas, se podrá apreciar que el quehacer metódico del productor puede facilitarle su desempeño, su rendimiento y sobre todo, puede apoyarle en conseguir cada vez mejores productos.

Carlos Hornelas Pineda

¿Y finalmente qué hacen los productores ejecutivos?

Michael Wiese*

¿Consiguen el dinero? ¿Ponen de su bolsa? ¿Qué es precisamente lo que hace un productor ejecutivo? Nadie parece realmente saber la respuesta a esta pregunta (salvo los productores ejecutivos y ellos no hablan). El crédito de productor ejecutivo por lo general se muestra en una producción de video al principio (o al final) de manera que llame la atención; sin duda son gente importante.

METADIRECCIÓN

La producción ejecutiva es el arte de la “metadirección”. Uso *meta* en el sentido que se le da en el diccionario de “estar por encima o detrás”; aludo, pues, a cómo detrás del productor y el director está el productor ejecutivo.

Además de conseguir el dinero (sea cual sea la manera en que lo haga), hay otros aspectos del trabajo del productor ejecutivo. El más importante es su trabajo con gente. Y siempre que se trabaja con personas, hay relaciones. La dirección de estas relaciones es parte del dominio del productor ejecutivo. Lo anterior también es cierto de los directores y productores, pero la particularidad del trabajo en este respecto del productor ejecutivo reside en el hecho de que lo realiza a otro nivel, a nivel de una metadirección.

El productor ejecutivo es responsable de todas las relaciones clave. Por un lado las relaciones de negocios con los que financian, con propietarios de instalaciones, distribuidoras, agentes y transmisoras. Por otro lado, las relaciones creativas, pues es el productor ejecutivo quien contrata al productor, al director y al guionista. El concepto del proyecto que se va a realizar puede ser algo que el productor ejecutivo encontró o que él mismo desarrolló. A veces él es la primera persona en preparar el proyecto en cuanto a su financiamiento, como un paquete totalmente elaborado. (En ciertos casos, son los productores quienes llevan sus proyectos ya integrados a un productor ejecutivo para que los lleve a cabo.)

En mi más reciente trabajo desarrollé conceptos con una televisora. Algunos se originaron en la televisora; otros eran míos. Seleccionamos algunos, fueron desarrollados y se les dio “luz verde” para una producción conjunta.

* Producer to Producer: The Best of Michael Wiese in Videography Magazine, Brian McKernan (ed.), Studio City, CA, Michael Wiese Productions, 1995; pp. 45-52. Traducción: Leticia García Urriza.

DINERO, DINERO, DINERO

En este negocio parece que nunca se dice suficientemente la palabra dinero. Cuando decimos que el productor “maneja el dinero”, ¿qué queremos decir? Significa que él o ella es responsable del dinero. No necesariamente significa que el productor ejecutivo pone el dinero. El productor ejecutivo es más bien el responsable de las condiciones de financiamiento del proyecto y de entregar el programa a tiempo y que éste se ajuste al presupuesto. Por tal razón, desde luego, él o ella cuenta con, o depende de otras personas.

Puesto que se depende de otras personas, como productor he aprendido que es muy importante asegurarse de que todos los acuerdos estén claros. Ésta también es una tarea del productor ejecutivo, pero nuevamente en un metanivel. Sin acuerdos la gente enloquecería. Sé que yo entiendo bien lo que pretendo. Todos hemos estado en situaciones donde los acuerdos no fueron suficientemente claros y sabemos lo difíciles que pueden volverse las cosas. Toda la energía tiene que ocuparse en dirimir quién va a recibir qué.

Lo primero que hago es elaborar acuerdos por escrito, claros, con la gente con la que voy a trabajar en un proyecto. Estos acuerdos son normalmente una breve carta o un memorándum (que más tarde puede extenderse a un convenio completamente desarrollado) en donde se estipula de qué proyecto se trata, las responsabilidades de cada una de las partes, honorarios y condiciones de pago (usualmente puestos en marcha con la realización), los créditos y la participación en cuanto a las ganancias (si las hay). Cuando la gente comienza a trabajar en un proyecto y no se le explican las condiciones, puede sentir que camina sobre hielo quebradizo. Esto hace que el comienzo sea inseguro y poco propicio. Lo primero que hace un productor ejecutivo es clarificar la relación en los términos básicos, esto es, de dinero, dinero y dinero. Una vez hecho esto, hay un suspiro de alivio y puede iniciarse con entusiasmo el trabajo creativo.

Las más de las veces yo no me meto en los detalles de un contrato de empleo o de adquisición de derechos. Eso es trabajo de los abogados. Y ellos pueden ir y venir con este asunto durante días, semanas y meses. Ése es su trabajo, y no me interesa participar en él. Me interesa que mi relación con el director, actores y el productor sea “creativa”. No es posible negociar con alguien, por un lado, mientras por otro estás tratando de provocar la inspiración, confianza y seguridad de otros.

No obstante, el productor ejecutivo se encarga de cosas que a otros les resultan desagradables, como negociar, renegociar o simplemente decir lo que necesita decirse. Mi trabajo ha sido entorpecido por propietarios de instalaciones y directores disgustados que trabajan por honorarios. Los malos entendidos en asuntos de dinero son comunes en este negocio. Se pueden encontrar en este respecto muchas variaciones sobre el mismo tema. Y siempre es un problema de dinero, dinero, dinero.

En un plan de rodaje o de postproducción que se extendió más allá de lo previsto –aun cuando el trato original fue por la participación en el proyecto de acuerdo con lo que éste implicara (unos honorarios fijos por todo el proyecto)–, el director (no sindicalizado) quería más dinero, pues requirió más tiempo de lo esperado y decidió retrasar los masters de video como una manera de presionar (hasta que su abogado le diera indicaciones). O el caso de una producción encargada a una compañía productora fuera de la ciudad, con cuyo personal tuvo problemas el productor, negándose a pagar debido a la mala calidad del trabajo; o la compañía productora que advirtió que no enviaría las cintas originales hasta que se le diera un pago considerablemente mayor que el acordado.

En estos casos el productor dejó incompleto el trabajo, ¡había que llamar al productor ejecutivo! Me negué a ser chantajeado. Pero convine en ser justo y en que habíamos hecho un trato que podíamos cumplir, y que yo apresuraría su cumplimiento, pero sólo una vez que los masters fuesen devueltos. ¿Pero cómo hacerlo?

Tienes que ponerte en el lugar de la parte que se siente agraviada. Yo he estado en esa situación y sé lo que se siente. Pueden estar temiendo que los engañen. La primera regla en este trabajo es asegurarles que, por tu integridad personal misma, no serán engañados. Les digo algo así como: “Miren, lo primero que quiero es que devuelvan nuestras cintas por mensajería. Una vez que lo hagan, vuélvanme a llamar y renegociaré sus pagos. Probablemente pague el excedente que solicitan (lo que rebasó lo presupuestado), pero tienen que justificar los gastos. Puede ser que consigan menos de lo que están pidiendo, pero al final les pagaré, con todo, más de lo que se convino en un principio. Ambas partes cederemos algo. Se acabará la pelea, y todos vamos a estar conformes con el resultado”.

Funciona cuando creas las condiciones para un acuerdo entre las partes, para que queden conformes y se resuelva la disputa. Si se parte de una base de confianza, no es difícil que la gente vuelva a trabajar junta.

No permito que los problemas persistan por mucho tiempo; no me agrada esa sensación. Trato de estar dispuesto a hacer un esfuerzo, por más que ello me coloque en una posición incómoda, para que la parte que se siente estafada (sea cual sea la razón) no se vea afectada financieramente y podamos terminar a la brevedad posible. Aun cuando las cosas se hayan torcido y hubo algunos malentendidos, ambas partes terminan satisfechas. Para tener una carrera exitosa en la producción de videos, debes favorecer la buena voluntad y las buenas relaciones a largo plazo.

Para lograrlo yo he tenido que saber no sólo cuáles son mis necesidades, sino también las de las otras personas. Uno debe saber lo que quiere, pues no se puede lograr algo que no sabe qué es. Y así, de alguna forma (con naturalidad), el logro llega más fácilmente. Es posible que tengas que guiar, instruir, engatusar o demandar. Pero si tú sabes lo que quieres y deseas y puedes comunicarlo, lo consigues.

NO HAY QUE CRUZAR ESTA LÍNEA

Hay una línea, empero, que estoy aprendiendo con base en experiencias recientes, que no debe ser cruzada. Tiene que ver con el lugar donde empieza y termina el trabajo del productor ejecutivo, antes de que se inmiscuya en un ámbito que es responsabilidad de otra persona. Si tú contratas a un productor, entonces será labor del productor producir. Si un productor ejecutivo tiene que intervenir en el trabajo de producción (dirección o redacción del guión), tal hecho constituye un reconocimiento de que su contratación no fue la más acertada. El primer deber del productor ejecutivo es hacer una contratación conveniente. Si esto no lo haces bien, es tiempo de que busques otro trabajo.

Una vez que has contratado a alguien, has pactado ya la labor que realizará, su dominio ha sido establecido, tendrás que vivir con esa decisión, a menos que las cosas se descaminen. De otra forma tendrás que dar marcha atrás. Tu labor es, pues, constituir un respaldo en la mayor medida posible y poner en juego tus talentos, habilidades e ideas cuando se requiera. Pero esperarás que las más de las veces no se requiera.

A mí me fue difícil entender eso. “¿Qué quieres decir con que no te interesa oír lo que tengo que decir?”, refunfuñaba mi ego herido. “Tú, bobo, ya has contratado a la mejor gente que pudiste para cumplir con los compromisos. No es tarea tuya”, replicaba yo.

A menudo deseo hacer algo simplemente para asegurarme de que todavía puedo. Pero ése no es mi trabajo, ahora lo entiendo, “Si quieres dirigir, idirige entonces!”. En la producción ejecutiva no hay lugar para confusiones respecto al papel que uno desempeña.

He comentado hasta aquí el misterioso arte de la producción ejecutiva con referencia al manejo de personas, dinero y relaciones, la creación de acuerdos y el área de competencia del productor ejecutivo. Pero hay más.

ESTABLECER LOS LÍMITES

El productor ejecutivo tiene la palabra final. Es el responsable de todos los aspectos de la producción y ante sus empleadores, ya sea una televisora, una compañía de video u otro tipo de corporación. Todo proyecto tiene restricciones que pueden tener que ver con el presupuesto, el plan de trabajo, el formato o el contenido. El productor ejecutivo, y todo aquel que trabaje con él, debe también ajustarse a estas limitaciones. Los límites deben ser claramente definidos a todos, pues si tú o las personas que trabajan para ti los ignoran, no volverás a trabajar. Te quitarán tu “credencial de productor ejecutivo”, pues a ti fue a quien contrataron para vigilar la realización del proyecto.

SOLTAR LA CUERDA

En oposición con el papel que se pide que desempeñe el productor ejecutivo en cuanto a “delimitar” perímetros, existe otro aspecto de su trabajo que requiere que logre la mayor contribución posible por parte del equipo y el reparto contratados.

Yo trato de dejar a la gente que trabaja conmigo bastante margen para moverse. En ocasiones me ha sido difícil hacerlo porque también me gusta sentir que controlo mis proyectos. Con todo, a la vez trato de ver qué tanta responsabilidad puede alguien manejar.

Me han sido encomendados trabajos donde tenía una enorme responsabilidad, y he tenido trabajos donde no se me ha dado ninguna. En el primer caso, mis jefes consiguieron diez veces lo que me pagaron, mientras que en el segundo, no obtuvieron más que lo que pidieron. La mayoría de la gente que trabaja en este negocio lo hace porque disfruta el trabajo que le permite expresar su creatividad tanto como sea posible.

Si tú permites que la gente dé más de sí misma, lo dará, y si se las arregla, la calidad del proyecto superará su costo presupuestal. El nuestro no es un trabajo en serie. De hecho, es posible que sea uno de los últimos negocios del mundo donde aún hay un trabajo ético. La gente en este negocio se preocupa por la calidad de su trabajo, y ofrece calidad porque su propia integridad lo exige (independientemente de lo que se les pague). Los productores, directores, guionistas, técnicos y actores quieren sobresalir, crearse “un golpe de suerte”, y la oportunidad de realmente tener una realización. Cuando he conseguido financiamiento para un proyecto, disfruto mucho la posibilidad de ofrecer a otros una oportunidad. Sé que si le doy a la gente creativa una oportunidad, nueve de diez veces su trabajo superará mis expectativas. Si concedes a las personas más responsabilidad que la que han tenido, tienes tú mismo la oportunidad de verlas realizar cosas grandiosas. Si las limitas, los resultados serán también limitados. A quienes te contratan no les importa cómo hagas para que se realice el trabajo ni de qué filosofía te valgas. Ellos quieren resultados. Tú, como productor ejecutivo, tienes que ver que el trabajo se concluya a tiempo y dentro de lo presupuestado.

Esto significa que tienes que confiar en tu gente y comunicar con toda claridad las restricciones que existen. Y, al mismo tiempo, debes permitirles que den lo más que puedan para que logren los mejores resultados posibles. Un productor ejecutivo debe de estar preparado para de vez en cuando refrenar a sus colaboradores recordándoles cuales son los límites. No hay una libertad absoluta. (En ocasiones tienes que gritar “¡Alto!”, pues de no hacerlo, estarás todavía trabajando en el proyecto después de la fecha límite).

INTERVENCIONES

En una ocasión tuve que intervenir, contra los deseos del director, después de tres días de grabación. Se había acabado la cinta y estábamos muertos de cansancio. El equipo de trabajo hacía rato que tenía que haberse ido y era tiempo de regresar el equipo rentado. El director suplicaba, “una toma más”, mientras yo lo arrastraba fuera del estudio en la violenta realidad del amanecer. No me agradó nada, pero tuve que decir, “Lo siento, hemos terminado por hoy”.

En otra ocasión, pedí a un productor que cancelara varios días de grabación aún no realizada, pues sentí que ya había material más que suficiente para hacer un espectáculo grandioso. Le sugerí que se editara lo que teníamos y entonces se viera si hacía falta más. No fue necesario grabar más.

EL PROCESO CREATIVO

Lo más importante con respecto a las otras personas es darse cuenta de que todos vemos las cosas de maneras muy, muy diferentes –hablando de los casos extremos–. Todos damos por sentado que por el solo hecho de hablar el mismo idioma, entendemos lo que los demás quieren decir. No es así. Suponerlo puede llevar a problemas enormes y a una gran frustración. Si partes de la premisa de que los seres humanos perciben las cosas de maneras muy distintas, podrás por lo menos de tratar de entender cómo piensan y trabajan otras personas.

DIFERENCIAS CREATIVAS

Previamente a la mayoría de las sesiones de grabación de voz, se prepara un guión. Se va entonces al estudio y se sigue el guión. En una ocasión –en que el talento también tuvo un control creativo decisivo en un proyecto– alguien muy capaz en su oficio se negó a usar el guión aun cuando había intervenido en su preparación. Esta persona dijo: “No puedo trabajar de esta manera. Tengo que ver cómo lo siento, y después hacerlo”. Ninguna argucia iba a ser capaz de hacer que cambiara su punto de vista. Convenir con él suponía seguir el camino de la menor resistencia. Me di cuenta de que así funcionaba dicha persona y que así saldría bien. Como productor ejecutivo, tuve que relajarme y apoyarlo para que diera rienda suelta a su creatividad sin importar que yo pensara que la mayoría de la gente no trabaja de esta forma y que hacerlo así resulta muy caro. Mi deber era crear un ambiente favorable para que lográramos obtener de la sesión el mejor resultado posible.

Voy a dar otro ejemplo: Muchas veces el director es también el entrevistador en un documental. Ya se había realizado el primer corte

previo a la filmación del entrevistado. Ibamos a filmar unas cuantas líneas de material de articulación con el entrevistado, el cual serviría para vincular los diversos segmentos. Las cámaras comenzaron a grabar. En lugar de seguir el guión, comenzando con el primer párrafo y siguiendo hacia delante, la directora comenzó haciendo preguntas al entrevistado. ¡No estábamos consiguiendo nada del material previsto en el escrito!. Veinte minutos después me pareció oportuno interrumpir el trabajo. Le pedí a la directora que me acompañara afuera, lejos del entrevistado y el equipo, le pregunté por que no se estaba grabando el material del guión y le pedí por favor que se basará en él. No quería que hubiera improvisaciones. Ella se enfadó muchísimo y se puso a la defensiva. Me dijo que mi intervención sabotaba su estrategia para relajar al entrevistado y darle confianza. Dijo que de todos modos estábamos consiguiendo lo que necesitábamos, aunque no fuera con base en lo escrito. No estuve de acuerdo, y le dije que no sólo el entrevistado ya estaba todo lo relajado que podía estar, sino que nada del material iba a poder usarse, pues no se ajustaba al enfoque que le habíamos dado al documental. La directora pareció no escucharme. Pense que con mi intervención lo había echado toda a perder. No sólo no íbamos a logra nada, sino que había hecho que la directora se enfureciera. Pero unos minutos después de volver a las cámaras la directora comenzó a trabajar con base en el guión. Hicimos lo que estaba escrito.

Sin embargo, siempre lo pienso dos veces antes de interrumpir la filmación, y rara vez lo hago. En este caso me vi obligado a hacerlo. ¿Sobrepasé mis límites? La directora se enfadó muchísimo y se sintió amenazada. Sin embargo, no creí que fuéramos a conseguir lo que necesitábamos e intervine. Ésa es una prerrogativa de productor ejecutivo. A veces haces uso de ella; a veces no es agradable.

Daré un ejemplo más de cuán diferente trabaja y piensa la gente. En cierta ocasión fui a la grabación de un documental para ver cómo iban las cosas. El director sabía con toda precisión lo que quería, en grado tal que resultaba asombroso. No sólo había visualizado de antemano cada escena, sino que sabía exactamente cuánta cinta correr al principio de una escena para la voz en off. Sabía lo que quería que el narrador dijera y cuánto tiempo debía durar su participación. También sabía cómo editaría, exactamente qué filmar, y justo eso era lo que estaba haciendo. No estaba filmando un poco más “por si acaso”. Raras veces tengo una idea clara de cómo armonizará todo al reunirlos, así que hago que se grabe más cinta como en un reportaje. Lo que él estaba haciendo iba tan bien que yo no tenía nada que hacer: así que lo dejé.

El productor ejecutivo no es ni el director ni el productor, de modo que su tarea no es dirigir ni producir, sino más bien conducir el trabajo tanto del productor como del director, apoyándolos tanto como sea posible.

A continuación enumero algunos de los objetivos que debe tener en mente un productor ejecutivo:

- Seleccionar a las personas convenientes para los trabajos adecuados y para que conformen un equipo.
- Asegurarse de que las habilidades de quienes participarán en el proyecto sean complementarias, no suplementarias.
- Hacer que la gente desarrolle en la medida de lo posible un trabajo creativo.
- Mantener vivo el entusiasmo del equipo.
- Permitir que la gente dé rienda suelta a su creatividad cuando ello dé realce al proyecto.
- Hacer que la gente se sienta a gusto con lo que hace.
- Allanar a todos el camino. Jugar un papel que favorezca su mejor desempeño.
- Ser el guía y árbitro final. Dar la última palabra.
- Ser el enlace entre los grupos de financiamiento, comercialización y producción.
- Anticipar los posibles problemas y sus soluciones.
- Tener una visión del proyecto completo, de principio a fin.
- Asegurarse de que el proyecto sea consistente con las metas de comercialización y promoción.
- Estar enterado de qué tanto el proyecto está siguiendo el curso adecuado.

