

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Fundada en 1551

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

E.A.P. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

ESTRUCTURAS DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL: LA ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA COMO SUJETO PRODUCTOR Y ENUNCIADOR DEL DISCURSO AUDIOVISUAL.

TESIS Para optar el Título de: LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Por:

JULIO ALBERTO SALAZAR SALAZAR

LIMA – PERÚ 2003

..	1
AGRADECIMIENTOS .	3
INTRODUCCIÓN .	5
I. EL VALOR DE LA TECHNE . .	13
1.1. LA LABOR DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL . .	14
1.2. UNA ORGANIZACIÓN DE FACTO . .	25
1.2.1. LA NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN . .	25
1.2.2. EL PATRÓN ORGANIZACIONAL DE LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL . .	31
1.3. LIMITES Y/O POSIBILIDADES: LA NATURALEZA DEL CONTROL . .	47
1.3.1. EL PRESUPUESTO .	49
1.3.2. EL GUIÓN .	50
1.3.3. LAS NECESIDADES NARRATIVAS .	54
1.3.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS . .	57
II. EL MONTAJE COMO FENÓMENO GENERAL DE LA NARRACIÓN . .	61
2.1. LA NARRATIVIDAD DE FACTO . .	66
2.2. DEL ENUNCIADO AL ENUNCIADOR: EL OLVIDADO CAMINO INVERSO .	77
2.2.1. EL DISCURSO AUDIOVISUAL .	77
2.2.2. EL LENGUAJE AUDIOVISUAL .	79
2.2.3. LOS SIGNOS CONSTITUYENTES DEL LENGUAJE AUDIOVISUAL .	81
2.2.4. EL NARRADOR .	84
2.2.5. EL ENUNCIADOR . .	86
2.3. LA SISTÉMICA Y EL ESTUDIO DEL FENÓMENO ORGANIZACIONAL .	87
2.3.1. LOS SISTEMAS Y LA TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS .	88
2.3.2. COMPONENTES DE LOS SISTEMAS . .	90
2.3.3. PROPIEDADES DE LOS SISTEMAS . .	92
2.3.4. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS . .	97
2.3.5. LA VIABILIDAD DE LOS SISTEMAS . .	99

III. EL SISTEMA DE ENUNCIACIÓN AUDIOVISUAL . .	103
3.1. DESARROLLO DE LA HIPOTESIS .	103
3.2. LA REPRESENTACIÓN .	105
3.3. EL SUBSISTEMA CONTENIDO .	106
3.4. EL SUBSISTEMA REALIZACIÓN .	107
3.4.1. EL SUBSISTEMA CREADOR DE LA REPRESENTACIÓN .	107
3.4.2. EL SUBSISTEMA REGISTRADOR DE LA REPRESENTACIÓN .	108
3.5. INTERACCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS . .	110
3.6. ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES . .	113
3.6.1. EL SISTEMA ENUNCIADOR AUDIOVISUAL DURANTE LA ETAPA DE MONTAJE . .	113
3.6.2. LA TEORÍA DEL MOSTRADOR Y EL NARRADOR .	115
IV. IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA ENUNCIADOR AUDIOVISUAL . .	119
4.1. EL CASO BAJO ESTUDIO: EL VIDEO DE LA ONG “KALLPA” .	119
4.2. LA METODOLOGÍA DE WILSON²⁵² . .	121
4.2.1. EL MODELO DEL SISTEMA .	124
4.2.2. LAS CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN .	125
4.2.3. ADAPTACIÓN FINAL DE LA METODOLOGÍA .	128
4.3. EL PAPEL ASUMIDO POR EL INVESTIGADOR . .	132
V. CONCLUSIONES .	133
GLOSARIO .	135
ANEXOS .	139
6.1. Epistemología sistémica .	139
6.1.1. Bases del pensamiento sistémico .	139
6.1.2. El cuestionamiento del método científico .	143
6.1.3. El constructivismo .	144
6.1.4. La observación de segundo orden .	146
6.2. La problemología como actitud sistémica .	148

²⁵² La presente metodología se ha recogido de RODRÍGUEZ ULLOA: 96

6.2.1. Tipología de problemas . .	150
6.3. Aplicación detallada de la Metodología de Wilson en la identificación del Sistema Enunciador Audiovisual . .	152
6.3.1. Desarrollo del Modelo de Tarea Primaria Confirmado y Validado (MTPCV) .	152
6.3.2. Derivación de las Categorías de Información .	169
6.3.3. Definición de las Funciones de Gestión .	173
6.3.4. Conversión de los flujos de información .	175
6.3.5. Definición de los sistemas de información . .	180
6.3.6. Resultados finales de la adaptación metodológica .	180
6.4. Acerca de la Metodología de Wilson .	188
6.5. Entrevistas realizadas a los miembros del equipo de producción .	189
6.5.1. Entrevista a Richar Osorio Tomás . .	189
6.5.2. Entrevista a Ronald Malca . .	198
6.5.3. Entrevista a Joseph Carhuaz . .	205
6.5.4. Entrevista a Estela Solís Montoya . .	217
6.5.5. Entrevista a Aurora Polanco Sueldo .	226
6.5.6. Entrevista a Marilyn García .	233
6.6. El caso de la animación digital . .	242
BIBLIOGRAFÍA .	247

Para Alberto y Magda, mis padres, y mi hermano Pedro.

AGRADECIMIENTOS

Desde que era una simple inquietud, esta investigación recibió la ayuda y colaboración de innumerables personas. Muchas de ellas, amistades que supieron discutirla, apreciarla, o simplemente escucharla con interés y amabilidad.

Como es lógico y natural, las primeras preguntas y respuestas prorrumpieron en las aulas de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en donde tuvieron la suerte de encontrarse con la guía y atención académica del profesor Fernando Parodi. Fueron sus observaciones y documentados comentarios (así como su ya legendaria generosidad bibliográfica) las que convirtieron estas atrevidas interrogantes en un proyecto formal de investigación.

Sin embargo, éste encontró en el profesor Raúl Zevallos no solamente una asesoría dedicada, sino también una fuente de constante enriquecimiento y reflexión; una herética pero necesaria invitación a superar sus propios límites. El camino final recorrido debe su itinerario a su amplio y oportuno criterio.

Una buena película es trabajo de muchas personas, de muchas manos, la mayor parte de las cuales están ajustando controles y haciendo funcionar aparatos de precisión de un equipo caro y complicado. Como una excepción entre las artes, el cine es siempre una aventura de muchos. Es un trabajo de cooperación, en definitiva, entre el hombre y la máquina.

James Scott

Nuestras ideas científicas valen en la medida en que nos hayamos sentido perdidos ante una cuestión, en que hayamos visto bien su carácter problemático y comprendamos que no podemos apoyarnos en ideas recibidas, en recetas, en lemas ni vocablos. El que descubre una nueva verdad científica tuvo antes que triturar casi todo lo que había aprendido, y llega a esa nueva verdad con las manos sangrientas por haber yugulado innumerables lugares comunes.

José Ortega y Gasset

En cualquier película particular el límite de los logros del realizador depende de las contribuciones combinadas de las personas con quienes trabaja, y una teoría viable del cine debe tomarlos a todos en cuenta.

Edward Dmytryk.

Ninguna parte del objetivo de la ciencia normal está encaminada a provocar nuevos tipos de fenómenos; en realidad, a los fenómenos que no encajarían dentro de los límites mencionados frecuentemente ni siquiera se los ve.

Thomas S. Kuhn

INTRODUCCIÓN

La presente investigación explora el trabajo de producción de los materiales audiovisuales a través de una visión integral, que tenga en cuenta los aspectos narrativos del producto final y, especialmente, la naturaleza organizacional del proceso de realización, intentando explicar la tácita relación que existe entre ambas dimensiones. Para este fin hemos recurrido a los planteamientos interdisciplinarios formulados por la Teoría General de Sistemas, los cuales han facilitado el uso de diversos conceptos pertenecientes a materias tales como la narrativa, la administración, la semiótica o la propia epistemología sistémica. Esta búsqueda nos ha llevado a proponer la existencia de un ente sistémico, encargado del proceso total de la realización: el Sistema Enunciador Audiovisual.

Hace algunos años, durante el desarrollo de una clase, fue explicado el patrón organizacional adoptado normalmente durante el trabajo de producción audiovisual. Luego de culminada la exposición del conocido organigrama jerárquico, encabezado por la producción-dirección, fue planteada la siguiente interrogante: “¿y por qué el modelo es así?”. La respuesta recibida dio origen al presente esfuerzo sistemático por responderla rigurosamente: “porque es así”.

Esta respuesta dejaba traslucir una primera pista: tal vez, este patrón organizativo (centralizado y vertical) había surgido de la misma práctica, y había demostrado tal éxito que ahora formaba parte del sentido común. Siendo la producción cinematográfica más antigua que la televisiva, podría encontrarse en su desarrollo histórico el momento en que hayan surgido las características de esta jerarquía.

Durante las primeras décadas del cine, el director llegó a asumir un control total sobre la producción, debido principalmente a que se trataba de un medio nuevo, en el cual podía aventurarse gracias principalmente a la experiencia teatral que (generalmente) aportaba. No sólo ideaba los argumentos, sino también las técnicas expresivas para comunicarlos audiovisualmente. Ejercía la autoría total del producto, tanto en contenido como en forma.

Posteriormente, la función del productor apareció como una supervisión del trabajo y del presupuesto de cada producción, exigida por los nuevos dueños de Hollywood: la banca de Wall Street, golpeada por el “Crack” de 1929. El director, hasta entonces responsable único del proceso de producción, tuvo que compartir esta responsabilidad con este necesario representante de quienes hacían posible que la película fuese realizada.

Los conocidos conflictos de autoridad entre el productor y el director desembocaron en una estructura de “línea industrial de montaje” durante las décadas siguientes, en la que este último participaba solamente durante el rodaje del filme. Filmaba la escena desde todos los ángulos posibles, con el fin de reunir el material necesario para el posterior montaje, el cual se realizaba bajo la supervisión del productor.

Contra esta limitación hecha costumbre surgió la Nouvelle Vague francesa, la cual buscaba devolver al director el poder creativo total que tuvo durante los primeros años del cine, con el fin de rescatar la expresividad cinematográfica del estancamiento al que la producción masiva e industrial la había llevado. Reaparecía entonces el director creador, el director-autor. Con este fin, uno de los principales reclamos de este movimiento fue otorgarle al director el derecho al corte final, a intervenir en el montaje final de su obra.

La importancia del montaje también ha sido resaltada por las investigaciones acerca de la

narratividad cinematográfica. Eisenstein y Bazin representaban dos concepciones distintas acerca de su uso, y de sus implicancias narrativas. Por otro lado, el montaje no sólo implica decisiones artísticas y narrativas, sino que también sugiere la idea de una operación mecánica y física, de una compaginación adecuada de los trozos de película ya impresionada, realizada como la fase final del proceso de realización cinematográfica.

El montaje, entonces, aparece como una palabra que sirve de puente natural entre las dimensiones narrativa y productiva de la realización audiovisual. Requiere de una organización para que pueda ser planificado de antemano, inclusive desde el guión, y a la vez, para que pueda ser cristalizado adecuadamente. Implica unos objetivos, una dirección en el sentido administrativo, una supervisión de los resultados progresivamente obtenidos, etc. De manera integral, se presenta como una operación necesaria para toda realización de materiales audiovisuales. ¿Podría ser esta noción holística del montaje, entonces, el camino instintivamente seguido para organizar todo el proceso de producción audiovisual?

Bajo esta consideración aparecieron nuestras primeras hipótesis, las cuales intentaban relacionar la planificación del montaje con el desarrollo de todo el proceso productivo. Sin embargo, conciliar las dimensiones narrativa y productiva (presentes en el concepto de montaje) a través de las herramientas administrativas disponibles no resultaba coherente. Aún hacía falta algo más.

En el libro *“Planificación agrícola andina, bases para un manejo cibernético de sistemas de andenes”*, John Earls plantea el uso de la cibernética como herramienta para estudiar y explicar el uso que los antiguos peruanos daban a los andenes de Moray, los cuales son circulares, a la manera de un gran cono invertido y escalonado hacia el interior de la tierra. El uso tanto de esta disciplina como de la teoría de sistemas le permitió coordinar conceptos provenientes de diversos campos, obteniendo una visión integral de su objeto de estudio. Gracias a esta amplia visión interdisciplinaria pudo llegar a la conclusión de que se trataba de una gran computadora analógica (en el sentido estricto del término), que simulaba las condiciones ambientales de las diferentes regiones y climas andinos en cada uno de sus andenes, lo que permitía ensayar en su interior las bondades del uso o no de determinados productos agrícolas, sin necesidad de desplazarse hacia dichas regiones.

Nuestra aproximación a la teoría de sistemas obedeció al mismo propósito: obtener una mirada amplia, más allá de la división entre disciplinas que intervienen en el proceso de producción audiovisual (tales como la administración, la semiótica, la narrativa, el arte, etc.), para poder relacionarlas planteando una hipótesis que las incluya.

Dentro de la perspectiva sistémica la información y su circulación al interior de una organización resultan cruciales. Una de las primeras hipótesis que surgieron de la aplicación de las nociones sistémicas fue el llamado “guión de salida”, el cual recogería las aportaciones contingentes producidas por los miembros del sistema. Esta información podría ser ordenada en un documento llamado guión de salida (por oposición al guión clásico o “de entrada”), a partir del cual podría realizarse un montaje mejorado.

Esta primera idea era resultado de un desenfrenado anhelo por aplicar la sistémica en la búsqueda de un nuevo modelo de organización del proceso de producción audiovisual. Sin embargo (y como hemos visto), el patrón bajo el cual se organizan las producciones audiovisuales revela espontaneidad y contingencia, por lo cual nuestra investigación, en vez de intentar proponer una artificial alternativa a dicho patrón natural, debería orientarse hacia la explicación de su funcionamiento, del ordenado intercambio de información a través de una estructura cuya disposición sistémica nos era aún desconocida.

Desiderio Blanco recoge la propuesta acerca del uso de dos instancias para el estudio de la

narración cinematográfica: la dimensión del relato y la del discurso. En la primera se contempla la interacción de los actores de la enunciación entre sí, mientras que la segunda aborda la enunciación global que incluye lo percible sólo por el receptor-espectador. Esta separación de elementos abre la posibilidad de una consideración por separado de dos momentos identificables también durante la realización: el rodaje y el montaje. Mientras que la producción de la dimensión del relato sucede durante el rodaje, la dimensión del discurso se termina de forjar durante la operación final de montaje.

Es aquí donde interviene la llamada definición amplia de montaje. Según esta, podemos considerar a toda yuxtaposición de elementos, reunidos con el fin de crear una significación imposible para éstos tomados por separado, como montaje. Visto de esta manera, el montaje ocurre no sólo durante una operación final, sino que ocurre también durante el rodaje, al momento de componer el encuadre visual o de prever el background sonoro. Se trata de una operación permanente, constante, tal y como sucede con otras manifestaciones artístico-narrativas, como el pintor que realiza el montaje de su obra al momento mismo de pintarla; la producción audiovisual sólo ha separado en dos etapas una operación naturalmente simultánea.

Apreciamos entonces que, en su forma más general, el montaje tiene que ver no sólo con la compaginación de las tomas ya realizadas, sino también con la disposición del encuadre. El montaje consiste en yuxtaponer diversos elementos con el fin de conseguir una nueva significación, diferente a la obtenida por ellos aisladamente. Esto se relaciona muy de cerca con el concepto de sinergia: la posibilidad de un efecto nuevo a partir de la reunión de elementos que no lo consiguen por separado. La sinergia es estudiada, a su vez, por otras disciplinas científicas, especialmente por la sistémica: la presencia de un efecto sinérgico delata el operar de un sistema.

Un sistema es un conjunto reconocible de elementos que interactúan constantemente. Esta interacción consume entradas (*inputs*) para producir salidas (*outputs*) como parte de un proceso de transformación básico, proceso que describe y da razón de ser al sistema. Sus elementos se relacionan y organizan precisamente porque se necesitan mutuamente para poder cumplir con dicho proceso.

La noción de los sistemas nos permite apreciar la naturaleza en su dimensión compleja, en la interacción continua de sus diferentes elementos, y no de la manera aislada como son considerados algunos fenómenos naturales por la ciencia positivista. Las características sinérgicas de un fenómeno se pierden cuando éste es dividido en sus partes constituyentes para poder ser estudiado. Al hacer esto la interacción de sus elementos no puede ser observada, menos aprehendida. El método cartesiano encuentra un claro límite bajo esta perspectiva.

La interacción ocurre con el fin de que el sistema logre viabilidad y supervivencia. Para esto, el sistema busca la conservación de ciertas variables críticas gracias a un permanente y dinámico (no estático) equilibrio interior, a través de la importación y exportación de recursos e información desde y hacia su entorno. Este intercambio constante es regulado por un subsistema especializado llamado homeostato. Este elemento regulador proporciona los valores de las variables esenciales del sistema a los demás componentes, asumiendo de esta manera gran importancia al interior del sistema: la información que recibe y que produce circula al interior del sistema a través de su estructura organizacional.

Recogiendo información de su entorno y produciendo nueva, el sistema logra vencer el estado natural de desorden (o entropía), para crear el orden (o neguentropía) que el observador logra percibir cuando identifica la presencia de un sistema. Por esto, los sistemas son (co)construidos por su observador, quien los utiliza para explicar los fenómenos de la naturaleza que le rodea.

El planteamiento de un sistema encargado de la enunciación audiovisual global permite integrar las dimensiones interactuantes durante el proceso de producción. En él intervienen dos subsistemas: el de Contenido y el de Realización. Ambos mantienen una relación simbiótica: el primero aporta la información que guiará el accionar del segundo.

El Subsistema Contenido puede ser asociado con el guión, aunque no necesariamente sea un documento formal; lo importante es que se trate de un conjunto organizado de información (aportada por una persona, por ejemplo). A través de esta relación pueden interactuar sus elementos dramáticos y/o narrativos con los de realización material, lo cual permite la imprescindible construcción de los significantes del enunciado audiovisual.

La necesidad de que estos significantes puedan pasar de una idea presente sólo en el Subsistema Contenido a ser una materialización tangible para nuestros sentidos nos acerca a la noción de Representación: la (re)construcción significativa de una realidad convencional para fines comunicativos. La representación puede ser artificial, como en el caso de las producciones de ficción (en donde se procura tener el control total sobre ella), o natural, como es el caso de las noticias televisivas, los eventos deportivos o los documentales (en donde el control es menor, y algunas veces nulo).

Gracias a la Representación, podemos dividir el Subsistema Realización en otros dos: el encargado de crearlo propiamente, y el encargado de registrarlo. El primero construye escenografías, maquilla y viste convenientemente a los actores, determina la ubicación de la utilería, etc. El segundo plasma una porción de lo creado en un material de conservación (película cinematográfica, cinta de video digital o analógico, etc.), a través del uso de un aparato tecnológico.

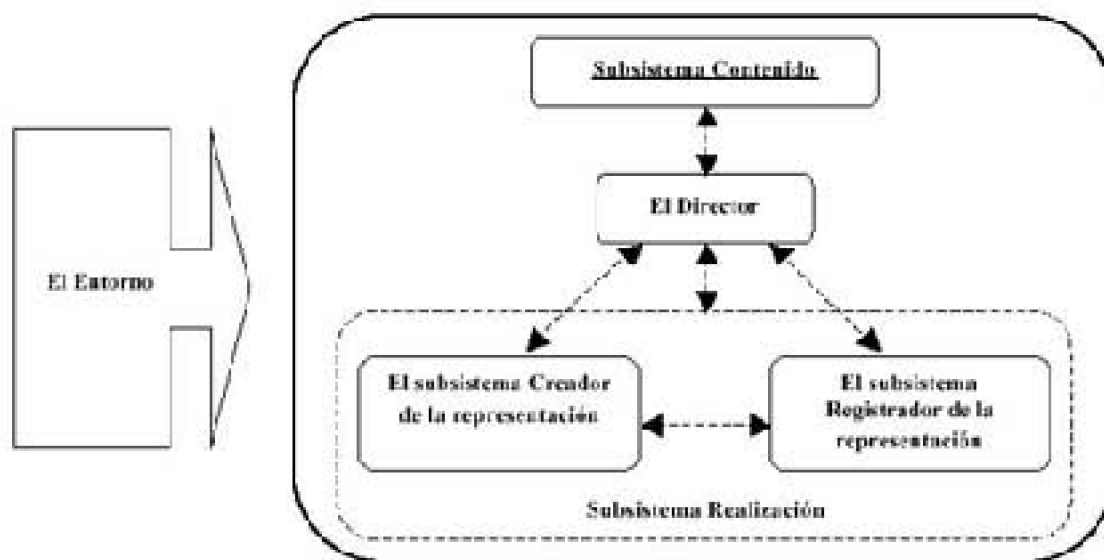


Figura 1. El Sistema Enunciador Audiovisual

Planteamos, entonces, la identificación y diferenciación de tres subsistemas al interior del Sistema Enunciador Audiovisual, encargados de tres procesos diferentes: el primero aporta la información necesaria para realizar el trabajo (Subsistema Contenido), el segundo crea la representación portadora del significado buscado (Subsistema Creador de la Representación), y el tercero registra esta representación en un material de conservación, para su uso posterior (Subsistema Registrador de la Representación). La forma como interactúan estos tres procesos, a través de las personas encargadas de realizarlos, determina la estructura general de la producción y la forma como las decisiones son tomadas.

La creación y el registro de la Representación constituyen dos aspectos diferentes del trabajo de producción. En el primero apreciamos el talento del artesano, de diseño, de labor manual, mientras que en el segundo interviene la visión del narrador visual, el talento para escoger un encuadre y una perspectiva. Si a estos dos saberes le sumamos la narrativa exigida por el subsistema contenido, tendremos una cabal comprensión de la complejidad de la labor de producción audiovisual.

Considerando que la función del homeostato del sistema es la de controlar no sólo el equilibrio interior para un cabal cumplimiento del proceso de transformación básico, sino también regular el intercambio de recursos e información con el medio ambiente, en el caso del sistema de enunciación audiovisual encontramos un homeostato disociado, una responsabilidad integral compartida por la dirección y la producción: mientras que al primera organiza la información y los recursos internos del sistema con el fin de lograr una narración audiovisual, la segunda procesa la información y las condiciones del entorno (presupuestos, plazos, disponibilidad de recursos) que hacen posible la realización del producto. Ambas funciones se necesitan para legitimarse mutuamente. Por esto la crucial función de homeostasia depende de la relación entre el productor y el director.

Cuando ambas responsabilidades son asumidas por la misma persona, los posibles conflictos desaparecen para dar paso a una sola voz, una sola forma de regular las variables del sistema. Dentro de este escenario pueden darse tanto una gran verticalidad cuya autoridad parece provenir de una verdad revelada, como una labor planificada coherentemente; siempre dependerá de una sola persona.

Con el fin de presentar las continuas interrelaciones entre las diferentes disciplinas involucradas en nuestra investigación hemos separado su redacción en dos partes. Esta primera división se basa en la diferencia aparentemente natural entre el conocimiento proveniente de la práctica directa sobre la naturaleza (o *techné*) y aquel que es fruto de la sistematización ordenada de múltiples experiencias (la teoría propiamente dicha o *episteme*). En ambos casos se trata de saberes; sin embargo, los primeros surgen de la propia actividad de producción, de su devenir espontáneo, mientras que los segundos aparecen como fruto de una reflexión posterior.

La primera parte, llamada *El valor de la Techné*, recoge la importancia del camino que se hace al caminar. La producción audiovisual se ha ido construyendo a sí misma, recogiendo la herencia del teatro pero también aportando sus propias posibilidades expresivas, así como sus formas de lograrlo, en un camino cuya construcción sobre la propia marcha tiene ya más de cien años.

La labor de Producción Audiovisual nos introduce a los aspectos generales y conocidos de esta actividad, tales como su definición y sus etapas. Igualmente, iniciamos una revisión de los principales conceptos de la literatura administrativa, siempre en relación con el objeto de nuestro estudio. Vemos cómo la producción audiovisual se desenvuelve en medio de una inherente bi-dimensionalidad, fruto de la confluencia de los factores estético-narrativos con los productivo-mercantiles, todo esto como parte de su naturaleza íntegra y compleja.

En *Una organización de facto* intentamos ver al conocido modelo de la jerarquía de la producción audiovisual como un fenómeno espontáneo, desglosándolo para poder apreciarlo como una manifestación más del fenómeno general de la organización. Vemos cómo en este modelo también se dan los procesos de coordinación, toma de decisiones, centralización y descentralización, relaciones de poder y autoridad. Así mismo, podemos ver algunas diferencias entre los modelos de producción americano y francés, lo que deje entrever la existencia de un patrón general, a partir del cual pueden darse variantes adaptadas a diversas realidades.

Evidentemente, uno de los aspectos más importantes para nuestra investigación es el

proceso de control. En *Límites y/o posibilidades: la naturaleza del control*, lo abordamos desde la noción de entorno sistémico. Según esta visión, el entorno establece condiciones a aceptarse a priori, a partir de las cuales podemos conocer, simultáneamente, nuestros límites y nuestras opciones. La interacción con el entorno determina la manera como el sistema controlará sus variables para mantener su viabilidad. A través de esta idea estudiamos la forma como el control se manifiesta a través del presupuesto, del guión, de las necesidades dramático-narrativas y de la tecnología disponible.

La segunda parte de nuestro marco teórico se sumerge en la teoría existente acerca de la narratividad y la organización, intentando acercarlas racionalmente. Para esto, en *El Montaje como fenómeno general de la narración* recogemos la llamada “definición amplia de montaje” para proponer una tipología basada en si éste se da por composición o por compaginación. Mientras que el primero ocurre frente al aparato tecnológico encargado del registro (la cámara), el segundo se realiza en una operación posterior, con las tomas ya obtenidas. Como se puede apreciar, de esta manera, se otorga omnipresencia al montaje, dada su importancia narrativa y expresiva en general. La realización audiovisual, al igual que las demás formas de expresión artístico-narrativa, vuelve a ser una permanente operación de montaje.

La enorme capacidad narrativa audiovisual se ha traducido en algunas ideas y maneras (surgidas de la misma práctica de la actividad y ahora institucionalizadas) con el fin de comunicar información. *La narratividad de facto* obtenida de esta manera pasa por conceptos como encuadre, plano, toma, découpage, y por consideraciones acerca de la realidad y el realismo, o la ficción y el documental, para llegar al permanente tema de la autoría de un producto comunicacional. ¿Puede hablarse de autoría individual en un producto elaborado colectivamente? Y si así fuere, ¿de qué manera se traduce la subjetividad propia de un autor para poder expresarse a través de la labor de un equipo de personas?

Desde su aparición, la narración audiovisual ha permitido enriquecer los estudios generales de la narrativa a través del uso de los nuevos medios de comunicación. Si bien nuestra investigación se centra en la elaboración tangible de los enunciados audiovisuales, es necesario destacar la importancia que tiene esta enriquecida disciplina, muchas veces realizada durante la formación profesional pero dejada de lado al momento de la producción. En *Del enunciado al enunciador: el olvidado camino inverso* recogemos importantes concepciones tales como el discurso, el lenguaje, el narrador y, por supuesto, el enunciador. Generalmente buscamos las huellas que éste ha dejado en el enunciado; sin embargo, nuestra investigación busca realizar el camino contrario para encontrar al ente productor de la enunciación, para comprender, más que sus intenciones comunicativas, la manera como produjo materialmente el discurso enunciado. Para esto, el concepto de enunciador resulta vital, pues permite desindividualizar una labor influida profundamente por la idea de la “camera-stylo”.

Para poder relacionar coherentemente todos estos conceptos, en *La sistémica y el estudio del fenómeno organizacional* recogemos los aspectos de la teoría de sistemas que nos permiten llevar adelante nuestra investigación. Básicamente, establecemos la importancia que esta disciplina otorga al estudio de la organización bajo todas sus formas, en todos sus niveles, y el destacado papel que cumple la comunicación bajo esta perspectiva.

Más adelante, realizamos la *Identificación del Sistema Enunciador Audiovisual* a través de la Metodología de Wilson, una herramienta sistémica que permite establecer la estructura de una organización a partir del comportamiento de la información que intercambian sus miembros. Esta metodología fue aplicada sobre la producción de un video de corte educativo, con el fin de identificar la dinámica planteada en nuestra hipótesis. Las particularidades de esta realización nos permitieron observar las características del liderazgo y la importancia de los elementos de control de una producción audiovisual. Así mismo, al final de este capítulo realizamos un breve

análisis de la animación digital, desde los conceptos propuestos en esta investigación.

Finalmente, todo este marco nos permite plantear que la producción audiovisual es de naturaleza sistémica, y que se realiza y organiza gracias a la interacción dinámica entre los subsistemas ya planteados. El resultado apropiado de esta interacción dependerá en gran medida de la forma como ocurra la homeostasia del sistema, la cual se encuentra disociada en dos funciones: la producción y la dirección.

El Sistema de Enunciación Audiovisual hace viable el que una subjetividad artística individual pueda expresarse apropiadamente a través de una labor colectiva organizada. Nuestra investigación ha pretendido comprender como ocurre y se sostiene esta viabilidad.

I. EL VALOR DE LA TECHNE

... se hace camino al andar.

Antonio Machado

Los fenómenos espontáneos forman parte de la naturaleza; su ocurrencia no necesita de la comprensión humana para suceder. Precisamente, el estudio de éstos constituye el horizonte de la ciencia, mientras que la reproducción artificial de los mismos da razón de ser al desarrollo tecnológico.

El conocimiento surgido del contacto directo con la naturaleza se conoce como **techné**. Este tipo de conocimiento, propio de los sofistas, sucumbió ante la hegemonía del pensamiento de Platón, el cual fue prácticamente oficializado durante la Edad Media. El conocimiento se convirtió en fruto del perfeccionamiento individual, y no de la experiencia directa sobre la naturaleza. El trabajador y el pensador se disociaron inevitablemente.

Recién en el siglo XIX el valor de la techné fue retomado por la ciencia ya institucionalizada, gracias las técnicas de laboratorio o “ciencia de gabinete”. La experimentación se convirtió en la norma, ya no en la excepción. Las teorías tendrían que basarse en las experiencias anteriores y no más en alguna autoridad venerable o extra-terrena.

La producción audiovisual ha surgido, como actividad y como objeto de estudio, gracias al desarrollo de su propia **techné**, espontánea y contingente, desde su consolidación como actividad profesional hace ya más de cien años. La sistematización

de este conocimiento ha sido posterior a su aparición, e inclusive ha ayudado a cimentar otros estudios relacionados con la comunicación en general, tales como la semiótica y las teorías relacionadas con los *mass media*.

Si bien la teoría surge como la sistematización de la práctica, no podemos olvidar que en el caso de la producción audiovisual la práctica constantemente ha precedido a la teoría. La naturaleza contingente de la *techné* no puede ser negada ni olvidada por la teoría. Corresponde a esta última actualizarse incesantemente. No le corresponde negar aquello que le da origen.

1.1. LA LABOR DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

La raíz de la mayoría de los problemas de organización está en esta sencilla condición: la organización, para unir esfuerzos, introduce necesariamente restricciones a la libertad puramente personal.

*Harold Smiddy*¹

Una de las definiciones más completas de **producción audiovisual** señala que se trata de una actividad, un proceso, en el que se articulan de manera ordenada y sistematizada componentes económicos, culturales, artísticos, técnicos y humanos, con el fin de obtener un producto audiovisual. A un nivel profesional, este proceso se inicia con el reconocimiento de una necesidad insatisfecha de información, entretenimiento, educación o cultura. La labor del productor es precisamente detectar esta necesidad e iniciar una fundamental investigación, para determinar con exactitud qué puede ofrecer para satisfacer esa demanda.²

Esta definición esconde una actividad de constante ajuste a los generalmente escasos recursos, pues en su **dimensión práctica**, la labor de producción constantemente se tiene que adaptar al contexto en el cual se desarrolla, siendo el nuestro una fuente de interesantes adaptaciones, especialmente en el área organizacional de esta labor. Un ejemplo de esto puede extraerse de las observaciones realizadas en el canal de televisión "Uranio 15" hace algunos años, con motivo de una propuesta de reorganización adaptativa:

"En lo que respecta al personal de realización es necesario mencionar que estamos trabajando con un número muy ajustado. A la fecha se está trabajando con Dirección, Cámara y Luces (tres personas), problema que trae como consecuencia la demora en las instalaciones de los equipos, coordinaciones y por ende las grabaciones. El equipo básico que deberíamos tener (para la realización de videoclips) estaría conformado de la siguiente manera: . Director/productor . Luminotécnico . Camarógrafo . Asistente de cámara y luces . Asistente de producción . Sonidista (si se requiere)".³

¹ AA.VV.: 2-7

² CARPIO: 14-15

Inclusive en el *nivel industrial* de la producción cinematográfica nacional, algunas condiciones que permiten su desarrollo a la vez crean en ella situaciones particulares. El trasfondo de una de las últimas producciones cinematográficas nacionales, *El bien esquivo*, resulta ilustrativo al respecto.

“Si bien es su cuarto largometraje, “El bien esquivo” se convierte en el primer trabajo que delata a un Tamayo comprometido como autor, aunque él mismo evite denominarse de esa manera. No es que proyectos como “La fuga del chacal” (1987) o “Anda, corre y vuela” (1995) no hayan sido encarados por el director con dedicación y profesionalismo. Sucede que en ambos, como en la mayoría de los que le han tocado en sus casi treinta años como realizador, trabajó por encargo de terceros, y el resultado final siempre respondió a necesidades comerciales específicas que no lo dejaron del todo satisfecho. “Yo me repetí, durante todo este proceso, que no iba a tomar ninguna decisión en este proyecto pensando en el éxito o fracaso de su exhibición pública. Dije: voy a intentar hacer una película siendo lo más fiel posible a lo que mi instinto me indique como correcto, sin pensarla como un producto de consumo”. Se entiende, entonces, por qué “El bien esquivo” es para él una suerte de revancha”.⁴

En la mayoría de las ocasiones el deseo personal logra superar las dificultades intrínsecas a la producción audiovisual. El objetivo de estos esfuerzos constituye la exhibición de un material profundamente personal.

“Gastando alrededor de 20 mil dólares, exprimiendo al máximo préstamos de amigos y de los más entusiastas auspiciadores (...) Palito Ortega Matute colocó, por ejemplo, “ratas blancas” dentro de una metralleta de utilería para conseguir el frenesí humeante de una verdadera. Fogueado en las lides audiovisuales a los 15 años (cuando se encargaba de filmar quinceañeros y matrimonios), Palito se encargó, además de dirigir y escribir el guión, de manejar la única cámara (por lo que no podía actuar), armar las escenografías, elaborar la edición, mezclar el sonido y realizar la campaña publicitaria”.⁵

Una emergente polifunción es el camino por el cual se llega a una casi literal personalización e individualización del trabajo de producción, cercano al trabajo del artesano, siendo a la vez la respuesta más decidida para todas las limitaciones posibles.

La producción audiovisual convencional se sostiene, principalmente, gracias a que se ha podido constituir como un **negocio** rentable durante décadas, entre otras cosas, a partir de lo que podría denominarse *una demanda auto-generada*:⁶ el mercado al que se

³ CASANOVA: 41

⁴ Jorge Olazo, “La búsqueda eterna”, artículo aparecido en la revista *Somos* N° 758 (del 16 de junio del 2001, página 31) del diario *El Comercio*.

⁵ Miguel Ángel Cárdenas, “Sangre inocente”, artículo aparecido en la revista *Domingo* N° 160 (del 24 de junio del 2001, páginas 20-23), del diario *La República*.

⁶ Por definición mercadotécnica, la demanda no se genera sino que existe para ser aprovechada, lo cual constituye una oportunidad de negocio.

dirige le reclama constantemente una variedad de productos, como películas cinematográficas, programación de televisión, etc., exigiéndole un dinamismo permanente y una febril actividad.

Para poder cumplir con esta demanda, la relación con la **tecnología** se torna vital. El llamado sétimo arte no hubiera podido desarrollarse como tal *sin la tecnología y el mercado* de finales del siglo XIX. Los soportes fotoquímicos, las cadenas de distribución y exhibición, la producción en masa, el nivel de vida alcanzado en buena parte del mundo occidental, la electricidad... Todos estos factores contribuyeron a que la cinematografía se desarrollara en algunos países de una manera masiva, alcanzando los niveles de la gran industria.

Como herencia de sus raíces industriales, el clima laboral que se vive dentro de una producción audiovisual obedece comúnmente a un plazo y un presupuesto previamente fijados. De esta manera, la efectividad y la coordinación de las labores surgen como consecuencia de una natural búsqueda de la rentabilidad, para permitir la continuación y supervivencia de la entidad productora. Todo este paquete de ideas viene asociado de manera intrínseca a toda labor productiva en general, instaurándose como la base del pensamiento estratégico-empresarial.

Una organización concebida como un ente comercial/industrial se basa en el no desperdicio de los recursos con que cuenta, generalmente escasos. Es sobre la idea de *la finitud de los recursos existentes* que se pueden sostener conceptos como la rentabilidad, la productividad, la inversión y, finalmente, la reproducción del capital. Esta búsqueda de rentabilidad ha impulsado la aparición y desarrollo del pensamiento organizacional, razón por la cual esta rama del estudio del fenómeno general de la organización es la que se encuentra más desarrollada dentro de las ciencias sociales.⁷

De este pensamiento recogemos nuestros primeros conceptos-guía: el *grupo* y el *equipo*, los cuales nos permitirán distinguir a un conjunto de personas que están coordinando coherentemente sus esfuerzos de cualquier otra conjunción fortuita de personas.

Un **grupo**,⁸ psicológicamente hablando, es un cierto número de personas:

- que actúan recíprocamente entre sí,
- que son conscientes psicológicamente de ellas mismas,
- que se perciben como un grupo,
- y que, además, se encuentran en permanente cambio.

Realizando un juego nemotécnico de palabras, se ha establecido que *todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo*. Un grupo puede llegar a convertirse en un equipo si actúa en forma cohesionada y orienta todo su esfuerzo hacia una misma meta. El *nivel de cohesión* de un grupo es un factor clave para que éste actúe de acuerdo con

⁷ Al menos, más difundida.

⁸ FLÓREZ: 261

cualquier objetivo propuesto.

Sin embargo, hasta aquí queda establecido que en la idea de grupo queda incluido no sólo lo planificado, sino también la posibilidad de lo fortuito. Como señalan famosos ejemplos acerca del tema, un grupo de pasajeros esperando su vuelo pueden ser considerados un grupo, al igual que una orquesta en plena interpretación; sin embargo, en esta última está presente la noción de equipo.

