

COMUNICACIÓN MUTUALISTA: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN
BENEFICIO DEL TRABAJO CINEMATOGRAFICO DE LA CIUDAD DE CALI

MARÍA CAMILA PÉREZ ÁLVAREZ
JOAN SEBASTIÁN SANTA SAAVEDRA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

2017

Comunicación Mutualista: la comunicación organizacional en beneficio del trabajo
cinematográfico de la ciudad de Cali

María Camila Pérez Álvarez

Joan Sebastián Santa Saavedra

Tutor

Alejandra Toro Calonje

Comunicadora social

Universidad del valle

Programa de Comunicación Social

2017

Nota de aceptación

Firma del director

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 16 de junio de 2017

Agradecimientos

Agradecemos de manera muy especial a nuestras familias, principal motor y soporte de nuestras vidas, por apoyarnos incondicionalmente, por guiarnos hacia la consecución de nuestras metas y esperar siempre lo mejor de nosotros. Un reconocimiento especial a Alejandra Toro, quien siempre confió en lo que podríamos conseguir, su orientación fue invaluable.

Contenido	Página
Introducción.....	3
I- Objetivos.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Marco Teórico. Principales teorías de comunicación organizacional y de producción audiovisual.....	6
II- La producción audiovisual en Colombia.....	9
a. Hablar del productor.....	9
b. El productor audiovisual en Colombia.....	17
c. Breve mirada a la evolución de la producción audiovisual colombiana	22
d. Historia audiovisual de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle	26
III- Producción audiovisual y comunicación organizacional. Plano contraplano: las similitudes.....	30
a. De necesidades y dependencias.....	38
b. Zoom in a las estrategias de comunicación.....	43
c. Para el desafío de la producción, la organización es lo que cuenta.....	49
IV- Al punto de la diferencia: las divergencias	53
a. Del impacto que recibe la sociedad	54
b. Los documentos que guían el proceso	55
V- Situaciones de enriquecimiento desde la producción audiovisual en Cali.....	58
a. Creación de contactos.....	62
b. Sobre la redacción del plan	64
c. Minucia de la planificación	68
Conclusiones.....	71
Referencias Bibliográficas.....	76
Bibliografía.....	78
Anexos	80

Anexos

	Pág.
Entrevista a Alexandra Cañas.....	81
Entrevista a Antonio Dorado.....	88
Entrevista a Fulvia Carvajal.....	95
Entrevista a Alfredo Sánchez.....	104
Entrevista a Martha González.....	110
Entrevista a Oscar Campo.....	113
Entrevista a Paola Madiedo.....	122
Entrevista a Ramiro Arbeláez.....	130
Entrevista a Ángela Trejos.....	136
Entrevista a Gerylee Polanco.....	142

Resumen

El presente proyecto busca optimizar la labor de producción audiovisual a partir de las herramientas que puede brindar la comunicación organizacional. Para esto, se ha establecido una relación entre la comunicación organizacional y el trabajo cinematográfico, reconociendo al productor audiovisual como una especie de Director de Comunicaciones de una organización y entendiendo a las organizaciones e igualmente al equipo de rodaje de un proyecto audiovisual, como espacios sociales de acción en el que confluyen determinadas relaciones sociales que van en pro de un proceso productivo, cuyo objetivo general es la realización y/o consecución de determinado producto.

Nos interesa llevar a cabo esta iniciativa basándonos en la recolección de relatos sobre las experiencias vividas por los productores audiovisuales de la ciudad de Cali, Colombia, dados por estos mismos. Estos relatos, que serán sistematizados e interpretados por nosotros como investigadores, pondrán en evidencia los diferentes aspectos que ponderan la realización de un producto cinematográfico, pero, sobre todo, los aciertos y desaciertos en las posibles maneras de producir una película. A partir del conocimiento de la definición de comunicación organizacional y el rol que posee un *DirCom* (o Director de Comunicación), daremos una nueva perspectiva al trabajo de producción audiovisual, tomando en consideración las herramientas organizacionales de las que se puede valer el productor cinematográfico para alcanzar sus objetivos dentro del proyecto, y así lograr la optimización de dicha labor. Nos centraremos voluntariamente en la producción audiovisual para cine y documental, no la producción televisiva.

Queremos también, de entrada, situar este trabajo desde la reflexión que aporta la comunicación organizacional, y no desde aquella que alimenta la producción audiovisual. Es

entonces desde la orilla de lo organizacional que ubicamos la perspectiva de esta investigación, y es desde esta perspectiva que la validez eventual de lo planteado en los argumentos debe ser juzgada. Insistimos: éste es fundamentalmente un trabajo de comunicación organizacional.

Palabras Clave: comunicación organizacional, producción audiovisual, *DirCom*, proyecto audiovisual, productor cinematográfico, comunicación mutualista, plan de comunicaciones.

Introducción

La presente monografía es una investigación que pretende dar una nueva perspectiva al trabajo de producción audiovisual, tomando como base las herramientas organizacionales de las que se puede valer el productor cinematográfico para alcanzar sus objetivos dentro de un proyecto y así lograr la optimización de su labor. Para ello partimos del concepto de comunicación organizacional y el rol del *DirCom*. Estableceremos la relación directa que encontramos entre los roles de *DirCom* y productor audiovisual, basándonos en lo que diversos y expertos teóricos sobre ambos temas han planteado hasta la fecha.

El objetivo principal de este trabajo es optimizar la labor de producción audiovisual en Cali a través de las herramientas que brinda la comunicación organizacional. Para ello se busca primeramente realizar una comparación entre la producción audiovisual y la comunicación dentro de las organizaciones corporativas. Luego de encontrar la relación existente entre estas dos ramas, pretendemos revelar las herramientas organizacionales que existen dentro del proceso de producción audiovisual y analizar cómo esta última puede ser mejorada con el empleo de herramientas organizacionales.

Esta monografía incluye un pequeño recorrido de lo que se viene haciendo en materia de producción audiovisual desde la Academia, en particular desde la Universidad del Valle, además de lo que el Estado colombiano ha venido implementando para apoyar el trabajo creativo que se desarrolla en nuestro país, como las recientes leyes que buscan regular la actividad cinematográfica en Colombia. Incluye asimismo las conclusiones que aportan tanto académicos como productores locales sobre los trabajos de producción y los métodos que han empleado, o emplean, para la realización de los mismos. Ello para demostrar cómo dichas conclusiones

apuntan a que el trabajo de producción podría enriquecer su método para un mejor desempeño gracias a herramientas organizacionales.

En su marco teórico, este trabajo presenta las principales teorías sobre la labor de producción y la comunicación organizacional. En lo relacionado con la primera, hemos trabajado y analizado principalmente lo planteado por José Abadía Martínez, Federico Fernández, Andrea Estrada, Gabriela Neu y Jorge Clemente, quienes se enfocan en la función del productor audiovisual, resaltando la importancia de ese cargo en el desarrollo de todo el trabajo creativo y organizacional de un proyecto audiovisual. En cuanto a la comunicación organizacional, hemos tenido en cuenta esencialmente lo planteado por Joan Costa, considerado el máximo exponente en este tema debido a que es quien plantea el concepto de *DirCom* y esclarece cuáles deben ser las capacidades y funciones de éste en una organización o proyecto.

Así mismo presentamos y examinamos una serie de entrevistas hechas a profesionales del medio audiovisual, principalmente de Cali, con el fin de que desde su experiencia evalúen su labor y los trabajos que en la región se llevan a cabo. Este material ha sido de suma importancia pues nos ha permitido conocer la realidad del medio y reconocer sus falencias más notables¹. A partir de estos aportes hemos logrado una visión panorámica de cómo se desenvuelve un productor audiovisual y qué aspectos deben reconsiderarse con el fin de optimizar esta labor, que contrastamos con entrevistas a profesionales de la comunicación organizacional.

¹ Las entrevistas van como anexos, pero por su importancia, no son ni de segundo orden ni prescindibles pues son necesarias para comprender la reflexión adelantada.

I- Objetivos

Objetivo general

Sistematizar experiencias de productores audiovisuales y directores de comunicación locales para brindar lineamientos que ayuden a optimizar la labor de producción audiovisual en Cali a través de las herramientas que brinda la comunicación organizacional.

Objetivos específicos

- Comparar los sistemas de producción audiovisual y comunicación organizacional.
- Sistematizar las experiencias de los distintos productores audiovisuales locales.
- Revelar la relación existente entre la comunicación organizacional y la producción audiovisual y evidenciar las herramientas organizacionales que existen dentro del proceso de producción audiovisual.
- Establecer una articulación entre el rol de productor audiovisual y la figura del *DirCom*.

Pretendemos así establecer una comparación entre los dos campos, que nos permitirá determinar cuáles son las herramientas organizacionales que existen dentro del proceso de producción audiovisual, así como alcanzar nuestro objetivo de ofrecer lineamientos en pos de una optimización de la labor de producción audiovisual a través de las herramientas que brinda la comunicación organizacional.

Marco Teórico

Principales teorías de comunicación organizacional y de producción audiovisual

En el presente capítulo expondremos las principales teorías existente sobre la labor de producción audiovisual y la comunicación organizacional, la primera entendida como la elaboración de un plan de trabajo con el propósito de desarrollar un producto de soporte audiovisual, un proceso organizacional en sí mismo cuya planeación contribuirá al éxito (o fracaso de una obra, sea un cortometraje, un documental, un filme, un programa televisivo, etcétera). En tanto que la comunicación organizacional se entiende como el proceso interno y externo que a partir de estrategias concebidas en función de los objetivos globales de la organización, facilita la concepción, emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja, destinados a públicos específicos.

Nos hemos basado esencialmente en el texto del español Joan Costa, *DirCom: estrategia de la complejidad*, y además en el texto *Manual del Productor Audiovisual*, del docente de Procesos y Medios de Comunicación, José Abadía Martínez, coautor junto con Federico Fernández, doctor en Ciencias de la Educación e investigador en el Departamento de Proyectos de Ingeniería de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona. Ambas publicaciones son bastante completas y acertadas al explicar la esencia de estas profesiones.

Así, nos centraremos en los aportes recogidos por el reconocido *DirCom* español Joan Costa, máximo propulsor del concepto de *DirCom*. Costa es sociólogo, director internacional de la maestría en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, en la Universidad Autónoma de Barcelona. En su texto reúne los criterios de 14 *DirCom* y docentes universitarios, que exponen interesantes y enriquecedoras propuestas sobre gestión de la comunicación en las

organizaciones. Cada uno de estos criterios puede ser entendido como una teoría que contiene una estrategia de comunicación organizacional, y si bien no las abarcaremos todas, sí nos referiremos a las que tienen estrecha relación con la función del productor audiovisual.

Adicionalmente, usaremos el texto *Plan de Comunicación Organizacional* escrito por Thierry Libaert como referencia para proponer la construcción de un plan de comunicaciones dentro de un equipo de rodaje. Dentro de él se encuentra detalladamente, paso a paso, la redacción de un plan de comunicaciones dentro de una organización. Cada etapa de la conformación está justificada y evaluada para determinar su importancia. Desde Libaert pretendemos sentar las bases de los lineamientos que consideramos pertinentes para optimizar la labor del productor audiovisual. Claro está, tendremos en cuenta las experiencias recogidas de los productores locales que ponen en evidencia las situaciones que dificultan la producción de un producto cinematográfico.

Por otro lado, en su *Manual del Productor Audiovisual*, Martínez y Fernández proveen información actual y valiosa sobre la función del productor audiovisual. Estos docentes proporcionan datos importantes acerca del ciclo de vida de un producto audiovisual. Es casi que una obra de consulta obligada que nos desglosa paso a paso el proceso, desde sus etapas de creación hasta la de difusión; gracias a ella, lectores de todo tipo pueden conocer y aprender métodos y técnicas eficaces, de fácil comprensión y aplicabilidad en todas las fases de la producción.

Además de los textos base ya mencionados, nos referiremos a otros importantes autores en estos temas, quienes logran darnos luz sobre el camino trazado en la consecución de nuestros objetivos. De esta manera, la tesis de pregrado realizada por Gabriela Neu Samper, *Voces*

Silentes del Cine, aporta puntos esenciales en la caracterización de la producción audiovisual colombiana mediante sus análisis a la situación profesional de los hacedores del cine nacional. Jorge Clemente Mediavilla, en su tesis *El papel del productor en el proceso de fabricación filmica*, brinda pensamientos claves para pensarse este oficio en el espectro mundial. Gran parte de su importancia radica en el hecho de mirar la función del productor con tintes administrativos.

Por último, la sistematización de experiencias realizada por Andrea Estrada en su libro *El productor en el cine colombiano*, es una fuente de información valiosa porque permitir ver cómo los productores nacionales piensan la producción desde las entrevistas a algunos referentes de la misma.

II- La producción audiovisual en Colombia

a. Hablar del productor

Un oficio y profesión que se diseña en la Academia desde la Academia pero se aprende en la práctica, que realiza labores organizativas y también creativas, que inicia y concluye proyectos, que gestiona y controla, que facilita y algunas ocasiones también dificulta. (Estrada, 2011: 11).

Aunque tratar de definir el rol del productor en el proceso cinematográfico no es algo que pueda hacerse de manera breve, en el presente texto pretendemos hacer una síntesis sobre esta función y sus diferentes facetas dentro de un proyecto filmográfico. Analizaremos cómo se concibe el rol del productor en Colombia, teniendo en cuenta que requiere la adaptabilidad de esta función a las condiciones de una industria en crecimiento y a un mundo globalizado.

Se hace necesario precisar que la producción audiovisual abarca tanto el proceso creativo como procesos de gestión administrativa. Como Martínez y Fernández plantean, la producción audiovisual puede ser una de las labores menos conocidas por el público en general, siendo la más compleja y trascendental. La producción engloba dentro de sí distintos procesos: creativo, administrativo, técnico, de control, económico, de calidad y en ocasiones incluso de mercadeo. Es necesario, pues, que el productor delimite muy bien sus campos de actuación y delegue funciones.

En ese orden de ideas, Martínez y Fernández sugieren que la producción audiovisual puede ser entendida como un proyecto que requiere de una gestión eficaz.

Las producciones audiovisuales y multimedia son operaciones singulares complejas y discontinuas y son fruto de un proyecto. Por ello requieren métodos especiales y adaptados para poderlos gestionar y dirigir adecuadamente. Esta precisión es fundamental puesto que enmarca la producción audiovisual y multimedia dentro de las actividades empresariales basadas en el proyecto, y la diferencia de la actividad normal de las empresas de producción de productos en serie centradas en operaciones y flujos continuos. (Martínez & Fernández, 2013: 38).

Es claro entonces que la complejidad de la profesión que analizamos exige que sea ejecutada con el mayor grado de planeación. He aquí uno de los aspectos que muestra al productor audiovisual más que como un creativo, como el dirigente de una gran empresa, siendo ésta el producto audiovisual. Este profesional debe conocer la ruta a seguir para que esta empresa a su cargo avance hacia la meta establecida.

Es indispensable partir del hecho de que la división del trabajo es el eje fundamental de la economía y las sociedades contemporáneas. Defender y resaltar el trabajo de una sola figura profesional, en un medio tan interdisciplinario como lo es el audiovisual, podría dejar por fuera los aportes y la retroalimentación continua que sobresale a través de los diferentes procesos de creación. Desde este aspecto parte el hecho de que los grupos sociales que nos interesan, denominados equipos de rodajes de una producción cinematográfica, sean un reflejo de esta característica con una organización basada en separaciones, labores y jerarquías. Aquí, la ejecución organizada de cada una de las tareas debe estar compenetrada con otra, generando una maquinaria estable e imparable que busque el desarrollo de una idea. Por eso, esta organización debe empezar por, --y es aquí donde se establece un primer paralelo importante con el trabajo dentro de las organizaciones--, establecer una figura dotada de autoridad máxima. Dentro de esta práctica se llama productor y director de producción, dos figuras distintas de funciones dispares, llamadas de forma diferentes según el contexto, ejercidas por la misma persona o, si se prioriza la máxima del trabajo actual, por dos para lograr la más alta optimización de la labor.

En el campo cinematográfico la escala jerárquica y las divisiones de labores son incuestionables. Un punto resaltable es que estamos tratando una estructura piramidal sin espacio para el consenso grupal. Una estructura donde la toma de decisiones debe recaer, en parte, sobre la cabeza de una sola persona, respondiendo a la celeridad con la que se mueve esta industria, a

los presupuestos y a los recursos tan ajustados con los que se cuenta. Partiendo de esa velocidad obligada para realizar la labor, la división de las tareas es pertinente para optimizar el trabajo de cada participante del rodaje y aumentar la producción hablando desde un punto netamente industrial del trabajo cinematográfico. Es toda una empresa que se mueve por un objetivo común.

El productor, conocido también como productor ejecutivo, tiene una profesión riesgosa y compleja pues parte de ideas preexistentes a la cuales se les debe calcular un valor comercial para garantizar su rentabilidad. Una venta de intangibles a una actividad que exige grandes resultados tangibles. Debe tener un equilibrio entre un pensamiento racional-empresarial y una concepción creativa sobre lo que sería una historia digna de ser contada. De ahí que la obtención de recursos para la ejecución del proyecto sea su principal tarea, como también la preparación de la distribución del producto en el circuito comercial cinematográfico. De hecho, un producto se considera viable si existen los recursos suficientes para lograrlo y un canal de distribución definido para difundirse.

Pueden entresacarse los rasgos fundamentales de la personalidad del productor cinematográfico, que debería ser una persona especialmente dotada para la búsqueda del equilibrio perfecto entre lo creativo y lo comercial intuyendo la reacción del gran público-, que tuviera la iniciativa, recopilando los recursos necesarios, asumiendo las responsabilidades que le marca la ley e imponiendo la autoridad que le confiere su posición, y que ejerciese su derecho de decisión cuando así fuera necesario; además, ha de poseer una gran capacidad de negociación, una "mano izquierda" especialmente dotada para el desenvolvimiento con soltura ante todo lo que ocurre frente a él. (Clemente, 2009: 8).

Conocer los ingresos y egresos de una manera general y detallada es parte fundamental para la realización de cualquier proceso; el presupuesto es lo que realmente limita las posibilidades y lo que media la actuación del productor, quien no avanza sin tener la certeza de una financiación segura, sumando a ello la clara perspectiva que ha de tener al momento de usar el presupuesto de

forma acertada o, en palabras de Michel Chion, (Chion, *in* Clemente, 2009: 3), “*olfatear el éxito futuro*”.

Ahora, siguiendo con la ramificación de funciones, en etapa de preproducción, es el productor quien debe y mantiene el protagonismo en la puesta en marcha del producto cinematográfico; pero en la segunda fase, es el director de producción quien debería manejar los procesos organizativos. Estamos hablando entonces de un cambio y una nueva designación de rol que pasa del qué hacer al cómo hacer.

En su tesis, Gabriela Neu (2008) hace un retrato del rol general del productor, adjudicándole un conjunto de funciones que inician desde la concepción hasta la realización del proyecto mismo. Una labor que raya con la omnipresencia y la cual, necesariamente, debe cumplir con el deber de ser un nodo de información, o sea, estar al tanto de todo.

A partir de las tareas realizadas en la etapa de preproducción como el presupuesto y el cronograma, el productor ejecutivo es el encargado de coordinar el buen funcionamiento del rodaje. Debe prevenir los errores y obstáculos en esta etapa, para así cumplir con los cronogramas y evitar costos imprevistos, por lo tanto, debe estar enterado de todo lo que sucede durante el rodaje. (Neu, 2008: 78).

Como parte de una dinámica socio cultural, en la que la producción en masa nos consume y nos moldea, aquel que pretenda surgir dentro de la misma debe saber exactamente a lo que se enfrenta y cómo sobrellevarlo, cómo trabajar con aquello que lo limita. El trabajo del productor no solo comienza desde la misma idea y el análisis de su viabilidad teniendo en cuenta todos los factores externos, sino el desarrollo del mismo y el éxito posterior, que tanto el equipo como los financiadores esperan.

Es el director de producción el que sin duda articula en mayor medida el desarrollo de los acontecimientos en esta segunda fase de la elaboración del producto cinematográfico, ya que debe

organizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo el rodaje de los planos que van a formar parte de la futura película (Clemente, 2009: 10).

Por ende, a pesar de ser el productor quien tenga la autoridad máxima dentro de la estructura piramidal del equipo de rodaje, es el director de producción quien debe ponerse a cargo de manejar las diferentes situaciones propias del rodaje tales como calendario de rodaje, pagos, contrataciones de actores, obtención de equipos, organización de viajes.

Como acotación especial, el productor puede amalgamarse con la figura del director de producción, figuras a veces confundidas pues al primero se le acostumbra llamar productor ejecutivo.

El trabajo de producción y la presencia del productor tienden a ser menospreciados como consecuencia de la desinformación sobre la labor que estos desempeñan dentro de un proyecto audiovisual. Pero su labor es fundamental y comienza desde la fase de preproducción, en la que el productor se encarga de que todos los grupos de trabajo funcionen de la mejor manera y así permitir que todo se desarrolle de manera fluida.

El productor, como iniciador del proceso de producción, está situado en la cúspide de la pirámide de la organización audiovisual, lo cual representa la máxima responsabilidad en todos los aspectos, desde la misma concepción del proyecto hasta la comercialización del producto ya acabado. (Clemente, 2009: 2).

Es importante resaltar que la idea anterior se concibe desde la Universidad Complutense de Madrid, una institución europea, y no representa mayor diferencia en cuando a la manera en la que se define el rol del productor a nivel nacional. En el texto *Imágenes Para Mil Palabras* publicado por el Ministerio de Cultura, se habla sobre el rol del productor haciendo énfasis en la relevancia del mismo.

El productor es una pieza clave en la realización de un producto audiovisual; es el único personaje que está presente durante todo el proceso de realización, se encarga del proyecto de

principio a fin. Es el gestor y administrador del proyecto, y por eso es esencial en todas las etapas de la película. (Min, 2008: 46).

Es un trabajo humano que entreteje las diferentes facetas de la creación audiovisual, que establece una conexión necesaria para el buen flujo del proyecto en común y nace en el departamento de producción, conformado por el productor y su equipo de trabajo. La estudiante Gabriel Neu Samper (2008) de la Pontificia Universidad Javeriana, lo clarifica en uno de los postulados de su tesis de grado.

La producción es la fase de creación plena, requiriendo de una presencia sistemática y constante de proyectos, necesaria para la construcción de la industria, siendo necesario para conformar un clúster en el sector, es decir el número de largometrajes suficiente para generar unas demandas de insumos y de factores de producción que permitan crear una base mínima industrial. [...] (Neu, 2008: 28).

La presencia del departamento de producción a lo largo del proceso de creación se divide en diferentes fases. La primera es la ya mencionada etapa de preproducción, cuando el productor no solo se encarga de establecer un orden general a favor del proceso de creación, sino también de determinar el presupuesto general para la realización del producto. Es en el campo financiero donde el productor encuentra dos lineamientos básicos respecto a lo que a su trabajo corresponde, la primera es “una responsabilidad financiera y comercial, es decir, el productor debe conseguir el capital suficiente para llevar a cabo la fabricación del producto cinematográfico”, (Clemente, 2009: 2); la segunda es aquella en la que el productor demuestra su capacidad de hacer que el producto rebasa los límites de la comercialización.

En consecuencia, es el director de producción quien debe poseer un pensamiento administrativo, un papel gerencial puesto que el pensamiento estratégico debe primar para organizar los tiempos y recursos con los que se cuenta. Es en él donde los preceptos de la comunicación organizacional podrían ser de gran utilidad, porque, como lo veremos en el

artículo “Los grandes retos de la producción de cine en Colombia”, publicado por la Universidad Nacional de Colombia y en otras partes del texto, la tendencia es a ejercer esta labor de manera empírica. Aún en las etapas en las que no ejerce directamente, la guía del productor es esencial para conseguir los resultados esperados. La etapa de rodaje es un ejemplo de ello: el director es quien toma las decisiones en cuanto a planos, movimientos de cámara, actuación, etc., pero es el productor quien debe verificar que el rodaje siga al pie de la letra las pautas establecidas. Las improvisaciones deben evitarse tanto como sea posible si del bienestar general del proyecto se trata. Antonio Dorado ratifica la importancia de esta función en la entrevista realizada para este trabajo.

La producción es muy importante, sólo que los productores no tienen la dimensión de ese mismo rol, y habitualmente pasa a ser la mamá o el papá, o en el mejor de los casos, a veces es la muchacha del servicio o el equivalente al muchacho de los mandados. Cuando finalmente es al revés. Quien quita y pone es producción porque maneja el presupuesto, contrata la demás gente. Si uno quiere trabajo, si quiere conseguir trabajo, tiene que estar muy de cerca de los productores.²

Es importante resaltar aquello que hace indispensable el papel del productor es el hecho de que el cine es una industria.

La industria cinematográfica se consolida por el afán de recuperar la inversión económica y el notable impacto que de lograr consolidarse puede aportar un importante ingreso a la economía del país. (Neu, 2008: 35).

Siendo éste uno de los objetivos principales, pone sobre las espaldas del productor la mayor de las responsabilidades y lo habilita a tomar las decisiones pertinentes para cumplir con el objetivo.

En el texto *Fundamentos de producción y gestión de proyectos audiovisuales*, su autor Alejandro Pardo, quien es profesor titular de Producción de Cine y de Gestión de Proyectos Audiovisuales de la Universidad de Navarra, España, expone los principios económicos de la

² Ver la entrevista completa en p. 88

industria audiovisual. Esta industria, a lo largo de su historia, ha tenido diversos modelos de producción, similar a lo que ha ocurrido con otras industrias productoras de bienes y servicios. Si bien la audiovisual es una industria cultural, reúne elementos que la destacan como una organización técnico-administrativa, que tiene como base unos elementos creativos. Debido a que ha experimentado un desarrollo exponencial masivo en distintas partes del globo, las gestiones administrativas de ésta se han visto ampliadas. Pardo considera de vital importancia que el productor no solo conozca sus funciones sino que entienda muy bien cómo funciona esta industria.

En *Fundamentos de producción y gestión de proyectos audiovisuales* entonces, se hace énfasis sobre el alto riesgo y la gran incertidumbre que existe en el mercado de producción audiovisual. Es de vital importancia que quien realiza la labor de productor tenga esto presente; aun cuando podría pensarse que ello es un obstáculo a su labor o un elemento de choque frente a la idea de organizarla, Pardo asegura que “un productor debe prever las necesidades de capital y asegurar los oportunos ingresos, costes de la producción según expectativas comerciales”, (Pardo, 2014: 31). Es decir, al conocer todas las variantes y fluctuaciones del medio, es el productor quien debe encargarse de desplegar una adecuada estrategia, tanto comercial como de comunicación, para el exitoso avance del proyecto. Pardo también da luces sobre los apoyos que debe conseguir la producción para ser eficaz.

La industria audiovisual genera mayor riesgo que otras producciones de bienes y servicios, así mismo puede generar mucha rentabilidad. Es importante que los países inviertan, apoyen y protejan los productos audiovisuales, lo que los vuelve más competitivos y de mejor calidad. Aunque hay en entender que la calidad es un tanto subjetiva y de todas maneras no garantiza la distribución y venta. (Pardo, 2014: 40).

b. El productor audiovisual en Colombia

Para entrar a desarrollar este aspecto podemos empezar por advertir que el productor colombiano se ha auto-enseñado. Como lo explica Michael Chion en su libro *El cine y sus oficios*:

Solo se conocía la formación sobre la marcha, es decir, a la buena de Dios, pescando información aquí y allá, probando de vez en cuando un truco nuevo, en medio de la gran efervescencia inventiva que animó los primeros años. (Chion, 1992: 8).

De esta manera y con este conocimiento limitado a lo leído en libros o experiencias de otros, el productor colombiano empezaba su trasegar en este campo. En parte, la poca calidad y continuidad de realizaciones audiovisuales en el país se debían a ello, pues existía una baja especialización de los desarrolladores en estos oficios. Por otro lado, la falta de promoción e inversión en esta área retrasaba el desarrollo industrial. Pero, sin duda, fue el hecho de no tener una base educacional especializada en el tema la que mantuvo a ritmo muy lento la construcción de una industria nacional.

Oscar Campo, en entrevista realizada para esta investigación, también comparte una apreciación sobre las características que tiene ese productor colombiano. De lo dicho por Campo se pone de presente que a diferencia de cómo se maneja en las macro industrias europeas o en las grandes producciones nacionales de los últimos años, este sujeto ha estado oscilando entre los cambios impuestos por el Estado y el mercado.

En el caso colombiano, ese rol del productor ha estado asociado a las posibilidades que ofrecen el Estado y el mercado. El productor ha estado ligado a los cambios que ha habido en el mercado, los cambios que ha habido en la región y en las políticas del Estado.³

³ Ver la entrevista completa en p. 113

Muchas de las escuelas en el país no tratan el cine como eje central de su pensum pero sí dan las bases para iniciar en el medio las primeras puntadas en el ámbito de la realización audiovisual. Según el “Estudio Prospectivo de la formación audiovisual en Colombia al año 2019”, realizado por la Universidad Externado de Colombia, la mayoría de productores audiovisuales es egresada del programa de Comunicación social de las diversas universidades del país, así como de otros programas educativos que a vista rápida poco tienen que ver con el cine, aunque aumenta el abanico de miradas de este arte.

En la tesis *Voces Silentes del Cine*, la autora, Neu, afina más su mirada para detallar la clase de profesorado que hay para dictar las formas de hacer cine y evidencia dos problemas.

En las instituciones educativas hay dos grandes problemas que surgen. En primera medida, la intermitencia de los docentes, en muchos casos, y la falta de especialización de otros. (Neu, 2016: 44).

Este carácter empírico resulta en el aprendizaje del oficio pero es necesaria una especialización en el oficio de producir películas. Poner a grabar una cámara y realizar unos planos es un trabajo de que se mejora con la práctica constante, pero llegar a entender la semántica de cada plano o por ejemplo el tema que en este trabajo nos ocupa, las funciones y las formas de moverse de un productor audiovisual, son cuestiones que requieren, además de una base teórica concreta, otra clase de conocimientos provenientes de otros campos del saber. La especialización en los oficios genera mayor valor agregado a los productos, reforzando a su vez una división laboral necesaria para proyecto semejante.

Por eso, podemos definir la característica principal del productor colombiano, --que emerge de las experiencias de los entrevistados de este trabajo y es un punto común con las descritas en otros textos que ocupan este tema--: la mayoría de ellos, si no todos, empezaron el campo por

experiencias universitarias o profesionales. Solo un pequeño grupo tuvo una formación enfocada en el oficio de hacer cine. Lo anterior está sustentado en los datos del artículo “Los grandes retos de la producción de cine en Colombia”, donde, al 2015, un 22% de los productores de cine entrevistados para ese artículo se formaron en la carrera de Cine y Televisión. Leonardo Amaya, decano de la Escuela de Cine y Televisión de la Universidad Nacional de Colombia, (como se citó en “Los grandes retos de la producción de cine en Colombia”, 2015: 1) cree que:

Este tipo de producción reclama la solidez de una empresa con capacidad para administrar de manera eficiente grandes recursos económicos, equipos técnicos y humanos de envergadura con habilidad y criterio para solucionar problemas de diversa índole en cada una de las fases, es decir, durante la preproducción, realización y posproducción del filme. (Amaya, 2015: 1).

Por lo tanto, la imagen del productor cinematográfico en Colombia se empieza a erigir desde una base teórica pequeña pero con un acervo empírico importante pues este ha sido su fuente de conocimiento principal para empezar en este arte. Sin embargo, se deja de lado el hecho de que producir una película implica dinámicas empresariales en las cuales la administración de los recursos es vital. Es ahí donde, creemos, flaquea el proceder de un productor que debe enfrentar con sentido propio el hacer cine y ahora con los oficios intrínsecos agregados a esta labor. Por lo tanto, es a partir de esta singularidad del productor colombiano que pensamos válido pensar esta figura en términos comunicativos, en conceptos de la comunicación organizacional, para abrir un camino a la enseñanza de la producción cinematográfica con bases organizacionales. Debe ser en este momento, donde la industria empieza a formarse y a ser reconocida mundialmente, que podemos plantear una revisión a las formas de aprehender esta labor, esto con miras a la industrialización progresiva del cine colombiano, para promover y participar en este nuevo mercado de la economía nacional.

En palabras de Ramiro Arbeláez:

Creo que se justificaría en algún momento que las instituciones empiecen a pensar en una profesionalización para ese rol para que exista una especie de énfasis en la producción y permitir con ese título que se abran puertas dentro de todos los mercados posibles existentes. (Arbeláez, in Estrada, 2009: 96).

Todo lo anterior, nos direcciona hacia una pregunta que sirve de punto de partida: ¿por qué no ayudar a ser más eficiente esta función mediante las herramientas brindadas por el pensamiento administrativo de la comunicación organizacional? Así como el cine colombiano se ha visto nutrido por las numerosas visiones de sus productores engendrados en otras áreas del saber, pueden ser las mismas técnicas de producción las que se vean influidas por otras corrientes. Estamos en un laboratorio en el cual la experimentación, creemos, dará resultados, y podrá proponer nuevos lineamientos sobre la forma de producir cine. A este respecto, lo expuesto por Ángela Trejos en la entrevista hecha para este trabajo, refuerza nuestro planteamiento.

La producción no es un oficio exclusivo de lo audiovisual, sino también de radio, prensa escrita, cualquier campo en donde se deba hacer gestión. Es importante tener claras estas dinámicas para ver si se tienen o no las habilidades para desarrollar este rol.⁴

En entrevista con Gerylee Polanco, egresada y docente de la Universidad del Valle con experiencia en la producción de largometrajes como *El Vuelco del Cangrejo*, encontramos que:

Uno siempre está al borde de un abismo, uno trata de tener controlado pero las condiciones siempre van a tratar de colocarte en el marco de ese abismo. Hay muchas cosas que uno no puede controlar pero al mismo tiempo hay que tener control. No hay una fórmula para hacer una película.⁵

Esto nos lleva a comentar las condiciones en las que el productor colombiano se ha formado. No hay un método de producir, es el contexto de cada proyecto el que dictamina la manera de hacerlo. Esto claramente va en contraposición con la postura de tener una estructura empresarial formada para la producción de cine pero que pone en evidencia por un lado una industria

⁴ Ver la entrevista completa en p. 136

⁵ Ver la entrevista completa en p. 142

cinematográfica de grandes presupuestos y, por otra, una producción de recursos ajustados. Por lo tanto, y en sintonía con la explicación de Oscar Campo señalada más arriba, sí han sido las exigencias del mercado las que han transmutado el rol del productor en el país.

Por último, es importante resaltar que el cine en Colombia ha entrado en una importante transformación en el siglo XXI, más exactamente a partir del 2003, gracias a la Ley 814 o Ley de cine. Las cintas desarrolladas en nuestro país a partir de ella han sido muy variadas, han evidenciado una gran cualificación y por ende han despertado el interés del público. Solo en 2014 el país estrenó en las salas de cine una cifra récord de 24 películas nacionales, además de que estos productos han sido destacados en diferentes premiaciones y festivales alrededor del mundo. Es el caso de *El abrazo de la serpiente* de Ciro Guerra, que en 2016 logra ser la primera película colombiana nominada a los premios Oscar, como mejor película de habla no inglesa, o de *La Tierra y La Sombra*, de César Acevedo, que obtuvo la Cámara de Oro en Cannes en 2015. Así, hay un consenso en cuanto que el cine colombiano está en su mejor momento.

La Ley 814 establece que la actividad cinematográfica en Colombia es de carácter social y por tanto se busca brindarle una protección especial, en donde se entiende que el producto es considerado patrimonio cultural de la Nación. El objetivo central de la Ley de Cine contenido en el artículo primero de la misma indica:

[...] mediante la presente ley se procura afianzar el objetivo de propiciar un desarrollo progresivo, armónico y equitativo de cinematografía nacional y, en general, promover la actividad cinematográfica en Colombia. (Cgs, 2003: 1).

Además de esto, en mayo de 2016 surge la Resolución 1021 del Ministerio de Cultura, que busca regular todo lo relacionado a la actividad cinematográfica, entre otras cosas: costos, postulación de proyectos para incentivos, reconocimiento de nacionalidad a películas, festivales,

cineclubes y clasificación de películas. Es claro con ello que en Colombia se le está dando el espaldarazo a esta actividad con miras a dinamizarla, potenciarla y fundamentalmente organizarla para consolidarla como industria.

c. Breve mirada a la evolución de la producción audiovisual colombiana

Referimos el trabajo realizado por Andrea Estrada para evidenciar la evolución de la industria cinematográfica en el país. En su texto *El productor en el cine colombiano*, que es el resultado de una investigación sobre el cine en Colombia, apoyada por el Ministerio de Cultura, la autora aborda, además de la historia del cine, la labor del productor y presenta entrevistas donde importantes figuras del cine nacional cuentan cómo se ha ido desarrollando la labor del productor en el cine colombiano.

Para empezar, Estrada aclara que el país no cuenta con textos donde se exponga claramente el desarrollo del cine nacional, como sí sucede por ejemplo en Estados Unidos o Europa y por tanto reconstruir su historia resulta un tanto complejo. Explica además lo que se ha hecho en materia de análisis de nuestras producciones.