La producción ejecutiva*

Federico Fernández y José Martínez

La planificación, organización y control que exige la producción de programas audiovisuales tiene que seguir un proceso coherente y estructurado que permita la resolución con éxito de todas las actividades que implica la fabricación del producto.

La tarea de producción comienza en el mismo momento que se perfila el proyecto e incluso se prolonga después de que éste haya finalizado. En este capítulo se describen ordenadamente, tal como se suceden en la práctica, las funciones y técnicas de la producción a lo largo de todo el desarrollo desde la idea inicial hasta la explotación y comercialización del producto.

ESTUDIO DEL PROYECTO

Aunque en un sentido estricto el proyecto de producción comprende el proceso que se extiende desde la gestación hasta la consecución del producto, la realidad es que, en el campo audiovisual, se denomina “proyecto” a una propuesta de programa más o menos definida y detallada que suele ser la primer referencia escrita del producto que se desea obtener. En esa propuesta las referencias van dirigidas a la naturaleza y características definitorias del producto, y en raras ocasiones contiene datos sobre el proceso de producción.

Un “proyecto-propuesta” de programa para televisión puede consistir en una descripción del tipo de programa (concurso, magazine, debate, etcétera) en el que se señala el público al que va dirigida, la duración, la franja horaria prevista para su emisión, el número de programas, el presupuesto de base, la figura o figuras principales (actor, director, presentador), y todas aquellas observaciones que contribuyan a convencer al “cliente” de la bondad del producto como, por ejemplo, la posibilidad de patrocinio.

En la práctica de la producción para televisión suele bastar con esta descripción esquemática, avalada por una figura de prestigio, para conseguir la aceptación del proyecto.

Si se trata de un dramático, el primer paso puede consistir en una meca anécdota que describe la línea de acción principal de la historia (idea dramática), a la que se suele acompañar de la idea temática (tesis o contenido de la historia).

* Tomado de: Fernández, Federico y José Martínez. *La dirección de producción para cine y televisión*. Paidós, Barcelona, 1997, pp. 67-162.

A estas ideas se les añade información del tipo de la señalada anteriormente: descripción de las características de los personajes, conflicto, tipo de público, etcétera. En los dramáticas, el proyecto-propuesta suele estar mucho más elaborado. Puede ir desde una sinopsis de 5 o 6 páginas, a la cual se le puede añadir un tratamiento y un guión literario completo, hasta un proyecto muy detallado que incorpore, además, guión técnico, plan de producción, presupuesto, etcétera. En el mejor de los casos puede incluirse un episodio piloto.

Es evidente que cuanto más desarrollado esté el proyecto más válida y fiable resultará la evaluación del mismo. Cuanto más se acerque la propuesta a un proyecto del producto más seguros estaremos respecto a lo que queremos hacer.

Con todo, la mejor forma de evaluar un proyecto es cuando ya ha tomado cuerpo real. Por ella, en ocasiones, y si se trata de una serie, se realiza un episodio piloto. La elevada inversión que se precisa para producir esta primera entrega de la serie hace que muchas productoras y televisiones desistan de esta práctica.

En EE.UU. lo habitual es que las cadenas paguen un 80 por ciento del coste de este episodio piloto a las productoras cuyos proyectos han sido aceptados. La práctica allí está muy generalizada mientras que en Europa es menos corriente.

También en EE.UU. existen numerosos profesionales especializados en la búsqueda, valoración y desarrollo de ideas, productores, ejecutivos de las cadenas, lectores de guiones, etcétera, por cuyas manos pasan centenares de proyectos de los cuales sólo unos pocos logran superar la criba, con retoques y modificaciones, hasta que finalmente son aceptados. Ello no quiere decir que lleguen a realizarse. Muchos quedarán aparcados en los archivos de los productores. La elaboración del proyecto de producción y su evaluación es un paso posterior que se efectúa cuando existe la intención de poner en marcha su ejecución.

En cualquier caso, el proceso de gestación comienza con una idea o concepto que resume de forma sintética la estructura de la acción y el carácter de los personajes y que, en muchos casos, es presentada en ese estadio y aceptada como “proyecto”.

Si la idea coincide con los intereses de la televisión se establecen, a continuación, los objetivos referidos a plazo de realización, coste y calidad, y se desarrolla en detalle hasta obtener el guión literario que responda al objetivo perseguido.

La entidad promotora evalúa artística y funcionalmente en todas sus fases previas el guión para asegurarse de que responde a sus expectativas, y sólo cuando está convencida de la viabilidad y éxito del producto lo entrega a un director de producción para que valore los costes del proceso de producción y su probable rentabilidad.

A partir de este guión, aunque no sea definitivo, un director de producción puede desglosarlo y prever un plan de producción que permita realizar una evaluación aproximada de la valoración económica del proyecto.

La evaluación integral

De la idea al guión literario

Los programas de ficción dramática, películas de cine, telefilmes, series, etcétera, por su alto coste, suelen sufrir un proceso de evaluación intenso en cada una de las fases del proyecto.

Es preciso valorar la *idea dramática* tomando en consideración aspectos tales como los siguientes:

¿Conecta el suceso relatado con el público?, es decir, ¿le afecta de forma real o simbólica? ¿Su estructura es clara? (planteamiento, desarrollo, desenlace). ¿El conflicto es evidente? (protagonista *versus* antagonista; protagonista *versus* él mismo, etcétera). ¿Tiene peso el personaje? (dimensiones físicas, psicológica y emotiva). ¿Se aprecia la motivación del protagonista? ¿Provoca la identificación del espectador? Los fines del protagonista ¿pueden motivar al público? Y el clímax ¿es fuerte?, ¿poco previsible aunque justificado por el desarrollo? ¿Es rápida la resolución, coherente y sorprendente a un tiempo?, etcétera.

Sobre la idea temática

El tema titulado ¿es de interés para el espectador? ¿Puede ser aceptada la tesis sin herir susceptibilidades de un sector del público? ¿Sufre el protagonista evolución o cambios de carácter, fortuna o pensamiento? ¿La idea temática se expresa en las interacciones entre personajes? ¿Contribuyen las subtramas a revelar la idea temática mientras avanza la acción principal?, etcétera.

A medida que la idea toma forma y se plasma en desarrollos posteriores, la evaluación se hace más precisa. A partir de una sinopsis o, mejor aún, de un *guión literario*, puede evaluarse la estructura general, valorando la adecuación de los diferentes actos en que se divide la historia y los puntos de inflexión que dan interés y mantienen la atención del espectador.

Es, normalmente, a partir del guión literario cuando se precisa la intervención de un director de producción para que efectúe el presupuesto tras el desglose de las necesidades de todo tipo que demanda la ejecución del proyecto.

La valoración

Una vez la entidad promotora entrega el guión literario, aunque no sea definitivo, a un director de producción, éste efectuará un desglose en el que considerará escenarios y locaciones (interiores y exteriores, día o noche), personajes (principales, secundarios, figurantes, etcétera), efectos especiales precisos, y todo aquello que aporte datos sobre los requerimientos de la producción (personal, equipos, materiales, etcétera).

A partir del desglose, el director de producción prepara, en este estado, un primer plan de trabajo para calcular la duración de la producción y deducir un coste estimativo denominado “por debajo de la línea”

(significa que al evaluar los costes no se ha considerado a los guionistas definitivos, ni al productor, ni al director o realizador, ni a los actores protagonistas). La fiabilidad de este presupuesto depende de la experiencia y profesionalidad del director de producción pues hasta que no se cuenta con un guión definitivo y un plan de trabajo real no puede establecerse el presupuesto final.

A pesar de la falta de concreción del proyecto en esta fase, el director de producción (que conoce en profundidad, entre otras muchas cosas, el proceso de producción, el mercado audiovisual, la legislación laboral, las fórmulas de contratación y las normas escritas y no escritas de los métodos de trabajo del sector), puede hacer una primera valoración del coste de los recursos necesarios para llevar a término la producción.

Valorará también el coste salarial del personal “por debajo de la línea” según el tiempo estimado de contratación y las cargas asociadas (seguridad social, impuestos y retenciones), el coste de alquiler de los estudios que se prevén, las salas de postproducción, los medios técnicos, la construcción de decorados, el vestuario, el *atrezzo* y la ambientación de decorados y localizaciones, los transportes y viajes, el coste de las músicas, derechos, registros, cintas de video o película cinematográfica, los revelados, los seguros que afianzan el buen fin de la producción, determinará un margen para imprevistos, etcétera.

Con esta estimación la entidad promotora puede valorar la viabilidad económica de la producción y decidirse a reunir la financiación necesaria para continuar el proyecto.

En el presupuesto final se reflejarán también los gastos “por encima de la línea”, es decir, los gastos de personal de dirección, guionistas, productores ejecutivos y actores protagonistas. Téngase en cuenta la utilidad de efectuar el presupuesto “por debajo de la línea” puesto que al margen de unos u otros actores o de unos u otros realizadores los “gastos objetivos” de la producción permanecerán constantes.

La forma en que se efectúa el desglose y el plan de trabajo se explicará posteriormente con más detalle, ya que es a partir de disponer del guión definitivo, tras la decisión de acometer la producción, cuando estas operaciones, al ser nuevamente realizadas con datos más certeros y exhaustivos, pasan de ser meras herramientas de estimación a instrumentos de planificación y programación para la confección del plan de trabajo definitivo y para la elaboración detallada del presupuesto de producción.

Financiación y modos de producción

Una vez la entidad promotora ha dado el “visto bueno” al proyecto con su correspondiente presupuesto realizado por el director de producción responsable de su valoración económica y si finalmente ha considerado viable la ejecución del mismo, da comienzo una fase intermedia cuya duración es variable en el tiempo: la búsqueda de recursos financieros.

En general, y especialmente en el terreno cinematográfico, la entidad promotora (o productor-promotor si se trata de una persona física) no suele disponer de recursos propios para financiar la producción de un filme, programa o serie. Por ello (aunque algunas legislaciones nacionales obligan a la entidad promotora a arriesgar un determinado porcentaje del presupuesto total), con frecuencia, debe recurrir a la obtención de recursos económicos de muy distintas fuentes.

Enumeramos a continuación algunas de las fuentes mediante las cuales se reúne dinero suficiente para ejecutar los proyectos audiovisuales.

- El *dinero propio* de la entidad promotora o del productor-promotor en un porcentaje que puede oscilar según las diferentes legislaciones. En muchas cadenas de televisión financiadas con dinero público o privado mediante fórmulas de patrocinio o venta de espacios publicitarios, ésta puede ser una forma exclusiva de financiación para la ejecución del proyecto.
- Establecer un *acuerdo de coproducción* con otras sociedades o productoras audiovisuales del propio país o de otros países. En estos acuerdos suelen introducirse fórmulas porcentuales de recursos económicos, acuerdos para dividirse entre los distintos países el reparto de la distribución del programa e incluso es habitual establecer obligaciones respecto al reparto, la composición de los equipos técnicos y la elección de localizaciones de rodaje o grabación.
- Un pacto con el *distribuidor* que asegure la aparición del filme en las pantallas de exhibición cinematográfica. Se trata de un anticipo o pago parcial adelantado sobre los futuros ingresos de taquilla.
- Especialmente en el cine, es cada vez más frecuente llegar a acuerdos con *una cadena de televisión*. Ello se concreta en un acuerdo de coproducción o en la compra de los derechos de antena para pasar la película por televisión al cabo de un cierto tiempo de exhibición en las pantallas comerciales. También se da el caso de combinar las dos fórmulas.
- Aunque cada vez con mayor dificultad, se puede recurrir a la *preventa del filme a distribuidoras de otros países*. Éstas adelantan una parte del dinero preciso para la producción obteniendo beneficios para la distribución del producto en sus respectivos países.
- El recurso a *inversores privados*, bancos, entidades de crédito o sociedades de inversión que deciden arriesgar su dinero en una producción audiovisual esperando obtener beneficios a cambio.
- Las *participaciones personales* de actores o técnicos que intervienen en la producción y que contribuyen a financiar un proyecto arriesgando capital, no cobrando su trabajo, o haciéndolo por debajo de su valor a la espera de obtener un porcentaje de los beneficios de la producción.
- La venta a las *distribuidoras videográficas* para su explotación en los comercios de alquiler doméstico de filmes en soporte video.
- Los distintos *programas europeos* de ayuda a la producción, impulsados por la idea de contrarrestar la poderosa influencia de los productos

americanos en Europa con el establecimiento de fórmulas de cooperación intraeuropea. Destacan los programas Media, Eureka audiovisual y Eurimages que ofrecen ayudas relevantes para la producción en todos los ámbitos del audiovisual.

- En el caso de España también existen ventajas específicas para la *coproducción con Latinoamérica*.
- Las subvenciones otorgadas por los ministerios de cultura de los países al objeto de impulsar la producción audiovisual y también por departamentos o consejerías regionales, autonómicas o federales. Se trata de *ayudas públicas a la producción*.
- Algunos países han impulsado diferentes sistemas de *ayuda al cine* como el adelanto sobre los ingresos de taquilla, que toma la forma de un impuesto sobre las entradas que se traduce, posteriormente, en presupuestos dirigidos a facilitar la producción cinematográfica.

La búsqueda de financiación refuerza la necesidad de disponer de un proyecto lo más elaborado posible. Su concreción y los datos aportados facilitarán la toma de decisión de las personas que apoyen o rechacen económicamente el proyecto considerado.

La mayor parte de las fuentes de financiación apuntadas son de principal aplicación a las producciones cinematográficas. En televisión los modos o fórmulas de producción más usuales, que se corresponden también con la obtención de financiación para su ejecución, son las siguientes:

Producción propia o producción interna

Son los productos realizados íntegramente con los recursos humanos, técnicos y presupuestarios de la propia empresa de televisión.

Los programas más representativas de la producción propia son los informativos y los deportivos, y ello sin olvidar la existencia de agencias que proporcionan una elevada cantidad de material de procedencia externa. También es habitual, en los deportivos, adquirir los derechos de emisión de retransmisiones de otras cadenas.

En general, los informativos no son rentables económicamente, exigen decorados, sintonías, caretas, alquiler de satélites, enlaces, agencias, intercambios, mantenimiento de una red de corresponsales, redactores, etcétera. Son programas de servicio público de gran prestigio para cualquier emisora. Por ello suelen introducirlos las cadenas de programación generalista e incluso muchas de fórmula especializada.

Para aminorar los gastos inherentes a estos programas cada vez es más habitual la recurrencia al patrocinio de ciertos espacios informativos como el tiempo, el tráfico, la información de bolsa, etcétera.

La producción propia o interna se financia con los recursos de la emisora cuya variabilidad está en el carácter público o privado de la misma. Se recurre a fondos públicos o privados obtenidos de la publicidad, del cobro de cuotas por suscripción a la recepción del servicio codificado, o procedentes del patrocinio de programas concretos.

Coproducciones

Se trata de un modo de producción en el que la televisión establece, en colaboración con otras televisiones, productoras de video o cinematográficas, acuerdos de coproducción donde cada una de las partes aporta un porcentaje de la financiación.

Las coproducciones suelen acordarse para la producción de series de alto presupuesto o para producciones cinematográficas que se emiten en televisión por capítulos.

Los partícipes de la coproducción se reparten los derechos en exclusiva para sus respectivos territorios de influencia y pactan los porcentajes de beneficios según sus aportaciones.

Producciones asociadas

La empresa de televisión encarga la realización y producción de un programa a una empresa externa o ajena. La televisión posee la titularidad jurídica y es propietaria del programa.

En esta modalidad de producción, el socio no arriesga económicamente. La televisión suele aportar una parte de los medios humanos, técnicos y presupuestarios y paga a la persona física o empresa asociada la infraestructura, dirección, guionistas, presentadores, gastos producidos, etcétera, justificados de forma documental.

La empresa productora ejerce la producción ejecutiva pero la televisión nombra un productor-delegado que defiende sus intereses.

La televisión aporta normalmente caretas, decorados, música, vestuario, atrezzo, platós, equipos ligeros, unidades móviles, postproducción de video y de audio, además de los costes de cintas de video, repicados, relaciones públicas y atención al público.

La empresa asociada suele aportar la dirección y presentación, el equipo de guionistas, el de coordinación, el de dirección, el productor ejecutivo y su equipo, la contratación de los artistas, el vestuario, los desplazamientos y dietas, etcétera. Todo ello, por supuesto, sujeto al establecimiento de una fórmula contractual.

Cada vez se efectúan menos concursos en el modo de producción interna o propia; la mayoría son producciones asociadas. Es habitual que los concursos de éxito en otros países se compren o se adapten a las características propias de cada país. Muchas empresas compran los derechos de un concurso y adaptan la idea (con control del que cede los derechos) y realizan los programas asociados con una empresa de televisión.

Lo habitual para financiar estas producciones es acudir al patrocinio y a la inserción de publicidad mediante procedimientos diversos. Los concursos de éxito generan enormes beneficios por estos conceptos.

A efectos de programación, la producción propia o interna, la coproducción y la asociada se consideran *producción propia*. Este detalle es importante dado que las televisiones suelen estar obligadas, por las leyes de aplicación en los distintos países, a emitir un determinado porcentaje

de producciones propias. En algunas legislaciones se aplica la consideración de producción propia con un sentido más restrictivo, y se denomina como tal a aquellos programas o series cuyo coste supone el empleo al menos de más del 50 por ciento de recursos propios.

Producción ajena

En este caso, una empresa ajena a la entidad de televisión produce los programas en su totalidad vendiendo después su producto. La televisión paga simplemente los derechos de emisión para pasar en su programación esos programas.

En este apartado cabe considerar los *intercambios* de programas entre televisiones. Se trata de una cesión de programas a cambio de otros.

En la producción ajena, la cual si se compra suele ser muchísimo más barata que si se hubiera de producir, es preciso contar con el gasto adicional que supone el doblaje si el programa no se entrega en lengua vernácula. El mismo proceso habrá de aplicarse a las producciones de intercambio.

PREPARACIÓN

Una vez se ha dado el visto bueno al proyecto desarrollado por un director de producción y se ha asegurado la financiación del producto según el presupuesto estimativo, comienza la fase de preparación del programa. El protagonismo lo ostenta el equipo de producción, que deberá planificar y organizar todos los aspectos propios de la producción para que en el momento del registro y del montaje todo esté previsto. El esfuerzo efectuado en esta fase será determinante en el balance final de la producción y tendrá enorme influencia en el presupuesto y en su optimización.

El director/realizador se incorpora también a la preparación pues tiene, entre otros, la responsabilidad de transformar el guión literario en guión técnico, requisito de partida para facilitar el trabajo del equipo de producción. El ayudante de dirección/realización interviene como nexo entre el director y la producción. Paulatinamente se añaden otros técnicos y parte del personal artístico, actores, etcétera, hasta confluir en la siguiente fase de registro donde interviene ya todo el personal y donde podrá comprobarse la eficacia en la planificación del equipo de producción.

El equipo de producción

En todo filme o programa, especialmente si es de envergadura, existe un núcleo primario de producción, a veces un equipo de productores, que planifica, organiza y diseña la producción, y un equipo que ejecuta las decisiones que provienen de la cúpula primaria.