Por lo tanto, un **equipo**,⁹ además de ser un grupo, también:

- es algo *orgánico* en donde el todo es mayor que la suma de las partes;
- es *interdependiente* en el sentido de que sus miembros se prestan ayuda mutua;
- es *estimulante* ya que las acciones de sus integrantes los anima a incrementar su esfuerzo y a mejorar sus logros;
- y es divertido en tanto las personas disfrutan, experimentan camaradería y desarrollan un positivo sentido de la *pertenencia* al grupo.

Una de las ventajas fundamentales del trabajo en equipo (colectivo, organizado) es que permite la *multiplicación del esfuerzo individual*: hacer más cosas, hacerlas más rápido, “estar” en dos lugares a la vez, etc. Esta sola reflexión justifica la enorme importancia que ha merecido el estudio de las organizaciones humanas por parte de diversas disciplinas desde hace algunas décadas. Precisamente de la administración recogeremos algunos conceptos que nos permitan ilustrar esta mágica multiplicación del esfuerzo individual.

La actuación recíproca y la interdependencia de las labores de un equipo caracterizan lo que ha sido denominado como **la división del trabajo**. La segmentación planificada de las labores largas y complejas en pequeñas y simplificadas operaciones, proveniente del sector manufacturero, ha probado su valor rentable gracias a la conocida *línea de montaje* popularizada por los fabricantes de automóviles y armas.

El trabajo colectivo organizado establece la existencia de una diferenciación al interior de la organización. Ella surge de la separación y distribución de las responsabilidades del trabajo final en partes distintas, con el fin de ahorrar tiempo, recursos y/o esfuerzo.¹⁰ “Cada obrero, una tarea”; algo tan difundido que se ha interiorizado en nosotros, al punto de ser ya parte del sentido común, de lo obvio.¹¹

Esta distribución que nos parece muy natural en realidad fue propuesta durante un determinado momento de la historia. En su libro “*La riqueza de las naciones*”, Adam Smith ejemplifica con un ya famoso pasaje la especialización del trabajo en el caso de la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó:

⁹ Ob. cit.: 481-482

¹⁰ Dentro de los planteamientos de Alvin Toffler en su conocida obra “*La tercera ola*”, esta separación ayuda a identificar el paso de la primera a la segunda ola.

¹¹ De ahí proviene el alto valor de los productos “hechos a mano”, tanto los artesanales como los artísticos; ambos poseen una fuerte carga de individualidad.

“Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza”. Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48 000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, ***“si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día”.***

Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.¹²

¿Cómo colabora la división del trabajo con el aumento de la productividad? La respuesta es obvia: no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aún suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo. Por lo contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierta labor. Es más, permite el uso de mano de obra no calificada, cuya dirección favorece que las decisiones más importantes se concentren en las pocas personas ubicadas en la parte superior de la jerarquía organizacional. Además, como crea una serie de trabajos individuales, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses,¹³ lo cual es reforzado generalmente por las instituciones de formación técnica y/o profesional.

Al igual que cualquier otra actividad, la producción audiovisual divide sus labores, enmarcándolas dentro de los parámetros de la sociedad y la cultura en la que se da, a los cuales añade las características que le son inherentes.

Una de éstas es **la dependencia del elemento tecnológico**. La tecnología, a su vez, viene sujeta a determinados *niveles de desarrollo científico, industrial y comercial*, los cuales, por ejemplo, determinaron que el cine surgiera en los países más industrializados a inicios del siglo XX: Estados Unidos, Alemania, Francia, e Inglaterra. En estos países, dicho nivel de desarrollo integral convirtió al cine rápidamente en un negocio tanto para los cineastas como para las incipientes empresas productoras. En este aspecto, se ha podido afirmar lo siguiente:

“La producción cinematográfica de estudio tiende a producirse cuando los países han conseguido consolidar la división del trabajo en sus industrias manufactureras. En la industria norteamericana y europea, por ejemplo, la separación entre la planificación de la producción y su ejecución se consiguió hacia 1900, y la misma separación apareció en la industria cinematográfica en la década siguiente”.¹⁴

El invento de la cámara cinematográfica y el empleo de una película fotoquímica pusieron

¹² En la actualidad se utiliza en término “división del trabajo” en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir.

¹³ SZLAIFSZTEIN: 2.2.a. División del trabajo

al arte y la narración en contacto directo con una nueva técnica, haciéndolo dependiente de la producción en masa, ya no sólo de una producción e iniciativa individual. Una técnica nueva siempre origina cambios en los métodos y los sistemas de producción, ya se trate de la agricultura o de relatar cuentos. Pero las antiguas técnicas no desaparecen automáticamente. Los nuevos procesos deben adaptarse e integrarse a los patrones anteriores, acomodándose a la naturaleza básica del producto en cuestión.¹⁵

Este acomodo apela, muchas veces, al elemento cultural, lo que ha contribuido a resaltar una de las características heredadas del aspecto económico. Alvin Toffler, en *“La Tercera Ola”* adopta la expresión “cuña invisible” para referirse a la separación económica entre el productor y el consumidor, ocurrida durante el tránsito de la primera a la segunda ola.¹⁶ Esta separación debida a causas económicas fue acompañada de consecuencias culturales, las cuales ayudaron a reforzar más el nuevo orden de la sociedad. El concepto marxista de la superestructura describe bien este proceso: el sostenimiento que ésta realiza de la estructura económica imperante.

De la misma manera, la producción audiovisual presenta **una premisa organizativa** casi inconsciente, una particular “cuña invisible”, la cual generalmente consiste en el establecimiento de dos grandes divisiones:

“El ordenamiento general, el plan de trabajo diario, la consecución de elementos y materiales, el rodaje, etc., implican una división del trabajo centralizada en dos grupos: el de producción y el de dirección. La producción establece una estrategia práctica de la filmación, basada en las necesidades de la película y las posibilidades económicas disponibles. Una vez establecidos un presupuesto y un plan de trabajo, el equipo de producción trata de cumplir eficazmente su cometido, o sea, evitar que el rodaje consuma más dinero que el estipulado, o más tiempo que el fijado en el plan de trabajo. La dirección asume la realización técnica y artística, de acuerdo al plan de trabajo elaborado conjuntamente con la producción. El equipo de dirección tiene como objetivo primordial la calidad de la película”.¹⁷

Tal separación automática, que se nos aparece como una voz interior cada vez que se inicia un proyecto, tiene fuertes precedentes culturales. Al respecto, el documentalista Michael Rabiger sostiene que proviene ***“del reflejo de las facciones de nuestra sociedad que están culturalmente divididas, y a las que pocas veces se les pide que trabajen juntas. Me estoy refiriendo a la división entre trabajadores conceptuales y técnicos”.***¹⁸ Esta división se mantiene también gracias a las

¹⁴ BORDWELL: 29

¹⁵ POWDERMAKER: 47-48

¹⁶ Ambos antes eran una misma persona, el llamado “prosumidor”; esta separación dio nacimiento al mercado, a la lejanía de la residencia del lugar de trabajo, a la aparición del comercio a gran escala, etc.

¹⁷ FELDMAN 1996: 117-121

¹⁸ RABIGER: 90-91

instituciones de formación académica (profesionales y técnicas) y a ciertas formas de organización de las empresas de producción audiovisual.

“(…) las productoras americanas hoy en día ya no manufacturan las películas, sino que más bien las adquieren. Cada película se concibe como un “package” único, con un director, actores y técnicos reunidos específicamente para ese proyecto. El estudio puede tener relaciones contractuales con un director, estrella o productor de primera fila, pero cada película concreta empieza con la creación de un equipo concreto en torno a trabajadores autónomos. La productora puede tener un equipo físico que se pueda utilizar para el proyecto, como hacen algunos de los estudios supervivientes, pero en la mayoría de los casos el productor contrata o adquiere determinados servicios para el proyecto. El productor también subcontratará tareas concretas a otras empresas, como las de efectos especiales. A pesar del auge del sistema del package, las etapas de producción concretas y la asignación de papeles se mantienen similares a las que eran en los días del apogeo de la producción de estudio más centralizada”.¹⁹

Como se ha señalado, la producción audiovisual se da por **etapas**. Si bien se espera cierta coherencia entre éstas, suelen ocurrir cambios a lo largo del proceso, la mayoría de las veces debido a la variada naturaleza de las mismas. Durante el rodaje, la edición, la elaboración de la pista sonora, la idea inicial se va haciendo realidad en formas cada vez más precisas. Estrictamente hablando, la estructura fílmica de las imágenes no se decide en forma final sino hasta el último minuto.

“El proceso de producir una obra significa luchar con el material, esforzándose por dominarlo para llevar a su total y perfecta realización la concepción, la cual permanece viva en su primer e inmediato impacto”.²⁰

Todas las etapas se deben precisamente a las distintas transformaciones que deben realizarse sobre el material. Intentando una enumeración lo más completa posible, se podrían establecer las siguientes etapas:²¹

1. Desarrollo del Proyecto: en el cual surge la idea-tema, se desarrolla el tratamiento (un cuento-guía no dialogado) y el guión literario, que contiene la carga dramática y su primer desglose. El guión literario exige múltiples versiones (15 en Estados Unidos, 4 en Chile, por ejemplo). Cada versión nueva requiere nuevas soluciones, mover los puntos de quiebre (los “*plot-points*”), etc.

2. Pre-producción:

- Desarrollo del Guión Técnico: aspectos del lenguaje visual y sonoro.
- Dibujo del *Story Board*, lo que permite considerar visualmente aspectos como las luces, sombras, lentes, movimientos, filtros, etc; así como la continuidad de las tomas, secuencias, etc.

¹⁹ BORDWELL: 10-11

²⁰ TARKOVSKI: 94

²¹ Marco Enríquez-Ominami Gumucio, productor chileno y catedrático universitario, en el Taller de Producción Cinematográfica dictado en el Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en noviembre del año 2000.

- Desglose de las actividades de producción.
- Planeación del rodaje.
- Establecimiento del presupuesto, y búsqueda del financiamiento.
- Formateo del proyecto: estrategias para atraer e interesar a productores.
- Selección del elenco.
- Identificación de las locaciones.
- Selección del equipo técnico.

3. Producción: el rodaje propiamente dicho.

4. Post-producción: laboratorio, montaje (o edición), sonido y musicalización, efectos visuales y sonoros.

5. Distribución: uso de los medios de prensa, participación en festivales y ventanas de exhibición nacionales y extranjeros, venta a los canales de exhibición: cadenas de cines, de televisión y de alquiler de videos.

Para el caso de la televisión hay que tener en cuenta que la grabación se convierte con frecuencia en la última fase, si se trabaja *en directo*. En caso contrario, tiene lugar una de las fases más creativas del proceso de producción audiovisual: el montaje, edición y/o post-producción, en la que se procura dar forma al programa a partir de las imágenes disponibles.²²

Salta a la vista la importancia de la planificación efectuada durante la preparación de la obra, la que ha tenido como objetivo que el devenir del rodaje suceda de forma lógica y organizada, siguiendo las pautas recogidas en el plan de trabajo. Esto es necesario debido a que *durante el rodaje/grabación se produce la máxima confluencia de equipos y personas*, por lo que se maneja el mayor número de recursos técnicos y humanos. Una falla puede imposibilitar o retardar el trabajo de muchos profesionales lo que, además de romper el plan previsto, puede hacer peligrar la economía de la producción, por los cuantiosos gastos que conlleva cada hora de trabajo.²³

Viendo un poco más de cerca algunas otras características de la actividad de producción audiovisual, llegamos a las provenientes de su **dimensión artística**.

“La característica fundamental y más notable de la cinematografía como institución quizás consista en que la producción de las películas, que es un gran negocio, es al mismo tiempo un arte popular. Su financiamiento, sus relaciones con las instituciones bancarias, con los consejos directivos y los accionistas, su distribución y publicidad, sus problemas del mercado tanto nacional como internacional y sus relaciones de trabajo constituyen ciertamente las partes bien conocidas de toda gran empresa comercial. Pero el producto no es de igual naturaleza que el de otras empresas. El producto de la industria cinematográfica es una historia, relatada originariamente por medio de la imagen visual y el

²² FERNÁNDEZ: 47

²³ Ob. cit.: 129

movimiento y, después, por medio del cine hablado, con diálogos. La cinematografía comparte la función de todo relato, de toda literatura, de todo teatro; la de glosar alguna fase de la existencia. Los artistas (incluyendo a los directores, escritores, actores, fotógrafos, músicos y censores) son necesarios para llevar a cabo esta función”.²⁴

El producto audiovisual constituye **una obra íntegra**, un discurso (lo cual no significa necesariamente que deba ser ficcional). Como tal, se encuentra relacionado con las demás obras discursivas: una canción, una pieza teatral, una escultura, una obra pictórica; y a la vez con la fabricación de productos íntegros, indivisibles.

Toda la producción que la hace posible se vuelve tácita para el espectador, quien la aprecia tal y como le es presentada, sin reparar en su realización. Precisamente la presencia del artificio creador es apreciada como un error, un defecto, un escape de la narración establecida.²⁵

La dificultad de la elaboración del producto como una unidad narrativa íntegra se destaca cuando la comparamos con otras actividades de producción narrativa.

“Una comparación entre los sistemas del mundo editorial y teatral y el cinematográfico servirá para hacer resaltar las grandes diferencias. Tanto los empresarios (teatrales) de Broadway como el editor de Nueva York ven lo que compran y de no ser de su agrado no lo adquieren. Pero una vez adquirida una obra no puede efectuarse ninguna clase de modificación sin el consentimiento del autor y a éste se le estipula un porcentaje determinado sobre las entradas. Excepción hecha de la adquisición de temas originales, los estudios (cinematográficos) no ven por anticipado lo que están adquiriendo. Y aun en este caso los productores disponen de libertad para efectuar cuantas modificaciones juzguen convenientes. Si contratan a un escritor con un salario semanal, éste escribirá de acuerdo a los dictados del productor. El tema pertenece al productor ya que es el responsable de la inclusión o exclusión de una línea o idea que aparezca en el texto, aunque el estudio posea la propiedad legal”.²⁶

Las variadas posibilidades narrativas y los múltiples criterios encuentran cabida en la intrínseca dimensión artística del trabajo de producción. Sin embargo, al momento de realizarlo inevitablemente surgirán determinadas posiciones, las cuales orientarán las decisiones que, en definitiva, son las que permiten que el trabajo sea finalmente realizado. Es en este punto donde todo lo dicho respecto a la influencia de la dimensión artística en el trabajo audiovisual toma corporeidad, ya sea de una manera o de otra.

“La producción de un programa audiovisual es un trabajo complejo, que requiere una cuidadosa planificación para que en cada una de las etapas del proceso productivo se alcance el mejor rendimiento. En los medios profesionales se

²⁴ POWDERMAKER: 32-33

²⁵ Existen casos en los que la diégesis cinematográfica representativa ha sido rota en momentos significativos para su propia narración, como en la película “Buenos muchachos” (*Good fellows*), de Martin Scorsese, en la que el protagonista explica de manera vehemente a la cámara el porqué de su testimonio en contra de sus antiguos secuaces.

²⁶ POWDERMAKER: 191

mueven elementos parecidos a los de cualquier rama industrial: capital, medios y trabajo. Ante un mercado determinado, una empresa productora dirige su obra audiovisual conseguida mediante el trabajo y medios técnicos y apoyada por una inversión de capital. El rendimiento de su producto se relacionará directamente con la consecución de los objetivos buscados, el volumen del capital invertido y la calidad, plazos y coste de forma similar al planteamiento productivo de cualquier empresa. En este sentido, no existe demasiada diferencia entre el negocio audiovisual y cualquier otra actividad comercial".²⁷

Esta definición macro se aplica perfectamente cuando se trata de los productos terminados (íntegros); el olvido de esta declaración provoca otro tipo de problemas, en especial cuando se cree que un producto va a conseguir audiencia por su "notoria calidad íntima", sin tomar en cuenta que debe ser debidamente publicitado y distribuido, al igual que cualquier otro producto comercializable.²⁸

Esta **bi-dimensionalidad** debería ser inolvidable, no sólo para los formados e interesados en la parte artística o para los que se ubican *detrás de cámara*, sino también para los que se encuentran *detrás del set*, detrás de todo y de todos. Muchas veces este imprescindible tercer grupo se encuentra a la búsqueda de alguna fórmula mágica, segura, "que sirva en todo momento, del mismo modo que en la fabricación del acero, por ejemplo, se usa siempre una fórmula de la que se sabe va a producir el mejor".²⁹ Dentro de un sistema de producción masivo e industrial, esta bi-dimensionalidad ha provocado observaciones contundentes:

"La producción de películas (tiene) algunas de las características de las normas generales que rigen a las empresas bien estructuradas. El productor, escritor, director, actor, camarógrafo, censor, músico, maquillador, escenógrafo y muchos otros tienen todos y cada uno un lugar y tiempo determinados en la producción. Un gerente de coordinación procura mantenerlo todo eficientemente engranado para que funcione dentro de un calendario y un presupuesto determinados. La filmación de escenas en un orden distinto del que tienen en la película concluida contribuye a la analogía que se puede encontrar con empresas o industrias de otro tipo. Y lo mismo ocurre con el guión de la película, en trozos sin aparente conexión. Una persona hace la adaptación de la novela o de la obra teatral, otra transcribe esta adaptación en forma de guión, otra suministra los trucos y la nota cómica, otra más agrega algunos rasgos, y el diálogo es pulido finalmente por otro grupo de individuos. Todo esto se realiza "bajo la supervisión" del productor. La importancia que se da a los detalles técnicos como la iluminación y el aspecto externo (vestuario, maquillaje, decorado) en comparación con el sentido general de la película o con su valor emocional constituyen otras características similares a las de una empresa industrial bien cimentada. No obstante, un examen más minucioso revela la existencia de varios elementos de la producción cinematográfica que no cuentan en las normas generales que rigen a las

²⁷ FERNÁNDEZ: 13

²⁸ Así no sea una producción "comercial", tiene que ser anunciado a su público objetivo, sea este masivo o no.

²⁹ POWDERMAKER: 32-33

empresas firmemente estructuradas. La materia prima no es una pieza de acero sino un producto de la imaginación, y hay algo emocionante en transformarla en una cinta de celuloide que ha de ser exhibida ante millones de personas. Además, tampoco dicha transformación se realiza con la precisión inherente a un planeamiento previo y minucioso. Se opera más bien en una atmósfera de constante crisis frente a la que se advierten diferentes actitudes".³⁰

Ese sentimiento de constante crisis es bien conocido por todos cuantos han tenido a su cargo alguna producción; constituye el origen de la improvisación, cuyos posibles resultados caen inevitablemente en uno de los lados de la delgada línea que separa al celebrado acierto creativo de la equivocación censurada.

Otra semejanza con la producción industrial la constituye el afán de esta actividad por la uniformidad del producto manufacturado. Los grandes estudios cinematográficos trataron de lograrlo buscando fórmulas con la esperanza de que éstas se adaptasen a todas las películas, asegurando automáticamente su éxito. Esto fue posible durante las primeras etapas de la cinematografía, cuando era aún una empresa comercial de pequeñas proporciones.³¹ El problema era entonces (y sigue siéndolo esencialmente) el de *saber cómo lograr las mejores condiciones para una narración original dentro de un necesario sistema de producción en masa*.³² Inclusive durante los peores años de la Gran Depresión económica, posterior al "crack" de 1929, el negocio del cine fue uno de los que no quebraron, razón por la cual resultó siendo muy atractivo para los urgidos banqueros de Wall Street. En esta época precisamente nace la identificación del cine como una industria.

Hasta entonces, la realización cinematográfica había estado a cargo de los primeros directores, verdaderos "hombres orquesta" que iniciaron la exploración de la nueva tecnología del cinematógrafo. A través de éste podían conservar imágenes factibles de ser portadoras de un relato, de un mensaje narrado. El cómo se lograba constituía una fórmula mágica que ellos conocían gracias al oficio heredado del teatro (muchos de ellos provenían de él) y al hecho de ser los pioneros, de hacer camino sobre la marcha. El poder que disfrutaban los creadores surgía de este hecho, por lo que la obra terminada se asemejaba al producto manual de un artesano.

De esta manera fue surgiendo un lenguaje, una serie de códigos reconocibles que servían para la estructuración de un drama sobre la aún muda pantalla de cine. Esta *casi estandarización de las posibilidades narrativas* permitió que tales estructuras fueran copiadas con la esperanza de repetir los éxitos obtenidos, lo que fue empobreciendo los productos subsiguientes; pero permitió satisfacer la creciente demanda de los mismos.

Para finales de los años 20 e inicios de los 30 se juntaron una serie de factores que desembocaron en la ya mencionada fuerte presencia de los banqueros en la industria cinematográfica. Por un lado, *la crisis económica mundial* empujó a la banca a encontrar

³⁰ Ob. cit.: 38-39

³¹ Ob. cit.: 47-48

³² Ob. cit.: 120

nuevas (y sobre todo rentables) fuentes de inversión. Por otro lado, *la aparición del cine sonoro* exigía fuertes inversiones al significar el reemplazo total de la maquinaria hasta entonces utilizada. A partir de entonces, la forma de trabajar cambió.

La necesidad de vigilar el cumplimiento estricto de un presupuesto y de un “patrón narrativo comprobadamente exitoso” llevó a que los directores fueran supervisados muy de cerca por gente de confianza de los financistas, personas que asegurarían sus intereses. De esta manera, los productores llegaron... para quedarse.

1.2. UNA ORGANIZACIÓN DE FACTO

Todo arte está condicionado por su historia particular y por su sistema de producción. Las películas cinematográficas constituyen un arte popular que tiene que ver con el relato de una historia. Difieren del arte folklórico porque, estando destinadas al pueblo, éste no las produce; se diferencian de las Bellas Artes ya que jamás son la creación de una sola persona.

Hortence Powdermaker

1.2.1. LA NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La palabra **orden** resulta sintomática. Significa a la vez “la disposición o colocación sistemática de las cosas, de modo que cada una ocupe el lugar que le corresponde”, así como también “mandato que se debe obedecer”. Se usa tanto para decir que “existe un orden” como para “expresar una orden”; se refiere tanto al objetivo como al medio de conseguirlo. En este concepto confluyen otros tales como: la organización, la clasificación de las cosas, etc.; y por otro lado, la autoridad, la jerarquía, la responsabilidad, la necesidad de realizar determinadas acciones y no otras, etc.

Ahí donde confluyan todas estas ideas nuevamente encontraremos el universo conceptual que sostiene el estudio de la organización como *manifestación de un orden existente*, ya sea éste artificial–racional o natural–espontáneo. Uno de los puntos de confluencia es el concepto de **coordinación**; de ahí su importancia en el estudio general de la organización.

Edgard Schein señala, en esta perspectiva, que “una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquía de la autoridad y de la responsabilidad”.³³ Los fundamentos de esta definición serían los siguientes:

- El individuo aislado no puede satisfacer todas sus necesidades. Requiere de la ayuda mutua para lograrlo (la coordinación de esfuerzos).

³³ FLÓREZ: 23-24

- Las actividades necesitan ser coordinadas. No se trata de una coordinación de las personas, sino de aquello que las personas hacen (el desempeño de roles).
- Se coordinan las actividades para alcanzar objetivos. Por tanto, los miembros tienen que estar de acuerdo en los objetivos a seguir (objetivos compartidos).
- El trabajo se divide para lograr los objetivos en forma óptima. El grupo total se parte en grupos cada vez más pequeños con sendos sub-objetivos (grupos integrados).
- Dividido el grupo en subgrupos, se necesita una jerarquía que dirija, integre y controle las actividades hacia un objetivo común (jerarquía establecida).

Desde este punto de vista, para que exista organización se necesitaría coordinar esfuerzos, desempeñar roles, compartir objetivos, integrar grupos y establecer una jerarquía.

Otras definiciones establecen que la organización es la *estructura formal de coordinación* planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta común, caracterizándose por tener relaciones de autoridad y un cierto grado de división del trabajo.³⁴ La diferencia con la anterior es enunciativa: aquí se le da mayor relevancia a la idea de lo “formal”, idea que tiene que ver más con el *reconocimiento* que los miembros le den a esa “estructura” que con la *validez* de algunas circunstancias: el liderazgo espontáneo, por ejemplo.

Una definición más completa la ofrece el reconocido investigador y Premio Nobel Herbert Simon, quien nos propone una concepción interesante al afirmar que:

“Organización se refiere al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro del grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de cómo reaccionarán ante lo que él diga o haga”.³⁵

Aquí se señala la existencia de una influencia ejercida por la organización, a través de sus integrantes, sobre cada uno de los miembros por separado. Esta influencia coordinadora ocurre a través de diversos mecanismos:

La ya señalada *división del trabajo* entre sus miembros: dando a cada uno una tarea determinada se dirige y limita su atención a esa tarea.

El establecimiento de *prácticas-tipo*: al decidir de una vez para siempre (o por lo menos, para un período de tiempo) que una tarea determinada se haga de una manera específica, libra al individuo que la realiza de la necesidad de decidir, en cada momento, de qué manera deberá hacerse.

La transmisión de las decisiones hacia abajo, lateralmente, e incluso hacia arriba a través del organigrama, estableciendo sistemas de autoridad y de influencia: la denominada *jerarquía de autoridad formal*.

³⁴ ROBBINS: 4

³⁵ SIMON: XV

El establecimiento de canales de comunicación que corren en todas las direcciones y a través de los cuales fluye la información.

El entrenamiento y adoctrinamiento de los miembros: la *interiorización de la influencia*. El miembro de la organización adquiere conocimientos, habilidades e identificaciones o lealtades que le permiten tomar decisiones por sí mismo, tal como a la organización le agradaría que decidiese.

Una de las principales funciones de estas formas de influencia organizativa es la de dar, precisamente, coordinación a las actividades de los miembros de la organización; en otras palabras, *determinar cómo una actividad se relaciona con lo que están haciendo los demás miembros*.³⁶ La coordinación está encaminada a que todos los miembros del grupo adopten la misma decisión o, más precisamente, *decisiones coherentes*, combinadas para conseguir la finalidad establecida.³⁷ La coordinación se produce cuando el comportamiento del individuo se guía por las expectativas del comportamiento que él tiene de los demás miembros del grupo.³⁸

La coordinación viene a ser, a la vez, la base y el fruto de la actividad organizacional: al mismo tiempo se constituye como el requisito necesario y como el resultado de su accionar.

Sin embargo, los estudios organizacionales se han orientado actualmente ya no hacia el cómo realizar la coordinación para producir eficientemente (aunque ésta será siempre una consideración importante), sino cómo hacerlo para poder tomar **decisiones**, esto es, *para procesar la información* que circula en, hacia y desde la organización.

Una organización considerada como *un sistema de toma de decisiones y procesamiento de información* puede parecer muy diferente a la anatomía de la misma organización considerada como *una colección de personas*. Este último punto de vista, que es el tradicional, orienta la atención hacia los agrupamientos de los seres humanos, es decir, la llamada *departamentalización*. El primero, en cambio, se enfoca en el mismo proceso de toma de decisiones, es decir, en *las circulaciones y transformaciones de los símbolos*.

Si se diseña una organización, conceptualmente, en divisiones sobre la base de los principales componentes en que se segmenta el proceso de toma de decisión, se arribará a una distribución muy distinta de la obtenida de haberla hecho según sus componentes departamentales y subdepartamentales. Mientras mayores sean las interdependencias entre sus miembros, mayor será la diferencia en estas dos maneras de conceptualizar la organización. Sin embargo, ambas siguen siendo útiles y aún esenciales para llegar a diseños sólidos.³⁹

³⁶ SIMON: 98-99

³⁷ Ob. cit.: 133

³⁸ Ibidem: 119

³⁹ Ibidem: 272-273

Las decisiones adoptadas están determinadas por la *elección* realizada *entre las alternativas que se tienen a mano*; de esta manera una decisión encuentra sus limitaciones. La toma de decisiones establece automáticamente los límites de la organización. La tan buscada *mejor decisión* existe sólo dentro de estos márgenes, siempre en el interior de la organización y determinada por sus valores y por la situación organizativa; nunca por motivos personales del miembro de la organización que la toma, a menos que éstos coincidan con los primeros. Cuando los motivos personales priman a la hora de tomar una decisión, *significa que la organización ha dejado de existir*, pues ha desaparecido *el área de aceptación* dentro de la cual el individuo se conducía “organizativamente”; sólo dentro de ella existe la organización.⁴⁰

Obviamente, es necesario que haya decisiones para que esta *área de existencia de la organización* se mantenga. Sin embargo, como se señala para el contexto nacional, nosotros estaríamos acostumbrados a compartir decisiones, más que a asumirlas. Las observaciones realizadas en nuestro medio son reveladoras a este respecto:

“Nuestra experiencia nos dice que los directivos no toman decisiones relevantes por cuatro motivos: . Inseguridad del análisis sobre el cual hay que decidir: sea por falta de un mejor trabajo o por desconocimiento, . Por temor a equivocarse: sea por el “qué dirán” o por orgullo personal, . Por la ansiedad que ocasiona esperar para ver el resultado: capacidad para asumir la presión, y . Por temor a la posible consecuencia: “¿y si las cosas no salen bien? ¿y si me despiden? Mejor no hago nada.” Estas son algunas de las preguntas que suelen plantearse los directivos. Aunque resulte duro decirlo, probablemente esta situación responde a que ellos prefieren mantenerse en una posición cómoda y segura, sin arriesgar”.⁴¹

¿Qué hacer cuando el que tiene, el que puede, el que debe decidir, no decide? El área de existencia de la organización se reduce progresivamente. En este caso, ¿será posible hablar de un “suicidio organizacional”?

Una estratificación de las decisiones crea una **jerarquía**. Hace posible que cada decisión sea guiada, directa o indirectamente, por consideraciones mucho más racionales de lo que sería posible si hubiera que tomarla solitariamente y “sobre la marcha”, es decir, sin la ventaja de consideraciones previas. Esto nos lleva al concepto del comportamiento planificado como el medio más apropiado de mantener la buscada racionalidad a un alto nivel.⁴²

Disponer los miembros de la organización en una jerarquía o pirámide de mando proporciona la base para evitar los conflictos de autoridad, estableciendo la única *unidad de mando* que los resuelve y da órdenes. Adherirse de una manera coherente a una disposición jerárquica evita que se den órdenes contradictorias por diferentes supervisiones a un mismo subordinado. También permite que, cuando dos individuos situados en el mismo nivel de la pirámide trabajen con finalidades contradictorias, termine

⁴⁰ Ibídem: 194

⁴¹ MONTALBETTI 2001b; por cierto, una triste costumbre.

⁴² SIMON: 95

entre ellos el conflicto sometiéndolo a la decisión de un superior común en la jerarquía. Por consiguiente, la jerarquía administrativa *proporciona un procedimiento determinado que resuelve y establece quién tiene que decidir*.

No hay organización que trate de funcionar sin alguna clase de jerarquía de autoridad. Algunas organizaciones operan partiendo de la teoría de que esta jerarquía establece los únicos canales de autoridad (dejando de lado los llamados *canales informales*); otras parten de la teoría de que hay que acudir a ella únicamente en los casos de conflictos de autoridad. Cualquiera que sea la teoría, la práctica representa casi siempre una transacción entre estas dos.⁴³

La mencionada **autoridad** puede definirse como *la prerrogativa institucionalizada de tomar decisiones que guíen las acciones de otros*. Se trata de una relación formal entre dos individuos, “superior” el uno, “subordinado” el otro. El superior da forma y transmite las decisiones, con la expectativa de que serán aceptadas por el subordinado. El subordinado espera tales decisiones, y su conducta está determinada por ellas. Por tanto, la relación de autoridad puede estar definida en términos puramente objetivos y de comportamiento: *implica un comportamiento tanto de parte del superior como del subordinado*. Solamente cuando surgen estos comportamientos existe una relación de autoridad entre las dos personas implicadas. Cuando no surgen esos comportamientos complementarios no existe autoridad, cualquiera que sea la teoría de la organización sobre el papel.

La autoridad se caracteriza por *la suspensión que un subordinado mantiene de sus propias facultades críticas de elección*, para emplear un criterio ajeno y formalizado de recepción de un mandato o señal, como base de su elección.⁴⁴ La característica más sorprendente del papel de “subordinado” es que *establece un área de aceptación*, dentro de la cual está dispuesto a aceptar las decisiones que su superior ha tomado por él. Su elección se encuentra, pues, determinada por su superior, siempre dentro del área de aceptación, y únicamente dentro de esa área rige la relación superior-subordinado. Para mantener esta relación, tiene tanta importancia la moderación del superior como la obediencia del subordinado.

El líder o el superior, en un sentido muy real, *es simplemente un conductor de autobús*, cuyos viajeros le abandonarán a menos que los lleve en la dirección en que desean ir. Le dejan solamente un pequeño margen de discrecionalidad en cuanto al camino que debe seguir. La autoridad es una relación que asegura el comportamiento coordinado dentro de un grupo, subordinando las decisiones del individuo a las decisiones comunicadas por otros.⁴⁵

La autoridad en una organización es un derecho socialmente determinado para ejercer discrecionalidad; en consecuencia, está sujeta a cambios,⁴⁶ los cuales dependen

⁴³ Ob. cit.: 135-140

⁴⁴ La persona que recibe una sugerencia la acepta únicamente como una de las bases evidentes para hacer su elección, pero la elección que haga dependerá de su convencimiento.

⁴⁵ SIMON: 120-129

en gran medida de la coyuntura de la propia organización.

El **poder**, en cambio, es un concepto mucho más amplio que el de autoridad. Mientras que la autoridad es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas, el poder consiste en *la capacidad de los individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos*. La autoridad es un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.⁴⁷ Un poder formalizado, si se quiere, debido a que el poder en sí surge informalmente.

El poder se sostiene sobre algunas bases:⁴⁸

- **Poder legítimo:** *derivado del puesto* y no de la persona. Cuanto más alto sea el puesto en la jerarquía organizacional, más poder. Se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, con fundamento en el cual un “puesto” es aceptado como “legítimo” por los individuos. Este tipo de poder es peligroso cuando se convierte en la única forma de influir sobre los subordinados.
- **Recompensa:** capacidad para otorgar recompensas. Con esto se logra influir en el corto plazo, pero no se crea compromiso. Más bien se destruye la motivación interna de las personas porque éstas se concentran sólo en lo material, dejando de lado las motivaciones intrínsecas como el deseo de lograr, de contribuir, de entregarse. El dinero no es un motivador por sí solo, pero puede convertirse en un *desmotivador* cuando no exista un nivel que cubra las necesidades de la persona.
- **Coercitivo:** el poder de castigar. Complemento del de recompensa y producto del poder legítimo.
- **Experiencia:** es el poder que se genera cuando la persona tiene habilidades, conocimientos e información vital para la organización, o posee un conocimiento especializado.
- **Referencia:** consiste en la influencia que pueden ejercer personas o grupos dado que los demás creen en ellos y sus ideas. Es un poder que magnetiza, atrae y alinea a los subordinados con el líder. Es un poder *basado en la persona* y no en el puesto.

Los dos últimos están más relacionados con la autoridad espontánea o informal; los tres primeros, con la formalizada. Todas están relacionadas con un liderazgo que es vertical y descendente: de los jefes hacia los subordinados.

Desde otra perspectiva encontramos el término inglés **empowerment**. Significa literalmente *entrega del poder*: los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen la autoridad de tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

⁴⁶ KOONTZ 1998: 261

⁴⁷ Ob. cit.: 302

⁴⁸ Ibídem: 301-302; y FISCHMAN 2000a

Peter Block ideó este término para definir el traslado de la toma de decisiones hacia los niveles jerárquicos más bajos en la organización: aquellos que están más cerca del cliente. Los empleados, al tener mayor autonomía, están más motivados y comprometidos. Además, al poder decidir, pueden dar un servicio más eficiente al cliente.

Partiendo de la premisa que el poder debería ser igual a la responsabilidad ($P=R$), encontramos las siguientes situaciones:

- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P>R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.
- Si el poder es menor que la responsabilidad ($P<R$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de las que son responsables.

Si los beneficios del *empowerment* parecen ser tan claros, ¿por qué no se implementa masivamente en nuestro medio? Existen algunas barreras:⁴⁹

- **Autoestima:** para entregar el poder se requiere de dos personas: una que entregue y otra que reciba. Cuando ambas tienen baja autoestima, ninguna quiere hacerlo.
- **Temor a perder el puesto:** por parte del jefe.
- **Hábitos:** cuando se tiene años tomando decisiones, es muy difícil cambiar el hábito y entregar el poder. Los subordinados están acostumbrados a preguntar y los jefes están habituados a tomar las decisiones.

Para una administración eficaz sería necesaria la sincera aceptación del *empowerment*, basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente (necesaria y oportuna) para el desarrollo de sus tareas, y que el poder sea otorgado a las personas competentes.

1.2.2. EL PATRÓN ORGANIZACIONAL DE LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

El *empowerment* podría parecer la tendencia natural hacia la que se debería orientar la producción audiovisual, debido a la especialización de sus labores, al necesario talento individual de sus miembros y a la cada vez mayor calidad exigida a los productos terminados. Sin embargo, ésta presenta características que la convierten en una opción por lo menos debatible.

La producción audiovisual ha consolidado algunos conocimientos específicos, técnicos y artísticos, que suponen la existencia, generalmente ineludible, de *roles permanentes e inmutables*. Así, es prácticamente inimaginable un proyecto audiovisual que no tenga incorporado desde su concepción artística e industrial un conjunto de técnicos (y de relaciones de autoridad instituidas entre éstos), sin los cuales no podría ser

⁴⁹ KOONTZ 1998: 303-304; y FISCHMAN 2000b

realizado. *Aun en el caso de que alguien pudiera cubrir varios de estos roles, lo que no desaparece es la necesidad de que estas funciones sean cumplidas.*⁵⁰

De esta manera, es necesario que se haya establecido claramente tanto las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros como la cadena de mando que prevea las diferentes situaciones que se pueden producir (como la ausencia de uno de sus miembros), para así poder evitar que los miembros del equipo recurran a la autoridad del director siempre que surja algo, el cual ya tiene suficiente responsabilidad encima como para tener que ser distraído constantemente. ***“Pudiera decirse que un equipo de filmación pequeño –director, operador de cámara, técnico de sonido, mozo de estudio y gerente de producción– también está compuesto por un profeta, un visionario, un escriba, un hombre fuerte y una persona que lo arregla todo”.***⁵¹ La costumbre establecida consiste en reunirse alrededor del profeta, para escucharlo y convencerse de su verdad.