El análisis del cine nacional ha estado en manos de los historiadores y realizadores, más que en las de los críticos de profesión. Quienes por lo general se han dedicado a ubicar puntos de máxima producción por décadas específicas y a caracterizar el tipo de cine que se ha hecho durante cada una, siempre buscando la reflexión sobre la identidad colombiana y de su cinematografía. (Estrada, 2011: 16).

La obra de Estrada nos presenta en un inicio una línea de tiempo con varios de los hechos más importantes que marcaron la filmografía nacional. Dicha línea parte con la inauguración del teatro Olympia en la ciudad de Bogotá, un 8 de diciembre de 1912, por los hermanos italianos Di Doménico, para cerrar, como decíamos antes, con la implementación de la Ley 814 de 2003 conocida como la Ley de Cine. En medio de estos importantes acontecimientos se encuentran un

sin número de peripecias por las que ha tenido que atravesar el cine colombiano para desarrollarse.

Según lo expuesto por Estrada, el cine en nuestro país tiene sus altos picos de producción en momentos en que encuentra un apoyo estatal significativo, ostentando en total la cifra de 216 películas entre 1915 y 2004. Por supuesto, dicha cifra ha aumentado considerablemente en la última década en que la Ley de Cine ha renovado esta industria en el país. Los hermanos Francesco y Vincenzo Di Doménico, ya mencionados, se encargaron de comprar películas extranjeras y exhibirlas en todo el territorio nacional, lo que les representó grandes réditos. Estos italianos, dejaron atrás una Europa en guerra y organizaron en Colombia una industria del cine, que daría como resultado la instauración del Salón Olympia en Bogotá en 1912 y más adelante del Teatro Colombia en Barranquilla en 1919. Al parecer, desde 1914, los hermanos Di Doménico y otros familiares crearon la Sociedad Industrial Cinematográfica Latino Americana (SICLA), la cual es vendida hacia 1928 a Cine Colombia.

Algo que marcó profundamente la producción cinematográfica en el país fue la creación de Focine, Compañía de Fomento Cinematográfico, surgida por medio del decreto 1924 de 1978. Antes de ello, Colombia había tenido valiosas producciones, como en 1922 el primer largometraje *María*, un filme mudo basado en la novela de Isaacs y dirigido por Máximo Calvo y Alfredo del Diestro. En 1941 se estrena en el país el primer filme con audio, también de Máximo Calvo, llamado *Flores del Valle*, el cual era una comedia musical costumbrista. Ya en 1955 Marco Tulio Lizarazo estrena *Panoramas colombianos*, la cual es considerada una de las primeras películas a color de Colombia.

En gran parte de este siglo XX, en Colombia se van a formar innumerables compañías productoras y abrir muchos importantes teatros en las principales ciudades. Algunos empresarios se unieron para producir cine y su labor no era directamente controlada por el Estado. Con la creación de Focine se evidencia la intervención del Estado en la industria cinematográfica, lo que en gran medida contribuyó a fortalecerla

La Compañía de Fomento Cinematográfico, Focine, se creó el 28 de julio de 1978, adscrita al Ministerio de Comunicaciones, y fue liquidada en 1993, luego de ser una escuela para consolidar equipos multidisciplinarios de trabajo. El Consejo Nacional de las Artes y la Cultura en Cinematografía, Dirección de Cinematografía, un nuevo ente que desde 1997, y adscrito al nuevo Ministerio de Cultura, ha dado reconocimiento a la labor cinematográfica en todos los sectores de la cinematografía. Durante 1979 a 1992 se realizaron 79 largometrajes de acción en cine y 13 en video y desde 1998 hasta el año 2004 hubo 44 en cine y 10 en video. En 14 años fue posible la existencia de 92 proyectos y en los últimos 7 años ya contamos con más de la mitad, comparado con la época anterior. Los años en los que no hubo política de Estado influyendo en la cinematografía también son importantes, así que entre 1993 y 1997 en Colombia se realizaron 17 largometrajes de ficción en cine y 10 en video. (Estrada, 2001: 33).

Durante la época en que existió Focine, la industria cinematográfica funcionaba de forma muy diferente. Por ejemplo, el papel del productor fue relegado y era el director quien tomaba decisiones de tipo administrativo, además porque el dinero que recibían para la realización de una producción era entregado y manejado por el director. Es entonces cuando más se ve la duplicidad de roles como productor-director-escritor y cuando se desarrolló el cine de autor. Así mismo, el Estado otorgó becas para especializaciones en este campo en el exterior, lo que repercutió más adelante en las producciones, cuando esos cineastas que se formaron principalmente en Europa regresaron al país.

La investigación de Estrada se sustenta principalmente en las entrevistas realizadas a distintos e influyentes personajes colombianos en el medio cinematográfico. Algunos de estos analizaron positivamente el papel de Focine para el cine nacional. Tal es el caso de María Cristina Díaz,

comunicadora social y coordinadora del Programa de Fortalecimiento de Museos del Ministerio de Cultura, quien afirma:

Digamos que hay una concepción o una conciencia de que las industrias cinematográficas nacionales requieren un estímulo y un subsidio por parte del Estado y en ese orden de ideas, se requiere generar una serie de plataformas jurídicas, administrativas, ejecutivas que devienen en esos momentos estelares del cine nacional. Se puede hablar de Focine en 1982, un momento muy importante que recogió una serie de realizadores formados en el exterior, o directores que venían del teatro y de la televisión nacional. Focine generó unos instrumentos que permitieron tener un cúmulo de producción muy interesante, pero digamos que comparativamente con la de hoy, la fórmula era distinta. El Estado era el dueño de los derechos patrimoniales, de distribución y coproducción de las películas. Todo un andamiaje que operaba muy lento hablando industrialmente. A partir de estas experiencias es que se hace una valoración de lo sucedido y se repiensa de qué manera poner a andar nuevamente el fomento a la cinematografía nacional y es cuando se crea la Dirección de Cinematografía y el Ministerio de Cultura. (Díaz, citada por Estrada, 2001:45).

Ramiro Arbeláez, otro de los entrevistados para esta investigación, magister en cine y televisión de la Universidad de Sao Pablo, habla de Focine y de los aspectos provechosos con los que contribuyó a la producción audiovisual en Colombia. Este docente de la Universidad del Valle menciona que Focine permitió que muchos cineastas produjeran sus óperas primas y así dejaran huella en la historia de cine nacional. Además, afirma que con Focine el Estado colombiano se organizó por primera vez para incentivar la producción audiovisual y para él, esto es algo muy valioso, aún con las falencias que esa entidad haya podido tener. Por el contrario hubo algunos otros entrevistados que tenían una perspectiva marcadamente opuesta e hicieron un análisis poco alentador de Focine. Se encuentran entre estos a Alina Hleap, quien precisamente fue productora de cine en los tiempos de Focine en Colombia.

Focine era un experimento y además un experimento mal planeado. Con la emoción de hacer una película nadie sabía en lo que se estaba metiendo; era una deuda muy grande, era un préstamo, a muy bajos intereses o sin ellos, pero algún día tenías que pagarlo. Lo que se comprobó en este tiempo fue que sin incentivos y sin ayudas no se iba a poder hacer cine. También que quien hiciera una película en esas condiciones no volvía a hacer una más. Todo el trabajo que hicieron Felipe Aljure, Silvia Amaya y Claudia Triana de crear la Ley de Cine se hizo con esos veinte

años de experiencias y de quiebras, sobre todo de quiebras. De modo que ese panorama sí nos permite pensar que estamos en un muy buen momento. (Hleap, citada por Estrada, 2011: 119).

Si hablamos de Cali específicamente, nos encontramos con una ciudad que desde hace un siglo ha estado fuertemente involucrada con la producción cinematográfica de Colombia. Desde la adaptación de la novela *María* de Jorge Isaacs, producida en 1922, hasta su actual Festival Internacional de Cine, que presenta una destacada selección de producciones audiovisuales nacionales e internacionales, la capital vallecaucana incluso ha superado hoy a la *Caliwood*⁵ de los setenta. Y aunque la ciudad no cuenta con una infraestructura cinematográfica como la que posee la ciudad de Bogotá, podríamos decir que ni siquiera los precursores de *Caliwood* llegaron a soñar con ver a su ciudad convertida en epicentro del cine nacional, como lo es hoy.

d. Historia audiovisual de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle

En este apartado nos basaremos en el libro *Años Audiovisuales* compilado realizado por Ramiro Arbeláez, docente de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle. Aquí daremos un paneo a las producciones audiovisuales realizada en la Escuela, fijando justa atención a aquellas reconocidas como sobresalientes.

Es importante señalar que estas obras, aunque no son producciones gestadas dentro del marco académico de la Escuela, fueron realizadas por profesores y egresados de esta institución. Por lo tanto, en los últimos diez años han aparecido una serie de filmes que se han logrado consolidar como referentes para los realizadores cinematográficos nacientes. Obras como *El Rey*, *Apaporis*, y *Amores Peligrosos*, películas de Antonio Dorado, o *Yo soy Otro*, película de Oscar Campo, han supuesto una expresión de ciertos tipos de intereses, miradas y narrativas características del cine

⁵ Colectivo fílmico de la ciudad de Cali, Colombia, liderado por Andrés Caicedo, Luis Ospina y Carlos Mayolo en los años 70.

producido en la Escuela de comunicación. Estas piezas llevan plasmada la divergencia entre hacer cine dentro de un circuito industrial y un plano experimental. Sin duda, la coexistencia de estas dos miradas del arte enriquece el objetivo del taller de audiovisuales dictado en la Escuela.

Por otro lado, producciones como *La Tierra y La Sombra* (2015), *La Sirga* (2012), *El Vuelco el Cangrejo* (2010), *Todos tus Muertos* (2011), *La Sangre y la Lluvia* (2009), todas con autoría de egresados del programa de Comunicación social, han marcado un resurgimiento del *Caliwood* en el sentido de denotarlo como el nuevo boom del cine caleño.

La Universidad del Valle aparece como un territorio de convergencia donde se ha formado la mayor parte de realizadores. En cierta forma, el nacimiento de un plan de estudios de comunicación social le da un giro a la historia audiovisual de la región y el país. (Dorado, *in* Arbeláez, 2016: 64).

A la fecha el archivo audiovisual de la Escuela cuenta con aproximadamente 300 producciones realizadas por sus estudiantes, repartidas entre ficciones y documentales. Con la dificultad que implica hablar de cada una de las obras realizadas, mencionaremos entonces aquellas con reconocimientos especiales. Dentro de la categoría documental encontramos algunos productos destacados por el gran número de reconocimientos que cosecharon en su época. *Éxodo, las voces*, documental de Álvaro Girón y Mónica Bravo, obtuvo el premio de periodismo Bonilla Aragón del año 2001 por su mirada a la vida de los inmigrantes colombianos en busca de un mejor futuro. El dolor de dejar seres queridos atrás, el estigma de ser extranjero; todos estos aspectos son tratados en esta producción.

En 2002, Gerylee Polanco, Andrea Rodríguez, Adrián Bedoya y Edward Goyeneche se unieron para dar vida a *Los Areneros*, un retrato sobre 4 viejos areneros que esperan morir trabajando en el río. Este trabajo consiguió ser nominado a mejor documental en el Festival Equinoccio del año 2002.

Tres peluqueros que realizan cortes de cabello “tipo americano”, relatan sus vidas en el documental *Corte Americano*, hecho por Jahiber Muñoz, Andrea Arboleda y Luis Hernández. Este documental recibiría diversos reconocimientos por nominaciones en festivales y en 2006 recibió el premio a Mejor emisión cultural en televisión en el evento del Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar.

El lado ficcional de las producciones el taller audiovisual de la Escuela de Comunicación Social también se ha adjudicado una sucesión de premios por su destacada producción. En el último lustro sobresale *Alén* de la autora Natalia Imery donde toca temas sobre la liberación femenina y la diversidad sexual. El cortometraje alcanzó a concederle a Imery el premio a mejor nuevo creador en el 54 Festival Internacional de Cine de Cartagena, además de otros numerosos premios tanto en Colombia como en Argentina.

Yaisa Rodríguez con *Bajamar* también logró destacarse por su historia de prostitución en el puerto de Buenaventura con premios en República Checa y otorgados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Otro trabajo que alcanzó un número vasto de reconocimientos fue el producido por Mónica Mondragón que con *Kwe'sx Thegnxisa: Nuestra Mirada*, que logró cautivar a los jurados del 29 Festival de Cine de Bogotá y consiguió estímulos del Ministerio de Cultura.

También se debe mención especial a las producciones que participaron en la selección oficial de distintos festivales en el mundo tales como *Sin decir nada* de Diana Montenegro, *La Ciudad de los Fanáticos* de Harold Pardey y hasta animaciones como *Ciudad de Miedo* de Paul Donneys y Alex Díaz, que tuvo un trasegar por varios eventos del país.

Es amplia la cantidad de reconocimientos alcanzados por la producción audiovisual estudiantil de la Escuela, dejando en claro que el objetivo formativo del taller audiovisual se ha cumplido, convirtiéndose en una referencia para las nuevas academias de cine nacientes en el país. Como afirma Dorado,

El origen de los estudiantes de la Universidad del Valle ha sido determinante, pues en muchos casos se trata de una generación que ha aportado otras voces y otras miradas al cine colombiano. (Dorado, *in* Arbeláez, 2016: 86).

III- Producción audiovisual y comunicación organizacional.

Plano contraplano: las similitudes

Cuando uno está en la universidad, tiene que elegir entre la parte investigativa, la parte audiovisual o la parte de radio; uno escoge cualquiera de esas dos líneas. Es solamente hasta que uno está en una oficina de Comunicaciones, cuando te das cuenta de que allí convergen todas.

Alexandra Sofía Cañas

En lo que respecta a la comunicación organizacional, lo primero que debemos establecer es que no necesariamente hablamos de un paradigma novedoso en esencia para las empresas, si bien es algo a lo que, en las recientes dos décadas, las organizaciones en todo el mundo han decidido prestarle especial importancia. La comunicación dentro de las organizaciones siempre ha existido y en todos los modelos organizacionales, de una u otra forma, no siempre de manera eficiente, pero ha habido flujo de información. Dicha información se maneja de muy diversas formas: vertical, horizontal, comunicación abierta con varios canales y mucho más reciente nos encontramos con perspectivas de la comunicación organizacional estratégica, presentada como un sistema o un proceso productivo en sí mismo.

Entendemos, como ya se ha dicho en este trabajo, a la labor de producción audiovisual como una función trascendental dentro de la gran empresa que es el rodaje de una película. Sabemos bien que en este tipo de “empresa” también existe un importante y amplio flujo de información y es vital que se le dé un manejo adecuado, además de facilitar los suficientes y más eficientes canales para que ésta circule. Desde los ajustes más mínimos como la alimentación del equipo, hasta las locaciones de grabación, cámaras, etc., requieren de una organización pormenorizada en

la cual se tenga conocimiento hasta del más mínimo detalle, sobre todo en los procesos en donde el presupuesto no es muy abundante.

Producir y vender la idea tiene una relación directa con el público al que va dirigido y las maneras en las que ese público lo percibe; no solamente se trata de la temática y el campo que se desarrolle en la misma, sino de reconocer que en los procesos de evolución se requiere de la participación de otras entidades. Es por lo anterior que resulta de vital importancia no solo tener conocimientos de ‘hacedor audiovisual’ en los procesos de producción, sino también de gestor, de organizador, de publicista, con los que se puedan hacer una fuente de ingreso que aporte a la construcción del proyecto.

Proponemos, en consecuencia, que la comunicación organizacional puede contribuir enormemente a optimizar el trabajo de producción. A continuación explicaremos cómo, desde nuestra perspectiva, estos dos campos pueden cruzarse y nutrirse en una misma lógica.

Consideramos primordial dejar claro inicialmente cuál es el objetivo central del área de comunicación organizacional dentro de una empresa. Para ello citamos el concepto esbozado por Horacio Andrade, docente del diplomado en Dirección de Recursos humanos del Instituto tecnológico autónomo de México ITAM, expuesto en su texto *Comunicación Organizacional Interna*. Para este experto, la comunicación organizacional debe:

Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. (Andrade, 2005: 23).

Lo anterior marca una ruta muy clara para un productor audiovisual, quien puede entender como objetivo institucional la realización de la película y como empresa todo el entramado de personas que hacen parte de su realización. Así entonces, un productor debe ser consciente de

que es la pieza esencial para que fluya la comunicación entre todos los colaboradores de esa empresa. Su labor es proporcionar la información de manera oportuna, velar porque esta circule y que logre su cometido. Al ser una de las pocas figuras que hace parte de todos los procesos que se llevan a cabo en la creación de un material audiovisual, no puede ser sino él quien esté al frente de los procesos comunicativos.

Por otro lado, como lo vimos anteriormente, el apoyo estatal a la producción audiovisual ha ido en aumento y promete fortalecer esta industria en el país. No es desconocido que el sector audiovisual desempeña un importante papel en el desarrollo social, debido tanto a la influencia que logra ejercer, como al volumen del mercado que abarca. Siendo así, la labor de producción requerirá de un gran compromiso, con especial cuidado en la planeación y la comunicación interna. Como Martínez y Fernández manifiestan, el productor debe tener en su cabeza el proyecto de principio a fin y plantearse ciertos cuestionamientos cuya respuesta direccionará la realización del mismo.

En todos los casos deberemos dar respuesta a preguntas tales como qué es lo que se registrará, quién deberá estar presente en cada momento, dónde se producirá el registro, cuándo tendrá lugar y cómo se realizará. También será preciso disponer de recursos económicos para acometer el proyecto e incluso tener ideas de explotación comercial de la producción que faciliten la financiación. Sea cual sea la producción habrá que definir, analizar, diseñar, planificar, programar, financiar, ejecutar y explotar. (Martínez & Fernández, 2013: 41).

Estos autores plantean la financiación como un componente vital y proponen diseñar un plan de trabajo detallado y tener presente siempre el costo de la aplicación de ese plan. Aseguran que una película que fracase en ventas puede incluso causar la ruina de la productora y que una forma de paliar estos resultados negativos es organizarse. El productor debe conocer entonces los medios necesarios para ejecutar el proyecto, saber organizar esos medios y aplicarlos en el momento y lugar precisos.

No podemos no encontrar similitudes entre lo planteado por Martínez y Fernández con los pasos requeridos en comunicación organizacional a la hora de pensar un plan de comunicación: las mismas etapas que mencionan ellos más arriba son requeridas para elaborarlo, desde el diagnóstico hasta su implementación, desarrollo y evaluación.

Por otra parte, el papel de la comunicación en la producción es trascendental, debido a que en este oficio se deben entablar relaciones con todo tipo de receptores. Un productor audiovisual en general requerirá comunicarse con “emisoras de televisión y productoras, servicios técnicos, artísticos y creativos; empresas de servicios, suministros, distribución, exhibición, agencias de publicidad, consultoría en comunicación”, (Pardo, 2014: 46). Los anteriores son sólo algunos de los importantes interlocutores que tendrá un productor, es probable que deba relacionarse con muchos más.

Dentro de las importantes lecciones que el *Manual del Productor Audiovisual* nos deja, en medio de las propuestas que plantea, es la referente a la habilidad que debe tener un productor para ajustar lo que el proyecto demanda al presupuesto con el que cuenta, procurando por supuesto siempre obtener como resultado un producto de calidad.

[...] cabría apuntar que un productor no es necesariamente el que consigue un producto audiovisual más barato, sino aquel que ajusta cada proyecto a la escala económica debida y obtiene el máximo rendimiento calidad-precio con los medios casi siempre escasos de que dispone. (Martínez & Fernández, 2013: 41).

En el texto citado anteriormente, Costa define lo que considera debe ser un *DirCom* eficaz y su papel dentro de una empresa, haciendo énfasis en que no se trata de un recurso más del que la empresa dispone y que debe apegarse a la estrategia general de la misma. Según esta teoría, la tarea no es centrarse en comunicar sino en crear estrategias que faciliten la comunicación.

En este marco conceptual del *DirCom*, la primera palabra que lo define es, pues, la de estrategia, no la de comunicador. El *DirCom* no tiene como objetivo fundamental comunicar ni se le contrata especialmente para eso. Él es básicamente estrategia, y sólo actúa como transmisor cuando habla en nombre y representación de la empresa o de la institución. (Costa, 2009: 18).

Por otra parte, se ha dicho que existen distintos tipos de comunicación organizacional, los cuales consideramos de suma importancia tener presentes puesto que al identificar cuál de ellos funciona en la empresa será más sencillo diseñar estrategias que conlleven a la fluidez de la información. En el texto *El poder de la comunicación en las organizaciones*, sus coordinadoras, María Antonieta Rebeil Corella y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz, describen y analizan a la comunicación organizacional desde distintas tribunas: quienes la enseñan, quienes asesoran sus procedimientos hasta quienes la operan. Es allí donde el docente Juan Guillermo Pérez Castillo, miembro de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, AMCO, y autor del capítulo III de la parte I del texto *El poder de la comunicación en las organizaciones*, plantea que existen tres tipos de comunicación: la comunicación operativa, que consiste básicamente en emitir información interna a través de cualquier medio sin tener muy en cuenta si es pertinente o no; la comunicación táctica, que radica en satisfacer necesidades comunicativas que puedan tener las diversas áreas de una empresa. Finalmente, la comunicación estratégica, que es explicada así por Pérez:

Proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativa [...] El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto. (Pérez, *in* Rebeil, 1998: 22).

Evidentemente la producción audiovisual debe seguir un modelo de comunicación estratégica, pues este conlleva que la organización se considere a sí misma como responsable de comunicarse y que la comunicación sea vista como una función productiva. Se entiende de esta manera que

todo el personal que haga parte de la realización de un producto audiovisual debe participar activamente en el proceso de comunicación, para que esta sea constante.

Continuando con los planteamientos de Costa en su texto *DirCom*, encontramos el concepto de complejidad, que según explica el autor hace parte de todos los aspectos de la vida, del universo y así también de las organizaciones humanas. El autor no equipara los términos desorden con complejidad, puesto que se trata de conceptos muy distantes: que algo sea complejo no implica necesariamente que esté desordenado. Como el autor lo demuestra, tiene que ver más bien con la cantidad de interacciones que pueda tener ese algo, lo que determina cuan complejo es. En el caso específico de las organizaciones, entre más interacciones internas (empleados) y externas (proveedores, clientes) tenga, más compleja se hace su estructura y por tanto su comunicación. Es por ello que una empresa debe apuntar hacia la sincronización y perfecta comunicación interna y externa.

Ahora bien, el rodaje de un filme es una empresa de gran complejidad, debido a la enorme cantidad de interacciones que en ella se producen, en donde la información debe fluir de manera constante. Por eso, aparte de ser compleja, esta empresa no debe estar desordenada, pues ello podría devenir en su fracaso. Es evidente que la sincronización en este tipo de organizaciones contribuye a llevar a buen término el proyecto. La comunicación interna aquí incluye, además de los productores, al director, los asistentes, actores, operadores, maquillistas, tramoyistas y un sinnúmero más de profesionales que hacen parte de los procesos de preproducción, producción y rodaje, posproducción e incluso promoción y lanzamiento.

En el *DirCom* de Costa, el argentino Marcelo Manucci, doctor en Ciencias de la Comunicación y docente en distintas universidades de América Latina, realiza unos interesantes

planteamientos sobre la comunicación organizacional. Entre otros, expone los llamados cuatro factores de desarrollo organizacional, introduciéndolos así:

Cuatro factores sobre los que la organización puede moverse en la búsqueda de nuevos espacios de comunicación que posibiliten alternativas de acción y desarrollo corporativo. La comunicación se sitúa como eje articulador de un proceso de diseño y gestión de significados que permita generar alternativas de acción mediante programas de intervención orientados sobre los cuatro factores de desarrollo. (Manucci, *in* Costa, 2009: 28).

Esos cuatro factores de desarrollo articulados por la comunicación organizacional son primeramente los objetivos, entendidos como la razón de ser de la organización. Seguidamente están las metas en donde se encuentran los procesos de posicionamiento empresarial, e innovación y experiencia que cierran estos cuatro factores; la primera como fuente de nuevas competencias y la segunda como aprendizaje colectivo de la organización. De esta manera podría pensarse una labor de producción acertada, primeramente con unos objetivos y metas claros; y siempre en la búsqueda de la innovación, tanto en el proceso creativo como en el administrativo, lo que finalmente ayudaría a adquirir una experiencia. Todo ello mediado por supuesto por la comunicación efectiva.

Para concretar una idea reciente de *DirCom* que ha sido promovida, es pertinente citar aquí a Cristina González, docente de la Universidad de Alicante en el Departamento de Comunicación y Psicología social, cuyo trabajo fue incluido por Costa en su texto. En el apartado “Estrategia corporativa, instrumento básico del *DirCom*”, González vincula dos elementos: el desarrollo de una estrategia corporativa y la comunicación organizacional, con el propósito de movilizar recursos para una comunicación eficaz. Lo hace de la siguiente manera:

La habilidad del *DirCom* reside en crear y gestionar un diálogo de la empresa con sus públicos adecuando, por un lado, aquellos puntos fuertes que la empresa posee, sus habilidades, aquellos

ítems de su esencia únicos y diferentes de la competencia, con aquellos conceptos con los que la organización desea ser asociada. La estrategia se erige como el método para colocar en un mismo nivel a la Identidad con la Imagen corporativas. He aquí la estrategia corporativa como herramienta básica del *DirCom* a favor de la coordinación empresarial en términos comunicativos: para la consecución de los objetivos empresariales. La estrategia corporativa, por tanto, constituye el medio para la obtención del fin, el camino para gestionar la empresa en ámbitos comunicativos de una manera global, coherente donde es el *DirCom* quien dirige todas y cada una de las pautas comunicativas de la organización. (González, *in* Costa, 2009: 59).

Si asociamos el *DirCom* con la labor de producción audiovisual y a ésta con la estrategia corporativa, tenemos entonces en el productor un real estratega, que sabe comunicar a todo el personal a su cargo, los objetivos que han sido trazados en un proyecto en particular y así mismo es capaz de plantear estrategias efectivas que conlleven a la consecución de las metas trazadas.

En el mismo sentido, Michael Ritter, comunicólogo argentino, quien también está incluido en el texto de Costa, asegura que:

El *DirCom* del futuro no sólo será un comunicador sino también un gestor de procesos, con todos los requerimientos de habilidades y capacidades inherentes al management. (Ritter, *in* Costa, 2009: 73).

Así podemos concluir en este apartado que hemos encontrado una estrecha relación, una relación en espejo si se quiere, entre dos roles que si bien tienen diferencias, pueden converger en una misma dinámica: el *DirCom* y el productor de contenido audiovisual. Basta con mirar de cerca lo que las teorías del *DirCom* plantean para hallar su aplicabilidad en el quehacer de la producción.

a. De necesidades y dependencias

The job responsibilities attributed to members of production team, will vary on how the film is being released and on the project's budget, schedule, union status and locations.

The complete Film Production Handbook

A continuación, traemos a colación el análisis de algunas entrevistas realizadas a lo largo de los últimos meses; diferentes testimonios desde el campo de la producción audiovisual y la comunicación organizacional respectivamente, que sustentan la interconexión entre el trabajo del productor audiovisual y el *DirCom*, poniendo en evidencia la necesidad de considerar la introducción de conocimientos organizacionales a lo largo de la educación con enfoque estrictamente audiovisual. Un llamado a la interacción entre campos profesionales, producción audiovisual y comunicación organizacional, para lograr resultados más efectivos en las distintas fases de creación. Una Comunicación mutualista.

Así respondió el docente, documentalista y director de cine Oscar Campo, a la pregunta de cómo se puede definir a un productor audiovisual:

[...] para comenzar, no es esencial, porque es una figura que existe dentro de la organización de la producción que ha traído distintas épocas. En el caso colombiano, el rol del productor ha estado asociado a las posibilidades que ofrecen el Estado y el mercado. El Estado a través de concursos de los cuales, las personas que han ganado han logrado hacer películas; el mercado le ha apuntado no a la producción de cine, sino a la transmisión televisiva a través de grandes cadenas como RCN y Caracol.⁶

Si bien es cierto que la producción de un proyecto audiovisual está totalmente ligada a aquello que se tenga a disposición para la realización del mismo, también es cierto que para obtener esas herramientas, no solo las que ya están dispuestas a uso sino las que realmente se necesitan, hay

⁶ Ver la entrevista completa en p. 113

que hablar, discutir, analizar; trazar un plan de desarrollo en donde se hagan claras las necesidades específicas de acuerdo con el resultado a obtener, y en donde se planteen las actividades que se deben llevar a cabo para conseguirlas. Marta González, directora comercial y logística de Camacol, Valle nos habla un poco de esto en su entrevista:

El ejemplo más grande que tenemos es la Feria de la Vivienda. Antes de iniciar el evento trazamos un plan operativo. Después comienza una serie de actividades que incluye desde el momento de comercialización. Es decir, la venta de patrocinios para financiar estos eventos.⁷

El productor no solamente tiene que estar sujeto a lo que las organizaciones gubernamentales puedan ofrecer, como los concursos que al final terminan siendo algo fortuito, sino que también puede ser un generador, un dinamizador de procesos a favor de lograr el resultado esperado.

En la entrevista realizada a Antonio Dorado, encontramos algunos comentarios sobre los procesos por los que tienen que atravesar los estudiantes de una universidad pública al momento de la creación, en donde se ven presionados a conseguir grandes cantidades de dinero, aun cuando en ocasiones se ven en dificultades para sacar su carrera adelante.

Entonces, como solución, aparecen otro tipo de actividades como las fiestas, los pulgueros de ropa y objetos, las rifas... lo que sea que les genere recursos. Sin embargo, esto genera mucho desgaste y en muchos casos, el poco tiempo que tienen para invertirlo en sus proyectos tienen que invertirlo en estas actividades [...] Pero inevitablemente, es una fuente de dinero y por eso se sigue haciendo.⁸

Estas dos entrevistas tienen respuestas desde el campo audiovisual. Tanto desde el papel de directores como el de docentes, Oscar Campo y Antonio Dorado han vivido la experiencia de la producción cinematográfica, a la que se llega a la falta de organización y preparación como conclusión final. Campo menciona que “una película no se trata solo de dinero, sino de determinados espacios, locaciones, colaterales; y esto solamente lo podía hacer gente que se

⁷ Ver la entrevista completa en p. 110

⁸ Ver la entrevista completa en p. 88

moviera en los *clubes*⁹. Una persona productora no podía ser alguien que no tuviera ese tipo de relaciones”. Por otro lado, Antonio Dorado enfatiza en la necesidad de un taller de producción en la Universidad del Valle, en donde se clarifique al productor en la práctica a nivel de la industria (convencional y no convencional) y se haga indispensable el aprendizaje del inglés como segundo idioma.

Para tener contactos influyentes y establecer relaciones productivas en el campo laboral, o para establecer alianzas de producción, como Dorado también lo menciona más adelante en su entrevista, quizás ahora no sea tan necesario ir a los clubes como lo fue para Campo en algún momento de su experiencia personal. Quizás se trata de saber realmente cómo funciona el mercado, el apoyo que se necesita; saber crear estrategias para llamar la atención de quien nos interesa y poder vender la idea de manera apropiada. Ser asertivos en la elección del público y el discurso que manejamos, tanto en las relaciones interpersonales como a través de los medios. Es entonces cuando las características de la comunicación organizacional salen a flote.

Es pertinente entonces regresar al *DirCom* y su paso fundamental en la realización de su labor: definir sus *stakeholders* o públicos estratégicos, que en el caso que aquí nos compete deberían ser los proveedores, miembros del rodaje, instituciones gubernamentales, autoridades municipales, medios de comunicación y clientes, entendidos estos últimos como potenciales patrocinadores del producto cinematográfico.

En cierta medida el valor intangible de ese producto está afectado por las percepciones y su consumo final se verá medido por la suma de esas percepciones. Este trabajo de enfocar

⁹ Salas de espectáculos nocturnos que combinan música y danza, en las que solían reunirse los amantes del cine pertenecientes a la burguesía de la sociedad caleña.

esfuerzos en velar por mantener una opinión positiva sobre el proyecto debería organizarse desde la preproducción del filme. Por lo tanto, debe ser un asunto en la agenda de producción.

Es este el punto en donde deben entonces a empezar a consolidarse tópicos sobre el público al cual va dirigido la película y sus canales frecuentes de información acompañados de sus circuitos de consumo comunes. Además, tener en cuenta el uso del lenguaje o los medios para comunicarse con las autoridades de control del sitio de un rodaje o la tramitología necesario para el uso de un espacio público. No se puede dejar a un lado o por lo menos no inquietarse sobre el manejo de alguna campaña publicitaria o de expectativa y los momentos, medios, espacios para realizarla.

Todas estas cuestiones podrían ser manejadas desde una visión estratégica, similar a la usada por el *DirCom* dentro de una organización, para solventar y darle un rumbo a las alianzas de producción que nos mencionaron en párrafos anteriores los entrevistados. El fin es llamar la atención y generar un plan estratégico para captarla de posibles distribuidores cinematográficos o patrocinadores. Por ello, es importante tener la mirada los factores antes descritos pero también la capacidad de actuar para lograrlos.

Es innegable que la comunicación es, al mismo tiempo, estrategia y acción. Estrategia para la acción. Los que esto significa es tener inteligencia para comunicar y actuar coordinadamente y con eficiencia. (Costa, 2009:18).

Aquí retomamos también las palabras de Ángela Trejos quien hacía hincapié en la necesidad de contar con capacidad de gestión para producir una película. Por esto creemos pertinente apuntar al hecho de una organización más amplia que supere las labores del productor en general y se involucre con la gestión de ese capital intangible de un producto cinematográfico.

En la entrevista a Ramiro Arbeláez, también encontramos una definición de producción en la que se involucra la organización como parte fundamental para la realización de un proyecto audiovisual. La producción como mecanismo de fabricación basado en la división de tareas y jerarquías.

[...] Se dividen el trabajo, se organizan [...] Eso quiere decir que hay una organización, un sistema donde hay una autoridad y hay unas personas que se ponen al servicio de un objetivo más importante que es el de terminar un producto, y en este caso, una película o un audiovisual que está bajo la orientación del director.¹⁰

A este punto podemos traer a colación una de las opiniones sobre la producción respecto a la comunicación organizacional de Fulvia Carvajal, Comunicadora social en el área de prensa de la Universidad del Valle, en donde pareciera darse por hecho que en el trabajo de la producción debería surgir la necesidad de la comunicación en las organizaciones de una manera evidente.

El productor está produciendo: consiguiendo locaciones, consiguiendo la utilería, está pendiente del vestuario. De alguna manera debería generarse en él el mejoramiento de las competencias comunicacionales.¹¹

Como parte de una de sus respuestas, la entrevistada anterior afirma que dentro del área de la comunicación social, nos hace falta “vernos como dinamizadores de procesos de comunicación y aprender cómo serlo” y, desde nuestro enfoque de trabajo, consideramos esta parte fundamental dentro de los procesos de formación en el campo profesional.

¹⁰ Ver la entrevista completa en p. 130

¹¹ Ver la entrevista completa en p. 95

b. Zoom in a las estrategias de comunicación

La comunicación organizacional es la forma de relacionarse de determinada manera, que contribuye al buen desarrollo de toda la dinámica empresarial.

Paola Madiedo

Definir en palabras exactas lo que significa ser un comunicador social no resulta tan fácil como pareciera. Volviendo a algunas de las respuestas de Fulvia Carvajal durante su entrevista, ella lo define en una sola palabra: cambio, teniendo en cuenta la larga experiencia que respalda su manera de pensar respecto al oficio que ha ejercido durante más de veinte años. No es ningún secreto que en el área de la comunicación nos nutrimos de muchas otras disciplinas que colaboran a nuestro crecimiento profesional, dependiendo claro está de la función o el rol que estemos desempeñando en ese momento. Logramos adaptar nuestros conocimientos al lugar en donde se nos requiera, convirtiéndonos en una herramienta indispensable para cualquier empresa, sea cual sea su campo de acción, como el audiovisual.

El *DirCom* es el máximo responsable del diseño y la gestión del plan estratégico de la comunicación corporativa de las organizaciones, que tiene que estar indisolublemente ligado a los objetivos de negocio corporativos. Alexandra Sofía Cañas, gerente de Camacol Valle y Comunicadora egresada de la Escuela, hace una exposición amplia de su experiencia como Comunicadora social en las organizaciones, al decir que

El jefe de comunicaciones o *DirCom*, es el puesto más completo que puede existir. Ahí terminas haciendo todo lo que aprendiste. Haces radio, campañas publicitarias, videos, cartillas, revistas, escribes para la prensa, de todo. Eso, por ejemplo, no lo tiene claro la Universidad (del Valle).

La experiencia de Alexandra nos lleva más a establecer nuevamente la relación con lo audiovisual desde el campo organizacional: en su trabajo como gestora desde la Cámara Colombiana de Construcción, se ve relacionada de manera constante con la producción mediática debido a lo que su puesto de gerente requiere, afirmando con ello cómo lo aprendido a través de la experiencia empresarial se vio directamente relacionado con lo aprendido en la Academia.

También sirve como un ejemplo más: como puente para establecer una relación entre los diversos roles del comunicador en el área de la organización y el trabajo polifacético (y como vimos, subvalorado) del productor desde el campo audiovisual. En la entrevista realizada al productor audiovisual Luis Alfredo Sánchez Crespo¹², se hace evidente la relación que establece el productor audiovisual con absolutamente todos los campos de trabajo en torno a la realización de un proyecto, y cómo esas diversas necesidades lo llevaron a aprender técnicas que abarcan desde las relaciones públicas hasta la contaduría.

