

Estandarización de organigramas y modelamiento del proceso de producción audiovisual: una propuesta basada en la toma de decisiones

Organization chart standardization and filmmaking processes: a proposal based on the decision-making

JOSÉ ANTONIO SOTO, Pontificia Universidad Católica de Chile (jsotoal@uc.cl)

RESUMEN

En un contexto de creciente exigencia en cuanto a la sistematización de los procesos de producción audiovisual, este artículo propone un modelo de organigrama basado en la toma de decisiones, junto a un modelamiento del proceso de producción de una obra audiovisual.

Una de las principales características de la propuesta es la simplificación del organigrama a un máximo de cuatro niveles de autonomía de toma de decisión, junto con la representación gráfica del flujo de trabajo de una obra audiovisual mediante el método de modelamiento de procesos, hasta ahora utilizado principalmente en el ámbito de la ingeniería.

Palabras clave: industria, producción audiovisual, Chile, decisiones, modelamiento de procesos.

ABSTRACT

In a context that demands an increasing emphasis on process standardization for filmmaking, this article proposes an organizational chart based on the decision process and a model for the production of audiovisual pieces. The main properties of this proposal are the simplification of the organizational chart to one that has a maximum of four autonomous decision making levels; and a graphical representation of the workflow of an audiovisual piece, via the method of process modelling, used mainly on engineering.

Keywords: Industry, Audiovisual production, Filmmaking, Chile, decisions, process modelling.

•Forma de citar este artículo:

Soto, J. (2013). Estandarización de organigramas y modelamiento del proceso de producción audiovisual: una propuesta basada en la toma de decisiones. *Cuadernos.info*, 33, 121-131. DOI: 10.7764/cdi.33.525

INTRODUCCIÓN

El estable ritmo de crecimiento de la industria audiovisual chilena ha sido registrado y respaldado por diversos estudios, con cifras sobre la cantidad de trabajadores, productos exhibidos o dinero en circulación en este incipiente mercado. Como ejemplo, dos indicadores:

- *Aumento de los estrenos cinematográficos locales*: entre 2010 y 2012, las producciones locales promediaron veinte estrenos en salas de cine, mientras que entre 2007 y 2009, el promedio de estrenos locales llegó a solo quince producciones (Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G., 2011; Panorama Audiovisual III, 2013).
- *Aumento en la recaudación total del cine chileno en salas nacionales*: la recaudación bruta total de las producciones locales en 2001 fue cercana a los 1.250 millones de pesos; en 2005, a los 1.600 millones de pesos; y en 2009, a los 1.900 millones de pesos¹ (Fuenzalida & Julio, 2011).

El Estado chileno confía en los productores audiovisuales, lo que se demuestra en los aportes monetarios que realizan entidades públicas como el Consejo Nacional de Televisión (CNTV) y el Consejo del Arte y la Industria Audiovisual (CNCA), entre otros. Ejemplo de esto es que el CNTV ha quintuplicado sus transferencias a la industria audiovisual entre 2002 y 2011. A su vez, el CNCA ha triplicado sus aportes entre 2005 y 2010².

Estas estadísticas hablan bien del negocio de la producción audiovisual en el país, pero poco dicen de la realidad concreta de, por ejemplo, los más de treinta miembros de la Asociación de Productores de Cine y Televisión de Chile (APCT) en 2012³. Es en el trabajo cotidiano de los productores generales de cine y televisión que este documento pone su atención. Se pretende revisar detalladamente la parte de su trabajo radicada en la realidad de una industria que basa sus operaciones en bienes culturales⁴. El objetivo no es analizar los contenidos de las obras o el éxito en sus resultados de audiencias, sino circunscribir el estudio a lo que es común a cualquier ejercicio de producción y que –según se argumentará a lo largo de esta presentación– se puede estandarizar: la conformación del organigrama del equipo de trabajo y el establecimiento de una forma de ejecutar las tareas cotidianas a través del modelamiento del proceso de producción.

El citado crecimiento de la industria da cuenta de un aumento en el financiamiento, pero no en la eficiencia que está teniendo en la gestión cotidiana de cada producción. Es frente a esta incertidumbre

que aquí se plantean dos formas de organizar el trabajo audiovisual, en un intento de establecer parámetros estandarizados u objetivables. Por lo tanto, esta investigación no nace de la urgencia de dar solución a un problema específico de producción, sino más bien quiere aportar en la discusión sobre aquellos elementos de esta industria que puedan ser auditables y comparables. En concordancia con esta propuesta, no se consideran los aspectos subjetivos de la producción de una obra audiovisual. El punto de partida del análisis es, más bien, la existencia de un guion⁵ y un presupuesto disponible⁶ para ejecución, elementos que permiten objetivar aquello que se quiere hacer.

Es claro que, incluso frente a un mismo guion y un mismo presupuesto, no puede pretenderse la generación de dos obras idénticas; sin embargo, en ambas esferas se puede estandarizar el trabajo operativo, de manera de asegurar una ejecución más ajustada a lo planificado. En esta línea, el modelo propuesto en este trabajo sirve a dos propósitos: estandarizar los procesos de la producción audiovisual, de manera de hacerlos replicables y auditables (algo cada vez más necesario si se quiere hablar de una industria audiovisual propiamente tal), y ayudar a ejercer una mejor gestión de los tiempos y costos, al disminuir la incertidumbre a la hora de la ejecución. Esto permite que cada emprendimiento se desarrolle con mayor eficiencia, entendida como la capacidad de lograr un mismo objetivo con la menor cantidad de recursos posibles.