“La dirección tiene dos aspectos principales: las instrucciones que hay que dar a cada momento durante la fase de rodaje, y el otro es el grado en que se consigue mentalizar al miembro del equipo de que su trabajo es una aportación a un proyecto de mayor envergadura. Darse cuenta de esto le permitirá –si ello es posible– hacer una contribución creativa que va más allá de los requisitos técnicos de su propia especialidad, bien sea la iluminación, la operación de una cámara, o la grabación del sonido. A los directores novatos quizás les asombre la falta de visión general que tienen miembros del equipo más relevantes como el operador de cámara y el técnico de sonido. La razón es sencilla: un buen operador se concentra por completo en la composición, las sombras, los encuadres y los movimientos de cámara. (...) A los miembros del equipo se les han señalado unos cometidos que comprenden la comprobación de la calidad dentro de un área restringida, y sólo pueden dedicar una atención superficial a lo que ocurre en relación con el tratamiento del tema. (...) Pero si lo que desea es desarrollar un equipo con amplias miras, tendrá que esforzarse por implicarles en una labor conjunta y, sin asumir aires de superioridad, tendrá que aclimatar al equipo para que piense tanto en términos locales como globales. Su técnico de sonido se adaptará a la acción y a lo que la cámara está haciendo, pero probablemente le dirigirá miradas significativas de vez en cuando. (...) Quizás pase su dedo horizontalmente por delante de su cuello (...) y, por lo tanto, le estará suplicando (al director) sin palabras que dé la voz de “¡corten!”. (El director) Tiene que tomar una decisión. (...) tiene que vigilar lo que se está haciendo en lo referente a contenido, y a la vez tiene que solucionar, mediante miradas o señales con la mano, los problemas técnicos que puedan surgir durante el rodaje”.⁵²

La necesaria dirección del equipo debe ser asumida por alguien, formal o informalmente, bajo la denominación que sea. Las producciones que se inscriben dentro de un contexto

⁵⁰ Rafael Filippelli, en OUBIÑA: 189

⁵¹ RABIGER: 48

⁵² Ob. cit.: 87-90

industrial requieren tanto de una dirección como de una producción *personificada*, para poder así individualizar la responsabilidad del producto no sólo ante una entidad empresarial superior (productora o financiera), sino también ante el público espectador, que aprecia la obra como una totalidad comunicativa. Esta personalización necesaria es el principal obstáculo para un *empowerment* efectivo.

¿Puede descentralizarse la labor de la dirección? Habría que establecer previamente algunos conceptos.

Cuando hablamos de una **descentralización** como estrategia, nos referimos a la presencia de dos situaciones:

- Una **indeterminación de las tareas**, es decir, un considerable *nivel de variabilidad y dificultad del trabajo* en cuestión. La variabilidad existe cuando surgen constantemente varias situaciones excepcionales o inesperadas. La dificultad puede afectar la claridad de los pasos que se ha de seguir, la posibilidad de prever lo que está bien y lo que está mal y/o el tiempo necesario para desarrollar un procedimiento o método establecido. Si existe una indeterminación elevada de las tareas se obliga a los miembros del equipo a ejercer y aplicar un criterio individual, que puede estar o no en contradicción a las reglas predeterminadas, desplazando así hacia abajo la toma de decisiones en el seno de la organización.⁵³
- Una elevada **interdependencia de las labores**. Se refiere a la medida en que las unidades de una organización *dependen una de otra* para la obtención de los resultados previstos, lo cual se debe al creciente flujo de materiales o información entre las unidades de trabajo. Existiría una relación general entre la interdependencia, el tipo y la fuente de la toma de decisiones: a medida que crece la interdependencia son necesarias unas estructuras de comunicación más complejas, debiendo producirse una mayor transacción y adaptación mutuas.

A medida que crece el número de casos fortuitos, las necesidades de comunicación sobrepasan las reglas o principios establecidos para resolver las cuestiones que surjan. Además, con mayor interdependencia e incertidumbre en las tareas, es posible que no resulte provechoso, como única solución, transmitir las cuestiones que preocupen en un orden ascendente. Existe el riesgo de sobrecargar la siempre limitada capacidad de la jerarquía para procesar información, y de provocar costosas demoras en el proceso de trabajo y la toma de decisiones.⁵⁴

A la vista de lo mencionado, la descentralización se presenta como una situación natural, exigida por la misma actividad de cualquier organización, teniendo en cuenta que se refiere sólo a un nivel de descentralización, sin intentar siquiera llegar a la anarquía. Esto último, sin embargo, es el temor que impide una descentralización generalizada como norma organizativa para las producciones audiovisuales. La responsabilidad personalizada facilita tanto el encontrar al "único culpable", como también el seguir incondicionalmente al artista poseedor de la "fórmula mágica" que asegure el éxito del producto. La individualización resultante nos empuja hacia la centralización.

⁵³ BITTEL: 513

⁵⁴ Ob. cit.: 513

La **centralización** tiene dos aspectos muy diferentes. Los poderes decisorios pueden centralizarse *mediante reglas* generales que limiten el área de discrecionalidad del subordinado, o *privando* al subordinado de su función decisoria real. Ambos procesos pueden llamarse de centralización porque su resultado es privar al subordinado de la función de apreciar las consideraciones alternativas, exigiendo que acepte las conclusiones a que han llegado otros miembros de la organización ubicados en un nivel jerárquico superior. El área de la organización se reduce, se vuelve más restringida.

Muchas manifestaciones artísticas son producciones individuales: la escritura, la escultura, la pintura, etc. En éstas la centralización de las decisiones resulta obvia. Pero, al realizar una producción artística colectiva, ¿en qué se transforma la anterior centralización, consecuencia de la propia y creativa subjetividad del autor solitario?

Para responder a esta pregunta cabe hacer una distinción: la función de *corregir los procesos decisorios* del subordinado que conducen a decisiones equivocadas es más importante que la función de *corregir las decisiones equivocadas*. La descentralización resulta más factible cuando se han aclarado las alternativas y los recursos del subordinado para tomar decisiones correctas. Esto a pesar de que casi todo el mundo se siente “más seguro” cuando toma las decisiones uno mismo, en lugar de delegarlas en un subordinado; pero al concentrar en sí mismo toda la función decisoria *se está multiplicando el propio trabajo*, convirtiendo en superfluo al subordinado, cuando muchas veces la información necesaria para tomar una decisión correcta puede encontrarse únicamente al alcance de él.⁵⁵

Como una forma tentativa de reducir este panorama de posibilidades podría pensarse en el establecimiento de un elemento despersonalizado, una súper pauta o “súper guión” (elaborado solitaria o colectivamente) que cumpliera esta función. Sin embargo, habría una ausencia notoria y forzada; la necesidad de una persona se nos presenta como lo normal, lo natural.

Explorando un poco este universo paralelo, el mencionado “súper guión” no podría responder a las contingencias surgidas durante la realización, en que el criterio y la experiencia permiten superar dichas dificultades. Por otra parte, aun el esfuerzo por mantenerlo vigente a pesar de tales contingencias requeriría la personalización de dicha función: alguien tendría que pensar, proponer y decidir la aplicación de tales actualizaciones.

Durante la producción audiovisual, entonces, *la creatividad individual se transforma en la supervisión del trabajo colectivo*. Más que ordenar todos los detalles, consistiría principalmente en *establecer los principios* desde los cuales partirán las decisiones de los demás miembros del equipo. Estos principios van desde los contenidos (el “fondo”) hasta la manera de transmitirlos (la “forma”). Entre estos dos extremos se encuentra la gama de puntos específicos cuya realización es factible de ser cedida al criterio de los subordinados.

Por todo esto, la función del **director** ocupa una posición central dentro de la realización, pues consiste en fusionar las numerosas habilidades y artes de la narración

⁵⁵ SIMON: 222-226

(antiguas y nuevas) en un producto audiovisual.⁵⁶ ¿Cuál es la esencia del trabajo de un director?, se pregunta Andrey Tarkovski, respondiéndose con el título de su famoso libro:

“podríamos definirla como la de esculpir el tiempo: así como un escultor toma un pedazo de mármol y, conciente en su interior de los rasgos que tendrá su obra ya terminada, elimina todo aquello que no sea parte de la misma, así también el cineasta, a partir de un pedazo de tiempo hecho de una enorme masa de hechos vitales, corta y deshecha lo que no necesita, dejando sólo aquello que formará parte de la película terminada, aquello que resulte parte integral de la imagen cinematográfica”.⁵⁷

Finalmente, en medio de tantas posibles opiniones y puntos de vista durante la producción, la coherencia e integridad del mensaje final corre serio peligro. Inconscientemente se necesita que el producto parezca la obra de una individualidad y no la de un ente colectivo. La convencionalmente reconocida importancia del director parecería deberse también a *la condición narrativa de la obra final*, la cual, como toda narración, debe traslucir coherencia e integridad.

“Este hombre, que ha filmado mejor que nadie el miedo, es a su vez un miedoso, y supongo que su éxito está estrechamente relacionado con este rasgo caracterológico. A todo lo largo de su carrera, Alfred Hitchcock ha experimentado la necesidad de protegerse de los actores, de los productores, de los técnicos, porque el más pequeño fallo o el menor capricho de cualquiera de ellos podía comprometer la integridad del film”.⁵⁸

Para mantener la coherencia del significado es necesaria la colaboración de profesionales de otros diversos oficios; precisamente por eso se le concede el nombre de director. Con su trabajo, el director conduce el trabajo de los demás: actores, director de fotografía, operador, etc. Cada uno de ellos tiene su oficio; el del director consiste, en gran medida, en dirigirlos a todos ellos, y así, dirigir la obra que se está produciendo.⁵⁹ La dependencia entre el director y los dirigidos es mutua; los vincula una necesidad recíproca.

“La autoridad no es algo que una persona asume por sí misma (...). A no ser que todos entiendan, desde un principio, que el director es el único que puede adoptar la decisión final en lo relativo al contenido de la película, una actitud abierta por parte del director puede ser interpretada erróneamente como una invitación a que la película se haga de acuerdo con las decisiones de un comité”.

⁶⁰

Debido a innumerables factores, puede que la visión original o sugerida por el guión se altere y la puesta en escena sea otra. En la mayoría de los casos, se intenta respetar lo

⁵⁶ POWDERMAKER: 217

⁵⁷ TARKOVSKI: 66. Nótese la equivalencia que establece entre “cineasta” y “director”.

⁵⁸ TRUFFAUT: 10

⁵⁹ CAMINO: 13-14

⁶⁰ RABIGER: 92

que el guión plantea. Sin embargo, de acuerdo a ciertas libertades acordadas de antemano, el director puede asumir algunos cambios que considere convenientes; por esto, su necesario conocimiento de la narrativa y del arte dramático se torna en crucial (y ahí pueden originarse los conflictos con el productor). Queda subrayada la importancia de la dimensión artístico–narrativa en la estructura jerárquica: ***“En la producción existe un orden jerárquico que parte de la cabeza del director, y el productor debe haber puesto sus reglas de juego con anterioridad para saber hasta dónde suelta la sogá”.***⁶¹

La individualidad como mensaje intrínseco se encuentra en todas aquellas obras artísticas que reflejan intimidad, que denotan la mano de un artista o artesano creador: una pieza de ebanistería, de alfarería, un cuadro, una obra literaria. El reto del director audiovisual consiste en un doble reto artístico:

- por un lado, vencer el material, transformarlo para que sea portador de un significado, lo que constituye la esencia de toda obra de arte;
- y por otro lado, enfrentar la espontánea creatividad colectiva con el fin de lograr la coherencia pseudo–individual del mensaje final.

Ambas luchas son asumidas por una misma persona, pero ¿qué otra relación puede darse entre ambos enfrentamientos? ¿Puede un tipo de narración influir en un tipo de organización laboral? Algunos autores sostienen que sí. Una tipología de directores basada en este criterio podría ilustrar más el tema:⁶²

- Los llamados ***“directores fílmicos”***, sostienen las tradiciones del pasado y dependen en mayor grado de las posibilidades de la cámara que de los actores. Logran sus efectos principalmente mediante una yuxtaposición de personas y decorados a la que dan valor por medio de la fotografía. Estos directores conciben las películas en términos de ciertos efectos pictóricos y emocionales e *indican a los actores hasta en lo más mínimo lo que deben hacer*. Se muestran indiferentes al porqué de la acción y no explican a los actores el sentido de los distintos papeles. Dicen sencillamente *haz esto y haz aquello*. El director fílmico, que también presta atención al argumento en sí, concibe la película terminada en función tanto del tema y del diálogo como de sus efectos pictóricos. Un director de esta clase es capaz de integrar el tema por medio del manejo de los actores y de los decorados. El tema se caracteriza por ser compacto y el público lo recuerda de manera global. Los escritores que llegan a directores suelen pertenecer a esa categoría que representa una fusión de elementos nuevos con antiguos.
- Los ***“directores de actores”*** son aquellos que dependen en mayor grado de los intérpretes del film y que emplean un tiempo considerable en explicar a éstos el sentido del guión como unidad y el papel particular que cada uno desempeña en él. Es con frecuencia un individuo que ha dirigido en épocas anteriores obras teatrales o

⁶¹ CARPIO: 94

⁶² POWDERMAKER: 206-207

que ha sido actor y prefiere trabajar con actores experimentados, mientras que el director fílmico prefiere actores no adiestrados que sean dóciles y hagan exactamente cuanto se les indique.

El “**director de situaciones**”, que puede estar en cualquiera de las categorías anteriores, tiene especiales dotes para crear y fotografiar situaciones de tal manera impresionantes que lleguen a construir los factores esenciales, por encima de los actores, decorados y trucos.

Las producciones audiovisuales, como cualquier obra de arte, sólo pueden surgir a través de una serie de decisiones concientes y responsables. *La audiencia espera que cada uno de los aspectos de las distintas tomas tenga su significado, ya que se les ha inculcado esta tendencia a través de su experiencia como espectadores.*⁶³

Los estilos personales, las visiones subjetivas, y las características del producto se mezclan en lo que podríamos denominar, por el momento, *el criterio general organizativo más conveniente*. La conveniencia o no de una determinada estructura organizativa queda ilustrada por el testimonio de un director de documentales:

“La responsabilidad del director (de documentales) está orientada a la calidad y significado que debe tener la película ya terminada. Esto supone que debe dirigir o supervisar la investigación, reunir un equipo, decidir el contenido, programar el rodaje, dirigir al equipo y a los participantes durante el rodaje y, así mismo, supervisar el proceso de montaje y la finalización del proyecto. Normalmente, dado que no hay suculentas ganancias a la vista, el documental no tiene productor y, por lo tanto, el director también ha de reunir los fondos necesarios para la película y luego acelerar su distribución”.⁶⁴

Olvidando muchas veces el necesario perfil financiero de una producción, se considera el trabajo del **productor** como el de “conseguir cosas”. Por ejemplo, en el área de prensa, el *productor de campo* proporciona apoyo adicional para mejorar la calidad de la cobertura, liberando al reportero y al camarógrafo de los detalles logísticos, que son tediosos y toman mucho tiempo.⁶⁵

“La función del productor es principalmente financiera y organizativa (...) El trabajo del productor es desarrollar el proyecto a través del proceso del guión para obtener apoyo financiero y decidir el personal que trabajará en la película”.

⁶⁶

Si bien es necesario contar con determinados elementos (herramientas, utilería, locaciones, equipos, extras, etc.), muchas veces la valía de un productor consiste en no contar con ellas y, sin embargo, que esta ausencia no se note en el producto final. Para esto se apela a una adecuada planificación y a las bondades del artificio que aparenta

⁶³ RABIGER: 5-6

⁶⁴ Ob. cit.: 49

⁶⁵ HERSH: 17

⁶⁶ BORDWELL: 11

ante la cámara ser lo que no es, gracias a sus características propias (disfraces, maquillaje, utilería, etc.) o al convencionalismo comunicacional (el sonido en vez de su imagen, el escenario sugerido por el montaje, etc.).

Dentro de algunos límites establecidos (y a pesar de éstos, también) puede desarrollarse una producción audiovisual: la calidad del argumento, la personalidad y talento de los actores, el temperamento, capacidad e intuición del director, la habilidad del personal técnico, la experiencia del editor, el tiempo y dinero disponibles para terminar el trabajo, etc. No es posible elaborar una fórmula, construir una teoría o producir un concepto del llamado arte fílmico sin tomar en cuenta todas estas variables. La dificultad para el productor (y la oportunidad en que demuestra su talento) se encuentra en el reducido número de constantes con las cuales ha de trabajar,⁶⁷ constantes que varían de una producción a otra. Como siempre, la esperanza queda depositada en el elemento humano.

“Una obra audiovisual es el resultado de la concurrencia de muchos factores. El éxito o el fracaso dependen de la oportunidad o genialidad de un guionista, de la apuesta decidida de una empresa que se arriesga en el proyecto, de la dirección artística y realización de un realizador, del talento interpretativo de unos actores, de la profesionalidad de un completo equipo de técnicos y creativos, de una concatenación adecuada de medios técnicos y de personas que se coordinan para poder alcanzar unos objetivos en un tiempo determinado”.⁶⁸

Mucho del trabajo del productor se realiza antes y después del rodaje: la preparación del proyecto, la búsqueda de la financiación, el plan de producción, la venta y/o distribución anticipada del producto, la promoción conveniente, etc. Es más, cuando el rodaje acaba y el director se va a su casa, el productor mantiene la responsabilidad del futuro de aquello que se ha producido.

Una calificación de su trabajo se vuelve muy relativa, puesto que se encuentra en relación intrínseca con el producto realizado. Hablar de buena o mala producción sería estandarizar una actividad sumamente contingente; más apropiado sería hablar de *conveniente* o *inconveniente*. Por ejemplo: una fastuosa producción hubiera restado originalidad e interés a *“The Blair Witch Project”* (“El proyecto de la Bruja de Blair”), en que el trabajo de promoción previo resultó clave para su exitosa demanda comercial posterior; se hubiera convertido en otra película más de terror para adolescentes. Por otro lado, el filme *“El bien esquivo”* hace gala de una producción que tuvo que enfrentarse con serias y obvias limitaciones para contar una historia ambientada en la época colonial, contexto que suponía una gran inversión, y que a pesar de esto supo sacar provecho de lo que tenía a mano, logrando una ambientación reconocida como adecuada y exitosa. Como vemos, se trata de lo más conveniente, lo que no es igual (necesariamente) a lo más caro.

Quizás la clave del trabajo de producción esté en eso, en *la adecuación más conveniente que haga posible la realización*. Pensemos en un mismo guión presentado

⁶⁷ DMYTRYK: 61

⁶⁸ FERNÁNDEZ: 51-52

en dos momentos diferentes, con veinte años de diferencia (el caso de los *remakes*). La misma historia (si se quiere con el mismo director y guionista), pero en ambos casos con diferentes posibilidades: tecnología digital, presupuesto, distribución, promoción, etc. Resultan dos productos distintos, que requieren diferentes estrategias de producción. Inclusive en dos formatos diferentes (una serie para televisión y una película animada en 3D, por ejemplo) las posibilidades con que se cuenta crean dos productos distintos. En cada caso, el trabajo de la producción buscaría realizar *la más conveniente adaptación con lo disponible, para que la narración pueda realizarse*.

Sin embargo, el camino ya decidido tiene que vigilarse y mantenerse *hasta donde siga resultando conveniente*. Al igual que todo proyecto integral, una producción constituye un conjunto de etapas integradas; la modificación de una repercute en las demás. Debido a esto, muchas veces se da una “interferencia” entre el trabajo del productor y el del director. Más que un enfrentamiento entre la industria y el arte, se trata de una nueva búsqueda de la adecuación más conveniente, esta vez sobre la marcha, que haga posible el producto y en la que entran en juego las personalidades en directa disputa. ¿Se trata de una pugna entre lo posible y lo imposible? Tal vez; sin embargo, ¿cuál está del lado de lo posible, y cuál del otro lado?. Ante esto, algunos plantean si los productores, en general, son realmente necesarios. Sería posible producir materiales en los cuales la dirección tuviese las responsabilidades que tiene la producción. Pero si se acepta una organización en la cual los productores son importantes, entonces ha de esperarse que el productor sepa escoger un buen tema y seleccionar a las personas adecuadas para ayudarlo a llevar a cabo la producción. También debiera ser importante que el productor fuese capaz de una planeación concienzuda, por anticipado, del vital aspecto comercial. El problema generalizado consiste en que, siendo el cargo de productor bastante cercano a lo administrativo, las personas que desempeñan esta función no son, a menudo, ni buenos administradores ni se contentan con limitarse a esa función.⁶⁹ Todo esto a pesar del poder y de la responsabilidad de su cargo.

“Un escritor-productor-director manifestó que si se le preguntase cuánto debería percibir por sus tres funciones contestaría: “2500 dólares (semanales) como director, 2500 dólares como escritor y 25 dólares como productor”. Es ésta la actitud de la mayoría de los hombres que he conocido y que combinan el cargo de productor con otras funciones. Ni en cuanto a ellos mismos ni en cuanto a otros han pretendido dar la impresión de que la tarea de producir sea de por sí creadora. La consideran como una tarea puramente administrativa y nada difícil de realizar, encontrando su satisfacción creadora escribiendo, dirigiendo o actuando”.⁷⁰

Así nace aquello de que el trabajo de producción se limita a “conseguir cosas”. Sin embargo, es en sí mismo un trabajo tan creativo como la dirección, y al igual que las

⁶⁹ POWDERMAKER: 141. Aquí se entiende al productor como el responsable máximo del trabajo. Como ejemplo de lo último, el guionista peruano Augusto Cabada señala que, en el medio nacional, muchos productores de ficción desconocen los principios del drama y la narración, prefiriendo la espectacularidad y las soluciones fáciles y baratas en vez de apostar por el desarrollo de una buena trama.

⁷⁰ Ob. cit.: 126

labores artísticas, consigue su mérito al enfrentarse a las limitaciones de todo tipo que se presentan durante la realización del esfuerzo conjunto por transformar la materia inerte en un producto significativo.

Se considera que la organización del **equipo técnico** (y en general de todo el personal) ya está dada, es automática, natural, obvia. Sin embargo (y como es más obvio), no todos tienen la misma idea de lo que es automático, de lo que es normal. Algunos pueden esperar líneas de autoridad muy fuertes y definidas, otros en cambio, un trabajo más participativo, en especial cuando la diferencia profesional entre quien dirige y quienes son dirigidos no es muy grande, como en el caso de una producción universitaria conformada por compañeros de estudio, por ejemplo, o también cuando se pretende deliberadamente una producción “democrática”. El ansiado término medio requiere equilibrar los esfuerzos conscientes hacia ambos extremos.

“Es de suma importancia, y al mismo tiempo muy difícil, el hacer de los miembros del equipo con que se trabaja copartícipes y colaboradores de los planes que se tienen. Es esencial el que no sean, de ninguna manera, simples empleados a las órdenes de uno; deben de participar como lo que son: artistas creativos, y se les debe permitir el compartir lo que uno siente y piensa”.⁷¹

Los miembros más conocidos de este equipo estándar son:

- el director de producción
- el ayudante de dirección
- el director artístico
- el director de fotografía
- el director de sonido
- el operador o cameraman
- el montador o montajista⁷²

Ciertos aspectos técnicos que el director ignore puede aprenderlos de sus más próximos colaboradores; pero difícilmente va a ver suplidas su posible falta de energía o de seguridad en sí mismo. El trabajo de director demanda continuamente la toma de decisiones; todos los técnicos, actores y actrices, saben que el buen resultado de la aventura está en manos del director, que es quien debe cohesionar y dar sentido a su trabajo.⁷³ De no guardar coherencia con un mensaje global, lo hecho por cada miembro del equipo pierde sentido, pierde importancia, pierde valor. De esta manera, al director corresponde la importante vigilancia de la coherencia integral, y la cumple, en consecuencia, *según su propio criterio*. Por ejemplo, para el caso del director de fotografía, el director generalmente expone los estados anímicos y efectos de iluminación que desea, para que el director de fotografía los produzca; en el caso de la elección del objetivo y la posición de la cámara, por lo común, corresponde al director.⁷⁴

⁷¹ TARKOVSKI: 137

⁷² CAMINO: 33

⁷³ Ob. cit.: 14-16

Este modelo de producción crea ciertas paradojas. Por ejemplo, para el caso de las realizaciones documentales:

“al equipo ya se le han trazado previamente sus trabajos, lo cual les puede aislar de una responsabilidad hacia unos objetivos más amplios. Con demasiada frecuencia, los miembros de un equipo ya avezados centran su preocupación en aspectos técnicos o de la compañía, y por sus actitudes, comentarios o falta de implicación muestran que están desconectados del objetivo verdadero de la película. Esto no es malicia, sino una exigencia del empleo que tienen. Desgraciadamente, trabajar regularmente para una corporación puede convertir a una persona normal en un operador de una línea de producción. Como a las corporaciones lo que les guía es la competencia y la necesidad de generar beneficios, el miembro del equipo se siente como un soldado de a pie al que se le envía cínicamente de un lado para otro”.⁷⁵

Casi el tema de otro documental. Estas características industriales asemejan una *línea de montaje* muy singular, la cual:

“no tiene parentesco alguno ni con la que es propia de una fábrica cualquiera ni con lo que exige el arte de escribir. En las fábricas de Hollywood se utiliza un mayor número de trabajadores del que es necesario, se desperdicia materia prima, se emplea a hombres sumamente diestros y luego no se les permite obrar con eficiencia; capataces, jefes y otros están constantemente imponiendo su voluntad sin considerar el efecto de su actitud sobre el producto –y todo esto acontece en una atmósfera extremadamente personal. Una pseudo-amistad y una falsa demostración de afecto encubren la hostilidad y la falta de respeto. Ninguna empresa cooperativa puede funcionar bien sobre esta base. En todo sistema de tal naturaleza las relaciones humanas son tan importantes como pueda ser la estructura más formal. Todo sistema que emplea a hombres de talento, ya sean artistas u hombres de ciencia, y que no reconoce que ciertas condiciones de libertad son necesarias para su actuación, está destinado a destruir su utilidad y su valor”.⁷⁶

¿Para qué haber convocado a personas tan talentosas si se les exige una obediencia ciega y silenciosa, al punto de poder considerarlos como los esclavos mejor pagados del mundo? Aunque pueda parecer exagerada tal pregunta, muchas veces esto llega a ocurrir en pequeña escala.

“Un escritor de talento o un buen director pierden mucho de su eficiencia y de su facultad creadora si en vez de basarse en sus propios conocimientos y en la verdad deben atenerse a lo que una organización indagadora les dice que es del agrado del público. La producción de películas es un proceso creador y esta característica no desaparece por el mero hecho de negar su existencia. Es ilógico servirse de las premisas que rigen la manufactura y la venta de los automóviles para la producción y venta de películas puesto que los problemas implícitos son

⁷⁴ DMYTRYK: 107

⁷⁵ RABIGER: 90-91

⁷⁶ POWDERMAKER: 182-183

esencialmente diferentes”.⁷⁷

Esta confusión deriva en una falta de previsión al momento de la planificación.⁷⁸ En teoría, la **planificación** permite que toda clase de profesionales especializados tome parte en las decisiones, sin que las líneas de autoridad de la organización impongan ninguna traba. Herbert Simon señala que cuando se emplean los procesos de planificación en la toma de decisiones, la organización formal sólo adquiere importancia en las etapas finales del proceso.

Sin embargo, al mismo tiempo señala una reserva: los factores organizativos pueden tomar considerable importancia si la decisión en cuestión exige una elección entre cierto número de valores competidores que son, hasta cierto punto, incompatibles entre sí.⁷⁹ En tal caso, el criterio subjetivo de la persona que directamente toma la decisión se torna decisivo. Sus valores pueden o no estar integrados convenientemente a los de la organización, dependiendo de la relación que se haya establecido y trabajado entre ésta y el miembro en cuestión.

Los equipos de producción audiovisual no presentan una uniformidad respecto a sus tamaños, infraestructura, tecnología y métodos de trabajo. Se puede encontrar una cierta estabilidad en empresas con posesión de abundantes medios, especialmente en el caso de las televisoras y en las productoras cuya actividad cuenta con financiación para acometer en un momento dado una determinada producción. En un caso como en otro se acostumbra contratar personal externo, profesionales, artistas bajo la forma laboral conocida como *freelance* (personal autónomo) para un proyecto concreto.⁸⁰ Cada estructura se arma en torno a cada proyecto particular.

Los **intérpretes**, encargados de caracterizar a los personajes de las narraciones audiovisuales, sostienen en sí mismos una importante misión: la representación apropiada de las *relaciones humanizadas* necesarias para que la transmisión del mensaje pueda llegar natural y fácilmente a su destinatario.⁸¹ La *humanidad* del destinatario acepta inconscientemente la *humanización* de los personajes del mensaje, lo que se manifiesta claramente cuando éstos no lo son: cuando la historia recurre a animales, cosas inanimadas, o elementos naturales, éstos *hablan, piensan, tienen emociones, sentimientos, pasiones*, etc.; algo que pasa desapercibido. Mucho más, obviamente, cuando los personajes son personas.

⁷⁷ Ob. cit.: 52

⁷⁸ Nos referimos a la idea administrativa de elaboración de un plan, no al proceso de la producción audiovisual que consiste en prever el contenido de los planos a rodarse.

⁷⁹ SIMON: 218

⁸⁰ FERNÁNDEZ: 103

⁸¹ El término intérprete engloba tanto a los actores profesionales como a los aficionados y extras; también a protagonistas de documentales o de reportajes, según sea el caso. Es más un término narrativo que de producción; pero que nos sirve para generalizar esta función.

Muchas veces, el trabajo de los demás miembros del equipo gira en torno al intérprete: la iluminación apropiada a tal rostro o piel, el movimiento de la cámara acorde a su desplazamiento, la ecualización de sonido más apropiada para su voz, la forma de promocionar el producto terminado, etc. El intérprete asume debido a esto un poder informal, el cual puede ignorar o asumir conscientemente. Muchas veces se intenta disminuir o ignorar este poder, sin embargo, su origen espontáneo resulta intrínseco a la labor realizada. Negarlo no lo hará desaparecer.

Evidentemente, en el teatro tal poder se presenta infinitamente más grande, puesto que el actor se enfrenta al auditorio directamente, *su representación es simultánea a la recepción de la obra*. Al poner de relieve al hombre sobre el escenario se le hace portador principal del mensaje.⁸² Por esta razón los continuos ensayos tienden a uniformizar el trabajo en conjunto, minimizando el alcance del poder individual de cada actor para trasladarlo al grupo, al elenco, *a la organización que le proporcionará la información que necesita para realizar su labor*, cuya coordinación recae en el director teatral, quien recupera así el poder de su cargo.

En el registro audiovisual, en cambio, la figura humana es parte del mensaje transmitido por todo un conjunto; la reducción del alcance del poder del intérprete puede apreciarse, paradójicamente, a través de las llamadas “improvisaciones”. La improvisación teatral es asumida por los propios actores durante la función, la cual pasa a formar parte inmediatamente de la obra (puesto que sucede sobre el escenario, frente al público); por otro lado, la improvisación en la representación audiovisual necesita de un consentimiento (por parte de alguna “autoridad”) para pasar a formar parte de la obra, del mensaje final.

La separación del momento de producción y de recepción crea esta diferencia.⁸³ Las condiciones específicas de producción (en que no se rueda en el orden de proyección de la película, de forma que el actor no interpreta su papel “de seguido”; las repeticiones y su selección posterior por el realizador; la ausencia de la reacción del artista a la reacción del público) convierten la interpretación para el registro audiovisual en un arte muy especial, que coparticipa del mensaje final con otros códigos. El personaje teatral es mucho más monosémico.⁸⁴

Para el actor teatral los problemas llamados “teóricos” son de suma importancia: el director debe crear la base de cada actuación en particular, de acuerdo a la idea general de la producción, y desarrollar un esquema de las acciones e interacciones de los personajes, esto es, la estructura misma de la conducta y las motivaciones que se desarrollarán a lo largo de la obra. Todo lo que se pide al intérprete de la representación audiovisual, por el contrario, es lograr el estado psicológico verdadero que se requiere en un momento dado.⁸⁵ Esto con el fin de integrar tales estados durante el posterior

⁸² No es casualidad que el lujo de la puesta en escena y su costo suelen estar en proporción inversa con la significación del actor y de su interpretación. LOTMAN: 118

⁸³ “En el teatro las cosas no están dadas de antemano”. TARKOVSKI: 143

⁸⁴ LOTMAN: 130

montaje, una técnica que Sergei Eisenstein desarrolló para su cine, en el que recreaba el movimiento fuera de la pantalla a partir de tomas casi estáticas, gracias al choque de imágenes resultante del montaje:

“Quizás haya creado esta técnica para trabajar con los actores no profesionales que con tanta frecuencia usaba. Después de todo, el arte de la actuación cinematográfica radica en saber escuchar y ejecutar la reacción resultante, no en la pose ni en la afectación, y pocos actores de teatro o aficionados pueden manejarla”.⁸⁶

La magnitud de las aportaciones de los intérpretes difiere en importancia según el género del producto: tienen una importancia menor en las películas de acción, policiales y de suspenso, las que dependen en gran medida de los efectos de la cámara y de los medios técnicos, mientras que son vitales para la realización óptima de los personajes de cualquier película dramática:⁸⁷ los planos más abiertos favorecen el artificio y la ocultación, en tanto que, entre más cerca esté el objetivo, más honesto y “real” debe ser el actor.⁸⁸

“Debido a que la sensibilidad y sutileza son, hablando en términos relativos, más importantes en la segunda categoría que en la primera, conviene diferenciar claramente la puesta en escena y el uso de la cámara en ambas categorías. En la categoría dos (películas dramáticas), donde es de primordial importancia contar con un contenido elaborado, las escenas se ensayan y montan para conseguir las posiciones y los movimientos óptimos de los actores, después se seleccionan los planos que trasladen de la mejor forma las escenas a la pantalla. Este procedimiento podría llamarse “poner la cámara al servicio del actor”. Sin embargo, la mayoría de las películas de la categoría uno (acción, policial, suspenso) dependen más de secuencias de efectos que del argumento, lo que hace que la presentación visual de la escena sea un factor importante y con frecuencia impone restricciones a la libertad de movimiento y la colocación relativa del actor. Aun cuando las escenas se ensayan antes de establecer la composición del plano, lo más probable es que el director manipule de manera arbitraria la puesta en escena en función de la composición melodramática (categoría uno) más que de la realidad dramática (categoría dos). Este procedimiento podría llamarse “poner al actor al servicio de la cámara”.⁸⁹

Obviamente, al director corresponde la última palabra, es quien amplifica, refina y particulariza; las decisiones finales son siempre suyas. Si delega cierta iniciativa creativa en el área de la actuación, lo hace en interés de una mayor profundidad y credibilidad del personaje, necesaria para la historia. El actor no tiene que “actuar” su personaje; puede

⁸⁵ TARKOVSKI: 151

⁸⁶ DMYTRYK: 75-77

⁸⁷ Ob. cit.: 129-130

⁸⁸ Ibídem: 33-35

⁸⁹ Ob. cit.: 98

“serlo” con naturalidad y dejar que la habilidad del director y del equipo *lo dramaticen* a su discreción,⁹⁰ a través de los otros artificios propios del medio (la segmentación de la figura humana en planos,⁹¹ los *raccords*,⁹² etc.).

Esta dramatización posterior al momento de la interpretación ocurre también cuando el intérprete no es un actor profesional: el caso de los actores aficionados o los protagonistas de un documental, por ejemplo. Una de las particularidades del comportamiento del hombre observado en la pantalla es su autenticidad, al punto que crea en el espectador la ilusión de que está observando la realidad. Cuando por unas u otras concepciones estéticas el actor es sustituido por un no profesional (para incrementar en el espectador, que estaba advertido de ello, un sentimiento de la autenticidad) el “artificio” del trabajo del actor es sustituido por el “artificio” del trabajo del realizador.⁹³ Tal artificio consiste en *el control de la materia para que se torne expresiva*, portadora de significado. El actor lo hace a través de la técnica; en caso contrario, corresponde al director “darle forma” al comportamiento visto en la pantalla: altera su velocidad, sus colores, la compaginación de las tomas que lo componen, voz en off o música de fondo, etc. La dramatización necesaria obliga a esto.

Las relaciones descritas corresponden al llamado *modelo americano de producción*. En Francia, como una muestra del resto de Europa, se dan otro tipo de relaciones, debido en parte a que la actividad cinematográfica tiene un mayor apoyo estatal directo, además de la gran competencia que representa la oferta de producciones norteamericanas. El asistente de producción, por ejemplo, no es un “aprendiz de director”, sino que se ha formado académica y profesionalmente para desempeñar esta labor.

El siguiente cuadro ilustrará las relaciones del *modelo francés*:⁹⁴

⁹⁰ DMYTRYK: 131-133

⁹¹ LOTMAN: 119

⁹² Cortes de edición propios del denominado “montaje invisible”.

⁹³ LOTMAN: 118

⁹⁴ Marco Enríquez-Ominami Gumucio, productor chileno y catedrático universitario, en el Taller de Producción Cinematográfica dictado en el Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en noviembre del año 2000.

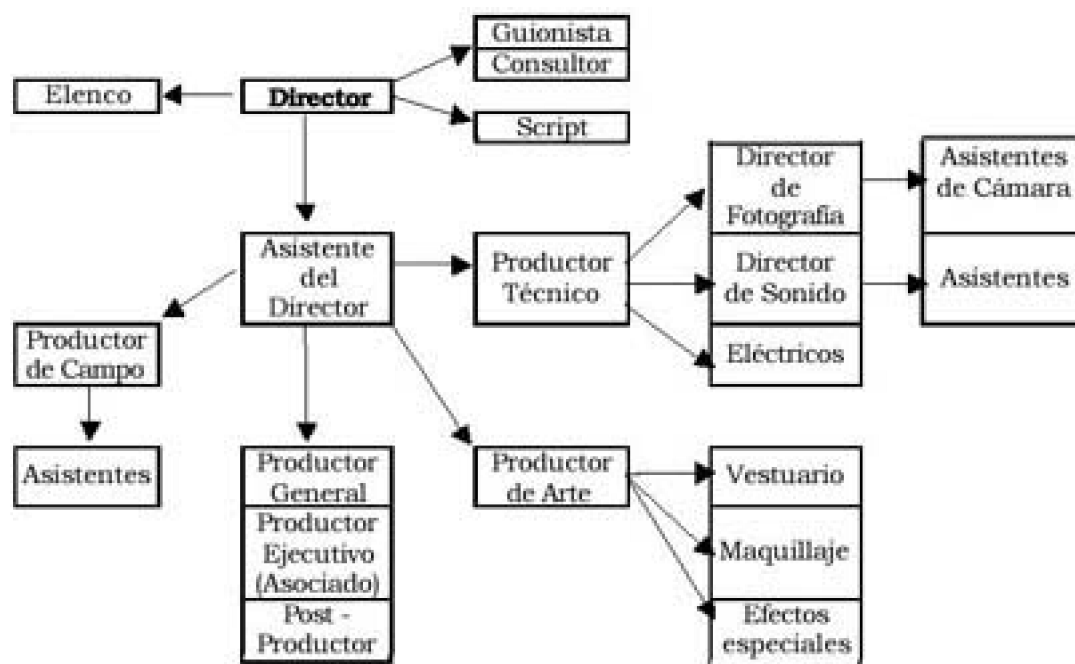


Figura 2: El modelo organizativo francés

La enorme responsabilidad del asistente de dirección justifica lo ya señalado líneas arriba: cada realidad, cada contexto social (económico, cultural, histórico) crea sus propias soluciones, sus propias estructuras. ¿Es una más válida que otra? Consideramos la respuesta, más que validez, que pasa por un tema de difusión.