Ahondando podemos encontrar al *DirCom* como una figura integral que se para entre la organización y la sociedad. Se ocupa de los capitales intangibles de una organización como la reputación e imagen, como también de la creación de estrategias comunicativas enfocadas encaminadas a la publicidad, mercadeo, comunicación externa e interna, relación pública e institucional, al igual para dinamizar procesos. Una figura de gestión de los procesos de una organización.

¹² Ver la entrevista en p. 104.

Lo anterior se podría explicar mediante el desglose propuesto por Joan Costa para desvelar las características de su perfil en donde lo identifica como la unión de tres puntos: Estratega, Generalista y Polivalente.

Estratega en el sentido de que debe una figura que use la comunicación como herramienta más no como su esencia. No es un comunicador propiamente dicho, debe verse como estrategia que use la comunicación para labrarse la consecuencia de los objetivos organizacionales.

La comunicación empresarial deber ser comprendida en su naturaleza vectorial y al mismo tiempo transversal. Y dejar de ser considerada como una clase de acción aislada, independiente de las formas de acción, como lo son la gestión de tareas por persona, la gestión de recursos (...) Ella abarca la acción factual: la de los hechos, los actos, la conducta global (...) Es la acción de los mensajes, las relaciones, la cultura institucional, los valores. (Costa, 2009: 18).

Por otro lado, se entiende por Generalista por la visión global, integra e integradora, el principio de Holismo. Una visión donde se identifica a una organización como un todo y no como una mezcla de partes. Esto conduce a dejar de arrinconar a la comunicación a una mera idea mediática, solo proyectada al mercado, sino convertirla como tejido de cohesión dentro de las organizaciones. En palabras de Costa, “el DirCom es un generalista en un contexto de superespecialistas”.

Por último, el adjetivo Polivalente atañe a su amplio campo de acción dentro una de organización y, como es un creador de modos de acción, le permite relacionarse con niveles altos de la misma, como también con aquellos a los que le conciernen los capitales intangibles explicados anteriormente, como el director de mercadeo y el director de relaciones públicas.

Como una de sus funciones es generar el plan de comunicaciones corporativo, está muy cercano a la planeación de los objetivos del negocio corporativo por lo tanto se integra naturalmente al esquema de la alta dirección de la organización. Esto trayéndolo al tema que nos

ocupa en este trabajo, nos produce equivalencia con un productor audiovisual en un equipo de rodaje porque este sabe los objetivos del trabajo a realizar y a partir de esto organiza su trabajo y el de los demás, lo cual lo coloca en un punto alto dentro de la pirámide jerárquica del equipo.

Ahora bien, nos encontramos con un concepto de producción definido desde el ángulo intelectual y económico; es todo un trabajo de organización del presupuesto de una película que clarifica, por ejemplo, hacia quién va dirigido o quién la va a financiar. Un buen trabajo de ordenamiento que evitaría lo que Luis Alfredo Sánchez considera una de las mayores falencias en los procesos de producción: que no se calculen bien las horas y los días de rodaje. Su papel como productor lo llevó a desempeñar todo tipo de trabajos en favor de la realización del proyecto. Nos da como ejemplo principal su documental sobre el escritor Álvaro Mutis, para el que tuvo que gestionarlo absolutamente todo, desde el presupuesto hasta la dirección de arte, el guión y la producción como un trabajo generalizado.

[...] trabajé un año en producción porque necesitaba financiar ese proyecto. [...] Entonces lo primero que hice fue contactarme con Mutis [...] Fui a hablar con él y a conseguir financiación.[...] Recibí un auxilio del Fondo de Ayuda Audiovisual Francés que se llama el FAVI. [...] Luego en Colombia conseguí un auxilio de Colcultura [...].¹³

La información que quería transmitir este empedernido director en su documental era relevante. El escritor Álvaro Mutis, nacido en Bélgica, estaba a punto de recibir un importante premio literario y aprovechando la ocasión, se vio frente a la oportunidad de crear un proyecto sobre uno de sus escritores preferidos. A este punto sale a flote el concepto de información definido por Fulvia Carvajal, como una herramienta de las comunicaciones, cuando expresa que

la información debe moverse dependiendo de la organización. De lo que quieras comunicar. Se mueve a través de cartas, formatos, medios de comunicación que no son la radio ni la televisión, sino los eventos, las relaciones públicas. El comunicador social como un estratega, no solo como un hacedor de medios.

Tomamos entonces el concepto de plan de comunicación externa, que si bien se aplica a nivel empresarial, para la realización del proyecto de Sánchez Crespo hubiera resultado bastante

¹³ Ver la entrevista completa en p. 104

prudente. Un plan absolutamente necesario, en un proceso de producción en el que tuvo que conseguir apoyo y presupuesto a manera de embajador, estableciendo relaciones con los potencialmente interesados.

El ejemplo de Sánchez nos da pie para revisar la concepción de un plan de comunicación pero con la particularidad de que este plan es hacia afuera de la organización. Además, nos conlleva a revisar el aspecto de comunicarse con agentes externos al equipo de rodaje, en este caso, para buscar proveedores.

Hacia el exterior, el plan de comunicación externo de una organización pretende velar por la protección de la imagen corporativa para mantener una apreciación favorable. Es muy común realizar un manual de patrocinios para fijarle las condiciones a ambas partes cuando se está a punto de obtener una ayuda. En el caso cinematográfico puede llegar a ser una herramienta eficaz para demostrar las opciones y los límites, los beneficios y las cláusulas para poder participar dentro del proyecto.

Claramente esto requiere un lenguaje definido según la institución a la cual vaya direccionado pero debe tener en cuenta los aspectos que el equipo de rodaje está dispuesto a cederle a la institución para la instauración de su imagen. Esto al final tiene como objetivo tener los claros los puntos álgidos si se busca un patrocinio para un producto audiovisual. Es toda la serie de acciones diagramadas dentro de un plan, las cuales deben pasarse a la práctica para lograr dar una percepción positiva del producto a realizarse.

La mirada estratégica o su accionar estratégico tienen que ser una de sus habilidades. Un productor sin visión no puede ser productor. Tú tienes que ir de la idea, a la película, sólo en la

idea no tienes nada. Entonces el productor es el encargado y el responsable de que eso se haga material, de que se haga real. (Gerylee Polanco¹⁴).

En su entrevista, Carvajal expone un ejemplo de plan de comunicaciones externas, un plan de medios realizado en la Universidad del Valle, realizado a partir de un estudio hecho a 5000 personas que llevó por nombre “Imágenes de la Universidad del Valle”. Para la implementación de esta estrategia de comunicación, se valieron del fortalecimiento de los medios institucionales: una estrategia multimedial que abarcaba la página web, el periódico institucional, el fortalecimiento de Univalle Estéreo y el Canal Universitario. Actualmente existe la iniciativa de realizar el mismo proyecto a nivel de comunicación interna, y así mismo mejorar las percepciones y el recibimiento de la Universidad del Valle como entidad educativa en la ciudad.

La comunicación aquí en la Universidad es bastante precaria. [...] tiene un retraso de muchos años en materia de comunicación. Apenas empezamos a trabajar a nivel externo hace 5 años. La Universidad tiene una estructura: un Consejo Superior, un Consejo Académico en el que están todos los decanos; tiene Consejos de Facultad, tiene una macroestructura, lo que provoca que la información no baje completa. Eso es un problema de comunicación interna.¹⁵

Dentro de las producciones encontramos un plan de rodaje que está basado en el guión como directriz principal; una planeación de cada día que puede cambiar más fácilmente, a diferencia del proceso de realización en el área documental. Dice Ramiro Arbeláez:

Para la ficción es un poco más complicado porque implica un equipo mucho más grande, en donde cada persona tiene asignado un papel y lo tiene que realizar en coordinación con los otros. Afortunadamente siempre hay un director que tiene una jerarquía, es decir, que lo oyen, un director que manda. [...] De manera que tiene que haber comunicación en el equipo [...] es una cosa sincronizada, es una tarea de sincronización.¹⁶

Sánchez Crespo, en su papel como creador de un proyecto audiovisual, con un proceso de producción que duró un año, aun cuando el proceso de rodaje tomó tan solo seis meses, se vio

¹⁴ Ver la entrevista completa en p. 142

¹⁵ Ver la entrevista completa en p. 95

¹⁶ Ver la entrevista completa en p. 130

forzado a entender desde la experiencia que existe la necesidad de un conocimiento que vaya mucho más allá de solo el quehacer. Pensamos que, de haberse aplicado específicas estrategias de distribución de información, tanto a nivel externo como a nivel interno, al momento de la realización del documental sobre Mutis, todo habría tomado un poco menos de tiempo.

Paola Madieto, gerente de comunicaciones del Club América de Cali, hace mención de la labor del Comunicador dentro de los procesos que se llevan a cabo en una compañía, refiriendo la necesidad de trabajo en las comunicaciones tanto internas como externas para lograr el resultado previsto; una opinión personal que ha construido tras 15 o 16 años de trabajo continuo, y que le han permitido aprender a desenvolverse de acuerdo con lo que el momento requiera sin dejar de hacer valer todos sus conocimientos.

[...] hoy en día las empresas ya se han dado cuenta que el papel del comunicador es realmente fundamental, no solamente porque las comunicaciones son hacia afuera sino porque hay que mejorar las comunicaciones internas. Se ha formalizado el tema de las comunicaciones al interior de la organización debido a que cuando hay una buena comunicación, fluyen las cosas y así puede haber una buena sinergia de todas las áreas, para poder proyectar la empresa al exterior respecto a la relación que se tiene con sus públicos y con sus públicos de interés.¹⁷

c. Para el desafío de la producción, la organización es lo que cuenta

[...] Ellos (los productores) utilizan la comunicación porque finalmente tienen que dinamizar los procesos y empezar a coordinar todo el trabajo. [...] Si fueran conscientes de eso, podrían ser más eficientes, generando herramientas que les permita mejorar y ser más productivos. La comunicación es un proceso transversal a todo proceso, que tiene dos elementos importantes: la información

¹⁷ Ver la entrevista completa en p. 122

como tal y el medio por el cual va esta información

Fulvia Carvajal

En la entrevista ya mencionada a Fulvia Carvajal, encontramos una aclaración que nos parece muy pertinente resaltar. Si bien el productor audiovisual necesita ser un estratega en el proceso de producción, es un trabajo que no necesariamente debe recaer en sus hombros: un productor no necesariamente es un comunicador.

Aun cuando queremos defender la idea de una hibridación entre el rol del productor audiovisual y el comunicador organizacional, en la entrevista a Fulvia Carvajal encontramos una posición de defensa respecto a la profesión de la comunicación organizacional como tal, que da al productor las herramientas necesarias para potencializar su trabajo, pero el hecho de que las use no lo convierte en un representante del campo profesional en cuestión.

[...] nosotros debemos defender nuestro saber académico como comunicadores. El productor es productor. Si usted, señor productor, quiere mejorar la eficiencia de su equipo de trabajo venga a donde mí, como comunicador, que yo le enseño cómo. Yo me quemé las pestañas, yo estudié, yo le hago la asesoría, yo le proporciono un manual. Nos reunimos con sus equipos, le hacemos la dinámica, la sensibilización y arranque a trabajar. Luego me cuenta cómo le está yendo.

Desde un punto de vista profesional estamos totalmente de acuerdo. Nuestra intención siempre ha sido resaltar la labor de los comunicadores en la organización; porque entendemos que hacen un trabajo arduo y completo, logrando los resultados esperados e incluso mejores, es que pensamos que es necesaria la instrucción de esos conocimientos de una manera más amplia durante los años de universidad.

La educación en comunicación organizacional podría ubicar al productor en el plano de un estratega, tal y como decía Costa al referirse al Comunicador. Definir al productor como una

figura de gestión y organización dentro de un equipo de rodaje y pensarse a sí mismo como un agente estratégico, le permitiría mejorar ciertos aspectos de su quehacer. Afirma Gerylee Polanco:

Se piensa que la producción son los que hacen los tintos, los que llevan los refrigerios, los que se encargan del dinero, los que se encargan de la coordinación de la logística. Todo eso es cierto, pero no es lo único que se hace. Detrás de eso hay todo un ejercicio muy gran de planeación, de organización.¹⁸

Siguiendo con Polanco, ella indica que las formas de producción son puestas por el proyecto, es decir, son las condiciones del proyecto las cuales te indican su modo de realizarse. Nosotros apuntamos que, a pesar de entender que la forma de producir una película no es guionizada, hay aspectos que pueden ser manejados con perspectiva estratégica, además de una estrategia prospectiva, para planificar la forma de organización del plan de trabajo y de valorización de los aspectos intangibles de una película. Esto siguiendo la propuesta de Thierry Libaert en su libro *El Plan de Comunicación Organizacional*, cuyos aspectos serán tratados en un capítulo posterior.

Madiedo menciona algo que también parece interesante respecto a la labor del comunicador y los conocimientos que se imparten a través de la carrera. Habla de una perspectiva que se está perdiendo acerca de la labor y la ética del profesional en comunicaciones; algo que viene más por parte de la Academia que de los mismos que la ejercen, especialmente porque llegan a un punto en el que ni para ellos mismos es fácil definir su papel; esto lo menciona claramente Fulvia Carvajal en su entrevista:

desde nosotros mismos nos hace falta precisión en nuestra profesión. [...] Está naciendo una generación de Comunicadores, y no sé si se deba a esa legitimación que se ha dado de que la gente no necesita la Academia para llamarse comunicador y periodista, que nos hace perder la

¹⁸ Ver la entrevista completa en p. 142

consciencia de la responsabilidad que tiene el comunicador al pararse frente a un medio. Yo pienso que eso es uno de los grandes retos que ahora tiene la Academia.

Si bien, como comunicadores no solo tenemos el poder de llevar la voz de aquellos a los que se les ha negado, también tenemos el poder de llevar nuestro propio pensar, tanto a través de grandes producciones audiovisuales como comerciales, ficciones o documentales, como por medio de las relaciones interpersonales y externas que nos permiten un completo desarrollo como personas y profesionales.

La producción audiovisual es un trabajo apasionado que va de la mano con la dirección de un proyecto. Se trabaja en equipo, se instruye y se construye, contando para ello con las herramientas adecuadas; pensamos que la organización en las comunicaciones tiene todo para ello en el trabajo de la creación audiovisual. La producción de cualquier proyecto a mayor o menor escala es una empresa que necesita de un líder y un orden que permita la entrega adecuada de la información.

Además, como asevera Gerylee Polanco, el productor dentro de un grupo de rodaje tiene un papel vital en el flujo de información para la consecución de los procesos.

El productor es el nodo: por ahí tiene que pasar todo. Este no lo hace todo, pero tiene que estar enterado de todo, para que así mismo circule la información. Pienso que un productor es un canal de comunicación. Si hay un productor que no gestiona la información, que no hace que fluyan los procesos, pues algo se está cortando allí.¹⁹

¹⁹ Ver la entrevista completa en p.142

IV- Al punto de la diferencia: las divergencias

De todos los oficios relacionados con lo audiovisual, pocos son tan mal conocidos y mal valorados como el de la producción.

José Martínez Abadía

La comunicación empresarial debe ser comprendida en su naturaleza vectorial y al mismo tiempo transversal. Y dejar de ser considerada como una clase de acción aislada, independiente de las demás formas de acción, como son las gestiones de las tareas por personas y su desarrollo, la gestión de los recursos financieros [...] Si todos los recursos de que dispone la organización son gestionados como tales, la comunicación no es solo un recurso más, sino que debe ser congruente forzosamente con la estrategia general de la empresa y establecer, a partir de aquella, la estrategia comunicativa.

Joan Costa

Si revisamos un poco a través de las opiniones de cada uno de los personajes entrevistados, encontramos varias razones que sustentan de manera específica el ejercer de su profesión. Desde el campo de trabajo, han podido experimentar de manera palpable los aciertos y desaciertos de su disciplina, que al ponerla en palabras no solo exponen sus argumentos y similitudes, sino también sus diferencias.

Teniendo en cuenta las entrevistas, hemos puesto en evidencia dos diferencias generales entre la comunicación organizacional y la producción audiovisual que, aunque no fueron expuestas de

manera explícita por nuestros interlocutores, son las conclusiones a las que hemos sabido llegar después de realizar el análisis adecuado, que detallaremos a continuación.

a. Del impacto que recibe la sociedad

A nivel general, todo proceso de producción en cualquier campo tiene un impacto sociocultural. Procesos que pueden afectar a la comunidad en la que se desarrollan, bien sea a nivel superficial o con un nivel de trascendencia, que evidencian la importancia del papel que ejercen estos agentes transgresores, para el caso, agentes desde la comunicación organizacional o la producción audiovisual. Pero, pensamos que las formas en las que se convierten en puntos de cambio se dan de diferentes maneras.

[...] pues resulta que nosotros damos empleo. Por cada persona empleamos a siete personas. La base del empleo de nosotros son los obreros, Si usted no tiene esta actividad produciéndose en la ciudad, entonces, ¿en dónde va a emplear a los 80 mil obreros que tenemos en Cali para que trabajen? ¿Qué sucede entonces con la seguridad, cuando usted tiene 80 mil personas sin trabajo, pasando necesidades? [...] ²⁰ (Alexandra Cañas).

En cuanto a diferencias se trata, la manera en la que estos dos procesos afectan a nivel sociocultural son distintas y la cita anterior es un buen ejemplo de ello. En una empresa como Camacol Valle, los procesos organizativos desde la comunicación tienen efectos pragmáticos dentro de las dinámicas de una sociedad a diferencia de la producción audiovisual, donde sus efectos involucran cambios de perspectivas en las personas en algunos casos. Teniendo en cuenta que Camacol es una empresa de construcción, se convierte en una fuente inevitable de empleo para la mayor parte de los sectores de la ciudad. Dependiendo de los procesos organizativos que se lleven a cabo, harán de estos proyectos algo realizable y exitoso, logrando un antes y un después respecto a los niveles de seguridad y productividad de una ciudad como Cali.

²⁰ Ver la entrevista completa en p. 81

Por el lado de la producción audiovisual, el impacto social es a largo plazo. Si bien los medios de comunicación se hacen la voz del público en general, sus maneras de interacción a nivel social y cultural se dan a través de estudios, entrevistas, investigaciones, todas como base de datos para la producción del resultado final. El proceso de producción audiovisual se hace punto de transgresión cuando logra cambios de percepción entre individuos y sociedades, sentido de pertenencia, cosmovisiones, etc., ya que evidentemente no es una fuente de trabajo tan amplia y como tal tiene menos efectos trascendentes dentro de las diversas dinámicas sociales.

En caso de que una producción audiovisual falle debido a tener procesos de organización equivocados, los directamente afectados son los que invirtieron en él, mientras que en otros procesos de organización de otro tipo de empresas las equivocaciones pueden resultar cruciales.

Según Antonio Dorado, los proyectos

fracasan porque no hay una producción adecuada o porque hay unas maniobras terribles. [...] aquí hubo un proyecto de un muchacho del barrio La Base que empezó a conseguir plata para hacer una película sobre un cantante. Consiguió muchísimo dinero, pero finalmente engañaron a todo el mundo.

b. Los documentos que guían el proceso

Para la realización de cualquier tipo de proyecto, la comunicación organizacional sigue unos parámetros ya establecidos con base a procesos desarrollados anteriormente. Se define un plan de comunicación, por lo general anual, que permite un trabajo eficiente y en el que la posibilidad de error se reduce al mínimo, al ser planificadas las acciones para el año; sin cerrarse, claro está, a los cambios que traigan las circunstancias imprevistas. Esta es una característica que marca una diferencia evidente, ya que algunos de los entrevistados enfatizan en el hecho de que la producción audiovisual depende de lo imperativo de las circunstancias en las que se desenvuelva.

En palabras de Dorado,

la producción cambia dependiendo mucho de los entornos donde se encuentra; de lo que uno quiera hacer. Lo que a nivel personal he encontrado, es que existen unos procesos convencionales de producción internacional, nacional y local, pero que al margen de eso uno también puede explorar sus propias alternativas. Pero eso depende del carácter del proyecto.

Quizás no sea imposible establecer unos parámetros de desarrollo para la producción de audiovisuales, pero, cuando los hay, seguirlos al pie de la letra se complica cuando el proceso depende de factores externos, como el dinero, las personas con las que se trabaja, el clima, la disponibilidad de los entrevistados. Aunque, desde un análisis de la situación del rodaje con mirada prospectiva se podría preparar un plan que tenga en cuenta los escenarios probables. Claro está, esto no supondría una preparación blindada a las tribulaciones del azar. Por otro lado, el campo en el que se esté trabajando en ese momento como el documental en donde resulta aún más complejo mantener una estabilidad.

De otra parte, el proceso de producción audiovisual basa su estrategia de elaboración en el guión. Esa es la principal guía para todo el equipo; para cada uno de los departamentos comenzando por el de dirección. Tal y como lo menciona Luis Alfredo Sánchez en su entrevista, el guión es el canal fundamental de comunicación. Se relaciona directamente con lo mencionado en el punto previo: no puede haber manuales de instrucción en la producción audiovisual cuando, la mayoría de las veces, el proceso depende de las condiciones. Pero que no haya necesidad de un manual no quiere decir que no se necesite la planeación. En este punto se establece otra diferencia en tanto a la comunicación de las organizaciones.

La comunicación genera estrategias que utilizan unas herramientas para poderse mover, y por eso nos critican mucho. No podemos tener una visión instrumentalista de la comunicación pero, en el

mundo de las organizaciones, tú tienes una herramienta, un instrumento que hace parte de la comunicación. (Fulvia Carvajal²¹).

²¹ Ver la entrevista completa en p. 95

V- Situaciones de enriquecimiento desde la producción audiovisual en Cali

Tuvimos la oportunidad de entrevistar a los administradores del colectivo *El Rollo Cinematográfico*, quienes exponen interesantes opiniones acerca del quehacer de las productoras audiovisuales en la ciudad de Cali. Lo anterior desde una perspectiva valiosa, forjada en medio del trabajo realizado para distintos organismos culturales de la ciudad. Juan David Mesa, sociólogo y profesional en mercadeo internacional y publicidad de la Universidad Icesi, quien ahí se desempeña como investigador y docente, nos explica en una entrevista²² cómo trabaja en producciones audiovisuales de autor, la importancia y los retos de llevar a cabo este tipo de trabajos en su ciudad y los que a su parecer son los principales errores que se están cometiendo en producción audiovisual y que bien podrían ser superados con la implementación de herramientas específicas de la comunicación organizacional.

Mesa es consciente de que no tiene una formación cinematográfica de base y considera que esto lo deja en desventaja con respecto a otros productores u otras compañías dedicadas a esta labor en Cali. Sin embargo, asegura que el tiempo que lleva desempeñando esta labor le ha dado buenas bases, consistentes en desarrollar de manera más eficaz las labores de posproducción y distribución de los materiales trabajados. Una de las estrategias que han aplicado en ese sentido en *El rollo* ha sido no cobrar una retribución en dinero por su trabajo, sino realizar convenios con algunas compañías que les permitan darse a conocer en el mercado, para que sus materiales sean difundidos.

Es el caso del trabajo realizado para *Ensálsate*, que es uno de los espectáculos de salsa más importantes del país y una propuesta artística de talla internacional. Junto a la comunidad digital

²² Ver entrevista en p.104

Salsa Sin Miseria como coproductora, abanderada de la cultura salsera en Cali, presentaron una propuesta para mostrar el desarrollo y los integrantes de este show. Dicha producción publicada en el canal de Youtube de *El Rollo Cinematográfico*, les ha permitido difundir su trabajo. El propósito era mostrar historias de vida y voces que hacen visible la salsa como práctica cultural, oficio y, lo mejor, como hábito cotidiano. Este tipo de producciones ayudan al colectivo a divulgar su quehacer y ganar un nombre en el medio.

Mesa asegura que existen muchas falencias en partes del proceso de producción y posproducción del cine en Colombia. Afirma que uno de los puntos más preocupantes es que en nuestro país existen variados e interesantes proyectos que no son apropiadamente difundidos y lo que conlleva que todo el trabajo y esfuerzo no perciba una retribución económica, necesaria para incentivar este sector. Muchas compañías se limitan a las redes sociales para propagar sus producciones, lo que en realidad puede ser un arma de doble filo, pues si bien es cierto que las redes ayudan a dar a conocer algunos proyectos, no necesariamente contribuyen a generar un incentivo monetario, ya que la gratuidad es en parte la esencia de la distribución en redes.

Por otro lado, este sociólogo asevera que, aunque la Ley de Cine es muy valiosa y ha impulsado a la industria de cine en el país, realmente se queda corta puesto que, según su perspectiva, hace falta quién gerencie, lidere o coordine de alguna manera todo lo que se produce, en especial que se enfoque en la labor de difusión. Mencionó los casos de reconocidos filmes nacionales como *Saudó, laberinto de almas*, película de terror del director colombiano Jhony Hendrix Hinestroza, producida por Antorcha films. A su parecer se trata de un producto “muy regular”. Cree además que no se le ha dado suficiente publicidad pues no cuenta con un organismo que apoye en ese sentido.

Otro caso al que hizo referencia es el de *Siembra* de Contravía Films y dirigido por Ángela Osorio y Santiago Lozano. Esta película ha sido muy galardonada en distintos escenarios internacionales, se ha llevado reconocimientos como: mejor ópera prima en 2015 en el Festival Internacional de Cine de Tarragona España, Mejor Dirección en el Festival de Locarno Suiza, así como el Premio Especial del Jurado de la Competencia de Cine Colombiano, entregado en el Festival de Cine de Cartagena 2016. Sin embargo, desde la perspectiva de Mesa, esto no ha contribuido en igual proporción a que las ventas en taquilla de este largometraje sean buenas, por lo que concluye que se necesita alguien que encabece estos procesos y les dé la difusión necesaria. Mesa asegura que la Ley de Cine trata simplemente de dar incentivos a la empresa privada, lo que repercute en una inversión en cultura; pero que no necesariamente ayuda a la divulgación de las producciones. Él lo menciona como mucha creatividad pero poca comercialización.

El entrevistado cree que el productor debe ser una figura de relacionamiento público, que busque más apoyo en la empresa privada para comercializar. Si bien el Ministerio de Cultura, Proimágenes y las Secretarías Municipales movilizan recursos públicos, la falencia según él está en la falta de una entidad a la cabeza que no se ocupe solo de proveer dinero sino también de comercializar lo que se crea.

Hay creatividad, pero no hay quién gerencie, o sea, faltan productoras. Crean, que es el papel del productor, pero no tiene funciones gerenciales. Finalmente, asevera que el público en Colombia necesita ser formado para que sea crítico con las propuestas que aquí se desarrollan.

El caso específico de Mesa nos suscita a plantearnos las formas en las que la comunicación organizacional y el estilo de accionar de un *DirCom* pueden beneficiar el trabajo

cinematográfico. A rasgos generales revisaremos aquellos puntos que pueden tratarse y solucionarse con un pensamiento estratégico traído de funciones organizacionales de Comunicación.

Retomamos a Polanco, quien defendía la adaptabilidad del método de producción según las condiciones dadas. Igualmente creemos pertinente revisar las cuestiones tratadas por Libaert sobre la formulación de un plan de comunicaciones como marco referencial de las acciones de una organización para alcanzar su objetivo primario. Comencemos por traer una frase de Polanco en la entrevista:

Nosotros en la productora hemos tenido *DirCom*, que se ha encargado principalmente de la etapa de promoción.²³

Esto nos une a la preocupación de Mesa con la falencia de promoción de las producciones locales y a la ausencia de este punto dentro de las agendas de producción. Por lo tanto, creemos prudente afirmar que, recordando la caracterización del perfil del *DirCom*, es válido adoptar la función de valorizar los capitales intangibles del producto para lograr una captación mayor del mismo.

El *DirCom* velará porque los mensajes de comunicación persuasiva del área de producto o servicio no entren en contradicción con los mensajes de comunicación de influencia del área corporativa y, por lo tanto, colaborará estrechamente con el departamento de marketing, para actuar juntos y en sinergia, responsabilizándose de la gestión de la publicidad institucional y del marketing corporativo cuando sea necesario. (dircom.org, 2014: 10).

Este punto se realizaría a lo largo de la producción si se inscribiera dentro de un plan de comunicaciones del rodaje. De este modo, sería un punto que estaría en constante evaluación para valorizar el filme y así mismo constatar la efectividad del plan propuesto. Son aspectos a

²³ Ver la entrevista completa en p. 142

considerar dentro de un plan de comunicaciones externo para ir generando percepciones positivas sobre el producto y mejorar la recepción al momento del estreno.

Precisamente es este aspecto de la distribución del filme el que requeriría una aplicación profunda de ciertos conceptos de la comunicación organizacional como el *networking* corporativo, en el cual se cuenta con una red de contactos que posibilita la relación con agentes clave en el circuito cinematográfico donde se fomentaría la reputación positiva del producto para su rápida difusión mediante estas personas u organizaciones. Como recalca Trejos,

Si hablamos en general, siento que las falencias están en la posproducción, en el sistema de exhibición y distribución de las cadenas que manejan el producto. (Ángela Trejos²⁴).

a. Creación de contactos

Partimos del concepto de inteligencia económica planteado por Libaert para ir acercándonos a la creación de redes, aspecto importante que una organización debe tener en cuenta si de mejoramiento de imagen se trata, para catapultar la distribución o promoción de sus productos.

La inteligencia económica y de la competencia es el conjunto de acciones coordinadas de investigación, tratamiento, protección y distribución con miras a su explotación, con el propósito de proporcionar información útil a los actores en el campo de la economía. (Libaert, 2005: 124).

Aclaremos que el diagnóstico económico debe considerarse desde el principio de la realización del producto y debe incluirse en el plan de comunicaciones del mismo.

Conocer la multiplicidad de actores, el entorno en el que están y las redes que se forman entre ellos se vuelve entonces de vital importancia. Asimismo, es importante identificar aquellos grupos que podrían llegar a tener un impacto directo sobre el producto que se esté haciendo o la productora como tal. En este punto cabe resaltar la importancia de que todos en el rodaje sepan

²⁴ Ver la entrevista completa en p. 136

las características de estos grupos de presión puesto que permitirían proporcionar una visión ampliada de otros colectivos que merecerían atención.

Ahora, la integración a estas redes acarrearía una situación adicional a tratarse dentro del plan comunicativo de una producción. Acercándonos a lo propuesto por Libaert, plantearía en primera instancia un puesto de observación para las prácticas de otras organizaciones, ya que la comunicación convierte información en conocimiento, y en segundo lugar, un problema comunicativo.

La integración en redes constituye en sí misma una situaciones de comunicación (...) Los mensajes pasan de forma directa en el curso de reuniones públicas o de intercambio de opiniones. Localizar los lugares clave (...) permite desarrollar una comunicación de influencia que resultara más creíble gracias a que las relaciones tienen lugar fuera de cualquier contexto estrictamente profesional. (Libaert, 2005: 125).

La integración y el reconocimiento de actores influenciadores dan pie para analizar cada una de las funciones que impactan o impactarían a la organización. Luego sería revisar al grupo que pertenece ese actor, su peso dentro de él, su actitud o la de su grupo, las expectativas y el estado de las relaciones con los demás agentes determinantes e instituciones.

Todo lo anterior permitiría tener a la vista a los potenciales canales de distribución, conocer la situación de las demás productoras del campo, las instituciones promotoras de cine, el estado de sus proyectos y las tendencias o evolución de la industria cinematográfica. Resulta pues imperante conformar un discurso acompañado de elementos orientado a la relación directa con estos actores. Entre todos existen diferencias, entre unos más que otros, por eso la comunicación debe tener en cuenta lo factores circundantes a ellos.

Por lo tanto, es igualmente importante anotar la circulación del encargado de crear el plan de comunicaciones dentro de estas redes porque, además de ser un paso en el diagnóstico previo a la redacción del plan, es quien deber entender el medio en el que se encuentra y su situación actual

para planificar adecuadamente un conjunto de acciones eficaces para obtener patrocinios, generar mejor promoción y distribución de sus productos.

b. Sobre la redacción del plan

En este punto, regresamos a Libaert para exponer la concepción de un plan de comunicaciones que él propone. No pretendemos que sea la carta para la resolución de todos los problemas de una producción cinematográfica pero sí un manual de acción sobre diversas situaciones que pudieran llegar a ocurrir. Lo importante es entenderlo como una herramienta de planificación que valoriza el trabajo de la comunicación en la industria de la producción.

Para empezar, es válido preguntarse qué tan planificable es la comunicación. Para responder a esta pregunta, partiremos de los primeros enfoques mecanicistas de la comunicación desde los cuales hay dos actores conectados por un mensaje: emisor/mensaje/receptor. Harold Lasswell propuso un modelo de Comunicación que debía responder a cinco interrogantes (o 5W, como se conoce comúnmente, por sus siglas en inglés), que debe resolver las preguntas de qué, cómo, quién, dónde, cuándo se emite un mensaje. Este modelo, además de seguir usándose hoy día, ya esbozaba los principios de una comunicación de acción planificada.

Sin embargo, esta visión fue transformada cuantiosamente cuando se tuvo en cuenta la retroalimentación que puede modificar el contenido y el sentido de la información enviada por un emisor. Libaert particularmente, entre otros muchos autores y corrientes de pensamiento, cree insuficiente la fórmula de “las 5W” y se permite agregarle dos preguntas más: para quién y por qué, dándole otro sentido a la emisión unidireccional de los mensajes. Estos interrogantes son, para el francés, la base de la planificación de la Comunicación.

Partiendo de lo anterior, se tiene un sistema de comunicación que involucra un lugar, un momento histórico, actores con sus características singulares, con objetivos distintos o similares que producen un efecto y generan una respuesta. Con estos ingredientes se empieza formular la idea de crear un plan de comunicación, desde una visión estratégica.

La planificación se lleva a cabo mediante el análisis de la empresa en el contexto de su entorno ¿Cuál es la evolución del aspecto económico y financiero? ¿Cuál es la situación de los competidores? ¿Cuál es la evolución del mercado? Asimismo, la empresa se pregunta cual son sus fortalezas y debilidades ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que presenta? (Libaert, 2005: 32).

Es claro que esta visión se enfocó más en una organización de gran envergadura pero que traídas al plano local pueden ser preguntas para el análisis de una productora local, interpretándolas de manera que permita ver las oportunidades y las amenazas del entorno, las fortalezas pero también las debilidades con las que se cuentan, las aspiraciones y la forma de lograrlas. Este es el primer análisis que debería hacerse una organización a la hora de iniciar un proyecto, cualquiera sea su naturaleza. En este caso, una organización que se desempeña en la industria cinematográfica. Esto nos devuelve a las preocupaciones de profesionales como Trejos y Mesa, quienes sentían la necesidad de entender mejor el mercado.

Por ende, desde el inicio de la producción de un filme, en la etapa de preproducción, se empezaría la construcción de un plan de comunicaciones con algún tipo de pensamiento prospectivo para, si no controlar, tener previstos acontecimientos que podrían aparecer al momento de la producción. Así, revisar el clima promedio de una localización para así tener un plan de contingencia en caso que interrumpa el rodaje (caso de la película *Siembra*)²⁵ o tener prevista una lista de prioridades para asignarle un flujo de presupuesto más grande o la realización de contratos de patrocinios.

²⁵ Se esperaba que lloviera, pero al final fue necesario “falsearla” para grabar la escena.

A la par de ese desarrollo creativo, está el desarrollo del plan financiero: haces un presupuesto, costeas, haces el plan financiero, buscas qué tipos de fondo son los que darían cabida al proyecto, cuáles podrían ser los donantes, cuáles los aportes propios. Ya cuando este plan está hecho, se empieza hacer la gestión de los recursos a través de ese plan que se hizo. (Gerylee Polanco²⁶).

En la declaración de Polanco, el plan solo se prioriza para los asuntos financieros, pero nosotros proponemos ampliarlo a situaciones administrativas. La realización de un plan de comunicaciones desde la etapa de preproducción proporcionaría el marco general para las acciones, el monitoreo y evaluación del mismo y del trabajo que se realiza, asimismo la anticipación a las situaciones mediante una actitud proactiva.

Es válido aclarar que un plan no debe ser rígido, ensimismado en los pasos ya establecidos; por el contrario, debe ser flexible pues debe dar espacio al debate de decisiones que en algún momento resulten obsoletas. Siguiendo a Libaert, el plan de comunicaciones debe partir de tres factores:

Suele componerse de tres partes: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de acción correspondientes a este objetivo. Se trata de un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas [...] (Libaert, 2005: 63).

Ante la ausencia de un *DirCom* durante un proyecto audiovisual, surge la pregunta de quién debe redactar este plan. Por eso regresamos a la idea de productor como nodo de información y establecemos que debe ser quien redacte el documento, ocupándose del análisis previo sobre la situación del rodaje, recordando el punto de la creación de redes pues es el productor el personaje con conocimiento total del campo en el que se mueve. No se debe dejar un lado la figura del director pues es quien tiene la idea creativa del producto y por consiguiente tendrá necesidades propias, sabe el sentido de realizar la película y la filosofía de trabajo que espera.

²⁶ Ver la entrevista completa en p. 142

Por ende, debe ser un trabajo mancomunado aunque debe ser el productor quien direcciona las modalidades de acción.