El organigrama y modelamiento que se describen a continuación tienen su origen en una investigación de la industria audiovisual chilena realizada entre los años 2010 y 2013⁷, cuyo objetivo fue determinar las variables más críticas en la gestión cotidiana de una obra audiovisual. Basado en la experiencia de los investigadores, todos de formación profesional periodista, el estudio partió de la premisa de que un productor audiovisual puede aspirar a realizar un proyecto eficiente solo si es capaz de tomar buenas decisiones, gracias a su habilidad de gestionar toda la información que se genera y circula a través del emprendimiento completo. Asimismo, se postulaba que la generación de un organigrama de producción se basa en los flujos de información que determinan las autonomías en la toma de decisiones; del mismo modo, se planteaba que no basta con el esfuerzo de modelar todos los flujos de los procesos de producción, si no se pone énfasis en identificar los momentos críticos del proceso, esto es, aquellos en que es fundamental contar con toda la información posible para evaluar y decidir.

MARCO TEÓRICO

LA ADMINISTRACIÓN EN LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

Entre las distintas acepciones que la Real Academia Española atribuye al término 'producción', esta es entendida como el acto de producir, es decir, de originar, construir, fabricar o elaborar. Naturalmente, la producción puede desembocar en productos o bienes comerciales, públicos y privados, tangibles e intangibles (Etzel, Walker & Stanton, 2007). Cada proyecto establece un proceso de producción. Un proceso –siempre según la Real Academia Española– corresponde a un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

La producción audiovisual es una creación humana y supone la generación de contenidos audiovisuales. Ya sea una película, documental, serie o programa de TV, cada producto audiovisual es realizado por un equipo de producción. Así, la producción de un proyecto audiovisual supone la coordinación de elementos técnicos, humanos y financieros que participarán en el desarrollo del proyecto (Celery, 2001).

Este estudio está enfocado exclusivamente en la figura de un determinado trabajador de la industria audiovisual: el productor. Pero como su foco se encuentra en el gobierno del proceso y no en aquellos aspectos propios del arte de filmar, se hace necesario definir aún más el ámbito de acción de dicho profesional. Un buen comienzo es recurrir a la distinción que hace el mundo anglosajón de esta disyuntiva. Allí se habla del *producer* versus el *filmmaker*⁸. Quien tiene como responsabilidad el contenido artístico o visual (el director), es un *filmmaker*. Por su parte, un *producer* es el administrador, el gran gestor, el que debe velar por la correcta administración de los tiempos y recursos financieros disponibles. En español podríamos hablar del productor versus el realizador.

LOS ACTORES (EL ROL DEL PRODUCTOR)

Worthington (2009) plantea lo siguiente respecto de las funciones que debe asumir el productor de un cuerpo audiovisual:

Un productor debe ser muy organizado, estar motivado y conocer a la perfección todas las áreas de producción. Es responsable de decisiones editoriales y debe tener conocimientos suficientes de los aspectos financieros, legales y técnicos de la producción. También tiene que ser capaz de liderar un equipo y generar confianza, y ser el máximo responsable del proyecto ante cualquier problema que pueda surgir. (p. 12)

Más allá de esta perspectiva amplia, por lo general se divide la labor del *producer* o productor en dos cargos fundamentales: el productor ejecutivo y el productor general.

Del productor ejecutivo depende conseguir y ordenar el financiamiento; es su responsabilidad la contratación de los equipos humanos y técnicos del proyecto, además de la comercialización y distribución del producto (Celery, 2001). Es quien permanece a la cabeza de la producción: sobre sus hombros descansa el mayor poder de decisión de todo el equipo de trabajo (Sainz, 1999). Su función perdura a lo largo de todo el proceso de producción, pues es quien, en últimas instancias, aprueba todo lo realizado (Jacoste Quesada, 2004).

Al productor ejecutivo le sucede el productor general, quien es la mano derecha del primero, pues debe llevar a la práctica lo diseñado por este. De él depende el cumplimiento del plan de rodaje, la coordinación del equipo técnico y humano de la forma correcta y dentro del presupuesto de producción (Celery, 2001).

LAS ETAPAS DE PRODUCCIÓN

Finalizado el trabajo de desarrollo del proyecto en general, el proceso de producción audiovisual propiamente tal se puede separar en tres etapas fundamentales: la preproducción, la producción (rodaje) y la posproducción. El producto terminado queda disponible para una posterior etapa de comercialización/distribución/exhibición. Tanto el desarrollo del proyecto como la exhibición del producto son responsabilidad de la producción ejecutiva.

Dentro de la preproducción se incluye la preparación del rodaje, que involucra una previsión de pagos, contratación del equipo técnico, locaciones, contratación del equipo artístico, contratación de servicios de iluminación y sonido, reuniones, pruebas y ensayos (Cabezón, 1999).

La producción o rodaje consiste en la filmación del proyecto. El director, junto a los jefes de área, se encarga de desarrollar la propuesta creativa. La tarea del productor implica una coordinación con el director, para asegurar que su visión creativa pueda llevarse a cabo dentro de los límites de tiempo y dinero establecidos. A su vez, el productor debe resolver los problemas e imprevistos que surjan a lo largo de toda la producción (Worthington, 2009).