Teniendo en cuenta sólo ambos ejemplos (muy similares entre sí, por cierto), podemos suponer la existencia de *un patrón* subyacente, adaptable, emergente desde la propia actividad de producción. Sus variaciones constituyen respuestas a las limitaciones inevitables y congénitas a las que se enfrentan las diversas producciones audiovisuales, y pasan por aspectos de presupuestos disponibles, posibilidades de distribución, capacidad de mercado, preferencia del público, competencia con otras industrias cinematográficas, etc.

Como puede verse, estos aspectos pueden ser llamados extra-narrativos; sin embargo, no pierden valor cuando tienen que ver con *la posibilidad de la existencia o no del producto narrativo*. Habría que añadir que en los últimos años algunas producciones han recurrido a estudios previos (tales como los *focus group*) para decidir nos sólo acerca de la conveniencia o no de emprender la realización de un producto determinado, sino también acerca de cuál sería el “mejor final” para tal o cual película (el caso de la secuela de “Babe”).

Finalmente, puede apreciarse que todos los aspectos mencionados corresponden a la labor de producción, la cual se extiende en el tiempo desde antes de la realización hasta mucho tiempo después de finalizada esta. La forma de imponerse a las condiciones mencionadas pasa por *una conveniente organización* de lo disponible para poder conseguir lo buscado, entera responsabilidad de quien ejerza la función del productor. Apelar a un patrón organizativo para el momento de la realización permite contar con una

guía adaptable a cualquier situación particular, un paradigma heredado de la práctica, el cual nos ofrece sus propios caminos y restricciones para poder orientarnos en medio de la maraña de aspectos implicados en una producción audiovisual. Mas, como veremos a continuación, todo límite puede servirnos también para divisar posibilidades a partir de él.

1.3. LIMITES Y/O POSIBILIDADES: LA NATURALEZA DEL CONTROL

La mujer respondió: “Podemos comer de los frutos de los árboles del jardín, menos del fruto del árbol que está en el medio del jardín, pues Dios nos ha dicho: No coman de él ni lo toquen siquiera, porque si lo hacen, morirán.” La serpiente replicó: “De ninguna manera morirán. Es que Dios sabe muy bien que el día que coman de él, se les abrirán a ustedes los ojos y serán como dioses y conocerán el bien y el mal.”

Génesis 3:2-5

La hoja en blanco y el tema libre plantean muchas dudas acerca del qué hacer; pero el tener que ajustarse a un tema específico, a una extensión y/o a un plazo de entrega perfila ya un sentido, una dirección hacia donde ir. La libertad absoluta presenta paradójicas dificultades: ¿qué hacer? Recién tras aceptar ciertos parámetros podemos iniciar un proceso creativo, con una orientación distinguible. Aquello que nos limita al mismo tiempo nos orienta.

Adelantándonos a futuras definiciones, estableceremos que aquellas condiciones que aceptamos tal como se nos presentan o son dadas (al menos en un primer momento); y que a la vez limitan y orientan nuestras posibilidades y nuestra labor, son elementos del **entorno** de la organización a la que pertenecemos.

El presupuesto es la más constante y conocida fuente de limitaciones y posibilidades. Es una idea que nace del concepto administrativo del **control**. El control supone un plan previo, el cual nos sirve de referencia para establecer la norma, el orden que hay que conseguir y mantener.⁹⁵ La misión de los dirigentes, entonces, se resume a vigilar el cumplimiento de dicho plan y corregir las posibles desviaciones. Aunque muchos modernos instrumentos científicos ayuden a asegurar el que la gente actúe como el dirigente espera y planea, el problema del control sigue siendo un problema de relaciones humanas.⁹⁶

Como abordaremos en detalle más adelante, el control administrativo es prácticamente igual al proceso básico del control que se halla presente en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Estos sistemas emplean parte de su energía en retroalimentarse con información que le permita comparar el desempeño logrado con una

⁹⁵ Siempre será más fácil corregir o criticar algo ya existente que crear algo totalmente nuevo.

⁹⁶ KOONTZ 1961: 630

norma establecida, para así emprender acciones correctivas de ser necesario.⁹⁷ Las formas cambian, pero la esencia se mantiene; simplemente se traduce.

El control es un proceso continuo; es más, el mejor control directivo corrige las desviaciones de los planes *antes* de que estas se produzcan. Consiste, como hemos visto, en la medición y corrección del rendimiento de los subordinados para asegurar que se cumplen los objetivos y los planes ideados para alcanzarlos. Tiene por objeto poner de manifiesto debilidades y errores para rectificarlos oportunamente, e impedir que se produzcan de nuevo.⁹⁸ Un dirigente no puede asegurar que los subordinados están actuando para que se cumplan los objetivos deseados si no cuenta con un plan, por más vago que éste sea.

El control es una función y responsabilidad de *todos* los dirigentes. Aun siendo razonable pensar que la función de control varía según los distintos niveles de la jerarquía, no deja de ser cierto que el control es una indeclinable función directiva en todos los niveles.

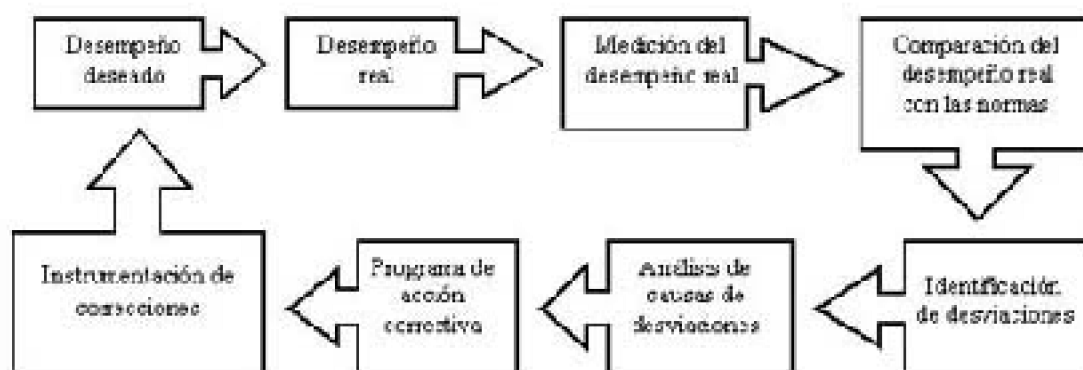


Figura 3: El Proceso continuo de control

El proceso permanente de control, debidamente sistematizado e institucionalizado al interior de la organización, debe cumplir ciertas condiciones:

Los controles deben *reflejar la naturaleza y las necesidades de cada actividad*, debe reflejar la naturaleza y las necesidades de la operación controlada.

Los controles deben *detectar rápidamente las desviaciones*; como hemos señalado, un control ideal las descubrirá antes de producirse realmente.

Los controles deben ser *flexibles*; han de continuar siendo factibles en caso de cambio de planes, de circunstancias imprevistas o de claros fracasos. Esto se consigue a través de presupuestos flexibles.

Los controles *han de reflejar el modelo de la organización*; al ser esta el vehículo principal para la coordinación, es a la vez el medio para mantener el control.

Los controles deben ser *económicos*; deben justificar lo que cuestan.

⁹⁷ KOONTZ 1998: 642-643

⁹⁸ El control directivo parte de la pretensión de obligar a los acontecimientos a conformarse a los planes.

Los controles deben ser *comprensibles*; han de ser inteligibles para los dirigentes que los utilicen.

Los controles *deben asegurar una acción correctiva*; un sistema adecuado de control no sólo debe descubrir los fallos, sino que debe indicar dónde se producen, quién es el responsable de ellos y qué debe hacerse para corregirlos.⁹⁹

1.3.1. EL PRESUPUESTO

Se ha mencionado al **presupuesto** como una herramienta del control. Como resulta obvio, es efectivamente uno de los medios más usados para el control directivo. Se ha afirmado que la confección del presupuesto es *el* medio para efectuar el control.

El presupuesto se hace esencialmente con la formulación de planes para un periodo determinado en términos numéricos específicos. Como tales, los presupuestos *son declaraciones de los resultados que se espera conseguir*. Pueden ser expresados tanto en términos financieros (como es el caso de los presupuestos de gastos e ingresos y capital) como en términos no financieros (como se observa en los presupuestos de horas de mano de obra directa, de materiales, de volumen físico de ventas o de unidades de producción).

Por medio de la expresión numérica de los planes y de la descomposición de éstos en partes, siguiendo la estructura de la organización, los presupuestos proporcionan:

- un instrumento para hacer una planificación coordinada, y 1.
- un medio para delegar ampliamente autoridad sin pérdida de control. 2.

En otras palabras, el mismo proceso de reducir los planes a números definidos obliga a una ordenación que de otra forma no se produciría, permitiendo al dirigente ver claramente qué capital se gastará, por quién y dónde, qué gastos e ingresos habrá y qué unidades producidas existirán en un determinado momento. Al obligar a esta ordenación definida, el dirigente podrá seguir mejor el plan y por lo tanto, delegar autoridad con más libertad en los subordinados, dentro de los propios límites presupuestarios.

Para que un presupuesto sea útil a un dirigente de cualquier nivel, debe reflejar la estructura de la organización, descomponiendo los elementos de los planes en sus componentes organizacionales. El presupuesto se convierte en un instrumento efectivo de control, puesto que sus términos son las normas que miden el rendimiento real o el esperado. Debe reflejar los planes verdaderos y basarse en expectativas reales más que en metas ideales.¹⁰⁰

Ahora bien, si los presupuestos detallan demasiado los gastos menores y quitan al dirigente la libertad necesaria para conducir su equipo, pueden llegar a ser peligrosos. El mayor peligro lo constituyen las faltas de flexibilidad.¹⁰¹ Si todo se llegara a prever, ¿de

⁹⁹ KOONTZ 1961: 608-611

¹⁰⁰ Ob. cit.: 616-617

qué manera podría un dirigente intermedio demostrar su pericia, su capacidad?

1.3.2. EL GUIÓN

El **guión** constituye otro de los componentes del entorno *de la realización* de una producción audiovisual, porque limita y a la vez permite. Su importancia es subrayada por numerosos autores. Una definición global e integradora tendría que señalar que el guión *es un modelo que propone una traducción previa del producto audiovisual, el cual sirve de documento de trabajo para guiar su realización material*. La explicación de cada una de estas afirmaciones nos permitirá explorar las características del guión como herramienta de control.

1. El guión **es un modelo**, puesto que en su estructura narrativa *refleja las relaciones que existirán* entre los protagonistas del futuro producto audiovisual, ya sea que estas relaciones vayan a ser actuadas (en la ficción) o buscadas para captarlas cuando sucedan (en el documental). Todo lo que formará parte de la narración del producto final se encuentra en el guión. La disposición sus elementos puede así apreciarse y/o evaluarse de antemano. Generalmente, esta valoración se sirve de estructuras clásicas; la más conocida y utilizada se ha desarrollado a partir de lo propuesto hace más de 2000 años por Aristóteles. Dentro de la llamada narración aristotélica, estas relaciones siguen la siguiente pauta:

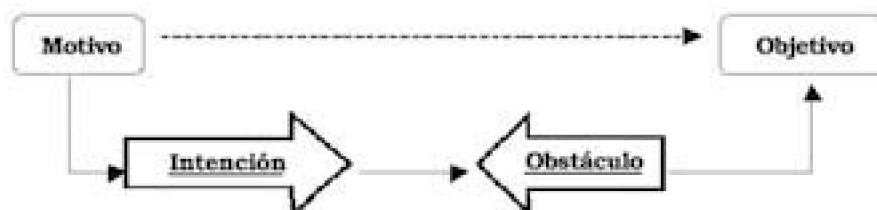


Figura 4: Relaciones narrativas aristotélicas

El protagonista tiene un *motivo* que lo impulsa a conseguir algo, creando la voluntad de hacer algo, o *intención*. La intención busca eliminar el motivo, de alguna u otra manera. La eliminación del motivo se llama *objetivo*: es lo que finalmente resuelve el motivo. Sin embargo, las intenciones del protagonista chocan con *obstáculos*, los cuales no le permiten resolver su motivación (a su vez, los obstáculos son las intenciones del antagonista). Este enfrentamiento crea el conflicto; el conflicto genera interés, el cual, a su vez, es la base del drama.¹⁰²

Estas relaciones narrativas entre las motivaciones de los protagonistas y los obstáculos que encontrarán puede alterarse y corregirse “sobre el papel” más fácilmente que durante la realización. Siendo un modelo, ofrece *una mirada global*, útil no sólo para fines narrativos sino también para interesar a los necesarios inversionistas o para

¹⁰¹ Ibidem: 620-621

¹⁰² Augusto Cabada, guionista profesional peruano, en el Curso de Guión I y II dictado en el Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú, entre agosto y noviembre del año 2001.

convencer de la calidad de la historia a un jurado de concurso.

2. El guión es el modelo de **una propuesta**, porque en algún momento tiene que ser presentado formalmente como un producto terminado. Se puede hacer numerosas correcciones y versiones, pero una sola (generalmente la última) se viste de formalidad y es presentada ante la instancia correspondiente: una productora, un jurado de concurso, etc. Lo presentado es considerado tal como está, sin importar ya las versiones que pudieran haber sido necesarias para darle vida. Las oficiales “versiones del guión” se cuentan a partir del primer guión presentado, generalmente bajo sugerencia de los encargados de la producción¹⁰³; las versiones anteriores que fueron parte del trabajo solitario del guionista, simplemente continúan en una especie de limbo. En la llamada “línea de montaje industrial” los productores guardaban muy poco respeto por los escritores. Los productores sabían que casi ningún escritor era capaz de defender sus propias ideas, que aceptaban su posición de empleados de la línea de montaje y se conformaban con ser la pluma del productor, gracias al mucho dinero que percibían. Es esto precisamente lo que quería este productor, y es éste el sistema que ayudó a establecer.¹⁰⁴ La competencia por ofrecer buenos argumentos a un público cada vez más deseoso de novedades (y capaz de acceder a otras ofertas cinematográficas) hizo que el guión recuperara importancia, y junto a él, su creador: el guionista. Sin embargo (y como veremos a continuación), a pesar de las cualidades de un escritor, la naturaleza del guión exige que éste siempre sea una propuesta, nunca un producto terminado e inmodificable.

3. El guión **es una traducción previa del producto audiovisual** puesto que el guión está expresado en un lenguaje diferente al del producto terminado. De las 3 etapas básicas en la realización de un filme (guión – filmación – montaje) el guión trabaja con materiales diferentes de los de las otras dos. Siempre son palabras puestas sobre un papel *que pretenden aferrar otro lenguaje* que no se expresa en palabras.¹⁰⁵



Figura 5: El guión como la versión escrita de una idea audiovisual

De la idea que se tiene del producto final se realiza una *interpretación en lenguaje verbal*, la cual debe ser fiel a *algo que aún no existe*. Esto no existente sólo se comprende tras la lectura del guión, esperando que su realización se acerque a aquello

¹⁰³ POWDERMAKER: 198

¹⁰⁴ Ob. cit.: 180

¹⁰⁵ Rafael Filippelli, en OUBIÑA: 187

inasequible que dio origen al guión.

Entonces, el guión es una traducción del lenguaje audiovisual al lenguaje verbal, *realizada previamente* a la existencia tangible de aquello que la origina, traducción que puede sufrir alteraciones durante su proceso de realización o de *re-codificación* al lenguaje audiovisual en el que fue concebido.

“El guión no es el filme. Frente a la película terminada, el guión no es más que un resto fósil; en ese caso no interesa como objeto autónomo porque su valor es instrumental. Pero si resulta estéticamente necesario en el filme es porque importa rescatar la relación que establece con él una lectura. Ese particular tipo de lectura que reescribe las palabras como imágenes. Pasolini decía que un guión es “una estructura que tiende a otra estructura”. Toda la riqueza del guión está en su capacidad para convertirse en otra cosa. No es que el director haga lo que quiera con el guión, sino que no puede hacer otra cosa que transformarlo. El cine nace de la necesidad paradójica de una escritura llamada guión y de un proceso de creación que, apoyándose en él, se encarga de borrarlo. Es verdad que un guión se puede arruinar o mejorar en la realización y en el montaje, pero también es cierto que cada una de las etapas de una película importa como efecto de lectura (es decir; no por lealtad a su punto de partida sino como producción a partir de él) y siempre en relación con el único objeto finalmente existente: el filme como totalidad concreta”.¹⁰⁶

4. Y también **es un documento de trabajo** puesto que contiene y sugiere el trabajo de todos los miembros de la producción. El formato del guión contiene anotaciones que les indican locaciones, ambientación, necesidades de utilería, vestuario, etc. De su primera lectura puede inferirse un presupuesto aproximado (el presupuesto *bajo la línea*¹⁰⁷), un corte, un estilo, y un mercado apropiado. A partir de su primer desglose pueden establecerse horarios para los actores, los equipos, los desplazamientos necesarios, etc.

Las subdivisiones del texto de un guión se establecen generalmente, no por su contenido, sino por los decorados o lugares de rodaje. Aquí también se juega el aspecto práctico, exigido por la mecánica de la realización, que se plantea en términos de unidades de lugar. Las divisiones internas *objetivas* son las que separan un decorado de otro, sea éste natural o construido expresamente. Estas divisiones, decorado por decorado, se especifican a veces desde la sinopsis, ya que permiten a un posible productor visualizar, simultáneamente, la línea argumental y las características materiales del rodaje –diferentes decorados apartados entre sí, significan traslados del equipo y, por ende, mayores costos– que a menudo deciden o no la realización del proyecto.¹⁰⁸

Sin embargo, en algunas ocasiones el guión como tal se torna imposible.

“Los programas de transmisión en vivo, espectáculos, cobertura de

¹⁰⁶ OUBIÑA: 178-184

¹⁰⁷ El salario de los actores se considera *sobre la línea* cuando puede hacer que el presupuesto varíe según el actor seleccionado (uno desconocido o una estrella consagrada). Generalmente, el salario del equipo de producción no hace variar el presupuesto, por lo que se considera *bajo la línea*.

¹⁰⁸ FELDMAN 1998: 98-123

acontecimientos o sucesos deportivos son imposibles de programar con exactitud, de tal manera que el guión, como tal, no existe. Hay sí una intención, un objetivo de cubrir información y conseguir los mejores ángulos y las mejores tomas. Y eso se logra con un intercambio de opiniones e impresiones entre el grupo de producción y los promotores del evento, en torno a aquello que vaya a acontecer. No puede darse más que algunas instrucciones básicas: disposición de cámaras, ángulos o planos posibles, todas modificables en función de la propia realidad. Ayuda la posibilidad de contar con algún texto que oriente sobre la secuencialidad de los hechos. Sin embargo, el trabajo queda a merced de la sapiencia y sentido de la oportunidad del plantel técnico”.¹⁰⁹

El guión estándar, finalmente, resultaría ser la estilización de ese texto que facilita y coordina la necesaria secuencialidad del producto o emisión final.

Al organizar integralmente el contenido del producto, el guión organiza también su proceso de elaboración física, estableciendo así el primer derrotero que indica y orienta las complejas relaciones organizacionales necesarias para su realización. Si se considera al guión como principio de organización de lo narrativo y de los otros aspectos implicados en una imagen (fotografía, vestuario, escenografía, sonido, etc.), entonces no se trata sólo de la escritura del guionista sino de una textualidad que se bifurca en otras escrituras.¹¹⁰

“Un buen guión es la base de partida del proyecto del proceso de producción. Debe ser una base sólida, adecuado al público al que se dirige, con la duración requerida para el espacio al que se destina, expresado en la forma que mandan los estándares de presentación, y que aporte todos los datos precisos para su interpretación, su producción y su realización. Hay distintos sistemas de construcción del guión técnico y cada entidad productora adopta diferentes variantes. Lo que importa no es el formato sino que refleje todas las indicaciones a considerar en el momento de su planificación, de su ejecución y de su montaje.

El guión definitivo es imprescindible para planificar y poner en marcha el proceso de producción porque en él se encuentran todos los datos necesarios para la producción. Este guión, sobre el que se va a basar el plan de trabajo, debe estar aprobado por la entidad promotora o por el productor-promotor tras la realización de cambios y modificaciones en la estructura, recortes y/o supresión de escenas, inclusión o exclusión de personajes, cambios de localizaciones, de atrezzo y de ambientación, etc. Todo ello con la finalidad de adecuarlo a las previsiones resultantes de la primera evaluación del proyecto. La exactitud y la concreción son las cualidades inexcusables que debe poseer un guión técnico porque afectan de forma dramática, si no se cumplen, al plan de producción y al presupuesto del filme. El guión técnico definitivo tiene valores muy diferentes para los distintos equipos humanos y técnicos que intervienen en la producción audiovisual. Para el actor los diálogos y su interpretación se convertirán en su preocupación prioritaria; para el iluminador la consecución de la atmósfera adecuada”.¹¹¹

¹⁰⁹ CARPIO: 49

¹¹⁰ OUBIÑA: 174

La organización integral que refleja convierte al guión en *la única perspectiva total que se tiene de la obra*, además del producto terminado. Ambas son las únicas dos instancias (una conjetural y otra concreta) en que éste se ve como totalidad: las únicas dos instancias en que, en tanto intencionalidad, se consideran todos los problemas de un producto audiovisual. El guión es el producto bajo la forma de hipótesis escrita.¹¹² El poder que se desprende de su creación o alteración parten de esta circunstancia.

Además de este documento previo, existe numerosa documentación escrita producida durante la realización (y aún posteriormente), que se inscribe dentro de la necesidad del control.

“El modo de producción de estudio se caracteriza por una minuciosa división del trabajo. Con ello se intenta controlar todos los aspectos del proceso de realización mediante la utilización de textos escritos. Al principio serán las diferentes versiones del guión, durante el rodaje se escribirán informes sobre el material de cámara, la grabación del sonido, la labor de efectos especiales y los resultados de laboratorio; en la fase de montaje habrá cuadernos que recojan los planos catalogados para el montaje u diferentes hojas con indicaciones para la música, las mezclas, el doblaje y la distribución de los títulos de crédito. Una vez que se han trasladado al papel la planificación y la realización, los responsables de la producción podrán controlar, o al menos ajustarse, a los hechos imprevistos”.¹¹³

1.3.3. LAS NECESIDADES NARRATIVAS

La historia contada por el guión, y más tarde por el producto¹¹⁴, lleva implícita una encadenación coherente de sus acontecimientos componentes, de tal manera que pueda ser asimilada por el espectador como una **narración**: como un contenido integral.

“(…) una narración es una cadena de acontecimientos con relaciones causa-efecto que transcurre en el tiempo y el espacio. (…) Quizá la narración sea una forma fundamental para que los seres humanos comprendan el mundo”.¹¹⁵

Durante la exhibición al espectador, el contenido es decodificado a través de procesos en los que intervienen desde consideraciones individuales hasta convenciones socio-culturales más o menos extendidas. Estas últimas han sido estudiadas y difundidas desde hace varios siglos, y más allá del estudio de su origen o de su eficacia, es fácil comprobar que la teoría dramática (sea aristotélica o no) demuestra un elevado nivel de

¹¹¹ FERNÁNDEZ: 87-89

¹¹² Rafael Filippelli, en OUBIÑA: 191-192

¹¹³ BORDWELL: 20

¹¹⁴ Algunas veces es notorio una diferencia entre ambas. Asumiremos para esta explicación una igualdad mantenida y continua entre ambos momentos.

¹¹⁵ BORDWELL: 64-65

éxito en la transferencia de contenidos.

“Cuando descubrimos una “regularidad” en la sucesión de elementos, es decir, desde el momento en que a nivel del “lenguaje” esta regularidad se ajusta a cierta norma estructural, pierde su carácter de sorpresa y pasa a ser predecible. A medida que se alarga, el texto se ve sometido a mayores limitaciones estructurales, por tanto, se hace cada vez menor el número de posibilidades para elegir el siguiente elemento. Por consiguiente, en cualquier texto bien construido la carga informativa irá decayendo del comienzo hacia el final, y la redundancia (la posibilidad de predecir el elemento siguiente en la serie lineal del mensaje) irá en aumento”.¹¹⁶

El contenido dramatizado, aquel que busca vencer esta redundancia despertando el necesario *interés* en el espectador para que el producto sea decodificado hasta su culminación, constituye un todo integrado, en el cual *la presencia de un elemento determina la presencia o ausencia de otro determinado*. Esta expectativa, de alguna manera estandarizada, se refleja en el denominado “Paradigma de Syd Field”, utilizado para establecer los puntos de giro (o *plot-points*) de una historia en momentos específicos. Se basa en la existencia de 3 actos, con importantes momentos de transición entre ellos.

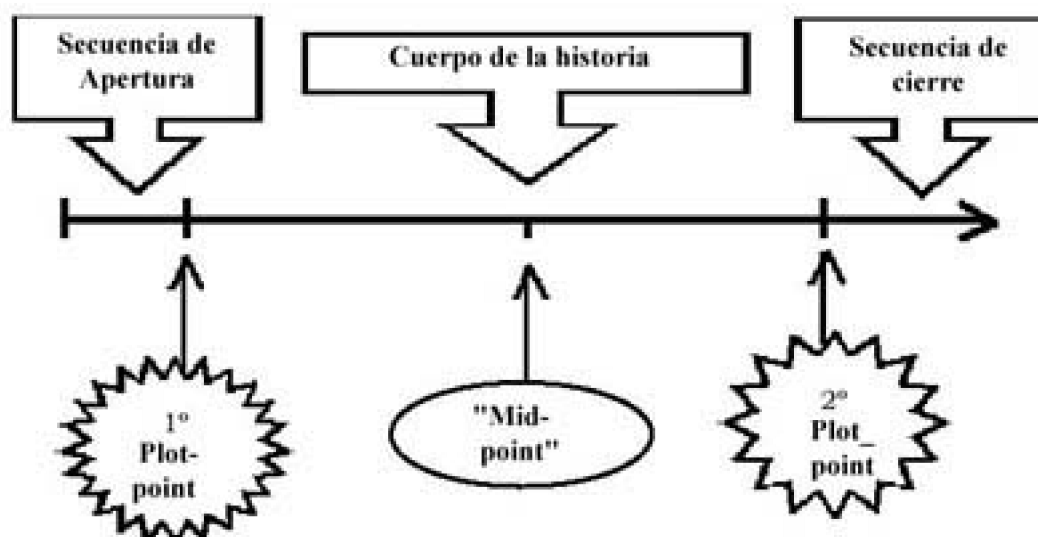


Figura 6: El paradigma de Syd Field

Los elementos de este paradigma¹¹⁷, surgido durante la década de los 40 a partir de la atenta lectura y observación de los clásicos del cine norteamericano, serían los siguientes:

Acto I, la Secuencia de Apertura: en esta parte el guionista se pregunta ¿cómo presento la obra?, ¿qué se va a ver primero? Regularmente dura entre 20 y 30

¹¹⁶ LOTMAN: 69

¹¹⁷ Augusto Cabada, guionista profesional peruano, en los cursos de Guión I y II dictados en el Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú, entre agosto y noviembre del año 2001

minutos. Durante esta secuencia se presenta a los personajes (¿de quién es la historia que se va a contar?), la necesidad dramática (¿qué quiere el personaje?), la premisa (¿de qué trata la historia, acerca de qué nos va a hablar?), y algo fundamental: el contexto en el que se desarrolla.

- **1º Plot-point:** es un hecho que hace girar la trama; el curso previsible cambia para hacer más intenso el interés del espectador. Lo que se veía venir cambia; se apela a lo imprevisto (pero posible). El primer plot-point marca el final del acto I y nos introduce a lo que será el acto II.
- **Acto II, la historia propiamente dicha:** dura (por lo menos) el doble de la secuencia de apertura. En esta parte se desarrolla propiamente la historia, tienen lugar el conflicto principal y el clímax. A la mitad de la película ocurre el denominado **“mid-point”**, un punto que divide claramente la historia en dos partes, lo cual nos permite apreciar un cambio en el protagonista. No precisamente es un hecho, sino una situación que posteriormente ayudará a reforzar la impresión de este cambio.
- **2º Plot-point:** es un hecho que, al igual que el primero, cambia nuevamente el rumbo de la trama seguido durante el acto II, sólo que esta vez precipita la historia hacia un final, hacia la resolución (positiva o negativa) de la historia.
- **Acto III, la secuencia de cierre:** dura aproximadamente tanto o menos que el acto I. Aquí se resuelve el conflicto y termina la intención principal que estábamos contando. Si el guionista conoce bien el inicio y el final de la historia, puede relacionarlos y reforzar así la circularidad y/o el contraste entre ambos momentos.

Los cálculos de tiempo mencionados tienen que ver con el *aliento* que el espectador invierte al ver la película, y los *respiros* que hay que darle para que no pierda la concentración o no la desperdicie. Para esto, los momentos clave y los laxos deben turnarse para crear las “curvas de interés”.

Por otro lado, la cinematografía europea prefiere trabajar a partir de los personajes (por ejemplo, “¿en qué situación esta característica saldrá a relucir?”) Sid Field provoca con su modelo que los personajes se acomoden a una historia, prácticamente en una relación de subordinación.

La modificación de una de las partes requiere considerar el efecto que esto tendrá en el todo, pues si el espectador descubre o “siente” una modificación no natural o arbitraria se rompería el limbo tácitamente acordado que sostiene la creación diegética. La estructura narrativa organiza las imágenes como algo diferente de un mero registro, fundándolas como forma artística¹¹⁸. Y al mismo tiempo, sin embargo, pretende presentarlas como resultado de una observación natural y espontánea.

En algunos casos, la presencia o ausencia de ciertos elementos viene insinuada de antemano; es el caso de los *géneros*. Una comedia, un policial, un drama, etc., cada uno establece expectativas predeterminadas en el espectador que deberán cumplirse (con algunas ingeniosas y creativas variantes): un final feliz, un asesinato, una intriga, etc. Por todo esto, los géneros son también herramientas de comercialización, e influirán también

¹¹⁸ OUBIÑA: 176-177

en las posibilidades de realización:

“Una de (las) mayores ventajas (de la iluminación en el cine negro) es su liberación de cualquier obligación hacia una fuente de luz realista en la pantalla, lo cual limitaría severamente la iluminación creativa. (...) (No se cuestiona) la realidad de una fuente de luz situada fuera de la pantalla ni (nos percatamos) de que estaba colocada en un sitio inverosímil, incluso imposible. El éxito de tales artificios depende de la distracción controlada o “manipulación” de la atención del espectador. Esto se consigue asegurándose de que cada cuadro de cada escena sea importante para la trama, de que se mantenga la participación del espectador con los personajes de la película, de que el set funcione tan sólo como un escenario, un aura, un ambiente que refuerza la intención de la escena sin atraer la atención sobre sí mismo”.¹¹⁹

La narratividad del producto y sus consecuencias sugieren la invisible y silenciosa “presencia del espectador” durante la elaboración del material audiovisual.

“Excluyendo por el momento al operador de la cámara, al editor y algunos otros profesionales del cine, los elementos que hacen las aportaciones principales a la esencia de cualquier película son el guionista, el director, los actores y los espectadores. Además de su función indispensable en el aspecto comercial del cine, la participación de los espectadores es indirecta, pero de gran importancia. A pesar de que no hacen ninguna aportación específica en la producción, ellos obligan al guionista, director y actores a tomar decisiones que tengan en cuenta al auditorio prácticamente en cada paso del camino”.¹²⁰

De esta manera, el espectador ausente (más conocido en el plano teórico como *enunciatario*) posee un especial e informal poder tácito, poder que *delega, dada su ausencia*, al responsable final de la enunciación y realización de la narración audiovisual, sea quien éste sea.¹²¹

1.3.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

La tecnología se refiere a la forma como una organización traduce sus insumos en productos.¹²² Se encuentra unida intrínsecamente a la producción audiovisual, la cual, en tanto arte, debe su propio origen al desarrollo tecnológico, haciéndose dependiente de él al extremo. No sólo la necesita durante la etapa del registro de sus escenas, o para la posterior operación de montaje, sino también para su necesaria apreciación durante la exhibición.

Las características tecnológicas de la exhibición restringen y establecen condiciones de recepción del público, *el cual puede llegar a aceptarlas convencionalmente*. Lo

¹¹⁹ DMYTRYK: 102-103

¹²⁰ Ob. cit.: 13

¹²¹ Otra función indispensable que alguien tiene que asumir, ya sea el director o el productor.

¹²² ROBBINS: 215

sucedido durante el fin del cine mudo es un ejemplo de ello.

“Durante la era “silente”, la película se exponía a razón de 60 pies por minuto (PPM), pero pocas personas sabían entonces, o saben hoy, que se proyectaba a unos 72 PPM. (En los últimos años antes de la llegada del sonido ambas velocidades se incrementaron ligeramente). Los espectadores no se percataban en absoluto del aumento en la rapidez de los movimientos de los actores y lo aceptaban como algo normal; hasta donde se sabe, ningún director intentó averiguar el porqué de esto. La cuestión subió a la palestra con el advenimiento del sonido, el cual requería una velocidad de proyección fija. Las imágenes y la pista sonora, cada una de las cuales ocupaba una porción separada de la misma tira de película, se filmaban y proyectaban a una velocidad de 90 PPM. Hasta la fecha sigue siendo así”.¹²³

Y no sólo se trataba de las condiciones de recepción, sino también de las de producción y comercialización.

“ALFRED HITCHCOCK: (En la época del cine mudo,) gracias a la utilización de títulos narrativos, se podía cambiar por completo la concepción del guión.

FRANÇOIS TRUFFAUT: ¿Ah sí? A.H: Totalmente, porque el actor simulaba hablar y el diálogo aparecía después en un rótulo. Se podía hacer decir cualquier cosa al personaje y, gracias a este procedimiento, se salvaron frecuentemente malas películas. Si un drama había sido mal rodado, mal interpretado, y resultaba ridículo, se escribía un diálogo de comedia y la película se convertía en un gran éxito porque se la consideraba como una sátira. Se podía hacer realmente cualquier cosa... Coger el final de una película y ponerlo al principio... sí, todo era posible”.¹²⁴

Esta situación nos habla de las mencionadas licencias que el instrumento tecnológico permite en el ámbito expresivo. Al respecto, Bertolt Brecht establecía que *los medios técnicos organizan el material con el fin de hacer más fácil su decodificación*. La evidencia del dispositivo tecnológico subraya (y debe subrayar) la labor del realizador.¹²⁵

Esto, finalmente, queda a consideración particular del realizador, puesto que se considera una opción narrativa más.

Sin embargo, en algunas ocasiones el nivel de desarrollo tecnológico, más que ofrecer alternativas, es requisito indispensable para emprender o no una determinada producción. El caso de las tres trilogías de “Star Wars” ilustra este punto, según se desprende del siguiente fragmento de una entrevista a su creador, George Lucas.

“Sigo viendo La guerra de las galaxias como un accidente feliz de mi carrera, una película que sabía desde el principio que era grande, pero de la cual me decía que ningún estudio me la dejaría hacer. En aquel momento no había tiempo ni dinero suficiente para acometer algo así. Por eso me centré en el primer tercio, aunque siempre con la idea clara de hacer las otras dos partes. Es verdad que entonces ni se me ocurrió pensar que en algún momento sería posible realizar el

¹²³ DMYTRYK: 138

¹²⁴ TRUFFAUT: 27

¹²⁵ FISCHBEIN

*preludio de la historia. Me parecía algo imposible, al menos hasta que la tecnología llegara a un punto tal que me permitiese hacerla. La guerra de las galaxias fue el nacimiento de un mito fílmico y también de las críticas constantes de quienes piensan que significó el dominio de la tecnología sobre el arte. Todo arte es tecnología, requiere de ella. Todo. No importa qué tipo de arte sea o cuál sea su soporte. El cine, por ejemplo, es un arte extremadamente tecnológico, y más aún un género como el de la ciencia-ficción y en su variedad de “fantasía heroica”. Funciona muy bien en el papel porque la imaginación es el límite, pero en la pantalla tienes que hacer reales esas imágenes mentales. Por eso, lo mismo que nunca pensé que podría hacer estas películas, también es cierto que precisamente fue la tecnología la que me ha permitido hacerlas. A mí, y a otros directores, capaces ahora de acometer filmes épicos históricos que hace unos años ni siquiera se hubiesen soñado. (...) Se trata de un adelanto tecnológico que lo ha llevado esta vez a filmar la primera película rodada enteramente en digital, tanto en el rodaje de alta definición como en lo que se refiere a su exhibición. Fue la búsqueda de calidad en dos áreas. Primero, hacer posible una forma más versátil, más fácil de rodar, como cuando usas una computadora más sofisticada que te facilita el trabajo. La otra razón es conseguir una mejor calidad de imagen que además mejore con el tiempo, porque en los cines ocurre que el filme, luego de algunas semanas de proyección, ya no es el mismo: se ha rayado y cada copia tira hacia un color con una definición más suave por culpa de las perforaciones de la película. En mi opinión, es como si habláramos de la diferencia entre pintar al fresco, donde hay que pintar poco y rápido antes de que se seque, y tener un ejército de ayudantes para que mezcle los colores; o pintar al óleo, con el cual puedes salir al aire libre y hacer cambios tú mismo sobre tu pintura. El proceso fotoquímico del cine sería como hacer frescos y el digital como hacer óleos. Claro que se puede seguir filmando a la manera tradicional –como también editando, y Steven Spielberg aún lo hace así– pero para mí es mucho más fácil hacerlo en digital”.*¹²⁶

La influencia innata del dispositivo tecnológico se manifiesta también en la dinámica del trabajo, algo además de lo ya señalado respecto a las posibilidades narrativas que la tecnología permite. Desde los aspectos referidos al formato de grabación o al de exhibición, el uso de efectos especiales o visuales,¹²⁷ hasta los aparatos de comunicación que utilice el equipo de producción, todo influye en el trabajo de realización y en la forma como se consiga la buscada coordinación del trabajo grupal. Una cámara más liviana, por ejemplo, facilita su desplazamiento y dinamismo.

La actual introducción y difusión del formato digital en nuestro medio trae al primer plano el papel que cumple la posibilidad tecnológica en la actividad audiovisual. Al respecto, el productor Stefan Kaspar señala lo siguiente:¹²⁸

¹²⁶ Rocío Ayulo, “Esperando a los clones”, artículo aparecido en la revista Domingo N° 213 (del 30 de junio del 2002, página 30) del diario La República.