El trabajo final del equipo de producción consiste en la coordinación necesaria de medios y de personas que intervienen en la realización del producto. Debe coordinar las actividades de los equipos de realización, dirección, dirección artística y técnico.

Basta leer los créditos de una película de cine para comprobar la gran cantidad de profesionales que se precisan para llevar la producción. En el caso de la televisión, los créditos finales indican el grado de complejidad del programa y los profesionales más significativos. No suelen aparecer en los créditos los nombres de todas las personas que han intervenido.

El director de producción ha de conocer las funciones de las diversas personas que hacen posible el programa o producto audiovisual. En muchas ocasiones sólo él sabe con exactitud cuáles son las funciones individuales de cada profesional pues debe relacionarse con todos para llevar a cabo su tarea organizativa.

Si bien las funciones de la producción, diferenciadas de las técnicas, artísticas, de realización, etcétera, son relativamente conocidas, no está tan claro el nombre que se asigna al personal de producción encargado de realizar las distintas parcelas de trabajo. A veces, el mismo término sirve para denominar a personas con competencias y trabajos muy distintos, según nos refiramos al cine o a la televisión, y en América, Francia, Inglaterra o España.

En el apartado referente a las profesiones del audiovisual se han definido las relativas a la producción. Ahora precisaremos sus competencias dejando clara la importancia de la función, independientemente de la variabilidad del título que se otorga a la persona que la ejecuta.

En el cine, en la cúpula de la producción se sitúa la figura del *productor promotor* que suele ser quien inicia el proyecto a partir de su interés por una idea o historia (libro o idea original), compra los derechos y reúne los medios precisos para producir el filme, especialmente los financieros. Puede ser el representante, también, de una empresa productora o entidad promotora.

Generalmente, el productor promotor contrata a un *director de producción* para que efectúe el estudio de la viabilidad del proyecto y para que, representando al promotor, se encargue de la planificación, organización, programación y gestión del filme, poniendo en obra y administrando todas las fases de su realización, desde el proyecto inicial a la finalización del producto.

El *jefe de producción* organiza la intendencia en la fase de rodaje.

Se cuenta también con un equipo de *ayudantes de producción* con responsabilidades en la gestión de recursos humanos, materiales y técnicos, así como con diversos *auxiliares* y *enlaces de producción*, personas del lugar donde va a efectuarse el rodaje que prestan una valiosa colaboración al equipo de producción por su conocimiento del contexto.

Como personal cuyo trabajo se relaciona con el equipo de producción cabe destacar, en cine, al *ayudante de dirección* y al *responsable de continuidad* o *script*.

El ayudante de dirección está a las órdenes del director y hace de puente con el equipo de producción.

El responsable de continuidad o *script* rellena día a día los documentos que permiten seguir la marcha exacta y las incidencias del rodaje.

En la televisión europea las funciones se distribuyen de forma semejante a la que vamos a indicar, con ligeras variantes entre países o entre empresas televisivas de cada país.

El *director de producción* es la persona que establece los presupuestos generales y que concede los medios humanos, técnicos y financieros precisos para efectuar la producción. Establece el marco económico y financiero para producir los programas.

El *jefe de producción, productor ejecutivo o productor jefe* es, en una televisión, el responsable de las distintas áreas o departamentos en que se estructuran estas corporaciones y es quien asigna el productor a cada programa. Su actividad gira en torno a la búsqueda, invención y confección de ideas para proyectos audiovisuales. Gestiona el personal operativo principal, elige al director y realizador de cada programa y supervisa varios programas o series a la vez, desde el punto de vista artístico y financiero.

El productor lleva en televisión el seguimiento presupuestario del programa. Su responsabilidad es que personal y medios combinen en el tiempo pronosticado, realizando, para ello, todas las tareas previstas y con los resultados esperados. Sobre este profesional descarga el peso y la coordinación del equipo de producción en su vertiente más operativa.

También en televisión se cuenta con ayudantes de producción, con funciones similares a las cinematográficas, así como con auxiliares y enlaces, si fuera preciso. El ayudante de realización efectúa, como en el cine, labores de puente entre realizador y producción que contribuyen a mejorar la coordinación general del programa.

Las productoras cinematográficas, y especialmente las televisiones, cuentan con departamentos y servicios que ejecutan muchas de las tareas propias de la producción, así Personal, Administración, Explotación técnica, Planificación, Servicios jurídicos, etcétera.

En los últimos tiempos se aprecia en televisión una tendencia hacia la adopción del modelo americano, en el que recae sobre los productores todo el peso de la producción, incluso en el terreno artístico.

Allí, los responsables de producción de las cadenas suelen trabajar con productores independientes a los que encargan el producto, para que lo entreguen en unas condiciones de plazo, coste y calidad previamente acordadas.

Este productor goza de casi total libertad en la fase de planificación y registro, aunque en la fase de montaje intervienen los responsables y técnicos de la cadena al objeto de ajustar el producto a sus intereses concretos.

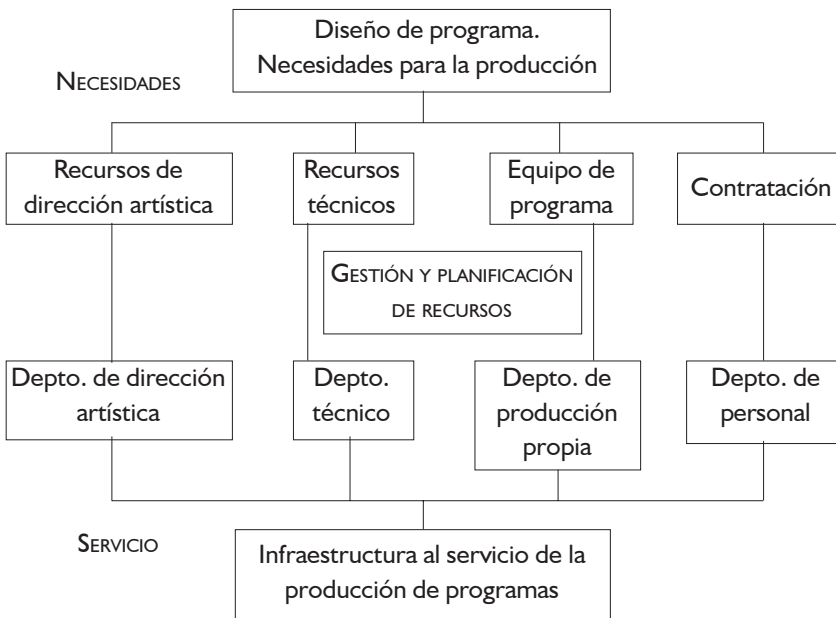
La idea de un productor ejecutivo a la americana, que vendría a convertirse en un director de proyectos (uno o varios de los que es el

máximo responsable), se está encarnando paulatinamente en Europa en la ya existente figura del jefe de área o departamento que, cada día más, se implica en la dirección, seguimiento y control de los proyectos.

El equipo que compone un programa de televisión lo integra el director o responsable de los contenidos sin competencia en técnica y lenguaje audiovisual que, a veces, es el conductor o la estrella del mismo, los guionistas, redactores y documentalistas para la confección de los guiones, el equipo de realización compuesto por el realizador y sus ayudantes (uno de ellos el regidor de plató), el productor, ayudantes y auxiliares de producción que gestionan los medios, los técnicos, el personal de *atrezzo*, actores, colaboradores, animadores y público místico a las grabaciones. En una televisión las funciones y recursos pueden organizarse tal y como recoge el cuadro siguiente:

Cada programa de televisión, según su complejidad y necesidades cuenta con un equipo propio para la producción. Así, y para que sirva de ejemplo, un programa musical de periodicidad semanal de una hora de duración en el que se emite parcialmente un concierto, que combina materiales comprados con otros grabados en plató y en directo con unidad móvil, y que incluye reportajes, puede disponer de un equipo formado por:

- Director de programa.
- Realizador.
- 1 o 2 ayudantes de realización.
- Productor.
- 1 o 2 ayudantes de producción.
- Auxiliar.



Un programa gastronómico de cinco minutos de duración, de periodicidad diaria, en el que se muestra la elaboración de un plato y se da la receta, puede contar con un equipo de programa consistente en:

- Presentador.
- Productor.
- Realizador.
- Ayudante de realización.
- Auxiliar.
- Asesor gastronómico.

Una revista musical de periodicidad semanal, de treinta minutos de duración, puede tener un equipo compuesto por:

- Director de programa.
- Redactor.
- Guionista.
- 2 presentadores.
- Realizador.
- Ayudante de realización.
- 2 ayudantes de producción.
- 1 auxiliar.

Para la realización del programa el equipo ha de recurrir a personal y medios de los diferentes departamentos según recoge el cuadro anterior. Así, en el caso de la revista musical, pueden precisarse del departamento técnico, los siguientes recursos:

- 3 equipos ligeros por semana, con operador de cámaras y un técnico de sonido.
- 2 jornadas semanales de sala de postproducción, con su personal.
- Media jornada de uso semanal de una sala de sonido, con su personal.
- 1/2 jornada de plató equipado con cuatro cámaras (una con grúa), con su personal.

En la producción de un programa, es preciso recurrir a otros departamentos de la misma entidad televisiva como el departamento de dirección artística, al que se solicita la satisfacción de todas las necesidades de diseño de espacio, caracterización, maquillaje, peluquería, iluminación, vestuario, etcétera, el de documentación, el de redacción, etcétera, hasta cubrir todas las necesidades humanas y materiales.

El guión definitivo

Una vez la entidad promotora o el productor-promotor han dado el visto bueno al proyecto desarrollado por el director de producción, y contando ya con la colaboración de algunos miembros del equipo de dirección

(director o realizador, ayudante de dirección o de realización), guionista o equipo de guionistas, ciertos técnicos imprescindibles, algún actor protagonista y el equipo de producción, da comienzo el trabajo de construcción del guión definitivo, sin el cual toda la tarea del equipo de producción (principal protagonista en esta fase) no tendría sentido.

Conviene recordar que, en este estadio, el director de producción parte del conocimiento de unos datos generales establecidos sobre, generalmente, un guión literario no definitivo, que le permiten precisar las estimaciones. Dispone de:

- Un presupuesto marco (por debajo de la línea).
- Una idea de la duración del rodaje/grabación.
- Una aproximación al número de escenarios y localizaciones (interiores y exteriores, naturales y decorados).
- La composición del equipo de dirección, producción, dirección artística y los actores principales.
- El conocimiento sobre el estilo o modo de trabajo del director/realizador.

Ayudada por el equipo de producción y por el ayudante de realización, prepara la ejecución del programa al tiempo que construye el plan de trabajo que se aplicará en las fases de registro y montaje. Para ello deberá efectuar desgloses muy precisos a partir del guión definitivo.

La transformación del guión literario a guión técnico es una tarea propia del director/realizador. El lenguaje descriptivo del guión literario requiere una traducción a soluciones audiovisuales muy concretas que se recogerán en el guión técnico. Este cambio de código sólo puede efectuarlo aquella persona que domina el lenguaje audiovisual y las reglas expresivas, que conoce las disponibilidades profesionales humanas y técnicas, que sabe cuáles son exactamente las posibilidades y el margen de maniobra para adoptar unas u otras resoluciones y, sobre todo, que tiene claro las limitaciones de tipo presupuestario que afectan a su producción. Es, en definitiva, un trabajo a realizar por un profesional que domina el medio en toda su complejidad. El director/realizador es el protagonista de esta transformación, apoyado por sus ayudantes, y con la continua colaboración del director de producción, que vela por el mantenimiento de plazos, costes y calidad del producto.

Un buen guión es la base de partida del proyecto del proceso de producción. Debe ser una base sólida, adecuado al público al que se dirige, con la duración requerida para el espacio al que se destina, expresado en la forma que mandan los estándares de presentación, y que aporte todos los datos precisos para su interpretación, su producción y su realización.

Hay distintos sistemas de construcción del guión técnico y cada entidad productora adopta diferentes variantes. Lo que importa no es el formato sino que refleje todas las indicaciones a considerar en el momento de su planificación, de su ejecución y de su montaje.

Partiendo de una segmentación de la obra en secuencias y escenas hay una serie de anotaciones referidas a iluminación, *atrezzo*, decorados, maquillaje, vestuario, etcétera, de las cuales debe hablarse al inicio de cada secuencia o de la escena. Sirven para construir el ambiente que facilite la consecución de la expresividad buscada.

A partir de estas indicaciones generales, cada plano del guión ha de estar perfectamente identificado, con una numeración correlativa respecto a los planos anteriores y posteriores. Se determinarán, también, las condiciones de rodaje: interiores y exteriores, si es de día o de noche. Seguidamente deberá aparecer con claridad la posición de la cámara y el objetivo que se utilizará, así como la perspectiva de la toma, es decir, todos los detalles que conforman el encuadre, especificando el tipo de plano.

Se hará, asimismo, una descripción sintética de la acción que tendrá lugar en el plano, tanto si se trata de un actor o actores, como si los protagonistas de la acción son otros sujetos u objetos. Se especificará el movimiento interno del personaje en el cuadro y el movimiento de la cámara, marcando claramente los desplazamientos.

Respecto a la banda sonora se describirán, normalmente en otra columna, sus componentes: palabra, ruidos, efectos sonoros ambientales y música.

Es frecuente que en las producciones publicitarias, dibujos animados y en algunos filmes de ficción, se recurra a la construcción de un *story board* que consiste en añadir, a todas las especificaciones del guión técnico, una viñeta dibujada en la que se representa el contenido visual de cada plano.

El guión definitivo es imprescindible para planificar y poner en marcha el proceso de producción porque en él se encuentran todos los datos necesarios para la producción.

Este guión, sobre el que se va a basar el plan de trabajo, debe ser aprobado por la entidad promotora o por el productor-promotor tras la realización de cambios y modificaciones en la estructura, recortes y/o supresión de escenas, inclusión o exclusión de personajes, cambio de localizaciones, de *atrezzo* y de ambientación, etcétera. Todo ello con la finalidad de adecuarlo a las previsiones resultantes de la primera evaluación del proyecto.

La exactitud y la concreción son las cualidades inexcusables que debe poseer un guión técnico porque afectan de forma dramática, si no se cumplen, al plan de producción y al presupuesto del filme.

No es lo mismo, a efectos de producción y de realización, decir que el protagonista “llega en un vehículo a la oficina” que decir “llega en un jaguar ‘modelo años sesenta’ a la oficina”.

Una falta de concreción o un cambio puede llevar a desechar a última hora decorados que han sido contruidos a propósito y que han sido suprimidos en una fase posterior de revisión del guión.

El guión ha de pasar por muchas correcciones y revisiones, y antes de entregarlo a los actores debe estar acabado al máximo, asegurándose el productor de que el contenido de sus intervenciones y su duración sean exactos.

El guión técnico definitivo tiene valores muy diferentes para los distintos equipos humanos y técnicos que intervienen en la producción audiovisual. Para el actor los diálogos y su interpretación se convertirán en su preocupación prioritaria, para el iluminador la consecución de la atmósfera adecuada. Entre el equipo de realización y el equipo de producción también existirán diferentes prioridades ante un mismo guión.

La secuencia narrativa es una unidad del discurso que comprende una situación dramática con estructura completa de planteamiento, desarrollo y desenlace. Puede tener lugar en uno o en varios escenarios.

La escena es una unidad espacio temporal del relato que se desarrolla en un mismo escenario. Así la secuencia de un magnicidio, por ejemplo, se compone de diversas escenas: se ve como un francotirador prepara su arma en la terraza de un edificio, un desfile en el que participa un alto cargo político, el público que vitorea, la gente que sigue el desfile por televisión desde su casa o desde un bar, etcétera. Finalmente, el francotirador hace blanco en el alto cargo.

La secuencia narrativa es conceptualmente importante para el guionista y para el espectador, pero apenas tiene interés como unidad para el director de producción o el ayudante de realización, que deben precisarlos medios necesarios para su realización y el tiempo para su rodaje o grabación. Por este motivo, en la terminología de los productores, *secuencia* es toda unidad *autónoma* de registra que no suponga traslado de equipos ni cambio de iluminación, vestuario, *atrezzo*, ambientación, etcétera.

Así, la secuencia de producción puede ser una pequeña parte de una escena narrativa, que constituya un momento autónomo el cual pueda ser objeto de un registro dissociado del resto de la escena.

En este estadio, lo normal es que el guión definitivo, antes de su desglose final, llegue al director de producción y al ayudante de realización con una numeración por secuencias y escenas narrativas, pero no por secuencias de producción.

Para poder efectuar un desglose del guión, útil a los efectos de planificación, es preciso, previamente, discriminar las secuencias de producción (entendidas como unidades autónomas de registro).

El guionista, que juega con escenarios imaginarios, y el mismo realizador, que efectúa la transformación de guión literario a guión técnico, no definen ni concretan con exactitud los escenarios reales de registro. Lo que sucede y dónde sucede no tiene el mismo grado de concreción para el guionista que para el director de producción y el ayudante de realización. Estos últimos han de saber extraer, partiendo del texto, las posibles secuencias de producción.

Una secuencia nombrada como SALÓN CASA DE JUAN, INTERIOR DÍA, puede desarrollarse al lado de la chimenea, en el sofá junta a la ventana, e incluso puede intervenir un personaje que espía desde el jardín a través de la ventana, y puede concluir con la salida del personaje al exterior.

Esta secuencia narrativa, en la que se da la continuidad de una acción dramática con planteamiento, desarrollo y desenlace, y que aparentemente tiene lugar en un sólo escenario puede, realmente, ser registrada en un escenario único que cuenta con todos los espacios descritos, o puede registrarse en un conjunto de espacios distanciados entre sí cuya combinación en el montaje reconstruye la geografía sugerida en el guión.

Así, esta secuencia narrativa podría constar de varias secuencias de producción, que son las unidades que realmente interesan a efectos de producción, y también para el ayudante de realización o dirección, que deberá ocuparse de que los equipos técnicos y humanos efectúen su trabajo con corrección en el espacio y en el tiempo oportuno.

La segmentación de los decorados en sus partes independientes y disociables a la hora del rodaje/grabación es la primera operación a realizar una vez que se dispone del guión definitivo. A partir de esta clasificación comienza el desglose para prever las necesidades de medios, equipos y trabajos que requiere cada secuencia de producción. Con estos datos será posible confeccionar el plan de trabajo y el presupuesto final.

Desglose del guión

A partir de la posesión del guión definitivo, una de las tareas del equipo de producción es la de inventariar, con el máximo grado de detalle, las necesidades de personal, decorados, mobiliario, accesorios, vestuario, localizaciones, etcétera, que se desprenderán de la lectura atenta del guión desglosado, es decir, analizado y subdividido en partes “significativas” para su ejecución. Se trata de estimar las necesidades de todo tipo, humanas y materiales, que se precisarán para obtener el resultado esperado.

Además de elaborar el presupuesto, el director de producción ha de organizar la producción y para ello cuenta con la ayuda de su equipo. Es habitual que el ayudante de dirección/realización participe intensamente en esta tarea, aportando los puntos de vista del director/realizador, y haciendo de puente de la dirección con la producción.