La posproducción se ejecuta una vez que la filmación definitiva está realizada. En esta etapa se da inicio a la edición, montaje y sonorización de lo filmado. El productor debe estar atento a posibles inconvenientes, como la necesidad de rodar nuevamente o la utilización extrema de material de archivo (Worthington, 2009).

METODOLOGÍA

El organigrama y modelamiento que aquí se presentan tienen su origen en un trabajo multimetodológico que un grupo de investigadores desarrolla desde marzo del año 2010. En su primera etapa, dicho trabajo consistió en una revisión bibliográfica de textos y sitios que hicieran referencia al trabajo de producción audiovisual, los que se encuentran citados como parte del marco teórico. Luego, para conocer el estado del arte del uso de software y sistematización de los procesos audiovisuales chilenos, se realizó una encuesta a una base de datos de productores y directores nacionales. Este grupo de profesionales recibió un mail con un enlace web para responder el cuestionario de forma anónima. Entre el 15 de noviembre de 2010 y el 15 de enero de 2011, respondieron la encuesta 99 de los 157 profesionales contactados. Entre enero y abril de 2011, se entrevistó a 13 personas entre productores, directores e ingenieros⁹. Cada conversación, que tuvo un cuestionario base común, fue grabada en audio y transcrita para análisis posteriores.

Entre junio y diciembre de 2011 se observó, en terreno, parte de los rodajes y posproducciones de distintos proyectos, con el objetivo de testear los organigramas y modelamientos realizados hasta ese entonces. Entre las producciones visitadas se encuentran: *La Doña* (CHV), *Coplas del Alma* (TVN), *Chif y Chef* (UCV), *Vampiras* (CHV), *Soltera otra vez* (C13), *Vida* (C13) y *NO* (Fábula). La etapa de observación resultó en quince fichas observacionales¹⁰.

PROPUESTAS

¿Cómo se organiza un equipo de producción audiovisual? Para todos los entrevistados, es claro que existe un orden de preproducción, rodaje y montaje (post), pero no se daba la misma uniformidad al hablar del organigrama del equipo de trabajo.

No es posible desmerecer la importancia de la selección del personal de producción, pues este constituye un elemento fundamental para el buen desempeño de la organización. Pero no basta con reclutar a los mejores, pues las dinámicas propias del proceso de producción hacen que sus trabajos estén plenamente relacionados unos con otros. Según Schumacher (1990), en cualquier organización debe haber una cierta claridad y orden. Si se produce el desorden, no se logra ningún objetivo. Esto dio pie al grupo investigador para proponer que el nivel de eficiencia de un equipo de trabajo está vinculado a la existencia o no de un marco de organización.

Después de las entrevistas, se hizo patente la necesidad

de establecer un método que les permitiera a los productores establecer jerarquías entre los diferentes actores de la producción. Para hacer frente a este requisito, el primer paso fue definir y delimitar bien dos conceptos: *cargos* y *roles*. Los entrevistados los utilizaban como sinónimos, pero dentro de la investigación se vio claramente que se debía tener presente tanto la función de los cargos intervinientes en la producción audiovisual, como el rol que desempeña cada uno de los actores involucrados.

En la perspectiva señalada, se tiene que la noción de *cargo* en el ámbito que estamos reseñando remite a tareas o responsabilidades concretas dentro de la generación de un producto audiovisual. Desde esta perspectiva, los cargos son productor, director, guionista, etcétera. Ellos corresponden a un conjunto de funciones, con posiciones definidas por la estructura organizacional. En cambio, se entiende por *rol* "el papel que desempeñan los integrantes de un grupo dentro del mismo, pero que depende del interjuego dinámico del grupo y no de las características de cada individuo" (Pichón Riviere, 1977, p. 45).