¹²⁷ Los efectos especiales se producen en la locación (explosiones, balas), como el trabajo de los magos; los efectos visuales, en cambio, son propios de la post-producción (animaciones digitales, trucos de revelado, etc.).

¹²⁸ Conferencia “Tecnología digital aplicada al cine”, 9 de julio del 2001. Auditorio de la Biblioteca Central de la UNMSM.

- El promedio del presupuesto de un largometraje en el ámbito de la Comunidad Andina es de 450 000 dólares. El uso de tecnología digital permitió reducir este monto a la cuarta parte en el filme *Si te vi no me acuerdo*, de Miguel Barreda. En esta película se utilizó una cámara Sony DVCam DSR 500 PAL, la cual ofreció una ventaja al momento del *transfer*, porque esta cámara, al grabar en PAL, registró 25 frames/segundo, cercano a los 24 cuadros/segundo del cine.
- Los directores y los creativos no deberían sentir que el cine digital es el “cine de los pobres”, sino más bien que es un cine diferente, que requiere de técnicas nuevas.¹²⁹
- El uso del soporte digital *permite grabar muchas más veces una toma*. Para esta película se tuvo a disposición 25 horas de cinta, a un costo total de 1000 dólares. El mismo tiempo en película cinematográfica, incluyendo los costos de compra e importación, más 36% en impuestos, hubiera requerido la suma de aproximadamente 45 000 dólares.

Poder grabar más veces una misma toma permite superar el temor al error y experimentar sobre la marcha, a un costo mucho menor que el requerido por el formato cinematográfico. Las posibilidades creativas se disparan.

La realización de documentales se interesa muy de cerca por la innovación tecnológica. La no intervención en la vida que se propone captar requiere de instrumentos capaces de evitar tal intromisión.

“Esta supeditación a la tecnología suscita la cuestión del grado hasta el que está dispuesto a imponerse para lograr un resultado que esté visual y coreográficamente logrado. Lo que no hay duda es que un etnógrafo querrá intervenir lo menos posible en la vida que se propone captar, y un verdadero director de documentales tiene algo de etnógrafo”.¹³⁰

Dentro de este marco de limitaciones y posibilidades se desarrolla una actividad que ha logrado difundirse y reproducirse gracias a sus resultados: las narraciones audiovisuales, las cuales poseen las mismas características de toda narración. El cómo influyen estas características en el modo de realizarlas es una cuestión que se abordará de aquí en adelante.

¹²⁹ Algo sostenido también en otros foros, en donde se insiste inclusive en que el cine digital, más que de nuevas técnicas, requiere de una nueva estética.

¹³⁰ RABIGER: 79

II. EL MONTAJE COMO FENÓMENO GENERAL DE LA NARRACIÓN

Y es que la “técnica”, la “forma”, el “discurso”, el “texto”, o como quiera llamársele (...) es un todo irrompible, en el que separar el tema, el estilo, el orden, los puntos de vista, etcétera, equivale a realizar una disección en un cuerpo viviente. El resultado es, siempre, aun en los mejores casos, una forma de homicidio. Y un cadáver es una pálida y tramposa reminiscencia del ser vivo, en movimiento y plena creatividad, no invadido por la rigidez ni indefenso ante el avance de los gusanos.

Mario Vargas Llosa

Ha sido referido repetidamente por diversos autores que la esencia de la cinematografía radica en el montaje, afirmándose que su desarrollo está aparejado al de esta técnica, la cual no ha cambiado mucho en los últimos 50 años.¹³¹ Aunque, realmente, esta operación no le es exclusiva, puesto que *el reordenamiento de las partes constituyentes de un todo, con el fin de lograr una significativa yuxtaposición de sus elementos*, constituye la esencia de todas las artes. Lo interesante es que las artes audiovisuales dedican formalmente una etapa especial para tal actividad, posterior a la elaboración de tales elementos, mientras que **en las demás artes el mismo proceso creador constituye un permanente y directo proceso de montaje.**

El estudio del montaje nos permite apreciar el carácter complejo del producto

¹³¹ DMYTRYK: 168

narrativo en el que sea identificado; en nuestro caso, los productos audiovisuales. A partir de él podremos *identificar las partes* que compondrán el todo, lo cual nos permitirá posteriormente *producirlo* metódicamente. El montaje es también una herramienta de producción: el desglose del guión, finalmente, es el desglose del montaje sugerido en él.

Esta característica otorga al montaje, entendido como la operación final, un importante rol organizador, semejante a la del guión: mientras éste organiza *lo que se quiere o va a hacer en el futuro*, la operación de montaje organiza *lo ya hecho en el pasado*. Si bien el guión es también una implícita propuesta de montaje, en el proceso del montaje final se busca, a través de la compaginación apropiada, la armonía, coherencia y unidad entre las partes realizadas durante el registro.

La llamada **definición amplia de montaje** nos permitirá esclarecer este punto, y al mismo tiempo, ir un poco más allá:

“El montaje es el principio que regula la organización de elementos visuales y sonoros, o el conjunto de tales elementos, yuxtaponiéndolos, encadenándolos y/o regulando su duración”.¹³²

El choque de elementos relevantes pertenecientes a conjuntos diferentes (opuestos y comparables, es decir, unidos a un nivel más abstracto) es la manera habitual de formar significaciones artísticas. Así se construyen los efectos semánticos, como la metáfora y otros efectos estilísticos.¹³³ El enfrentamiento entre dos elementos puede ser de dos tipos:

Ambos elementos confrontados son identificados sobre un plano semántico o lógico, y de ellos se puede decir: “son la misma cosa”. Pero, aunque representan una misma denotación (un objeto, un fenómeno de la realidad extratextual), la ofrecen de modos distintos.

Ambos elementos confrontados presentan denotaciones distintas sobre modalidades iguales.

Aplicada al lenguaje verbal, a esta clasificación corresponderán las reiteraciones de *una misma palabra* en distintas categorías gramaticales, y las reiteraciones de *una misma categoría gramatical* en distintas palabras, respectivamente.

Si aplicamos el primer caso a la cinematografía, tendremos un objetivo fotográfico único con un cambio en la organización del plano, de la luz, o del ángulo de la toma; en el segundo, estaremos hablando de un ángulo, de un plano, o de una iluminación iguales de objetos distintos.¹³⁴ En ambos casos, la *definición amplia de montaje* se aplica igualmente.

“El efecto cinematográfico propiamente dicho se produce a partir del momento en que un plano se compara a otro, es decir, a partir del momento en que en la pantalla surge la narración. La narración puede producirse al comparar una

¹³² AUMONT: 62

¹³³ LOTMAN: 71

¹³⁴ Ob. cit.: 79-82

cadena de cuadros que fotografían distintos objetos, o una cadena en la que aparece una parte del objeto, no el todo (que de hecho se percibe como un cambio de objeto); entonces podemos decir que en el primer caso en la pantalla se produce un cambio de planos y en el segundo un movimiento de la imagen en el interior del mismo plano. El efecto de montaje se producirá en ambos casos. La formación de nuevas significaciones y, en base al montaje, de dos distintas imágenes en la pantalla, no es un mensaje estático, sino un texto narrativo dinámico que, cuando se realiza por medio de imágenes, de signos icónicos visibles, constituye la esencia del cine”.¹³⁵

Bajo todas estas premisas, proponemos que sean considerados dos tipos de operaciones de montaje: el de *composición* y el de *compaginación*.

1.- El montaje por composición:

Esta operación se realiza durante el registro de las tomas. Se refiere a la *composición del encuadre*, la sincrónica yuxtaposición o apropiado “acomodo” de los diversos significantes y/o materias de expresión según criterios previamente establecidos (armonía, distribución espacial, movimiento, color, tamaño, distancia, ritmo de desplazamiento, sonidos, voces, etc.), y durante una misma toma *dentro de la perspectiva* del aparato registrador (cámara, la pantalla de la computadora, la plantilla de los dibujos animados). Esta perspectiva es, finalmente, la que el espectador tendrá.

La limitación espacial implicada en el encuadre permite la aparición de una determinada organización interna, intencional, artificial, predecible o no. Tiene lugar la disposición tanto de los elementos del espacio recreado (la puesta en escena) como de los que constituyen el signo convencional, es decir, aquellos que caracterizan la imagen en cuanto conjunto de formas visuales reconocibles.

En la composición del espacio plástico se organizan los elementos puramente pictóricos (líneas, masas, recorridos y centros visuales, color, etc.) en combinación con los fotográficos, esto es, con la presencia de la cámara como un instrumento compositivo y registrador (las posibilidades expresivas de los objetivos, la profundidad de campo, el diafragma, etc.). Autores como James Scott consideran que la composición estriba en el efecto que producirá combinar un determinado objetivo con una cierta posición de cámara.¹³⁶

El conseguir una secuencia realista a partir de tomas de la realidad es el resultado de procedimientos artísticos más que de las posibilidades tecnológicas disponibles. Una toma “natural” no se convierte en un plano “natural” automáticamente, sino a través del criterio artístico,¹³⁷ a través de la transformación de la naturaleza para hacerla expresiva, un criterio que se manifiesta desde la composición del encuadre hasta la posterior compaginación de las tomas disponibles.

2.- El montaje por compaginación:

¹³⁵ *Ibíd*em: 83-84

¹³⁶ MACÍAS: Límites en el espacio

¹³⁷ JURGENSON: 33-34

Se refiere propiamente al proceso de unión de los planos escogidos y registrados como tomas. Consiste en una operación física o electrónica, en la que se juntan o ensamblan estas partes (los trozos de película, las tomas realizadas en video, las pistas de audio) con el fin de elaborar una unidad de sentido mayor, definida previamente (una escena, secuencia, etc.). A esta operación se refieren las definiciones más conocidas del montaje.

“Editar no es otra cosa finalmente que la variante ideal de la unión de las tomas, contenida esta necesariamente en el material que se ha filmado. Editar una película correctamente, idóneamente, significa permitir que las distintas escenas y tomas espontáneamente se unan, ya que en cierto sentido, ellas mismas se editan, se unen de acuerdo a su propia e intrínseca estructura. Se trata simplemente de reconocer y seguir esta estructura al cortar y unir. No siempre es fácil el sentir la estructura de las relaciones y articulaciones existentes entre las diversas tomas, particularmente si la escena fue tomada incorrectamente, en cuyo caso uno deberá no sólo unir lógica –y naturalmente los fragmentos en la mesa de edición– sino también descubrir laboriosamente el principio básico de esas articulaciones. Poco a poco, sin embargo, uno verá lentamente surgir y aclararse la unidad esencial contenida en el material filmado. En un curioso proceso retroactivo, una estructura autoorganizada toma forma durante la edición gracias a las propiedades distintivas conferidas al material durante el rodaje. La naturaleza esencial del material filmado surge en el modo en que se edita”.¹³⁸

El efecto conseguido con la compaginación sería parte de todo un proceso integral. El ejemplo de los actores de Eisenstein nos cuestiona acerca de cuál fue la causa y cuál el efecto, ¿los actores no profesionales o el tipo de montaje que pensaba realizar? Dentro de un proceso integral no cabe este tipo de preguntas, sino más bien el cuestionarse acerca del origen de tal forma de proceder.

“La idea del montaje procede, en su definición más corrientemente aplicada, de una base empírica: la existencia, desde hace mucho tiempo (casi desde los orígenes del cinematógrafo) de una división del trabajo de producción de filmes, que rápidamente condujo a ejecutar por separado, como tantos otros trabajos especializados, las diferentes fases de esta producción. El montaje en un filme (y por lo general en el cine) es ante todo un trabajo técnico, organizado como una profesión, y que en el curso de algunos decenios de existencia ha establecido y progresivamente fijado ciertos procedimientos y ciertos tipos de actividad”.¹³⁹

La compaginación (re)unifica el trabajo dividido, establecido así para aprovechar las ventajas industriales de la división del trabajo. Es por esto que afirmamos que el montaje por compaginación es un caso particular del montaje necesario a todas las artes,¹⁴⁰ y que su necesidad final recorre integralmente la labor de producción, haciendo que las demás operaciones giren en torno a él.

¹³⁸ TARKOVSKI: 118

¹³⁹ AUMONT: 53-54

¹⁴⁰ LOTMAN: 79

La definición amplia de montaje le permite ser identificado, como hemos visto, a lo largo de todo el proceso de producción, por lo que su influencia organizativa se torna integral. Además, el montaje es la operación creadora que se ha manifestado a lo largo de todas las demás operaciones ya descritas. Como veremos más adelante, el efecto logrado delata una operación mayor, de carácter organizacional.

Numerosos autores han identificado la *función creadora* que la definición amplia de montaje permite, al abordar la naturaleza de la narración audiovisual.

“De la confrontación de dos imágenes nace un significado, una idea que no forma parte integrante ni de una ni de otra de esas dos imágenes consideradas por separado. El montaje (...) ofrece una reconstrucción plástica y una configuración intelectual de la realidad, aun independientemente del contenido dramático de esa realidad”.¹⁴¹ “El montaje de las imágenes en conflicto interno, que juntas forman un signo icónico de una tercera noción que no se desintegra en sus componentes, convierte automáticamente esta imagen en portadora de información fílmica”.¹⁴²

Sin embargo, contrario a esta consideración Andrey Tarkovski señala que el montaje hace surgir algo que ya existía en las tomas filmadas; esa “tercera noción” no es nueva, sino que ya era buscada incluso desde el guión.

“La edición no engendra, o recrea, una nueva cualidad: saca a la luz una cualidad ya inherente en los cuadros que une. Uno se anticipa a la edición durante el rodaje, ya que la edición está presupuesta en el carácter de lo que se filma; prevista desde un principio por eso mismo que se filma. La edición tiene que ver con lapsos de tiempo y con el grado de intensidad en ellos existente al ser registrados en película, y no con símbolos abstractos, objetos materiales pintorescos o composiciones cuidadosamente ordenadas, y colocadas sensatamente en la escena; tampoco con dos conceptos similares que al unirse producirían, como se nos dijo, un “tercer significado”, sino con la diversidad de la vida tal y como la percibimos”.¹⁴³

Esta última apreciación, sin embargo, se relaciona con la llamada *justificación psicológica del montaje*, la cual establece que el montaje (por compaginación) corresponde a las exigencias de la visión de un espectador ideal que a cada momento tuviera el punto de vista más claro, más preciso y más completo acerca del acontecimiento. ***“En el marco de esta visión superior e inteligente se puede considerar que el paso de cada plano al siguiente está determinado por la atención visual o por la tensión mental. La serie de planos resulta comprensible para el espectador porque entre uno y otro existe esa continuidad de interrogación o de interés: corresponde a su propia visión natural, idealmente lúcida y perspicaz, a la vez que fundamentalmente idéntica”.¹⁴⁴***

La compaginación reconstituiría lo que ya se conoce: una realidad común que nos sirve

¹⁴¹ JURGENSON: 18-19

¹⁴² LOTMAN: 61

¹⁴³ TARKOVSKI: 122. Creemos que, a pesar de su crítica, Tarkovski no llega a negar la existencia de esa “tercera noción”.

¹⁴⁴ JURGENSON: 18

para poder comunicarnos.

La importancia del montaje por compaginación (la definición más conocida) radica en que *relaciona los aspectos de producción con los de lenguaje*, pues cronológicamente su lugar está entre el momento del rodaje (la elaboración material del discurso) y el de su exhibición (la producción de la significación en el receptor).

“El aparato técnico es omnipotente en el momento del rodaje; pero se vuelve completamente inadvertible en el producto; separa radicalmente la conciencia del espectador de la del productor. Las imágenes ya no denuncian abiertamente su propia artificialidad, sino que aparecen como un reflejo de la realidad desnuda; el mundo simulado dentro del cual se desarrollan las aventuras de los actores se vuelve indistinguible de aquel dentro del cual se desarrolla la existencia cotidiana. El montaje puede (hacer), ambiguamente, ambas cosas: mostrar y hacer reconocible la artificialidad de la imagen; o si no ocultarla completamente”.

145

Esta afirmación, sin embargo, puede extenderse a ambos tipos de montaje, convirtiéndose así en el vehículo que nos permitirá, más adelante, relacionar los aspectos de producción y de lenguaje, gracias a una disciplina que estudia precisamente la producción de un tercer elemento surgido de la interacción dinámica y conjunta de otros dos primeros: la sistémica.

Finalmente, conviene a partir de este punto recoger y utilizar dos conceptos mutuamente complementarios para referirnos a la organización implícita en la idea del montaje. Ambos nos permitirán referirnos claramente a la relación existente entre la realidad espontánea y el orden artificialmente establecido:

“Los griegos en su teoría política distinguían entre el kosmos, forma espontánea de orden, y taxis, un orden hecho. En un taxis todas las reglas son conocidas por los miembros de la sociedad, porque fueron creadas de forma deliberada y se les puede anotar. En un kosmos, en cambio, las reglas pueden no ser explícitas; a menudo se les emplea sin plena conciencia”.¹⁴⁶

El montaje, en este sentido, trabaja como un *taxis*, un orden creado y convencional que pretende transmitir un significado gracias a su apariencia de *kosmos*, de realidad espontánea. Inclusive cuando el montaje no busca pasar inadvertido, necesariamente tiene que apelar a un cierto grado de iconicidad con la naturaleza, con el universo que sirve de referencia a todo acto comunicativo.

Todo el esfuerzo de producción se traduce en un *taxis* final. ¿Qué clase de estructura organizacional nos permite simular un *kosmos* alternativo y significativo a partir de sus propias impresiones?

2.1. LA NARRATIVIDAD DE FACTO

¹⁴⁵ PEZZELLA: *Técnicas de la simulación*

¹⁴⁶ CAMPBELL: 374-375

El proceso de producción cinematográfica refleja diferentes concepciones sobre qué es un filme, y las películas acabadas llevan inevitablemente el sello del modo de producción en el que se han creado.

David Bordwell y Kristin Thompson

El trabajo de registro tiene por objetivo la entrega de la materia prima adecuada para el proceso final del montaje por compaginación. Durante este proceso se (re)creará la narración planificada desde un principio. Esta narración requiere, durante la etapa del registro, de una serie de consideraciones que dependen de la experiencia y subjetividad del realizador, tales como el encuadre, el tratamiento del nivel de verosimilitud que tendrá la obra final (el nivel de representatividad, la ficción-documental), el tipo de liderazgo que ejerce sobre su equipo, etc. Aquí abordaremos las consecuencias narrativas globales de estas decisiones.

Cabe iniciar con una distinción conceptual entre algunos términos, muchas veces utilizados indistintamente como sinónimos; pero que para efectos de este trabajo asumirán significados marcadamente diferentes.

Cuando hablamos de una **toma** nos referimos a *lo conseguido durante el rodaje o registro*. Generalmente, en el cine se le considera como todo lo que contiene el segmento de película impresionada, desde los datos que la identifican (la claqueta) hasta el “¡corten!” final.

En cambio, el **plano** es *una unidad distinguible en el producto terminado*: tal escena se compone de tantos planos, cuyos límites son otros dos planos: el previo y el posterior. El guión técnico nos sugiere ya determinados planos.¹⁴⁷

En el siguiente cuadro, el gráfico central representa un trozo de película en el que se encuentran registrados algunos fotogramas. Los conceptos de toma y plano pueden ser diferenciados claramente, asumiendo que el trozo de película contiene las imágenes que serán utilizadas durante el montaje final.

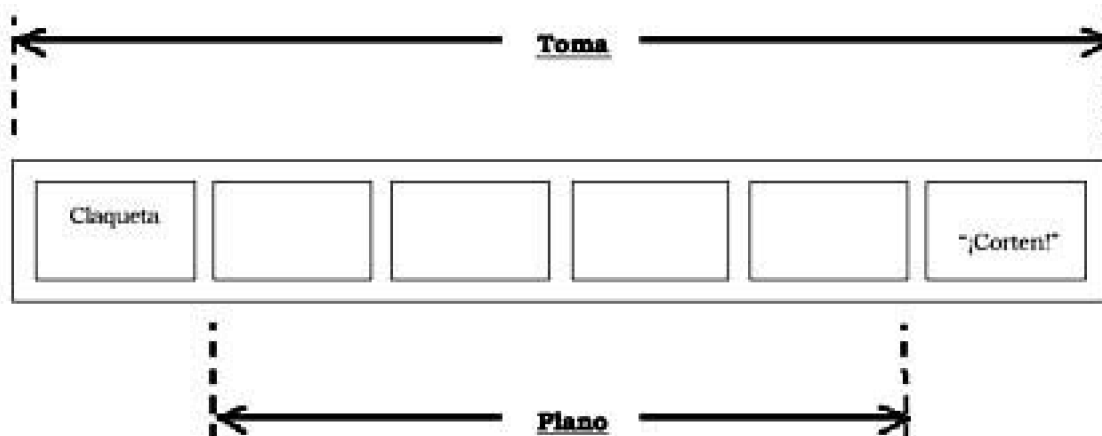


Figura 7: Conceptos de toma y plano

¹⁴⁷ No haremos uso de la acepción de *plano* que hace referencia al tamaño relativo de las personas o cosas en la pantalla: primer plano, plano medio, plano americano, plano general, etc.

La información espacial contenida dentro de los límites visuales de la toma constituye el **encuadre**. En su elaboración influyen todas las características del instrumento tecnológico registrador (el tipo de cámara, el formato utilizado, el tipo de lente, su capacidad de desplazamiento, etc.); su contenido establece, al final, buena parte de la información del futuro plano, puesto que la post-producción puede modificar la banda de audio o incorporarle algunos efectos visuales.

El encuadre es considerado como una conceptualización teórica del rol práctico de la cámara; surge ligado a su aparición como instrumento de captación. Dominique Villain identifica este concepto como el intermediario técnico entre el espacio real –el de la puesta en escena– y la mirada del director. Encuadrar es mirar, dirigirse a un espacio que ha sido previamente seleccionado y manipulado en busca de esa mirada, y que, tal como apunta, está más relacionado con la manera de ver que con aquello que se ve.

El encuadre parte de una limitación física natural: no puede captar el todo, sino sólo una parte de él. Esta limitación dispara una oportunidad creativa: podemos escoger la parte más conveniente para que sea captada, o podemos recrearla frente a la cámara. Ambas opciones implican una elección a ser asumida: el ángulo, el tiro de la cámara, la distancia focal, la duración de la toma, etc. El encuadre contenido en una toma es válido en tanto sea el mejor ángulo para mostrar lo que el realizador quiere que el espectador vea.¹⁴⁸

Para conseguir el plano buscado se pueden realizar un número determinado de tomas (la llamada relación de material de registro disponible; por ejemplo, “3 a 1” significa que por cada plano podrán realizarse tres tomas). Precisamente, la esperanza en cada toma es que llegue a convertirse en el plano deseado; de lo contrario, se realiza nuevamente. Se convierte en plano tras una evaluación posterior y su elección como tal durante el proceso de post-producción.

Entre más compleja sea la toma, serán necesarias más manos para su elaboración, y entre más manos participen, mayores serán las posibilidades de error,¹⁴⁹ y por lo tanto, mayor la necesidad de control y planificación sobre ella. El plano apreciado en la pantalla es portador de un significado para el público; éste identifica uno siempre, *por lo que resulta conveniente que el mensaje identificado coincida con la intención emitida*.

“Cada escena, cada cuadro de la película, presenta un mensaje, intencional o no, y un momento de descuido puede revelar información que no viene al caso o resulta contraproducente para la trama. (...) el mensaje debe ser individualizado y aislado cuidadosamente para evitar las impresiones contradictorias, engañosas o vagas. Las señales viales ambiguas sirven tan sólo para confundir al viajero, y un espectador desorientado es un espectador distraído. Si el realizador no crea una imagen que se ajuste a su propósito exacto, llegará a la pantalla un mensaje ineficaz e incluso contradictorio”.¹⁵⁰

¹⁴⁸ DMYTRYK: 37-38

¹⁴⁹ Ob. cit.: 67

¹⁵⁰ *Ibidem*: 38-39

La elaboración de una toma implica una decisión de creación más que de registro solamente. Aun en el *registro de la realidad espontánea* (periodismo, reportajes, acontecimientos), la elección de un ángulo y no otro es una decisión que afectará al contenido final. Orson Welles mostró que se podía utilizar la cámara para *crear* en vez de limitarla a *registrar*. El significado no está implícito, no pertenece a las cosas de por sí; es *necesario crear su presentación, la manera en que será apreciado*: reunir sus elementos componentes, preparar lo que se va a registrar o ser oportuno para no perderlo. Siempre se asume que lo que apreciamos en la pantalla ha sido establecido así por alguien, y valoramos su trabajo basados en esta apreciación, en el talento que manifiesta al alterar la naturaleza con el fin de transmitir un significado que antes no existía, venciendo el desorden primigenio y proponiendo un nuevo orden.

“Un axioma semántico establece que las palabras son signos de cosas, pero sólo en un sentido genérico. Para hacer más específicas las cosas, las palabras deben ser modificadas por otras palabras, y con frecuencia se necesita todo un párrafo de modificadores para restringir una palabra al signo de una cosa particular. Los planos, por otra parte, ya son por su propia naturaleza signos de cosas particulares (de aquello que está representado). En tanto que las palabras se modifican para hacer posible una descripción más precisa de una cosa específica, los planos se modifican a fin de facilitar la presentación de una realidad más indeterminada, más universal. Aun cuando estas modificaciones parecen trabajar en direcciones opuestas, sirven al mismo propósito: fomentar el interés y la participación del espectador. Es en gran medida a través del uso creativo de los modificadores de los planos que un realizador manifiesta un estilo técnico personal. Tales modificaciones que, de manera ideal, deberían producir escenas cinematográficas que resultarían difíciles, si no imposibles, de lograr únicamente con palabras, se llevan a cabo por medio de la iluminación, los objetivos y el ángulo de la cámara”.¹⁵¹

El resultado de tal acto creativo es el plano que conforma el producto final. Y esto ocurre aun cuando aquél sea elaborado directamente, sin antes haber sido una toma; tal es el caso de los dibujos animados o la animación digital. Gracias a ellos se revela la naturaleza de la toma: el ser sólo *la solución transitoria* ante la separación existente entre la elaboración y la emisión del producto, lo que implica (y facilita) el que éste pueda ser elaborado por partes, para que después éstas sean compaginadas apropiadamente (en el montaje por compaginación).

La compaginación final nos permite apreciar al **découpage** (o desglose). Este término nos ayuda a especificar la naturaleza de la obra audiovisual, pues representa su fraccionamiento en planos o tomas (“shots”).¹⁵² Esta exigencia caracteriza su realización.

¿Se trata de una exigencia narrativa o tecnológica? Evidentemente se trata de una licencia narrativa permitida por la capacidad tecnológica disponible.¹⁵³ Poder cambiar la ubicación de la cámara permite resaltar algunos aspectos visuales que pasarían desapercibidos desde la perspectiva teatral utilizada por Georges Méliès, por ejemplo.

¹⁵¹ *Ibidem*: 105-106

¹⁵² SÁNCHEZ: 55

A diferencia de la discusión existente acerca del montaje como característica propia del lenguaje audiovisual, el *découpage* sí puede considerarse como propiedad inherente a éste, permitido (como hemos señalado) por la tecnología disponible para el registro de las imágenes constituyentes del mensaje. Esta observación surge de analizar el origen del *découpage*, en el que se aprecia notablemente la influencia de la tecnología, tanto de registro como de exhibición.

Antes de David W. Griffith, la imagen cinematográfica se caracterizaba por la no-sucesión de sus tomas (el plano continuo), la frontalidad (teatral) y la fijeza del punto de vista. La cámara, inmóvil e incluso inmovilizada frontalmente en el eje medio perpendicular a la escena, encuadraba la totalidad del decorado y registraba los movimientos de los personajes, siempre desde el mismo punto de vista: la perspectiva del señor de la platea. Los posibles cuadros iban pegados uno a otro, o a través de fundidos; no mediante *raccords*. Para mostrar otros puntos de vista se recurría a la división del escenario mostrado.

En cambio, los camarógrafos que los hermanos Lumière mandaron alrededor del mundo para filmar escenas de la vida real conocían y empleaban procedimientos que los escenógrafos de las películas de ficción no lograron que el público aceptara hasta mucho más tarde: panorámicas, *travellings*, planos generales, primeros planos y planos medios. Contrariamente a la actualidad, la multiplicidad de puntos de vista (o de los encuadres de las vistas filmadas por el operador) era admitida perfectamente cuando se trataba de hechos reales registrados a partir de la realidad espontánea, en la que se suponía que el operador podía desplazarse, y cuya continuidad espacio-temporal reproducía para los espectadores. No así cuando se trataba de una historia de ficción representada como en el teatro, es decir, representada en un lugar único: el escenario.

André Malraux señala que el nacimiento del cine como modo de expresión data de la época en que alguien se imaginó la división del relato en planos y se planteó, en lugar de fotografiar una obra de teatro, grabar una sucesión de instantes, acercar su aparato (ampliando el tamaño relativo de los personajes), alejarlo; sustituir el escenario teatral por el campo de la cámara (el "tiro"), del cual entran y salen los actores, y *que el escenógrafo elige en vez de ser su prisionero*. De esta manera el *découpage* en planos sustituyó a la filmación frontal, y el cine se constituyó en un medio de expresión¹⁵⁴ y creación, además de ser un registro escrupuloso del *kosmos*.

La tecnología permitió esto. Si las cámaras continuaran siendo pesadísimas y grandes no sería posible mucha libertad de movimientos ni posiciones de la cámara. Si los micrófonos no fueran tan sensibles los actores no podrían desplazarse a lo largo del campo de la cámara sin que éstos se notasen. Las dimensiones, el peso y la capacidad del equipo determinan las posibilidades de su uso, y esto último facilita el empleo o no de ciertas posibilidades de expresión.

"La narración cinematográfica es, ante todo, una narración. Por ser una narración

¹⁵³ Es posible una toma continua de dos horas en video (VHS, S-VHS, 8 mm); pero con película cinematográfica no se podría llegar a tal tiempo.

¹⁵⁴ VILLAIN: 126-127

*(no compuesta por palabras, sino por una secuencia de signos icónicos), en ella se revelan con la máxima claridad las leyes profundas de todo texto narrativo. Pero la narración cinematográfica está construida con los medios del cine. Por tanto, además de estar sometida a las leyes generales de toda narración, tiene los rasgos específicos de la narración con medios cinematográficos. Mas para que estos elementos puedan ser combinados, tienen que existir separados. Por eso la segmentación del texto, su división en trozos, es un aspecto esencial en la construcción de una obra narrativa. En este sentido el lenguaje, con su discreción tradicional, resulta un material mucho más ventajoso que el dibujo. No es por casualidad que históricamente el texto verbal resultó estar más adaptado a la narración que las artes figurativas".*¹⁵⁵

El découpage es posible gracias a la ya mencionada distancia temporal que existe entre la elaboración material del enunciado y su exhibición al público-receptor: en el caso del teatro la distancia temporal es cero, en el caso de la producción audiovisual el espectador sólo tiene acceso a un producto cuyas partes han sido elaboradas por separado con mucha anterioridad, y con el cuidado conveniente para lograr una real y adecuada representación.

La denominada **realidad espontánea o kosmos** constituye el referente necesario para todo proceso de comunicación basado en lo convencional.¹⁵⁶ La tecnología audiovisual nos permite *reproducirla*, de manera que su representación sea su propia imagen.

Dicha imagen busca ser presentada como si fuera una observación,¹⁵⁷ objetivizando automáticamente una percepción enteramente subjetiva y arbitraria.

“Es evidente que esta restitución de la realidad no es el fin (salvo en el caso del documental científico y técnico: el cine es, entonces, un simple medio de expresión), sino el medio del arte del film. No se trata de copiar la realidad (que no tendría ningún interés artístico), sino de recrearla, más exactamente, de recrear una percepción de la realidad, la del director. El realismo más exacerbado es siempre una visión subjetiva y estética del mundo”.¹⁵⁸

La fuerte impresión de actualidad que genera el movimiento de formas reconocibles fija el relato en un presente continuo, de tal manera que las imágenes nunca dan la impresión de haber sido construidas, por el contrario, aparentan haber estado siempre allí.¹⁵⁹ Esto otorga la necesaria credibilidad a la representación observada; en caso contrario, la recepción del relato terminaría para dar paso a la contemplación de la técnica que

¹⁵⁵ LOTMAN: 95-96

¹⁵⁶ Se podría establecer que la comunicación de por sí es convencional; sin embargo, afirmarlo sería muy arriesgado mientras no se conozca a profundidad la vastedad de la naturaleza. Al igual que toda denominación cultural, lo convencional está en el observador.

¹⁵⁷ TARKOVSKI: 108

¹⁵⁸ MARTIN: 30

¹⁵⁹ OUBIÑA: 173-174

permite su transmisión.¹⁶⁰

Lo resultante de todo esto es la sensación de realismo de lo representado, aunque aún dentro de los límites de lo convencional.¹⁶¹

“Las películas poseen cierto realismo superficial que tiende a disfrazar la fantasía haciéndola parecer verdadera. Este realismo superficial ha crecido constantemente desde los días lejanos del cine mudo hasta las modernas películas sonoras en colores que se caracterizan por presentarse, cada día más, bajo la forma documental. Si la acción se desarrolla en una calle de Nueva York, la tendencia actual consiste en filmar una verdadera calle neoyorquina. Por supuesto que no ha de existir una correlación necesaria entre la realidad superficial y la oculta verdad del significado. Pero si lo uno es verdadero, lo otro tiene más probabilidades de ser aceptado. En el teatro se acepta con frecuencia el significado oculto y así, los decorados, evidentemente falsos, pierden algo de su cualidad ficticia. Con las películas acontece a menudo lo contrario: como las personas que aparecen en la pantalla parecen ser reales y “naturales” siéndolo también los fondos y las decoraciones, el espectador concebirá las relaciones humanas que allí se desarrollan como si también fuesen reales”.¹⁶²

También podemos recrear sólo *los rasgos esenciales* para el reconocimiento y nominación de los elementos del *kosmos* a los que se hace referencia, para que estas recreaciones (convertidas ahora en *taxis*) nos resulten más convincentes para fines comunicacionales, y más convenientes para fines de producción. La capacidad tecnológica representa, como hemos señalado, una oportunidad de expresión y una barrera a vencer. La disponible fidelidad en la reproducción de la naturaleza presenta esta doble arista.

En la industria cinematográfica norteamericana se suele tener gran cuidado con la autenticidad de elementos accesorios, como la ropa, los muebles, las armas, el escenario, la arquitectura, etc., mientras que, generalmente, se toman algunas libertades, como las siguientes:¹⁶³

1. *Los diálogos y la lengua*: los personajes históricos de cualquier nacionalidad hablan inglés (o español, luego de haber sido dobladas);
2. *La motivación*: la necesidad de cumplir con la unidad del relato y la clausura narrativa del mismo rigen la motivación de los personajes;
3. *El personaje*: los papeles principales siempre los interpretan estrellas reconocidas;
4. *La secuencia*: los acontecimientos se reorganizan en una forma narrativa lineal.

La convencionalidad de estas licencias se justifica por la necesaria narratividad ya mencionada. Por otro lado, la preocupación por los detalles visuales refleja la cada vez

¹⁶⁰ DMYTRYK: 21

¹⁶¹ El cine expresionista apela a otros parámetros de valoración, también convencionales dentro de su expresividad.

¹⁶² POWDERMAKER: 20

¹⁶³ NICHOLS: 158

mayor importancia de la *ambientación* que estos elementos accesorios crean, debido a que permiten transmitir una gran cantidad de información de la misma manera que lo hace un signo icónico, de manera indirecta y hasta cierto punto subterráneamente.¹⁶⁴ En este aspecto, el trabajo del *diseñador de la producción* revela su cada vez más apreciado aporte a la calidad del producto terminado, en especial a la velocidad de la narración.

“Aunque las películas de ficción emplean elementos del realismo poniéndolos al servicio de la historia que cuentan, la relación global del filme con respecto al mundo es metafórica. La ficción puede perfectamente constituir una explicación o interpretación de mucho peso, pero el camino de vuelta al mundo siempre se hace por medio de este desvío a través de la forma narrativa. Hay una fuerza centrífuga que aleja los elementos de autenticidad de su referente histórico llevándolos hacia su importancia con respecto a la trama y la historia”.¹⁶⁵

La narratividad del texto audiovisual establece las condiciones bajo las cuales debe ser representada la naturaleza, cuya permanente metáfora nos sirve de referencia para comunicarnos.

La naturaleza representada a través de **la ficción o el documental** nos lleva a considerar cómo distintos fines implican distintas maneras de producción:

“Hay una gran diferencia entre el rodaje de una película documental y el de una película de ficción, y tal diferencia repercute directamente en el montaje. En la ficción, en principio, todo está previsto; los textos, así como también los movimientos de la cámara y de los actores, se organizan para eso. Un documental, por el contrario, a menudo recurre a acontecimientos que sólo se desarrollan una sola vez y, por lo tanto, imposibles de “desglosar”, con los cambios de tamaño y de ejes, y las imbricaciones que requiere el montaje”.¹⁶⁶ ***“El trabajo televisivo tiene una polivalencia superior al trabajo cinematográfico que se centra casi con exclusividad en la ficción. En la televisión, el realizador con frecuencia no controla la puesta en escena, sino que simplemente dirige la toma de imágenes sobre unos hechos que no están bajo su control. Así sucede, por ejemplo, en la respuesta del público en un concierto o a la emisión de un acontecimiento en directo”.***¹⁶⁷

La diferencia sustancial puede encontrarse en el control que dispone el realizador sobre lo que pretende registrar, teniendo en cuenta la necesaria narrativización del producto final. Tal narrativización forzosa, sin embargo, requiere de una autoría, que en el caso del documental puede generar una situación paradójica.

“Ser el autor supone, en determinados momentos, prescindir del control que se

¹⁶⁴ Lo cual coincide con la importancia que las producciones norteamericanas le dan a la banda sonora, a tal punto que en muchos casos ésta es (re)construida totalmente luego de finalizado el registro visual. Inclusive los propios actores llegan a doblarse a sí mismos.