Color hojas		HOJA DE DESGLOSE	Hoja No. _____
EXT. /DIA- Amarillo			
INT. /DIA- Blanco			
EXT. /NOCHE- Verde			
INT. /NOCHE- Azul			
EXT. /CV.- Rosa			
EXT. /NOCHE- Naranja			
Prod. _____	Título _____	Fecha	
Sec. _____	Dec. _____	Efecto	
Localización _____		Pags. guión	
Sinopsis _____		PLS	Total PLS
		Page Count	
PROTAGONISTAS Amarillo (0.2.03)	INTERVENCIONES Amarillo (0.2.04)	FIG. CON FRASE Violeta (0.2.05)	
SECUNDARIOS Amarillo (0.2.03)	ESPECIALES Naranja (0.2.06)	FIG. ESP. O CHARACTER Violeta (0.2.05)	
EFFECTOS ESPECIALES Azul (0.4.02.09)	ATREZZO Verde (0.4.02)	FIG. AMBIENTE Violeta (0.2.05)	
VESTUARIO Círculo (0.4.03)	MAQUILLAJE Asterisco (0.4.05)	VEHICULOS/ANIMAL Rosa (0.4.0.2.07/0.4.04)	
EQUIPAMIENTO ESPECIAL Rojo (0.6.04)	Notas		

Modelo de hoja de desglose. Cortesía de Jonni Bassier

El desglose tiene como primera finalidad conocer con precisión todo lo que va a hacer falta para llevar a cabo la producción. Adopta la modalidad de diferentes listas que recogen las necesidades convenientemente agrupadas.

Después de la lectura atenta del guión se procede al *marcaje* del mismo, es decir, al subrayado con distintos colores de los ítems que pueden ser clasificados en una misma categoría. Así protagonistas, secundarios, decorados, *atrezzo*, necesidades específicas de maquillaje, etcétera. El marcaje es la operación previa a la confección de *hojas de desglose*, en las que se agrupan las necesidades por localización o decorado.

A partir de las hojas de desglose se efectúan las listas de necesidades. Las más frecuentes son las que siguen:

Lista de personajes

La lectura atenta del guión permite conocer el número exacto de personajes que intervienen, el momento de su aparición, el lugar o localización y el tiempo de duración, vestuario, calificación (principales, secundarios, figurantes, etcétera), sexo, condición y demás características relevantes para la creación del tipo definido en el guión (alto, bajo, flaco, grueso, edad, etcétera).

Podremos saber si intervienen niños o ancianos y así valorar los condicionantes especiales que su trabajo supone para la producción que deberá aplicar, por ejemplo, las reglamentaciones especiales propias del trabajo de menores de edad.

Lista de decorados

Consiste en la determinación de los decorados que habrán de montarse en el plató.

El productor deberá evaluar su necesidad así como las posibilidades de reducir costes evitando la construcción de partes de los mismos que no vayan a aparecer en la pantalla. También procurará que en su construcción se empleen materiales económicos si dan en pantalla la misma apariencia que otras más costosas.

Pondrá especial cuidado en la previsión de los problemas que un diseño inadecuado podría introducir en la fase de registro. Para ello deberá estudiar la distribución espacial de los mismos pensando en el máximo aprovechamiento en la realización. Se asegurará de que permitan el correcto emplazamiento de las cámaras y sus desplazamientos. Cuidará la posibilidad de colocación de gradas para el público (si lo hubiere), etcétera. Estudiará su almacenamiento, montaje y desmontaje, el tiempo preciso con relación al montaje en el mismo plató de otros decorados, y las necesidades de personal.

Lista de localizaciones

Se agrupan bajo este rótulo los escenarios que no se construyen en el plató, es decir, los interiores y exteriores naturales que normalmente hay que ambientar y decorar para conseguir el escenario que marca el guión.

Este desglose, como el de decorados, es de una enorme trascendencia en el ordenamiento del trabajo de producción, dado que permite el primer ordenamiento en el plan de trabajo que se elaborará con

posterioridad. Suele haber una correspondencia importante entre estos dos desgloses y las “secuencias de producción” a las que nos referíamos en el apartado en que hablábamos del guión definitivo.

Lista de animales o de semovientes

En muchas producciones aparecen, con mayor o menos protagonismo, distintos tipos de animales. En ocasiones sólo deben aparecer en cuadro, otras, como en las películas del “oeste”, sirven de montura a los jinetes y, con cierta frecuencia, son auténticos actores protagonistas.

Será preciso en estas listas referirse al tipo de animal, a su cuidador, formas de transporte, accesorios que precisa y, también, a su nombre o número identificativo en el guión.

Trabajar con animales como con actores requiere mucho tiempo y paciencia y además no hay que olvidar todo lo relativo a la necesidad de contar con cuidadores y domadores.

Lista de efectos visuales

Los efectos especiales son efectuados por especialistas y su utilización está reglamentada cuando hay público presente en el plató.

El productor deberá determinar con exactitud su necesidad y valorará el peligro que, a veces, supone su realización, así como los costes económicos que pueden disparar los costes de producción.

Lista de música

Recogerá esta lista las sintonías que conforman la banda musical del programa y los datos referidos a si se trata de música original, de librería, o pregrabada. En este último caso habrá de especificarse el tema elegido, para su disposición en la fase de sonorización y para iniciar el trámite de solicitud y pago de derechos por su utilización.

Lista de vestuario y maquillaje

Especialmente cuando se realizan películas de época, el vestuario representa una parte importante del presupuesto de producción. Su diseño y confección, o su alquiler, obliga a determinar con claridad cuáles son las necesidades por personaje o con relación a los distintos escenarios.

El maquillaje tiene gran importancia cuando hay que efectuar caracterizaciones complejas. Su necesidad debe quedar reflejada con exactitud en su correspondiente lista.

Lista de *atrezzo*

Muebles, coches, objetos utilizados por los personajes o de importancia significativa en la trama, han de ser extraídos del estudio minucioso del guión y agrupados para su consecución y disposición en las secuencias de producción oportunas. El *atrezzo* supone, con frecuencia, un coste muy elevado, sobre todo cuando el guión exige su destrucción.

Lista de iluminación

El director de fotografía junto con el iluminador, extraen del guión las necesidades de iluminación y construyen planos de los decorados donde se disponen los proyectores buscando la atmósfera sugerida en el guión.

Orientan sobre gráficos los focos, especifican su potencia y su tipo y los numeran.

Lista de sonido

El técnico de sonido deberá determinar por adelantado las necesidades de toma de sonido según los distintos escenarios de rodaje. También levantará planos en planta donde situará los micrófonos de características técnicas adecuadas para el fin de captación perseguido, los orientará y decidirá el uso de perchas o jirafas según los desplazamientos de los personajes.

Hemos enumerado en este apartado una serie de listas habituales en la mayoría de las producciones que no pretende ser exhaustiva. De hecho, según las características de la obra, puede ser preciso introducir nuevas listas o agrupar algunas de las que aquí hemos apuntado cuando el programa es de mayor simpleza en términos de producción.

Localizaciones

Localizar es buscar los escenarios naturales que pueden servir para satisfacer las necesidades de una producción y que no son reproducidos o montados en un plató. En ellos se desarrolla parte de la acción y, según sus características y las exigencias del guión, permiten registrar imágenes tal como están, o deben ambientarse para conseguir el efecto deseado.

Las localizaciones suelen buscarlas el ayudante de dirección, persona puente, como hemos apuntado anteriormente, entre el director/realizador y el equipo de producción. La elección de la localización sea tanto más ajustada a las necesidades de la producción cuanto más desarrollado esté el guión técnico. Así se puede obtener más información respecto al emplazamiento de las cámaras, movimientos de los personajes, esquemas de iluminación, etcétera.

Los escenarios o localizaciones pueden ser *interiores* o *exteriores* y cuentan con ventajas e inconvenientes respecto a los montados en estudio. En general, las ventajas de los decorados construidos están en que desde su diseño se tienen en cuenta las facilidades para la realización (emplazamiento de cámaras, concreción escenográfica, control de las luces, máxima operatividad, etcétera). Los inconvenientes también son claros, su construcción es muy costosa y requiere una pormenorizada planificación. Los decorados de exteriores precisan de mucho espacio y de un enorme número de elementos de *atrezzo*; además pueden verse afectados por la lluvia y el viento que pueden destruirlos.

Las localizaciones naturales también tienen ventajas e inconvenientes. Entre las primeras se cuenta que son lugares interiores o exteriores que ya existen, están provistos de un gran verismo, son más baratos y más espectaculares si se trata, por ejemplo, de paisajes naturales, etcétera. Entre los inconvenientes destacan, entre otros, la dificultad de controlar el espacio, la luz y el sonido, el alquiler a particulares que puede ser elevado, y la necesidad de disponer de permisos.

Las locaciones pueden ser propiedades privadas o públicas. En el primer caso hay que convencer a los propietarios para la cesión de su uso mediante el pago de una cantidad negociable. La producción debe hacerse cargo de los posibles desperfectos y de la ambientación necesaria para adaptarlo a las precisiones exactas del programa. Debe proveer los servicios mínimos de potencia eléctrica, líneas telefónicas, camerinos, y todos los que afecten al desarrollo del plan de trabajo.

Las locaciones en espacios públicos se solucionan con el pago de un canon a la administración de que depende el escenario. Los inconvenientes a solucionar son parecidos a los que se producen en las propiedades privadas más los que añade, por el carácter de lugar público, la posibilidad de que la gente pasee y se acerque al escenario, el ruido ambiente, la dificultad de controlar el tráfico, la urgencia en el montaje y desmontaje de elementos del decorado, cables, grupos electrógenos, etcétera.

Existen personas especializadas a las que consultar cuando un equipo busca unas localizaciones determinadas, aunque es habitual acudir a guías turísticas, postales, libros, ficheros de decorados, y también, a las ideas o sugerencias precisas del realizador, director artístico, productor o de los propios guionistas.

La localización debe cumplir requisitos de tipo artístico, es decir, de adecuación a la acción y a la atmósfera general del programa, y también de tipo técnico, o sea, facilidades operativas, coste de transformación o de adaptación a las precisiones del guión, disponibilidad de tensión eléctrica, de teléfono, condiciones acústicas, etcétera.

Al escoger la localización es preciso considerar aspectos tales como la comprobación de la idoneidad de los espacios anexos, la facilidad de acceso, las condiciones de seguridad, la cercanía de servicios y de medios de transporte, etcétera.

A partir de la elección podrán pagarse los conceptos de alquiler o de canon y tendrán que desplazarse los miembros directores del equipo de producción, artístico y técnico, para proveer las distintas soluciones con la suficiente antelación.

El equipo de producción contactará con las autoridades locales para obtener su permiso y su colaboración. Deberá prever y resolver el alojamiento de todo el personal que interviene en el rodaje, solucionar los viajes y la alimentación de todos, los transportes de material hasta el lugar elegido, vacunaciones, visados, mapas, alquiler de circuitos internacionales de comunicación telefónica o por satélite para el envío de imágenes y sonidos, dominar idiomas y trámites de importación, exportación

y reimportación del material que haya que desplazar si se trata de localizaciones en el extranjero. En este último caso se podrá utilizar el llamado *cuaderno ATA*, en el que se registra todo el material que se saca del país, evitando problemas en las aduanas.

Puede apreciarse que la extrema complejidad del trabajo de producción requiere el establecimiento previo de un plan de trabajo perfectamente organizado y estructurado. La localización tiene una influencia sobre el presupuesto, sobre el diseño del plan de trabajo u organización de toda la producción, sobre el guión –porque en ocasiones obliga a introducir correcciones en el mismo– y sobre las necesidades de contratación de personal y equipamientos técnicos.

El trabajo en exteriores añade ciertas dificultades, alguna de las cuales ya hemos apuntado como el ruido del tráfico, los murmullos de curiosos cuando pretendemos grabar sonido directo, el paso de aviones cuando menos se espera, las condiciones de luz cambiantes o los cambios climatológicos que impiden el trabajo –lo que obliga a, si es posible, disponer de planes alternativos–, el registro nocturno que añade dificultades especialmente si el clima es frío, etcétera.

En general debe disponerse siempre de fichas de localización que sería útiles a efectos de estimación presupuestaria y para mejorar la organización. En ellas deben quedar reflejados la mayor cantidad de datos que sirvan para obtener detalles precisos de la misma, y que ayuden al equipo de producción para el diseño del plan de trabajo. Deberán constar datos referidos a decorado, aclaración respecto a si es interior, exterior, día o noche, secuencias de producción que se producen en esa localización, datos identificativos para conocer el lugar y la dirección exacta de la localización, persona de contacto (especialmente si se trata de un exterior en el campo abierto), teléfonos, *fax*, *télex*, características de potencia eléctrica, metros de cable precisos desde la toma de tensión más próxima, disposición de líneas telefónicas, tomas de agua, accesibilidad, permisos que se requieren, accesos, plazas de aparcamiento en las proximidades, necesidad de *roulottes* para camerinos o caracterización, espacios disponibles en las cercanías, almacenes de materia técnico, de *atrezzo* y vestuario, restaurantes o empresas suministradoras de alimentos (*catering*), accesorios, disponibilidad de figurantes del lugar, etcétera.

Cuanta más información se tenga más fácil será prever y resolver por anticipado los problemas que puedan surgir durante la fase de registro.

Merece la pena dedicar unos párrafos a los decorados en plató aunque no se tinte propiamente de localizaciones.

En éstos, el director artístico debe proveer esquemas y dibujos en planta de lo que ha de construirse en el plató.

Sobre estos dibujos, el equipo de producción puede comprobar si existen problemas de construcción, de espacio, de seguridad, e incluso si hay partes de decorado inútiles (no visibles en pantalla), o que pueden entorpecer la iluminación o la toma de sonido.

Es necesario que el equipo de producción conozca dónde pretende el director artístico colocar “trapas” o paneles móviles, espejos o cualquier otro elemento que condicione el emplazamiento de las cámaras.

Todas estas consideraciones hay que hacerlas antes de empezar a construir el decorado. Debe existir un perfecto acuerdo entre director artístico, director/realizador y productor además de con aquellos técnicos directamente implicados. De hecho, es necesario efectuar una “localización” del plató de igual forma que se hace con las localizaciones naturales de interiores o de exteriores.

Casting

A partir de la lectura del guión definitivo podemos saber cuántos personajes intervienen, cuándo, dónde y durante cuánto tiempo. También sabremos si se trata de personajes principales, secundarios o simples figurantes, si han de ser altos o bajos, gruesos o flacos, edad, sexo, condición y demás características relevantes para la creación del tipo que aparece en el guión. Conoceremos, asimismo, si se precisan escenas de multitudes y vestuario de época.

El *casting* es la actividad de selección de los actores que han de encarnar a los personajes; es la búsqueda del reparto. También se llama así a las pruebas efectuadas a diferentes actores que concurren para obtener un papel.

Normalmente, el trato con actores se hace a través de sus representantes. Existen, no obstante, guías de actores y actrices editadas en soporte libro o revista, donde se aportan fotografías y datos de interés sobre los mismos.

En los últimos tiempos han proliferado agencias y directores de *casting* (*casting directors*) también llamados “directores de reparto”, que se ocupan de buscar a las personas adecuadas para cada papel. Muchas veces es el ayudante de dirección quien se encarga de este trabajo, especialmente en los papeles de menor importancia.

Por ello, el ayudante de dirección debe estar al corriente de los anuarios del espectáculo, conocer a los agentes artísticos, escuelas de arte dramático y actores.

Además de efectuar pruebas ante la cámara es conveniente visionar producciones en las que el actor haya participado.

En el caso de actores no profesionales y de niños, las pruebas con la cámara son indispensables. Para estudiar su actitud ante la cámara suelen hacerse pruebas que consisten en:

- Presentación libre. Lo que permite valorar su soltura, dicción y reacciones espontáneas.
- Texto memorizada. sobre un mismo texto se le piden diferentes interpretaciones.

Las pruebas ante la cámara tienen diversas finalidades:

- Elegir entre varios actores.
- Buscar la fórmula de interpretación más adecuada al papel de un actor determinado.
- Buscar el vestuario y la caracterización adecuada, la peluquería, etcétera.

No sólo los papeles principales deben someterse a pruebas de cámara (aunque con los actores consolidados no siempre se efectúan); también los papeles secundarios deben ser elegidos con mucho cuidado. Una mala interpretación de los mismos puede arruinar la buena interpretación de los actores principales.

A partir de la posible elección de un actor tras una prueba de *casting*, el ayudante de dirección deberá comprobar, en primer lugar, su disponibilidad para las fechas previstas de rodaje. Deberá, después, comunicarlo al director de producción, que emprenderá las negociaciones financieras y lo tendrá en cuenta para el diseño del plan de trabajo.

Una vez alcanzado el acuerdo, el ayudante de dirección se ocupará de presentar al actor a los diseñadores de todo su vestuario y controlará la confección del mismo. También deberá organizar los ensayos y los entrenamientos especiales que precise.

Tomando como referencia las listas de desglose efectuadas por el equipo de producción, confeccionan unas fichas de personajes con todos los datos de interés: nombre del actor, papel, datos personajes, datos del agente, disponibilidad del actor para los ensayos, preparación especial que precisa, etcétera.

Es preciso hacerse cargo de los figurantes, especialmente de los no profesionales. Pueden fácilmente estropear una toma por mirar a la cámara, o llevar un reloj de pulsera en una obra de época prehistórica, o desertar en el último momento. Por ello conviene reclutar un número mayor del necesario y ser muy cuidadoso con los detalles.

Los figurantes profesionales dan menos problemas. Suele ser norma la contratación de un determinado porcentaje de profesionales entre los figurantes.

El ayudante de dirección ha de comprobar su disponibilidad, ocuparse de que se les proporcione vestuario, organizar ensayos, etcétera, y pasar todos los datos al equipo de producción para considerarlos en la intendencia general. También deberá confeccionar sus fichas a partir de la lista de figuración del desglose.

Contratos y derechos

Las estructuras de producción audiovisuales no presentan una uniformidad respecto a sus tamaños, sus infraestructuras, sus tecnologías y métodos de trabajo. Encontramos una cierta estabilidad de plantilla en

empresas con posesión de abundantes medios, especialmente en el caso de las televisiones y en las productoras de video. Por el contrario, es habitual, en el cine, la existencia de productoras cuya actividad está regulada por la disposición de financiación para acometer en un momento dado una determinada producción. Pero tanto en un caso como en otro siempre suele contratarse personal externo, profesionales, artistas, y aquellos que adoptan la forma laboral definida como *freelance* (personal autónomo) para un proyecto concreto.

Estas personas, de muy distintos perfiles, trabajan en una producción y, tras su finalización, vuelven a su situación laboral anterior, a la espera de ser nuevamente contratadas. Precisan, por tanto, efectuar continuos contratos que garanticen su medio de vida.

La relación contractual está regulada por las leyes de cada país. En todos ellos existen leyes marco, normas específicas para distintos sectores de la producción, convenios colectivos de ámbito sectorial y territorial y, finalmente, convenios de empresa o acuerdos entre empresa y trabajadores que, en general, mejoran las condiciones mínimas establecidas por las leyes de mayor rango.

Los contratos se atenderán al convenio colectivo de empresa en todo lo que el mismo contemple y habrán de recurrir a normas y leyes de ámbito superior en aquello que el convenio no contemple con claridad.

La producción audiovisual recurre a todo tipo de modalidades de contratación, tanto si cuenta con estructuras estables de producción (televisiones, productoras de video o de cine), como si precisa recurrir a contratar personal para la realización de trabajos temporales y colaboraciones puntuales en proyectos concretos. El productor también se encarga de supervisar la contratación de todo el personal que interviene en cada proyecto, y debe conocer con precisión las modalidades de contratación y las leyes generales y particulares que afectan a su ámbito de trabajo. Por el buen fin del proyecto merece la pena que conozca y respete las normativas, convenios e incluso los “usos y costumbres” del personal que interviene en la producción audiovisual.