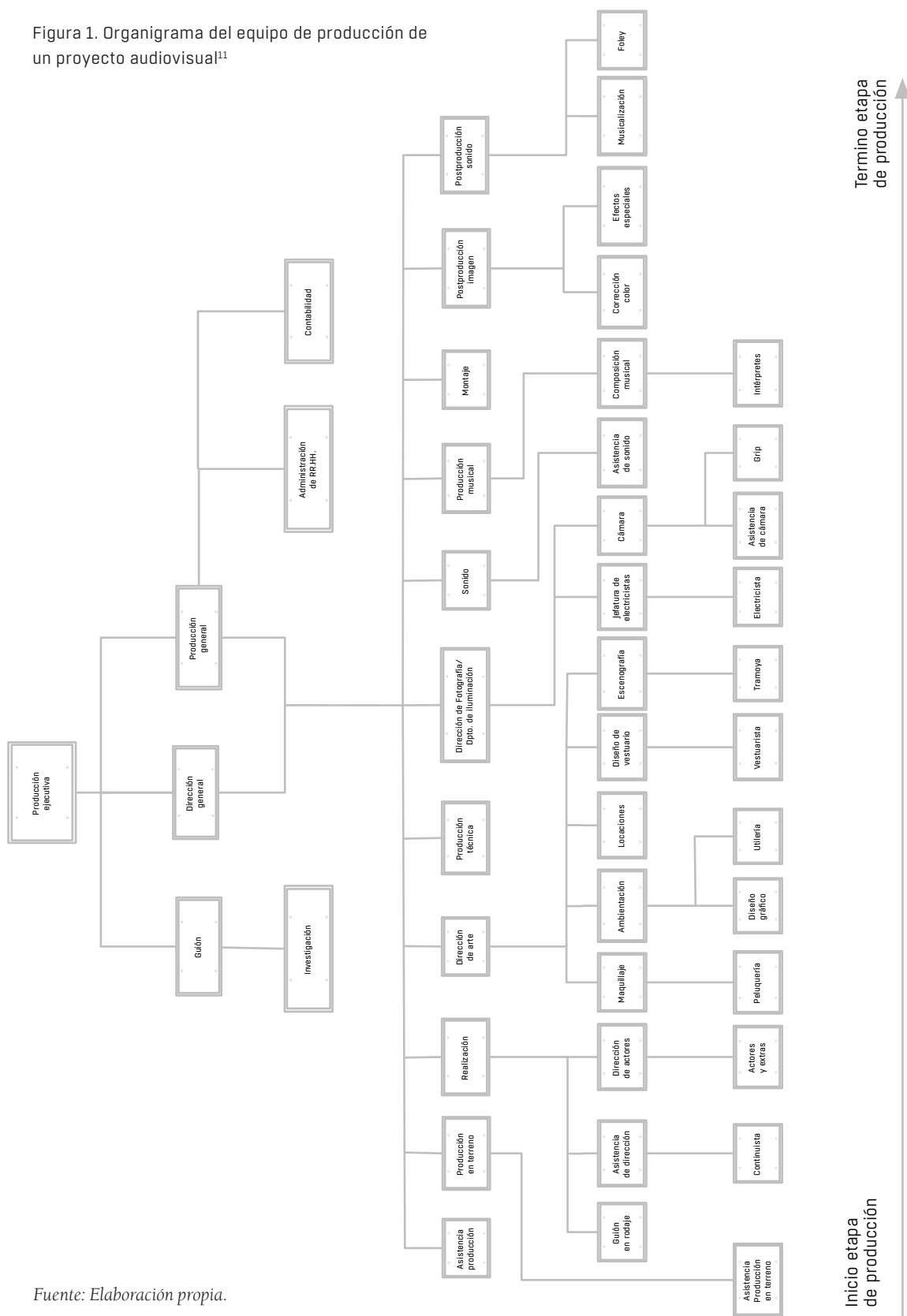
Cada productor debe saber bien qué roles está desempeñando cada uno de sus funcionarios y manejar todas las subjetividades que esto genere. Es importante centrar el foco en estas subjetividades, pues generan la mayor cantidad de flujos de información no regulados dentro de la organización (Infante, Borja, Delgado, Rincón & Tovar, 2008).

PRIMERA PROPUESTA: ORGANIGRAMA DE PRODUCCIÓN SOBRE LA BASE DE TOMA DE DECISIONES

Habiendo dilucidado dos caminos para disponer a los miembros que participan de la organización de un proyecto audiovisual y recordando el planteamiento según el cual el éxito del proyecto está en una buena gestión de la información, se describe a continuación la forma en que se debe ordenar dentro del organigrama a los profesionales involucrados.

A la hora de crear el organigrama, es fundamental simplificar los canales de información, porque desde la cabeza (el productor) hasta un chofer puede haber más de diez interlocutores. A juicio del equipo de investigación, el hecho de que la información transcurra entre tantos niveles constituye un problema, pues es muy probable que el mensaje se distorsione entre su emisión y su recepción. Se propone, entonces, generar un organigrama que tenga solo cuatro peldaños: en el piso inferior se ha colocado a los ejecutores, quienes no tienen autonomía en la toma de decisión; sobre ellos vienen los coordinadores, con limitada auto-

Figura 1. Organigrama del equipo de producción de un proyecto audiovisual¹¹



Fuente: Elaboración propia.

(*) Los cargos en el organigrama se presentan en orden cronológico respecto del momento en que se hacen presentes en el proyecto.

mía; más arriba, los directores, con gran autonomía; y finalmente, en el techo, a quienes están en el gobierno del proyecto, con total autonomía (Figura 1).

La propuesta general aquí planteada respecto de cómo establecer el organigrama incorpora el hecho de que cada producción fija sus cargos y, principalmente, cada productor asigna los diversos roles. Ello, sin embargo, no debe entenderse como la imposibilidad de estandarizar cada producción particular. Por el contrario, reconociendo las particularidades de la conformación y asignación de funciones de cada equipo, es necesario generar las jerarquías en función de la autonomía en la toma de decisión de cada participante. Solo así el productor (jefe de cada organigrama) podrá mantenerse plenamente informado y consciente de qué es lo que sabe cada uno de sus empleados. Se sugiere, al respecto, que cuando se conforme un organigrama, primero se defina qué cargos tienen autonomía en su toma de decisiones. Luego, se revele con claridad qué roles desempeñan los integrantes y cómo las relaciones que se establecen cambian en algo, o no, la autonomía antes definida. Con esta información, el productor podrá ordenar jerárquicamente y en adecuados grupos a todos los involucrados en el proyecto, asegurándose de que los coordinadores, por ejemplo, darán instrucciones a los ejecutores en conocimiento de los directores, y que estos podrán hacerlo en conocimiento del gobierno de la estructura, sea cual fuere.

SEGUNDA PROPUESTA: EL MODELAMIENTO, BASADO EN EL MÉTODO SIPOC

La segunda propuesta cubre la necesidad de generar un modelamiento del proceso de producción audiovisual, para lo cual la opción fue aplicar el método SIPOC¹². Desde un principio se hacía indispensable acotar bien las actividades que correspondería rela-

cionar. Como el interés estaba en aquellos aspectos menos subjetivos del proceso, se comenzó a responder las interrogantes del SIPOC sabiendo que el punto de partida del modelamiento debía ser la existencia de un guion y un presupuesto disponible.