En palabras de Gerylee Polanco,

el productor es un punto de diálogo, el director encuentra un interlocutor en él. Y uno como productor encuentra, a su vez, un interlocutor. Esto es en doble vía [...] tener mucho criterio para poder potenciar lo que las ideas que están ahí, ya sean del equipo o del director. Además, ser ese gran artífice de amasar esas ideas y ayudar a que se materialicen. Ese es el punto clave: la materialización de ideas.

Entonces es válido establecer ciertos objetivos estratégicos que luego servirán para formar el plan de comunicaciones de rodaje. Estos objetivos buscarán la proyección del producto cinematográfico en el mercado, ojalá internacional, como el incremento de reputación del equipo de trabajo en el campo cinematográfico. Como explica Oscar Campo, apuntando hacia ejemplos claros de valorización de intangibles, el campo cinematográfico avala o acredita a productoras que alcanzan sus metas principales.

Contravía Films le apunta a un segmento internacional de festivales, donde ellos ya están acreditados y consiguen dineros para logran circular en festivales. Está el “parche” de Carlos Moreno que es de Cali pero trabaja en Bogotá, y hacen películas que siempre van a terminar en Sundance, moviéndose en el mercado americano. Andy Vice son niños de la gran burguesía de Cali, lo mismo que los Guerrero, y hacen producciones internacionales con Perú, con Estados Unidos, con todo.²⁷

Por eso, se vuelve necesario establecer una razón de las acciones para saber el rumbo a tomar. Además, esto nos devuelve a la necesidad de plantear el método del acercamiento a los grupos de presión pues ayudarán a plantearse de manera realista los objetivos por la consciencia del mercado en el que se movilizan.

²⁷ Ver la entrevista completa en p. 113

c. Minucia de la planificación

Con el establecimiento de un objetivo, la organización entonces debería volver sobre el análisis de sus fortalezas y debilidades para cruzarlas con sus objetivos, medios, destinatarios, esto con el fin de iniciar su planificación dentro el plan de comunicaciones.

Con los diagnósticos a la situación global de la industria cinematográfica, las redes existentes, las condiciones de las locaciones del filme, el grupo de rodaje y sus necesidades, es válido empezar por los análisis de los problemas que cada situación podría producir.

Esto conduciría al establecimiento de objetivos menores y formas de comunicarse dentro del equipo de rodaje como el número de escenas a grabar por día, o definir cada cabeza de departamento como único vocero en caso de necesidades o solicitudes.

La siguiente etapa iría ligada a la primera pues involucra determinar todas las soluciones posibles para los problemas existentes. Aquí es necesario tener una visión prospectiva e imaginación para lograr sortear las dificultades. Sin embargo, es obligación tener en cuenta las fortalezas de la organización y la capacidad de acción de la misma para no caer en dificultades. Lo anterior conlleva a elegir la mejor solución posible, colocándola como la acción principal a alcanzar para superar el problema. Esto categoriza ya un punto referencial de acción.

Por último, se pasaría la realización del plan de acción para lograr los puntos de referencia estipulados, es decir, los pasos a conseguir para lograr los pequeños objetivos, como por ejemplo, relacionarse con la autoridad municipal para lograr el permiso de grabar en una locación específica. Para esto se debe tener en cuenta los actores a los cuales acercarse para llegar a un acuerdo, conseguir el permiso y poder grabar la escena. Una sucesión de pasos para alcanzar el objetivo de obtener un pedazo del producto a terminar.

Como acotación especial, sin tomarlo como etapa pues deber ser procedimiento que se haga simultáneo a la aplicación del plan y realización del producto, es importante llevar una evaluación de la efectividad del plan de comunicaciones para ir verificando si aún sigue ajustado a la situación actual del momento de rodaje. Por eso se debe contar con las situaciones inesperadas para realizar un reajuste rápido al plan que permita la resolución de la misma y no altere el objetivo principal.

Con esta serie de etapas de la planificación se puede proponer la redacción de un plan de comunicaciones para un rodaje. De hecho, nos apuntamos a un enfoque divisional de la construcción de dicho plan permitida por Libaert.

El enfoque divisional o por sectores consiste en elaborar la planificación de la comunicación sintetizando las ideas y las aportaciones de las diferentes divisiones de la empresa. Constituye un proceso en dos fases: la realización de planes diferentes y la síntesis de los planes elaborados. (Libaert, 2005: 81).

Cada departamento del equipo de rodaje o productora elaborará su planificación de trabajo y comunicación suponiendo los métodos o pasos de acción para superar sus problemas. Cada departamento tiene intereses distintos y formas para conseguirlos, por eso es válido que sean los directos implicados quienes planifiquen su trabajo.

Ya con la primera fase donde cada dirección planificó su labor, todas estas propuestas se integraran al plan general para revisar las afinidades comunes con el objetivo general, la consciencia de las posibilidades de la organización, establecimiento de prioridades como los problemas urgentes a solucionar. Recalcamos en la importancia de revisar la cercanía de cada uno de los planes de los departamentos con el objetivo general para no llegar a una situación de piezas aisladas, trabajando en pro de sus necesidades que entren en confrontación con el fin principal. Debe ser una mirada participativa pero direccionada a los afines primarios. Entender

que una organización es la suma de piezas dispares que avanza en una misma vía. A partir de esto, el plan de comunicaciones general podrá procurar por la cohesión de todas las situaciones de sus integrantes, los movimientos del exterior y su relación con él para encaminar estas fuerzas a la absolución del objetivo estratégico de la organización.

(...) la concepción el plan en su enfoque contemporáneo abre el camino para la integración total de la comunicación como actividad de la administración de la empresa ¿Sera que aún falta tener la voluntad de llevarla a cabo? (Libaert, 2005: 280)

Conclusiones

La industria audiovisual-en su largo siglo de vida-, ha adquirido un desarrollo notable, hasta el punto de convertirse en un sector consolidado y estratégico en la mayoría de los países. Al igual que ha ocurrido en otros procesos industriales que en su día fueron novedosos, su estructura actual, sus modos de funcionamiento y sus perfiles profesionales se han ido forjando con el paso del tiempo al ritmo de una doble dinámica: por un lado el aprendizaje autodidacta, intuitivo, basado en la acumulación de experiencia [...] por otro lado un aprendizaje por emulación, adaptando el modus operandi de otras actividades empresariales basadas en la producción en serie.

Alejandro Pardo

A pesar de los importantes logros, en nuestro país la cinematografía sigue siendo en buena medida una labor empírica, en la que las dificultades innatas a un rodaje parecen maximizarse. La función que viene desempeñando la Academia en estos últimos años es bastante destacada, pues ha buscado profesionalizar el trabajo cinematográfico y con buenos resultados. Hay cada vez más programas ofertados en relación al cine y nacientes instituciones dedicadas exclusivamente a la formación en este tema. Sin embargo, la producción de un filme en general continúa siendo una tarea titánica, que requiere mucho orden y destreza de ejecución al primar como la progenitora de los demás roles en un rodaje.

Un equipo de rodaje es una organización en la cual confluyen todos los conflictos, interacciones y actores que configuran este campo; incluye organización logística y gestión personal, por lo que se asemeja al escenario de una empresa. De hecho, una película es una

empresa en sí misma, donde director y productor funcionan como jefes. Mientras el director se hace cargo de la parte creativa, el productor debe ver que la película se haga al administrar el presupuesto y el capital humano. La fase de filmación es lo que más concierne a un director, en tanto que preproducción, producción, posproducción y en muchos casos la distribución del filme concierne al productor.

Es por esto que consideramos que al ser un trabajo tan importante, si no vital para la realización de cualquier producto audiovisual, y estar relacionado con la gestión administrativa, debe complementarse con la comunicación organizacional.

Como primera y gran conclusión, que puede resultar evidente al lector luego de un análisis detallado y consciente del concepto, es que el productor en su papel de gestor y organizador de un proyecto audiovisual, podría enriquecerse del campo de conocimientos de la comunicación en las organizaciones.

El proceso de producción audiovisual no es autosuficiente. Requiere de manera constante la colaboración de agentes externos que permitan el desarrollo del mismo, y aun cuando en un primer momento podríamos pensarlo como un campo ajeno al empresarial, la necesidad de un capital monetario crea otras necesidades respecto a la estrategia y el entendimiento en el campo de los negocios. Las entrevistas sujetas a análisis son la base que fundamenta nuestro argumento; encontramos que no solamente son los estudiosos quienes han sugerido proponer la complementación de conocimientos adquiridos por el productor, sino que es la experiencia aquella que habla por sí sola. Expresa Paola Madiedo, que

hoy en día las empresas ya se han dado cuenta que el papel del comunicador es realmente fundamental, no solamente porque las comunicaciones son hacia afuera sino que hay que mejorar las comunicaciones internas. Se ha formalizado el tema de las comunicaciones al interior de una organización debido a que cuando hay buena comunicación, fluyen las cosas.

Cuando el productor audiovisual llega a tener conocimiento sobre las estrategias y métodos utilizados en el área de la comunicación en las organizaciones, se da cuenta de que la cita anterior pone en evidencia otra herramienta útil para su papel como productor. No hay una buena

organización externa si no se consigue la interna primero; el área de producción debe entender cómo funciona el proyecto a nivel interno y saber cómo establecer relaciones entre compañeros para así potencializar el trabajo en equipo.

Ahora bien, lo mencionado anteriormente nos lleva a nuestra segunda conclusión y es que, aun cuando el productor puede potencializar su desempeño profesional adquiriendo los conocimientos necesarios de la comunicación en las organizaciones, eso no quiere decir que los dos papeles se fusionen y puedan llegar a ser uno solo, como lo dice Fulvia Carvajal, “*el productor es el productor y el DirCom es el DirCom*”.

Algunos de los entrevistados fueron muy enfáticos en el asunto. Aunque las capacidades dentro de cada profesión pueden llegar a confundirse teniendo en cuenta la necesidad de trabajo mutuo, es importante aclarar que más que una fusión, es un trabajo en equipo por un proyecto en común, un enriquecimiento de las labores por las herramientas usadas para la panificación del trabajo de producir una película. Un hecho que involucra a la comunicación y le da valor dentro del campo cinematográfico por su aplicabilidad demostrada. Tanto el área de la producción audiovisual como el de la comunicación organizacional llegan a tener las mismas necesidades: vender ideas, encontrar patrocinios, público, pero a pesar de ello no quiere decir que su trabajo se desarrolle de la misma manera y es por eso que se necesitan mutuamente.

[...] es más, desde mi punto de vista, la dirección o gestión de proyectos es la vía adecuada para formar a los productores con un mayor grado de competencia, de pensamiento estratégico y de eficacia en la gestión. (Alejandro Pardo, 2014).

Una tercera conclusión trae a colación la usabilidad de las herramientas de la comunicación organizacional y del tipo de pensamiento que propone la misma en el trabajo de la producción de cine. Volvemos al hecho de contemplar a un equipo de rodaje o productora como una

organización, por lo tanto puede valerse de formas de planificación empresariales como lo es un plan de comunicaciones para administrar sus actitudes hacia el exterior y organizar y resolver sus situaciones hacia el interior. Una herramienta que por su flexibilidad se adapta a la dinámica de la producción cinematográfica, pero que además tiene en cuenta las necesidades de promoción y distribución que deben analizarse desde el principio del desarrollo de una película. Una mirada global a todos los factores involucrados en el proceso productivo, aterrizados en una planificación concienzuda y sistemática del trabajo para hacerle frente a esas situaciones, acompañadas de acciones referenciales para sortearlas. Una estrategia de pensamiento empresarial para entender al producto y la organización como parte de un campo, un mundo.

Nuestra siguiente conclusión bien podría sonar a suposición, pero en realidad es una idea que nos asalta al finalizar este trabajo. Si queda claro que en los procesos de desarrollo y aprendizaje del productor audiovisual la adquisición de conocimientos en el campo organizacional resulta indispensable, entonces esa misma necesidad salta a la vista en el lado contrario. Es decir, si en el ámbito audiovisual se necesita saber la comunicación organizacional, esta rama de la comunicación tampoco puede funcionar sin las herramientas de la producción de audiovisuales y la gestión de medios.

Como se ha dicho ya, la comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que este se lleve a cabo con eficacia. Muchos han sido los teóricos preocupados por describirlos. Lasswell logra hacerlo de una manera sencilla y ahora bien conocida. Él nos dice que para presumir la comunicación debemos preguntarnos: ¿quién... dice qué... a través de qué canal... a quién... con qué efectos? (Sandoval, 2004: 43).

Lo anterior evidencia un precepto que permea ambas disciplinas, y que por lo tanto, les requiere en igual medida entender el funcionamiento de cada profesión sin importar el campo en el que se desenvuelven. Entender el objetivo de cada uno de los procesos y lo que llegar a esa meta requiere, tanto desde el campo de la producción hasta la comunicación en las

organizaciones, y en sentido inverso, es lo que desde nuestro aporte, hemos denominado, Comunicación Mutualista.

Comunicación mutualista, entendida como una relación benéfica entre ambas disciplinas. No confundir con simbiosis pues esta requiere un grado de dependencia de una parte a la otra. Aquí no, el mutualismo se define como una relación de beneficios donde ambas partes mejoran sus aptitudes, o en este caso, sus procesos.

El mutualismo juega un papel fundamental en la evolución biológica y con este trabajo planteamos igualmente que puede serlo en el perfeccionamiento de las técnicas. Al emparejar las dos disciplinas aquí atendidas, el mutualismo se ha dado en el hecho de que el rol del productor audiovisual puede mejorarse por la apropiación de las herramientas organizacionales de la comunicación e igualmente esta última puede aprovecharse de la experiencia y entender que no su alcance no se limita a ciertos tipos de organizaciones.

Hablamos de enriquecimiento y apertura. Una se enriquece de la otra mediante sus formas de hacer y la otra expande su mirada al entender que puede ocupar un sinnúmero de espacios: el mutualismo de la comunicación.

Referencias bibliográficas

ANDRADE, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Editorial Gesbiblo.

CLEMENTE MEDIAVILLA, JORGE. (2009). *El papel del productor en el proceso de fabricación fílmica*. España: Tesis de Pregrado. Universidad Complutense de Madrid.

CHION, MICHAEL. (1992). *El cine y sus oficios*. España: Cátedra Madrid.

COSTA, J. (2009). *El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. España: Costa Punto Com Editor.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2003). *Ley de Cine o Ley 814 de 2003*. Colombia.

COSTA, J. (2009). *DirCom: estrategia de la complejidad*. España: Ediciones Universidad Autónoma de Barcelona.

DIRCOM.ORG. (2014). *El Decálogo Dircom: 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*. España: Dircom.org.

ESTRADA, ANDREA. (2011). *El productor en el cine colombiano*. Colombia. Tesis de Pregrado. Ministerio de Cultura. Pontifica Universidad Javeriana.

LIBAERT, T. (2005) *El Plan de Comunicación Organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Editorial Limusa.

MARTÍNEZ ABADÍA, J., FERNÁNDEZ DIEZ, F. (2013). *Manual del Productor Audiovisual*. España: Editorial UOC.

MINISTERIO DE CULTURA DE COLOMBIA. (2008). *Imágenes para mil palabras*. Colombia: Imprenta Nacional de Bogotá.

NEU SAMPER, GABRIELA. (2008). *Voces Silentes del Cine. Análisis laboral, productivo y ocupacional en la etapa de rodaje en el cine en Colombia*. Colombia: Tesis de Pregrado. Pontifica Universidad Javeriana Bogotá.

PARDO, A. (2014). *Fundamentos de producción y gestión de proyectos audiovisuales*. España: Ediciones Universidad de Navarra.

REBEIL CORELLA, M. A., RUIZ SANDOVAL, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Plaza y Valdés.

SANDOVAL TÉLLEZ, M. J. (2004). *El aprendizaje organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*. México: Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla.

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. (2007). *Estudio prospectivo de la formación audiovisual en Colombia al año 2019*. Colombia.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (2015). *Los grandes retos de la producción de cine en Colombia*. Colombia: Agencia de noticias UN.

UNIVERSIDAD DEL VALLE. (2016). *Años Audiovisuales: 40 años de audiovisuales en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle*. Colombia. Programa Editorial Universidad del Valle.

Bibliografía

ALMENARA ALOY, J. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.

ÁVILA GONZÁLEZ, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

BRANDOLINI, A., GONZÁLEZ FRIGOLI, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

JAÉN DÍAZ, M. (2006). *La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones*. España: Universidad Camilo José Cela.

MARTÍN BARBERO, J. (2005). *Los oficios del comunicador*. Colombia: Red Co-Herencia. Universidad EAFIT.

MARZAL FELICI, J. J., LÓPEZ CAMPOS, F. J. (2008). *Teoría y técnica de la producción audiovisual*. España: Editorial Tirant Lo Blanch.

PARDO, A. (2003). *El oficio de producir películas: El estilo Puttman*. España: Editorial Ariel.

SALAS, P. (2013). *Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia*. Colombia: Revista Signo y Pensamiento N° 63. Pontificia Universidad Javeriana.

WASKO, J. (2003). *How Hollywood Works*. Inglaterra: Editorial SAGE.

URBANCZYK, M., HERNÁNDEZ, Y. URIBE, C. (2011). *Prácticas de producción audiovisual universitaria reflejadas en los trabajos presentados en la muestra audiovisual universitaria Ventanas 2005-2009*. Colombia: Revista Signo y Pensamiento N° 59. Pontificia Universidad Javeriana.

MEDINA, JAVIER. (1998). *La prospectiva humana y social: ¿Alternativa de la nueva generación para América Latina?* Ponencia preparada para el II Encuentro Iberoamericano de Estudios Prospectivos, México.

ANEXOS

Anexos

Entrevista N° 1

Directores de Comunicaciones

Nombre del entrevistado: Alexandra Cañas

Ocupación: Gerente

Entidad en la que labora: Camacol Valle

Estudios: Comunicadora social

¿Qué es Camacol y cuál es tu función como gerente de esta empresa?

Camacol es un gremio, una agrupación de personas que tienen unos intereses en común. Lo que hago yo como gerente de Camacol, es una articulación de estas personas con la parte pública y privada del sector. Yo represento a todos los constructores de la ciudad y del departamento desde la parte privada, pero estos privados también necesitan la parte pública y viceversa.

Para realizar esta articulación, suponemos que Camacol maneja un área o departamento de Comunicaciones. ¿Cómo funciona esta?

Este esquema de gremio tiene una estructura para poder operar; y una de mis áreas es la oficina de comunicaciones. Cuando uno está en la universidad tiene que elegir entre la parte investigativa, la parte audiovisual, o la parte de radio; entonces uno se va a cualquiera de esas líneas. Es solamente hasta que uno está en una oficina de comunicaciones, que se da cuenta de que allí convergen todas: yo tengo revista, yo hago ruedas de prensa, yo saco boletines de prensa y boletines económicos; pero yo además manejo unos presupuestos, hago videos, hago artículos de prensa, estoy en radio; y paralelo a todo esto, también manejo las relaciones públicas con el gobierno nacional y con el gobierno regional.

¿De qué manera interviene la Comunicación en estas relaciones?

Por ejemplo, si tengo un problema en la ciudad, de que no se va a poder construir, entonces la gente dice: “bueno, eso es problema exclusivo de un grupo de empresarios, entonces que no construyan”. Pues resulta que nosotros damos empleo. Por cada vivienda empleamos a 7 personas. La base del empleo de nosotros son los obreros. Si usted no tiene esta actividad produciéndola en la ciudad, entonces, ¿en dónde va a emplear a los 80 mil obreros que tenemos en Cali, para que trabajen? ¿Qué sucede entonces con la seguridad, cuando usted tiene 80 mil personas sin trabajo, pasando necesidades? Todo esto va conectado a un esquema mucho más grande. Y es ahí en donde interviene mi oficina de comunicaciones: tiene que ser el apoyo para que todo eso se vea, se entienda, se especifique. Si hay una normativa que va a sacar la alcaldía de Cali, que va a afectar la actividad porque no se puede construir en la ciudad, yo articulo toda

una estrategia de comunicaciones para abordar a la gente que se ve afectada si hay o no construcciones. Le explicamos el dueño de la ferretería, que hasta el momento está desinteresado, que de no ser así, ya no le van a comprar puntillas. Y se empieza entonces toda esa estrategia que sólo manejaría un área de comunicaciones, porque esta área hace todo.

¿A qué te refieres con “*hacer de todo*”?

Aquí atendemos a todos. Yo recibo en la semana a tres o cuatro medios de comunicación, que viene a realizar preguntas para la prensa; y es esta oficina la que coordina todo. Cuando estamos en la universidad, nunca nos explicaron que eso era así. Hoy, con mi experiencia, me digo: “si supiera la universidad que la rama más completa de la Comunicación es la organizacional, porque ahí sí tiene uno cómo aplicar todo lo que aprendió en la escuela”. En la universidad usted aprende segmentado. Aprende a hacer las películas, los documentales. ¿Cómo se aplica eso aquí? Con los videos organizaciones que se necesitan hacer. Y no solamente organizacionales. Nosotros hacemos videos para apoyar la labor de capacitaciones. Entonces uno no se debe enmarcar solamente en la producción audiovisual, porque esta es un pedacito chiquitico de algo que realmente, hace todo el tema de una estrategia general de una empresa.

Toda esta estrategia debe ir dirigida por alguien. ¿Quién y cómo la dirige?

El jefe de comunicaciones, o *DirCom*. Ese es el puesto más completo que pueda existir. Ahí terminas haciendo todo lo que aprendiste. Haces radio, campañas publicitarias, videos, cartillas, revistas, escribes para la prensa, de todo. Eso, por ejemplo, no lo tiene claro la universidad. Yo creo que se tiene la concepción de que la comunicación organizacional hace parte interna de las empresas, y es así. Sin embargo es hacia lo externo también. Yo tengo comunicación especializada para mis afiliados y para la gente de la oficina. Es decir, tenemos labor interna pero también hacia afuera, hacia la comunidad. Y eso es igual para cualquier gremio. Por eso te digo, si lo tienes sólo desde tu punto de vista audiovisual, entonces te vas a quedar en un componente pequeño del potencial que tienes al demostrar qué es realmente la comunicación organizacional de una compañía; que no es lo que la universidad está pensando. Yo me gradué hace veintitantos años y pasé por muchas oficinas de comunicaciones, y te digo con total convencimiento que haciendo lo que hacía en mis diez oficinas de comunicaciones, y ya estando en un puesto gerencial, la comunicación organizacional es la comunicación más importante de todas las que se manejan.

¿Cómo llegaste a la comunicación en las organizaciones?

Yo salí de la universidad y no quería hacer sino audiovisual. Llegué a la comunicación organizacional, que además la odiaba, por pura casualidad, porque me tocaba. Yo quería dedicarme a la parte audiovisual; quería ser productora de televisión y de cine. Pero me fui

metiendo y de pronto me salió trabajo en una empresa, y me dije: “bueno, puedo aprender que hace un director de comunicaciones”. Cuando ya me metí del todo, pensaba: “ve, ¡qué tan chistoso! ¿Cómo así que aquí hago radio aquí, que me toca hacer una matriz de prensa, que tengo que hacer videos? ¡Tan curioso!”. Yo aquí apliqué todo lo que siempre me gustó y terminé encantada con la comunicación organizacional.

¿Cómo se sostiene Camacol, y de qué manera influye la comunicación en este sustento?

Camacol, entre muchas cosas, no vive de las cuotas de afiliación de sus afiliados, porque pagan muy poquito. Mis afiliados son más o menos 160, entre empresas y personas naturales. Entonces no me alcanza para poder mantenernos; y como para todo en la vida, uno tiene un presupuesto: un presupuesto de egresos e ingresos, y yo tengo que lograr que ese presupuesto siempre esté equilibrado. Pero como el presupuesto de ingresos es bajo, porque las cuotas de afiliación no dan, yo tengo que crearme eventos, seminarios, capacitaciones, ferias de construcción. El grueso de lo que vive Camacol, son sus ferias, sus eventos, sus capacitaciones. Nosotros hacemos ferias dos veces al año. Se llaman La Feria de la Vivienda, que las hacemos en la plaza de toros. Esta feria es de viernes a domingo y asisten más o menos, entre 20 y 26 mil personas. Cuando se tiene un flujo de gente tan grande para tan sólo tres días, tiene que haber en la producción, un detalle milimétrico de todo lo que puede ocurrir en ese periodo de tiempo, de los presupuestos, de cómo se cumplen, contemplar hasta el clima: que si va a llover muy fuerte y se levantan las carpas porque hay un vendaval, los televisores se pueden dañan, entonces debo tener un seguro para estos. Esta logística la hacemos nosotros mismos en Camacol, ya que venimos hace muchos años haciendo las ferias y ya sabemos cómo es la movida. Nos ha pasado de todo, y para prever estas cosas tenemos un Manual de Logística de una Feria de la Vivienda. Yo tengo una jefe de logística de Camacol, y esa jefe de logística es la que se encarga de llevar a cabo un check list. Ese check list tiene todo lo que se debe hacer desde la preproducción: los permisos de uso de espacios, que es exactamente lo mismo que necesitar grabar en la Plaza de Caicedo, y pedir un permiso especial de utilización del espacio público; el presupuesto exacto con el que se cuenta, y el uso y cumplimiento que se le va a dar a este. Yo tengo cuantificado hasta el último clavo que pego en una feria, porque los presupuestos son para cumplirlos. Y es lo mismo en la preproducción de una película.

¿Quiénes conforman tu equipo de trabajo, y cuáles son las funciones de cada uno de sus roles?

En este gremio somos poquitos y nos acostumbramos a hacer todo. Tú me encuentras en una feria de vivienda haciendo inscripciones. Aquí hacemos todos, de todo. Esa es la ventaja de trabajar en un gremio. Sí, tengo unos cargos pero somos muy pocos y como somos muy pocos, nos apoyamos el trabajo. Sin embargo sí tengo un responsable, porque si el día de mañana algo sale mal, no todos éramos responsables; siempre hay un jefe a la cabeza de los procesos: la jefe

de logística. Es ella y una secretaria, entonces, en la feria, ella es la jefe, inclusive por encima de mí. Yo no puedo llegar y decir: “vea es que a mí me parece que debe cambiar esto aquí, o esto a allá”. No, no puedo. Ella me dice: “no, Alexandra, no lo puedo hacer porque esto tiene un punto fijo de luz que da acá, y si nos lo modificas tengo que cambiar toda la parte eléctrica”. Siempre debe haber un jefe en toda producción, porque si son muchos, terminan embolatando todo el proceso.

En la parte de producción audiovisual, el jefe es el productor, es el que tiene el control y todo el equipo está supeditado. Ahí no debe haber egos. Ahí en ese instante el productor es el jefe, porque es el que sabe el detalle exacto de cada proceso y lo tiene claro. Por ejemplo, como gerente, yo sé que en un evento ella es mi jefe y cualquier cosa que yo le diga, ella es la que decide. Siempre es bajo la consulta a ella.

¿Cómo es la preproducción de este tipo de eventos? ¿Manejan algún manual o instructivo?

Nosotros manejamos unos archivos en Excel que son como un manual de funciones para los eventos. Sabemos exactamente quién hace qué; nada se deja al libre albedrío. Sabemos exactamente de 8:00 am a 10:00 am., quién está en inscripciones, dónde van a estar ubicados, cuándo van a almorzar, quién es el proveedor del almuerzo, cuándo regresan; mientras están almorzando, quiénes los van a reemplazar... No hay nada que se escape a no estar planificado y eso se puede hacer en una producción audiovisual. Eso lo monta la experiencia. La comparación entre las dos ramas, es entonces a través de un evento. La feria tiene una gran afluencia de público; convergen 25 mil personas en la feria. Entonces, si la señora se desmayó, yo tengo contratada la cruz roja. Todo en un grado de detalle si algo ocurre. Preveo cuál es el plan b, que es lo mismo que debe pasar en una producción. Si no llegan los refrigerios, debo tener una segunda opción. Todo eso debe estar estudiado, predeterminado en una producción.

Nosotros previo al evento tenemos reuniones. Como el manual de logística que tenemos, tiene la actividad, entonces aparece que se debe llamar a Pedro Pérez, y al frente el responsable de esta tarea y la fecha en que lo tiene que hacer. Antes del evento, hacemos una reunión de todos los de Camacol, y a cada uno se le entrega su manual, se leen y se explican. Ya cada uno se va con su folder y sabe qué es lo que le toca hacer. Lo que no está contemplado ahí, no se hace.

¿Cómo fue el proceso de evaluación para crear este manual – guía?

La jefe de logística, que en producción audiovisual equivaldría al productor, lo que hace cuando finaliza la feria, toma atenta nota de lo que yo, como gerente, le digo si funcionó o no. En la producción, sería lo que el director debe decirle, aunque no siempre el director trabaja con su misma gente. Nosotros tenemos las funciones escritas, entonces ella las modifica. Por ejemplo, si los aires acondicionados no funcionaron, se debe cambiar de proveedor. Todo está escrito en una red para todos, y esta es modificable, no es inamovible.

¿Cuál ha sido tu experiencia? ¿Cómo la describirías?

Bueno, desde el punto de vista de la comunicación organizacional, creo que aun, no siendo directora de comunicaciones hoy en día, sigo ejerciendo la labor de ser comunicadora organizacional. Cuando yo manejo un gremio que es de constructores, todo el mundo piensa que yo soy ingeniera civil o que soy arquitecta. Pero cuando les digo que soy comunicadora social, se van de espaldas y me dicen: “¿cómo?, ¿una comunicadora social hablando de temas de construcción?”. Resulta que la carrera le brinda a uno la bondad y la ventaja de aprender. En este cargo específico en el que estoy, básicamente lo que yo hago son relaciones públicas. Pero para esto, tengo que saber del tema porque si no, no va a funcionar. Y las relaciones públicas más están en cómo articulo la parte pública con la parte privada. Yo todo el tiempo esto en procura de trabajar con la administración municipal, para que la actividad de nosotros tenga mayor desarrollo, para que los problemas se solucionen. Siempre me toca estar en la mitad de lo público y lo privado; y todo ese proceso lo hago a través de unas mesas de trabajo, a través de comités que tengo gestionados. Entonces, a pesar de no tener hoy en día el puesto de directora de comunicaciones, una de las responsabilidades de este, son las relaciones públicas, tanto con los medios de comunicación, como con el personal interno o la comunidad. En mi posición, ya no estoy metida en la operatividad de lo que implica una oficina de comunicaciones, sino ya en un nivel mucho más grande, y es en un nivel de emplear lo que aprendí en comunicación social, para ejercer procesos de negociación que me permita que los afiliados estén contentos de pertenecer a Camacol. Básicamente, eso es lo que te puedo decir, mi formación como comunicadora organizacional es el fundamento del cargo que tengo hoy, que es ya un cargo de gerencia. El comunicador no solamente tiene la potestad de ser director de comunicaciones y de quedarse allí. Por supuesto, uno se tiene que seguir capacitando en otras áreas para poder crecer, pero la comunicación te da las bases. Hoy en día digo que en este cargo no se necesita ser un técnico, porque lo técnico yo ya la aprendí aquí. Aquí llevo 7 años, entonces si a mí me hablan de índices de difıcabilidad, yo se dé qué me están hablando porque ya aprendí el tema técnico del lenguaje. No sé construir, pero si se las partes técnicas generales de la actividad. Entonces la comunicación me brinda ahora la oportunidad de poder implementar gerencialmente, ese relacionamiento con la comunidad, con los medios de comunicación, con la administración municipal, con mis afiliados. Es un proceso de una articulación, donde yo, con mucha potestad, puedo decir: “¿por qué Camacol aparece mucho más que otros gremios en la prensa?”. Porque yo sí puedo aprovechar la oportunidad que tuve, de haber estudiado comunicación social y llevarme muy bien con los medios de comunicación, de estarlos retroalimentando con información, de tener cosas que, quizás, un técnico aquí no podría utilizar porque no es su día a día. Yo aquí tengo técnico, una arquitecta, quien es mi directora técnica. Cuando tengo problemas técnicos muy grandes, ella es la que me los resuelve, me los explica en términos que yo los pueda entender, para yo poderse los expresar a quien se los tenga que expresar. Muchas veces la gente no es técnica, la gente es como yo, y el lenguaje no técnico permite que ellos entiendan mucho más fácil las cosas.

Por eso yo amo la comunicación organizacional, realmente ahí si hay un cumulo enorme de cosas que uno tiene como comunicador organizacional. Por ejemplo, para mi es fundamental saber de finanzas. Si usted no sabe de finanzas, no me va a servir en una comunicación organizacional. Aquí yo le exijo a la comunicadora, a que me tiene que cumplir los presupuestos, y ella sabe que si se pasa por un peso, va a tener líos conmigo porque yo manejo unos presupuestos generales. Muchas negociaciones no las hago yo, las hace mi directora de comunicaciones. Cuando tenemos grandes inversiones para la feria de la vivienda, entonces ella negocia paquetes de 25, 30, 40, 50 millones de pesos, con los medios de comunicación. Uno como comunicador social no puede decir: “¡ay, qué pereza los números!”, porque el que quiera estar en la comunicación organizacional, tiene que aprender a manejarlos.

Imagínate entonces, lo importante que es el presupuesto en una producción audiovisual. Porque si tienes sólo 10 pesos para hacer la película, no te vas a contar con 20. Pero si no tienes planificado hasta el último detalle, seguramente te vas a gastar 30.

De acuerdo a tu experiencia, ¿la comunicación es siempre la misma para cualquier público?

La comunicación es distinta de acuerdo al público objetivo al que te vas a dirigir, y para cada uno de esos uno debe ser estratégico, ideándose el mensaje que más le llegue y la forma en que mejor le llegue. No a todos los públicos les llega el mensaje de igual manera. El lenguaje y las estrategias de comunicación para cada uno, es completamente distinto. Entonces la estrategia que yo empleo hacia el sector oficial, no es la misma que yo utilizo con mis afiliados, y no es la misma que utilizo con la comunidad. Y a nivel interno, para la gente de Camacol, también es diferente a las anteriores. Entonces cada una de ellas tiene su propia estrategia, su propio plan de comunicación, su propio esquema general, y su propio presupuesto. Si yo tengo contemplado trabajar con la administración municipal una vez a la semana, entonces yo hago una mesa de trabajo con EMCALI semanalmente, y para esto debo hacer el presupuesto de cuántas mesas en el año son, si les voy dar café, si les voy a dar pandebono... Debo pensar en qué voy a utilizar para que lo que yo quiera que se modifique, pueda tener un feliz término. Entonces, desde el planteamiento inicial de la idea, yo me pregunto: “¿qué busco con esta mesa de trabajo?”. Por ende, esto tiene un proceso de estrategia y un proceso que requiere de mucho estudio por parte mía: yo tengo que conocer desde con quién voy a hablar, qué profesión tiene, dónde ha trabajado, a qué se dedica ahora; porque eso me da ventaja en mis estrategias, en mis propósitos con el licenciado. Son distintas maneras de uno interactuar con cada persona y eso me permite generar una estrategia basada en las características de la mesa en cuestión. Cada cosa en los temas de comunicación y estrategia comunicacional son completamente distintos, van de acuerdo al público, al tipo de reunión, al perfil de los asistentes. Todo para poder obtener éxito en los procesos. Como te lo dije al principio de la charla, nada puede no estar planificado. Usted, hasta para una reunión, tiene que saber con qué ropa se va a ir, de acuerdo al público. Tiene que saber cómo va a abordar la reunión, cuánto tiempo se va a demorar, si a esa reunión le conviene más

darle huevos o pandebono; y aunque parezcan cosas superficiales, en los procesos de comunicación eso se denomina comunicación no verbal, y esa comunicación no verbal, hoy en día, con mi experiencia, te puedo decir que casi es el 70% del éxito de una comunicación. Yo fui jefe de comunicaciones del Arzobispado Colombiano en Bogotá, y eso es otra cosa totalmente distinta. Entonces, desde saber uno como manda un boletín de prensa, un boletín de curas, del cardenal, es tan distinto a un gremio como el de Camacol. Entonces de acuerdo a dónde te vayas situando, así caracterizas a la comunicación. Si esto a ti te encanta, pues te doy toda la cuerda libre, porque realmente es maravilloso. Yo ahora digo: “¡qué maravilla que uno como comunicador, vaya derecho a la comunicación organizacional!”; porque si a mí me encantaba el video, yo aquí hago videos, hago radio, hago prensa... es decir, pongo en práctica absolutamente todo lo que vi.

Entrevista N°2

Productores Audiovisuales

Nombre del entrevistado: Antonio Dorado

Ocupación: Profesor universitario, director y productor audiovisual

Entidad en la que labora: Universidad del Valle

Estudios: Comunicador social

¿De qué se trata la producción audiovisual?

La producción cambia dependiendo mucho de los entornos donde se encuentra, de lo que uno quiera hacer. Lo que a nivel personal he encontrado, es que existen unos procesos convencionales de producción internacional, nacional y local, pero que al margen de eso uno también puede explorar sus propias alternativas, pero eso depende del carácter de los proyectos. La producción, yo siempre insisto eso en los talleres, es quizá todo en una película. El guion es importante, la fotografía es muy importante, el sonido, los cuatro departamentos que hay en una película, todos son importantes. Pero quien está en la práctica a nivel de la industria convencional y no convencional es la producción. Sí, porque si hay un productor de un guion, la película se hace; mientras que si hay un guion no es tan seguro que se haga, si hay un sonidista hay menos probabilidades, y si hay un fotógrafo pues mucho menos. El productor si es imprescindible para que un proyecto se lleve a cabo.