En una producción puede ser necesario contratar con los autores, negociar una obra preexistente, contratar al director/realizador, personal de dirección, equipo técnico, actores, compositor de música, casas discográficas o editores de música, compra de músicas que ya existen, salas de montaje y postproducción, laboratorios de doblaje de sonido, dobladores, particulares y entidades públicas para localizaciones, etcétera.

Íntimamente ligado a la relación contractual está el tema de los “derechos”, es decir, la cesión al productor de los derechos correspondientes a la contribución de los autores que permiten la realización y la explotación del producto. Todo ello garantizado mediante el pago de una cantidad acordada entre las partes, de una sola vez, o mediante participación en los beneficios.

El productor ha de considerar las condiciones de los contratos laborales en la modalidad “por obra o servicio determinados”, “contratos

eventuales”, etcétera. Deberá prestar especial atención a lo establecido respecto a los periodos de prueba (haciéndolo constar en el redactado del contrato y previendo la anulación por enfermedad), y a las características que deben darse en el trabajo para que no se establezca una relación de dependencia laboral de la empresa, lo que podría dar derecho al contratado a convertirse en personal fijo de la misma.

Los contratos mercantiles o profesionales y los autónomos (o *freelance*), deben establecerse con profesionales que utilizan sus propios medios y que gozan de autonomía en la realización de su trabajo. Si trabajan con material de la empresa, en las instalaciones y a las órdenes del personal de la misma, el trabajo, en muchas legislaciones, puede considerarse no autónomo y puede dar lugar a reclamaciones legales.

Hay que conocer la reglamentación relativa a la duración del contrato, al periodo de trabajo, tratamiento de las horas extras, nocturnidad, tiempo de descanso, cotización a la seguridad social, etcétera.

En el caso de trabajar con menores de dieciséis años han de respetarse e introducirse cláusulas especiales en sus contratos (reguladas y previstas por las legislaciones). Entre estas condiciones especiales cabe destacar la necesidad de autorización por las autoridades laborales, la limitación de la jornada, la cobertura de la formación escolar del menor, el permiso paterno, y la sujeción a la inspección de trabajo para evitar incurrir en la explotación del menor.

Si se trata de trabajar con jubilados se debe cotizar en la seguridad social por el tiempo que dure el contrato.

Cuando la colaboración es de un sólo día, es obligatorio dar de alta en la seguridad social. Aunque en la práctica no suele hacerse, en caso de accidente del trabajador, la responsabilidad ha de asumirla la empresa.

El director de producción debe conocer todo lo referente a las condiciones de trabajo que quedarán establecidas en los contratos. Precisa de su conocimiento exacto para poder efectuar el presupuesto (especialmente en el apartado de costes del trabajo), también para diseñar el plan de trabajo sin incurrir en ilegalidad, y para planificarlo de modo que resulte rentable y eficaz para la producción.

Especialmente compleja es la contratación de artistas, ya que a las condiciones de contratación hay que añadir las obligaciones referentes al “derecho de propiedad intelectual”. Existen asociaciones de autores que garantizan la gestión del cobro de derechos haciendo más fácil la gestión de los mismos para los productores.

Los contratos han de formalizarse por escrito, con varias copias, quedando un ejemplar para la parte contratante, otra para el contratado y una tercera para los organismos que regulan el empleo (Ministerio de Trabajo o sus extensiones encargadas de estos temas).

En el documento contractual ha de constar como mínimo:

- a) La identificación de las partes.
- b) El objeto del contrato.

- c) La retribución acordada, con expresión de los distintos conceptos que integran la misma.
- d) La duración del contrato y del período de prueba, en su caso.

El director de producción ha de cuidar que el contrato incluya además un apartado de “condiciones específicas” de gran importancia, por ejemplo, en el caso de los actores:

- Que se obligue al actor a asistir a sesiones promocionales.
- Que no trabaje en otro lugar mientras no finalice su trabajo en la producción.

Y de “condiciones generales” como en el caso de los figurantes:

- Cesión y transferencia irrevocable a favor del productor, para todo el mundo y a perpetuidad, de cualquier derecho de interpretación que le correspondiera o pudiera corresponder por las acciones objeto del contrato.
- Facultad del productor para emitir, ceder, comercializar y exhibir en cualquier sistema de difusión, para todo el mundo y por tiempo indefinido, la grabación o programa en la que ha intervenido el figurante.
- Etcétera.

En el caso de los técnicos:

- Hay que prever una duración aproximada de su trabajo pero conviene introducir una posibilidad de extensión en caso de alargarse la duración prevista del trabajo para el que se le contrata.
- La publicidad que se hará a su favor.
- Etcétera.

Para el guionista:

- La fecha límite de entrega al productor del guión final (con fechas intermedias para la revisión del trabajo por el productor para asegurar que va en el sentido deseado por la producción).
- La cesión al productor de los derechos correspondientes por la contribución del autor y el permiso para la realización y la explotación del producto.
- La duración de esta cesión de derechos, normalmente treinta años, si es un filme, a partir de la aprobación del proyecto.
- Etcétera.

Para el director/realizador:

- Que las decisiones importantes se tomen de común acuerdo con la producción.
- La elección de los colaboradores principales, generalmente acordadas con el productor. A veces los directores tienen hábitos de trabajo con ciertos técnicos que demandan en forma imperativa, y que deben constar en el contrato.

- Control o no del montaje final de la obra (cláusula de aplicación generalizada en la producción en EE.UU.).
- Etcétera.

Aunque en este apartado nos hemos referido exclusivamente a los aspectos de contratación laboral, los contratos de producción asociada entre una televisión y una productora, de coproducción entre productoras y/o televisiones, los contratos de compraventa de programas y de derechos de explotación, e incluso el contrato con el propietario de una localización donde se ha de registrar son, formalmente, similares.

En todos ellos, el director de producción ha de cuidar las condiciones específicas, previendo en el contrato todos los aspectos que puedan afectar a la economía, la buena marcha del trabajo (relación con los plazos establecidos), y a su buen fin, así como las repercusiones durante y después de la explotación del producto audiovisual.

Hay que prestar una especial atención a las cláusulas particulares asegurando que no entren en conflicto con la ley, porque en ese supuesto podrían, en caso de litigio, ser causa de nulidad del contrato.

En el caso de subcontratación, el productor (o el jefe de personal u otra persona con poderes del productor) debe indagar para asegurarse de que la empresa subcontratada está al corriente de los pagos referentes a cargas sociales. De no ser así, el contratante se habría de responsabilizar del pago de las cuotas a la seguridad social.

Las empresas de televisión, así como las productoras de video y cine de cierta entidad y tamaño disponen de departamentos de personal y de asesoría jurídica que se encargan de solucionar la mayor parte de estas cuestiones. Ello no exime al equipo de producción de su conocimiento general y del cuidado en la aplicación de las condiciones de trabajo recogidas en las cláusulas del contrato.

Seguros y permisos

Seguros

Dado que en la producción audiovisual se arriesga mucho dinero, intervienen gran número de personas y de material y que en su proceso se está a expensas de la ocurrencia de los más diversos problemas, es inevitable recurrir a la contratación de seguros con los que paliar, en la mayor medida posible, las contingencias que puedan afectar a la ejecución de los proyectos.

El productor debe conocer su existencia, valorar su interés y adecuación al caso y, si los suscribe, estudiar atentamente sus condiciones para actuar correctamente en caso de siniestro y asegurar el cobro íntegro de la prima del seguro pactado.

En todos los países existen seguros de *responsabilidad civil* que protegen al productor de responsabilidades sobre accidentes de empleados

y asalariados. Han de cubrir desde la preparación hasta la finalización del filme o programa.

Es frecuente asegurar a los *papeles y figuras principales* para cubrirles de cualquier accidente o problema que les impidiera finalizar la producción. Es normal encontrar fuertes reticencias por las compañías aseguradoras cuando se trata de personas de avanzada edad. Directores de prestigio internacional han debido de renunciar a la dirección de filmes precisamente por este motivo.

El *material* y los *equipos* también pueden asegurarse. En el caso de *material alquilado* en el precio del alquiler se incluye el *seguro contra robo* aunque, si ocurre, hay que presentar inmediatamente la denuncia en una comisaría, dejando claramente registrado el hecho como robo y no como pérdida o cualquier otro concepto que presuponga descuido a abandono del objeto, ya que en ese caso las compañías aseguradoras no se ven obligadas a responsabilizarse de los daños.

Prácticamente puede asegurarse todo, pero corresponde al productor valorar el riesgo y el impacto sobre la economía de su producción, para actuar en consecuencia.

Tal vez el seguro más específico de la producción cinematográfica sea el *seguro de buen fin*, sin el cual resulta difícil conseguir que alguien arriesgue en la financiación.

Más que un seguro se trata de una garantía de fin de la película. La sociedad aseguradora garantiza los costes de finalización de la producción en caso de que se haya sobrepasado el presupuesto habiéndolo aplicado según las previsiones aceptadas. Introduce un seguimiento riguroso de la producción por parte de los aseguradores.

Permisos

En toda producción se deben considerar aquellas cuestiones que requieren el permiso o la autorización de alguien, sin los cuales se podría interponer querellas contra los productores.

Las músicas, imágenes, localizaciones, el rodaje en la calle, etcétera, precisan de la solicitud de un permiso que mediante el pago o autorización gratuita nos ceda el derecho de registro, emisión y/o manipulación.

Para ello hemos de tener una autorización expresa de los detentadores de los derechos, o de la propiedad, o de sus administradores. Esta autorización debe quedar reflejada *por escrito*, en forma de contrato, o simplemente como autorización por el responsable.

El productor debe conocer los diferentes permisos y derechos implicados en cada una de las modalidades de utilización del producto, ya que cada uso o aplicación tiene cargas distintas.

En las tarifas comerciales suele advertirse claramente de los derechos del cliente y, en ocasiones, se advierte de sus obligaciones en caso de ampliar el campo de aplicación previsto. En una tarifa de utilización de música puede leerse:

Esta tarifa otorga el derecho de sincronización o inclusión en el *master* original. Si se fabrican copias hay que solicitar y abonar los derechos de reproducción fotomecánicos a la Sociedad General de Autores de España o entidad de gestión correspondiente.

Del mismo modo, en la cesión de imágenes de una televisión se hace constar que el beneficiario se hace responsable de la obtención de permisos, del pago de derechos y de las reclamaciones a que hubiere lugar por parte de las personas que aparecen.

En caso de no aparecer estas observaciones en los contratos o permisos el productor igualmente debe conocerlas y respetarlas.

Al hablar de contratación y derechos, e incluso en el apartado de localizaciones y *casting*, hemos incluido los aspectos particulares referidos a permisos y autorizaciones. Aquí hemos querido, simplemente, incidir en este aspecto, para que el productor sea muy consciente de la necesidad de conocer los aspectos legales y las costumbres de cada país evitando, así, problemas durante o después de finalizada la producción.

Confeción del plan de trabajo

Los trabajos de desglose del guión efectuados a lo largo de la fase de preparación permiten extraer y clasificar todos los elementos necesarios para la realización del programa (personajes, decorados, localizaciones, etcétera), agrupados en “secuencias de producción”. A partir de este desglose se realizan las gestiones necesarias para asegurar su disponibilidad y, una vez conseguida, se elabora el *plan de trabajo* que refleja la programación de todas las actividades que comportan la realización de un programa.

Hasta llegar al diseño de un plan de trabajo hay que pasar por diferentes fases de desarrollo a partir del desglose del guión.

Estimación del tiempo de rodaje

La primera operación a realizar es la agrupación de secuencias por decorados. Se trata de agrupar todas las secuencias de producción que se hayan de registrar en un mismo decorado, con independencia del orden cronológico de aparición en el guión.

La posibilidad de rodar varias escenas en el mismo decorado supone un ahorro de tiempo y una optimización del decorado. A efectos prácticos es conveniente no evaluar el tiempo de registro global de todas las escenas que se desarrollan en un decorado sino hacerlo por cada secuencia de producción, considerada de forma independiente. Es mejor hacerlo así porque puede haber cambios en la aplicación del plan de trabajo, problemas de disponibilidad de actores, intervención de diferentes técnicos, etcétera, para cada secuencia, aunque transcurran en un mismo decorado.

La evaluación del *tiempo de registro de la secuencia de producción* se hace sin contar la instalación de base, ya que se supone (y así ha de

asegurarla la producción) que el decorado, y los medios técnicos, la ambientación, etcétera, están dispuestos y listas para comenzar a trabajar.

No obstante, habrá que considerar:

- El tiempo para adecuar y ajustar la iluminación.
- El tiempo de búsqueda del emplazamiento definitivo de la cámara y de determinación de su encuadre.
- El tiempo preciso para la instalación y ensayo de movimientos de cámara (*travelling, steadicam, etcétera*).
- La variabilidad de tiempo que la complejidad del texto, la composición de la escena, el número y colocación de los figurantes, la necesidad de disponer de sal, el ensayo de efectos en el rodaje, etcétera, necesitan.
- Los incidentes y contratiempos que pueden surgir, como cambios meteorológicos, memorización de textos, etcétera.

Estimado el tiempo necesario para el rodaje de una secuencia de producción tomada aisladamente, podemos saber, una vez sumadas todas las que se han de grabar en el mismo decorado, el tiempo máximo que se precisa para el rodaje en ese decorado.

Al elaborar el plan de trabajo hay que organizar los registros de modo que se optimice el tiempo de rodaje. El director de producción ha de programar las actividades considerando las jornadas de trabajo del personal, estableciendo las secuencias por jornada, y el orden de rodaje de los diferentes decorados.

Orden de rodaje

El plan de trabajo ha de indicar el trabajo previsto día a día a partir de una fecha de inicio prevista para el rodaje. Existen una serie de consideraciones que todo director de producción experimentado tiene en cuenta a la hora de hacer su programación:

1. Localizaciones. Agrupar el máximo de rodajes en un mismo decorado.
2. Actores. Tendencia a agruparlos en la mayor medida posible.
3. Jornada diurna o nocturna. Si se rueda de noche será aconsejable que coincida con el fin de semana. Así el próxima día podrá aprovecharse para descansar.
4. Exteriores o interiores. Los exteriores tienen prioridad porque son fácilmente intercambiables por interiores en casa de problemas climatológicos.
5. Orden de rodaje. En lo posible, el orden de los registros se asemejará al orden cronológico del guión. Así se evitarán problemas de continuidad o *raccord*.
6. Rodaje con niños. Se considerarán sus circunstancias especiales tales como reducción de jornada, probable ritmo más lento de trabajo, etcétera.
7. Cambios de época. Implican cambios de decorado, de caracterización del actor, etcétera.

8. Época del año. El verano es ideal para trabajar en exteriores; si se trata de exterior nocturno es mejor en invierno.
9. Condiciones climáticas. En condiciones extremas (frío, lluvia, nieve, etcétera) conviene introducir períodos de descanso.
10. Efectos especiales y especialistas. Requieren tiempo de preparación e implican riesgo y mucho ensayo. Por ello es conveniente intercalar tomas sin efectos entre las mismas.
11. Segunda cámara o segunda unidad. Su trabajo debe estar perfectamente combinado con el de la primera unidad.
12. Equipamiento especial. Si se trabaja con grúa, *travelling*, *steadicam*, etcétera, debe contarse con el tiempo para su preparación.
13. Geografía de las localizaciones. Cuidar los desplazamientos y evaluar su coste en tiempo y dictas, ya que si el desplazamiento es superior a media hora ya se considera tiempo de jornada laboral.
14. Otros. Atención a los horarios, días libres de los trabajadores, fiestas locales, etcétera.

El plan parte, como hemos apuntado, de que todos los trabajos previos al día asignado para el registro se habrán realizado con anterioridad. Se habrá efectuado la reserva de material, el conocimiento de los distintos equipos, la convocatoria para los actores, etcétera.

Teniendo en cuenta, entre otras cuestiones, las consideraciones apuntadas, se determina el mejor orden de rodaje posible y se establece el orden de construcción de los decorados.

Redacción del plan de trabajo

En el plan de trabajo hay dos tipos de variables, una temporal (plano vertical) y otra referida a los medios y a los contenidos (plano horizontal). Su cruce, en distintas casillas, facilita, de una ojeada, el conocimiento de todas las necesidades técnicas, materiales y artísticas para cada día de trabajo y para cada secuencia de producción. Puede leerse qué se registra, dónde y en qué fecha.

Según el tamaño y el modelo de la producción se establecerán más o menos columnas. Podemos anotar el día de rodaje o grabación, la fecha, si es interior o exterior, decorado, número de secuencia, número de plano, número de página del guión, actores que intervienen, figurantes, *atrezzo*, maquillaje, animales, vehículos, efectos especiales, anotaciones u observaciones, etcétera.

La elaboración del plan de trabajo está lejos de ser una mera labor mecánica. Se trata de una auténtica programación con objeto de optimizar el tiempo y los recursos. Su interés es el de obtener el mejor producto en las mejores condiciones de plazo, coste y calidad.

Modelo de plan de trabajo

TÍTULO																	
Día rodaje	Fecha	Exterior nat.	Interior nat.	Interior plant.	Decorados	Secuencias	Page count	Sec. x día	Pag. x día	Personajes			Figuración	Atrrezzo	Animales y vehículos	Efectos especiales	Notas
1																	
2																	
3																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
10																	

El cumplimiento del plan de trabajo está sujeto a numerosos condicionantes. Los fallos por falta de previsión o por imponderables son posibles, los materiales no siempre están disponibles según lo previsto, etcétera.

Los factores que afectan al plan de trabajo son múltiples, las variables son numerosas y también las posibilidades de programación. Es conveniente, por ello, aplicar a su realización técnicas extraídas de la ingeniería de proyectos. Diagramas de Gant (para establecer el orden y duración de las actividades y para ver cuáles pueden darse al mismo tiempo), estudios propios del “camino crítico” que nos dan el plazo máximo de finalización de cada actividad, gráficas que nos describen cómo se ha de desarrollar el proceso indicando los márgenes temporales de cada actividad y cómo influyen mutuamente entre sí, el PERT/COST, que integra la programación y la contabilidad del proyecto, con lo que se facilita llevar a un tiempo el control presupuestario, etcétera.

En la actualidad, el plan de trabajo comienza a confeccionarse mediante programas informáticos. Estas herramientas facilitan los cambios y el análisis de las relaciones entre las actividades. Aunque suele ser más común la realización manual del mismo sobre una lámina de papel o matriz llena de anotaciones, que impresiona al profano.

Todos los planes de trabajo en su presentación gráfica temporalizada dan la impresión de una enorme organización, pero su forma no debe ocultar el fondo. El plan de trabajo es, en forma gráfica, el *proyecto del proceso de producción* en forma escrita. De su calidad depende la consecución de los objetivos del proyecto.

Durante la fase de preparación, el plan de trabajo pasa por diferentes etapas antes de su redacción definitiva. Las precisiones aportadas por el director, los decoradores, los encargados de accesorios, vestuario, efectos, los especialistas, etcétera, obligan a corregir las primeras redacciones. Cuando el plan de trabajo es ya definitivo, si está correctamente desarrollado, sólo sufrirá modificaciones por contratiempos imprevisibles o por un cambio en los objetivos del proyecto.