El modelamiento del proceso de producción audiovisual es vinculado con la cadena de valor¹³, donde cada actividad finaliza cuando generó un crecimiento a todo el sistema. El modelamiento dice de qué manera se ordenan todas las actividades y cómo se vinculan para ir avanzando desde los primeros tres *inputs*.

Antes de comenzar a vincular actividades, se revisó algunas reglas de elaboración de un modelamiento basadas en las siguientes figuras geométricas:

- *rectángulo*: corresponde a cada actividad;
- *hexágono*: da cuenta de la inclusividad de varias actividades (los hexágonos pueden indicar que se da por iniciada esta secuencia de actividades y por terminadas todas las vinculadas entre sí, y no una a una);
- *rombo*: da cuenta de una toma de decisión (no es una actividad) y siempre debe tener al menos dos salidas: sí o no, optándose solo por una de ellas. Siempre una actividad va a generar una flecha por su estructura de cadena de valor, salvo cuando está reclusa entre hexágonos.

EL MODELAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN.

Una vez sabido cómo es un modelamiento en “estándar”, se describe la forma en que se propone modelar el proceso de producción audiovisual en general, pues cada productor puede presentar matices diferentes, ya sea por las particularidades del género que va a producir o por las realidades del mercado/industria en el que se inserta.

Tabla 1. Matriz SIPOC del proceso de producción audiovisual

Suppliers (proveedores)	Inputs (lo indispensable para trabajar)	Process (Proceso. Resultado de todo el trabajo de modelamiento)	Outputs (salida/producto)	Customers (clientes)
- Producción ejecutiva - Prestadores de servicios / renta de equipos	- Guion - Presupuesto - Ficha del proyecto	Cadena de actividades de producción audiovisual	Máster (copia final)	Producción ejecutiva

Fuente: *Elaboración propia.*

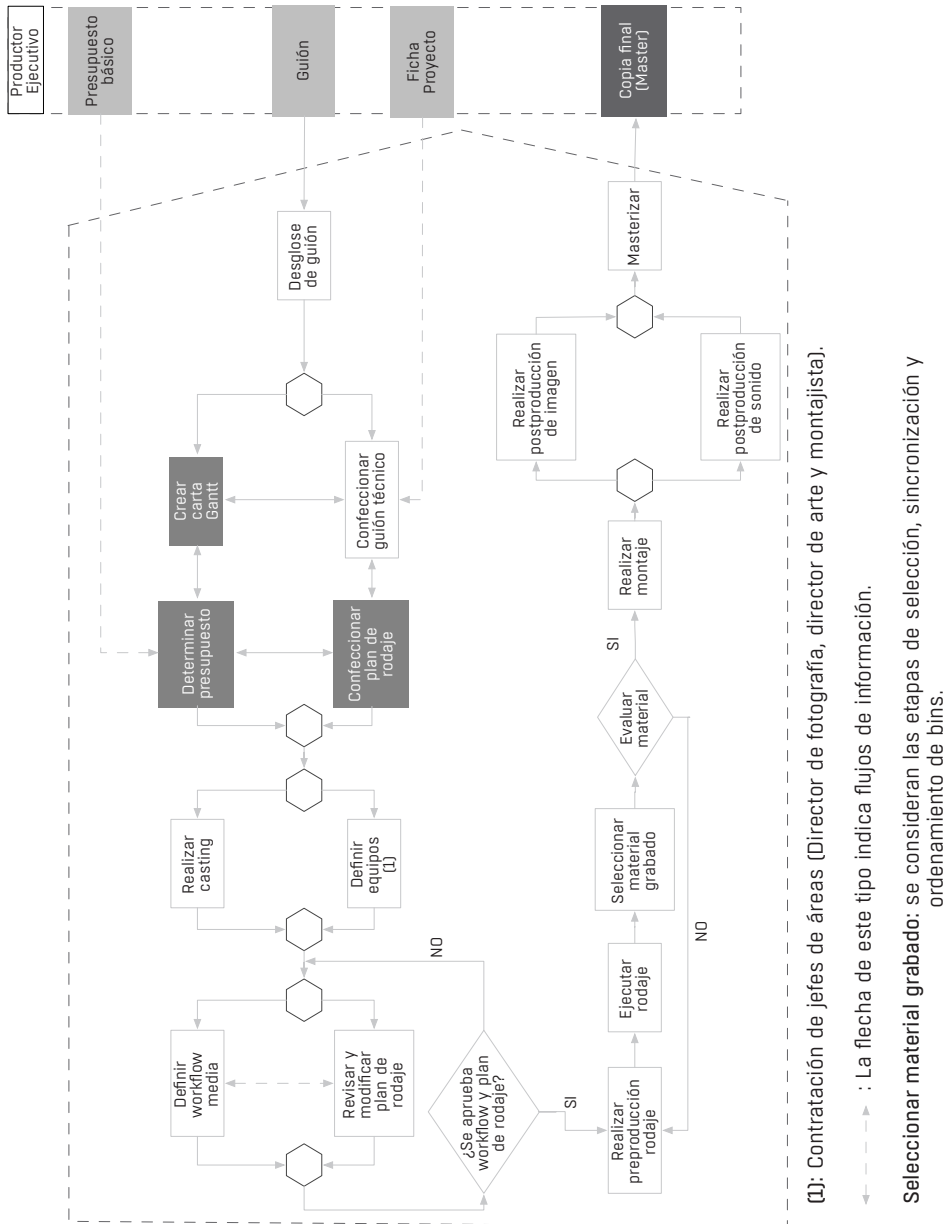
Lo que es común a todo modelamiento es la definición de lo que se necesita para empezar a producir; esto es, los *inputs*, que en este caso son guion, presupuesto y ficha de proyecto¹⁵.