En el caso de la producción en el ámbito profesional, yo he afrontado esa situación de varias maneras. Conozco ejemplos muy interesantes, conozco muchas desgracias también que han ocurrido, de hecho fracasan. Fracasan porque no hay una producción adecuada o porque hay unas maniobras terribles. Incluso aquí en Cali ha habido gente que ha empezado a romper la credibilidad de los demás, planteando ideas. Aquí hubo un proyecto de un muchacho del barrio La Base que empezó a conseguir plata para hacer una película sobre un cantante. Consiguió muchísimo dinero, pero finalmente engañaron a todo el mundo.

Pero para centrarnos en el asunto, quería partir de ese principio, y es que la producción es muy importante, sólo que los productores no tienen la dimensión de ese mismo rol, y habitualmente pasa a ser la mamá o el papá, o en el mejor de los casos, a veces es la muchacha del servicio o el equivalente al muchacho de los mandados. Cuando finalmente es al revés. Quien quita y pone es producción porque maneja el presupuesto, contrata la demás gente. Si uno quiere trabajo, si quiere conseguir trabajo, tiene que estar muy de cerca de los productores.

Cuando hablamos de las producciones independientes, estas no están reguladas por un entorno académico. No quiere decir con eso que se facilite más, pero digamos que en ese sentido, ha habido producciones muy creativas. Y yo he estado en varios de esos proyectos donde se han conseguido los recursos de una manera en que ni nosotros mismos creíamos posible.

¿Cómo fue la consolidación del taller de audiovisuales dentro de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del valle?

Sobre el proyecto de producción en la universidad, te doy como mi mirada. Yo he estado en los talleres de la escuela, yo soy de la tercera promoción y fui monitor de nuestro taller de audiovisuales. Estuve en varios talleres de finales de los años 70 y 80, y después estuve en los 90, cuando empezó *Rostros y Rastros*. A partir de los 90, ya estoy como profesor del taller de audiovisuales. Nosotros, los profesores del área audiovisual, hacemos parte de un grupo que conoció la historia de todos estos procesos. El que lo empezó el proceso fue Oscar Campo, que después me llamó a mí y a Luis Hernández, más conocido como Lucho. Ahí comenzamos a trabajar paralelamente. Luego llamamos a César Salazar, el profesor de sonido. Nosotros siempre pensamos en hacer un taller, como un taller que nosotros hubiéramos querido tener. Antes no se tenían profesores de montaje, no había profesores de fotografía. Sí había talleres de guión, pero prácticamente era curso de guión y nosotros con eso no sustentábamos la realización, nos tocaba partir de la intuición. Entonces, el taller que se ofrece hoy en día es un taller sólido, en comparación que al que se daba en otra época, y es complicado porque este no es un plan de estudios de audiovisuales o de cine, sino que es un plan de estudio de comunicación social, en donde esto es un componente y hay que mirarlo en esa perspectiva. Sería distinto si nosotros lográramos, como creo que debe ser, tener un plan de estudios audiovisuales, diferente al de comunicación y periodismo, que son dos universos bastante complejos y que reclaman independencia.

Ninguno de los profesores de esta área, tiene el don propiamente de productor. Yo he asumido el rol de productor en las películas que he hecho, porque me ha tocado. Llega algún momento en el que hay que ir a tocar una puerta, y es esa parte de la historia maluca del cine nacional: uno no sólo escribe el guión, sino que tiene que hacer, ayudar a producir y vender el proyecto. Uno es el que mejor conoce el proyecto. Por eso es importante que en un proyecto, se defina un poco el rol del productor. El productor no es sólo una persona que consigue recursos, sino que es una persona que conoce la dimensión y la importancia de un proyecto audiovisual, y que bajo esos argumentos, puede ofrecerlo y puede buscar alternativas para que el proyecto se financie, sin que afecte la independencia del proyecto.

Desde esta experiencia, ¿cómo es el proceso de producción audiovisual dentro de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle?

Yo tengo algunas experiencias, pero como lo vamos a centrar en el marco de las producciones audiovisuales de la escuela, entonces voy a orientarlas hacia eso. Creo que una de las características que ha marcado la parte de producción, es el asunto de la ausencia del taller en la parte de producción. Pero también hay que decir que a nivel mediático, existe un culto al director. Entonces todos quieren ser directores, no importa en qué parte del mundo estén. No es un concepto solo de la escuela, es un culto de todos los medios. Y ese culto al director es dañino en cierta medida. Sin embargo, y ahora es más frecuente, ya quieren ser productores, y me parece que eso genera oportunidades para los estudiantes, porque este no es un espacio tan

competido como el otro. En Colombia hacen falta productores, y hay una serie de nuevos productores que están detrás de proyectos muy importantes. Hablo directamente de Diana Bustamante, que es egresada de la Universidad Nacional y que estado detrás de los proyectos de Ciro Guerra, pero también acompaño los procesos iniciales de Papeto, los procesos de *La Tierra* y *La Sombra*, ha estado al frente del proyecto de violencia y en este momento es la directora del Festival Internacional de Cine de Cartagena de Indias. Entonces es una suma de maniobras, de posicionamiento, que ella misma ha generado. Ahí entramos también, que para ese nivel de tratamiento o de interacción global, es fundamental que un productor sepa inglés, y esa es una de las fragilidades que tenemos en nuestra formación. Entonces la escuela, en su proyección, necesita dimensionar esa parte y es posible que a futuro podamos hacer acuerdos con otras entidades internacionales, como otras escuelas de cine en el mundo.

Entonces te decía que en la escuela, en cuanto a la labor de producción audiovisual, una cosa es lo que debería ser, pero otra es lo que es. Uno ve las fragilidades que regularmente comentamos, y que es nuestro argumento para sensibilizar a los rectores de turno y a los decanos de turno de la facultad, en la ejecución de estos proyectos que se llevan a cabo con recursos de estudiantes. Muchachos que no son estudiantes de universidad privada si no que son estudiantes de universidad pública, en donde muchos casos, los mismos estudiantes tienen dificultades hasta para su propio transporte y que pues por esto, con mayor razón, no van a tener recursos para estar apoyando otro tipo de actividades. Entonces, como solución, aparecen otros tipos de actividades como las fiestas, los pulgueros de ropa y objetos, las rifas... lo que sea que les genere recursos. Sin embargo, esto genera mucho desgaste, y en muchos casos, el poco tiempo que tienen para invertirlo en sus proyectos, tienen que invertirlo en estas actividades, que en varias ocasiones, dejan más desgaste que dinero. Pero inevitablemente es una fuente de dinero, y por eso se sigue haciendo. Sin embargo, paralelo a eso, esas actividades son interesantes, porque a nivel de preproducción, generan un vínculo de solidaridad, unos vínculos de que el trabajo hay que hacerlo entre todos, y esto fortalece al grupo; En resumido, a mí me parece bien que se hagan esas actividades, pero que la producción no depende únicamente de ellas. Sí, está bien que se hagan y me parece bien que se hagan, y me encanta asistir. Casi siempre que puedo voy y colaboro, asista o no al evento. Pero el asunto es que una producción no puede estar mediada de eso. Nosotros lo hemos entendido. Todos estamos involucrados en el tema de la realización de proyectos y lo que se ha hecho en los últimos años, es que de los fondos de la escuela, se destinan unos recursos para los proyectos. Y eso les consta a los estudiantes. Adicionalmente, a través de la rectoría, ha habido periodos prósperos donde nos han dado un muy buen dinero, pero en otras ocasiones nos han dado mucho menos. Sin embargo, los proyectos demandan, cada vez, más recursos.

Entonces, ¿el problema de estos proyectos radica únicamente en el proceso de consecución de los recursos?

Pensaría, haciendo el análisis ahora, que el problema de los rodajes nuestros no es propiamente la producción. Quizá hay otros factores que pueden estar afectándola. Hay que decir que no tiene las condiciones óptimas, pero nunca se ha dejado de hacer un proyecto porque no haya plata. Finalmente la conseguimos o hasta terminamos prestando o colocando dinero de los profesores. La plata es un componente, pero si lo miramos en rigor, nunca ha sido un obstáculo para hacerlo. Lo cual, insisto, no quiere decir que no haya problemáticas.

Quizá hay otros departamentos también que no están suficientemente protegidos, como es el caso del departamento de arte. Incluso el de sonido. Porque hay ciertas pautas de sonido, pero todo depende de los niveles de exigencia que entre a hacer uno en cada proyecto. Si lo miras en relación con otros talleres, que ofrecen otras escuelas en la región o en el país, el promedio nuestro está muy bien. Las comparaciones son malucas, sin embargo hay un momento en el que es bueno saber también cuál es el estado del arte de estos procesos, pues si miras en tu entorno, el taller está muy bien. Lo que pasa es que creo que parte de este proceso es luchar porque esté mejor; y bajo este principio es que me parece que hay una dificultad. En la escuela se ha ido creando una tradición, y es que los egresados que van teniendo experiencia, son los que han empezado a asumir los grandes roles de estos proyectos. Y esto es natural, porque en tres meses, que dura la producción, no se aprende ningún rol. Regularmente esas cabezas de equipos son estudiantes de último año o egresados que las toman y les ayudan. Me parece que es un proceso que se ha ido decantando y que se ha encontrado, se han dado las condiciones para que funcione y que por fortuna, hasta ahora, se sigue replicando.

¿Sería importante tener una especie de guía para la labor de producción audiovisual?

Puede ser un trabajo que interprete o que proponga un modelo concreto para coordinar la producción de trabajos estudiantiles en la escuela. Hay una cosa muy interesante que está ocurriendo, y es la idea de que la universidad tenga una productora de cine. Eso es un proyecto que nos interesa a todos, porque eso sería como el equivalente de *Rostros y Rastros*, pero no para hacer documentales sino para hacer películas. Ese modelo existe en otras universidades en el mundo: CCC en México, es una escuela donde han salido todas estas series y nuevos directores mexicanos. Parte de ellos han salido del CCC o han salido del CUEC.

En el caso de la escuela, nosotros tenemos un lugar importante que es el centro de producción, y que de alguna manera cumplen como el rol de coordinar la producción. Es decir, ellos son los que manejan los equipos, los apoyos para estudiantes y profesores, pero esencialmente para los talleres. Y me parece que para el taller de audiovisuales esa figura ha funcionado muy bien, pero habría que ver cómo puede funcionar mejor. Cuando empezamos habitualmente con el tema de los talleres, sistemáticamente yo empiezo, independientemente de que sepamos cuáles son los guiones que hay, a trabajar con anterioridad para ir generando unos promedios de cuánta

cantidad de dinero, y para qué será destinado. Yo siempre he pensado, aunque no lo he podido hacer, en que nosotros deberíamos de tener unos aliados permanentes, unos mecenas permanentes. Gente o entidades con las cuales se cree un compromiso, un convenio. El principio es muy sencillo, la universidad maneja muchísimos proveedores de bombillos, de alimentación, de todo. Entonces crear un convenio con esos proveedores, en donde le den a la escuela un margen para bombillos, para alimentación, para transporte. Aunque la universidad siempre ayuda con estos. Una cosa es que vaya usted como estudiante, haga unas cartas en donde certifique a tal empresa, que se le va a hacer una pauta publicitaria a través de la emisora Univalle Estéreo, y otra es tener un convenio ya establecido. Porque a la larga, mucha de la gente que resulta ayudándolo a uno al principio, es la familia o los amigos de algún familiar. Porque es verdad que alguna entidad te ayuda porque conoces a alguien desde hace mucho tiempo y entonces esa persona vio algo que hiciste, o estudio aquí en la universidad y entonces se establece alguna complicidad. Pero estos son logros ocasionales.

Fíjate que ahí las cosas como que se van anclando, creo que eso es una buena hoja de presentación. Me parece que valdría pensar como en una herramienta que sea fácil de actualizar constantemente con fragmentos de las películas o fotografías de las películas que se han hecho desde la escuela, que no dure más de ocho minutos, que es el tiempo que un ejecutivo te da para presentar un proyecto. Lo que te digo es que en principio, estos esfuerzos se pueden hacer desde cada proyecto, pues se han llegado a mandar doscientas, trecientas cartas para conseguir patrocinio, pero nadie responde. Yo le digo a los estudiantes: “vayan a donde ustedes tengan un ser humano que los contacte porque si no, ni los leen”. Además, hoy en día todo se manda por correo, entonces eso ya se vuelve spam; pero quien los manda dice: “no, es que ya hicimos el trabajo y mandamos doscientas cartas”. De pronto se haga el milagro. Los milagros existen, y por eso hay que seguirlas mandando. Pero para que eso funcione hay que vender el proyecto.

De acuerdo a estas necesidades y falencias, ¿cuál sería una posible solución a esta problemática?

Mi propuesta en general es que podamos tener unos aliados, que podamos crear un vínculo con la gente que maneja las relaciones públicas de la universidad y pedir unos insumos. Lo otro, es que la misma universidad debe invertir en estos trabajos, así como cuando hay un laboratorio, porque estos talleres son laboratorios, y los laboratorios requieren materiales para que los estudiantes hagan sus ensayos. Entonces hay que entender el proyecto en el marco de cómo esta producción artística e intelectual, es un laboratorio que requiere inversión. Y estoy seguro que si buscas un equivalente con medicina o los laboratorios de biología o de ingeniería, en algunos de nuestros talleres, sólo se un computador. Pero la producción no se puede hacer sino bajo esos insumos. Ramiro, por ejemplo, ha trabajado mucho en ese sentido, y José en su momento también. Buscaron esos equivalentes con esos criterios, y así se ha fortalecido lo que tenemos: nosotros estamos relativamente bien, estamos separados de allá, tenemos un edificio sólo para nosotros, y eso ya es un lujo en esta universidad. Pero tampoco es que tengamos algo que no nos

merezcamos, y hasta deberíamos tener un estudio. Creo entonces que convendría tener unos acuerdos permanentes con la universidad. Que esta entienda que estos talleres requieren una financiación. Puede ser una situación mixta: buscar como una partida permanente, un apoyo permanente por parte de la universidad; y buscar alianzas con las entidades, con el sector privado que vive de la universidad.

Lo otro es buscar algunas entidades y colocar el patrocinio en los créditos de las películas, porque eso genera unas contraprestaciones. De igual manera, estos acuerdos son positivos porque obligan a que se terminen los trabajos. Es importante generar esos acuerdos de términos de entrega, hay que abreviarlos, porque cuando eso queda sólo bajo la responsabilidad de los estudiantes entonces se dilata.

Pero además, yo le metería otra pata, y es que los roles de producción deban estar amarrados al festival de cine de la universidad, porque justamente el festival puede ser el espacio donde ese hacen presentaciones públicas para estas entidades y aliados. Se pueden vender paquetes en donde se les da un diploma, tienen derecho a estar en el festival, a que pongamos un pendón de su empresa, etc. Que se cambien los papeles y ya no seamos nosotros lo que roguemos, sino otros que, guardando las proporciones, nos pidan salir ahí. Lo ideal no es tener tantos, sino tener aliados que realmente lo deseen que se les incluya en la exhibición, a través de las redes sociales, y en eventos complementarios que se realicen.

¿Cuál sería el punto básico para emplear esta solución?

La clave de todo este proyecto es que debe ser un proyecto en el que nosotros nos comprometemos con la calidad, pero que no haya censura de lo que se haga, porque nosotros tampoco hacemos cosas censurables. Si se da, es por una autocensura. Los estudiantes no dicen cosas complejas en las películas, pero no porque aquí lo impidamos, sino porque simplemente no lo quieren decir. Nunca hemos tenido problemas de ese orden. Entonces cabe pensar ese proceso de producción como en el contexto. No se pueden conseguir recursos, si no hablas de cómo y cuándo se terminará el proyecto. Me parece que si hay que amarrar y organizar mejor el proceso de circulación, y aclarar que los proyectos audiovisuales más estéticos, en un año o en dos, ya quedan obsoletos,

Lo otro que puede ser importante, es generar alianzas de producción con canales de televisión nacional. En varias ocasiones nosotros hemos pasado convocatorias con los proyectos de los estudiantes y hemos ganado esas convocatorias. Buscar alianzas con Telepacífico, e incluso con el Canal Nacional. Entonces me parece que en la misma historia de la escuela, están ese tipo de alternativas que podríamos recuperarlas. Ahí el asunto es que cuando se termina el octavo semestre, los guiones se filman pero nunca se entregan. Entonces eso pone en evidencia que lo que tenemos que hacer no es solo fortalecer el departamento de producción, sino también el departamento de montaje. Proponer que haya un grupo de estudiantes que les guste eso, y que se encargue de montar los materiales. O sencillamente conseguir unos recursos para pagar un

montajista, que pueden ser los mismos egresados que tengan competencias y que le sirve a ellos también como práctica.

Después de analizar todos estos aspectos, ¿cuál es entonces el rol del productor audiovisual?

Es cierto que a producción le compete todo. Lo que me parece interesante de esta conversación que estamos teniendo, es que te das cuenta que producción tiene que revisar todo el proceso, porque en la medida en que de origen, asume unos compromisos ya sea con donantes, proveedores, mecenas. Entonces es responsable de si queda bien o mal. Tiene que vigilar, no sólo que el proceso se haga, sino que la gente que conforma el equipo coma bien, pueda dormir, y tenga cómo producir la película. Cuando se termina de producir la película, estamos realmente en la mitad del proceso, y todo el mundo cree que la película se termina cuando se termina de filmar. Y no, aún falta todo el proceso de posproducción. Hay algunos proyectos que finalmente no funcionan, y es parte del riesgo de un taller. Y como esto es un laboratorio, hay unas cosas que salen bien y hay otras que salen mal. Entonces como todos buscamos la manera en que las cosas puedan salir mejor, debemos tener un convenio y que la plata la orientemos, no sólo para hacer el trabajo, sino para terminarlo. Y esto es labor prioritaria del productor.

Entrevista N° 3**Directores de Comunicaciones****Nombre del entrevistado: Fulvia Carvajal****Ocupación: Directora de Comunicaciones****Entidad en la que labora: Universidad del Valle****Estudios: Comunicadora social****¿Cuál ha sido tu experiencia como comunicadora?**

Mis primeras experiencias como comunicadora se dieron en el área del periodismo. Fui una de las estudiantes pioneras que trabajo en el periódico La Palabra, aquí en la ciudad. Trabajé como monitora varios años y, bueno, por esa época tenía una idea romántica del periodismo, esa de seguir haciendo periodismo de la manera en que lo hacíamos acá en la universidad. Luego encontré una revista, la revista Positiva. Allí pude trabajar periodismo cultural e historias positivas. Después pasé al Consejo Municipal de Cali en donde hice periodismo pero ya con un tinte político. En ese momento comenzó mi primer choque. No duré mucho tiempo allí, porque el ámbito político y ese contexto no era lo mío. Posteriormente empecé a trabajar como periodista deportiva. Entonces empecé como muchos jóvenes, dando tumbos a ver por dónde. El periodismo deportivo no era lo mío, pero allí apoyaba mucho la logística de prensa. Después, empecé a trabajar en Camacol Valle, la Cámara Colombiana de la Construcción. Y fue allí, mi primera experiencia como comunicadora organizacional. Yo le tenía alergia a la comunicación organizacional. Yo quería ser periodista. Sin embargo, en la experiencia de enfrentarse a la vida profesional, uno tiene que aceptar lo que le ofrece la vida, y no podía desaprovechar la oportunidad de participar en la Cámara Colombiana de la Construcción. Pero eso sí que me golpeo en la parte ética. Yo era la comunicadora de un gremio específico, apoyando unos intereses específicos del gremio. Pero también fue una experiencia muy interesante. Primero estuve en la parte de prensa, haciendo los boletines de prensa, promocionando los temas específicos que a ellos les interesaba, haciendo el contacto con todos los medios, haciendo las rondas. Luego de la pase a un área de investigación y desarrollo, donde empecé a trabajar otra área de la comunicación, porque trabajábamos por comités. Esa parte para mí fue muy interesante, empezar a gestionar tanto con el gobierno municipal, como con el gobierno departamental; empezar a organizar proyectos y eventos, donde ellos convocaban a ciertos públicos con los que querían interactuar. Me empecé a sentir más reflejada porque estaba dinamizando los procesos de comunicación del gremio. Por esa experiencia yo decidí estudiar comunicación organizacional, en la Universidad Autónoma de Occidente, porque la Universidad del Valle ha sido muy reacia a eso y yo lo he criticado como egresada de esta universidad. Entonces aprendí qué era la organización de un evento, cómo se debía hacer la parte protocolaria. Aprendí mucho de la logística. Y me vi reflejada en ese proceso de interacción y coordinación. Cómo podíamos direccionar las dinámicas, cómo podíamos ser proactivos frente a las necesidades que ellos podían plantear. Había un comité de vivienda que quería hacer una

feria de la vivienda. Entonces, qué medios usamos, qué canales, a qué públicos me voy a dirigir. Todo eso me abrió los ojos hacia un nuevo horizonte de la comunicación. En esa época yo era muy joven, tenía prejuicios al respecto. A mí me llamaron del periódico El País, pero para mí fue imposible trabajar allá. No podía legitimar el poder en un medio como ese. Tenía también otros prejuicios al respecto: estaba legitimando el poder, la autoridad; estaba manipulando a las masas. Todos esos asuntos éticos, los viví y los padecí bastante.

De Camacol pasé acá a la universidad a hacer prensa, pero igual era un periodismo institucional que tiene mucha más autocensura. En esa época la universidad estaba pasando por una crisis muy grande, la crisis de 1998. Entonces fue una experiencia muy buena, fue manejar prensa en tiempos de crisis en una organización. No podíamos tapar el sol con un dedo, teníamos que decir la verdad.

De toda esa experiencia, ¿qué reflexión sacas acerca de la labor del comunicador?

Tú le preguntas a una persona cualquiera qué hace un comunicador, y no sabe. No sólo en una organización. Le preguntas qué hace un comunicador en la sociedad, y no saben qué responderte. Pero si le preguntas por la labor de un periodista, la gente sí sabe. Desde nosotros mismos nos falta la precisión de nuestra profesión. Nosotros estamos formados para ser periodistas o documentalistas, pero hay una frase clave que no se enseña en la escuela: vernos como dinamizadores de procesos de comunicación y cómo serlo. Eso pone al comunicador en cualquier área de cualquier gremio. Es entrar en el contexto organizacional y conocerlo. En Camacol no me convertí en ingeniera, pero aprendí los términos y de ese mundo. Mi éxito radicó en que pude encontrar la forma de ser dinamizadora de esos procesos. Yo descubrí que la comunicación pone alas a los propósitos de las organizaciones y las estrategias de comunicación apoyaban el alcance de los objetivos de la empresa. La comunicación genera estrategias que utilizan unas herramientas para poderse mover, y por eso nos critican mucho. No podemos tener una visión instrumentalista de la comunicación, pero en el mundo de las organizaciones, tú tienes una herramienta, un instrumento que hace parte de la comunicación, que es la información. La información es un instrumento de trabajo que tiene que moverse, dependiendo de la organización, de lo que quieras comunicar. Y se mueve a través de cartas, formatos, medios de comunicación que no son la radio ni la televisión, sino que son eventos, relaciones públicas. La comunicación es transversal a las organizaciones, no hay forma de salir de eso. De hecho, muchos afirman que de 10 problemas que tienen las organizaciones, nueve son por una inadecuada comunicación. Entonces creo que uno tiene que conocer la organización donde está y verse como estratega y no sólo como hacedor de medios. Lo principal es conocer la naturaleza de la organización; luego se generan las estrategias, y de las estrategias salen los instrumentos. Estamos en el siglo XXI, en una sociedad globalizada y de conocimiento, en lo que lo interdisciplinario es fundamental; y eso sí que se da muchísimo más en el ámbito de la comunicación, porque la comunicación por sí sola, no es nada.

¿Has trabajado en la elaboración de algún plan de comunicación?

Sí, he trabajado en la organización de algunos planes. Camacol tenía al inicio, un énfasis en comunicación externa, osea que mi plan de comunicaciones era un plan de medios. Las organizaciones tienen unos interlocutores en sus contextos externos y en sus contextos internos. Y hay que conocer los dos, por lo que los diagnósticos de comunicación son muy importantes. Entonces, lo que hacíamos era sólo plan de medios: radio, televisión, prensa; luego como se hacían las rondas. Después, estaban ya los afiliados al gremio que eran mixtos. Entonces la estrategia que se marcó fue armar comités de acuerdo a los sectores de la construcción: cemento, estructuras, etc. Cada comité estaba conformado por cinco o siete personas, que generaban unas actas para empezar toda una gestión de interlocución con los sectores que hubiera que hacerla. Teníamos también otra estrategia, que era las actividades de bienestar para los afiliados. Todo era parte de un plan de comunicaciones.

Aquí en la universidad también hemos tenido una estrategia de comunicación externa que consiste en el fortalecimiento de los medios institucionales, una estrategia multimedial que abarca el cambio de la página web, el cambio del periódico institucional, su mejoramiento, el fortalecimiento de Univalle Estéreo y del Canal Universitario, con unos programas específicos que respondieran a lo misional de la universidad. Esta estrategia fue fruto de un estudio que se hizo a 5000 personas, que llevó como nombre Imágenes de la Universidad del Valle. Ahora vamos a proponer el estudio de percepción interna, para poder entender más la dinámica de los públicos internos y con ello generar una estrategia, para no estar haciendo carteleritas y cositas aisladas que no tienen mucho sentido.

¿Cuál es la clave para que estas estrategias funcionen?

Hay que ser preciso en el concepto. No se trata de dirigirlo, sino de dinamizarlo. Y hay unas sutilezas al momento de dinamizar la interacción. Porque finalmente cada comité tiene su presidente, tiene un encargado. Nosotros lo que hacemos es facilitar el proceso.

¿Cómo es el manejo de la comunicación interna en la Universidad del Valle?

La comunicación interna aquí en la universidad es bastante precaria. Es una organización muy compleja. Aquí hay 2000 profesores, 5000 personas trabajando como administrativos, casi 30000 estudiantes. Entonces casi que hay que masificar. Está el correo electrónico, pero mucha gente no lo lee. En el mundo del público interno hay muchas falencias. Sé que hay públicos que necesitan mayor atención.

La universidad es una entidad pública. Eso no quiere decir que no se pueda intervenir, que no se pueda trabajar. Pero la universidad tiene un retraso de muchos años en materia de comunicación. Apenas empezamos a trabajar a nivel externo, hace 5 años. La universidad tiene una estructura:

tiene Consejo Superior, un Consejo Académico en el que están todos los decanos, tiene Consejos de Facultad, tiene una macro estructura, lo que provoca que la información no baje completa. Eso es un problema de comunicación interna.

¿De qué manera relacionarías el quehacer de un productor audiovisual, con la labor de un DirCom?

Yo no diría que el rol del comunicador debe estar en los hombros del productor; yo diría que el área de producción requiere del acompañamiento de un comunicador. El productor está produciendo, consiguiendo las locaciones, consiguiendo la utilería; está pendiente del vestuario. De alguna manera debería generarse en él, el mejoramiento de las competencias comunicacionales. Pero un productor no necesariamente es un comunicador. Entonces, ¿por qué le vas a dar el rol de comunicador organizacional al productor? Si el productor es un ingeniero industrial, metido en el ámbito de la producción audiovisual, ¿entonces él es el comunicador organizacional? Yo no estoy de acuerdo con eso. Yo definiendo mi profesión como comunicadora y mi área de formación. Ellos utilizan la comunicación, porque finalmente tienen que dinamizar los procesos de comunicación y tienen que empezar a coordinar todo el trabajo. Entonces sí, se evidencia, se tiene que sacar a la luz que ellos lo hacen, y que si fueran conscientes de eso, podrían ser más eficientes, generando herramientas que les permita mejorar y ser más productivos, menos desordenados. Entonces se debe evidenciar que si ellos tuvieran en cuenta los conceptos organizacionales de la comunicación, podrían ser más eficientes. Pero son distintos. El rol de comunicador organizacional y el de productor audiovisual son dos cosas diferentes.

El gerente de una compañía cualquiera, si no ha desarrollado sus competencias de comunicación, realmente no puede ser reconocido como líder. Es una exigencia. Si no, es como un analfabeta organizacional. Dijimos que la comunicación es transversal a las organizaciones, por ende las competencias en comunicación las deben de desarrollar todos los miembros de un equipo. Y es muy distinto esto, a que haya alguien que lo esté dinamizando, de manera más organizada, esquemática y estratégica. Entonces, no sé si decir realmente que el productor es el que debe desarrollar las competencias de la comunicación organizacional e incorporar esas herramientas para mejorar esa eficiencia de su equipo. ¿Qué pasa entonces con los demás? ¿Deberá suplir el rol de comunicador, quien haga las veces de productor? ¿Será que las herramientas de la comunicación organizacional deben ser sólo asumidas por el productor? Si todos no manejan el mismo lenguaje, si todos no hablan para la misma parte, ¿entonces cómo lo van a hacer? ¿Debe llegar el productor e inventarse un plan y hacer formatos para que todo el mundo esté conectado? Claro, las herramientas de comunicación organizacional sí mejoran la efectividad de las organizaciones. De hecho, los equipos de producción audiovisual las necesitan y las utilizan. No son conscientes de ello y por eso no las utilizan bien. Pero finalmente algún formato tendrán que usar. Por más que quieran pelear en contra es imposible. Es como un pudor, es como algo que nadie quiere coger, pero ahí está, solamente es sacarlo a flote, organizarlo, y mejorar con ello

la productividad. Pero piensen si ese rol realmente solamente debe ser asumido por el productor, ¿será como rol o serán los conceptos y las herramientas que nos provee la comunicación organizacional, para todos los miembros del equipo? Aunque haya alguien en especial que lo mueva, todos deben estar capacitados y mejorar las competencias.

El punto a lo que yo quiero llegar es que nosotros debemos defender nuestro saber académico como comunicadores. El productor es productor. Si usted, señor productor, quiere mejorar la eficiencia de su equipo de trabajo, venga a donde mí, como comunicador, que yo le enseño cómo. Yo me quemé las pestañas, yo estudié, yo le hago la asesoría, yo le proporciono un manual. Nos reunimos con sus equipos, hacemos la dinámica, la sensibilización; y arranque a trabajar. Luego me cuenta cómo le está yendo.

El productor es al director, lo que el comunicador es al gerente. En lo que si estoy completamente de acuerdo, y es sí o sí, que los elementos y las herramientas de la comunicación organizacional mejoran y optimizan el trabajo. Y la comunicación organizacional a su vez se alimenta de los conceptos de la administración, que son fundamentales. Hay conceptos de eficiencia y eficacia, y hay conceptos de recursos humanos, de relaciones públicas, de protocolo. La comunicación organizacional se va alimentando de otras partes, que finalmente son útiles para las organizaciones, y en todo equipo de producción en general. Lo que sucede es que son desordenados, no lo han sistematizado.

El productor sí es un hacedor. Entonces yo como comunicador, como dinamizador de proceso, le digo al productor: “mire, señor productor, tome estas herramientas, aliméntese de estos conceptos y mejore su trabajo”. Porque yo soy estratega, no soy hacedor solamente de medios. A nosotros nos forman para hacer estrategias de la comunicación.

¿Cómo defines al comunicador social?

La constante es el cambio, esa es una frase impresionante. Últimamente los cambios se dan muchísimo más rápido. El comunicador por sí mismo no es como decir el médico, tú dices médico y en tu referente es clarísimo qué hace un médico. La comunicación se nutre de muchas áreas, de otras disciplinas. Nosotros nos alimentamos de la sociología, de la psicología, de la antropología, de la literatura, de la historia, del teatro, de la lingüística, de la semiología. ¿Qué somos nosotros? No es fácil describirlo, ni siquiera para nosotros. Por eso el rol del comunicador organizacional es relativamente joven. Y la comunicación como área del conocimiento también lo es. Entonces digamos que este vacío no es gratuito, porque ni siquiera nosotros mismos, como profesionales de la organización, lo tenemos completamente claro. Una frase que a mí se me queda mucho es que el comunicador es el dinamizador de los procesos de comunicación. Para mí esta frase era fundamental. La comunicación es un proceso transversal a todo proceso, que tiene dos elementos importantes: la información como tal y el medio por el cual va esta información.

Me gusta que hayas resaltado esta frase, porque de ahí parte la argumentación de nuestra tesis. Cuando planteamos nuestro proyecto de grado, hubo mucha resistencia de la misma escuela,

precisamente porque tratábamos este tema de la comunicación organizacional. Sin embargo, lo que sustentó el trabajo y lo que hizo que se aceptara, fue precisamente que planteamos la comunicación como un proceso transversal, multidisciplinario. Entonces a partir de ahí, entendieron que no es encasillarse solamente hacia un enfoque de la comunicación, sino saber que entre ramas de la comunicación se logran nutrir.

Esa transversalidad nosotros la vemos en el proceso de las organizaciones. No hay nada que esté por fuera de la comunicación. Para nosotros aquí poder tener esta entrevista, necesitamos comunicación. En las organizaciones, la comunicación tiene dos elementos, como te estaba diciendo: un elemento básico que es la información, un recurso, un producto, un insumo fundamental para hacer el trabajo; y el otro es cómo va esa información, en un memo, en una conversación verbal, en una carta, en un correo electrónico, por chat. Entonces comenzamos a ser más conscientes de cómo es ese proceso. Obviamente, y ahí está el venenito que a ellos no les gusta, en términos de eficiencia y eficacia, la comunicación dice: “vea, señores administradores, vengan que yo necesito las herramientas que ustedes utilizan para que nutran mi trabajo”, y entonces aparecen conceptos de la administración. Empezamos a ver cómo ellos trabajan, porque esto es como una empresa. Todos los modelos de administración los tenemos que mirar aquí. Y cuando yo me siento en este puesto, como coordinadora de protocolo de la Universidad del Valle, yo ya he hecho un análisis de la organización en la que estoy, de su contexto cultural organizacional, de cómo son aquí, cómo son sus maneras de trabajar, qué tan eficientes son, cómo realizan sus trabajos. Esta es una organización paternalista. El hecho de que esta organización este circunscrita en una academia, la parte administrativa se permea por el pensamiento académico. Entonces aquí todo el mundo tiene que ser escuchado.

En cuanto a los conceptos de eficiencia y de eficacia, de productividad, son completamente diferentes. Nosotros no necesitamos ser productivos. Nosotros tenemos que ser socialmente productivos. Nosotros aquí estamos permeados en la Universidad del Valle por lo que sucede en Colombia. Somos una mini Colombia. Tenemos que incluir a las negritudes porque es una universidad incluyente. Lo dice en la misión y la visión. Quiere ser académicamente de excelencia, que la investigación sea de punta, reconocida. Y todo el trabajo que uno haga debe aportarle para el cumplimiento de todos estos objetivos de la organización.

¿Cómo se ha ido desarrollando ese trabajo desde la comunicación organizacional?

Bueno, entonces aquí ya vamos a hablar de mi trabajo. Yo empecé escribiendo notas para periodismo científico. Pero resulta que en el tema de comunicación, la Universidad del Valle ha estado rezagada desde el 98, porque hubo una gran y profunda crisis económica en la universidad. Entonces, de ahí en adelante, los directivos que llegaron se dedicaron a salvar la universidad. Pero los procesos de comunicación quedaron en el último lugar. Los medios se fueron a la Fundación Universidad del Valle, para poder ser administrados. Sin embargo, en el plan estratégico de desarrollo 2005-2015, estaba el mejoramiento de la comunicación interinstitucional, de las relaciones interinstitucionales. Amarrados a ese plan estratégico y con

un estudio de percepción que se hizo de la universidad aplicado a 5000 personas del sur occidente colombiano, más todas las solicitudes del Consejo Académico y el Consejo Superior, salió un diagnóstico que decía: “la Universidad del Valle es muy buena, pero no sabemos qué es porque su comunicación y todo lo que hace no tiene ningún efecto”. Entonces tocó diseñar una estrategia de comunicación externa para poder contar a otros lo que nosotros hacemos aquí. Esa estrategia es multimedial. Incluía una nueva mirada hacia nuestros propios medios institucionales, pioneros y líderes en radio universitaria, pioneros en canal universitario, ¡cómo era posible que estuvieran tan abandonados! Entonces se empezó a hacer algo con eso. Sin embargo eso es sólo una estrategia de comunicación externa, dirigida básicamente a medios de comunicación nacional, regional y a través de estos, al sector productivo. Todo está amarrado, es transversal. Es la necesidad de vincularse con el entorno, con la sociedad, y también de rendirle cuentas a la gente acerca de en qué se invierten los recursos públicos. Por esto la universidad hizo un comité que se llama Universidad, Empresa, Estado; para poder vincularse con el sector productivo. Se empezó a hacer en esta estrategia de comunicación, programas de televisión, programas de radio, mejoramiento en el periódico institucional, en el campus; se hizo la transformación de la página web, y se hicieron pequeñas piezas para entregar en estos espacios.

¿Cuál fue el objetivo de estas piezas?

Promoción institucional. Eso es comunicación externa. Como nos estábamos proyectando hacia afuera, entonces tomamos una herramienta que nos iba a servir mucho en eso, y fue protocolo e imagen institucional. El primer evento que mejoramos fue los grados de la Universidad del Valle: contratamos otro tipo de proveedores e hicimos la escenografía diferente. Tome de los conceptos de semiología, qué sentir quiero que se lleve la gente cuando se gradúe de la universidad. Queríamos que tanto los estudiantes, como sus familias, sintieran que se graduaron de la mejor universidad de Colombia, que se fueran orgullosos, con el pecho lleno de felicidad. Yo aquí no tengo retos éticos, porque aquí tenemos todo: los pelados son geniales, tenemos un talento artístico impresionante, somos una de las universidades que más gradúa doctores, que es el máximo nivel académico que puede tener un profesional. Y adicional a todo esto, se mejoraron todos los eventos de rectoría.