Una vez aprobado, es el documento guía del proceso de producción a partir del cual se elaboran todos los documentos propios de la fase de ejecución (convocatorias, hojas de cámara, organización de la postproducción, etcétera).

El presupuesto

El trabajo de planificación previo al registro concluye, normalmente, con la elaboración, por parte del director de producción, del presupuesto de la producción audiovisual.

Es éste un trabajo arduo para cuya realización ha sido preciso efectuar todo tipo de desgloses del guión, contemplar todas las variables, y contactar con múltiples proveedores que habrán avanzado presupuestos parciales que el director de producción integrará en su presupuesto definitivo.

Aunque es posible, y muy probable, que puedan cambiar las cantidades de algunas de las partidas contempladas en este presupuesto en su aplicación efectiva, si ha sido bien calculado lo más probable es que las desviaciones sean mínimas. Unas diferencias importantes indican que la presupuestación ha sido mal realizada.

Vamos a presentar un modelo de presupuesto suficientemente completo aunque no exhaustivo. Es aplicable a la mayor parte de producciones, excesivo en sus matices para producciones industriales de bajo presupuesto y, probablemente, insuficiente para una gran superproducción o para una serie dramática. Su diseño se inclina por el trabajo televisivo más que por el cinematográfico. Pan su aplicación al cine basta con cambiar algunos conceptos que son eminentemente televisivos, por los propios del cine. Así, película virgen y gastos de laboratorio sustituirían a cintas de video, alquiler de salas de montaje a salas de postproducción, etcétera.

Los presupuestos agrupan, normalmente, los *conceptos* (gastos unitarios concretos) en *partidas* (agrupación en categorías comunes) y éstas en *capítulos* (apartados contables).

El modelo de presupuesto que incluimos “Desglose de gastos por programa” es utilizado por productores de Televisión de Catalunya (TVC). Cada organización adopta el modelo de presupuesto según sus características y forma de trabajo.

Modelo de presupuesto para programas de televisión Desglose de gastos por programa*

Nombre del programa:

Número de programas:

Periodicidad:

Minutos/programa:

Cálculo: total del proyecto

	Precio unidad	Cantidad total	Importe total
600 Compras de mercancías			
02. Premios de programa concurso (objetos físicos)			
04. Vestuario			
06. Revistas, diarios y libros			
07. Material gráfico y fotográfico (revelados)			
08. Material auxiliar de consumo			

* Modelo de presupuesto cortesía de Televisión de Catalunya (traducido del catalán).

	Precio unidad	Cantidad total	Importe total
10. Atrezzo			
11. Material de maquillaje y peluquería			
12. Material de decoración			
<i>601 Compras de productos acabados</i>			
01. Producción ajena en catalán			
02. Producción asociada			
04. Derechos de antena			
05. Producción ajena v.o.			
06. Coproducciones ajenas			
08. Derechos retransmisiones culturales/artísticas			
09. Derechos de agencias información			
10. Derechos de grabaciones/ cánones			
<i>602 Compras de elementos incorporables</i>			
01. Servicio de doblaje			
02. Bandas sonoras			
03. Servicio de traducciones			
04. Archivo de imagen y sonoteca			
05. Tratamiento de imagen y sonido			
06. Compra de guiones			
07. Compra de imágenes			
08. Carátulas de programas			
09. Dibujos			
10. Otras compras			
<i>621 Alquileres</i>			
01. Inmuebles para grabación o almacén			
03. Vehículos (traslado de per- sonal, material y equipos)			
04. Unidad móvil			
04. Equipo ligero			

	Precio unidad	Cantidad total	Importe total
04. Equipo de sonido			
04. Grúas			
04. Plataforma			
04. Grupo electrógeno			
04. Material auxiliar técnico de producción			
04. Otra maquinaria (<i>travelling</i>)			
05. Vestuario de producción			
06. Estudio de grabación/sala de edición			
07. Material de iluminación sin personal técnico			
08. Material de <i>atrezzo</i>			
09. Vehículos de <i>atrezzo</i>			
10. Efectos especiales			
12. <i>Copyrights</i> asociadas			
12. Derechos de autor/difusión pública (SGAE)			
12. Derechos de videoclips (AGEDI)			
13. Otros alquileres			
<i>623 Servicios de empresas y profesionales</i>			
01. Estudios y dictámenes			
02. Artistas y conjuntos (contrato mercantil)			
03. Personal técnico ajeno a TVC			
03. Equipo ligero con personal técnico			
03. Equipo de sonido con personal técnico			
03. Grúas con personal técnico			
03. Material de iluminación con personal técnico			
03. Otra maquinaria con personal técnico			
05. Instalaciones y montajes (excepto platós)			
06. Servicio de seguridad			
08. Colaboradores eventuales (contrato mercantil)			
09. Construcción de decorados			

	Precio unidad	Cantidad total	Importe total
09. Modificaciones/mantenimiento decorados			
11. Premios para programa de concurso (efectivo)			
12. Comisionistas			
13. Consignatarios y aduanas			
<i>624 Transportes</i>			
01. Combustible vehículos			
03. Facturaciones			
03. Transportes diversos con medios ajenos			
03. Transporte aéreo			
03. Transporte marítimo			
<i>627 Publicidad y relaciones públicas</i>			
01. Obsequios relaciones públicas			
02. Obsequios de producción			
02. Viajes y hoteles invitados			
02. Desplazamientos invitados/ público			
02. Cafetería público			
02. Azafatas			
02. Otras atenciones			
04. Publicidad prensa, radio y TV			
<i>628 Suministros, comunicaciones y enlaces</i>			
03. Limpieza platós			
03. Lavandería			
07. Correos y mensajeros			
<i>629 Otros servicios</i>			
01. Viajes para personal propio			
02. Dietas personal propio (contr. laboral)			
03. Locomoción personal propio			
04. Otros servicios			

	Precio unidad	Cantidad total	Importe total
<i>640 Gastos de personal laboral</i>			
PERSONAL ARTÍSTICO			
Presentador			
Protagonista			
Primer papel			
Segundo papel			
Tercer papel			
Figuración			
Voces en <i>off</i>			
Dobladores			
DIRECCIÓN			
Director			
Ayudante de dirección			
Asesor			
Coordinador			
Redactor			
Guionista			
Nómina variable			
PRODUCCIÓN			
Productor			
Ayudante de producción			
Auxiliar de producción			
Regidor			
Nómina variable			
REALIZACIÓN			
Realizador			
Ayudante de realización			
Auxiliar de realización			
Nómina variable			
<i>642 Seguridad social</i>			
01. Seguridad social del personal laboral (27%)			
<i>650 Traspasos internos</i>			
01. Servicio médico			
01. Nómina variable explotación			

	Precio unidad	Cantidad total	Importe total
03. Jefe de plató			
03. Encargado de explotación			
03. Técnico de sonido			
03. Operador de cámara			
03. Auxiliares/otro personal de explotación			
04. Iluminador			
04. Accesorista			
04. Ayudante de espacio			
04. Ambientador			
04. Diseñador de espacio			
04. Diseñador gráfico			
04. Caracterizador			
04. Maquillador/a			
04. Peluquero/a			
04. Operador de caracteres			
04. Ayudante de vestuario			
04. Estilistas/diseñadores de vestuario			
05. Seguridad social 27% (650.1 + 650.3 + 650.4)			
06. Montaje y desmontaje decorados (platós)			
07. Cintas de grabación			
Totales:			

Algunos de los modelos de presupuesto de aplicación al trabajo cinematográfico y televisivo introducen, a nuestro parecer con muy buen criterio, un capítulo referente a gastos de proyecto, es decir, los gastos que origina el director de producción una vez la entidad promotora le confía el estudio de la viabilidad de una determinada producción con la finalidad, entre otras, de disponer de un presupuesto aproximado que no es ni mucho menos tan certero como el presupuesto definitivo, protagonista de este apartado.

La informática en la producción

El universo audiovisual combina en sus formas y métodos de producción tecnologías de última generación junto con trabajos de características artesanales. Las tareas que desarrolla el equipo de producción han sido ejecutadas históricamente con formas tradicionales pero, en los últimos tiempos, se observa una tendencia creciente hacia la introducción de ayudas y sistemas informáticos que racionalizan la gestión y optimizan los resultados.

La informatización no debe verse como un objetivo en sí mismo sino como una ayuda y un “ponerse al día” respecto a la evolución de las formas de trabajo. Es preciso, en este terreno, salvaguardar el carácter artesano de algunas tareas, especialmente de las más artísticas y creativas, adaptarse a las imperativos de una industria que mueve cifras y presupuestos elevadísimos y, al mismo tiempo o como consecuencia, mejorar la calidad del trabajo. Son muchas las tareas que las herramientas informáticas pueden realizar. Para ello se diseñan productos de *software* que afectan a las distintas fases de la producción audiovisual y que pretenden básicamente:

- a) Adaptarse al medio profesional para convertirse en herramientas auxiliares del trabajo más cotidiano.
- b) Ser de fácil manejo para que cualquier profesional sin conocimientos informáticos de base pueda utilizarlos.
- c) Garantizar la flexibilidad suficiente para adaptarse a las muy diferentes formas y tipos de trabajo empleados en la industria audiovisual.
- d) Establecer el máximo grado de estandarización, especialmente en términos de *hardware*.
- e) Utilizar la más avanzada tecnología informática pero al mismo tiempo con posibilidad de introducir las continuas mejoras que se producen en el campo informático.
- f) Que permita la modulación o trabajo por áreas de trabajo que contengan unidades completas en sí mismas, permitiendo el trabajo en red y par múltiples usuarios que intervengan en la producción.
- g) Finalmente, que sean integrables al máximo con otros sistemas de información.

Siguiendo estas especificaciones existen ya paquetes de *software* que ofrecen respuestas eficaces para su uso en las distintas fases del proceso de producción audiovisual. Modularmente hay sistemas de *gestión del guión* también llamados de *ingeniería del guión* que además de permitir escribirlo, como si de un procesador de textos se tratara, hacen posible la numeración de sus partes, gestionar múltiples documentos (sinopsis, recorte técnico, desglose), efectuar glosarios de personajes, decorados, numerar diálogos, combinar con *story board*, etcétera.

En la fase de valoración de la viabilidad del proyecto permiten hacer la preproducción a partir del guión ya informatizado, que posibilita la realización casi automática del desglose.

En esta fase, una buena presentación del proyecto es un argumento de gran peso, y en ocasiones determinante, para venderlo a inversores y financieros. La informatización de una producción audiovisual aporta una cierta garantía de que los costes de la producción se pueden controlar de forma exhaustiva y permitir su seguimiento, además de que el tratamiento informático implica una traducción en términos comprensibles para el inversor.

Las herramientas informáticas permiten estructurar un guión de forma que sea posible leerlo en términos de tiempo y coste, lo que permite introducir alternativas para adaptar el presupuesto haciéndolo mucho más flexible.

La tarea de preparación e incluso de registro, donde tiene lugar el mayor esfuerzo organizativo, sigue siendo la más difícil de solucionar por los paquetes informáticos. También es en esta fase donde se encuentran las mayores reticencias a su uso por parte de los profesionales, muy acostumbrados a considerar su trabajo desde una perspectiva muy individual. Los programas permiten la organización y planificación de la producción, su seguimiento y la gestión económica además del presupuesto definitivo. También se introducen posibilidades de optimizar los rendimientos mediante la simulación o el cambio de variables que, con la rapidez que caracteriza a los medios informáticos, pueden verse instantáneamente reflejados en los gráficos de necesidades, ajuste del plan de trabajo y cómo afectan sobre el presupuesto.

En la fase de postproducción están apareciendo soluciones informáticas ligadas, especialmente, al campo del doblaje y de la postsincronización. La generalización del montaje virtual mediante procedimientos informáticos abre campos de enorme interés para la optimización del trabajo de producción. Los desarrollos más elaborados están en la presentación de balances presupuestarios de producción, como continuación al trabajo planificativo de las fases anteriores.

Los paquetes informáticos de uso actual, y especialmente los que se encuentran en fase de desarrollo, ofrecen también, como ayuda a la producción, múltiples servicios como agendas, comunicaciones telefónicas o informáticas con otros ordenadores y bases de datos, gestión de documentos, calendarios e impresión en forma personalizada, con la posibilidad de elegir las formas de presentación, cuerpos y tipos de letra, calidad de impresión, etcétera.

Podemos concluir con unas consideraciones sobre la incidencia creciente de las herramientas informáticas en el trabajo propio de la producción, donde el objetivo prioritario es el de preservar la unión entre el *guión*, el *desglose* y el *plan de trabajo*, haciéndolo en la forma más simple posible, inspirada en los métodos tradicionales utilizados en la profesión. Puede asegurarse que la informatización:

1. Disminuye los costes de producción o bien contribuye a hacer un mejor uso de los mismos fondos.
2. Mejora directamente la relación entre la calidad del producto, el coste preciso para su obtención y la adecuación al mercado.
3. Facilita enormemente la inversión al aportar términos y cuentas claras y estandarizadas, deducidas del propio guión, causando un efecto de disminución del riesgo en el inversor potencial.
4. La homogeneización de métodos, de procesos y la universalidad del lenguaje informático es de gran ayuda para la coproducción entre diferentes empresas.
5. Los ahorros de tiempo que la informática consigue, dejan más tiempo libre para el ejercicio de la creatividad. Las posibilidades de simulación agilizan la toma de decisiones.
6. Las características del lenguaje informático favorecen la integración con un entorno multifuncional que contribuye a la mejora del sistema.

REGISTRO

Cuando comienza esta fase, en el proceso de producción de un programa, ya se han incorporado todos los componentes de los diversos equipos que intervienen en la realización del producto: técnicos, actores, efectos especiales, etcétera.

Desde el punto de vista de la producción, todo el trabajo de planificación efectuado durante la preparación ha tenido como objetivo que el devenir del rodaje suceda de forma lógica y organizada, siguiendo las pautas recogidas en el plan de trabajo.

La eficacia de una buena planificación va a comprobarse en este periodo. Cualquier error por una falta de previsión del equipo de producción tendrá, en esta fase, consecuencias catastróficas para el buen fin del programa. Durante el rodaje/grabación se produce la máxima confluencia de equipos y personas y se manejan el mayor número de recursos técnicos y humanos. Un fallo puede imposibilitar o retardar el trabajo de muchos profesionales lo que, además de romper el plan previsto, puede hacer peligrar la economía de la producción, por los cuantiosos gastos que conlleva cada hora de trabajo.

El equipo de producción pasa a un segundo plano. Su labor prioritaria ha estado en la fase anterior. No quiere ello decir que su trabajo se relaje pero, si la planificación ha sido eficiente, la producción se limita a efectuar un seguimiento de contraste con el plan de trabajo. Efectúa los ajustes oportunos, realiza los informes de grabación, custodia el material grabado o filmado, controla los gastos y el presupuesto, y prepara la fase siguiente de montaje y postproducción. La responsabilidad primordial de esta fase recae sobre el director/realizador.

Personal y medios

El personal que interviene en la fase de registro de un programa es muy variable. Depende del tamaño de la producción y, también, de la tecnología y sistema utilizado: cine, video con una sólo cámara, o televisión con varias cámaras (multicámara).

Anteriormente nos hemos referido a las [unciones específicas y ámbitos de trabajo que intervienen en una producción. De forma sintética podemos decir que en la grabación pueden participar, entre otros, los equipos de dirección/realización, producción, interpretación, cámara, sonido, decoración n dirección artística, maquillaje y peluquería, eléctricos y maquinistas, efectos especiales, transportes, cocina móvil, etcétera. si se trata de una producción televisiva en multicámara será preciso incorporar otros equipos específicos de carácter técnica electrónico coma mezcladores, control de cámara, grafismo electrónico, etcétera. Una retransmisión en directo exigirá, además, personal que se ocupe de los enlaces móviles y fijos, unidades móviles, etcétera.

Se aprecia, pues, el esfuerzo de organización preciso para coordinar el trabaja de tantos profesionales y medias que intervienen en la toma de imágenes y sonidos.

La necesidad de todos estas profesionales habrá sido determinada por el trabajo de desglose del guión efectuado en la fase anterior. Además, habrán sido contratados en unas determina das condiciones, para unas funciones concretas y por un tiempo delimitado. Este tiempo será coincidente, en la mayoría de los casos, con la duración del registro (salvo que se parta de una plantilla ya existente, como suele ser el caso de algunos programas de las televisiones y de las productoras de video). El equipo de producción, responsable en última instancia de su contratación, deberá velar por el cumplimiento de las cláusulas estipuladas en los contratos. Su objetivo estará puesto en la optimización del trabajo, que repercutirá favorablemente en el balance general de la producción.

La diferente necesidad de utilización de medios técnicos, que es mayor en la televisión que en el cine, hace que para referirnos a los medios técnicos aplicados a la fase de registro, partamos del funcionamiento de una emisora de televisión. Por reducción, será fácil deducir, en cuanto a la necesidad de medias técnicos, los requerimientos del trabajo de producción de video con una sólo la cámara, o el trabajo cinematográfico.

Una estación de televisión convencional agrupa elementos estructurales, personal humano y medios técnicos suficientes para generar una cierta *producción* y con capacidad para su *emisión*. El productor ha de saber solicitar y aplicar con acierto los medios técnicas adecuados para hacer llegar a emisión productos con la máxima calidad, de acuerdo con los condicionantes que el tipo de programa y las prioridades de la emisora establecen.

Para producir programas, una empresa televisiva dispone de los siguientes medios: equipos ligeros, unidades móviles, estudios, equipos de grafismo, unidades de enlace, satélites de telecomunicaciones, salas de postproducción de imagen y salas de postproducción de sonido.

Sólo una perfecta planificación basada en el conocimiento de los medios, el personal humano, los procedimientos y ritmos de trabajo, los canales de comunicación y el buen entendimiento con todos los miembros del equipo, permitirá el óptimo aprovechamiento de los recursos técnicos disponibles.

Equipos ligeros

Bajo esta denominación cabe diferentes modelos según el tipo de producción a que se destinan. No será igual el equipo destinado a cubrir una noticia deportiva de corta duración que el que se dispone para realizar una corta dramatización con actores. Muchos de los programas grabados en plató, o asociados al uso de unidades móviles, requieren también tomas de exterior que se realizan con equipos ligeros. Es el caso de musicales, concursos, series y dramáticos.

Características de los equipos ligeros según el tipo de programa

	INFORMATIVOS Y DEPORTES	MUSICALES, CONCURSOS, SERIES, DRAMÁTICOS
CARACTERÍSTICAS GENERALES	Operatividad y autonomía. Poco peso y robustez.	La calidad es el factor que prima dentro del marco establecido de operatividad y costos.
CÁMARA Y TRÍPODE	Cámara sencilla o camascopio tipo Betacam. Cámaras de mayor calidad.	Uso de grúas.
MAGNETOSCOPIO	Preferible integrado en la cámara. Bajo consumo de batería. Cinta en casete. No es necesario cabeza confidencial.	Prima la calidad sobre el peso y la autonomía.
EQUIPO DE SONIDO	Micrófono de cámara, de mano, de corbata y, en ocasiones, inalámbrico.	Amplias posibilidades de elección; se puede requerir gran cantidad de micrófonos y equipos auxiliares.