¹⁶⁵ NICHOLS: 158

¹⁶⁶ JURGENSON: 115-116

¹⁶⁷ FERNÁNDEZ: 51

ejerce para dar paso a un sentido amorfo, pero vibrante, de la verdad.(...) Durante el rodaje, una capitulación similar es muchas veces necesaria. Está surgiendo una verdad distinta sobre un cierto personaje o una determinada situación que está rodando, y tiene que elegir entre ignorarla o reconocerla y atenerse a las consecuencias. Marcel Orphuls opina que el documentalista debe tener como objetivo tratar con lo desconocido y, por lo tanto, sólo debe realizar sus preparativos dentro de unos ciertos límites para, de esta forma, poder llevarse la sorpresa. Lo que debe hacer es rodar algo que está abierto a los cambios y en proceso de desarrollo, en lugar de atenerse a un anteproyecto. Esta es la forma más existencial de hacer cine y la que produce más inquietud. Se pone en peligro la autoridad que uno tiene, además de la propia identidad y la carrera. Pero si en lugar de reaccionar ante estas verdades esquivas que van surgiendo, lo que hace es ignorarlas, lo mínimo que sucederá es que su equipo se dé cuenta, y le tenga un menor respeto".¹⁶⁸

La forma, en este caso, se supedita a un contenido individualizado y contingente, por consiguiente, las decisiones en torno a ella también. Generalmente, el artista ejerce un control sobre la forma en que se expresa el contenido, pero en el caso del documental la situación sería la de un artista de mosaico. El creador de documentales está, en gran medida, en manos de un material determinado y debe buscar el proporcionar mayor significado a los materiales que ha logrado registrar.¹⁶⁹ Tales materiales presentan ciertas condiciones únicas:

"El documental establece y utiliza una relación indicativa con el mundo histórico. Se basa en pruebas que no pueden presenciarse en el momento en que ocurren, al menos de un modo directo, más de una vez. (...) En este sentido las pruebas documentales son características, no tanto porque pertenezcan a un orden completamente diferente al de pruebas históricas similares utilizadas en el cine de ficción (armas de fuego, chalecos y armamentos auténticos en una película de época, por ejemplo), sino porque estas pruebas ya no están al servicio de las necesidades de la narrativa como tal (se trata de una cuestión de grado, pero de un grado que muy a menudo queda registrado). La prueba documental no es un toque de realidad histórica utilizado para embellecer un mundo. No es un elemento desplegado y motivado de acuerdo con los requisitos de una coherencia narrativa. En vez de eso, la prueba documental nos remite al mundo y respalda argumentaciones hechas acerca de este mundo directamente (sigue siendo una representación pero no una representación ficticia)".¹⁷⁰

Visto de esta manera, la *ficcionalidad* o *documentalidad* de un discurso depende de la decisión respecto al uso del material disponible tomada por el "gran decisor", el cual busca conseguir la persuasión propia del documental.

"Un modo de conseguir (la persuasión) es a través de dos pruebas: (una es el)

¹⁶⁸ RABIGER: 98. El autor está haciendo referencia más a un estilo personal que a una manera institucionalizada de acometer la realización de un documental.

¹⁶⁹ Ob. cit.: 187-188

¹⁷⁰ NICHOLS: 158-160

material factual recogido para apoyar la argumentación (...). Otra es la “prueba artística”, las estrategias persuasivas que el narrador o autor utiliza en beneficio propio. Las pruebas en el documental suelen depender del nexo indicativo entre la imagen fílmica y aquello que representa. Las pruebas artísticas, sin embargo, dependen de la calidad de construcción del texto, de la persuasión de sus representaciones o reivindicaciones de autenticidad”.¹⁷¹

La artificialidad del texto depende de las decisiones tomadas, y finalmente, de la manera como éstas se organicen, lo que se refleja en el montaje realizado, tanto en el de composición como en el de compaginación. Hablar del “gran decisor” nos lleva al asunto de la **autoría**. La autoría del producto audiovisual tiende a resolverse con la asociación del arte narrativo audiovisual con la imaginación y la personalidad del director. La crítica cinematográfica se ha basado en que los directores son hombres de gran ingenio, que en su búsqueda de una mayor expresividad han descubierto las características especiales de la técnica del cine y se han proyectado hacia unas formas de composición más profundas y originales. Este concepto del director nació en Francia a finales de la década del 40 y se conoce generalmente como la Teoría del Autor, la cual sostiene que el hombre usa la cámara como si fuera su pluma estilográfica, imprimiéndole automáticamente su estilo personal.

“Es inestimable lo que el director recibe de parte de sus colegas durante el trabajo juntos; pero es sólo su concepción lo que finalmente unifica a la película: solamente aquello que ha sido tamizado a través de la visión subjetiva del autor puede convertirse en materia artística y construir ese complejo y distintivo mundo que refleja una imagen verdadera de la realidad. Esta posición única del director no disminuye, desde luego, el enorme valor de la aportación hecha a la obra por parte de los otros miembros del equipo. Pero a pesar de esta interdependencia las ideas de los demás enriquecen realmente la obra sólo cuando el director sabe escoger de entre ellas. De otra manera, la integridad de la obra se destruiría”.¹⁷²

Los productores, guionistas, directores, actores, y las relaciones de todos con el grupo directivo; todos y cada uno influyen en los aspectos creadores de la producción audiovisual, dejando su huella en la película. Aunque no puede realizarse ninguna sin la intervención de los camarógrafos, escenógrafos, músicos, departamentos de vestuario y de maquillaje, carpinteros, electricistas y muchos otros, la influencia de éstos en el contenido y el significado de las películas es relativamente reducida.¹⁷³ Y esto es más notorio cuando se le compara con otras formas de arte comercial, sujetas a un mayor control. Ahora bien, al igual que la mayoría de las teorías acerca de las formas artísticas, la Teoría del Autor ha dado lugar a excesos ridículos y peligrosos. **“Muchos directores jóvenes la usan hoy como justificación de actitudes dictatoriales, en especial cuando trabajan con los actores, llevando al máximo la diferencia con el teatro. La verdad es que los buenos cineastas, con raras excepciones, rechazan el**

¹⁷¹ Ob. cit.: 181

¹⁷² TARKOVSKI: 35

¹⁷³ POWDERMAKER: 16

*concepto de la creatividad individual. Al tiempo que mantienen el control, (lo cual elimina las limitaciones evidentes del pensamiento colectivo) acogen con beneplácito las aportaciones creativas de los actores”.*¹⁷⁴ En muchas ocasiones estas aportaciones no son accidentes lamentables, sino el resultado de un pensamiento original y provechoso.

*“Entre la primera y la última etapas de la realización de una película el director se enfrenta a tal número de personas y a tal número de problemas diferentes –algunos de ellos insuperables– que casi parecería que las circunstancias habían sido deliberadamente calculadas para hacerlo olvidar el porqué había comenzado a trabajar en esa película. Existe siempre el peligro de que la concepción original vaya degenerando durante el desorden de la producción, de que se deforme y destruya durante el proceso de su propia realización. La evolución de una película, desde su concepción hasta su eventual impresión, se encuentra atiborrada de este tipo de azares. Éstos tienen que ver no únicamente con problemas técnicos, sino también con el enorme número de gente que tiene que ver con el proceso de producción. Si el director no logra transmitir al actor cómo ve al personaje y como éste debe ser interpretado, su concepción entonces comenzará de inmediato a estar patas arriba. Si el fotógrafo no entendió a la perfección lo que tiene que hacer, la película entonces, no importa qué tan brillantemente pueda haber sido filmada en términos visuales y formales, no girará alrededor de su propia idea y carecerá finalmente de cohesión. No es una exageración decir que el director se encuentra acosado a cada paso por el peligro de convertirse en un simple testigo de cómo el guionista escribe el guión, el director artístico hace el decorado, el actor interpreta y el editor corta. Eso es de hecho lo que ocurre en las producciones extraordinariamente comerciales: la tarea del director es sólo la de coordinar las funciones profesionales de los distintos miembros del equipo de filmación. En pocas palabras, es terriblemente difícil tratar de lograr una película propia, una película de autor, cuando todos los esfuerzos de uno se concentran en no permitir que, en el enfrentamiento con las condiciones de trabajo normales de una producción fílmica, la idea original se vaya “desparramando” hasta que no quede nada de la misma. Se puede esperar obtener un resultado satisfactorio sólo si la concepción original permanece fresca y viva”.*¹⁷⁵

La labor prioritaria del productor y su equipo parecería limitarse, en efecto, a efectuar y asegurar el seguimiento del plan de trabajo, consistiendo generalmente sólo en asegurarlo. La responsabilidad primordial durante esta fase recae generalmente sobre el director y su equipo cercano,¹⁷⁶ tengan estos la denominación que sea. En este enfrentamiento la necesidad de coordinación encargada al director resalta la importancia de su función, al punto de ser considerado por esto como el autor de la obra, cuya “autoría” (el sentido de la obra) debe sobreponerse al trabajo de los demás miembros del equipo.

¹⁷⁴ DMYTRYK: 129-130

¹⁷⁵ TARKOVSKI: 126-127

¹⁷⁶ FERNÁNDEZ: 129

“En general, el papel del director es el que más se aproxima al del autor, ya que controla todos los estadios de la producción que más directamente afectan a la imagen y el sonido de una película”.¹⁷⁷

Sin embargo, consideramos que estas otras “autorías” no deberían ser dejadas de lado tan fácilmente. Como hemos visto, las relaciones de trabajo establecidas colocan a los miembros del equipo más cerca del lugar o del momento en que se toman decisiones que el propio director. Pueden adecuar estas decisiones a un plan conocido y compartido por ellos, o pueden aportar su experiencia y/o criterio personal al momento de tomarlas. Más que un intento de anarquía, hablamos aquí de *un nivel de aportación* por parte de los miembros del equipo, nivel a la vez permitido y esperado por el director, cuya autoría sirve de guía y otorga coherencia al trabajo conjunto. Este nivel de aportación puede ir de elevado a mínimo, dependiendo de cada producción particular; lo que no puede ser negado es su presencia. La vinculación integral de los aportes del equipo no era una preocupación, por ejemplo, en el Hollywood de la llamada *época dorada*. Entonces se daba por supuesto un sistema de producción que en la mayoría de las películas mantenía fuera de contacto personal al director y al escritor de la obra cinematográfica. La norma consistía, para el escritor, en trabajar constantemente bajo la dirección del productor; el director hacía su aparición en esta *línea de montaje* una vez que el escritor se había retirado y el guión estaba concluido. Esto muestra que *en toda forma de producción de carácter cooperativo, el grado de dependencia en la cooperación no es el mismo para todos los miembros;*¹⁷⁸ *ciertos individuos tienen poder suficiente para influir en ella poderosamente mientras que otros son relativamente impotentes.*¹⁷⁹ La producción audiovisual simplemente constituye otra forma en que esta observación de carácter general se manifiesta.

2.2. DEL ENUNCIADO AL ENUNCIADOR: EL OLVIDADO CAMINO INVERSO

A partir del momento en que sustitutos de cosas, más móviles y manejables que ellas mismas, y de alguna manera más cercanas al pensamiento, están deliberadamente organizadas en una continuidad discursiva, hay un lenguaje, y de ahí vendrán todas las diferencias que se quiera con el lenguaje verbal.

Christian Metz

2.2.1. EL DISCURSO AUDIOVISUAL

¹⁷⁷ BORDWELL: 30

¹⁷⁸ POWDERMAKER: 203

¹⁷⁹ Ob. cit.: 9

En términos generales, el **discurso** puede identificarse con el enunciado o, más concretamente, con lo ha sido enunciado. En relación con la enunciación, el enunciado debe ser concebido como su resultado.¹⁸⁰ El discurso audiovisual enunciado es, pues, lo único a lo que tenemos acceso como observadores del producto, pues constituye integralmente el signo lingüístico en sus dos planos: como significante (materialmente) y como significado (semánticamente).

En este enunciado podemos encontrar dos dimensiones complementarias:¹⁸¹

- Una **dimensión del relato**, en la que los personajes actúan unos para otros, estableciendo relaciones como sujetos y objetos, como destinadores y destinatarios, como ayudantes y oponentes. Todas estas relaciones son decididas por la instancia enunciativa, se manifiestan en el relato y los actores se enfrascan en éstas. Todo lo que se cuenta es contado para que un enunciatario-receptor-destinatario se entere de lo ocurrido a tales y/o cuales personajes. Teóricamente los personajes no se enteran de que su historia se está contando ni que la cámara los está registrando, se limitan a vivir su aventura. Por otro lado, esta “aventura” no la han escogido ellos mismos, sino que es dirigida por el enunciatario, de acuerdo con sus estrategias discursivas. El relato no es más que un significante para poder expresar los temas que obsesionan al enunciatario.
- Y una **dimensión del discurso**, en la que entran en juego otros factores: los de la enunciación, los cuales sólo pueden ser captados por el enunciatario-espectador, pues a él está directamente destinada: la música de fondo, los planos, los ángulos de toma, los movimientos de cámara, los efectos de iluminación, la composición plástica del encuadre y los efectos de montaje. De nada de esto se enteran los personajes en tanto personajes.

El discurso audiovisual es *el flujo de las imágenes*, las cuales asumen la función de *signos lingüísticos capaces de transmitir el mensaje* y, por consiguiente, de contar una historia. El relato, en cambio, es *la historia contada* por el discurso icónico. El relato es un resultado facilitado por el discurso. La labor de producción se limita a producir materialmente el discurso. El resto depende del espectador.

“El contenido de un discurso no es algo que se transmite como si se trasladara una carta desde el escritorio del remitente hasta el del destinatario. Es algo que cada individuo crea o re-crea mentalmente, seleccionando o interpretando señales físicas. El sentido o significado global no existe independientemente de las personas, y acceder al sentido-para-el-emisor sólo es posible para el mismo emisor”.¹⁸² “El relato audiovisual no es entregado al espectador como un objeto acabado sino como un objeto-propuesto, que admite completar su construcción y sentido mediante la complicidad de diferentes lecturas”.¹⁸³

¹⁸⁰ QUEZADA: 229

¹⁸¹ BLANCO, Desiderio 1994: 100

¹⁸² COLLE: Introducción.

Desiderio Blanco menciona que en el discurso se pueden reconocer las *figuras de la enunciación*: figuras del relato, de la cámara y del montaje (en el orden en que éstas se realizan). Durante la etapa del registro destacan las figuras de la cámara, entre las que menciona las siguientes:

- **Los movimientos de cámara:** Las posiciones de la cámara, sus movimientos y evoluciones son figuras discursivas de la enunciación.
- **La planificación:** la posibilidad de articular diversos planos permite mostrar el universo representado.
- **Los ángulos de toma:** si consideramos los posibles meridianos que circundan un objeto cualquiera, la cámara puede ser ubicada en infinitas posiciones.

El enunciado está siempre *delante*—de la cámara y la enunciación está siempre *detrás*—de la cámara. De esta manera quedan establecidas y demarcadas las dos dimensiones mencionadas (relato y discurso) así como sus relaciones mutuas.¹⁸⁴ Por esto podemos definir al registro como la etapa en que se realiza la elaboración material de las figuras del discurso enunciado.

2.2.2. EL LENGUAJE AUDIOVISUAL

El debate en torno a la categoría de lenguaje para la expresividad audiovisual¹⁸⁵ obligó a una oportuna revisión las definiciones existentes. Finalmente, el criterio más general y obvio primó, estableciéndose algunos principios esclarecedores.

“El lenguaje, para Jean Mitry, es un sistema de signos o de símbolos (definición muy saussuriana) que permite designar las cosas nombrándolas, significar ideas, traducir pensamientos. Precisa después que no es necesario reducir el lenguaje al único medio que permite el intercambio de la conversación, es decir, el lenguaje verbal, (el cual) no es más que una forma particular de un fenómeno más general. Hay un lenguaje cinematográfico, incluso si éste elabora su significación no a partir de figuras abstractas más o menos convencionales, sino por medio de “la reproducción de la realidad concreta”, es decir, de la reproducción analógica de la realidad visual y sonora”.¹⁸⁶

Desde varias perspectivas, el lenguaje audiovisual se basa en *diferencias convencionales sucesivas y/o yuxtapuestas*, las cuales tienen un valor significativo para el espectador. La

¹⁸³ GARCÍA: 79

¹⁸⁴ QUEZADA: 245

¹⁸⁵ Entendemos que la diferencia entre lenguaje cinematográfico y lenguaje audiovisual se centra en el momento de la recepción, ocurra esta en un cine o en un televisor, respectivamente. Fuera de esta consideración, ambos términos se refieren al mismo conjunto de códigos. Preferimos denominarlo lenguaje audiovisual por ser este término de carácter más general.

¹⁸⁶ AUMONT: 175

introducción del término *lenguaje* introduce de antemano la noción de organización, de artificialidad y de convencionalismo, pues un lenguaje no existe naturalmente; es una creación cultural. Yuri Lotman aporta una definición general contingente, que llega a englobar las diversas concepciones al respecto: ***“El mecanismo de diferencias y combinaciones determina la estructura interna del lenguaje cinematográfico. Cada imagen en la pantalla es un signo, tiene significado, es portadora de información. Este significado puede tener un carácter doble. Por una parte, las imágenes de la pantalla reproducen los objetos del mundo real; entre estos objetos y sus imágenes en la pantalla se establece una relación semántica. Los objetos se convierten en las significaciones de las imágenes que son reproducidas en la pantalla. Por otra parte las imágenes en la pantalla pueden adquirir significaciones complementarias, muchas veces totalmente inesperadas. La luz, el montaje, el juego de planos, el cambio de velocidades, etc., pueden conferir a los objetos reproducidos en la pantalla significaciones complementarias: simbólicas, metafóricas, metonímicas, etc. Si las primeras significaciones están presentes en un plano aislado, para las complementarias se requiere una cadena, una continuidad de planos. Sólo mediante la sucesión de planos se revela el mecanismo de las diferencias y de las combinaciones, gracias a las cuales se destacan ciertas unidades semánticas secundarias. El lenguaje cinematográfico presenta dos tendencias. Una, basada en la repetición de los elementos, en las experiencias vitales o artísticas de los espectadores, crea un sistema de expectativas; otra, infringiendo (¡no destruyendo!) en determinados puntos este sistema de expectativas, pone de relieve los nudos semánticos del texto. Por tanto, las significaciones cinematográficas se basan en un desplazamiento, en una deformación de las sucesiones, de los hechos o de los aspectos habituales de las cosas. Pero “significativo” y “deformado” resultan sinónimos sólo en las etapas iniciales de la formación del lenguaje cinematográfico. Cuando el espectador adquiere un cierto hábito de obtención de la información cinematográfica, confronta lo visto en la pantalla no sólo (a veces, no tanto) con el mundo real, sino también con los estereotipos que ha visto en otros films. En este caso, el desplazamiento, la deformación, el truco argumental, el contraste en el montaje, en fin, la imagen cargada de supersignificaciones, se hacen familiares, esperados y pierden informatividad. En tales condiciones, el retorno a la imagen “simple”, “despojada” de toda asociación, la afirmación de que el objeto no representa nada más que a sí mismo, la renuncia al trucaje y a los montajes bruscos, se hacen inesperados, o sea, significativos. Según sea el sentido en que evoluciona el arte de la época, ya sea un cine que tiende a la máxima cinematograficidad, o el que intenta abrirse paso en el mundo del arte hacia la realidad, así adquirirán significación bien unos, bien otros elementos del lenguaje cinematográfico”.***¹⁸⁷

Lo artificial existe gracias al trabajo de alguien; la alteración intencional de la naturaleza delata la presencia de la cultura, de la labor del hombre. Nuestro vehículo para la comunicación, el lenguaje, también lo es, y el audiovisual lo refleja en su máxima expresión, debido a su dependencia de los niveles de desarrollo

¹⁸⁷ LOTMAN: 45-46

*tecnológico e industrial que el hombre haya alcanzado. Las diferencias y deformaciones que componen al lenguaje audiovisual se encuentran en el enunciado debido a la elección de alguien. Este “gran elector” ha tomado las decisiones que han llevado a que el discurso sea enunciado de una manera y no de otra, considerando las expectativas del público. “En la comunicación no artística el destinatario, antes de recibir un mensaje, ya posee un código común con el del emisor. (...) El lenguaje se hace notar cuando se hace uso de él de una forma no corriente, individualizada: con brillantez, con arte, o por el contrario, se emplea con muchas incorrecciones, con tartamudeos o mala pronunciación. El lenguaje normal es correcto y por ello pasa desapercibido. El auditor presta atención a lo que le dicen y no a cómo lo dicen; él extrae su información del mensaje; él conoce todo sobre el lenguaje y no espera ni recibe nueva información sobre la estructura de ese lenguaje”.*¹⁸⁸ *Tales decisiones se derivan de las peculiaridades del lenguaje audiovisual, las cuales surgen al compararlo con el verbal:*

- “La literatura usa palabras para describir el mundo, mientras que el cine no tiene que usar palabras: *se nos manifiesta directamente*”.¹⁸⁹
- “La conjunción del sonido y la imagen hace posible profundizar en el significado de los conceptos aunque estos sean muy complejos. (...) La versatilidad del cine permite el uso de un lenguaje verbal relativamente directo mientras que las imágenes que lo acompañan sirven (en términos generales) como un diagrama de la riqueza intelectual o dramática de la escena y *para eliminar las fuentes de ambivalencia*, haciéndola accesible a casi todos los niveles de comprensión”.¹⁹⁰

La *manifestación directa del mundo* y la *posible ambivalencia* de esta representación constituyen el conflicto permanentemente presente durante la producción de materiales audiovisuales. La intención de hacer comunicativa la naturaleza inerte retratada automáticamente por el instrumento convierte a este conflicto en una fuente permanente de creatividad y de expresión.

2.2.3. LOS SIGNOS CONSTITUYENTES DEL LENGUAJE AUDIOVISUAL

Ahondar en el detalle del lenguaje audiovisual requiere del establecimiento de ciertas acepciones para el presente trabajo. El **signo** es una *sustitución material* de los objetos, fenómenos o conceptos, con lo que se facilita el intercambio de información, es decir, el proceso de la comunicación. A partir de esto, se establece la siguiente tipología de los signos:¹⁹¹

¹⁸⁸ Ob. cit.: 69

¹⁸⁹ TARKOVSKI: 64

¹⁹⁰ DMYTRYK: 3-4

¹⁹¹ Desarrollada a partir de LOTMAN: 10-11

1. En primer lugar, tenemos los **signos figurativos o íconos**, los cuales, de manera implícita, *recogen la imagen natural de su significado*, en el amplio sentido utilizado por Saussure para conceptualizar su “imagen acústica”. En la comunicación audiovisual *son las representaciones de los mismos seres y cosas* quienes comparecen y hablan: la confrontación es directa. El signo y la cosa significada son un solo ser. Mientras que el lenguaje hablado es un sistema de signos intencionales, el lenguaje audiovisual es un sistema de signos naturales, aunque elegidos y ordenados intencionalmente.¹⁹²

2. En los **signos convencionales o símbolos**, en cambio, la relación con su significado no guarda una motivación interna; tal es el caso de las letras y los números. Es arbitraria y fruto del trabajo cultural de la sociedad.

Ambos resultan convenientes para todo acto comunicativo. El ícono es capaz de transmitir la información de una manera *más rápida* que el signo convencional (a pesar de tener también un grado de convencionalidad, evidentemente menor que éste). Sin embargo, el símbolo la transmite de una manera *más precisa* (sin ser esto absoluto), pues su significado es más restringido. Ambas características, como ya hemos visto, las encontramos en el lenguaje audiovisual.

“Aunque nos hallamos ante una situación claramente semiótica, las relaciones entre unos conceptos tan fundamentales como son el signo y el mensaje, son diferentes. En el caso de una carta, el signo es primario, algo que existía antes del mensaje. El mensaje se constituye de signos. En el caso de un cartel publicitario, es primario el mensaje. El signo, en este caso, o bien se identifica con el mensaje o bien se destaca como resultado de una segunda operación, por analogía con el mensaje lingüístico. Así pues, en cierto sentido, un sistema semiótico sin signos (que opera con magnitudes de orden superior, con los mensajes) no es una paradoja sino una realidad, uno de los dos tipos posibles de semiosis. Pero si en la comunicación no artística los mensajes discretos (símbolos) y no discretos (íconos) aparecen enfrentados como dos tendencias polares de la transmisión del mensaje, en el arte tiene lugar una compleja interacción estructural entre ellos: en la poesía, el mensaje verbal constituido de distintos signos-palabra comienza a comportarse como signo-mensaje icónico indivisible; por su parte, las artes figurativas revelan una tendencia a la narratividad, algo que no le es inherente”.¹⁹³

Para lograr esta narratividad no inherente a las artes figurativas, la elaboración del signo lingüístico audiovisual apela a *eliminar lo más posible la arbitrariedad de su significado*, para reducirlo a aquello que es necesario transmitir. Los esfuerzos coordinadores durante la producción apuntan a mantener bajo control tal elaboración, con la esperanza de mantener un nivel adecuado de inteligibilidad. Teniendo una decodificación más rápida, la comunicación iconográfica *requiere de un mayor esfuerzo de producción* que la

¹⁹² MARTIN: 29-30

¹⁹³ LOTMAN: 52. Yuri Lotman equipara el significado de “texto” con el de “mensaje”, por lo que hemos hecho tal reemplazo en esta cita.

simbólica.

La tan buscada e importante inteligibilidad de los signos audiovisuales producidos pasa por tres instancias principales:¹⁹⁴

1. En primer lugar, pasa por **una analogía perceptiva**. El reconocimiento visual y sonoro de un objeto se funda *en ciertos rasgos* sensibles del objeto o de su imagen, excluyendo otros; la visión y la audición no lo identifican a partir de la totalidad de su aspecto sensible. Este fenómeno es el que explica que la posible representación parcial de los objetos, en que la mayor parte de los caracteres sensibles han sido deliberadamente suprimidos, *sea tan reconocible como otras representaciones mucho más completas de sus características físicas*. Existen grados de esquematización, es decir, dosificaciones diferentes de los rasgos pertinentes de reconocimiento, e inversamente, grados de semejanza o de "iconicidad". Gracias a esto, como hemos visto anteriormente, la labor de producción puede superar creativamente algunas de sus limitaciones materiales. El esquematismo es un principio mental perceptivo que rebasa en mucho el campo limitado del esquema (en el sentido corriente del término); se trata más bien de un proceso clasificatorio. La imagen cinematográfica o fotográfica sólo es inteligible si se reconocen los objetos representados, y reconocerlos significa colocarlos en una clasificación instituida y compartida.¹⁹⁵ En el cine, a pesar del alto grado de iconicidad propio de su significante, la comprensión primera de los datos audiovisuales está asegurada por un conjunto de códigos analógicos, presentes para todas las artes figurativas. Éstos permiten reconocer los objetos visibles y audibles que aparecen en los filmes gracias a la semejanza de la que son responsables.

2. La inteligibilidad del producto audiovisual apela también a **los códigos de nominación icónica**. Estos códigos se refieren a la operación de "nominación", el acto de dar un nombre a los objetos visuales. La visión selecciona en el objeto los rasgos pertinentes y lo integra, gracias a ello, en una clasificación socializada (el esquema convencional). Cada objeto visual reconocido se nombra entonces con la ayuda de una unidad lexical, la mayor parte de las veces una palabra. Esta "nominación", que parece funcionar por correspondencia entre objetos y palabras que sirven para designarlos (como etiquetas), es una operación compleja que relaciona los rasgos pertinentes visuales y los semánticos. La nominación es una operación de *trascodificación* entre estos rasgos, una selección de aquellos que se consideran como pertinentes y una eliminación de los restantes, considerados como "irrelevantes".

3. Finalmente, el sentido denotado producido la analogía figurativa es el material de base de **las figuras significantes propiamente audiovisuales**, (el lenguaje audiovisual), sobre las cuales dicho sentido denotado superpone su disposición y su organización propia. Estas figuras pueden ser internas a la imagen (encuadres, movimientos de cámara, efectos de iluminación) o más bien pueden referirse a relaciones de imagen a imagen (compaginación). Todo esto gracias a las acepciones permitidas por la *definición amplia de montaje*.

¹⁹⁴ AUMONT: 185-190

¹⁹⁵ ¿Cuasi-convencional?

Gracias a este recorrido se construye y organiza la denotación. Esta organización no obedece a reglas fijas, pero responde a *usos dominantes en materia de inteligibilidad*, usos que varían según los períodos y que definen las modalidades históricas de la comunicación audiovisual.

“En el cine se crea una situación curiosa, desde el punto de vista semiótico: un sistema, para responder a la clásica definición de lenguaje, debe poseer un número limitado de signos que se repiten, que pueden a cada nivel ser representados como haces de un número aun más limitado de rasgos diferenciales. Afirmar que los signos del lenguaje cinematográfico y sus criterios diferenciadores del sentido pueden muy bien constituirse ad hoc, es contradecir esta regla”.¹⁹⁶

Esta contradicción es posible gracias a las características icónicas de los signos audiovisuales: estos apelan a una naturaleza que, si consideramos el uso simultáneo de signos convencionales, es *infinita en las relaciones* que pueden establecerse para establecer signos portadores de significado.

Sin embargo, si bien los referentes del lenguaje audiovisual son infinitos (pues son los elementos de la naturaleza), no lo son *las posibilidades de su representación*, pues estas dependen de la tecnología de producción disponible.¹⁹⁷ La iconicidad ayuda a “limitar” y “convencionalizar” al signo (bajo el requisito de todo lenguaje de ser constituido por signos convencionales y finitos), pero *la forma como se capture lo representable* es en sí el signo. Y el número de estas formas sí es finito. Habría, entonces, signos finitos para cada cosa iconizable (las cuales sí son infinitas). Las cosas son iconizables gracias a la capacidad tecnológica de que se disponga. Actualmente, esta iconización y la tecnología coyuntural obligan a la participación de gran número de personas, aunque la tecnología digital está transformando esto también.

2.2.4. EL NARRADOR

Continuando por el camino que va desde el enunciado hasta el enunciador (y regularmente seguido al revés) encontramos al así llamado **narrador**. El concepto del narrador se debe a la búsqueda de una instancia que exista aparte de la propia historia. Este concepto ha sido importado exitosamente desde la literatura, en donde posee una connotación especial.

“El narrador es siempre un personaje inventado, un ser de ficción, al igual que los otros, aquellos a los que él “cuenta”, pero más importante que ellos, pues de la manera como actúa –mostrándose u ocultándose, demorándose o precipitándose, siendo explícito o sobrio, juguetón o serio– depende que éstos nos persuadan de su verdad o nos disuadan de ella y nos parezcan títeres o caricaturas. La conducta del narrador es determinante para la coherencia interna de una historia, la que, a su vez, es factor esencial de su poder persuasivo”.¹⁹⁸

¹⁹⁶ LOTMAN: 50

¹⁹⁷ También depende de la adopción de nuevas convenciones narrativas. Sin embargo, para que estas puedan establecerse es necesario que puedan ser producidas, lo cual depende de la tecnología de producción disponible.

El narrador literario es *construido e inventado por el autor*. Es un ente distinto a él (totalmente irreal) y apartado de la historia que cuenta. En cambio para la producción audiovisual, *parecería ser una persona real y viviente; parecería ser el autor mismo, pero igualmente apartado de la historia contada por la película*.

“La función del narrador es la de seleccionar, por la conducción de su relato, entre una serie de procedimientos de los que no es necesariamente el creador, pero sí a menudo el usuario. Para nosotros, el narrador será el realizador, en tanto que es quien escoge un tipo de encadenamiento narrativo, un tipo de planificación, un tipo de montaje, por oposición a otras posibilidades ofrecidas por el lenguaje cinematográfico. (...) El narrador produce por completo a la vez un relato y una historia”.¹⁹⁹

Esta definición, sin embargo, olvida por completo la necesaria naturaleza teórica del concepto de narrador, confundiéndolo con la persona encargada de la coherencia integral del producto: el director (se conserva únicamente la distancia que guarda el narrador respecto de la narración producida). Esta necesidad práctica evita la discusión interminable acerca de la autoría de una narración realizada colectivamente.

Sin embargo, la identificación del narrador con el director representó un avance innovador en la aplicación de la teoría narrativa al cine. Así, y tras la “Nouvelle Vague” y su sentido revisionista y crítico tanto del pasado del cine como de su coyuntura contemporánea, la figura del “director” adquirió una dimensión distinta, reivindicada.

“La crítica cinematográfica se convirtió en un saludo de admiración y respeto hacia los grandes directores, hombres de gran ingenio que en su intento de búsqueda de una mayor expresividad, han descubierto unas características especiales del medio, han superado los límites de la técnica y han proyectado el cine hacia unas formas de composición más profundas y originales. El autor-director es el hombre que usa la cámara con su propia “camera-style”, el hombre que usa la cámara como si fuera su pluma estilográfica”.²⁰⁰

Si el narrador existe en el mismo universo ficcional de la obra *que narra*, por ser también una creación del autor, ¿puede confundírsele con el director? Se podría argumentar que el “estilo” reconocible de tal o cual director podría cumplir tal función, pero resultaría evidente lo forzado de tal concepción.

“¿Se puede hablar en el cine de un narrador, cuando la película es siempre la obra de un equipo y requiere varias series de elecciones asumidas por varios técnicos (el productor, el guionista, el jefe-operador, el electricista, el montador...)? Parece preferible hablar de instancia narrativa al referirnos al lugar abstracto donde se elaboran las elecciones para la conducción del relato y de la historia, donde juegan o son jugados los códigos y donde se definen los parámetros de producción del relato fílmico”.²⁰¹

¹⁹⁸ VARGAS LLOSA: 62-63

¹⁹⁹ AUMONT: 110

²⁰⁰ SCOTT: 34

²⁰¹ AUMONT: 111

Consideramos que el narrador audiovisual *disuelve su individualidad en la naturaleza colectiva del trabajo de producción*, y que sus funciones decisorias son asumidas por alguna(s) persona(s) concreta(s). Por esto creemos que este concepto no debería importarse de la literatura con tanta facilidad, puesto que nació para diferenciar a un autor solitario de la voz que cuenta la historia analizada. Tal voz, para el caso de un producto audiovisual, emerge del trabajo de varias personas, no de la creación de un autor solitario.

“El relato fílmico, por las características del dispositivo técnico cinematográfico y el tipo de percepción espectral que propone, sólo autoriza a hablar con precisión de una categoría de narrador: el narrador macro generado por el efecto global de todas las operaciones semióticas del texto, en sus múltiples lugares de aparición (el encuadre, el montaje, la iluminación, la música, etc.) Este narrador domina a todos los narradores secundarios y juega con todos los puntos de vista, en tanto éstos interactúan permanentemente con él, en un grado muchísimo más alto y con carácter más institucional que lo sucedido en el relato literario”.²⁰²

Tal vez la inconsciente intención del director sea la de convertirse en el narrador, que la voz emergente se encuentre absolutamente bajo su control.

2.2.5. EL ENUNCIADOR

El llamado “narrador macro e institucional” tiene una denominación teórica sumamente importante para esta investigación: **el enunciador audiovisual**. Este concepto, que facilita el análisis del texto audiovisual, surgió de una manera auto-generada e importada a la vez.

Auto-generada, porque la más conocida definición de la naturaleza del enunciador establece que *el enunciador es la entidad que enuncia al enunciado, puesto que éste no se puede enunciar solo*.²⁰³ Efectivamente, su aparición automática se hace obvia y necesaria para poder referirse a una especie de responsable de la enunciación, y gracias a él, a algunas de sus cualidades puestas de manifiesto en las “huellas” que ha dejado sobre el enunciado.²⁰⁴

Importada, porque proviene de la teoría narrativa aplicada a la literatura, y elevada más tarde al campo general de la comunicación. Su definición establece que el enunciador es *aquel ente teórico que realiza la enunciación*, es decir, el acto comunicativo.

Corresponde al enunciador la ejecución de las posibilidades disponibles para poder

²⁰² TASSARA

²⁰³ Casi una nemotecnia.

²⁰⁴ Esto se asemeja a la afirmación algebraica que establece que todo número natural se encuentra elevado a la potencia 1, es positivo y esta siendo dividido entre 1, afirmaciones que permiten que pueda ser considerado dentro de diversas clases de números (enteros, racionales, etc.).

realizar la enunciación; su naturaleza es convenientemente teórica.

“La enunciación se considera como un efecto de sentido global del texto, producido por el conjunto de las operaciones temáticas y retóricas que tienen lugar en su seno. Desde este enfoque todo texto delimita un solo enunciador, que más allá de cuál sea su caracterización se plantea con una identidad analítica unitaria. (...) La enunciación afectaría a todos los lugares de producción de sentido del film, siendo finalmente todo el enunciado fílmico espacio de la enunciación. En el cine, el receptor no se identifica con una voz que habla sino con el lugar de la cámara, que en la espectación cinematográfica se traduce en el lugar del proyector. Esta identificación con el lugar de ese foco productivo que es el proyector permite al espectador asumir una complejidad de puntos de vista y de escucha. Es una percepción mucho más completa que la recogida por la cámara como aparato tecnológico porque incluye también todas las significaciones que derivan del montaje”.²⁰⁵

El enunciador así concebido, como responsable de un efecto de sentido global, nos permite apreciar el trabajo de producción de una manera desindividualizada, estableciendo una *responsabilidad compartida* por parte del equipo que realiza este efecto global, cuya firma conjunta se encuentra en todos los lugares donde se produce el sentido. Desde este enfoque estableceremos más adelante una perspectiva integral de esta labor, apoyados en la integración que la noción del enunciador establece y permite.

2.3. LA SISTÉMICA Y EL ESTUDIO DEL FENÓMENO ORGANIZACIONAL

Para progresar, la ciencia necesitaba que los hombres de ciencia se especializaran. Los hombres de ciencia, no ella misma. La ciencia no es especialista. Ipso facto dejaría de ser verdadera.

José Ortega y Gasset

La aparición de una imagen portadora de una “tercera noción”, diferente de las imágenes que le dieron origen por separado y que surge debido al montaje, es una observación realizada también en otras áreas. De manera general, se le denomina **sinergia**.

Sinergia no sólo significa “acción combinada”. En las relaciones sinérgicas la acción cooperativa de elementos semi-independientes, tomados en forma conjunta, origina *un producto total mayor que la suma algebraica de sus elementos tomados de una manera independiente*.²⁰⁶ Gracias a la definición amplia de montaje podemos considerar a este (tanto al de composición como al de compaginación) como una operación sinérgica.

“Si tenemos una figura que describe lo siguiente: en el caso A se puede notar una cesta con naranjas, y en el caso B cierta cantidad de naranjas dispuestas de

²⁰⁵ TASSARA

*tal modo que forman una cruz. Ahora si se le pide a una persona que describa tanto el caso A como el B, esta puede hacerlo en forma similar para ambos casos, sin embargo, no debe ser así, ya que a diferencia del caso A, el caso B posee características más relevantes, ya que las naranjas poseen una organización y una configuración que implica ubicación y relación entre las partes, lo que indica que en este caso no se da que el todo sea igual a la suma de sus partes".*²⁰⁷

La igualdad del todo a la suma de sus partes estableció una de las bases del pensamiento científico positivista: *el reduccionismo*, la posibilidad de comprender un fenómeno dividiéndolo en sus partes integrantes, para luego analizarlas por separado. Sin embargo, los fenómenos sinérgicos requieren de un nuevo planteamiento para su comprensión. ***“Es que la sinergia no consiste simplemente en funciones determinísticas lineales. Se refiere a funciones de funciones interconectadas, y ello en niveles crecientes de complejidad e integración”.***²⁰⁸

Entonces, cuando la situación en estudio posee sinergia, o es un objeto sinérgico, el análisis de ella debe tomar en cuenta la permanente interacción de las partes componentes, y los efectos parciales que ocurren en cada una de estas. Se hace necesaria una nueva perspectiva científica para este propósito.