Todo este trabajo, que fue como en estos últimos 7 años, produjo la creación, la reestructuración de comunicaciones con la creación de la Dirección de Comunicaciones Universitaria, que maneja tres áreas: protocolo y medios, información, y atención al ciudadano.

Yo estoy en el área de protocolo y medios. Apoyo todo eso. Cualquiera puede venir y yo le asesoro toda la parte de protocolo e imagen institucional, los detalles, todo lo que es logística y eventos. Y ahora me estoy encargando del periódico Campus, de todos estos materiales POP que lo que intentan es proyectar una imagen moderna de la institución, una imagen moderna fresca, porque el periodismo institucional no tiene que ser aburrido o acartonado.

Esto antes no lo hacíamos en la universidad. Ahora en comunicación interna no hago mucho, se debería de hacer mucho más. Sin embargo, la entrega de botones por años de servicio, es parte de lo que hacemos.

¿De qué se trata este evento?

Primero te voy a decir que la universidad no podía hacer este evento, porque no había una resolución. Por la normatividad, no le era permitido. Los botones los daba la Fundación Universidad del Valle. El año pasado logramos tener una resolución donde se reconociera a los trabajadores, los años de servicio prestado. Decirles: “gracias por estos 10, 15, 20, 25, 30, 35... años de servicio. Una vez se logró esto, aprovechamos los 70 años de la Universidad del Valle y nos pusimos al día, porque no se daban desde el año 2011. Hubo muchos problemas, pero al final se hizo un evento muy bonito, organizado en tan sólo una semana. Para hacerlo, creo que eran mil botones, a algunas personas no les llegó la tarjeta a tiempo, sin embargo no sé ni cómo lo logramos. Lo hicimos a través de la web, pero mucha gente no lee los correos electrónicos. De 700 personas, tuvimos una asistencia de 300.

Otro evento que se posicionó mucho fue el Día de la Secretaria. Pero aun así, no hay una estrategia coherente de comunicación interna todavía

¿Qué problemas han encontrado?

Que tú no puedes hacer una estrategia sin tener un diagnóstico, sin haber tenido un estudio, un análisis de la población, de quiénes son, qué quieren, cómo piensan, qué les falta. Entender al público.

¿Internamente se ha hecho lo mismo?

Ese es el siguiente paso, pero como estamos en la Universidad del Valle, aquí todo es muy lento. Ya se empezó, lo está liderando el profesor Érico Rentería. Desde el 2010, no me acuerdo les estoy diciendo que yo necesito un estudio de comunicación interna. Aquí se aplica una encuesta de satisfacción, que se hace desde planeación, para saber más o menos cómo está el clima organizacional. Pero el clima organizacional necesita un componente de comunicación más profundo.

¿Cuáles componentes se midieron con esta encuesta de satisfacción?

Si el trabajador está contento con el salario, con el clima organizacional. Que si utiliza los servicios de bienestar... cosas de ese tipo.

¿No brinda mucha información, entonces?

Para mí no, no mucha. Desde el punto de vista de la comunicación, no lo hace.

¿Qué estudio sugerirías entonces?

Yo quiero un estudio igual al que se hizo, pero que no sea comunicación externa sino interna. Yo quiero saber cuáles son las imágenes de la Universidad del Valle que tiene la gente aquí, los estudiantes, los profesores, los funcionarios en general. Porque a mi manera de ver, o que se ha hecho aquí, en comunicación interna, son solo pañitos de agua tibia. Son estos eventos que te he dicho, pero que no tienen coherencia.

Y esa falta de coherencia interna, ¿afecta la comunicación externa?

Claro que sí. Ese es otro concepto muy importante. Las instituciones, así como las personas, deben tener una coherencia. Debe haber una coherencia organizacional entre lo que comunica y su que hace. Obviamente esto es como algo idílico, utópico, porque la vida está llena de contradicciones y de conflictos. El punto está en cómo los asumes y cómo los manejas. Pero sí se debe tener una mínima coherencia organizacional, y yo tengo la intuición, y hablo personalmente, no en representación de la institución, de que nosotros no tenemos esa coherencia.

Entrevista N°4**Productores Audiovisuales****Nombre del entrevistado: Luis Alfredo Sánchez****Ocupación: Director y productor audiovisual****Estudios: Cineasta****Cuéntame, ¿quién es Luis Alfredo Sánchez Crespo?**

Te voy a resumir un poco mi vida. En el año 2000 me nombraron diplomático, ministro consejero de la embajada de Colombia en Rusia, porque yo hablaba ruso. Desde que me nombraron permanecí cinco años allá. En el año 2006 perdí la pierna por un problema cardiovascular: se tapó la arteria. Al mismo tiempo, mi esposa comenzó a sufrir de cáncer, era una mujer muy fuerte de carácter y físicamente, por lo que siguió trabajando. De hecho, hicimos un documental los dos ya enfermos, un documental sobre la pintora Ana Mercedes Hoyos. Luego, exactamente hace tres años, ella me dijo: “yo ya no quiero seguir viviendo en Bogotá. La situación está insoportable y mi familia materna toda vive en Cali. ¡Vámonos para Cali!”. Yo estoy feliz aquí, compramos un apartamento, mira este es el último documental que yo hice ven para acá. Yo he sido periodista también. Trabajé como periodista muchos años. Trabajé en El Espectador, en France Press y he combinado el periodismo con el cine documental, aunque también he hecho cine ficción.

Yo he ganado premios. He hecho mucho trabajo audiovisual, largos, cortos, y medios. También mucho video institucional, mucho documental institucional. Pero para serte franco, lo que me dio para vivir, fue hacer comerciales. El cine me dio premios, fama y halagos. Pero para vivir y alimentar a mi hija, fueron los comerciales de televisión.

Para ti, ¿qué es la producción?

Hasta donde yo he vivido, la producción es hacer un trabajo, un documental o una película. Hacerlo desde el punto de vista intelectual y económico. O desde el punto de vista de una producción de campo. Conseguir los patrocinadores. Te voy a dar un ejemplo para hacerme entender. Yo hice un documental sobre Álvaro Mutis que se llama Infierno Olvidado. El documental se ha pasado mucho por la televisión y ha ganado premios. Es una producción en conjunto con Francia, Colombia y México; y aun así, yo dure un año armando esa producción, tejiendo esa producción; consiguiendo el apoyo francés, consiguiendo el apoyo mexicano y consiguiendo el apoyo colombiano, un año. Y la película como tal, la hice en seis meses. Es decir que la producción, en el aspecto económico, es todo un trabajo de organización del presupuesto de la película. Organizar para quién se va a hacer esa película, quién la va a financiar, dónde la vas a hacer, con quién vas a trabajar... eso es como en términos generales la producción; eso da para todo.

¿Cómo te interesas en la producción de un proyecto audiovisual?

Los proyectos cinematográficos hay que verlos en un todo. Si tú eres productora, estrictamente productora, tienes que ver si te gusta el guion, si te gusta el director, qué actores vas a seleccionar, y en qué lugares vas a filmar; cuánto va a costar, y si es viable o no hacer esa película, de modo que otra vez es una generalización.

Primero tiene que gustarme el proyecto, el tema, el director; y luego tiene que gustarme el guion, Claro que cuando uno hace comerciales de televisión, si a ti te mandan a decir que la Coca-Cola es mejor que la leche para los niños, lo haces. Porque te están pagando, te están dando un Storyboard y te dicen: “vuelvan esto imágenes: la Coca-Cola es más alimento que la leche”, porque les interesa vender Coca-Cola. Esto como ejemplo. Pero como te digo, antes que todo me tiene que gustar el tema y luego ya escarbo sobre quién lo va a dirigir, qué posibilidades hay de financiarlo, y ahí sí ya me meto en la producción. Hay dos tipos de producción: la producción que consigue el dinero para hacer la película, la de los contactos, teléfonos, cartas; y la producción de campo, que es estar ahí en el momento de rodarse la película. Son dos cosas diferentes.

¿Cómo ha sido la organización del trabajo de producción en tus proyectos?

Te voy a hablar del proyecto de Álvaro Mutis. Trabajé un año en producción porque necesitaba financiar ese proyecto. Me interesaba mucho hacer una película sobre él. Es un escritor que me gusta mucho, que vivía en México. Entonces lo primero que hice fue contactarme con Mutis, es decir, preguntarle si él estaría dispuesto a participar en un documental que yo hiciera sobre su vida y su obra literaria. Él me hizo varias preguntas y después me dijo sí. Entonces primero fui a México a hablar con él y a conseguir financiación; porque 40 años vivió en México; porque le tocó salir huyendo de Colombia en los años 50, para finalmente terminar preso en México por fraude a una compañía de la que era jefe de publicidad aquí en el país.. En México ya tenían algunos contactos. Me ayudó mucho Ramiro Osorio, que fue ministro de Cultura y aquí en Colombia, y es ahora el director del Teatro Julio Mario Santo Domingo en Bogotá. Él es una persona muy conectada en México. Incluso, contactó con la Universidad Nacional Autónoma de México, la para que yo presentara una sinopsis del proyecto, un texto en el cual contaba cuál iba a ser la película y cómo la iba a financiar. Les gustó, y eso fue para mí una salvación porque ellos asumieron los gastos en México: el equipo de rodaje profesional, cámara, sonidista, productora de México, etc. Y me pusieron a disposición el archivo de la universidad, que es un archivo gigantesco.

Yo le había escrito también a la embajada Francesa. Era amigo de una niña que era la jefa audiovisual de la embajada francesa en Bogotá. Esto porque Mutis se crió en Francia, creció en Francia. Él nació en Bélgica, entonces era importantísimo. Además, le iban a dar un premio literario en Francia, importantísimo. Esta fue realmente la razón para hacer el documental. Entonces yo llamo a la niña y me dice que tengo que presentar el proyecto en francés. Me senté y

escribí el proyecto. Los franceses son muy racionales, por algo el racionalismo nació en Francia, entonces son muy precisos por lo que no necesitas echar mucha carreta con ellos. Entonces ella me ayudó con algunas correcciones, y lo mandó formalmente al Ministerio de Cultura de Francia. Recibí un auxilio del Fondo de Ayuda Audiovisual Francés, que se llama el FAVI. Pero hubo un problema. El gasto del presupuesto de Francia debía hacerse a través de un productor francés, que se llevó la mayor parte de mis honorarios.

Luego, en Colombia, conseguí un auxilio de Colcultura, y pues puse parte del dinero obtenido con mi pequeña empresa de video, una productora de comerciales en Bogotá.

Finalmente viajé a Francia, a la entrega del premio a Mutis, Y lo entrevisté en París. Después fui a México, donde él vivía, y logré que el aceptara ir a la cárcel donde estuvo preso, y allí me dio una entrevista muy interesante. Aquí en Colombia también lo entrevisté cuando lo vinieron a condecorar. Yo diría que estuve seis meses haciendo el rodaje, porque tenía que esperar a que sucedieran los acontecimientos. Posteriormente, estuve cinco meses editando y musicalizando. En total, me demoré dos años en hacerla, siendo el productor general de la película, y grabando con una sola cámara.

¿Hubo dirección de arte en esta película?

No hubo dirección de arte porque eso lo maneje yo. Todos los escenarios eran muy atractivos: la casa de Mutis en México es bellísima. El estudio de botero en París, ya te imaginarás. Y aquí filmamos cuando el presidente Gaviria lo condecoró. Yo he hecho películas donde ha habido directora de arte, pero en esta no la hubo.

En una película viejísima que yo hice aquí en el valle, *La Virgen y El Fotógrafo*, como fue un largometraje, con actores y profesionales, tenía que haber un equipo de arte, de vestuario, de maquillaje. Pero para mí fue desagradable esa película. Yo no tengo un buen recuerdo de eso. A mí me dio un infarto agudo al miocardio, dos meses antes de hacerla. Pero ya estaba todo montado, había una productora a la cual Focine le dio la plata y por eso me presionó mucho. Se había traído una cámara ARRI de México, se trajo un sonidista de México, y un actor mexicano; ya estaba todo montado. Entonces al mes y pico del infarto, yo me fui a hacer la película. Sin embargo andaba mal de ánimo y andaba mal de salud, y eso se reflejó en el proyecto. A mí no me gustó la película, pero por ahí anda, ¡qué hacemos!

Yo he sido productor de otras películas que hizo mi esposa. Por ejemplo, *Suave el aliento*, que es una película estupenda, con cámara de Julio Luzardo. Yo fui el productor y ella la directora. En Caracas hice una película con cámara de Sergio Cabrera, que se llama *Vive el color*, por encargo del Museo de Bellas Artes y el Ministerio de Turismo en la época de la Venezuela Saudita. ¡Me pagaron de maravilla! Me acuerdo mucho que llegué donde el ministro y me dijo: “¿cuánto vale hacer esa película?”, y la primera cifra que se me ocurrió se la dije, y me dieron el contrato. El productor, que era judío, después me dijo: “¿cómo es que usted pidió tan poquito?”. Yo cobré por mis honorarios, la primera cifra que se me ocurrió.

Me pagaron muy bien y yo me sentí muy bien pago, pero pude haber cobrado más. En esa época los pensionados derrochaban la plata, la botaban.

¿Cómo era la comunicación entre el productor, el director y el resto de los departamentos?

El canal fundamental de comunicación era el guión. Antes de iniciar el rodaje, con el guión en mano, uno se reúne con la maquilladora, con la vestuarista, con la ambientadora, con el fotógrafo y entonces empieza a tomar decisiones: cómo van a estar vestidos, qué muebles se van a usar, sobre la fotografía, la iluminación, etc. Sin embargo, siempre hay cambios. La película es un organismo vivo, no una operación matemática. De pronto hay cosas que cambian. Pero en general todo eso se hace basado en el guión. El guión es el alma, el cuerpo, el todo de la película. Si no hay guión, simplemente no hay película.

El documental es otra cosa. Uno en el documental lo que cuenta es la investigación. Entonces el documental sí es la investigación, poco el guión. Otra cosa es el plan de producción en un documental. Así sabe uno para qué lugar va y que tiene que ir con conocimiento de causa de lo que va a hacer, no a improvisar.

Hay una herramienta de comunicación que es básica en el cine y en la vida, y es la química en el equipo. Si no hay química en el equipo, no hay nada. Ahí ya depende de las condiciones contra actuales. Si es necesario echarlos, se hace. Yo echo gente en mis películas, los cambio por otros. Porque si no lo hago, es muy difícil sacar un resultado positivo.

¿Qué falencias encuentras en los procesos de producción?

Que no se calculen bien, las horas y los días de rodaje. Uno tiene que calcular. Ahora, si uno tiene el dinero de Hollywood, ya es otra cosa. Si tú calculas una película para hacerla en ocho días, y has pasado ocho días y solo has filmado el 10% de la película, la película ya está jodida. Hay que calcular bien el tiempo y el dinero, saber que te va a alcanzar. Uno no puede lanzarse a una película sin saber nada. Se tiene que calcular muy bien el tiempo que se va a gastar rodando la película, dejando siempre un margen de imprevistos. Si es una película de dos semanas, uno pude dejar dos días imprevistos, que no se alcanzó por alguna razón. Eso en primer lugar. En segundo lugar, que el personal esté dispuesto durante esas dos semanas a estar contigo, que no resulte que a los 10 días, el camarógrafo tiene que irse a hacer otro trabajo, o la actriz tiene un proyecto de televisión. En tercer lugar, el dinero. Estar seguro de que te alcance para el transporte, alimentos, refrigerios, y hasta imprevistos, de pronto que hay que comprar un papel o que hay que comprar de pronto una lámpara que se quemó, por decir algo. Si se accidentó alguna de las personas del equipo, tienes que tenerle un seguro porque si no, te toca a ti asumir los gastos de clínica de esa persona. Todo es la planeación. El trabajo de mesa con el camarógrafo, con los actores, con la vestuarista, con la maquilladora, con la directora de arte, es clave.

Pienso que toda productora de películas, tiene que tener un contador que lleve una relación de gastos. Uno no puede lanzarse a hacer una película sin llevar la contabilidad de los gastos, asegurando que te estés ajustando al presupuesto.

Yo soy de la escuela que filmo en cine. Hoy en día existe el video, y grabé en video también. Pero yo hice muchas películas en cine, y ahí tú tenías que saber cuántas latas de película necesitabas, porque la película no se repara. Película que se gastó, hasta ahí llegó. Luego tenías que mandar esas latas a Estados Unidos o México a esperar el resultado. En la época mía había que ahorrar cinta. El gran cine de Hollywood se hizo sabiendo cuántas miles de películas estabas gastando. La ventaja del video es que puedes poner al actor a repetir diez mil veces una acción.

Respecto al montaje, eso también cuesta. Si es una película de ficción, es más fácil editarla porque el guión te va diciendo qué hacer. Si es documental, gastas cuatro veces más de tiempo de edición, porque en el documental, sólo al momento de editar, tú improvisas según se te van ocurriendo las ideas.

En el Hollywood de los años 30, 50 y 60, cuando comenzó el cine independiente, a los directores no les dejaban editar la película. Eso tenía que hacerlo el editor. Y Hollywood tenía sus editores por dos razones: porque el director muchas veces se enamoraba de un plano que en el contexto de la película sobraba o la hacía más lenta y perdía el ritmo; y porque el productor de Hollywood está pensando en el público, en lo que va a rentar la película, no en la obra de arte. Entonces la edición es clave, uno no puede dejarle la edición a cualquiera.

En el gran cine de Hollywood siempre ha habido una fricción entre el productor y el director, porque el director quiere hacer su obra y el productor sólo le respeta hasta cierto punto; por eso es que los grandes directores, producen sus propias películas, para no tener a nadie que les diga: “quite esto o quite lo otro”.

Ahora la postproducción. Yo he tenido dos problemas de distribución. Con la película, *El oro es triste*, de los años 70. Esa película me la prohibieron porque, para exhibirla, había que tener una autorización de sobreprecio, es decir, que los cines cobraban un sobreprecio si exhibían el corto nacional. Pero no me le dieron autorización porque era muy política. Luego tuve otro problema con un documental que se llamó *Arte y Política*, que era una historia del país a través de la pintura. Tampoco me le dieron el sobreprecio. Y la película nunca se pudo exhibir por televisión. Yo propuse a Focine, cuando lo dirigía María Ema Mejía, hacer tres medio metrajes de media hora y después pegarlos, ampliándolos a 35mm para tener un largometraje. La historia la inspiré en un cuento ruso sobre la guerra civil entre los rojos y los blanco en la Rusia de los años 20. Entonces adaptamos esa historia a la Colombia de los años 50, donde hubo una guerrilla liberal en los llanos. Un día en el Festival de la Habana, yo le mostré ese mediometraje a Gabo, que dijo, no sin mala intención: “¡uy!, esto no le va a gustar a los godos”. Estaba de presidente Belisario Betancur y las nuevas elecciones eran dentro de tres meses entre Álvaro Gómez y Virgilio Barco. Y esa película debía haberla pasado RTI. Cuando yo llegué aquí y pregunté, resulta que me dijeron en RTI: “la ministra Noemí Sanín llamó y dijo que no pasaran nada”. Yo levanté una polvareda. Toda la prensa liberal me utilizó, en cierto modo, para atacar al gobierno de la censura y todo eso. Igual la película nunca se pasó y no se hicieron los otros dos medios.

Recuerdo que me llamó la ministra para que dejara el escándalo, y me preguntó que qué quería. Yo dije: “yo lo que quiero es pasar mi película”. Si eso fuese hoy en día, le digo que me financie otra película. Pero yo en esa época era romántico, era joven.

¿Cuál es la mejor forma de aprender a hacer cine?

Los grandes directores de cine siempre han empezado siendo el cuarto o tercer asistente del director. Esto dice mucho. La mejor forma de aprender a hacer cine, es haciéndolo. Yo aprendí más cuando nos tocaban hacer los trabajos de práctica, cuando iba a Mosfilm, que con la teoría. Es muy importante, sí, la literatura es clave.

Entrevista N° 5**Directores de Comunicaciones****Nombre del entrevistado: Martha Gonzáles****Ocupación: Directora Comercial y Logística****Entidad en la que labora: Camacol Valle****¿Qué tipos de eventos se realizan en Camacol? ¿Cómo es el proceso de producción de estos?**

Nosotros tenemos diferentes eventos, de distinta índole. Algunos abiertos a todo público visitante. Otros en los que sí tenemos localizada la población, y tenemos plenamente identificado quién es el que va a asistir, ya sean una asamblea o un foro de ejecutivos y altos directivos. Para cada uno de los eventos tenemos un plan operativo, donde está cada una de las tareas a realizar, y quién es el responsable de éstas. El ejemplo más grande que tenemos, es la Feria de Vivienda. Antes de iniciar el evento, trazamos el plan operativo. Después comienza una serie de actividades que incluyen desde el momento de la comercialización, es decir, la venta de patrocinios para financiar estos eventos. Vendemos espacios para patrocinios, espacios para plazoletas de comida, y de esta venta se deriva una facturación. Para las operaciones hay que elaborar la orden, hay que generar los contratos y enviarlos con las facturas; hay que cobrar la cartera y finalmente generar los paz y salvos relacionados con esa comercialización. Ahí ya se entra, dependiendo de las tareas, a definir qué es lo que hay que hacer, quién es el responsable, cuál es la fecha límite, es decir, de cuando a cuando se hace la producción. Aquí en Camacol lo hacemos de abril a agosto: la autorización de contratos en julio, el envío de contratos y facturas entre abril y septiembre, y agosto es la fecha límite para generar el cobro de cartera de eso que se vendió. Y así mismo le vamos llevando un control, de si la tarea está en ejecución o sigue simplemente pendiente. Algunas veces esto se le hace horarios, no siempre es necesario, pero es positivo tener un cronograma de trabajo, dividido visualmente por una regleta de colores, de manera que cada actividad puedas partirla entre lo proyectado y lo ejecutado; y a la vez se puede manejar por días, semanas o quincenas. Esto sirve incluso para hacer un posterior análisis cuando termine el evento, y tomar correctivas para el próximo.

¿Cómo se lleva a cabo la publicidad y venta de la Feria de Vivienda?

En nuestro caso, contemplamos aspectos como el manejo de bases de datos para el envío de información. Victoria Gómez, que es la encargada del área de comunicaciones, ordena la elaboración del plan y lo pasa a gerencia para su aprobación. Para esto es necesario ponerle un día y una hora. Y ahí ya se envían las invitaciones y toda la parte publicitaria. Después viene el proceso del montaje que tiene una serie de tareas, como cotizar proveedores, coordinar el montaje de Expovalle, interventoría y requerimiento de expositores, conseguir el personal operativo, hacer seguimiento de personal operativo, coordinar montaje de la sala de prensa,

conseguir proveedores de almuerzo, proveedores de alimentos para la plazoleta de comidas... y cada tarea tiene un responsable, una extensión y una fecha. El tema de publicidad lo maneja comunicaciones: diseñan el plan de medios, lo socializa, lo ejecutan, le hacen seguimiento; también se encargan de los boletines informativos y los e-mails, de las escarapelas, de aprobar artes para impresión, de la elaboración de piezas publicitarias, etc. Para la venta de piezas publicitarias, tenemos un portafolio en el que ofrecemos algo y por ello recibimos una contraprestación. En este describimos ese patrocinio y le ponemos un precio al cliente, un precio de venta en el que se incluye el valor de la presencia de marca. Similar se podría hacer con los apoyos que se necesitan en la producción de un audiovisual: creas un render de la imagen y empiezas un juego con el cliente.

¿Qué se vende en el portafolio?

En nuestro portafolio vendemos el espacio a Comfandi, por ejemplo, para que haga patrocinio de su marca y tenga el derecho de entregar los suvenires. Para eso, yo voy mostrándolos espacios y la gente ya se lleva una idea; tengo que ser muy cuidadosa en lo que ofrezco porque después tengo que cumplirle al cliente con ese producto. Yo sé que hay momentos que todo no me lo compran, entonces construyo el portafolio con todo lo que yo posiblemente puedo vender, pero como sé que todo no lo vendo, entonces yo inicialmente lo pongo como si lo vendiera, y así voy teniendo planeado todo. A medida que se va vendiendo, vamos mirando cómo está quedando y eso nos va dando un orden. Esa es mi guía para saber lo que me queda: lo puedo ver en el portafolio porque lo tengo marcado. Con esta venta empezamos a interactuar con la firma de un contrato para que comunicaciones pida arte o verifique vídeos, y yo le recalco qué fue lo que compró esa empresa, y así llevo un control de recepción. Empiezo a dejar registrado quién me compra y qué me compra, y les llevo la información a los demás para que puedan tener el dato. La niña de comunicaciones cómo sabe qué piezas tiene que diseñar, ese mismo día yo le actualizo su archivo.

¿De qué manera se inmergen todos en este proceso de producción?

Una vez se hace esto, hacemos un ejercicio de socialización donde citamos a todos los implicados, para mostrarles el plan operatorio. Este se ajusta entre todos y se cuadran reuniones periódicas para hacerle seguimiento. Nosotros vamos definiendo si están en ejecución o si están pendientes. Unos días antes del evento, nos reunimos y miramos cómo vamos. Cada persona, dentro de lo que hace, lleva sus propios esquemas de control. Con esto no se pierde nada, no se olvida nada, porque todo queda documentado. Si posteriormente se necesita colocar algo más, se va agregando. No existe una norma que diga que debe ser así; cada quien lo adapta a sus necesidades. Es realmente sencillo, porque cuando las cosas se dejan en la cabeza, se pierden. Sin embargo, para esto hay que ser amplio y tener plan b, y hasta un plan c.

¿Cómo crees que se pueda adoptar este tipo de procesos en beneficio de la producción audiovisual?

Deben hacer el ejercicio juicioso de sentarse a pensar qué tanto es lo que pueden vender. Ahí surgen sacar ideas que antes no se les habían ocurrido. Yo aprendí en la universidad, cómo se le saca plata a una película con el tema de publicidad de marcas. Sin embargo, no es sólo dejarse llevar con esos temas del canje. Hay cosas del canje que sirven, pero uno necesita billete para producir. Aprendan a compartir eso: manejen una parte en canje y una parte en efectivo.

Entrevista N°6**Productores Audiovisuales****Nombre del entrevistado: Oscar Campo****Ocupación: Profesor universitario, director y productor audiovisual****Entidad en la que labora: Universidad del Valle****Estudios: Comunicación Social****Cuéntanos un poco sobre tu trabajo.**

Bueno, yo hago películas de diversos tipos. He hecho películas de ficción, largometrajes, cortometrajes; pero fundamentalmente hago documentales, es lo que mejor sé hacer. De pronto, también soy profesor del área de escrituras de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle. He dirigido una especialización en escrituras audiovisuales, y dirijo ahora el diplomado internacional en documental de creación. Tengo un master en guión cinematográfico, que hice en España; y de momento tengo cuatro proyectos en los que estoy trabajando.

¿Cómo se puede definir a un productor audiovisual?

Lo que pasa es que, para comenzar, no es esencial, porque es una figura que existe dentro de la organización de la producción que ha traído distintas épocas. En el caso colombiano, ese rol del productor ha estado asociado a las posibilidades que ofrecen el Estado y el mercado. El Estado a través de concursos de los cuales, las personas que han ganado esos concursos, han logrado hacer unas películas; y el mercado le ha apuntado, no a la producción de cine, sino a la producción televisiva, a través de grandes cadenas televisivas como RCN y Caracol. Antes existían en los canales públicos, y también en los canales regionales. Ahora también hay pequeñas productoras privadas que acatan como lo que son. Entonces, toma un rasgo de actividades y actividades pro épocas. Por ejemplo, cuando yo comencé a hacer películas, finales de los años 80, en la época de Mayolo, Ospina y el *Caliwood*, en la ciudad no había empresas de producción. Lo que había eran pequeñas empresas que producían audiovisuales, es decir, sonovisos educativos y algún material en video educativo. Después, con la aparición de Telepacífico, aparecen pequeñas empresas ligadas a este, en calidad de co-productoras. Telepacífico llegó y generó toda una revolución audiovisual en la región, por la cantidad de dinero que se utilizaba para hacer audiovisuales. Cuando trabajé en Carvajal, durante cuatro años haciendo programas educativos para los trabajadores, se hacía mucha publicidad. Había gente que tenía empresas de publicidad en las que hacían cosas, pero estaban las otras pequeñas empresas que trataban de hacer cine. Después aparece Telepacífico con un presupuesto grandísimo. Entonces se abre la posibilidad de que muchas personas tomen los audiovisuales como una actividad profesional a la que se puedan dedicar. En el caso de nosotros, en la universidad armamos una productora. Teníamos unos cuatro o cinco programas en Telepacífico. Eso funcionaba en el CREE, y había gente que vendía

pauta publicitaria, porque Telepacífico no financiaba los programas. Después de eso, se quebró todo ese modelo y viene Telepacífico como una co-productora, con una bolsa mayor de nueve mil millones de pesos, que es algo muy grande para lo que se mueve en la región. Por lo tanto, el productor ha estado ligado a los cambios que ha habido en el mercado y los cambios que ha habido en la región, en las políticas del Estado.

¿Cuáles han sido estas políticas?

Yo creo que en el caso del Estado, han sido básicamente dos: la política que ha tenido con respecto a la financiación de proyectos de largometrajes y cortometrajes cinematográficos en la época de Focine. Esta se interrumpió en el año 89, y volvió a aparecer en el año 2002 – 2003, cuando se filma la película *El Rey*, de Antonio Dorado. Durante todo ese periodo, lo que predominó fue el trabajo que se hacía con Telepacífico a través de productoras. En este momento creo que ya hay productoras de cine más consolidadas, que participan en convocatorias y se ganan los premios, porque ya hay una discriminación de montos, de acuerdo a la experiencia que tengan estas. Hay unas productoras que se ganan tres mil millones de pesos, porque ya tienen dos o tres largometrajes hechos. Hay otras que participan por seiscientos millones, o por el premio de doscientos millones para largos. Estas productoras son más pequeñas. Tienen una organización distinta del trabajo. De pronto no tienen un grupo de personas permanentes, sino que tienen personas que cumplen diversos roles, no solo el de productor, sino otro tipo de roles. Ahora también, digamos que hay empresas que hacen trabajos para la industria, pero que no son necesariamente cinematográficos, sino que es más un trabajo de multimedia empresarial.

¿Cómo funciona esto en las productoras audiovisuales más consolidadas?

La del Club 64 A Films, Contravía Films, Fosfenos y la de Jhonny Hendrix, casi todas funcionan con un productor ejecutivo que consigue recursos, una persona que puede la misma que los junta para cada proyecto. No tienen personajes permanentes ahí, a no ser que tenga varios proyectos a los que les estén trabajando. Por lo general, son gente que ellos han conocido en el trabajo y que enganchan para sus proyectos. Pero no funciona a través de hojas de vida.

¿Cómo ha funcionado esto en tus trabajos?

Casi todas mis películas las he hecho como independiente, y con la Universidad del Valle porque soy profesor de la universidad. Entonces, de alguna forma es una empresa, pero la relación no es empresarial, sino que se trata de la academia, consiguiendo dinero y posibilidades en el mercado para poner trabajo. Esto lo hago desde el año 90. Antes trabajaba con una productora que era Berta Carvajal, la misma productora de Mayolo y Ospina, con la que hice dos cortometrajes. Era una de las grandes productoras de Colombia en ese momento. Ella estudió comunicación social

en la Universidad del Valle, era de mi curso, entonces éramos amigos. Ella montó su productora, que se llamaba Producciones Visuales, en la que también participó Fernando Berón, que fue profesor de nosotros. Estaba también Lina Hleap, que era la esposa de Fernando. Ellos produjeron *La Mansión de Araucaima*, varios cortos de Mayolo, *Carne de tu Carne*, y yo hice dos medimetros de Focine con ellos. Al lado de esta estaba la productora de Pascual Guerrero, que hizo *El lado oscuro del nevado*, e hizo *Tacones*; y ella proveía mucho equipo para hacer comerciales de televisión. En esa época en donde más se hacían comerciales de televisión era aquí en Cali, porque se concentraba más la industria internacional. Luego casi todas se marcharon. En las ciudades ha habido como una especie de metropolización de Bogotá, que es el lugar donde se hacen negocios cara a cara, donde la gente se puede ver en reuniones u oficinas para hacer negocios; y estas ciudades quedaron cada vez más relegadas.

¿De qué manera te iniciaste como cineasta?

Cuando comencé a hacer películas, los únicos que hacían películas acá eran Mayolo y Ospina. Yo había sido alumno de ellos y de Andrés. Había estudiado comunicación y me había dedicado a la publicidad por un tiempo. Pero lo que realmente hacía en mis momentos de ocio era escribir guiones; escribí como cinco guiones, dos de largometraje con Fernando Vélez. Él fue profesor de la Universidad Nacional y había sido el camarógrafo de *Agarrando pueblo*. Fernando tenía unos libros de cómo se hacían guiones en esa época y a partir de esos libros nosotros nos dijimos: “pues si Mayolo y Ospina pueden hacer películas, ¿por qué nosotros no podemos hacer películas también?”. Entonces comenzamos a estudiar esos libros y a escribir guiones de mafia, porque casi todos consumíamos drogas y estábamos muy ligados al narcotráfico por el hecho de ser consumidores. Recuerdo un guion sobre antropológicos, unos mitos del Amazonas. Después de eso, me fui a Bogotá a hacer publicidad y a escribir guiones que nunca se hicieron. Sin embargo, como existía Focine, la gente contrataba un guionista o sino a veces hacía de asistente de dirección. A mí me contrató Guillermo Caña e hicimos una serie de la costa. Después estuve trabajando con Pepe Sánchez en uno de los programas que él tenía. En el año 1985 tenía una gran cantidad de guiones, que decidí mandar a los concursos de Focine, y ese año me gané tres guiones de cortometraje y un guión de largometraje, de los cuales sólo hice dos de los cortos; y el largo me quedé sin hacerlo porque se acabó Focine. Era un guión que se llamaba *Pintado de Negro*, sobre jóvenes drogadictos de la Universidad del Valle que comenzaban a montar una pequeña empresa de droga. Era muy cercano a lo de Víctor Gaviria, pero no era una cosa de barrio bajo, sino que en ese momento, en Cali, había mucho restaurante que era de la mafia, de la gran burguesía, pero en la parte de atrás siempre habían solares donde llegaba la gente a consumir droga.

¿Quién o cuál era la productora de tus proyectos?

Yo nunca intenté hacer una productora porque eso costaba mucho dinero e implicaba tener una vaina en la cámara de comercio, pagar unos impuestos y tener una actividad permanente para conseguir dinero y pagar a la gente que estuviera trabajando ahí permanentemente. Lo que yo hacía era entregarle mis proyectos a gente que producía, a gente que ya tenía productoras; pero fundamentalmente fue con Berta Carvajal que trabajé, siendo yo el director. Berta era una persona que tenía cierta importancia social en la ciudad, casi toda la gente que hacía cine en ese momento eran burgueses. Cuando la Universidad del Valle se metió a hacer películas, prácticamente democratizó el medio. Pero antes, los productores eran personas que tenían dinero. Berta Carvajal tenía dinero. Su esposo era el dueño de la inmobiliaria más grande que había acá, y que por ello tenía relaciones importantes en Bogotá, y se consideraba que era una persona a la que se le podía confiar el dinero. No a cualquiera se le pude dar dinero para hacer una película. También a productoras bogotanas les entregué proyectos. Guillermo Calle tenía una productora, que fueron los que hicieron *Rodrigo D*. Yo le entregué Pintado de Negro a ellos, pero fue lo peor que pude hacer, porque en determinado momento a él le toco decidir si hacía la mía o si hacía *Rodrigo D*.

¿Por qué elegiste esta productora?

Una película no se trata sólo de dinero, sino de determinados espacios, locaciones, colaterales; y esto solamente lo podía hacer gente que se moviera en los clubes. Una persona productora no podía ser alguien que no tuviera ese tipo de relaciones. Después, el dinero del Estado va generando otro tipo de relaciones. Pero en la década de los 80 en Cali, el cine era de muchachos burgueses. Luis Ospina era hijo de los dueños de una empresa que hacía piscinas en todo el país. Venía del Colegio Berchmans. Carlos Palau era heredero de una fortuna de gente que tenía haciendas cañeras en todo el Valle del Cauca. Yo pude dirigir porque Fernando Verón era profesor mío de cine, y con Berta Carvajal, eran los dueños de la productora Producciones Visuales. Uno de los guiones míos ganó en Bogotá, se llamaba *Valeria* y lo presentamos con él como director, porque él había estudiado en Los Ángeles. En ese momento los únicos que podían dirigir eran personas que habían estudiado fuera del país, como en Los Ángeles o en los países comunistas. Por ejemplo, Lisandro Duque había estudiado en Alemania, Jorge Alfredo Sánchez venía de Rusia y puso una productora en Bogotá, con su esposa rusa. Yo fui el primero de clase media que decidió hacer otra cosa, debido a que toda la gente de Cali giraba en torno a Mayolo u Ospina. Ellos eran como satélites: las hermanas Vázquez eran sus montajistas o scripts, Sandro Romero les ayudaba a escribir guiones y a animar las fiestas. Todos tenían una función dentro de esas productoras que trabajaban muchísimo. Y por eso también el consumo de drogas era altísimo. Eran parches que ya se volvían como familias: se reunían en las casas y tenían fiestas; era una élite cultural dentro de la ciudad.