Ya conocida la historia que se quiere contar (a través del guion) y el volumen/tamaño del proyecto (deducido del presupuesto disponible), se debe comenzar la secuencia de actividades (Figura 2).

El primer paso en la secuencia de actividades es el Desglose del Guion, cuyo fin es documentar y cuantificar todas las necesidades que están explícitas e implícitas en el guion audiovisual.

Se continúa con la primera secuencia de actividades que está entre hexágonos, las cuales se retroalimentan: no es correcto completar una Carta Gantt sin el Presupuesto y un Presupuesto sin una Carta Gantt. Lo

Figura 2. Modelamiento del proceso de producción audiovisual para una producción de ficción



Fuente: Elaboración propia.

mismo ocurre con el Plan de Rodaje, pues la fecha se definirá en función de una planificación mayor y con un monto determinado dentro de un contexto. Ello se aplica también a la confección de un Guion Técnico. Es necesario tener en cuenta que cada vez que se avance en el presupuesto, la Carta Gantt y el Plan de Rodaje irán modificándose y actualizándose. Esto no tiene que ver con la cobertura de imprevistos, sino con la necesidad de ser conscientes de que el modelamiento propuesto tiene la “limitación” de incluir tres actividades en constante revisión/ejecución.

El paso siguiente es la definición del Casting, que es todo el talento que está delante de la cámara. Además, se determina con qué Equipo profesional se hará el proyecto. Cada productor seleccionará en este momento los cargos más relevantes o aquellos roles que necesita dentro del equipo. Más adelante se reclutará al resto del personal (quizá los coordinadores y ejecutores). Esto ejemplifica el hecho de que la Carta Gantt seguirá siempre en corrección/ejecución, pues –por ejemplo– al concretarse la participación de un director de fotografía, se debe asegurar que coincida con la disponibilidad de los actores, las locaciones, los traslados, etcétera.

Es muy probable que el ejemplo anterior, u otra situación, lleven a Revisar y Modificar el Plan de Rodaje. Además, esta revisión está vinculada directamente con la definición del *WorkFlow Media*, que corresponde a la planificación técnica de los pasos que seguirá la media desde el rodaje hasta finalizar la posproducción¹⁶.

Aquí surge la primera gran pregunta: ¿se aprueba el resultado de la combinación del *WorkFlow* y el nuevo plan de rodaje? Otra manera de decirlo: ¿es eficiente la planificación realizada? Por lo tanto, ¿se continúa o se rehace una determinada actividad?

Es necesario detenerse un momento en dicha pregunta (rombo), para explicitar la relevancia que tiene esta herramienta, propia de todo modelamiento. Las actividades de producción son bastante conocidas y pueden encontrarse en diversos manuales. Pero la relevancia del trabajo de modelamiento aquí propuesto está en determinar qué actividades están relacionadas críticamente entre sí, por lo que asignar un hexágono, por ejemplo, es un trabajo valioso. Pero más relevancia tiene aún la generación de un rombo, que se traduce en una pregunta concreta. Será cada productor el que defina en qué momentos del proceso hay que parar, recapitular y decidir si se debe seguir, volver atrás o simplemente abortar el proyecto.

Esta primera pregunta es crucial para la continuación del proyecto; hasta ahora se ha desarrollado un gran esfuerzo de producción, pero que quizá se remite

a un trabajo de mesa. Se requiere saber si la planificación es eficiente y cumple con las expectativas planteadas. Si no es así, es ahora cuando se debe dar un paso atrás y rehacer lo necesario.

Con una respuesta afirmativa, se da por cerrada la parte dura de la preproducción del proyecto.

Comienza, entonces, la Preproducción del Rodaje. Esta se divide en cinco grandes áreas:

- locaciones,
- dirección de arte,
- dirección de fotografía,
- diseño de sonido,
- casting secundario.

De estas cinco áreas, lo primero es definir los criterios que determinarán la acción de cada una. Posteriormente se elaboran las propuestas, que debieran llegar a un rombo (una toma de decisión), pues ellas se deben aprobar o rechazar (ya sea por el productor o por quien este haya delegado para tal tarea).

Luego se elaboran propuestas específicas de vestuario y maquillaje, ambientación y escenografía, recursos técnicos (cámaras, equipos, etcétera) y detalles de logística, como transporte y catering. Se da fin a la preproducción con la lectura dramatizada del guion por los actores.

Con todo lo anterior cumplido, se debe volver a revisar la Carta Gantt y el plan de rodaje, junto al presupuesto. Si todo sigue de acuerdo con lo planificado, se puede iniciar la Ejecución del Rodaje¹⁷.

Finalizado el rodaje, comienza el desarrollo de un proceso técnico que permita trabajar con el material en montaje. Solo si procede, se revela y sincroniza este material, pero lo que siempre debe hacerse es una selección del que ha sido grabado, para entonces evaluar si falta algo. Si la respuesta es afirmativa, se debe volver al proceso de rodaje.