2.3.1. LOS SISTEMAS Y LA TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS

A partir del cuestionamiento epistemológico al modelo científico positivista se desarrolló, durante la segunda mitad del siglo XX, la denominada **Teoría General de los Sistemas**. Esta perspectiva presta especial atención a los fenómenos sinérgicos, puesto que esta cualidad debe surgir necesariamente de la organización de los componentes. La organización como un fenómeno general cobra importancia de esta manera.²⁰⁹

El concepto de sistema es reformulado luego de haber sido recogido del vocabulario científico disponible. Dentro de la concepción mecanicista de Isaac Newton, (concepción que perdura en algunos ámbitos), un sistema es un mecanismo que opera según leyes inmutables. Por el contrario, para la perspectiva sistémica la definición clásica propuesta por su fundador, el biólogo Ludwig von Bertalanffy, resulta más general y amplia que cualquier otra basada en una concepción filosófica o en una ciencia en particular, siendo compatible con todas y aceptable para los interesados en sistemas:

²⁰⁶ Esto podría analizarse en la formación del agua. El agua, resultado de la reacción de dos moléculas de hidrógeno y una de oxígeno, es un elemento que posee propiedades emergentes (características únicas que son definidas por la estructura del propio sistema) que ni el hidrógeno ni el oxígeno tienen por sí solos. Esto es producto de la sinergia que se genera en la totalidad: el agua.

²⁰⁷ <http://members.tripod.com.co/alvarodonoso/sinergia.doc>

²⁰⁸ FRANÇOIS: Los efectos sinérgicos

²⁰⁹ Independientemente de sus connotaciones administrativas y gerenciales.

“Un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes”.

²¹⁰

Esta definición abarca sistemas tan distintos como un circuito cibernético, una galaxia, un átomo, un ser viviente, una empresa o una sociedad, por lo que satisface las condiciones para elaborar una Teoría General de Sistemas. Convendría, no obstante, añadir que el sistema *posee una frontera o límite* (más o menos borroso e identificable) que lo separa de su entorno.²¹¹

Los sistemas consisten en totalidades y, por lo tanto, son indivisibles en tanto sistemas. Poseen partes y componentes, pero éstas, a su vez, son otras totalidades. En algunos sistemas sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades estructurales entre estos y sus ambientes. En términos operacionales puede decirse que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema del entorno, y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él.²¹²

Ahora bien: el sistema no existe *per se*, sino que es definido (co-construido) por el observante, el cual decide qué es y qué no es aquello que se quiere definir como sistema, en relación con lo que observa y co-construye de la realidad exterior. Esa definición genera el “límite del sistema”, que lo separa de su “entorno”; tan pronto como se define al sistema se define también su entorno.

El meollo de la Teoría de los Sistemas radica en *la interacción*, en la forma como se afectan recíprocamente los elementos componentes de un sistema con sus atributos (características y/o funciones). Esto llevó a Richard Fajen y a A.D. Hall (*“Definition of system”*, 1956) a definir al sistema como *un conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y entre sus atributos en el que los objetos son los componentes o partes del sistema, los atributos son las propiedades de los objetos y las relaciones mantienen unido al sistema*.²¹³

Desde el punto de vista de la adaptación al ambiente, Charles François propone la definición de un sistema como una entidad autónoma dotada de una cierta permanencia y constituida por elementos interrelacionados que forman subsistemas estructurales y funcionales, que se transforma dentro de ciertos límites de estabilidad, gracias a regulaciones internas que le permiten adaptarse a las variaciones de su entorno específico.²¹⁴

Por todo lo anterior, podemos considerar al sistema como una concepción teórica que nos permite aproximarnos a la naturaleza, considerando la interacción dinámica presente permanentemente en ella, lo cual nos permite recordar la complejidad y el

²¹⁰ BERTALANFFY: 56

²¹¹ RODRÍGUEZ DELGADO: 35

²¹² GRÜN: Noción de sistema.

²¹³ RIVADENEIRA: 30

²¹⁴ GRÜN: Noción de sistema.

carácter integral de su ser.

2.3.2. COMPONENTES DE LOS SISTEMAS

Como hemos mencionado, las relaciones que se dan entre las partes son de particular interés en el estudio sistémico, debido a que dichas relaciones generan *procesos emergentes* en el sistema, producto de la sinergia. Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema no se refieren al campo físico (objetos), sino al funcional. Los elementos de un sistema pueden ser conceptos, objetos o sujetos. Un sistema puede estructurarse de conceptos, objetos y sujetos al mismo tiempo, por lo que puede ser un agregado de entidades, vivientes o no vivientes, o de ambas.²¹⁵

De este modo las cosas, partes o elementos pasan a ser *funciones básicas* realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en:

a) Entradas

Todo sistema requiere recursos de su ambiente. Se denomina entrada (o “input”) a la importación de los recursos (energía, materia, recursos humanos, información) que son requeridos para dar inicio al ciclo de actividades del sistema; constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas. Pueden ser de naturaleza concreta o abstracta, y de los siguientes tipos:

- *En serie*: son el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en cuestión está relacionado en forma directa.
- *Aleatorias*: es decir, al azar, en el sentido estadístico. Las entradas aleatorias representan entradas potenciales para un sistema.
- *Retroinputs*: son la reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo (retroacción).

b) Proceso de Transformación

Es la actividad de transformar una entrada en una salida. *Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas*: una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc. *La naturaleza de este proceso es lo que define al sistema*, es lo que le otorga una identidad reconocible y culturalmente nombrable: un banco, un hospital, una célula, un gato, un átomo, una reacción química, etc.

c) Salidas

Son el resultado que se obtiene de procesar las entradas, o también, el propósito para el cual existe el sistema. Al igual que las entradas, pueden adoptar la forma de productos, servicios o información; su naturaleza también puede ser concreta o abstracta. Las

²¹⁵ VAN GIGCH: 17

salidas (u “outputs”) pueden diferenciarse según:

- *El destino de sus servicios*: cuando sirven de input a otro sistema del mismo nivel.
- *Funciones*: cuando pertenecen a un subsistema y contribuyen a la conservación del sistema mayor.
- *Retroinputs*: son los procesos de retroalimentación, es decir, procesos mediante los cuales un sistema recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en su entorno, información que actúa sobre sus decisiones (acciones) sucesivas.

La salida de un sistema se convierte en entrada de otro, la cual será procesada nuevamente para ser convertida en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

Como una de las partes importantes del sistema puede considerarse al **entorno** del mismo. Este concepto se refiere al *área de sucesos y condiciones que influyen directamente sobre el comportamiento de un sistema*. Esta influencia, como hemos señalado anteriormente, toman la forma de condiciones que orientan y limitan la acción del sistema.

A pesar de que el entorno o “ambiente” de un sistema es el universo entero, en la práctica sólo es realmente significativa aquella parte del universo con el cual el sistema mantiene intercambios de cierta importancia y de una manera más o menos frecuente. Por ello suele distinguirse entre este “entorno significativo” y el “ambiente” en general.

El entorno, a su vez, suele ser un sistema más amplio que recibe entonces el nombre de *metasistema*. Un sistema siempre está relacionado con el entorno que lo rodea. A su vez, el sistema influye, aunque en una menor proporción, en su propio entorno. El entorno y el sistema se definen recíprocamente, puesto que las entradas del sistema constituyen las salidas del entorno y viceversa. Se trata de una relación mutua entorno-sistema.

Entre el sistema y el entorno (determinado por un límite de interés) existen infinitas relaciones. Generalmente no se toman en cuenta todas, sino aquellas que interesan al análisis, o aquellas que probabilísticamente presentan las mejores características de predicción científica.

Para definir su identidad, el sistema asume las limitaciones que el entorno le “impone”, aceptándolas como tales: define las características de su transformación básica a partir de ellas. Estas condiciones son el punto de partida para su existencia. Sus estrategias de adaptación se orientan y establecen según las limitaciones que identifica del entorno.

Finalmente, es importante señalar el concepto de **subsistema**. Un sistema contiene partes que son subsistemas funcionales y estructurales a la vez. Se entiende por subsistemas a los conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. Un subsistema se caracteriza por el hecho de que su existencia se justifica y es posible sólo dentro del sistema y en relación con los otros subsistemas componentes.

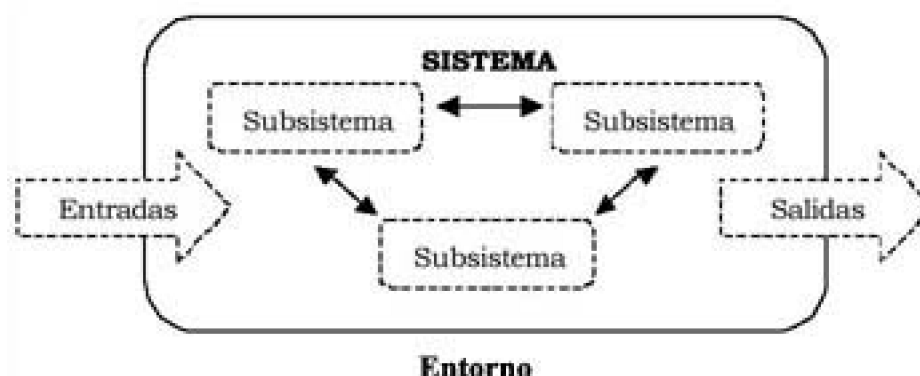


Figura 8: Relación del sistema con sus subsistemas y el entorno

En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas, y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al modelo que tenga de estos. Desde este punto de vista se puede hablar de subsistemas, sistemas o suprasistemas, en tanto posean las características sistémicas.

Cada subsistema tiene una estructura y funcionalidad propia. Se constituye, a su vez, como un sistema cuyo entorno inmediato es el sistema mayor del cual es parte (del cual es, precisamente, un subsistema). El comportamiento del sistema mayor está condicionado esencialmente por la interacción de todos sus subsistemas o de una gran parte de ellos, y no por la suma de sus acciones independientes.²¹⁶

2.3.3. PROPIEDADES DE LOS SISTEMAS

Todo sistema posee cuatro propiedades:²¹⁷

a) Estructura

La estructura está definida por *los elementos* que conforman el sistema y *las interrelaciones existentes entre ellos*. Las clases particulares de interrelaciones más o menos estables que se verifican en un momento dado constituyen la estructura particular del sistema en ese momento, alcanzando así una especie de “totalidad”, dotada de cierto grado de continuidad y a la vez de una limitación definida. Precisamente, la estructura de interrelaciones que contiene el sistema lo distingue de su entorno.²¹⁸

Cada elemento se halla situado en la estructura de acuerdo con la función que le compete. Estructura y función son dos enfoques complementarios de una misma realidad y ninguno puede describir íntegramente por sí solo al sistema. Sin estructura la función desaparecería. Un enfoque diacrónico del sistema resalta la función; un enfoque sincrónico, la estructura. El sistema es, entonces, un modelo estructural-funcional. Los

²¹⁶ GRÜN: Noción de sistema.

²¹⁷ RODRÍGUEZ ULLOA: 42

²¹⁸ ZAMORANO: Componentes de un sistema.

dos aspectos han de estar correctamente integrados. Puede tenerse en cuenta sólo a uno de ellos únicamente, pero sólo en forma transitoria y con muchas precauciones. Ningún modelo sistémico puede ser estático, porque ningún sistema lo es, salvo quizás en el brevísimo momento en que deja de ser un sistema y empieza a descomponerse en sus elementos.²¹⁹

Para diferenciarla la *estructura* del término *organización*, estableceremos que un sistema (que es apreciado desde el exterior como una unidad) tiene organización y también estructura.

La **organización** de un sistema es *la configuración de las relaciones* entre los componentes *que la definen como una unidad de una cierta clase nominable*. La palabra organización viene del vocablo griego *organon*, que significa instrumento, y se refiere a las relaciones entre componentes que son instrumentales para *definir* la identidad de clase de una unidad compuesta. En general, un sistema se desintegra, muere, cuando pierde la organización que define su identidad de clase.²²⁰



Figura 9: El sistema, la organización y la estructura

Estructura, en cambio, es una palabra que viene del verbo latino *struere*, que quiere decir *construir*. La palabra estructura se refiere *al modo particular cómo un cierto sistema está hecho*.

Dos sillas, en tanto sillas, deben tener la misma organización puesto que son dos sillas, pero en cuanto a unidades distintas tienen distintas estructuras. La organización de una unidad es invariante mientras conserve su identidad; su estructura, en cambio puede variar, y de hecho está en continuo cambio en una unidad dinámica, para lograr así la permanente adaptación con el entorno. Más aún, *la organización de un sistema se realiza a través de su estructura*, por esto, si la estructura del sistema cambia de modo que deja de realizar su organización, el sistema se desintegra y desaparece. La estructura de una

²¹⁹ GRÜN: sistema.

²²⁰ Esto, en nuestra opinión, está relacionado muy de cerca con la operación de nominación, descrita en 2.2.3: *Los signos constituyentes del lenguaje audiovisual*.

unidad puede cambiar sin pérdida de identidad, la organización no.²²¹ La noción de sistema incluye a ambas, pues un sistema se describe en detalle por *la estructura funcional de su organización nominable*.

“La estructura de la organización es necesariamente la estructura de las relaciones entre funciones, factores físicos y factores humanos similares. Se establece fundamentalmente para el propósito de promover la cooperación y facilitar el ejercicio del liderazgo ejecutivo. Por consiguiente, es un instrumento de mando. Afecta grandemente el funcionamiento de la organización; pero no es la organización misma”.²²²

La estructura de una organización gerencial (o, como veremos más adelante, un sistema de actividad humana) define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas laborales.²²³ Como tal tiene ciertas características:²²⁴

1. La estructura refleja *los objetivos y los planes*, dado que las actividades se derivan de ellos.
2. También refleja *la autoridad* con que cuenta la dirección de una empresa.
3. Responde a las *condiciones* en las que se encuentra la organización.
4. Toma en cuenta las *limitaciones y costumbres* de los individuos.

Cabe subrayar, por todo lo mencionado, que existe (si se quiere espontánea y automáticamente) en toda organización una estructura; *otro problema constituye el que podamos identificarla fehacientemente o no*, así como también el que coincidan el modelo que sirve de análisis con la estructura real de la organización bajo estudio.

Para lograr tal coincidencia, el proceso de diseño de una estructura organizacional atiende a algunas consideraciones fundamentales:²²⁵

- 1. La especialización laboral :** se refiere al grado en que las tareas de la organización se dividen en cometidos separados.
- 2. La departamentalización:** la reagrupación más conveniente, de modo que se puedan coordinar las tareas comunes (por funciones, producto, territorial, por proceso, por cliente, etc.).
- 3. La cadena de mando:** es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la empresa al último peldaño y aclara quién informa a quién (la unidad de mando).

²²¹ Humberto Maturana, citado en <http://www.inf.udec.cl/~tgs/apuntesweb/ensayos.html#4.1>

²²² DAVIS: 334

²²³ Como señalamos anteriormente, un criterio antiguo trabajaba con las personas, no con las tareas, lo cual creaba la conocida sensación de cuantificación y falta total de dinamismo.

²²⁴ KOONTZ 1998: 261

²²⁵ ROBBINS: 200-206

4. El tramo de control: determina el número de niveles y gerentes de las empresas. Entre más amplio sea el tramo de control más eficaz será la organización.

5. La centralización y la descentralización.

6. La Formalización: se refiere al nivel en que los puestos de la organización están estandarizados. Cuando un puesto está muy formalizado, quien lo ocupa tiene una mínima cantidad de discrecionalidad sobre lo que tiene que hacer, cuándo y cómo.

La estructura de la organización se convierte así en *un medio* para que la dirigencia alcance los objetivos propuestos. Dado que éstos provienen de una estrategia general adoptada por la organización, es lógico considerar que **estructura y estrategia se encuentren relacionadas de cerca**. En concordancia con este principio, en los años sesenta Alfred Chandler, reconocido historiador de empresas y ganador del premio Pulitzer, sostuvo en su libro *“Strategy and Structure”* (1962) que una compañía *debe establecer una estrategia y luego ver la forma de crear la estructura apropiada para lograrla*. Esta postura se convirtió casi un principio de la administración. Es más, textualmente mencionó que *a menos que la estructura siga a la estrategia, el resultado será la ineficiencia*. Si la gerencia realiza un cambio significativo en la estrategia de su organización, habrá que modificar la estructura para adecuarla y apoyar el cambio.²²⁶

Ante esto, surgieron voces que proponían una equivalencia, casi una identificación, al considerar que, ***“si bien la estructura no puede primar sobre la estrategia, tampoco debe ser la consecuencia. La estructura debe formar parte de la estrategia”***.²²⁷ Ambas coinciden en el concepto de la coordinación organizacional: mientras que la estructura es una de sus manifestaciones, la estrategia cuenta con ella.

b) Emergencia

Son las propiedades que afloran (emergen) en el sistema, producto de una estructura determinada. La emergencia de un sistema indica *la posesión de las cualidades y atributos que no se explican en las partes aisladas*. Por otro lado, los elementos o partes de un sistema actualizan las propiedades y cualidades que sólo son posibles dentro de un sistema dado. Esto significa que las propiedades inmanentes de los componentes sistémicos no pueden aclarar su emergencia, pues el sistema es otra cosa (y es más) porque es una entidad de nivel superior, con otras capacidades, que no se hallarían en la simple adición de sus componentes.

c) Comunicación

Indica el grado y forma de interrelación entre los elementos del sistema. Esta interacción (como veremos más adelante) le permite al sistema no sólo realizar sus actividades de transformación, sino también, en el ámbito de los sistemas sociales, (auto)construir la percepción que tiene de sí mismo y del ambiente que lo rodea, gracias a la constante producción de información y a las distinciones que su propio “lenguaje” establezca como

²²⁶ Ob. cit.: 214; y MONTALBETTI 2000

²²⁷ MONTALBETTI 2000

pertinentes.

Por otro lado, la comunicación con el ambiente externo le permite crear un modelo de este, el cual le servirá para las subsiguientes y necesarias interacciones con él. Para esto, el sistema muchas veces reorganiza su estructura con el fin de adecuarse mejor a esta continua interacción comunicacional, basada en el modelo construido.

d) Control

Consecuencia de la comunicación. Permite la autorregulación y supervivencia del sistema, el logro de un permanente estado de equilibrio dinámico interno, la selección de ciertas entradas para obtener salidas predefinidas. El control se da siempre y cuando exista comunicación entre las partes.

Para mantener su identidad, el sistema necesita de un dispositivo regulador (por lo general complejo) denominado *homeostato*, el cual consta de un mecanismo de observación, de control y de reproducción de sus propias estructuras. Este dispositivo es, necesariamente, una parte especializada del mismo sistema: un subsistema. Se puede suponer que ésta es la justificación profunda de todos los sistemas de información, control y dirección,²²⁸ tanto en las entidades biológicas como en las máquinas y las organizaciones humanas.

La **retroalimentación** (o *feedback*) permite el control del sistema, y le permite tomar medidas de corrección basadas en la información retroalimentada. La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema en el contexto vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. El lazo de retroalimentación es un lazo de comunicación, que transporta *información acerca de la diferencia entre el valor de referencia y los valores actuales producidos*. El feedback no es una parte estructural de la máquina sino *una función suya cuando está operando*. No obstante, esta función tiene el efecto de una estructura. Es una estructura que estructura: una función.

Un malentendido común es creer que todo tipo de control por retroalimentación es control por error. Es decir, cuando la salida de un sistema se encuentra fuera de los límites preestablecidos, y por lo tanto en "error", esta es detectada por el regulador que entonces lo corrige. Gran parte de la evolución biológica ha consistido en cambiar este método, que sólo detecta el error después de su ocurrencia, por otros métodos que se valen de receptores a distancia, y mediante ellos preparan el mecanismo regulador en anticipación al error, evitando así que este ocurra (lo que ha sido desarrollado para las organizaciones humanas también, como hemos visto).

Por otro lado, no existe error *si los parámetros se cambian*. Podemos tener dos casos de retroalimentación: la *negativa* (cuando prima el control, *la conservación*) y la *positiva* (cuando prima la amplificación de las desviaciones, *el cambio*). La retroalimentación negativa disminuye las desviaciones del sistema de aquello que podría admitirse como su estado viable; la positiva cambia este estado. Mediante los mecanismos de retroalimentación, los sistemas *regulan sus comportamientos de acuerdo a efectos reales y no a programas de salidas fijos*.

²²⁸ GRÜN: sistema.

Mantener un proceso dentro de límites de estabilidad dinámica (es decir, de sustentabilidad) supone, por consiguiente, una alternancia continua de feedbacks positivos y negativos. El equilibrio y calibrado de estos feedbacks determinan la amplitud de las oscilaciones. Prácticamente todos los fenómenos naturales son oscilantes dentro de límites de estabilidad.

2.3.4. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

De acuerdo a la clasificación de los sistemas que realiza Peter Checkland, estos pueden ser:²²⁹

a) Sistemas Naturales

Aquellos sistemas que han sido elaborados por la naturaleza, desde el nivel de estructuras atómicas hasta los seres vivos, los sistemas solares y el universo.

b) Sistemas Diseñados

Aquellos que han sido diseñados por el hombre y son parte del mundo real. Pueden ser de dos tipos: abstractos (la filosofía, las matemáticas, las ideologías, la religión, el lenguaje, etc.) y concretos (una computadora, una casa, un auto, etc.).

c) Sistemas de Actividad Humana

Son sistemas que describen al ser humano epistemológicamente; es decir, *a través de lo que hace*. Se basan en una apreciación de lo que en el mundo real una persona o grupo de personas podrían estar haciendo de manera consciente y coordinada: la intencionalidad del sistema humano bajo observación.

d) Sistemas Culturales

Sistemas formados por la simple agrupación de personas (la empresa, la familia, el grupo de estudiantes de una universidad, etc), teniendo en cuenta que lo social no se puede desligar de lo cultural.

Ahora bien, la literatura sobre sistemas también distingue habitualmente entre **sistemas cerrados** y **sistemas abiertos**, estimándose que los primeros están aislados de su entorno y que los segundos interactúan con ese entorno. Sin embargo, parece más lógico considerar que el cierre o la apertura no son cualidades intrínsecas del sistema, sino que dependen de la relación en que sean consideradas.²³⁰

Se puede aplicar a un mismo sistema el concepto de abierto y cerrado con una

²²⁹ RODRÍGUEZ ULLOA: 44

²³⁰ Un átomo, por ejemplo, puede considerarse, en abstracto, como un sistema cerrado, definiéndose su estructura y sus funciones sin relación con ningún objeto exterior. Sin embargo, podemos considerarlo como un sistema abierto en cuanto se relaciona con otros átomos, en una estructura química concreta, para constituir una molécula.

observación: un sistema puede estar parcialmente cerrado o abierto *en un determinado espacio y momento*. Un ser vivo posee sentidos para relacionarse con el entorno durante su estado de vigilia, los que se cierran (relativamente) durante el sueño; un edificio abre sus puertas en la jornada laboral y las cierra en los periodos de inactividad. Los sistemas reales, en consecuencia, pueden considerarse como abierto-cerrados.

Teniendo en cuenta esto, resultan útiles las siguientes acepciones:

e) Sistema Cerrado

Como hemos dicho, es un sistema considerado como aislado de su entorno. Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera de él. Éste alcanza su estado máximo de equilibrio al igualarse con el entorno.

En la práctica, un sistema así no puede existir; sin embargo, para ciertos propósitos puede ser razonable suponer un sistema como cerrado. En ocasiones el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones, como sería el caso de los circuitos cerrados.

f) Sistema Abierto

Es un sistema que está en interrelación con su entorno, con el cual mantiene intercambios de materia-energía e información. Se trata de sistemas que importan y procesan elementos de sus ambientes; característica propia de todos los sistemas vivos. Este flujo penetra en ellos a través de determinados puntos en la frontera, y luego sale, asimismo por lugares específicos. Que un sistema sea abierto significa que establece intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su equilibrio, capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su *viabilidad*.

g) Sistema abierto-cerrado

Un sistema provisto de dispositivos de apertura y cierre, o que se comporta como abierto o cerrado en función de diversos factores de su entorno.²³¹

También se pueden aplicar los siguientes criterios de clasificación, los cuales se utilizan a menudo sin mayor pretensión teórica y que se definen mutuamente por oposición:²³²

h) Sistema Simple vs. Complejo

Un sistema simple es uno en el cual hay pocos elementos o componentes, y la relación o interacción entre elementos es directa. Un sistema complejo, por otra parte, tiene muchos elementos interconectados; por ejemplo, las partes numerosas, componentes, equipos, y el personal que se reúnen para fabricar un cohete. En la práctica, la mayoría de los sistemas caen sobre un continuo entre simple y complejo.

²³¹ RODRÍGUEZ DELGADO: 47

²³² http://mailweb.pue.udlap.mx/~tesis/teodoro_v_jc/capitulo3.html: 3.3. Clasificación de los sistemas

i) Sistema Estable vs. Dinámico

Un sistema estable es aquel cuyas propiedades y operaciones no varían de manera importante o lo hacen en ciclos repetitivos. Un sistema dinámico es uno que experimenta el cambio rápido y constante debido a cambios en su ambiente.

Un sistema complejo se encuentra conformado por una gran cantidad de elementos, cada uno de ellos con un objetivo distinto, aunque congruente con el del sistema. No obstante, la inestabilidad sobreviene cuando el objetivo del sistema aparta a algún elemento de sus propios objetivos, y éste reacciona de determinada forma intentando modificar el sistema para volver a acercar esos objetivos a los propios. En cambio, si los componentes del sistema varían sus objetivos particulares en bien del objetivo del sistema, se observará una mayor estabilidad en su comportamiento.²³³

j) Sistema Adaptable vs. no adaptativo

Los conceptos de adaptable y no adaptativo se relacionan con los de estable y dinámico. Un sistema que al reaccionar con su ambiente mejora su funcionamiento, logro o probabilidad de supervivencia será llamado sistema adaptativo. Un sistema no adaptativo es aquel sistema que no cambia con un ambiente variable. Un cambio de magnitud importante en el ambiente puede ocasionar que un sistema cambie de estático a dinámico; frecuentemente esto es una prueba a su naturaleza adaptativa o no adaptativa (la teoría evolucionista se basa sobre todo en el concepto de un sistema adaptativo).

k) Sistema Permanente vs. Temporal

Un sistema permanente es aquel que durará mucho más que las operaciones que en ellos realiza un ser humano. Un sistema temporal es uno que no durará un período largo de tiempo. Los sistemas temporales de actividad humana (denominados *proyectos*) son importantes para el logro de tareas específicas en los campos de los negocios y la investigación científica.

2.3.5. LA VIABILIDAD DE LOS SISTEMAS

La **viabilidad** de un sistema nos indica *la capacidad de supervivencia y adaptación* de éste ante un entorno en cambio permanente. Esto es posible gracias a la permanente conservación de un *estado de equilibrio* entre las dos fuerzas que interactúan en la relación sistema-entorno: la *morfoestasis* (preservación de la estructura) y la *morfogénesis* (modificación de la estructura). Ambas fuerzas apelan a sus respectivas funciones para que el sistema logre adecuarse convenientemente a su entorno.

Una característica de los sistemas viables es que constan de subsistemas mutuamente relacionados *que también son viables*; juntos conforman un sistema viable de nivel superior. Es decir, la viabilidad de un sistema está expresada *recursivamente* en la estructura de sus subsistemas anidados.

²³³ ZAMORANO: Sistemas, concepto y clasificaciones básicas.

Las perturbaciones del entorno pueden ser de tal magnitud que muchos o la totalidad de sus elementos (e incluso la estructura misma del sistema) podrían ser hasta físicamente destrozados. En otros casos surgen del ambiente perturbaciones más suaves, que aparentemente no amenazan directamente la existencia del sistema. Sin embargo, *la estructura del sistema puede tener características específicas que amplifiquen los efectos de las perturbaciones*; esta amplificación se debe generalmente procesos de retroalimentación positiva (morfostasis, resistencia al cambio) establecidos en la relación sistema-entorno. En el caso de que el sistema no se reestructure para adaptarse, su viabilidad se deteriorará.

En los sistemas de actividad humana la viabilidad resulta ser una función de su estructura. Es la estructura lo que permite a este sistema mantener el grado de equilibrio que posibilite su reproducción.

Por definición, el ambiente de un sistema de actividad humana incluye a otros sistemas sociales. En el caso de que uno de estos sistemas establezca con él una relación estructurada, ambos pasarán a comportarse como dos subsistemas de un sistema mayor.

Un sistema mantiene su estabilidad *mientras conserve los valores de sus variables esenciales dentro de ciertos límites críticos*. Sin embargo, los sistemas sociales, biológicos y otros muy complejos no son solamente estables, sino que poseen *ultraestabilidad*, una propiedad que les permite *alterar los parámetros que condicionan el comportamiento del sistema* cuando una o más de sus variables esenciales sobrepasan los valores críticos. El subsistema que detecta esta ocurrencia y efectúa la acción correctiva se denomina **homeostato**. Un sistema puede interconectar un número de homeostatos en una jerarquía compleja que se adaptará a cambios aún más poderosos. La acción reguladora que se efectúa anticipadamente a los cambios se puede lograr a través de la planificación.

Cuando los miembros de un subsistema adquieren conciencia de que la estructura del sistema no opera en beneficio de la totalidad se produce una serie de inestabilidades internas que puede ser resuelta o no por un cambio de los parámetros. La estabilidad de un sistema está condicionada por la estabilidad real de cada una de sus partes.

En todos los sistemas ultraestables, incluyendo los sistemas biológico-ecológicos, los puntos de estabilidad o metas de sus subsistemas constituyentes son a menudo contradictorios entre sí. Stafford Beer señala que *ningún subsistema puede cumplir totalmente con su función sin comprometer la viabilidad de todo el sistema*. Estas contradicciones son imprescindibles para la supervivencia o viabilidad del sistema total, puesto que ocasionan *una demora temporal en la llegada del sistema a un nuevo estado de equilibrio*, permitiendo la evaluación de la magnitud del choque en términos de la tolerancia de sus variables esenciales, antes de efectuar esos cambios. El tiempo que transcurre entre el choque y el arribo del sistema a un nuevo punto de equilibrio se denomina *tiempo de relajo del sistema*.

Si el tiempo de relajo es menor que el tiempo que separa las perturbaciones externas, *entonces el sistema es viable*; pero si es mayor, la retroalimentación positiva predomina, y el sistema comienza a experimentar convulsiones destructivas continuas,

mientras busca, sin encontrarlo, un nuevo punto de equilibrio. Los canales de comunicación entre subsistemas deben permitir aún más la transmisión de la información necesaria para mantenerse cerca o dentro de los límites del campo de estabilidad.

John Earls establece que la viabilidad de un sistema depende de su habilidad para cumplir con cinco funciones que cohesionan la estructura del sistema:

1. *Identificación correcta* de cuáles son las variables esenciales que debe guardar dentro de los límites críticos.
2. Asignación de los *valores* superiores e inferiores de estas variables.
3. Establecimiento de un *orden de prioridad* o de esencialidad entre las variables, ya que claramente algunas variables son más importantes que otras.
4. Almacenamiento de toda esa información de una manera accesible al sistema, es decir, una *memoria*, a través de un mecanismo o un subsistema encargado.
5. Determinación de un *filtro* en los canales de comunicación, que separe el “ruido” del mensaje en la información que se transmite.

Estas funciones son cumplidas por el subsistema regulador del sistema, el homeostato. Para poder hacerlo tiene que reducir la incertidumbre del entorno: teniendo en cuenta que el comportamiento de los elementos del ambiente está limitado por las leyes de la naturaleza, el “conocimiento” de estas leyes reduce la cantidad de variedad identificable en ella. El sistema *incorpora una representación de éstas* en su propia organización interna, un modelo de su entorno.²³⁴ De este modo, empareja su variedad a la variedad ambiental o, en términos equivalentes, el homeostato equipara su variedad a la variedad del sistema regulador.

De esta manera se cumple la *ley de la variedad necesaria* o “Ley de Ashby”, que en su forma más simple dice que *el único control de la variedad es la variedad, o sólo la variedad puede absorber a la variedad*. El homeostato debe ser capaz de generar la variedad suficiente para absorber la variedad generada por la situación.

Hay dos modos de cumplir con la ley de Ashby: uno consiste en *aumentar* la variedad estructurada del control (gracias a la adquisición de más “respuestas” apropiadas a través de los cinco puntos descritos); otro consiste en diseñar e implementar nuevas limitaciones sobre el sistema para *reducir* su variedad al valor de variedad que puede ser controlado (retroalimentación negativa). Es posible, además, implementar ambas formas simultáneamente.

La variedad del entorno se relaciona intrínsecamente con la denominada **entropía**. La entropía es un concepto que proviene de la física y se deriva de la segunda ley de la termodinámica. Según esta ley, los sistemas en general tienden a alcanzar su estado más probable, es decir, existe una tendencia natural a pasar de distribuciones menos probables a otras más probables. Ahora bien, en el mundo de la física, el estado más probable de los sistemas es el caos, el desorden y la desorganización.²³⁵ La entropía

²³⁴ Ver lo señalado en 2.3.3.d. Comunicación.

²³⁵ SCHILLING: II. Entropía y neguentropía

puede ser definida como *la medida del progreso de un sistema hacia el estado de desorden máximo*. Aplicada en la Teoría de la Información, se le conoce como incertidumbre; la incertidumbre es el desorden de la comunicación o de la información.

“El segundo principio de la termodinámica establece el crecimiento de la entropía, es decir, la máxima probabilidad de los sistemas es su progresiva desorganización y, finalmente, su homogeneización con el ambiente. Los sistemas cerrados están irremediablemente condenados a la desorganización. No obstante hay sistemas que, al menos temporalmente, revierten esta tendencia al aumentar sus estados de organización”.²³⁶

El orden es un estado menos probable que el desorden, ya que la naturaleza tiende hacia este último siempre que deja de recibir suficiente energía o información. La entropía de un sistema representa el desgaste que el sistema sufre por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su propio proceso sistémico. Deben tener rigurosos subsistemas de control y mecanismos de revisión, reelaboración y cambio permanente, para evitar su desaparición a través del tiempo.

Por esto en un sistema cerrado la entropía siempre es positiva (tendencia hacia la desorganización). En los sistemas abiertos biológicos o sociales, en cambio, la entropía puede ser reducida, o mejor aun, transformada en entropía negativa o **neguentropía**, es decir, en un proceso de organización más completo y de capacidad para transformar los recursos. Esto último es posible porque en los sistemas abiertos *los recursos utilizados para reducir el proceso de entropía se toman del medio externo*. Si se pretende llevar un sector de la naturaleza hacia el orden o neguentropía, es indispensable la inyección de energía, y que una parte al menos de esa energía sea información.

A medida que aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. Si por falta de comunicación o por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, etc. de una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. De ahí que el concepto de neguentropía (o información) sirva como medio o instrumento de ordenación del sistema.

Como los sistemas vivientes se mantienen en un estado de permanente búsqueda de estabilidad, pueden evitar el incremento de la entropía y desarrollarse hacia estados de orden y de creciente organización gracias a la adecuada importación de materia e información del entorno.

En lo que a complejidad se refiere, nunca un sistema puede igualarse con el entorno y seguir conservando su identidad como sistema al mismo tiempo. La única posibilidad de relación entre un sistema y su entorno implica que el primero debe absorber selectivamente aspectos del segundo. Sin embargo, esta estrategia tiene la desventaja de especializar la selectividad del sistema respecto a su entorno, lo que puede disminuir su capacidad de reacción frente a los inevitables cambios externos.

²³⁶ **ARNOLD y OSORIO: Conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas**

III. EL SISTEMA DE ENUNCIACIÓN AUDIOVISUAL

(...) una de las cosas que adquiere una comunidad científica con un paradigma, es un criterio para seleccionar problemas que, mientras se dé por sentado el paradigma, puede suponerse que tienen soluciones. Hasta un punto muy elevado, éstos son los únicos problemas que la comunidad admitirá como científicos o que animará a sus miembros a tratar de resolver. Otros problemas, incluyendo muchos que han sido corrientes con anterioridad, se rechazan como metafísicos, como correspondientes a la competencia de otra disciplina o, a veces, como demasiado problemáticos para justificar el tiempo empleado en ellos.

Thomas S. Kuhn

3.1. DESARROLLO DE LA HIPOTESIS

Es en este punto donde se desarrollará la hipótesis de nuestra investigación. Dicha hipótesis intenta relacionar todo lo abordado hasta este punto, desde la teoría narrativa audiovisual hasta la actividad de producción, gracias a los conceptos integradores y multidisciplinarios de la teoría de sistemas:

La jerarquía que se establece durante la etapa del registro surge de la interacción de

un subsistema denominado *Contenido* con otro subsistema denominado *Realización*. Esta jerarquía emergente otorga corporeidad material y dinámica al concepto semiótico del enunciador audiovisual, el cual no resultaría ser sólo una persona sino una entidad sistémica. Sin embargo, el director es continuamente confundido con él; esto debido a que le corresponde ser el nexo de unión de los dos subsistemas descritos.

La necesidad semántica, comunicacional y cultural de un aparente enunciador único ha creado la confusión de creer que éste es el director, cuando en verdad el responsable de la enunciación es el ente teórico dinámicamente materializado a través de la jerarquía.

A esta interacción dinámica la denominamos **Sistema Enunciador Audiovisual**, un ente que integra los procesos necesarios para la producción. Como se aprecia, en esta concepción tiene mucho que ver la descrita naturaleza narrativa del relato audiovisual.