Yo venía trabajando con ellos. Yo no soy burgués, soy de la clase media caleña de San Fernando, y estudie comunicación social aquí, en la Universidad del Valle. Pero Fernando Verón que sí era un señor burgués, quiso dirigir *Valeria*. Sin embargo, por asuntos de droga, terminé dirigiéndola yo. Pero yo no sabía dirigir cine, entonces trajeron gente que sí había hecho películas, para que trabajaran con mi guión. Trajeron a Felipe Aljure que en ese momento acababa de llegar de estudiar cine en Inglaterra y trabajó conmigo. Todo el equipo que venía de rodar *La Mansión de Araucaima*, terminó de rodar y siguieron trabajando conmigo. Esa fue mi primera película y fue lo que me puso en el estatus de director. Ya había hecho guiones y películas en Súper-8, hacía comics que eran como pelculitas que circulaban en grupos de drogas, muchachos que consumíamos drogas. Pero fue *Valeria*, la que me posicionó como director.

¿Cómo fue el proceso de producción de *Valeria*?

Ellos sabían que yo no sabía hacer películas, pero que de todas maneras era una persona pilosa. La otra cosa era que tomábamos drogas distintas, ellos metían cocaína, a mí me gustaban las pepas. Yo venía de la pandilla de Andrés que era una pandilla más droga, más de calle. Ellos eran de la publicidad; entonces teníamos distintas cosas en la vida, y en ese rodaje peleamos horrible por cosas de ritmo. Ellos venían de un ritmo profesional altísimo y todo lo hacían rapidísimo. Recuerdo que Felipe Aljure me proponía diez planos mejores al que yo le decía. Pero claro, al final cuando vi la película, no era mi película. Ni yo la entiendo todavía. A mí no me gusta verla porque es una cosa que no es mía. Por ejemplo, yo me iba a tomar una gaseosa por ahí y cuando volvía ellos ya estaban rodando, se inventaban un plano y empezaban a rodar. Yo me acuerdo que yo no tenía mucho trato con la gente, trataba a los técnicos como una mierda. Venía de una cultura de calle, si alguien me jodía yo le pegaba una patada; no tenía esas cosas burguesas de saberse comportar.

¿Qué vino después de eso?

Después comencé a hacer películas. Trabaje en muchos lugares, en Bogotá. En esa época necesitaban un profesor de guión acá en la Universidad del Valle, entonces yo di un curso de guión por el que se rebotaron los estudiantes. Había otros dos profesores, pero Jesús Martín dijo: “si al que están jodiendo es a él, es porque él es el que está trabajando; porque a los otros no los están jodiendo”. Sacaron a los otros dos profesores y me dejaron a mí. Yo sabía hacer películas, yo sabía escribir guiones, yo armaba los grupos de trabajo. Si me gustaba un guión, terminaba haciendo la película con ese guión. Y metí eso de que en el taller de audiovisuales se hicieran películas, de que dejáramos de lado lo que se hacía en ese momento, que eran prácticas periodísticas en el CREE, nada serias sino como pequeños ejercicios. En esa época todavía estaba Mayolo, Ospina, y todo su grupo de trabajo en la ciudad. Cuando hacíamos trabajos en el taller yo vivía era de lo que trabajaba en publicidad, pero cuando hacíamos esas pelculitas, llamaba a todos estos amigos para que ayudaran a hacer las películas. Mayolo y Lucho

Hernández ya comenzaban a hacer unas cosas en el SENA. Entonces lo que hice fue armar grupos de trabajo con profesionales y con gente de la universidad; aunque en ese momento no pensaba en quedarme en la universidad, no me interesaba, sólo seguí dando mi curso.

De pronto aparece Telepacífico y me inventé *Rostros y Rastros*. Yo había visto los otros dos documentales que estaba haciendo Luis Ospina, uno que era *Antonio María Valencia*, y el otro que era *Ojo y vista, peligra la vida del artista*. Ese no lo había podido terminar; entonces yo le dije: “Poncho, terminá ese trabajo y se te paga; y que ese sea el programa que se presente con el proyecto de *Rostros*”. Dirigí el espacio durante dos años. Lo que hacía era inventarme proyectos. Me inventaba cosas e íbamos y las hacíamos, todo el año en esas. Después metí a Toño y a Lucho. Toño en ese momento entró como editor, y durante dos años hicimos una cantidad de cosas. Ganamos 17 premios nacionales e internacionales y el programa aparecía posicionado muy fuerte, porque era la única parte en donde se estaba haciendo cosas, ya que se había acabado Focine. Hacer películas con Focine era muy complicado, tenía tres días de rodaje y tres días de montaje, ¡eso era carísimo! Las cámaras eran muy caras y las editoras costaban 40 o 50 millones de pesos en esa época. En la televisión era un equipo más barato y más liviano que el cine, pero seguía siendo muy caro. Nadie podía tener un aparato de esos en su casa, entonces yo los llamaba y les decía: “ve, si querés hacer una película de tres días de rodaje, tres días de edición, una vaina de 25 minutos, se te paga tanto, un poquito”, y la gente lo hacía por compromiso, porque muchos no habían logrado hacer películas en la época de Focine. Terminamos haciendo unas cosas buenísimas, debido a que se tenían ganas de hacerlas. Después vino el relevo, casi todo el mundo se fue para Bogotá y el relevo paso a manos de los estudiantes de comunicación social. En ese momento a mí me echaron.

¿Qué ideas te atraen para hacer una película?

Nosotros al principio hacíamos cosas muy underground. Trabajábamos con locos, artistas, travestis, putas, la salsa. Pero después me vinculé más a la universidad y al trabajo de Jesús Martín. Los investigadores Sonia Muñoz y Sergio Ramírez venían trabajando una antropología con sectores de sociología, llamados estudios cualitativos con etnografías, entonces decidimos adaptar la forma de trabajo a los trabajos que se hacían con los estudiantes, es decir, investigación en la parte etnográfica y experimentación en la parte audiovisual. Esta experimentación quería decir que fundíamos de todo: informativos con experimentales, con cine directo que casi no se había visto tampoco en el país. Como resultado, salieron una gran cantidad de trabajos híbridos, raros, muy locos, unos buenos, otros malísimos; y comenzaron a hacerse réplicas de esas cosas en Medellín y en Bogotá. El precedente de todo esto era un programa que se hacía en 16 milímetros, pero *Rostros y Rastros* es el primero que se hace como una vaina urbana, con una mentalidad universitaria. Entonces durante toda la década de los 90, nosotros tuvimos una influencia muy fuerte en la televisión pública del país. Ya al final de la década comienzan a traerse grandes documentalistas del mundo, comienza a llegar la escuela francesa, y vimos que lo que nosotros hacíamos no era documental; y ahí me echan de *Rostros y Rastros*.

Llegó una profesora, Margarita Londoño, diciendo que eso no tiene nada que ver con periodismo. Sin embargo, Jesús Martín sí le apostaba a eso, él le apostaba a dos cosas que eran muy importantes: utilizar la televisión como una forma de dialogar con la escena pública, produciendo cosas desde la universidad, con pensamiento universitario, pensando la región y pensando las comunidades más cercanas para que la gente pudiera ver y se identificara con eso; y por otro lado, al trabajo de experimentación, es decir, lo que había en periodismo era muy pobre y había que comenzar a experimentar con otra cantidad de cosas. Pero Margarita dijo que no, que eso no era creativo, que eso no era nada, que debíamos manejar información pura, ser una Escuela de Periodismo, de Comunicación Social – Periodismo; y pidió la dirección del taller de audiovisuales que hasta ese momento la tenía yo a pesar de que no era nombrado. Ella pidió acabar con *Rostros y Rastros* y entró a dirigir la programadora de la universidad. Lo primero que hizo fue coger el programa, que lo teníamos los jueves a las 7:00 pm, el mejor horario con una audiencia altísima del 25 %, y pasarlo para los viernes a las 10:00 pm. Nadie lo volvió a ver. Ella pidió que me sacaran, ya que iba a ser un programa informativo, y no había cabida para esa gente de cine chiflada. Ella tenía dos programas periodísticos; y había otro profesor, Fernando Calero, que tenía un programa radial los viernes. Pese a esto, nosotros habíamos arrasado con todos los premios en esos dos primeros años. Entonces Jesús dijo: “bueno, si esto es lo que está resultando y estos están saliendo con estos programas que no los ve nadie, ¿cómo vamos a acabar con lo que hay?”, y me pusieron a mí en el puesto de ella, quedé remplazándola. Sin embargo, también quedé por fuera de *Rostros y Rastros*. El programa lo tomó otra persona, pero se fue a pique porque yo era el que tenía los contactos, yo era el que pertenecía a la gente de cine. Lo que hacíamos nosotros con esos programas era que nos reuníamos los viernes en Convergencia, un sitio que quedaba en donde ahora está El Rincón de Heberth, y empezábamos a rajar y volver mierda el trabajo del otro. Pero eso generaba movimiento, se volvía una comunidad más grande que el parche de cine. Este ya era un parche gigante, de todos los colores y de todos los sectores sociales. Entonces, cuando me sacaron a mí, que era el que ponía a circular todo eso, meten a Diana Vargas. Ella lo que hace es poner a trabajar a cinco para que hagan todo, pero estamos hablando de hacer 28 documentales anuales, entonces no podía; ella no entendió como era la mecánica del trabajo, que era un parche con libertad total, la gente podía hacer lo que se le daba la gana.

Después viene Moreno y Navas que comienzan a trabajar en otros espacios. En ese momento llega el videoclip y el video arte aquí a Colombia. Ellos comienzan a utilizar el videoclip para hacer sus trabajos y después comienzan a hacer documentales en forma de videoclip; entonces el documental comienza otra vez a tener una aparición importante, sobre todo aquí en Colombia, y ellos se posicionan como realizadores.

Ya luego me dediqué a trabajar audiovisuales desde la docencia. Para eso tenía que estar enterado de todo lo que se estaba leyendo. En ese momento la carrera era muy teórica, entonces me llegaban los estudiantes con una cantidad de problemas que venían desde la teoría, y me tocaba ponerme a leer toda la teoría y estar muy pendiente de qué era lo que estaba pasando en el

mundo audiovisual. Fue una época donde me puse a estudiar y a profundizar un poco más en la teoría y en especial en la teoría cinematográfica.

La relación de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle, nunca se ha definido con el comercio ni con el mercado, sino con el Estado. Eso ha implicado construir todo un aparato de producción en función de ese tipo de propuesta, de pensamiento académico universitario insertado en la comunidad. Yo creo que hemos avanzado mucho en eso. Cuando yo empecé a estudiar aquí, la gente terminaba haciendo las mismas cosas de siempre: el noticiero igualitico a los noticieros, las películas que parecían telenovelas. Pero lo que ha sucedido durante estas dos últimas décadas, es una producción de pensamiento desde la universidad, un pensamiento audiovisual.

¿Cuáles son las productoras de cine que hay ahora en la ciudad?

Cuando aparece el cine del año 2002 – 2003, sale la película de Toño y él crea su productora. Después yo hago mi película con Lina Hleap, Papeto logra meter su proyecto y crea Contravía Films y mete el de William Vega. Por otro lado estaba Jhonny Hendrix, en donde todos son productores de cine, y ganan siempre premios en cinematografía.

¿A qué le apuntan estas productoras?

Contravía Films le apunta a un segmento internacional de festivales, donde ellos ya están acreditados y consiguen dineros para logran circular en festivales. Esta el parche de Carlos Moreno que es de Cali pero trabaja en Bogotá, y hacen películas que siempre van a terminar en Sundance, moviéndose en el mercado americano. Andy Vice son niños de la gran burguesía de Cali, lo mismo que los Guerrero, y hacen producciones internacionales con Perú, con Estados Unidos, con todo. Esta productora es la más grande que hay en Colombia. La otra es 64 A Films que comenzó aquí en Cali. Ellos hicieron *Perro Come Perro*, y co-producen también televisión. A partir de la Ley de Cine, aparece una cantidad de pequeñas productoras que fácilmente crecen y se vuelven gigantescas. Fosfenos tiene todo el apoyo de Rincón, que es el de Parquesoft; son las sobrinas de él y es un modelo de producción totalmente distinto. Y hay otras pequeñas productoras de estudiantes de aquí de la Universidad del Valle, o de la Universidad Autónoma de Occidente, o de la Javeriana, que se están armando en la ciudad y se le miden a todo. Hay gente que está produciendo multimedia. Una cosa es como hace las películas Moreno, de una forma más industrial, y otra es como las hace Contravía Films, que son tipos de películas más amateurs, historias que se acercan más a la modernidad cinematográfica europea. La productora de Papeto se insertó en la producción de cine de festivales, la de Moreno funciona en una franja de mercado más amplia, la de Fosfenos trabaja con películas documentales e infantiles, y también largometrajes de animación.

¿Cuáles son los errores o faltas que se están cometiendo en la producción audiovisual?

Como no ha sido un rol de muchas posibilidades, nosotros no le hemos dedicado un espacio adecuado a la producción. Hay un trabajo de producción que es mínimo, que se aprende muy rápido en Telepacífico y en productoras pequeñas. Pero ya como una vaina de estudio de producciones grandes, no le hemos encontrado mucho sentido hasta ahora, a pesar de que hemos intentado meterlo dentro de la carrera. Diana Cuellar, por ejemplo, y Gerylee Polanco han estado aquí con eso, pero no podemos inflar costales. Nosotros le hemos apostado a un modelo donde la Escuela se hace proyectos interesantes, y ahora le queremos apostar a un modelo donde haya una producción generalizada de guiones, se realicen los mejores guiones y se surtan a las productoras de la ciudad con buenos proyectos de largometraje. Para eso se ha creado el diplomado, y ahora vamos a crear la maestría en escrituras, que va a estar centrada en producir proyectos cinematográficos, desde el guión hasta la presentación.

Entrevista N° 7**Directores de Comunicaciones****Nombre del entrevistado: Paola Madiedo****Ocupación: Gerente de comunicaciones de imagen corporativa****Entidad en la que labora: Club América de Cali****Estudios: Comunicadora social****Para iniciar, nos gustaría que nos hablaras de ti y de tu trabajo.**

Yo soy egresada de la Universidad del Valle, de comunicación social. En el año 2001 empecé a trabajar, dos años antes de salir de la universidad. Estaba enfocada hacia la presentación y la producción de programas de televisión. Trabajé con una programadora que ya no existe, que se llamaba JR y Crear Televisión. El primer trabajo que hice fue para las TV Ofertas. Es chistoso porque uno dice: “¡uy!, para las tv ofertas”, pero la verdad eso me dio herramientas para desenvolverse en una transmisión en vivo, para poder hacer la presentación de los eventos, y para tener facilidad en la elaboración de ideas, frases y discursos, buena capacidad de improvisación. Por eso yo siempre he dicho que uno nunca debe menospreciar ninguna de sus experiencias profesionales, porque de todas se aprende algo y todas te enriquecen como profesional y como persona. De hecho, cuando uno sale de la academia, encuentra que hay muchas situaciones que desconoce o sobre las cuales no sabe cómo comportarse, cómo reaccionar, sino que eso simplemente se da en el ejercicio o en la práctica del ejercicio; entonces eso fue bastante valioso para mí. Paralelo a eso, también hacía producción de programas musicales especiales con entrevistados. Luego empecé a hacer un programa de toros, pero era como la reportería, que fue algo que exploré muy poco. Después empecé a trabajar en un programa deportivo con Jairo Chávez Ávila y Jorge López, Impacto Deportivo, y pues ahí también tuve acercamiento con la reportería. Estando allí se dio la oportunidad de llegar al Deportivo Cali como jefe de prensa. Recién estaba comenzando el tema de las páginas de internet, se estaban incorporando en las empresas y pues, obviamente, en una empresa deportiva es una herramienta bastante útil. Ahí estuve 10 años, primero como jefe de prensa, después como coordinadora de comunicaciones y finalmente como directora de comunicaciones y mercadeo. Tenía diferentes áreas a cargo. Después me fui a trabajar en la parte social y de protocolo con el Mundial Sub 20 de Fútbol de 2011. Luego estuve trabajando con agencias de comunicaciones, manejando diferentes clientes, eventos, el tema de *freepress* para diferentes empresas. Y ahora estoy aquí, en el América de Cali, donde ya llevo un año y medio como gerente de comunicaciones de imagen corporativa y con algunas pinceladas en el área de mercadeo.

¿Qué función cumple un comunicador social en las organizaciones?

Lo que te voy a decir, lo hago tras 15 o 16 años de experiencia y teniendo en cuenta toda la evolución que han tenido los medios de comunicación. Cuando yo empecé en el Deportivo Cali,

fue sólo porque se necesitaba una persona en el área de comunicaciones. Pero yo me sentía como la niña fea, la que botan en el rincón, la que tienen allá y la necesitan, pero que no saben cómo qué ponerle a hacer. Sin embargo fue una experiencia muy bonita porque ese cargo prácticamente lo hice yo allá. Al principio ellos creyeron que sólo era hacer un comunicado y pasarlo por fax a las diferentes emisoras, o llamar a los periodistas para que fueran a la rueda de prensa. Entonces finalmente es uno quien empieza a validar su rol dentro de las empresas. Hoy en día las empresas ya se han dado cuenta que el papel del comunicador es realmente fundamental, no solamente porque las comunicaciones son hacia afuera sino que hay que mejorar las comunicaciones internas. Se ha formalizado el tema de las comunicaciones al interior de la organización debido a que cuando hay una buena comunicación, fluyen las cosas y así puede haber una buena sinergia de todas las áreas, para poder proyectar la empresa al exterior respecto a la relación que se tiene con sus públicos y con sus públicos de interés.

¿Cómo es esto de las comunicaciones internas?

En la parte interna hay que organizar lo que te digo. Inicialmente, las empresas trabajaban las comunicaciones de una manera muy informal, y no se dan cuenta que desde ahí parte todo. Se debe organizar el flujo de la información de tu empresa, para saber de qué manera vas a interactuar con las demás áreas. En la planeación estratégica es fundamental que haya una comunicación fluida y una comunicación formal. Generalmente, las empresas tienden a hacer la comunicación voz a voz, y no se dan a la tarea de establecer cuál es esa dinámica de comunicación. Entonces para poder tener una buena proyección de tu empresa al exterior, primero hay que tenerla organizada. Para esto se crean estrategias de comunicación al interior y al exterior; se formaliza la manera de presentación de las cartas, de la circular; la manera de hacer un correo electrónico; la elección de voceros, saber quiénes están autorizados o no para hablar, y de qué manera deben comunicar. Todo esto es importante tanto en la parte externa como en la parte de comunicaciones internas. Digamos que por ahí empieza todo.

¿Cómo legitimaste la comunicación interna en el Deportivo Cali?

En aquella época hubo que valerse de agentes externos, porque muchas veces no se legitima lo que se tiene adentro. Tuvimos que valernos de consultores para poder hacer el ejercicio y que la misma empresa le dé la validez que tiene. Se hizo un diagnóstico de lo que se tenía, de cómo se hacía la comunicación, de cómo era la comunicación entre pares y directivos, y se establecieron las estrategias de comunicación, a partir del plan de comunicación. Se organizó de manera tal que la comunicación entre un área y otra era a través de correos electrónicos, que debían ir dirigidos a tal persona, como al gerente o al jefe inmediato, y a las personas que están involucradas en la situación; se fortaleció el tema de las carteleras, porque no todos tenían acceso al computador. Entonces ya se buscaba la forma de hacer una cartelera llamativa, una cartelera que la gente lea; de hacer boletines internos para tener a la gente informada acerca de las

situaciones que están ocurriendo en la empresa; de realizar charlas para que la gente se fuera familiarizando con eso, porque formalizar la comunicación dentro de una empresa que no está acostumbrada a ello, es un poco dispendioso.

¿Cómo defines la comunicación organizacional y cuál es su importancia?

La comunicación organizacional es la forma de relacionarse de determinada manera, que contribuya al buen desarrollo de toda la dinámica empresarial. Es importante porque desde que haya claridad en los mensajes a transmitir y en las políticas que tiene la empresa, así mismo va a funcionar tanto a nivel interno como externo. Es mantener el tema de intercomunicación entre las áreas, y cómo lo utilizamos para que la empresa funcione de una buena manera.

¿Cuáles han sido los cambios que se han evidenciado en la comunicación organizacional?

Ha habido muchos cambios por los nuevos medios de comunicación y por las nuevas formas de comunicar; no sólo por las nuevas herramientas que se tienen, sino porque hoy en día el tema es que cualquiera puede informar, cualquiera puede comunicar. Pero pienso que todo tiene que estar muy bien establecido, precisamente porque en esa dinámica de que cualquiera puede informar, es donde se presentan pues situaciones que afectan al sano desempeño de una organización. El hecho de que hoy en día, a través de las redes sociales, todo el mundo tiene acceso a lo que sucede en las empresas, da lugar que todos puedan opinar acerca de la dinámica de estas, y es un poco complicado. Sin embargo, el gran reto que tenemos es ese: mirar cómo organizamos y cómo hacemos para no vivir en función de hacer sólo lo que quiere el interlocutor, lo que quiere el público, porque finalmente a eso hemos llegado. Tener que estar pendiente de lo que dicen en las redes sociales para poder actuar, para poder tomar correctivos, para poder tomar acciones, es un poco complicado. Me parece que ahí es donde se tiene mucho desgaste. No obstante, gracias a todas estas nuevas herramientas, puede uno estar más cerca de su público. Entonces ahí hay como una ambigüedad de no hacer lo que me manden a hacer, pero de buscar la manera de trabajar para satisfacer las necesidades del público, ahora que tengo todas las herramientas para hacerlo. Sin duda alguna, el hecho de poder llegar en tiempo real a toda clase de público y a toda clase de lugares, es una ventaja y con esa universalidad, se puede posicionar la empresa a través de los diferentes canales de comunicación.

¿Se pueden enumerar los retos principales que se tiene la academia al momento de formar nuevos comunicadores?

Yo creo que hay un tema fundamental, y es la ética. No podemos perder la perspectiva. Está naciendo una generación de comunicadores, y no sé si se deba a esa legitimación que se ha dado de que la gente no necesita la academia para llamarse comunicador o periodista, que nos hace perder esa conciencia de la responsabilidad que tiene el comunicador que está al frente de un medio. Yo pienso que es uno de los grandes retos que tiene en estos momentos la academia. A

mí me parece muy complicado que hoy en día una persona, sólo porque tiene una voz bonita, haga un curso de locución, y que este sea suficiente para estar enfrente de un micrófono, ya sea en radio o televisión. Para mí, es fundamental la ética, trabajar sabiendo que con nuestras declaraciones, nuestras apreciaciones, nuestras opiniones, podemos construir o destruir; eso es fundamental. Por otro lado, se debe volver a legitimar el papel del comunicador. Las empresas ya se han dado cuenta de la importancia de contar con un comunicador, y de tener políticas establecidas de comunicación, para interactuar de manera interna y externa, para que el oficio no se vuelva algo promiscuo, por decirlo de alguna manera.

Las empresas viven de resultados. Y de alguna manera estos son los que legitiman el cargo de los empleados. ¿Cómo se legitima la labor del comunicador dentro de una organización, teniendo en cuenta que este rol no genera resultados cuantitativos?

Nosotros tenemos elementos de medición. Se traza una estrategia de comunicación a principio de año que vaya enfocada a cumplir unos objetivos, y el hecho de conseguir esos objetivos y estar ahí, es medible. Por ejemplo, nosotros podríamos establecer un medio de comunicación escrito, que se produce quincenal o mensualmente; entonces, tener esa herramienta al día, funcionando, y cumpliendo los objetivos, la hace un factor de medición. Eso sí depende mucho de las empresas, del tipo de empresa donde uno esté. Generalmente, en las empresas se trazan una ruta de trabajo a principio de cada semestre, y cumplir con esos objetivos es la forma en que los miden. En el caso de tener una revista que se publica mensualmente, que tiene tantos artículos, que tiene que tener una buena producción fotográfica, que debe tener unas pautas publicitarias, demanda un presupuesto con el que se va a trabajar; entonces el estado de pérdidas o ganancias, es también un factor de medición.

¿De qué manera se mide el impacto que ha tenido tu labor dentro de una organización perteneciente al mundo deportivo?

Esto se nota en la evolución que tienen los medios oficiales. En el caso del América, nosotros tenemos una página web, tenemos unas aplicaciones, tenemos un boletín electrónico, tenemos unas redes. Entonces analizamos cómo mejora la imagen y cuál es el grado de contenidos que estamos generando. Estas empresas tienen una particularidad y es que son empresas privadas, pero de carácter público y muy mediático. Es un poco difícil a veces controlar qué información sale, a quién y en qué momento; porque hay que cumplir unas directrices, Nosotros no podemos dar información que no sea oficial. Lo que simplemente está generalizado, es lo que se mueve en medios. Hoy por ejemplo, en un caso puntual, tuvimos una situación en la que todo el mundo hablaba de un nuevo director técnico que ya está confirmado, y nosotros no decimos nada ni tenemos nada, simplemente porque no hay una noticia oficial, no hay un contrato firmado. Por esto, no podríamos salir a darlo por hecho, o a comportarnos como un medio común y corriente. Entonces es complicado. No podríamos entrar a medir si la labor es buena o no, porque es que te

chiviaron. Sí, puede que dentro de dos horas efectivamente se publique, se confirme lo del técnico, pero la institución no puede caer en esa informalidad porque eso implica, en muchos casos, llegar a términos jurídico; y en eso definitivamente no se puede caer.

¿Cómo se elabora un plan de comunicaciones al interior de una organización?

Lo primero es la elaboración del diagnóstico, saber cómo están las comunicaciones dentro de la empresa. Se empieza a tocar todas las áreas, para ver precisamente cuál es la información que ellos producen que es susceptible de darse a conocer; cómo es su interacción con las otras áreas, mirar de qué manera trasmite la información. Una vez se establece ese diagnóstico, se usan las herramientas para fortalecer lo que esté bien y para corregir lo que no esté funcionando, y se establecen unas políticas de comunicación sobre cómo debe ser la comunicación externa y cómo debe ser la comunicación de las diferentes áreas al exterior de la institución. Después lo que se hace es la implementación o la sensibilización. Esta es la etapa más complicada, esa evangelización que se hace para que la gente entienda que las dinámicas informales no son sanas para el buen desempeño de la organización y de su trabajo mismo, e ir haciendo que tomen conciencia, a que se ciñan a esas políticas trazadas. Ahí lo más complicado es hacerle entender a la gente que la comunicación no puede ser informal, debido a que la comunicación al interior de la empresa y en interrelación con las otras áreas, afecta el trabajo y la producción de cada sector de la empresa, de cada dependencia. Pero es difícil, y no porque la gente tenga mañas, sino porque cuando las cosas no están estipuladas y se acostumbran a ser de una manera informal es complicado que la gente entre en esa dinámica. Sin embargo se hacen talleres y se establecen unos formatos. Es decirle a la gente: “el formato es este, utilice este formato, si usted va a hacer una carta estas son las herramientas que debe llevar, cuándo se utiliza una carta, cuándo se utiliza una circular, cuándo simplemente puede comunicarse a través de un correo electrónico”, y ese es un trabajo de constancia. Hay que estar ahí como las hormiguitas, trabajando, trabajando, trabajando, hasta que la empresa logra entrar en la dinámica. Hay situaciones en las que de pronto se va un poco más allá y se vuelve más drástico y ya se ciñe a las políticas y hay sanciones. Las dificultades a nivel interno apuntan precisamente a eso, a la gente desinformada. A que la gente haga una llamada, dé una instrucción, y ya con eso quiere se hagan las cosas. O, por ejemplo, el cuento del pasillo: de generalizar y volver realidad algo que es sólo un rumor. Eso ha sido bastante particular, un comentario que va pasando de boca en boca y resulta siendo el teléfono roto: cada quien le va agregando un poquitico más y al final termina siendo una cosa totalmente desvirtuada de las situaciones.

Pasando al tema de la producción audiovisual, a partir de tu experiencia, ¿cómo se realiza esta labor dentro de las organizaciones?

Hoy en día no todas las empresas tienen definida esta audiovisual. Generalmente, contratan contrata a un tercero para realizar el video institucional. Al principio era así. No había otra

manera. Ahora eso se ha vuelto algo más casero, haces las piezas con tu celular o tableta, y estas van a servir como un elemento de comunicación en las diferentes redes, porque actualmente todo apunta eso. Sin embargo, indiscutiblemente, para producir audiovisuales que son realmente fundamentales y que van a ser una carta de presentación, se tiene que hacer debidamente con las herramientas que son, los equipos correctos, de la manera correcta. Por ejemplo, para la realización del video institucional se tiene que elaborar el guion, porque hay que hacer que lo que hace tu empresa se pueda transmitir de una muy buena manera y que sea algo que realmente comunique lo que busca, el objetivo de esta, la gente que la conforma.

¿Cómo era la producción de los programas de televisión en los que trabajaste?

Si el tema era específico, solicitado por un cliente, se hacía un Consejo, una reunión con este. En las TV Ofertas había un producto que era el que había que promocionar, publicitar o mover, entonces buscábamos la manera de hacer atractiva esa presentación, que no fuera sólo pararse frente a la cámara y hablar de las bondades del producto. Era muy cómico porque llegamos a un punto en que yo trabajaba con una compañera y creábamos unas historias. Si era una bebida, entonces generábamos una especie de comercial en vivo en dónde veníamos de hacer ejercicio, llegamos a la casa y entonces listo, nos tomábamos la bebida. Pero para eso teníamos que establecer que queríamos lograr con esa pieza, haciendo un trabajo con todas las personas que intervenían en la realización. Yo trabajé con Mario Fernando, con él nos reuníamos y decíamos: “vamos a traer a tal persona como invitada o busquemos un personaje que hoy en día esté siendo personaje importante porque está en plena campaña política o porque es una persona que acaban de nombrar como directora del Teatro Municipal”. Así elegíamos el personaje. Después mirábamos qué teníamos de este personaje y hacíamos una pequeña reseña sobre este, para que con base en eso, el entrevistador organizara sus preguntas. Obviamente hay cosas que están planificadas y hay otras preguntas que surgen en el momento; pero sea como sea, hay que tener un libreto base. Cuando ya estaba definido el personaje, se llamaba al personaje y se citaba en la locación donde se iba a grabar el programa, o en algunos casos, nos desplazábamos hasta donde se encontraba el personaje. Para ese día había que tener listas las cámaras, tener un tiempo estipulado de grabación, que tener buenos refrigerios para el equipo, tener el maquillador que esté pendiente de maquillar al entrevistado y al presentador, tener listo el transporte de la gente... es como ir listando todas las cosas que se necesitan para poder producir el programa. En cuanto al contenido, se debía tener el formato establecido. Según este, entonces la cámara 1 va acá, la cámara 2 va allá, el entrevistado se va a hacer ahí, y el presentador se va a hacer aquí. Saber si voy a cambiar los tiros de cámara, si voy a cambiar la posición de la cámara, si no voy a trabajar con dos cámaras sino con tres. Todos esos elementos tenían y tienen que estar ahí. Luego era estar atento a la grabación, a que se cumplieran los tiempos. En los programas con Mario Fernando Piano, que fueron varios, debíamos arrancar la grabación casi en vivo, entonces había que tomar el tiempo para saber que el primer corte iba hasta el minuto siete, y que el siguiente debe tener cinco, para que así, el tema de la edición, fuera un poco más sencillo y sacar rápido el

programa. En ese éramos solamente los dos. Él trazaba lo que quería y yo estaba atenta de que se cumplieran todos los pasos para poder tener ese programa, tenerle ese entrevistado, tenerle las pintas que se iba a poner; porque si grabábamos tres o cuatro programas, había que estar pendiente de que el vestuario no lo hubiera usado en el mes anterior. Entonces digamos que él era el director, el que trazaba el plan de trabajo, y yo tenía que ejecutarlo.

¿Cómo era la coordinación de todos los detalles que hacían parte de la producción del programa? ¿Se establecía algún plan de comunicación?

Lo principal era velar para que se cumpliera el objetivo del director. Había que estar pendiente de cómo se veía la imagen, de si el cuadro era el adecuado, si el audio estaba correcto, de cada minucia; de que si tenía las gafas puestas porque salió el reflejo de la luz en el lente, o de que si estaba mojado. Había que estar pendiente de todos los detalles. Cuando uno va a comenzar a grabar dice lo que se va a hacer y cómo quiero que esto se haga, dar esas pautas antes de iniciar. No había una manera formal de hacerlo, en la medida en que en ese momento no había un guion técnico. La gente con la que uno trabaja en eso, y en otros tipos de programas, ya conoce cuál es la dinámica. Se establece desde el programa piloto, cuál es la forma en la que vamos a trabajar y ya todo el mundo está se mete en la dinámica. El ejercicio de la comunicación ahí, es como van surgiendo las cosas. Si hay un ruido que está generando la cámara, o uno que se nos está metiendo de la calle, pues no voy a coger y le voy a pasar un correo electrónico, sino que simplemente detectábamos la situación y el mismo sonidista decía: “hay un ruido aquí”, entonces tomábamos los correctivos apropiados. Esas situaciones se dan ahí en el ejercicio, uno si tiene unos lineamientos y tiene un programa libretado, y con algo que es periódico, ya uno sabe cómo tiene que hacerlo; pero esas situaciones que surgen en el momento hay que sortearlas ahí mismo.

¿Crees que exista alguna similitud entre la función que ejerce un comunicador en una organización y la función que ejerce el comunicador en las producciones audiovisuales? ¿Se podría beneficiar la una de la otra?

Yo pienso que es muy importante que uno, como comunicador, si se va a dedicar a la producción de piezas audiovisuales, entienda cuál es la dinámica. Pero sin duda alguna uno debe tener otra persona que le esté prestando apoyo. Hay un error en el que caemos últimamente y es que como está el jefe de comunicaciones o el director de comunicaciones, piensan que es él quien tiene que hacer todas las funciones, y no. Uno sí tiene que tener conocimiento de todo para poder dirigir su equipo de trabajo, pero el realizador audiovisual es una persona que tiene que ser independiente. Sí, en las organizaciones se convierte en una pieza de esa área, pero la óptica del que está haciendo la realización o el que está llevando la cámara, es una óptica diferente, y la realidad es vista con esos ojos. Es diferente porque incluso desde ahí tiene que partir esa mística de la comunicación. Como es también importante que la persona que está haciendo realización tenga los conocimientos o la idoneidad de un comunicador, porque es que a ese don de ver las cosas

con diferente cristal, también tiene que sumársele el conocimiento. Para mí, son un complemento. Yo no creo que la producción audiovisual sea tan informal, porque para que las cosas queden bien hechas, se tiene que hacer todo un trabajo de fondo. Ojalá que el ejercicio puntual en una empresa funcionara tan milimétricamente como funciona en una producción audiovisual, en un rodaje. Porque ahí se contemplan todas las situaciones. De antemano se sabe qué es a lo que se quiere llegar, cómo se quiere llegar, cómo se quiere mostrar, y es una dinámica que es rigurosa a pesar de que en el momento de desarrollarlas se presenten situaciones que se van a solucionar en ese instante. Pero ya se tiene una planeación previa y uno debería poder trabajar así en todas las situaciones, teniendo una planeación previa y ejecutando punto por punto, ciñéndose al guion, al libreto, para que las cosas salgan como deben salir, pues ese es el objetivo de la planeación.

Entrevista N°8**Productores Audiovisuales****Nombre del entrevistado: Ramiro Arbeláez****Ocupación: Profesor universitario, director y productor audiovisual****Entidad en la que labora: Universidad del Valle****Estudios: Comunicador social****¿Qué es la producción?**

La producción es un mecanismo de fabricación de algún producto, de algún objeto. Es decir, yo veo la producción como una actividad de una fábrica y en ese sentido hay un objetivo que es construir un objeto o fabricar un objeto; y hay unos responsables de la fabricación de ese objeto. Esos responsables se dividen el trabajo, se organizan, sobre todo, en etapas y en jerarquías. Eso quiere decir que hay una organización, un sistema donde hay una autoridad y hay unas personas que se ponen al servicio del objetivo más importante que es el de terminar un producto, y en este caso, una película o un audiovisual que está bajo la dirección y orientación del director. Eso lo que yo creo que puede entenderse como una producción.

¿Qué te atrae para involucrarte en la producción de un proyecto audiovisual?

Personalmente, me interesa mucho más involucrarme en documental que en ficción; sobre todo, porque generalmente los documentales tienen una cierta cuota, a veces grande, a veces pequeña, de azar, de una parte que uno no puede controlar, y eso de alguna manera atrae, apasiona; porque uno no sabe qué va a resultar. Uno sabe que tiene cierto control de la situación, sin embargo hay unos momentos en que uno no sabe qué va a pasar. Por ese tipo de reto, de aventura, me atrae, me gusta más el documental.

¿Cuál ha sido tu experiencia en el campo audiovisual, especialmente en el cine documental?