ILUMINACIÓN	Equipo simple integrado o no en la cámara. Las baterías deben proporcionar la suficiente autonomía.	Puede llegar a ser de gran complejidad (dentro del marco de un equipo ligero).
BATERÍAS Y CARGADORES	Elementos fundamentales que requieren cuidados especiales. Los cargadores se llevan siempre en los viajes.	Sólo se acostumbra a trabajar con baterías en los lugares en donde la conexión a red es complicada.
CINTAS	Pequeñas, tipo casete y que no sean delicadas.	Se requiere calidad, suelen ser de bobina abierta.
MONITORIZACIÓN	Sencilla. Normalmente se utiliza el visor de la cámara como único elemento de monitorización. Monitores de alta calidad,	perfectamente equilibrados. Son necesarios WFM (monitores de forma de onda).
VEHÍCULO	Debe ser amplio; se suele utilizar un turismo tipo familiar.	Se emplean furgonetas con suficiente capacidad para personal y materiales.

Genéricamente, los equipos ligeros se componen de los materiales siguientes: cámara, trípode, magnetoscopio, equipo de sonido, equipo de iluminación, vehículo, baterías, cargadores de baterías, equipos de monitorización (monitor de video y monitor de forma de onda) y equipamiento auxiliar.

El cuadro de la página anterior explica las diferencias que puede haber respecto al uso de equipos ligeros según las características del programa.

Unidades móviles

La unidad móvil permite realizar programas mediante un control de cámaras, control de sonido y sistemas de registro (magnetoscopios). Todos los elementos están montados sobre la estructura de un vehículo amplio (camioneta o camión) y con ello, se pueden trasladar las funciones de estudio a otros lugares. Suelen estar dotadas de los elementos técnicos siguientes: cámaras, mesa de mezclas y electas de video, *croma key*, mesa de mezclas y amplificadores de audio, magnetoscopios de registro, monitores de control y de salida, sistemas de intercomunicación, radiotelefono, transeptores y antena. La unidad móvil ha de disponer de espacio suficiente para almacenaje de cámaras, trípodes, cables y demás elementos auxiliares. En el caso de retransmisiones hay que añadir un sistema de envío de la señal por microondas.

Según el programa se seleccionará una u otra unidad móvil. En los informativos se utilizan dos o tres cámaras en conexiones y seguimiento. En los deportes se necesitan, con frecuencia, entre ocho y diez cámaras y a veces más. En las producciones audiovisuales el número de cámaras varía de forma considerable. Para un dramático simple puede ser suficiente con dos cámaras, mientras que en conciertos o acontecimientos culturales su número aumenta.

En la selección de la unidad móvil hay que tomar en consideración, entre otros, los siguientes elementos: cámaras (tipo, tamaño, número de unidades y clase de óptica), trípodes, mesa de mezclas de video (número de entradas y efectos disponibles), equipo adicional de video (generador de efectos y tipo de titulador), magnetoscopio (tipo y número de unidades), equipo de sonido (micrófonos, mesa y equipo adicional), y distribución interior.

Estudios (platós)

El plató es la parte del estudio en donde se llevan a cabo los registros de imagen y sonido. El plató es un área cerrada, acústicamente aislada, con la que se instalan los decorados y actúan los actores y presentadores.

Asociado al plató se encuentra el *control de realización* o *sala de control*. Allí se sitúa el realizador con su equipo a fin de impartirlas órdenes para el registro o emisión. Por lo general, en este control se cuenta con un mezclador de video, un equipo de titulación y un generador de efectos digitales. En el mismo espacio se sitúa el control técnico (donde se controlan las cámaras, otras fuentes de imagen y la iluminación) y el control de audio (encargado de realizar la mezcla y la monitorización).

Según el tipo de producción es necesario valorar, entre otros, los elementos siguientes: tamaño del plató (espacio útil y posibilidades de público), equipos de iluminación (tipos de focos, cantidad, formas de montaje y desmontaje, mesa de luces y posibilidades), cámaras (grandes, pequeñas, número, clase de óptica y posibilidades de utilización de la grúa), mesa de mezclas de video (número de entradas y prestaciones), equipo adicional de video, magnetoscopios asociados, equipo de sonido, distribución, posibilidades de premontaje, adecuación al diferido.

La superficie del plató queda determinada por el tipo de programa. En la producción de informativos (tipo telediarios) se suelen utilizar platos de 150 m². Los debates y magazines se realizan en platos de 300 m². En las producciones de deportes los platos son similares, mientras que la producción de audiovisuales requiere platos de entre 300 y 1000 m² (según el público).

El estudio de televisión es, salvo casos excepcionales, el recurso mas caro en una producción, con gran complejidad de equipamiento técnico, y en el que participa el grupo más numeroso de personal humano.

Es también el recurso del que se dispone durante menos tiempo, puesto que la rentabilidad del mismo está condicionada a su óptimo aprovechamiento, que depende de su buena planificación.

Equipos de grafismo

El equipo de grafismo, en continua evolución, tiene una importancia creciente en televisión. El grafismo es un elemento con nuevas, interesantes y aún no explotadas posibilidades: creación de dibujos, generación de imagen sintética, animación, texturas, letras, entre otras disponibilidades. En esencia, el equipo de grafismo se utiliza en cuatro actividades muy concretas:

Grafismo en informativos: información meteorológica, gráficos descriptivos, soporte de imagen del presentador, complemento de noticias, caretas y elementos de identificación.

Grafismo en deportes: rotulación de clasificaciones, presentación de datos durante las retransmisiones deportivas, soporte de imagen del presentador, gráficas, ayudas y complementos de imagen.

Grafismo en audiovisuales: caretas, elementos de identificación, ayudas y complementos de imagen.

Archivo de imágenes: una faceta de gran importancia, sobre todo en informativos. En una librería digital (sistema de lectura-grabación en discos magneto-ópticos regrabables) se almacenan imágenes que conforman una base documental, recuperable en cualquier momento.

Unidades de enlace

El transporte de programas de televisión entre centros de producción se efectúa mediante enlaces hertzianos que emplean bandas de frecuencias distintas a las destinadas para la radiodifusión (difusión de programas al público).

Los enlaces hertzianos constituyen el método más usado para transportar señales de televisión entre dos puntos distantes. Las antenas utilizadas son de tipo parabólico y de gran directividad.

Los enlaces de microondas, mi llamados por las altas frecuencias que utilizan, tienen diferentes usos en la producción y en la difusión de programas de televisión. Se emplean generalmente como:

1. Enlaces entre los estudios y la emisora principal (porque en general están situados en lugares distintos).
2. Enlaces entre emisoras (forma habitual en que el programa producido en los estudios es enviado a todas las emisoras, de forma que pueda ser difundido simultáneamente).
3. Enlaces entre estudios (las señales procedentes de los distintos centros de producción se envían a un control central de emisión).
4. Enlaces móviles (que hacen de puente entre el lugar de la transmisión y la red de enlaces fijos).

5. Enlaces portátiles ligeros (encaminan la señal desde el lugar en que se encuentra la cámara hasta un vehículo o un edificio donde se sitúa un enlace móvil).

En la producción de programas surge, con frecuencia, la necesidad de utilizar señales que llegan al control central de la emisora mediante diferentes tipos de enlaces. La producción ha de detectar su necesidad y encargarse de las gestiones para disponer de ellos cuando se precisan.

Satélites de telecomunicaciones

También es preciso tenerlos en cuenta como un medio técnico más, puesto a disposición de la producción de programas. Es habitual la recurrencia a los mismos para la obtención de imágenes y sonidos provenientes de otras latitudes, así como para la realización conjunta de programas entre distintas televisiones. La producción deberá ocuparse de la gestión de su alquiler y de su disposición para un programa determinado.

Aplicación del plan de trabajo

El plan de trabajo adopta, como indicábamos, la forma de una matriz en la que se representan, en diferentes planos, el tiempo y los medios precisos para registrar los contenidos del programa. Este documento sirve de referencia general para la planificación del registro. No obstante, el plan de trabajo de una producción de cierta entidad se apoya en multitud de documentos, algunos de los cuales son útiles en la etapa de preparación. En la fase de grabación/filmación todos los equipos de trabajo disponen de documentos parciales. En ellos se concreta con exactitud la responsabilidad de cada uno de estos equipos.

El día a día más específico se refleja en la *orden de trabajo diaria*. En este documento se recogen todos los movimientos, las llegadas de los diferentes equipos o profesionales según un horario escalonado, los lugares y horarios de cita, los números de planos o secuencias a registro, el *atrezzo*, material y transportes necesarios, etcétera. Esta orden de trabajo diaria, aunque prevista en el momento de la realización del plan de trabajo, se elabora y actualiza cada día, al término de la grabación.

ORDEN DE TRABAJO No.: _____

Para el día: _____ de: _____ Día: _____ de: _____

Prod. No.: _____ Título: _____ Director: _____

Lugar de rodaje: _____ Decorado: _____

Planos núms.: _____

Secuencias núms.: _____

hora de inicio: horas:

PERSONAL ARTÍSTICO	HORA CITACIÓN	LUGAR	HORA RODAJE	VESTUARIO	
FIGURACIÓN	HORA CITACIÓN	LUGAR	HORA RODAJE	VESTUARIO	
Hombres					
Mujeres					
Niños					
PERSONAL TÉCNICO	HORA	LUGAR	PERSONAL TÉCNICO	HORA	LUGAR
Director			Dir. Fotografía		
Ay. dirección			Op. cámara		
Script			Ay. cámara		
Jefe de prod.			Aux. cámara		
Decorador			Foto-fija		
Ay. decoración			Jefe eléctrico		
Sastre			Eléctrico		
Maquillador			Maquinista		
Peluqueros			Tec. de sonido		

Atrezzo y vehículos:

Material:

Observaciones:

Los distintos equipos llegarán escalonadamente, siguiendo las *citaciones* o *convocatorias* emitidas por el equipo de producción y/o por el ayudante de dirección/realización. Todos los equipos que intervienen en el programa (dirección, artístico, técnico, interpretación, etcétera) estarán preparados a la hora exacta marcada en la orden de trabajo diaria.

Conforme avanza el trabajo diario, el equipo de producción atiende a la preparación del día siguiente. Normalmente, siempre queda algún miembro en el lugar de registro para solucionar cualquier contingencia surgida durante el rodaje.

El resultado del trabajo efectivo diario queda recogido en el *parte de cámara*, si se trata de cine, o *parte de grabación*, si el soporte ha sido videográfico, y también en el *informe diario de producción*, que efectúa el equipo de producción con la colaboración del ayudante de dirección/realización y el *script*. Este informe es la concreción de lo que realmente se ha producido. En él se consigna desde el consumo de material al transporte utilizado o las horas extras efectuadas. Este documento será la mejor base de partida para la preparación de la orden de trabajo del día siguiente. Sirve, asimismo, para controlar si el plan de trabajo se está aplicando tal y como se había diseñado.

En la producción cinematográfica suele depositarse diariamente, en el laboratorio, el negativo filmado. El traslado debe hacerse asegurando que éste no se vele. Habrá que poner atención en que el material no pase por rayos X, pues lo velarían.

También es preciso visionar el *copión* (todo el negativo revelado) comprobando, en una mesa de montaje o en una visionadora, que las tomas realizadas son válidas.

El sonido requiere una atención especial. Si es directo, seguramente las dificultades para controlar las condiciones acústicas del recinto de grabación incrementarán el tiempo de registro de imagen y sonido. Conviene utilizar siempre sonido de referencia mejor que no grabar ningún sonido. Éste será de gran utilidad en el posterior doblaje o postsincronización pues recogerá, con exactitud, los diálogos de los actores.

El trabajo de producción televisiva en estudio posee particularidades que es preciso remarcar. Los productores deben saber que, para cada programa, se producen las siguientes actividades:

1. Montaje del nuevo decorado.
2. Montaje de la iluminación (colocación de los proyectores aunque no quede perfilada la iluminación definitiva), cableado de audio e instalación de equipos auxiliares.
3. Montaje del *atrezzo* y de la ambientación (colocación detallada de los objetos accesorios al decorado, plantas, cuadros, libros, etcétera). Esta actividad se realiza paralelamente a la siguiente, pues ambas están ligadas.
4. Ajuste de la iluminación. Antes de empezar la grabación o la emisión es preciso perfilar la iluminación para crear los efectos adecuados utilizando, incluso, dobles de luces.

5. Preparación técnica. Consiste en el emplazamiento en el plató de cámaras, micrófonos, monitores con retorno de programa, altavoces, etcétera. También se efectúan, desde el plató, los ajustes de imagen y de sonido.
6. Ensayo. Cuando es posible (y siempre es recomendable) se ensayan las situaciones de los personajes, sus intervenciones, los tiros de las cámaras, etcétera.
7. Registro o emisión en directo. Para esta actividad se han efectuado todas las anteriores. Es frecuente aprovechar el decorado montado para registrar más de un programa de las mismas características o serie.
8. Desmontaje técnico. Recogida de todo el instrumental y equipamiento técnico (cámara, micrófonos, etcétera).
9. Desmontaje del *atrezzo* y de la ambientación.
10. Desmontaje de la iluminación.
11. Desmontaje del decorado. Esta actividad se realiza muchas veces de forma paralela al desmontaje del *atrezzo* y de la iluminación. El decorado se almacena en el área de premontaje, si es preciso volver a utilizarlo en un futuro próximo, o en los almacenes del plató.

HOJA DE GRABACIÓN

Prod. No.: _____ Serie: _____

Capítulo No.: _____ Título: _____

Realizador: _____ Técnico VTR.: _____

<input type="checkbox"/>	1 pulgada	<input type="checkbox"/>	original	<input type="checkbox"/>	color	<input type="checkbox"/>	PAL
<input type="checkbox"/>	3/4 pulgada	<input type="checkbox"/>	copia 1	<input type="checkbox"/>	B/N	<input type="checkbox"/>	SECAM
<input type="checkbox"/>	1/2 pulgada	<input type="checkbox"/>	copia 2	<input type="checkbox"/>	HB	<input type="checkbox"/>	NTSC
<input type="checkbox"/>	Hi-8	<input type="checkbox"/>	copia 3	<input type="checkbox"/>	LB	<input type="checkbox"/>	625
<input type="checkbox"/>	S-VHS	GRABACIÓN				<input type="checkbox"/>	525

Fecha: _____ Lugar: _____

Magnetoscopio: _____ Cámara: _____ audio 1

Cinta No.: _____ Duración: _____ audio 2

Observaciones técnicas: _____

INFORME DIARIO DE PRODUCCIÓN Informe no.: _____
 Productora: _____ Semana de rodaje no.: _____
 Prod. no.: _____ Título: _____ Fecha: _____
 Director: _____ Dir. de prod.: _____ Día de rodaje no.: _____
 Citación: _____ h. 1er plano: _____ h. 1er plano desp. comer: _____ h.
 Ultimo plano: _____ h. Finalización: _____ h. Horas extra hoy: _____ h.
 Total horas hoy: _____ h. Total horas semana: _____ h.
 Fecha de inicio: _____ Fecha est. finalización: _____ Total horas acum.: _____

DÍAS DE PRODUCCIÓN					
Localizaciones locales	Plan T.	Real	Localizaciones fuera		
Días de ensayo			Días de ensayo		
Días en estudio			Días de viaje		
Días en localizaciones l.			Días de loc. f.		
Días festivos			Días festivos		
Días inactivos			Días inactivos		
Total días avanzados		Días atrasados		diferencia	

Guión diario	Págs.	Sec.	Planos	Min.	Sec. añadi.	Min. añadi.	Sec. anula.	Min.anula	Takes
En el guión									
Rodado anterior									
Rodado hoy									
Total rod. hasta hoy					Notas:				
Queda por rodar									

TRABAJO HECHO HOY			
Sec. no.	Efecto	Decorado	Localización

Tanto productor como realizador han de planificar al detalle sus tareas. Deben de comunicarse con el personal responsable para que todo esté a punto de acuerdo con el plan de trabajo, y han de comunicar con exactitud su plan a todos los equipos que integran el programa.

El conjunto de actividades enumeradas para la preparación del plató forma parte de la producción del programa. La responsabilidad la ostenta el equipo de producción. Dado que en el plan de trabajo de una producción no se consignan los tiempos de preparación de los escenarios, al documento que recoge los pasos escalonados en que temporalmente los diferentes equipos preparan el plató para el registro o emisión del programa podríamos denominarlo *escaleta de actividades en plató*.

El conjunto de las actividades enumeradas se denomina ciclo, y su duración cambia dependiendo de que se trate de:

- a) Un *programa variable*. Aquel para el que se monta y desmonta el decorado en cada sesión de directo o de diferido.
- b) Un *programa fijo*. Que cuenta con un decorado permanentemente instalado.

El diseño, construcción e instalación de decorados, el *atrezzo*, el mobiliario, la preparación de medios técnicos, la iluminación, los ensayos técnicos y artísticos y de más operaciones precisas para que todo esté listo para proceder a su emisión o a su registro, exige del equipo de producción (y también del equipo de realización) un contacto directo con todo el personal implicado en los departamentos de *explotación* (control de medios técnicos y recursos humanos de una empresa televisiva) y *dirección artística*. La calidad del producto y su rentabilidad dependen del trabajo de todos.

ACABADO

Estamos en la última fase de la producción de un programa. Aquí tiene lugar el montaje u ordenación expresiva de las distintas tomas para la construcción final del producto. Comienza con la selección, sobre todo el material registrado, de las tomas que servirán para el montaje. Incluye todo el trabajo de montaje, añadido de efectos especiales y sonorización, hasta la obtención del *master* o copia definitiva. A partir de ésta tendrá lugar el proceso de duplicación o copiado para la disposición de nuevas copias.

El personal que ha intervenido en la fase anterior se reduce al mínimo y también se reduce la tarea de producción.

La producción se ocupa del cumplimiento de los plazos de finalización del programa. Controla el alquiler y el tiempo de uso de las salas de montaje, de postproducción, y de sonorización. Asegura el trabajo de doblaje efectuado por los mismos actores que han intervenido en el rodaje, o por otros dobladores profesionales. Controla el grafismo electrónico y la

realización de los efectos de laboratorio según sea el soporte electrónico o fílmico. Se encarga, en suma, de asegurar el producto final.

Durante esta fase el productor comienza a cerrar cuentas con el departamento de administración. Comprueba los resultados así como el acierto o desacierto de su labor respecto a plazo de entrega, ajuste al presupuesto y calidad del programa final.

Con la obtención del *master* final ya sólo falta la realización de duplicados en video o cine, la entrega del producto a la productora, al cliente o, en el caso de un producto televisivo, su transmisión al público. Algunas veces la producción se encarga de la comercialización del producto y de su introducción en el mercado de la distribución videográfica o cinematográfica.

Montaje, edición y postproducción

La reducción de personal que se produce en esta fase no significa que el momento no sea trascendental en el proceso de producción de un programa. Aquí tiene lugar una de las aportaciones fundamentales a la creatividad, expresividad y a la consecución de calidad del producto. La combinatoria del montaje y las infinitas posibilidades disponibles para resolver de una u otra forma el programa, exigen un estado de concentración muy alto de quienes intervienen en esta labor.

En el montaje cinematográfico –a cuyo acto físico de empalmar– planos podemos llamar *compaginación*, frente al término *edición*, más empleado en la industria del video, las necesidades tecnológicas para el montaje son mínimas. Se precisa, únicamente, una mesa de montaje o moviola y un entorno de sincronizadoras, visionadoras, bobinadoras y empalmadoras. Es frecuente, por otra parte, la introducción de efectos especiales que, aunque realizados mayoritariamente en el laboratorio, son producidos durante esta fase para ser incorporados en la construcción del filme o programa.