Al pasar al montaje, la primera etapa es editar (profundizar la selección y presentar un orden estructurado de los clips). Se hace el montaje y lo revisa el director. En este momento se pueden necesitar retomas (rehacer algo imperfecto) o nuevos registros (planos originales), volviendo a ejecutarse lo necesario para un rodaje. Terminado el montaje, se da paso a las posproducciones de sonido e imagen. La actividad final es la masterización, donde se elabora técnicamente el producto final.

DISCUSIÓN Y PROYECCIONES

Todo lo antes descrito es parte de la administración o *management* de un proyecto audiovisual. El foco de esta propuesta está en cómo se planifica, gestiona y

luego evalúa el proceso de producción audiovisual. Es necesario tener presente que todo este ejercicio se basa en tomar decisiones, y que la única manera de hacerlo es habiendo sido capaz de reunir y gestionar toda la información disponible.

La metodología empleada mostró que era posible profundizar en el conocimiento del proceso de producción audiovisual. El modelamiento utilizado permitió escudriñar con mayor profundidad en cada una de las microetapas de un proyecto, siempre buscando revelar datos para disponer de mayor información a la hora de la toma de decisiones, lo que con toda seguridad posibilita una ejecución más eficiente.

A modo de conclusión, puede decirse que la metodología propuesta cumple con el objetivo de facilitar

la configuración de un organigrama del equipo de producción y de estandarizar los procesos en las producciones audiovisuales. Sin embargo, será materia de otra investigación examinar si estas herramientas redundan también en mayor eficiencia en la gestión del productor propiamente tal.

Junto con este desafío, se está trabajando en modelamientos de procesos específicos, aplicados a las actividades de preproducción del rodaje, rodaje y fase de montaje.

Para finalizar, es importante consignar que está en desarrollo una propuesta de trabajo que permita socializar estos modelos dentro de la industria audiovisual chilena y, posteriormente, en el campo internacional.

NOTAS

1. No se incluye el cine documental. Los datos monetarios están ajustados por IPC (Fuenzalida & Julio, 2011).
2. El año 2002, el CNTV otorgó 1.119,8 millones de pesos; en 2011, entregó 5.558,7 millones de pesos. El año 2005, la CNCA aportó con 1.486,8 millones de pesos; en 2010, la cifra llegó a los 5.049,9 millones de pesos (Fuenzalida & Julio, 2011).
3. Los miembros de la APCT, Asociación Gremial, están publicados en http://www.apct.cl/apct/Directiva_y_miembros.html
4. En 1970, la Unesco explicitó la producción cinematográfica como un Bien Cultural: "Se considerarán como bienes culturales los objetos que, por razones religiosas o profanas, hayan sido expresamente designados por cada Estado como de importancia para la arqueología, la prehistoria, la historia, la literatura, el arte o la ciencia y que pertenezcan a las categorías enumeradas a continuación... g) los bienes de interés artístico tales como... j) archivos, incluidos los fonográficos, fotográficos y cinematográficos" (Unesco, 1970, p. 142).
5. El guion cinematográfico, según Peralta Fernández (2006), se define de la siguiente manera: "El guion es una pieza de un esfuerzo global realizada por un conocedor del lenguaje cinematográfico, cuyo trabajo servirá como base para la creación de una obra fílmica. El guion es el esqueleto donde se tejen la trama y el tema de la historia a contar" (p. 10).
6. Presupuesto disponible: antes de que el presupuesto se desglose en actividades concretas, existe el presupuesto disponible, que es la cantidad neta de dinero con la que cuenta un proyecto audiovisual. Pueden existir diversas fuentes de financiamiento. Este presupuesto inicial es elaborado por el productor ejecutivo.
7. Proyecto Fondef D08i1082, denominado: "Sistema de integración informativa: productos derivados", encabezado por Silvia Pellegrini, como directora del proyecto; Pablo Julio, como director alterno; Soledad Puente, Sergio Godoy, Francisco Fernández, José Antonio Soto y Daniela Grassau como investigadores principales.
8. A modo de combinar las tareas y responsabilidades del producer, por un lado, y del filmmaker, por otro, Martin Dale (1991) propone la siguiente distinción terminológica: "Los autores de la película (filmmakers) son el aporte creativo y original, que debe ser respetado y al cual se le debe otorgar la libertad necesaria para desarrollarse. El productor, aunque aporte con ideas, funciona más bien como un 'mecanismo de habilitación': es el creativo, pero no el creador. Para utilizar una imagen, el autor da a luz al niño, pero el productor es la matrona. Sin la matrona, el niño y el creador se encuentran en riesgo" (p. 84; traducción del autor).
9. Entrevistados: Andrés Waissbluth, Retaguardia Films; Jennifer Walton, miembro de la Asociación de Documentalistas; Diego Rojas y Gonzalo Argandoña, Cábala Producciones; Alberto Celery, Celery Producciones; Bruno Bettati, presidente de la APCT; Paulo Parra, Ceneca Producciones; Cristian Mamani, Circo Producciones; Kiko Novoa, 130 Producciones; José Francisco García, productora MyFriend; Patricio Gamonal y Eli Carmona, A tiempo Multimedia; Vivianne Barry, productora de animación.
10. Esta parte de la investigación ha sido liderada por el investigador y académico José Antonio Soto junto a los profesores Rodrigo Moreno y Elena Aguirre, más los alumnos ayudantes Pablo Miño y Rodrigo Inostroza. Este equipo ha recibido el apoyo de 34 estudiantes de los pregrados de Periodismo y Dirección Audiovisual de la Facultad de

Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile, reunidos en diferentes secciones del curso "Seminario de Investigación".