Puedo decir que yo he estado en dos documentales, en donde he tenido responsabilidad como director. Uno fue *Las adoraciones del Niño Dios en el Cauca*, grabado en el norte del cauca. Ese fue un mundo nuevo para mí. Por eso también me gusta el documental, porque a veces se trata de descubrir un territorio, una cultura nueva que uno desconoce; entonces para mí todo era nuevo a pesar de que en el momento implicaba asistir a los ritos varias veces antes de rodar. Sin embargo, a pesar de saber más o menos lo que iba a pasar, a veces resultaba que pasaba una cosa diferente. En el otro, yo estaba dentro de la pantalla y estaba afuera, porque yo era director junto a Oscar Campo, en *Garras de oro, herida abierta de un continente*, donde yo hacía de investigador y de alguna manera me tocaba estar dentro de cuadro. Pero la película también era dirigida por mí, en el sentido de organizar qué íbamos a sacar y qué íbamos a hacer. En este segundo documental, también hubo una cierta cuota de azar. A pesar de que teníamos más control al cubrir una ida a

un archivo, hay cosas contingentes: que no nos dejaban entrar a la cámara, que había que arreglárselas para grabar adentro, etc. Ciertas cosas que resultan interesantes, retadoras, en esa hubo más control, pero fue eso lo que me atrajo en los dos casos.

¿Cómo inicia el proceso de producción de un proyecto cinematográfico?

Hay un plan de rodaje. A partir de la idea, del guion, se hace un plan de rodaje por días, y a veces por secciones del día. Esto involucra estar en una locación y van los que tienen que trabajar en ese momento. De alguna manera uno trata de ceñirse a lo que había planeado, a pesar de que como te digo, cuando uno va al sitio real y se encuentra con otra cosa o sucede una cosa que uno no había previsto, se le cambia el plan. Pero la idea en los dos casos míos, era tratar de cubrir lo que uno había planeado, así lo tenga que cambiar, pero que se haga, que se realice; así se tenga que sustituir, que se sustituya bien, lo que no se pudo hacer.

Para la ficción, lo sé porque es mi oficio pensar y teorizar sobre el asunto, es un poco más complicado porque implica un equipo muchas veces más grande, en donde cada persona tiene asignado un papel y lo tiene que realizar en coordinación con los otros. Afortunadamente siempre hay un director que tiene una jerarquía, es decir, que lo oyen, un director que manda. Nadie puede estar haciendo autónomamente lo que quiera, sino es al servicio de una idea que el director quiere pasar o de una forma que quiera hacer una escena. De manera que tiene que haber comunicación entre el equipo, porque el camarógrafo tiene que estar pendiente del luminotécnico, el sonidista tiene que estar pendiente del camarógrafo y del director y todos estar pendientes de los actores. Es una cosa sincronizada, es una tarea de sincronización y también de autonomía relativa, porque si yo me estoy ocupando de mi sonido, yo tengo que tener en cuenta que no puedo meterme en el área del camarógrafo o del fotógrafo. Por ejemplo, si yo tengo un micrófono, tengo que recoger una conversación, no puedo hacer que el micrófono salga en cuadro; entonces yo tengo unos límites, tengo que poner el micrófono siempre por debajo de la línea de cuadro, o por encima, o por el lado. A pesar de que mi tarea es recoger bien el sonido y para recogerlo bien yo tengo que acercarme, el límite mío es el cuadro que el camarógrafo ya me ha dicho. Y esto no solamente con el camarógrafo. El luminotécnico también tiene que estar a la orden del fotógrafo: lo que a él le puede parecer bien en la realidad, cuando lo ve por la cámara es otra cosa; entonces tiene que estar coordinado con el fotógrafo para poder hacerlo bien. Lo mismo con los actores, si la iluminación está muy bonita, pero cuando entran los actores resulta que se para en un momento en que puede sacarle brillos a la cara, a la luz hay que ponerle filtro. Todo tiene una coordinación. Los actores tienen que estar coordinados con el luminotécnico, el luminotécnico con el fotógrafo, que en general es el que mira por la cámara, pero puede ser que el fotógrafo no sea el camarógrafo. Todo tiene que tener una sincronización bajo el mando de una persona que es el director, que quiere llevar a cabo una idea.

¿Cómo es la forma de comunicación entre los integrantes del equipo de rodaje?

En general lo que está establecido es que el director siempre manda, ahí no manda ni el guionista, que no está ahí, no manda ni el camarógrafo. Manda es el director, y generalmente el director es el que decide dónde se pone la cámara o cuál lente se va a usar, dónde se paran los actores, por dónde se van a mover. Todo esto tuvo que haberlo dicho antes de que se ilumine, antes de que se decida que micrófono usar. A veces sucede que los equipos se reducen, es decir que solamente vas a tener una persona para el sonido, una persona para cámara y el director, y estas haciendo ficción. En ese caso, la coordinación puede resultar más fácil porque son menos personas, pero también uno no sabe lo que pueda pasar; entonces digamos que no siempre el director es el que va a mandar. Hay otra forma de trabajar en la industria, en las grandes empresas que producen cine. Los roles están más divididos, en vez de haber un fotógrafo y un camarógrafo, a lo mejor también hay un foquista, hay una persona que usa la claqueta. Todo esto bajo el mismo propósito de fotografiar bien. Las empresas nuestras, en países subdesarrollados, no tienen tanta gente. De pronto hay un foquista, pero no es necesario; el foco lo puede hacer el asistente de fotografía o el mismo fotógrafo, todo eso depende del tamaño de las empresas. Yo creo que el cine latinoamericano ha sido, en toda su historia, muy recursivo, porque nunca ha contado como las con tantas personas. En ese sentido puede ser haber desarrollado más imaginación. En los países del primer mundo hay una forma de hacer las cosas de manera seriada, casi que todo el mundo lo hace mecánicamente. Mientras que los equipos que nosotros tenemos, por ser más reducidos, implican que la imaginación está funcionando un poco más para que las cosas salgan bien.

¿Cómo es el proceso de búsqueda de financiación de un proyecto?

Nosotros, por ejemplo, participamos en una convocatoria del FDC, para lo cual hay que hacer un proyecto que esté muy claro, que sea llamativo, que este muy conciso, que este muy bien sustentado, y enviarlo. Si cuenta con la suerte de que lo escojan, pues le dan la plata. En ese sentido, no vamos a empresas privadas a buscar sponsors, o gente que le financie a uno el proyecto de forma privada. Nunca he hecho eso.

Yo sé que hay gente muy buena consiguiéndole plata a los proyectos. Nosotros tenemos a Alina Hleap. El éxito está asegurado en la medida en que usted tenga buenas relaciones públicas, que tenga fichas claves en la empresa privada o en los bancos; es decir, ahí hay que ser imaginativos. Pero yo nunca he hecho eso.

¿Encuentras falencias en el proceso de producción audiovisual?

Lo que pasa es que yo no puedo dejar de ver esto como una evolución. Nosotros hemos evolucionado desde los años 80 hasta acá. Y hemos ido aprendiendo. Todos en Colombia hemos ido aprendiendo, de manera que era mucho más fácil encontrar falencias y errores antes. Ahora

con las escuelas, es donde la gente se está formando. Antes casi no había donde estudiar audiovisuales, pero salieron las escuelas de comunicación o los programas de comunicación, y empezó a ser una forma de estudiar la manera de producir audiovisuales. Pero fue, sobre todo, con la Escuela de Cine de la Universidad Nacional que se empezó a preparar gente en varios roles. Entonces digamos que ya hay más competencia dentro de los equipos de producción. Eso quiere decir que hay gente más experta ahora, más especializada, y en ese sentido hay menos errores. Entonces yo las falencias las veía antes. Ahora cuando tengo un contacto con gente que está rodando, veo que la cosa anda muy bien. Uno hace la visita al set y ve que cada uno está en lo suyo, que está ocupado, que está muy concentrado; porque lo más importante que se ha logrado es que hay concentración, cuando no hay concentración, cuando hay relajación, no rinde. En cambio, cuando todo el mundo está concentrado en lo que tiene que hacer y está cuidándose de no pasar a las competencias del otro, allí funciona bien. Yo diría que cada vez encuentro más competencia por dos cosas: la formación con la que entran los primeros que hacen sus armas en la producción, pero también la experiencia que poco a poco se está logrando en cada cosa. Aquí tenemos experiencia en todos los campos. Lo único que nos faltaría sería tener más competencia en postproducción, debido a que solamente hay algunas empresas de postproducción en Bogotá.

¿Cuál sería una posible solución a esta problemática?

Yo creo que poco a poco el mercado, porque no se puede ignorar que hay un mercado que está exigiendo cosas, va encontrando la manera de suplir esa necesidad. Antes casi todo el mundo se iba a postproducir a otra parte, a otro país. Ahora están yendo a Bogotá, y poco a poco seguramente irán llegando empresas que llenen esa carencia, y va empezando a haber cómo postproducir aquí. Va a haber gente que hace sus prácticas y su trabajo. Una cosa es que las instituciones de educación de audiovisual programen, detecten aquellas cosas en las que todavía nos falta más experiencia a nivel local, y programen cursos de entrenamiento en esos roles.

¿Cómo fue el proceso de postproducción, especialmente de distribución, de estos proyectos en los que has trabajado?

Si lo que pasa es que en el primer caso eso hacía parte del programa *Rostros y Rastrors*, y como yo era director, yo no me tenía que ocupar de eso. Yo tenía más bien un interés académico por hacer ese documental y ahí paró. Yo no me interesaba en distribuirlo a nivel mundial. En el segundo caso sí estamos en ello todavía, porque lo que hace uno normalmente para lograr eso es mandarlo a diferentes eventos en donde compite con otras cintas y de pronto algún productor se interesa por financiar la distribución y la exhibición. Fue el caso del Van en Bogotá, donde nosotros participamos. Aunque no ganamos los primeros premios, si ganamos un premio que implica que muestran la película por toda América Latina. Esa es una forma, pero eso es más cultural que comercial, porque ellos simplemente lo que hacen es mostrarlo, no te van a pagar

por distribuirlo. Además, para poder tener ganancias o entradas económicas a partir de eso, tendrías que llevarlo a un canal privado de televisión o un canal público que te pague también, o pasarlo por salas. Entonces, hasta que no encuentra un exhibidor o un distribuidor, no se puede ir a salas, de manera que en el segundo caso no lo hemos hecho, estamos en la mitad.

¿Cómo es este proceso de distribución en los demás proyectos cinematográficos del país?

Bueno lo que pasa es que yo le he puesto poco cuidado a eso, pero en Colombia hay distribuidores independientes que traen cine de otra parte. Ahora, lo que estoy notando es que esos distribuidores independientes se están interesando por el cine colombiano, por el audiovisual hecho en Colombia. Por ello, en vez de comprar productos en otros mercados para traerlos y distribuirlos en las salas de aquí, hay gente que está ocupándose de distribuir películas nacionales, por ejemplo el caso de *Siembra*, no lo está distribuyendo Cine Colombia. Sin embargo, lo que para mí todavía no es muy claro, es que parece que tuvieran el mismo tipo de formas o de vicios de la distribución comercial que uno siempre ha conocido: *Siembra* va a salas comerciales, a salas de primer turno, que son las de estreno, y no se lo suelta a exhibidores culturales como por ejemplo La Tertulia, sino como en un segundo turno. Uno se pregunta: “bueno, ¿y por qué no aparecen esas también en primer turno?”. Esto podría ser bueno para la película, porque si en la sala comercial no cumple con la cuota mínima de espectadores, la sacan; pero si es ayudada por el boca a boca que le ayuda la otra sala cultural, podría durar más en la sala comercial. Ellos todavía no han visto eso, es una bobada. A cualquiera se le ocurre que entre más salas se presenta, el boca a boca puede crecer, y el boca a boca en los dos sentidos, en que la película es mala, ya no vaya nadie, o en que la película es buena y empiece a aumentar. A uno se le hace absurdo que haya esa regla en las salas de estreno. Si los distribuidores entendieran eso sería buenísimo. Yo creo que poco a poco lo van a ir pillando, poder entender que hay unas películas que la digestión es lenta y que al principio parece no interesar pero que poco a poco va en aumento; pero claro, como es una película colombiana, no tienen el engranaje publicitario con que llegan las de Estados Unidos, que tienen toda la prensa televisiva, radial, periodística. Todo el mundo sale a hacerle publicidad. Un periodista no tiene nada que escribir y se le ocurre: “¿qué estarán dando? ¡Ah!, voy a hablar de esta película”, y lo hace gratis. Mientras que al colombiano le toca ir a rogar a los periodistas que hablen de la película para que salgan en la revista, una noticia. Mientras que los otros van en carro, ya tienen la publicidad desde hace rato: en internet, en la televisión, bombardean por todos lados; el público está enterado y llena las salas. Al colombiano le toca mucho trabajo para que hablen de su película, por lo que estamos compitiendo con desventaja.

Eso no es una labor del productor solamente, eso tiene que ser de todo el mundo. Yo pienso que en Colombia va a pasar eso, quisiera que pasara eso, más o menos rápido, sobretodo que se tenga la política, es decir, si el Estado sigue financiando las películas van a haber más número de películas haciendo fuerza por entrar en cartelera. Si revisamos los últimos dos años las entradas de carteleras, vemos que va en aumento el número de películas; y esa presión es buena, porque si

el cine está siendo bueno, entonces va a estar repercutiendo en la prensa. Ya el cine colombiano se ha ganado premios internacionales, entonces está mejor situado. Ahora el periodista se le ocurre más pensar en que es bueno hacerle propaganda al cine colombiano y lo va a empezar a hacer sin que haya que pagarle. Esto es un engranaje que está siendo construido desde toda la historia del cine, entonces es muy difícil llegar a borrar ese sistema de un momento a otro, eso va a ser muy lento y la pelea es muy fuerte, pero hay que contar con la política estatal. Si el Estado no ayuda en eso, no se va poder. Debe vigilar que la cuota de pantalla se cumpla. En el país hay una cuota de pantalla que hace rato no se cumple, es decir, cada exhibidor debe tener al año un cierto número de sesiones dedicadas al cine colombiano. El Estado tiene que ser ahora más estricto en que eso se cumpla. Si eso se cumple, se evita que venga otra película foránea a llenar el espacio de la película colombiana, y eso implica que cada vez nos vamos llenando más de la cultura cinematográfica nacional, y a la gente hay que seguirla educando en que le gusta el cine colombiano y vaya más a las salas. Eso es como una bola de nieve.

Entrevista N°9**Productores Audiovisuales****Nombre del entrevistado: Ángela Trejos****Ocupación: Jefe de Producción****Entidad en la que labora: Contravía Films****Estudios: Comunicadora social****Para usted, ¿qué es la producción audiovisual?**

Yo le tengo un concepto con bastante cariño porque es lo que me gusta hacer y me gusta verlo de un modo particular. Yo veo al productor en general como una mamá. Yo siento que el rol que tenemos nosotros es de una mamá que tiene muchos hijos y tiene que proveerles todo lo que necesitan para poder hacer lo que tengan que hacer: desde la parte logística en cuanto a que estén bien alimentados, que el transporte sea cómodo, es decir, que las condiciones sean ideales para tener un rodaje; también lograr conseguir los equipos que se necesitan, que el presupuesto esté completo para que alcance. Es como la labor que hace una mamá en la casa, con muchos hijos. Muchas veces en el cine colombiano es como si tuvieras que hacer una sopa para 10 con un hueso, papa y yuca. Es más o menos así, un rol muy maternal que a veces tiene que ser muy firme y otras veces -indiscutiblemente- ser un aliado fundamental con el director, un partner que está en sincronía total con el director para poder guiar el proceso. Yo siento que el productor está en la distancia justa -un paso detrás- del director, que tiene la imagen muy cerca de sus ojos lo que no le permite ver con claridad lo que hay. En cambio, el productor como está más atrás puede ver un poco más claro el panorama y poder así ser la guía del equipo. Sin embargo, lo anterior es relativo al tipo de producción que se esté haciendo y los diferentes roles.

¿Qué le atrae a usted de un proyecto cinematográfico para involucrarse en él?

Yo considero precisamente que he sido afortunada. Yo no he tenido que exponerme mucho a proyectos donde yo no tengo como una conexión: he tenido la fortuna de trabajar en proyectos con los que tengo afinidad y que de alguna manera he podido escoger. No he trabajado en series grandes ni en películas de afuera, donde los equipos de trabajo son muy grandes y por ende las relaciones son más difíciles, ya que la gente está ahí simplemente porque le pagan. No, no he tenido que estar en esos proyectos. He estado en proyectos de amigos por lo que relaciono el cine con los amigos. Es la forma en la que he trabajado, y la verdad creo que esa afinidad una la siente. Yo no podría darte unos criterios puntuales sobre temáticas que a mí me interesen porque las películas en las que he trabajado son bien diversas. De hecho, la mayor parte de mi trabajo ha sido en *Contravía Films* que puede tener una línea similar de trabajo, pero la película que estoy produciendo ahora es totalmente diferente, se mueve en un ambiente diferente, tiene una temática distinta, y así y todo logré conectarme con la energía de la película. Entonces yo creo que es una vaina intuitiva. Lo que pasa es que yo veo el cine y la producción de una manera un

poco más romántica, porque hasta ahora no me ha tocado verlo de una manera en que sólo sea trabajo y plata, sino que encuentro algo que me gusta mucho: puedo leer el guión antes y darme cuenta si me interesa o no y si voy a lograr trabajar ahí. Naturalmente no logro trabajar en algo que no me interese o me sienta cómoda, lo podría hacer pero me cuesta más trabajo. Esa afinidad por ende se define en la historia, en los intereses del director que tienen que ir de la mano con lo que es para mí el cine y hacer películas acá en Colombia; tiene que haber una conexión para entregarle todo mi trabajo y dedicación.

¿Cómo se organiza la producción de un proyecto?

La producción tiene unos parámetros, unas dinámicas que ya están un poco establecidas, y tienen una razón de ser y un orden. Sin embargo creo que cada proyecto pide lo que necesita y la tarea es tener los oídos y los ojos abiertos a las necesidades del proyecto para determinar qué es una necesidad y a qué se le puede encontrar un plan b. Se parte de interiorizar totalmente la película. Particularmente no trabajo desde la distancia sólo con el presupuesto y en cómo conseguirlo, sino que soy una especie de productora creativa, que es algo como que desde mi rol de productora, estoy al tanto de los procesos creativos y puedo hacer mi aporte, y trabajo de la mano con el director. Mi mayor campo de experiencia es en la jefatura de producción. Yo como productora ejecutiva administro esos recursos que nos dan para proveer todo lo necesario para que el rodaje marche. Es un trabajo grande de planeación, dependiendo de cada película sea corto o largometraje. Es un proceso de planeación en donde debes prever todo lo que pueda pasar y tener plan a, plan b, plan c. Esa es la tarea, que tiene diferentes ramas de trabajo: está la parte logística, la parte de los equipos que haya que conseguir, la parte de contratación del equipo humano, las locaciones de las que se encarga el productor de campo bajo el acompañamiento del jefe de producción, todo lo que vaya necesitando la gente. También es un proceso de reacción durante el rodaje, tener todas las capacidades para resolver los problemas en silencio y calma para que el resto del equipo no se altere por eso: trabajar en la sombra para que todo marche.

¿Qué piensa usted sobre este rol en el país?

En Colombia el rol de productor es muy desagradecido. El asistente de dirección y el jefe de producción son las cabezas de una película, los que mueven el set. Pero es el rol más desagradecido. Desde la producción si algo sale mal es culpa del productor y es el que debe solucionar. Pero si algo sale bien es muy raro que sea gracias al productor, siempre es por el fotógrafo, por el arte... sin embargo uno siente la satisfacción y la alegría cuando todo se logra, sobretodo si se tuvieron condiciones difíciles. Por ejemplo, en el último rodaje en el que estuve, fue de mucha exigencia física: en el desierto, durante 4 semanas, a 40° de temperatura, en donde se tenía que proveer a todos lo necesario para que no se descompensaran o enfermara.

¿Cuál ha sido tu experiencia profesional?

La primera película en la que trabajé, que de hecho también fue mi primer rol como jefe de producción, fue *Siembra* de Santiago Lozano y Ángela Osorio, egresados de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle, con producción de *Contravía Films* que también son egresados de la Escuela. Después hice la jefatura de producción aquí en Colombia de *Epifanía* de Oscar Ruiz Navia, o Papeto como es conocido, una película en coproducción con Suecia. Esta se rodó en tres países, en un esquema de documental aunque es ficción. Al mismo tiempo era la coordinadora de producción aquí en Colombia de una película en coproducción con México que se llama *Tormentero*, del director Rubén Imaz. Seguido hice *Sal*, la segunda película de William Vega, que fue la que filmamos en el Desierto de la Tatacoa y luego en unos acantilados en el Pacífico. Y la última en la que estuve fue este año, desde enero hasta marzo, y es *Niña Errante* de Rubén Mendoza, cuya producción es de *Diafragma* que es la productora de él. Ahora estoy trabajando como productora en *Pelea como un Animal* y es de mi casa productora, *Underdog Cine*, con la dirección de Carlos Tellez. Respecto a cine documental sí he trabajado en muchas películas, entre ellas mi trabajo de grado que es un documental de 52 minutos. La última serie que hice fue *Bajo el mismo cielo*, de la Universidad del Valle para Telepacífico.

¿Cómo se conforma un equipo de rodaje?

La estructura de un equipo de producción de un rodaje se conforma por 5 departamentos: dirección, producción, fotografía, arte, y sonido. Cada departamento tiene una cabeza de equipo. En dirección es el primer asistente de dirección, que es el encargado del plan de rodaje y de mover un poco el set respecto a los tiempos establecidos. Además, hay un segundo asistente de dirección encargado de la dirección de actores, y en ocasiones hasta un tercer asistente. El script y el director hacen parte de este departamento, y en algunas producciones, también el fotofija y el making off. En producción, el productor general o ejecutivo casi nunca está en el set, es decir, va ocasionalmente pero normalmente está cuadrando todo desde la oficina. La cabeza de este departamento es el jefe de producción que es el par del primer asistente de dirección. Estos son las puntas en la jerarquía de un sistema de rodaje. También hay un productor de campo y algunos asistentes de producción, dependiendo de cuántos seas necesarios. En algunos grandes proyectos hay coordinador de producción y productor de línea. En fotografía la cabeza es el director de fotografía, aunque este departamento se divide en dos: cámara y luces. En luces la cabeza es el gaffer y tiene un best boy que es su mano derecha en luces. Y partiendo de eso ya cuenta con la cantidad de limonotécnicos que necesite, entre ellos un electricista. En cámara está el director de foto y el camarógrafo que suelen ser la misma persona, está el primer asistente de cámara que es el encargado del foco y del manejo de los equipos. De ahí está el segundo asistente de cámara, encargado del traslado y limpieza de los equipos, y de hacer claqueta. En arte está el director de arte que tiene su utilero, se escenógrafo, su ambientalista y su vestuarista. A su vez, el diseñador

de vestuario tiene su asistente de vestuario y su maquillista. En este departamento, si es necesario, cada uno tiene su asistente. En sonido, que es el departamento más pequeño, está el sonidista y el microfonista.

¿En estos proyectos existe alguna forma de comunicación establecida entre los departamentos?

Sí. Hay gente que no está de acuerdo con esto, pero yo soy partidaria de que haya un orden y una estructura para poder que las cosas marchen. El canal de comunicación es de los directores de cada departamento, con el director, para no trocar la información.

¿Cuáles son las herramientas de comunicación de los rodajes?

En la preproducción se utiliza mucho el envío de correos electrónicos. Es importante que cada proyecto tenga una especie de oficina de la que todos pueden hacer uso cuando es necesario. Entonces la comunicación se vuelve más directa cuando todos están en la oficina. Ahora se usa mucho los grupos de *Whatsapp*, es algo menos formal pero más rápido y efectivo. Durante el rodaje también se usa el *Whatsapp* para hacer el llamado del equipo. El celular es básico durante toda la producción. Los radios son una excelente herramienta durante el rodaje, sobre todo para evitar gritar y no distraer al resto del equipo.

Basándote en tu experiencia, ¿encuentras falencias en el proceso de producción audiovisual?

Yo no tengo experiencia en campos de producción grandes. Te puedo hablar desde lo aprendido en la Escuela de Comunicación de la Universidad del Valle y de lo que he aprendido trabajando formalmente. Es una Escuela en la que tenemos muy fuerte la producción audiovisual, sin embargo no tenemos nada de guía en producción. Los productores que salimos de la Universidad del Valle somos absolutamente intuitivos. Nunca nos enseñan qué es lo que tenemos que hacer. Nos enseñan que producción es hacer audiciones para conseguir dinero, no nos enseñan a hacer gestión, a ir a empresas para conseguir recursos y apoyos para los cortometrajes. Pienso que desde cualquier rama de la comunicación sería muy útil conocer esas herramientas. Salimos de la Escuela pensando que todo lo que tenemos que hacer es con las uñas. A pesar de que esto nos da una fuerza de guerreros y nos enseña a ser muy cuidadosos, eso cambia la lógica de las dinámicas de producción. Nadie nos dice que no podemos trabajar más de 12 horas legalmente. Que trabajar precariamente y apretados en tiempos como se hace durante los cortos, está bien pero sólo cuando somos estudiantes. En la Escuela se debería dar más importancia a la producción y enseñarles a los muchachos a entender estas dinámicas si quieren enfrentarse más adelante a la producción en el medio audiovisual. En la universidad no se tienen tan claras y eso hace que les cueste trabajo interiorizarlas en el campo profesional. Yo asumí una jefatura de

producción de una película sin tener muchas herramientas. Entonces siento que el problema está desde la formación.

En los proyectos que he hecho como profesional, las falencias varían dependiendo del tipo de producción que se vaya a realizar. Cada película exige lo suyo, entonces las decisiones son diferentes. Sin embargo, si hablamos en general, siento que las falencias están en la posproducción, en el sistema de exhibición y distribución de las cadenas que manejan el producto.

¿Cuál crees que sería una posible solución a estas falencias en la Universidad?

Pasa lo mismo con el tema de la dirección de arte. Si en la Escuela tenemos un curso de Técnica y Estética Audiovisual, en donde todos –así no nos guste- nos toca aprender y ver cosas de fotografía, si tenemos un curso de sonido, de montaje, de dirección -en donde todos tenemos que presentar un guión para aprobar-, ¿por qué no tener un curso de producción y uno de arte? No se tiene un curso que vaya enfocado a la producción en la etapa de los audiovisuales. La producción no es un oficio exclusivo de lo audiovisual, sino también de radio, prensa escrita, cualquier campo en donde se deba hacer gestión. Puede ser un curso de una semana, en donde un productor se dedique a explicar todas estas dinámicas. Es que ni siquiera se tienen claros los roles y lo que cada uno de estos tiene que hacer. Es importante tener claras estas dinámicas para ver si se tienen o no las habilidades para desarrollar este rol. Si uno decide seguir en este campo tiene que saber que trabajar en audiovisuales es un camino inestable, no siempre estás seguro con primas y prestaciones, sino que trabajas por proyectos.

Una solución más inmediata sería tener un asesor, un guía, alguien que esté ahí para que instruya a los estudiantes. No tanto un manual porque no lo leen, además de que cada película tiene un método diferente de desarrollo. Hay algunos procesos repetitivos, pero siempre toca reestructurarlos en cada proyecto. Es más efectivo tener un asesor o tutor en producción, que pueda tomarse una clase de algún otro taller, para enseñar estas dinámicas.

Tengo entendido que hace algún tiempo trabajaste en comunicación organizacional. Según lo aprendido, ¿crees que la producción audiovisual puede valerse de las herramientas que brinda la comunicación en las organizaciones?

No conozco mucho de la comunicación organizacional. Mi experiencia se limita a ocho meses de trabajo. Sin embargo, pienso que sin duda hay herramientas aunque conservan una distancia. La producción audiovisual tiene dinámicas propias que hay que entender sólo desde ese universo: un contador cualquier no puede ser el contador de una película, a menos que esté dispuesto a entender que los conceptos y las maneras de trabajo en una producción audiovisual son distintas a las de cualquier empresa. No se trabaja igual. Los tiempos son distintos, extenuantes, largos. Es mucho más intenso debido a que los procesos están concentrados sólo en dos meses. En un

empresa realizas muchos proyectos paralelos pero a largo plazo. Entonces, las dinámicas son distintas pero sí hay herramientas que funcionan.

Entrevista N°10

Productores Audiovisuales

Nombre del entrevistado: Gerylee Polanco

Ocupación: Docente universitaria, productora audiovisual

Entidad en la que labora: Universidad Autónoma de Occidente

Estudios: Comunicadora social

Cuéntanos un poco de tu experiencia, de tu trabajo.

En este momento soy productora de cine, docente e investigadora del campo audiovisual. Soy egresada de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle, y me he dedicado vocacionalmente a la producción. En ese sentido, mi experiencia tiene mucho que ver con la producción: he hecho seis largometrajes de ficción estrenados en salas de cine, y también he tenido producción en el campo documental para Señal Colombia y para mi productora. Ahora soy docente en la Universidad Autónoma de Occidente, y doy algunas clases en la Universidad del Valle para los diplomados y cursos de extensión sobre producción y desarrollo de proyectos.

¿Cuáles han sido los tres proyectos más grandes en los que has estado?

Yo siento que todos los proyectos son grandes, todos tienen su particularidad. Para mí es muy difícil poner uno encima de otro: cada cual te trae un aprendizaje nuevo. Sin embargo, siempre lo que uno hace es como cuando revienta el cascarón del huevo, es lo que te lanza al asfalto, entonces pienso que esos primeros trabajos son muy significativos. Lo primero que yo hice en producción fueron los 20 documentales para Señal Colombia. Después hice el primer largometraje que fue *El Vuelco del Cangrejo*.

¿Cómo defines tu rol de productora audiovisual?

Aterrizado a mi experiencia, yo veo el ejercicio de producción audiovisual como un rol que tiene una serie de imaginarios, una serie de estereotipos, que se ha puesto en otro lugar que quizás no le corresponde. Se piensa que la producción son los que hacen los tintos, los que llevan los refrigerios, los que se encargan del dinero, los que se encargan de la coordinación de la logística. Todo eso es cierto, pero no es lo único que se hace. Detrás de eso hay todo un ejercicio muy grande de planeación, de organización. Pero sobre todo desde un punto de vista muy creativo; lo que estamos construyendo en el campo de la producción es un acompañamiento creativo: un productor no es un administrador, no es una persona que esté desprovista de elementos conceptuales, creativos, filosóficos, sobre lo que hace. Al contrario, tiene que estar muy cargado de eso para entender muy bien qué película es la que tiene en mano, por qué la quiere hacer, qué significa esa película para el mercado, qué significa esa película para un territorio como una comunidad y cuál es su impacto social para esta. Entonces de alguna manera uno como productor tiene que estar muy formado en eso, tener mucho criterio para poder potenciar lo que las ideas que están ahí, ya sean del equipo o del director. Además, ser ese gran artífice de amasar esas ideas y ayudar a que se materialicen. Ese es el punto clave: la materialización de ideas. Sin embargo, como existen unos estereotipos, se cree que este trabajo es más desde la parte operativa, cuando realmente tiene mucho que ver con el trasfondo creativo, acompañamiento al director, cuestionar al mismo, apoyarlo, encontrar puntos comunes de expresión. Yo personalmente hago una película porque lo que se va a decir en ese producto de comunicación es

algo que yo también quiero decir, y que me parece que es importante para el mundo y para el campo cinematográfico.

Cuando entras en un proyecto que cumple tus expectativas, ¿cómo se empieza a materializar este?

Antes de llegar al rodaje, corre mucha agua debajo del río. Uno pasa mucho tiempo en preproducción, en la etapa de desarrollo: trabajar el guión, o si es un documental, trabajar muy bien la argumentación, la investigación. El productor es un punto de diálogo, el director encuentra un interlocutor en él. Y uno como productor encuentra, a su vez, un interlocutor. Esto es en doble vía. A la par de ese desarrollo creativo, está el desarrollo del plan financiero: haces un presupuesto, costear, haces el plan financiero, buscas qué tipos de fondo son los que darían cabida al proyecto, cuáles podrían ser los donantes, cuáles los aportes propios. Ya cuando este plan está hecho, se empieza hacer la gestión de los recursos a través de ese plan que se hizo.

Según esto, ¿el productor tiene entonces funciones administrativas?

Sí, claro. Pero no es su único papel, que es lo que se ha pensado durante muchos años. Dentro de nuestro campo había una mirada muy actoral, entonces el director siempre es visible, pero el productor no. Ahora no es que haya cambiado mucho, pero hay un cambio en el paradigma: el productor entra hacer parte de un proceso creativo, y no sólo a responder por lo que quiere el cliente. Si esto no fuera así, entonces siento que me estarían contratando sólo para gerenciar, y uno también pone una visión estratégica, se traza unas metas de comunicación en cuanto a lo que aporta el lenguaje cinematográfico, a lo que aporta el director, a lo que aporta el desarrollo de mi carrera, a lo que aporta la empresa que lo está produciendo... uno tiene que mirar todas esas variables.

¿Es necesario ese pensamiento estratégico dentro de un productor, para manejar los distintos departamentos?

Es una de sus habilidades, en realidad. La mirada estratégica o su accionar estratégico tienen que ser una de sus habilidades. Un productor sin visión no puede ser productor. Tú tienes que ir de la idea, a la película, sólo en la idea no tienes nada. Entonces el productor es el encargado y el responsable de que eso se haga material, de que se haga real. En ese sentido, es una gran habilidad. Es ser como un águila: tener una visión, planear, ir mirando qué va a pasar más adelante, ir un paso más adelante. Por lo tanto sí tiene que ver mucho en que el productor es un gran canal de comunicación entre todos los departamentos.

¿Existe algún método para ser este canal de comunicación o se da por experiencia, de manera artesanal?

Lo que yo siento es que en el ensayo, la prueba y el error están siempre presentes. Ninguna película se parece a otra, ni hay una fórmula para hacerlo, por lo que uno siempre se va a enfrentar a ese abismo. Lo que uno hace todo el tiempo es intentar tener todo controlado, pero las condiciones siempre te van a tratar de poner en el marco del abismo, ya sea porque se te cae una locación, se te enferma un actor, porque no llegó la plata a tiempo, porque llovió... son muchas cosas que no puedes controlar, pero aun así se tiene que tener como premisa la organización. Por ejemplo, cuando hicimos *Los Hongos*, en la película hay una escena en una fiesta para la que se hizo una alianza con un empresario que hace conciertos. Sin embargo, y él estando al frente de

todo eso, era un *big day*: teníamos 500 extras en escena. Fue muy complicado, había que firmar *releases*, estar pendiente de que a nadie le pasara nada... tuvimos mucho cuidado en la planeación. Salió muy bien, pero recuerdo esa escena como algo de gran escala. Así como en *Siembra* cuando se hizo la escena de la lluvia. Nosotros falseamos la lluvia, entonces fue la súper organización para poder transmitir la naturalidad del diluvio. No se puede tener fallos cuando se tiene invertida tanta plata.

¿Cómo se maneja la relación productor – director?

En Colombia el paradigma es distinto. En *Hollywood* el más importante es el productor, debimos al sistema económico: allá el productor es el que tiene el dinero. Acá no es así. Aquí ni el productor ni el director tienen el dinero. Entonces bajo el esquema de *Hollywood*, es el productor el que toma las decisiones. En este país eso lo podemos ver un poco en la televisión, el productor es quién produce los guiones y los aprueba o desaprueba. Nosotros, a diferencia de este esquema, lo que hacemos es nutrir el proceso para que den el sí o el no. Estamos presentes en el set y podemos opinar, pero respetamos mucho el criterio del director. Es una relación horizontal, ninguno está más arriba, estamos al mismo nivel y cada uno tiene sus funciones, eso sí, cooperamos para que las funciones de ambos salgan adelante. Al menos así es como yo he trabajado.

¿No existe entonces una figura de autoridad que tenga el poder?

Al ejercer funciones sí se toman decisiones que hacen que uno se vea como una autoridad. Siempre está eso de que hay que preguntarle al productor, o hay que preguntarle al director. Sí hay unas jerarquías pero eso no quiere decir que alguien está por encima o por debajo del otro, porque siempre se trata de que exista esa cooperación a la hora de solucionar juntos algún problema. No se trata de pisotear a nadie ni de poner en desventaja a nadie. Si alguien está en desventaja, el que pierde es el proyecto. Es algo que tiende a ser muy horizontal: se piensa todo el tiempo en lo que más le convenga al proyecto, lo que sea mejor para el proyecto.

¿Hay fases del rodaje en las que alguno tiene más protagonismo que el otro?

Son funciones distintas. Sin embargo el director siempre conoce el trabajo del productor, así haga mayor presencia en los días de rodaje. Es más, todos conocen el alcance de lo que se está realizando, sino que uno como productor es el que administra, el que gestiona. Cada cual está en su función, pero todos estamos enterados del trabajo de todos.

¿Tienes conocimiento del rol de Director de Comunicaciones en una organización?

Nosotros en la productora hemos tenido *DirCom*, que se ha encargado principalmente de la etapa de promoción. De manera interna, ya en el grupo de rodaje, todas las personas que son cabeza de equipo, son flujos de comunicación, son bases comunicantes, y el productor es el nodo: por ahí tiene que pasar todo. Este no lo hace todo, pero tiene que estar enterado de todo, para que así mismo circule la información.

¿Es posible que haya una comparación entre los roles del productor audiovisual y el *DirCom*?

No sabría decir cuáles son los criterios, pero yo sí pienso que un productor es un canal de comunicación. Si hay un productor que no gestiona la información, que no hace que fluyan los procesos, pues algo se está cortando allí.