La postproducción de video responde a diversas necesidades funcionales, cada una de las cuales requieren diferentes necesidades de equipamiento.

Esta operación tiene lugar en las salas de edición o de postproducción. El equipamiento de estas salas es más o menos complejo, según el tipo de producta. Para editar un reportaje de poco más de un minuto, destinado a un informativo dentro de un telediario, los requerimientos de equipo técnico son limitados. Lo normal es que la edición se realice por corte simple entre plano y plano. Un dramático, por ejemplo, o un *spot* publicitario, precisarán de un equipamiento más complejo.

Se observa, por tanto, que existen diferentes tipos de salas de edición o de postproducción de video, adecuadas a las necesidades de cada producto. De esta forma puede conseguirse un ahorro económico y una mayor comodidad operativa.

Las salas de edición más utilizadas en la práctica se clasifican, por sus prestaciones y complejidad, en tres grandes tipos: edición por corte edición por A/B rol, y sala de postproducción.

Edición por corte. Es el tipo más simple. Se suele utilizar para cubrir temas de informativos o de deportes con reportajes, en televisión, de muy corta duración.

Su equipamiento es básico: magnetoscopio lector, magnetoscopio grabador, monitores de video, monitores de audio, vectorscopio y monitor forma de onda para el control de imagen, y un sencillo locutorio para voz en *off*.

Edición A/B rol. Sala muy utilizada en informativos, deportes y audiovisuales sencillos.

Suele estar equipada con los elementos siguientes: dos magnetoscopios lectores (uno de ellos con seguimiento dinámico), magnetoscopio grabador, mesa de mezclas de video, consola de edición, mesa de mezclas de audio, titulador, puente de monitorado de video (para control técnico de imagen), puente de monitorado de audio y panel de monitores.

Sala de postproducción. Consta básicamente de los elementos siguientes: 3 o 5 magnetoscopios de alta gama, mesa de mezclas de video, mesa de mezclas de audio, titulador, paleta gráfica, puente de monitorado, panel de monitores, corrector de color y generador de efectos digitales.

La utilización de salas de postproducción, por su alto costo, está muy condicionada y, en consecuencia, es un recurso escaso. Actualmente, la tecnología permite realizar ediciones mucho más económicas mediante sistemas *off line* cuyas ventajas y consistencia, aunque ya avanzadas en capítulos anteriores, explicamos a continuación.

Hasta hace relativamente poco tiempo, el acceso a la producción profesional estaba permitido sólo a las productoras de vastos recursos. Aquellas que contaban con elementos de toma, control, tratamiento de la imagen y postproducción con equipos del rango más alto. Las medianas productoras y profesionales de gran capacitación individual no inmersos en estructuras potentes, tenían vedada, prácticamente, la posibilidad de trabajar en esta gama.

El desarrollo de los sistemas de producción denominados *off line* por oposición a la clásica forma de producir *on line* (en tiempo real), ha actuado en dos direcciones positivas: ha hecho más fácil el acceso a la producción profesional a productoras medianas y a profesionales, por un lado y, por otro, ha hecho posible ahorrar enormes cantidades de dinero a las estructuras de producción profesionales.

Básicamente, la principal ventaja del sistema *off line* está en la drástica reducción de los costos de la postproducción que encarecen significativamente las producciones. Con esta modalidad, el proceso de grabación

de imágenes se efectúa con tecnología profesional. Una vez terminada la grabación, las cintas de video originales se transfieren junto con un sistema identificador de cada cuadro de imagen (empleando distintos sistemas de código de tiempos), a formatos de calidad industrial (mucho más baratos). El montaje o edición de la cinta *master* se hace en este soporte, cuyos costos de producción (contando con su amortización o alquiler) están muy por debajo de los profesionales.

El realizador trabaja, en el proceso de montaje, sin la presión que produce saber que cada hora de utilización de equipos significa un coste económico considerable. Puede, de esta forma, afinar más en la expresividad y conseguir productos de superior calidad.

Una vez acabado de montar el programa, se produce una transferencia de los códigos identificadores de cada cuadro (que pueden leerse en pantalla) a un *disquete* de ordenador. Ya sólo queda la labor de introducir ese *disquete* en un *controlador de edición electrónico*, el cual, una vez situadas las cintas originales en distintos magnetoscopios, procederá automáticamente a la selección de los fragmentos de cinta correspondientes con las órdenes introducidas en el *disquete* de ordenador montando, así, el programa.

El tiempo de utilización de tecnología profesional se ha reducido de esta forma en gran medida, las cintas originales no habrán sido manipuladas y, lo más importante, el realizador habrá podido trabajar con la tranquilidad y la relajación necesarias para conseguir un mejor producto.

En la actualidad, las últimas tendencias de edición *off line* consisten en la transferencia digitalizada a un ordenador de las imágenes originales, que son almacenadas en varios discos duros u ópticos en tiempo real. Se hace posible, así, el montaje informatizado y la obtención de la secuencia de montaje que gobernará la edición definitiva para la obtención del *master*.

Los avances más importantes en el campo de la postproducción se han relacionado con el tratamiento y manipulación de la imagen expresada en forma digital. Las posibilidades creativas se han multiplicado. La digitalización, o transferencia a valores numéricos almacenados en memoria, de la información analógica (señal eléctrica convencional) contenida en una imagen de video, ha desplazado el punto de mira de la videografía hacia la adopción y búsqueda de una gama ilimitada de efectos especiales y de animaciones generadas por ordenador: la *infografía*.

Cabeceras y créditos; el diseño y la presentación de distintivos o símbolos de las emisoras; los elementos y fondos que acompañan a los decorados; el material gráfico para el contenido de programas, tomas fijas, ilustraciones, secuencias animadas y efectos gráficos; los dibujos animados infantiles; la presentación meteorológica, entre otras, son aplicaciones gráficas del ordenador en televisión, a las que ya estamos habituados. Y dan prueba del poder de la imagen sintética en las actuales estructuras productivas.

Desde la producción debe controlarse que los plazos, los presupuestos y la calidad final obtenida, se conjuguen favorablemente respecto al plan

de trabajo diseñado con anterioridad. Muchas producciones se han hundido en esta fase, cuando el director/realizador no ha sabido imponer criterios de productividad.

Sonorización

Una vez se dispone del filme ya montado, o del *master* en video, comienza la tarea final en la realización del programa: empieza la sonorización.

El equipo de personas precisas varía según las complejidades del proceso. Del equipo original normalmente tan sólo queda parte del equipo de dirección/realización (generalmente el director/realizador). La producción no suele estar presente en esta fase sino para controlar el ajuste del presupuesto y el cumplimiento del plan de trabajo.

Pueden intervenir otros profesionales como pueden ser el compositor de las bandas musicales del filme, un ambientador musical, los técnicos de postproducción de sonido, un director de doblaje, los mismos actores que han intervenido en el rodaje, dobladores profesionales, etcétera.

En las producciones de calidad (tanto en cine como en video), la banda sonora se construye en los *estudios de doblaje o de sonorización*. Allí se mezclan las bandas de música, efectos ambientales y ruidos, comentarios o voces en *off*, y palabra con sincronización labial.

Las dificultades de control ambiental que entraña la toma de sonido directo durante el rodaje, hace aconsejable la toma de un sonido de referencia que sirva a los actores para doblarse a sí mismos, intentando conseguir, en el estudio, la máxima sincronización entre el movimiento de los labios y las palabras pronunciadas. El sonido, doblado y mezclado, gana en calidad.

Frecuentemente se recurre a directores de doblaje, profesionales encargados de dirigir a los mismos actores cuando se doblan a sí mismos o a profesionales del doblaje (dobladores). También dirigen a los actores que ponen su voz para sustituir a la de otros intérpretes (especialmente cuando el actor no domina la lengua propia del filme).

La colaboración de estos directores de doblaje es imprescindible cuando se trata de traducir de una lengua a otra una película cinematográfica, una serie, o un programa televisivo en el que intervienen diferentes voces.

Las salas de postproducción de sonido se configuran con categorías muy diversas, relacionadas con las calidades y las gamas de trabajo.

Disponen de un locutorio, donde se sitúan los micrófonos encargados de recoger la voz de las actantes o dobladores, y una sala de control con diferentes fuentes de sonido, magnetófono multipista, mesa de mezclas, *rack* de efectos, sincronizador de audio-video y magnetoscopio (en la actualidad, el doblaje o postsincronización cinematográfica y la realización de su banda sonora se hace mayoritariamente en soporte video). Se imponen, progresivamente, los sistemas digitales en la postproducción de audio.

Presentación del producto

Vamos a centrar la atención en algunas cuestiones relacionadas con la presentación del producto a quien ha efectuado el encargo (puede ser un cliente particular, una productora o una entidad televisiva).

Este tema afecta también al productor, puesto que con frecuencia hace de contacto entre el cliente y la entidad productora, junto al director/realizador. Muchos productos audiovisuales se enseñan a los clientes en algunas de las fases de realización para obtener su aprobación sucesiva.

Conviene saber que, en general, el cliente no suele disponer de suficiente capacidad de abstracción para poder comprender un producto inacabado (sin sonorización adecuada, sin bandas sonoras construidas, sin efectos especiales de video, etcétera). El realizador y el productor pueden tener problemas para explicar y hacer comprender, en este estadio, el desarrollo del programa.

Para una supervisión por parte del cliente, suele ser norma presentar una *maqueta* (quizás en formato industrial procedente del *off line*). Lo deseable, no obstante, es presentar al cliente una obra definitivamente acabada. Merece la pena seguir algunas recomendaciones para transmitir la mejor impresión de nuestro producto.

Lo más importante es que las condiciones de recepción por el cliente sean óptimas. No interesa presentar una producción profesional en un video doméstico, o con un sonido deficiente. Una producción profesional hay que presentarla en el mismo formato en que ha sido producida, en una sala adecuadamente acondicionada, y con las mejores condiciones de sonido posible. Para ello, muchas productoras disponen de salas de visionado acondicionadas específicamente para este fin.

Si esto no es posible, y la producción hay que presentarla en la sede de la empresa situada, por ejemplo, en otra ciudad, convendrá alquilar o trasladar magnetoscopios de la máxima gama posible, videoproyectores y equipos de sonido adecuados.

Se trata de que el producto sea percibido tal y como es, en su máxima calidad, sin las compresiones que origina su repicado a otros formatos de gama inferior o la propia transmisión televisiva. Sólo de esta forma el cliente podrá valorar enteramente la calidad de nuestra obra.

Cuando el producto va a ser emitido por televisión ha de cumplir una serie de normas técnicas denominadas P.P.D. (preparado para difusión). Los productores deben conocer y hacer cumplir a los técnicos de post-producción de video y de audio estas normas (referidas a niveles de sonido, tiempo de barras de color y de imagen en negro antes de comenzar el programa, contenido de las pistas de audio y sistema de sonorización, etcétera). A partir de su entrega a una emisora de televisión, el producto entra en una cadena que el productor no controla. La calidad final de emisión ya no dependerá exclusivamente de la bondad del producto sino también del cumplimiento de estas normas.

BALANCE FINAL DE LA PRODUCCIÓN

Desde el punto de vista financiero, en una producción es preciso efectuar un balance al terminar la fase de registro, y otro, definitivo, cuando se ha conseguido el producto.

La situación final da el coste total de la producción. A partir de él, pueden acometerse todas las operaciones económicas especificadas en los contratos de financiación.

Para hacer el balance se utiliza el mismo modelo aplicado en la elaboración del presupuesto. Allí se habrán anotado todas las operaciones económicas efectuadas durante el proceso de producción.

Los documentos del presupuesto clasifican los costes en capítulos, partidas y conceptos. Así, por ejemplo:

Capítulo 2 - PERSONAL ARTÍSTICO

02.01	Protagonistas
02.01.01	Eduardo Subirá
02.01.02	Magdalena Flores

02.02	Principales
02.02.01	Juanjo Atrián
02.02.02	Eusebio González
02.02.03	Etcétera

El *personal artístico* es un capítulo que se subdivide en las partidas de protagonistas, principales, secundarios, etcétera, que a su vez comprenden los conceptos. Éstos registran los pagos a cada personaje protagonista, principal, etcétera.

En cada capítulo se efectúa un seguimiento, anotando todo lo que se ha pagado, lo que falta por pagar, el coste total de lo que se había presupuestado, y lo que se ha sobrepasado o rebajado respecto al presupuesto.

El *balance final de la producción* es un documento indispensable para conocer lo que se ha gastado y la forma.

Durante el análisis del balance se acude a los documentos que han servido para el seguimiento y control de la realización. Allí puede observarse, en detalle, las causas de desviación del presupuesto reflejadas en los partes de incidencias, los informes diarios del *script*, el informe diario de producción, etcétera.

Su estudio detallado proporciona una enseñanza inestimable para la planificación de producciones futuras. Es un reflejo histórico de todo el proceso y una protección del productor contra posibles reclamaciones.

El seguimiento efectuado durante toda la producción mediante técnicas de planificación y control de proyectos (PERT/COST), permite observar qué actividades se han desviado de lo previsto y sus causas. De este

modo se conoce qué proveedores y subcontratados cumplen los plazos fijados y cuáles han sido causa de problemas, qué actividades han llevado más tiempo o personal del previsto y por qué.

Con todos los datos sobre el producto final y su proceso, se procede a la evaluación, que permitirá conocer en qué medida se han conseguido los objetivos de plazo, coste y calidad.

Si el resultado es positivo, el balance final es el mejor aval para el productor, especialmente si el producto alcanza el éxito esperado. Aunque los errores cometidos son ya insalvables, el estudio de sus causas, junto al análisis de los aciertos, es la mejor enseñanza posible para el productor, que podrá acometer con mayores garantías futuros proyectos.

Capítulo 2	Pagado	Por pagar	Coste total	Exceso	Defecto
Personal artístico					
02.01 Protagonistas					
02.01.01. Eduardo Subirá					
01.02 Magdalena Flores					
02.02 Principales					
02.02.01 Junjo Atrián					
02.02.02 Eusebio González					
02.02.03 Etcétera					

Sin embargo, cada proyecto es único y singular. Por ello, la experiencia no exime de aplicar, en cada casa, el rigor y la sistemática en la planificación, seguimiento y control, condiciones exigibles a los profesionales de la producción.

Con el pago de las facturas pendientes, el cierre de cuentas, el cumplimiento de los acuerdos pactados, la entrega de copias a los organismos oficiales para su registro, y los permisos de explotación, se da por finalizada la producción.

Aunque la producción haya concluido, la actividad del productor puede continuar en la publicidad gráfica y audiovisual del producto. La convocatoria de ruedas de prensa, distribución de *trailers* de cine, proyección para la crítica especializada, presentación a festivales, etcétera, son actividades dirigidas a aumentar el beneficio. Contribuyen a la optimización de la comercialización y explotación del producto y de sus derivados.

Las secuelas de la producción se extienden en el tiempo y ocupan parte de la actividad del productor, aunque éste haya emprendido otros proyectos.

Para el productor, el apasionante trabajo de hacer corpóreos los sueños en la pantalla no debe ser, en lo que respecta al proceso de fabricación, una arriesgada aventura. Y ello a pesar del componente emocional y artístico que confluye en esta actividad.

EXPLOTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

El producto audiovisual, filme, programa de televisión, o video industrial, se fabrica para obtener unas beneficios, que no siempre son de tipo económico directo (especialmente en el terreno industrial y también en el televisivo). En la cinematografía, dramáticos, y otros programas, no es común comenzar la producción sin una mínima garantía de recuperación de la inversión, y de obtención de beneficios.

En el caso de un video industrial encargado por una empresa, la misión del productor acaba cuando se ha entregado el producto y se ha cobrado el importe total. A partir de ahí, es posible que la empresa lo utilice para su uso interno o en relación con la distribución, explotación y comercialización de algunos de sus productos.

En los programas de televisión de producción ajena (programas que la televisión compra), o en las producciones cinematográficas, la explotación y comercialización es mucho más compleja y suele estar prevista desde el momento en que se gestiona la financiación para iniciar la producción.

Cuando hablábamos de financiación señalábamos como un capítulo importante aquellos anticipos que el productor obtenía a cuenta de la futura explotación y comercialización:

- Derechos de antena, o de emisión por televisión.
- Preventa del producto.
- Acuerdos de distribución cinematográfica.
- Distribución videográfica.
- Coproducción (con la fórmula de reserva de derecho de explotación en un territorio).
- Contrato de producción asociada (con cobro a la televisión de derechos sobre idea, y de los servicios y personal aportado).
- Cobro anticipado de patrocinio y espacios publicitarios.
- Ayuda a la exhibición de los programas europeos.
- Etcétera.

Todos estos adelantos se han realizado a cuenta de la futura explotación y comercialización del producto en:

- Difusión por televisión.
- Difusión en salas de exhibición.
- Venta en el mercado videográfico.
- Venta de derechos.
- Otros: difusión por otros medios, *merchandising* (productos derivados), etcétera.

Las televisiones reciben financiación (si son públicas) o simplemente ingresan por venta de espacios publicitarios y por patrocinio. Por ello cuentan con una *dirección comercial* que se ocupa de la contratación

publicitaria, de la comercialización y explotación de programas y de la explotación impresa, sonora o de cualquier índole de los programas y sus derivados.

Esta dirección procura la obtención de ingresos mediante la explotación comercial de los programas producidos, adquiridos y emitidos por la televisión. Para ello debe contar con una unidad de *marketing*, que se encargue de introducir los productos en los mercados internacionales existentes, y que explore vías de apertura de nuevos mercados.

El mercado internacional de cine y de televisión está dominado esencialmente por los Estados Unidos (alrededor del 80 por ciento del mercado mundial). Bases de su éxito son, aparte de su fuerte y estructurada industria, el enorme potencial de su mercado interno, que permite la exportación de los productos (ya amortizados en el propio país) a precios sin posible competencia por las producciones europeas.

Las legislaciones proteccionistas europeas y las ayudas a la producción propia no son suficientes para equilibrar el predominio de programas importados.

La reciente constitución de asociaciones intereuropeas de coproducción y los programas de ayuda a la producción y distribución, están lejos de contrarrestar la penetración de productos norteamericanos, más económicos, producidos con más medios, y aceptados por todos como universales.

El panorama cinematográfico europeo no es más alentador; el afianzamiento y dominio de la distribución por parte de las multinacionales norteamericanas es un hecho al que ya nos hemos referido. Poco pueden hacer los distribuidores independientes, incluso asociados, si no es a través de acuerdos con los más potentes.

La aparición de nuevos mercados, nuevas televisiones, el video de alquiler y de venta directa, el satélite y los nuevos servicios en el campo audiovisual (ocio, información, formación), deben motivar la renovación de los planteamientos y estrategias de la industria audiovisual. Es preciso encontrar nuevas vías de explotación y comercialización que sirvan para mantener un ritmo aceptable de producción y crecimiento.

Bibliografía

Fernández, Federico y José Martínez. *La dirección de producción para cine y televisión*. Paidós, Barcelona, 1997.

Wiese, Michael: “¿Y finalmente qué hacen los productores ejecutivos?”, en : *Revista Estudios Cinematográficos*, año 2, núm. 6 junio-agosto, 1996, pp. 11-14.