11. Este organigrama surgió después de múltiples entrevistas breves a algunos integrantes del equipo de trabajo de Los 80 (Canal 13), primera temporada. El diagrama quedó siempre a modo de prototipo y nunca les fue presentado.
12. SIPOC (Suppliers Input Process Output Customers) es un diagrama de flujo de alto nivel, es decir, representa gráficamente un proceso al identificar la voz del cliente (VOC). Entrega una visión inicial para los insumos vitales (o variables X) de un proceso [$Y = f(X)$] que tienen un impacto significativo en los productos críticos resultados (o variables Y) (Saxena, 2007, p. 1).
13. Establecida originalmente por Michael Porter, la cadena de valor "describe las actividades dentro y alrededor de una organización, y los relaciona con el análisis de la capacidad competitiva de la organización. Por lo tanto, evalúa qué valor añade cada actividad en particular a los productos o servicios de las organizaciones. Esta idea se basa en la noción de que una organización es más que una compilación aleatoria de maquinaria, equipamiento, personas y dinero" (Recklies, 2001, p. 1; traducción del autor).
14. De todas maneras, aunque los hexágonos agrupen actividades que no posean flechas internas, ellos sí se conectan entre sí a través de flechas.
15. Con la ficha de proyecto se establece el marco de acción del guion a través del presupuesto. Por ejemplo, si se ocupa una cámara o multicámara.
16. La media es el soporte concreto de registro de video y puede ser análogo (celuloide y video) o digital (soportes de datos).
17. Debido a la complejidad de la actividad, en estos momentos se trabaja en el modelamiento exclusivo de la etapa de rodaje.

REFERENCIAS

- Cabezón, L. (1999). *La producción cinematográfica*. Madrid: Cátedra.
- Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G. (2011, marzo). *El cine en Chile en el 2010*. Recuperado de Acción Audiovisual, <http://bit.ly/IPRRt5>
- Celery, A. F. (2001). *Manual de producción: cine, televisión, publicidad*. Santiago: LOM.
- Dale, M. (1991). *Europa, Europa: Developing the European film industry*. Paris: Académie Carat & Media Business School.
- Etzel, M. J., Walker, B. J. & Stanton, W. J. (2007). *Fundamentos del marketing*. México D.F.: McGraw Hill / Interamericana.
- Fuenzalida, V. & Julio, P. (2011). *Panorama del audiovisual chileno*. Santiago: Autores.
- Fuenzalida, V. & Whittle, J. (2013). *III Panorama del audiovisual chileno*. Santiago: Autores.
- Infante, M., Borja, C., Delgado, M., Rincón, R., & Tovar, E. (2008, mayo). *Roles en grupo*. Recuperado de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos60/roles-en-grupo/roles-en-grupo.shtml>
- Jacoste Quesada, J. G. (2004). *El productor cinematográfico*. Madrid: Síntesis.
- La Tercera, Cultura (2011, dic. 29). *Cine chileno del 2011: el año de la recuperación pero las dudas persisten*. Recuperado de <http://bit.ly/1h0oSz3>
- Leiva, C. (2011). Instituciones públicas y políticas del audiovisual. En V. Fuenzalida & P. Julio, *Panorama del audiovisual chileno*. Santiago: Egeda.
- Peralta Fernández, A. (2006, mayo 11). El guión cinematográfico. Cap. 1 de *Soy el análisis de adaptación de "Fight club: De Chuck Palahniuk a David Fincher* (pp. 5-16). Tesis profesional para optar al título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad de las Américas – Puebla, Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades, Departamento de Ciencias de la Comunicación. Recuperado de : http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/peralta_f_a/capitulo1.pdf
- Pichón Riviere, E. (1977). *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Nueva Visión.

- Recklies, D. (2001). *The value chain*. Documento online. Recuperado de <http://www.themanager.org/models/ValueChain.htm>
- Sainz, M. S. (1999). *El productor audiovisual*. Madrid: Síntesis.
- Saxena, S. K. (2007). SIPOC. *Discover 6 sigma – The science behind breakthrough improvements*. Recuperado de <http://www.discover6sigma.org/post/2007/06/sipoc/>
- Schumacher, E. F. (1990). *Lo pequeño es hermoso*. Madrid: Hermann Blume
- Solaroli, L. (1972). *Cómo se organiza un film: manual del jefe de producción*. Madrid: Rialp.
- Unesco – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1970, nov. 14). *Convención sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales 1970*. Paris: Autor. Recuperado de <http://bit.ly/18UVVoK>
- Worthington, C. (2009). *Producción*. Barcelona: Parramón.

SOBRE EL AUTOR:

José Antonio Soto, Profesor/investigador de la Facultad de Comunicaciones UC. Master en Gestión de Empresas Audiovisuales por la Universidad de Navarra, España y profesor de gestión de proyectos audiovisuales en pregrado y extensión. Periodista con experiencia en radio y en reporteo, producción y dirección de TV. Actualmente participa del equipo de dirección de la Señal UC, proyecto que está desarrollando una señal de TV streaming para la Facultad de Comunicaciones de la UC. Su área de investigación es la gestión de proyectos audiovisuales y la televisión digital. Co-investigador en los proyectos FONDEF D05i10364 -en el desarrollo de programas pilotos con una pauta sincrónica en red- y D08i1082 -en la definición de un modelamientos de procesos para la producción audiovisual-.