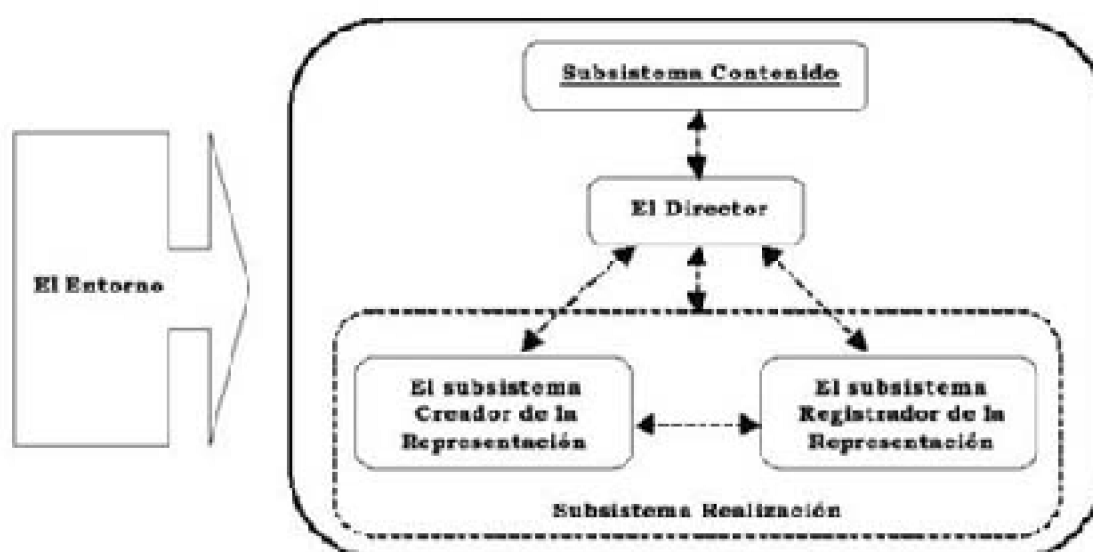


Figura 10: El sistema enunciador audiovisual durante la etapa del registro

Los subsistemas mencionados son los siguientes:

- El Subsistema Contenido, y 1.
- El Subsistema Realización, el cual, a su vez, tiene dos subsistemas componentes: 2.
 - El Subsistema Creador de la Representación
 - El Subsistema Registrador de la Representación

Las características de la interacción dinámica y permanente de estos dos subsistemas (que son tres, cuatro y cinco, a la vez) determinan la estructura particular de cada producción.

A continuación, explicaremos cada uno de los conceptos propuestos en esta hipótesis.

3.2. LA REPRESENTACIÓN

Antes de abordar la descripción de cada uno de los subsistemas, conviene precisar un término que ha sido clave en esta clasificación: la Representación.

La **Representación** es una simulación, virtual o físico-material (tangible), realizada exclusivamente con el fin de capturar de él tan sólo el aspecto que nos es de interés y utilidad (audible, visual o audiovisual), el cual intentará coincidir con el plano buscado y necesario para el producto final. Los actores desplazándose por la locación o escenario según lo ensayado y portando el vestuario adecuado, las luces y los micrófonos colocados convenientemente, el cableado dispuesto de tal manera que no estorbe, la cámara ubicada desde el ángulo buscado... todos estos elementos forman parte de la Representación.

La Representación se relaciona con el plano buscado y con el escenario integral necesario para conseguirlo. La escena (unión de planos sucesivos), en cambio, puede sugerir y construir en el espectador un espacio diegético muy diferente de la locación (o locaciones) en donde fue realizada. Para los espectadores la escena existe; para los realizadores, existe el escenario.

Si se tiene en cuenta que el universo representado en la pantalla es ficcional, la Representación, en cambio, no lo es, *puesto que ocurre realmente*. En él las armas no son reales sino de plástico, los tiburones son mecánicos y la comida está untada de aceite y grasa (si es que realmente es comida). La Representación *es la forma en que se construye el universo diegético gracias a lo que realmente existe*, la manera como se reproduce el lugar imaginario en que se desarrolla la acción, cuando ésta no se basa en una realidad objetiva.²³⁷

La Representación es el nexo que relaciona la naturaleza tangible y disponible para el equipo de producción con el universo diegético del producto audiovisual.²³⁸ Para el periodismo y el documental, la diferencia entre ambos conceptos es nula, puesto que el control que pueden (o que buscan) ejercer sobre lo que ocurre “frente a la cámara” es mínimo. Para la ficción, en cambio, la Representación constituye lo fundamental durante el registro: su elaboración permite obtener las imágenes y/o sonidos que se buscan. La pregunta es: ¿qué tanto control y decisión se puede tener sobre la Representación? ¿Es posible decidir totalmente acerca de ella? Sobre estas respuestas se construye una línea cuyos extremos son la ficción y el documental.

La Representación ofrece al equipo de producción la posibilidad de *selección*. Por ejemplo, si realizamos una toma de la antigua catedral para que nos ayude a ambientar una telenovela de época, generalmente ésta resulta muy cerrada, porque si la abrimos

²³⁷ FERNÁNDEZ: 57

²³⁸ No se debe confundir la diégesis con la ficción: la primera es parte de la segunda.

más se notaría el actual tendido de cables eléctricos, la gente caminando por la calle, los automóviles pasando, etc. De esta Representación natural (no construida por nosotros) *nos importa solamente una parte* de su imagen y desde cierto ángulo (sin sonido directo); *el resto no es importante para el universo diegético que intentamos construir*. Es más, resultaría contraproducente. El control sobre la Representación pasa por controlar tanto lo que está frente a la cámara como a la cámara misma.

3.3. EL SUBSISTEMA CONTENIDO

La naturaleza de este subsistema está conformada, básicamente, por *información*. Esta información establece lo que el producto comunicará como unidad de transmisión de sentido (el mensaje a transmitir), lo cual, a su vez, determina lo que será necesario hacer para su realización.

Los elementos que conforman este subsistema, al ser también información, se relacionan unos con otros de manera coherente formando un argumento, una historia; en general, una estructura (o estrategia) que busca transmitir un contenido, un mensaje. Existe una gran variedad de formas de disponer los mismos elementos (personajes, situaciones, hechos, épocas, motivaciones, obstáculos, objetivos, etc), las cuales nos recuerdan las investigaciones realizadas por Vladimir Propp; la disposición que éstos tomen constituye la estructura (o estrategia) de este subsistema.

Tomado como sistema independiente, el Subsistema Contenido puede estar formalizado en uno o varios documentos (el guión y sus derivados) o en un escrito informal (notas, guías, referencias, algunos dibujos), o también estar presente a través de otro canal de información tangible: una persona. Es el caso de algunos directores que trabajan “sin guión”, del reportero que “sabe lo que busca”, etc.

El Subsistema Contenido constituye la herramienta que será de utilidad a todos los elementos del sistema del registro audiovisual, los cuales utilizarán la información que porta para poder elaborar las figuras del discurso del producto final, puesto que éstas se encuentran allí descritas y relacionadas unas con otras, bajo lo que se puede conocer como “el argumento” en las piezas de ficción y como “el contenido” en las documentales-periodísticas.

Sus elementos tomados en conjunto, como ya hemos señalado, representan *el proyecto de traducción previa* de cada una de las figuras del discurso, así como de las relaciones que entre ellas exista y que dan origen a la narración. Como tales, se encuentran expresadas en un lenguaje diferente al audiovisual (escrito u oral) y organizadas según sus reglas: las reglas narrativas.

Al servir de guía sirve también de control: establece lo que se hará y lo que no se hará. Al ser el producto del proceso anterior (la pre-producción) contiene implícitas las decisiones que ahí se tomaron, en las que el contenido ha dependido mucho de lo que se encontrará disponible, de aquello con lo que se podrá contar: presupuesto, locaciones, actores específicos, plazos, imágenes a conseguir, etc.

Podemos, entonces, identificar al Subsistema Contenido con el guión o con aquello que cumpla su función, ya se encuentre expresado éste de manera tácita o explícita.

3.4. EL SUBSISTEMA REALIZACIÓN

Sus elementos conforman las diversas y conocidas tareas de la producción propiamente dicha, las cuales involucran a las personas y a los equipos tecnológicos que hacen posible la *materialización de las figuras del discurso audiovisual*, siguiendo lo indicado en el Subsistema Contenido. Todos estos componentes han ido estableciendo convencionalmente relaciones organizacionales a través de la práctica y de los años, haciendo de éstas normales y obvias.

De esta manera, se ha establecido una conocida disposición de funciones en la que, sin embargo, establecemos una división, *basada en la distinta relación que tienen con la Representación dos grupos de elementos, dos subsistemas en interacción*: por un lado, **el que crea** la Representación, y por otro lado, **el que la registra**; una diferencia que había sido intuitivamente reconocida ya desde tiempo atrás, como puede desprenderse de las declaraciones de Alfred Hitchcock:

“Tengo la impresión de que muchos cineastas dirigen las escenas en función de la verosimilitud de los que se ve en el decorado como totalidad y no en función de la porción de espacio que se verá en el encuadre y, por tanto, en la pantalla”.

239

3.4.1. EL SUBSISTEMA CREADOR DE LA REPRESENTACIÓN

Está constituido por todo lo que contribuye a *hacer perceptible* la Representación, lo que colabora a su existencia. En pocas palabras, es todo aquello que va a ser visto y/o escuchado, así como lo que ayuda a que lo representado sea visto y/o escuchado. Sus elementos componentes son los actores, el maquillaje, la escenografía, la utilería, las locaciones, etc. Más que credibilidad o realismo, lo que se busca conseguir es la *verosimilitud*. Se relaciona de cerca con la mencionada *dimensión del relato*.

“Son variadas las profesiones que intervienen en el mundo audiovisual y que tienen como objetivo crear ambientes que se correspondan con las precisiones dramáticas y expresivas del guión y de su argumento. Tanto si se trata de una película de ficción, como de un concurso, o de un informativo, habrá que crear una atmósfera que dé credibilidad a la acción o a los acontecimientos representados en la pantalla”.²⁴⁰

Intentando hacer un listado aproximado de los cargos, funciones o personas que en él intervienen, mencionaremos los siguientes, los que ayudarán a comprender mejor este

²³⁹ TRUFFAUT: 229

²⁴⁰ FERNÁNDEZ: 57. *Las cursivas son nuestras.*

subsistema:

- El director de fotografía.
- El decorador y sus ayudantes.
- El ambientador de decorados ("attrezzista").
- El maquetista (desarrolla las maquetas a escala para algunos efectos ópticos).
- El forillista (pinta los fondos que asemejan calles, paisajes, etc.).
- Los encargados de efectos especiales.
- Los intérpretes, principales, secundarios, episódicos, extras, invitados o público (en el caso de un show televisivo).
- Jefe de vestuario; el sastre.
- El caracterizador (estudia el maquillaje y vestuario que mejor se adecua a cada personaje).
- El maquillador.
- El peluquero.
- Los encargados de la comida, el transporte, etc.
- Y por supuesto, el director.

Todos ellos contribuyen a un fin fundamental: que sea perceptible aquello que va a ser registrado.

"FRANÇOIS TRUFFAUT: Hay, pues, una cosa que todo cineasta debería admitir, y es que, para conseguir el realismo en el interior del encuadre previsto, tendrá que aceptar una gran irrealidad del espacio circundante. Por ejemplo, un primer plano de un beso entre dos personajes que se suponen están de pie, se conseguirá tal vez colocando de rodillas a los dos personajes encima de una mesa de la cocina.

ALFRED HITCHCOCK: Quizás. Y habrá tal vez que hacer lo mismo con la mesa que vamos a elevar dieciocho centímetros para conseguir que entre en el encuadre. ¿Quiere usted presentar a un hombre que está de pie tras una mesa? Pues bien, cuanto más se acerca una a este hombre, más necesario será elevarla mesa, si desea conservarla en la imagen. Pero naturalmente hay directores que no tienen en cuenta eso y que dejan la cámara demasiado lejos para conservar la mesa en la imagen; piensan que sobre la pantalla todo debe ser exactamente como en el decorado". ²⁴¹

Aún cuando se trate de animación digital o de dibujos animados, es necesario hacer visibles y/o audibles a los significantes de la comunicación. Los encargados de esto forman parte de este subsistema, además de los equipos tecnológicos que utilicen para este fin.

3.4.2. EL SUBSISTEMA REGISTRADOR DE LA REPRESENTACIÓN

²⁴¹ TRUFFAUT: 230-231

Forman parte de él las personas y los equipos tecnológicos que plasman la Representación en un material de conservación para su uso posterior.

Dentro de él se pueden identificar los siguientes cargos o funciones:

- El camarógrafo (y sus ayudantes).
- El iluminador.
- El técnico de control de imagen.
- El mezclador (en las producciones televisivas de transmisión en vivo).
- El ingeniero de sonido.
- El microfonista (y el “jirafista” o *booman*).
- El maquinista (opera la grúa o empuja el carro del *dolly*).
- Y nuevamente, el director.

Este subsistema está muy relacionado con la idea de encuadre y fuera de campo: la cámara *selecciona* lo que formará parte de la toma y lo que quedará fuera de ella. En la Representación, las personas existen completas, los árboles tras ellos también, los colores son muy vivos, el parque en que se encuentran grabando tiene un olor agradable; pero la cámara sólo registra, por ejemplo, un plano medio conjunto de ambos actores, con algunas ramas del árbol en segundo término, todo en una iluminación saturada... y por supuesto sin olor.

Sólo aquello que la cámara registra pasa a formar parte de la toma. El resto ha servido para que la toma haya podido realizarse. Al ser registrada, la toma adopta características nuevas y, hasta cierto punto, definitivas: un ángulo, una duración, un ritmo, una iluminación, etc. Sobre la misma Representación pueden hacerse numerosos registros, numerosas tomas, con el fin de conseguir el plano buscado. En otras palabras, el Subsistema Registrador de la Representación realiza el montaje por composición.

Para la producción, las posibilidades de este subsistema ofrece se encuentran asociadas a la definición semiótica de **ícono**. El ícono es una unidad discursiva, *espacialmente delimitada* (por un marco real o virtual), dentro del cual aparecen las señales que pueden indicar uno o varios referentes. Cada unidad menor que apunta a un referente específico se denomina *iconema*.²⁴²

Las figuras icónicas se unen de dos posibles maneras: mediante incrustación y mediante yuxtaposición. Muchos elementos de la naturaleza están naturalmente incrustados unos en otros, y el lenguaje icónico refleja directamente este hecho. La naturaleza de la incrustación puede quedar aún más clara al abordar el segundo mecanismo sintáctico: la yuxtaposición. Son todas las representaciones de distintos objetos que aparecen circunstancialmente unidos en la naturaleza y también en la representación icónica.

“Si bien la incrustación se impone al autor, existe más libertad en el modo en que puede efectuar la yuxtaposición. En el espacio de un ícono, los iconemas pueden

²⁴² COLLE: 1.2.3. Ícono e iconema

ocupar variadas posiciones y las que ocupen efectivamente pueden influenciar el sentido del conjunto. Las posiciones respectivas que ocupan los iconemas yuxtapuestos conforman una configuración. De la identificación de los elementos, de su estructura y de su configuración surge el sentido del mensaje visual".²⁴³

La labor creativa del equipo de producción a nivel de los iconemas permite la "economía" de recursos en la elaboración de los íconos, determinando cuáles son los componentes necesarios para que el objeto llegue a ser reconocible. Los rasgos indispensables para este reconocimiento son llamados pertinentes y pueden estar acompañados de otros complementarios.

La identificación de los rasgos pertinentes depende en gran parte de la cultura. En este aspecto se relaciona con la dimensión del discurso: la cámara puede construir la toma a través del uso tan sólo de los rasgos pertinentes del plano buscado, si las limitaciones así lo exigen. El plano es, en sí, fruto natural de una inevitable selección, puesto que la naturaleza íntegra es irreproducible. Y esta selección es, a la postre, realizada por el Subsistema Registrador de la Representación.

Finalmente, la tecnología preserva lo captado en un material de conservación establecido: película fílmica (35 mm, 16 mm, etc), cinta de video (analógico o digital), memoria digital, etc; o bien lo "manda al aire" en las transmisiones en vivo. Ha sido la tecnología la que ha permitido que imagen y sonido puedan ser artificialmente fragmentadas, manipuladas y articuladas gracias, precisamente, a la capacidad de poder fijarlas en un soporte material.²⁴⁴

Para el caso de la *representación virtual* (animación en 3D, por ejemplo), todo lo registrado por el Subsistema Registrador coincide en un 100% con la Representación construida por el Subsistema Creador.²⁴⁵ En todos los demás casos se registra sólo una parte de la Representación (lo más conveniente); en este caso, en cambio, *lo creado constituye íntegramente lo registrado*.

Debido a que la tecnología sincroniza y unifica el registro con la conservación o emisión de la Representación, la naturaleza de este subsistema pasa desapercibida. Sin embargo, una reflexión minuciosa en este punto nos permite identificar dos procesos distintos ocurridos simultáneamente, lo que sienta la base para una consideración de la naturaleza organizacional del sistema en que se produce.

3.5. INTERACCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS

Todos los subsistemas descritos interaccionan para dar paso al sistema total al cual pertenecen: el **Sistema Enunciador Audiovisual**. Durante la etapa del registro, éste se

²⁴³ Ob. cit.: 1.3.2. *Sintaxis*

²⁴⁴ SÁNCHEZ RÍOS: 2.1. La narrativa audiovisual y el lenguaje audiovisual: formas de percepción

²⁴⁵ Ver el anexo 6.6.

manifiesta a través de la construcción, registro y conservación de la Representación.

La Representación sólo es posible gracias a que la información del Subsistema Contenido establece lo que es necesario obtener, la manera como disponer de los recursos obtenidos y/o disponibles (en el Subsistema Creador de la Representación) y la forma, tanto estética como material, de conservar esas impresiones para su uso posterior (a través del Subsistema Registrador de la Representación). Cada uno de estos subsistemas sirve de entorno a los otros, le proporciona límites y condiciones que debe aceptar: necesidades narrativas (Ss. Contenido), materiales (Ss. Creador) y/o técnicas (Ss. Registrador).²⁴⁶

Todas estas limitaciones se producen simultáneamente, creando el flujo dinámico de información que da lugar a una jerarquía, un orden dentro de este caos. La labor de dirección, al formar parte de los tres subsistemas descritos, se convierte en el natural y necesario nexo entre ellas.

De aquí nace la confusión entre enunciador y director ; y también los problemas de autoridad y autoría que pueden surgir durante (o después de) la producción. Esta confusión pretende ser simplificada al máximo cuando se personaliza un trabajo institucionalizado, organizacional y sistémico. Constituye el fundamento de las definiciones artísticas y pragmáticas de la función del director.

“La dirección de cine es un oficio. Oficio singular, pues quien lo profesa necesita para ejercerlo de la colaboración de profesionales de otros diversos oficios. Precisamente por eso se le concede el nombre de director. Con su buen oficio, el director conduce el trabajo de los demás “oficiantes”: actores, director de fotografía, operador, (...) Cada uno de ellos tiene su oficio; el del director consiste, en gran medida, en dirigirlos a todos ellos y, de tal modo, dirigir la película que se está haciendo”.²⁴⁷

La necesidad de la integración del trabajo colectivo salta a la vista. Es debido a esta necesidad por lo que, como hemos visto, la “teoría del autor” ha servido muchas veces para justificar un autoritarismo considerado como norma.

La interacción sistémica se crea porque cada subsistema interactúa con su entorno para poder cumplir con su “misión”, por lo que tiene que adecuarse y adaptarse a las condiciones que no están bajo su control, los cuales tienen su origen, generalmente, en las necesidades de los demás subsistemas. Estas adaptaciones modifican constantemente la estructura organizacional planeada (o aceptada como tácita), haciendo de cada producción un sistema total único.

En tanto sistema total, el enunciador audiovisual (durante la etapa del registro) también tiene que enfrentarse y adaptarse integralmente a su propio entorno, lo que influye en sus subsistemas constituyentes: presupuesto, plazos, uso que se le dará al producto, condiciones contractuales y laborales, contexto cultural de los espectadores,

²⁴⁶ Cabe señalar que el presupuesto siempre es un elemento de entorno del sistema total; repercute sobre todos los subsistemas independientemente de su magnitud, así se trate de cien soles o de cien millones de dólares. Puede establecer tanto un techo muy bajo como un piso muy alto; ambos representan igualmente retos a superar.

²⁴⁷ CAMINO: 13-14

etc. Estas limitaciones son aceptadas por el sistema como son, como verdades, las que le sirven para organizarse a partir de ellas: son las condiciones del entorno.

Bajo esta perspectiva total, correspondería a la dirección la función de homeostato del sistema enunciador audiovisual, encargado directamente del proceso de transformación *básico de este sistema*: la creación de una narración. Como tal, le correspondería determinar las estrategias que el sistema adoptará para mantener su viabilidad hasta el logro de la salida (el output), pues generalmente se trata de un sistema temporal. Tendría que establecer las premisas sobre las cuales se organizarán las demás: por ejemplo, si las imágenes deben guiarse por la banda sonora o viceversa; elegir una de estas opciones implica una forma de trabajo muy distinta a la otra alternativa.

Para esto, el director se encuentra presente en cada uno de los subsistemas descritos, con lo cual crea la participación simultánea de los subsistemas sin que sea necesaria la presencia de todos sus miembros: por ejemplo, basta que el director participe de la actividad del Subsistema contenido para que pueda considerarse que “están informados” tanto el Subsistema Creador como el Registrador de la Representación. Un liderazgo legítimo por parte del director sobre todos los miembros del equipo posibilita aun más esta función.

Sin embargo, en el modelo industrial descrito podemos hacer otra identificación interesante: la función cumplida por el homeostato es asumida por dos personas distintas a la vez, el director y el productor. Tal disociación crea las múltiples y conocidas situaciones de conflicto latente: roces entre ambos, minimización del rol de uno en beneficio del otro, o simplemente la aparición del director que es a la vez productor.

Esta observación deriva de una consideración sistémica: *la información del entorno* es introducida en el sistema enunciador por el productor: plazos, presupuesto, necesidades publicitarias y comerciales; en general, todas las exigencias ajenas al ámbito estricto de la realización, pero que son necesarias. Es él quien (a)porta esta información, quien realiza la importación de la neguentropía (o información) necesaria para mantener la viabilidad del sistema, traduciendo y actualizando constantemente esta información. El conflicto de poder entre productor y director se convierte así en una manifestación más del conflicto (eterno y natural) entre el entorno y el homeostato del sistema.

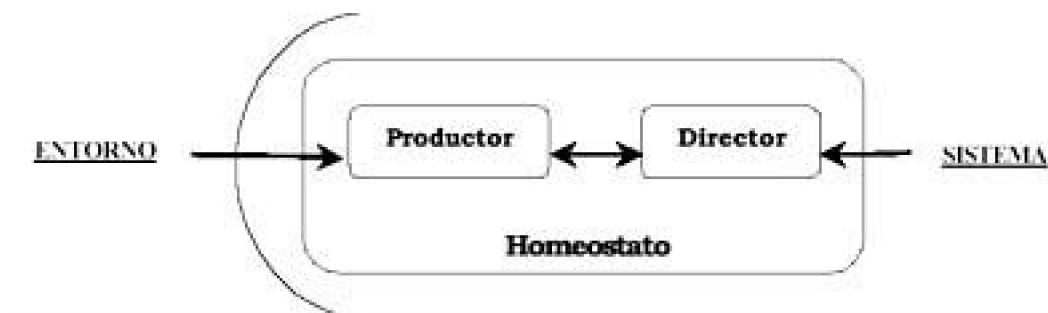


Figura 11: La función disociada del homeostato

¿Qué pasa cuando el homeostato se encuentra disociado formalmente en dos individuos? Debido a que introduce la información del entorno en el sistema, el productor

llega a ejercer y compartir el control del sistema con el encargado de dirigir el proceso de transformación básica que el sistema realiza, en este caso, el director. No hay que olvidar que, dentro del modelo industrial, el director participa sólo en la etapa de realización material del producto; el productor (o la empresa productora a la que representa) permanece haciéndose cargo de él durante el resto de “su vida útil”: la distribución y exhibición.

En el caso de las “producciones independientes” (las que no dependen de la iniciativa de una empresa mayor) las restricciones del entorno a las que el sistema debe adaptarse son previstas durante el momento de la pre-producción, y deben ser vigiladas por un miembro del sistema, para que éste se mantenga dentro de sus límites de viabilidad. Si el director asume también esta responsabilidad estaría reforzando aun más la autoridad que ya posee, pues se constituiría en portador de la información del entorno además de ser el coordinador de los subsistemas internos. Al encerrarse este sistema en torno a su homeostasia individualizada puede alejar de sí la información del entorno y toda la variabilidad que esto implica, creándose la atmósfera autoritaria y vertical basada en “una verdad revelada” (sólo al director) que muchas veces puede apreciarse en las producciones de este tipo.

Podemos considerar, entonces, que de la manera como se supere la disociación original del homeostato del sistema enunciator audiovisual depende la adecuada interacción dinámica de sus subsistemas componentes, lo que dará origen a la estructura organizacional encargada de su realización.

3.6. ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

3.6.1. EL SISTEMA ENUNCIADOR AUDIOVISUAL DURANTE LA ETAPA DE MONTAJE

A pesar de no ser el objeto de la presente investigación, caben algunos comentarios respecto a la relación que guarda la hipótesis propuesta con el montaje por compaginación, debido a la importancia de esta instancia final de la realización.

De los dos subsistemas descritos para la etapa del registro, el que se mantiene casi sin cambios, cuando llegamos a la post-producción, es el *Subsistema Contenido*. En realidad sí ha cambiado, pero sólo hasta cierto punto: sus elementos *ya no son objetivos* que pueden cambiar parcial o totalmente (incluso desaparecer) durante la etapa del registro, sino que ya han tomado corporeidad material, *ya son perceptibles*, capaces de impresionar nuestros sentidos (metros de película impresionada, espacio digital utilizado y reproducible a través de una interfaz, música almacenada en algún tipo de soporte, etc.).

Tomando en cuenta que el *Subsistema Realización* se dividía en dos subsistemas, el *Creador* y el *Registrador de la Representación*, habría que señalar que el concepto que

les da sentido a ambos, *la Representación*, ya no existe más; lo que queda en esta etapa son sus huellas, sus “recuerdos” debidamente registrados y conservados.

Con lo que se cuenta durante el montaje es con el producto de todo el sistema existente durante la realización; pero, si se quisiera hilar fino, habría que señalar que:

- ***El Subsistema Contenido continúa presente.*** Si bien sus elementos ahora tienen otra naturaleza, sigue no existiendo aún el mensaje total, integrado; éste sigue siendo intangible. En sí el “contenido” sigue siendo un objetivo, sólo que ahora las partes de ese objetivo son tangibles, y hasta cierto punto, finitas (porque ya no se pueden cambiar; hay que contar como base para la post-producción sólo con aquellas que se ha obtenido)²⁴⁸. Es más, el contenido final aún puede variar, pues el orden y la duración de la disposición de los elementos disponibles puede cambiar totalmente el significado final; si bien dentro de límites ahora más estrechos, éste aún sigue siendo variable.
- ***El Subsistema Realización llegó evidentemente a desdoblarse.*** Considerando que la Representación ya no existe más materialmente (sólo los registros hechos de él), podríamos establecer que el *Subsistema Creador de la Representación* efectivamente ha desaparecido; pero del *Subsistema Registrador de la Representación* tenemos todavía algo: las tomas realizadas y disponibles. Si bien éstas son el producto de la interacción de todo el Subsistema de Realización, estrictamente hablando son originadas directamente por el Registrador (con la participación del instrumento tecnológico de registro y conservación utilizado, según sus especificaciones y formato).

Para la etapa del montaje, entonces, contaríamos con el permanente Subsistema Contenido y con los productos del Subsistema Registrador de la Representación. En otro plano conceptual, la interacción se da entre el montajista y el director. Si hemos establecido que el director coordina todos los subsistemas del rodaje (y de ahí su importancia), vemos que continúa coordinando durante el montaje. ¿Qué o a qué instancias narrativas coordina, en el plano teórico?

Si denomináramos tentativamente “narrador final” al sistema surgido durante el montaje, en él participarían el Subsistema Contenido y un subsistema encargado de seleccionar las tomas disponibles bajo criterios de duración, ritmo y pertinencia (aspectos presentes ya en el Subsistema Contenido). Estas tareas serían asumidas por el montajista o por la persona encargada de esta operación, quien también puede ser el director. Considerando lo señalado acerca de la subsistente variabilidad que tiene el contenido en esta etapa, surgiría la explicación de la importancia que se le atribuye (razón por la cual es generalmente asumida por quien tiene la responsabilidad final del producto: el director o el productor), pues puede alterar todo lo hecho hasta ese momento (para bien o para mal).²⁴⁹ En este punto las amplias posibilidades de la narrativa audiovisual son claras, y quien la realice subraya su importancia al dar forma final a todo el proceso productivo.

²⁴⁸ Dependiendo de la tecnología y del presupuesto disponible, esto sigue siendo generalmente verdad.

²⁴⁹ La importancia de la coordinación de ambos (como participantes del homeostato del sistema) queda subrayada.

Quizás en esta consideración esté la tan mencionada influencia de la narrativa y la semiótica tanto en el proceso integral como en la jerarquía de la producción audiovisual: la importancia del montaje, tanto en el plano material como en el narrativo.

Finalmente, la narración, bajo todas sus formas y a través de cualquier medio, consistiría en una manifestación más del fenómeno general de la organización.

3.6.2. LA TEORÍA DEL MOSTRADOR Y EL NARRADOR

Con el fin de comparar lo enunciado aquí con otras investigaciones, citaremos aquí una observación cercana a nuestro punto de vista, encontrada en la bibliografía disponible. En *“El relato cinematográfico”*, de André Gaudreault y François Jost, se puede encontrar la **Teoría del mostrador y el narrador**, la cual también propone un modelo de comprensión del rodaje desde el punto de vista racional y teórico, la cual llega a tomar en cuenta algunas consideraciones igualmente recogidas aquí.²⁵⁰

“En la medida en que el proceso fílmico implica una cierta forma de articulación de diversas operaciones de significación (la puesta en escena, el encuadre, el montaje), también es posible forjar un “sistema de relato” que tenga en cuenta lo que se ha dado en llamar “proceso de discursivización fílmica” (Gaudreault, “Du littéraire au filmique. Système du récit”. París. Méridiens Klincksieck, 1988: 119). Esta hipótesis se basa en las diversas operaciones necesarias para la confección material de una película, en las diversas manifestaciones a las que se debe dedicar la instancia responsable de la producción de una película, e identifica dos capas superpuestas de “narratividad”. La primera de estas capas, resultado del trabajo conjunto de la puesta en escena y del encuadre, se limitaría a lo que se ha convenido en llamar la mostración. Emanaría de una primera forma de articulación cinematográfica, la articulación entre fotograma y fotograma, que es la base misma del procedimiento del cinematógrafo y, que permite la presentación en un continuo, sobre la tela de la pantalla, de una serie de cuadros fotográficos sucesivos (los fotogramas). Una vez articuladas unas con otras, estas unidades de primer nivel que son los fotogramas proporcionan la ilusión del movimiento continuo y dan lugar a esas unidades de segundo nivel que son los planos. La segunda capa de narratividad, de nivel superior a la mostración, equivale, según esta hipótesis, a la narración, aunque sólo fuera en virtud de sus mayores posibilidades de modulación temporal. Por su parte, de esta actividad de encadenamiento que es el montaje emanaría ese proceso al que han terminado, en un segundo tiempo (es decir, tras el descubrimiento del procedimiento del cinematógrafo), por dedicarse los cineastas para relatar sus historias. Esta segunda capa de narratividad se apoyaría así sobre una segunda forma de articulación cinematográfica: la articulación entre plano y plano. Estas dos capas de narratividad presupondrían la existencia de, al menos, dos instancias diferentes, el mostrador y el narrador, que serían respectivamente responsables de cada una de ellas. Así, para llegar a producir un relato fílmico pluri-puntual, se tendría que recurrir primero a un mostrador que sería la instancia responsable, en el momento del rodaje, del acabado de esa multitud de

²⁵⁰ GAUDREULT: 63-64. Las cursivas y negritas son nuestras.

“microrrelatos” que son los planos. Intervendría luego el narrador fílmico que, recogiendo esos microrrelatos inscribiría mediante el montaje su propio recorrido de lectura, resultante de la mirada que hubiera fijado primero sobre esta primera instancia narrativa que son los planos. En un nivel superior, la “voz” de estas dos instancias estaría, de hecho, modulada y regulada por esa instancia fundamental que sería entonces el “mega narrador fílmico”, responsable del “megarrelato” que es la película”.

Esto da lugar al siguiente esquema:

MEGA NARRADOR (Gran imaginador)	
MOSTRADOR FÍLMICO	NARRADOR FÍLMICO
Rodaje	Montaje
Articulación de fotograma en fotograma.	Articulación de plano en plano.
Unipuntualidad.	Pluripuntualidad.

Esta extensa mención es necesaria para establecer algunas diferencias formales entre esta teoría y la que es materia de la presente investigación:

Se plantea una teoría basada fuertemente en el soporte cinematográfico, al hacer referencia explícita a los fotogramas constituyentes de la primera articulación. Otros formatos audiovisuales no trabajan con fotogramas discretos y reconocibles como los del cine.²⁵¹ La teoría del enunciador sistémico sí pretende considerar a los otros formatos existentes.

- Existe el postulado de una sucesión de momentos, y de niveles de narratividad, correspondientes a una primera *mostración* y una posterior *narración*. Esta narratividad se debe a la operación general que el montaje realiza, ya sea por composición (en el caso de la *mostración*) y por compaginación (en el caso de la *narración*). Si bien ambas corresponden a dos etapas naturalmente sucesivas, consideramos que varios aspectos narrativos se encuentran presentes permanentemente, gracias a la definición amplia de montaje.
- Si bien es posterior la operación de montaje como formación final del sentido, los criterios narrativos presentes en él también lo están desde los aspectos iniciales del proceso como el casting, la elección de locaciones, vestuario, interpretación, etc.

Ambas teorías parten de las observaciones proporcionadas por la teoría narrativa, considerando el trabajo de rodaje y el de montaje (por compaginación, en nuestro caso) como de distinta naturaleza, pero pertenecientes a un mismo proceso macro, siendo cada una responsabilidad de distintas instancias. El “mostrador fílmico” cumple las funciones establecidas por nosotros al Sistema Enunciador Audiovisual. Este sistema se supedita a las necesidades de un ente mayor, un suprasistema, el cual considera al producto *como*

²⁵¹ La televisión trabaja con los barridos entrelazados consecutivos de dos 2 semi-imágenes (BOSCO: 3.Velocidad de repetición de las imágenes); la animación digital trabaja con imágenes relacionadas con la duración real de un movimiento, independientemente de los cuadros por segundo con que será exhibido (ELLIOT: 29). El fotograma tiene implícita una unidad visual concreta y un ritmo de exhibición (24 por segundo).

un artículo comercial de larga vida, para el cual su realización es sólo su nacimiento. En cambio, el “mega-narrador fílmico”, que relaciona los aspectos narrativos pertenecientes al “narrador fílmico” con las operaciones técnicas del “mostrador”, tiene una clara naturaleza discursiva.

Una observación final acerca del **presupuesto**. Su importancia haría suponer que éste constituye un subsistema aparte. Sin embargo, consideramos que el presupuesto *se convierte en los elementos de los subsistemas descritos*. ¿De qué nos serviría grabar una bolsa llena de dinero? Necesariamente el presupuesto tiene que traducirse en cosas, recursos, bienes y/o servicios. Por esto no constituye un sistema independiente: porque se encuentra (re)traducido en todo el sistema. No hay que olvidar que, finalmente, el dinero es también una traducción convencional de las características o del valor de bienes y/o servicios existentes.

IV. IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA ENUNCIADOR AUDIOVISUAL

¿Existe alguna cosa inherente a la producción de las películas –industria que se admite como un gran negocio y como un arte popular– que motive y haga inevitable el sistema actual? Hay suficiente número de aberraciones en el sistema como para contestar: no.

Hortense Powdermaker

Para poner en evidencia un ente sistémico como el Sistema Enunciador Audiovisual es necesario hacer uso de metodologías apropiadas, las cuales deberán tener en cuenta el carácter emergente de las características del sistema bajo estudio (y no las consideraran como dadas de antemano). Para esto, deberá ponerse bajo estudio una realización audiovisual, en la cual el investigador ejercerá una observación bajo dos condiciones: que ésta sea participativa (como lo exige una producción audiovisual) y que, al mismo tiempo, no altere la organización surgida o establecida.

4.1. EL CASO BAJO ESTUDIO: EL VIDEO DE LA ONG “KALLPA”

La ONG “Kallpa” realizó durante el año 2001 dos videos de corte instructivo-ilustrativo,

referentes a la prevención de conductas de riesgo relacionadas con la salud sexual y reproductiva en jóvenes y adolescentes. Estos videos formaban parte de la estrategia “Discosida”, la cual exponía este tema a través de diferentes materiales y medios en colegios ubicados en el cono sur de Lima, y tenía como público objetivo a los escolares adolescentes de 3º, 4º y 5º año de educación secundaria. La exposición ocurría dentro de un ambiente construido dentro del colegio, una carpa cuyo interior asemejaba una discoteca.

Luego de un tiempo de aplicada la estrategia “Discosida”, se vio la necesidad de contar con un video original que acompañe más apropiadamente la charla informativa de la estrategia, puesto que hasta entonces se trabajaba con material producido por otras instituciones. Para esto se convocó a algunas personas para participar en el planeamiento y realización de la primera producción de material audiovisual propio. Los dos videos mencionados tienen su origen en esta circunstancia.

Los participantes de la realización de estos videos fueron:

- Estela Solís Montoya, obstetriz, responsable de la estrategia “Discosida” de Kallpa.
- Richar Osorio Tomás, psicólogo, miembro de la estrategia “Discosida” de Kallpa.
- Aurora Polanco Sueldo, obstetriz, miembro de la estrategia “Discosida” de Kallpa.
- Ronald Malca, estudiante de Escuela Nacional Superior de Arte Dramático
- Marilyn García, estudiante de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.
- Joseph Carhuaz, estudiante de la Escuela de Comunicación Social de la UNMSM, especialidad de producción audiovisual.
- Y el autor de la presente investigación, egresado de la Escuela de Comunicación social de la UNMSM, de la especialidad de producción audiovisual.

La presente investigación se centra en la realización del segundo video, cuya grabación se realizó el día 5 de mayo del 2001. La estructura de este video, al igual que el primero, consistió de tres tomas:

- La primera y más larga (aproximadamente 5 minutos) es una toma secuencia en la que se presenta a los protagonistas, una pareja de adolescentes, en la casa de ella, estudiando. De repente, ella le propone tener relaciones sexuales, a lo que él responde con cautela debido a que la proposición no incluye el uso de un preservativo.
- La segunda contiene un primer final opcional, en el cual él finalmente rechaza la propuesta debido a que no van a tener con qué protegerse (1 minuto).
- La tercera contiene el segundo final opcional, en el cual él acepta sólo si se protegen adecuadamente, para lo cual ella trae un preservativo que había en su casa (1 minuto).

Se llegó al día de grabación sin un texto formal, un guión literario o técnico que determinara el trabajo a realizar. Esto debido a los buenos resultados obtenidos en el video anterior, realizado de esta manera. El objetivo de esto era conseguir la

espontaneidad de los actores, espontaneidad que otorgaría el realismo que se requería para llegar eficientemente al público objetivo, los adolescentes de los colegios del cono sur, interiorizando así en ellos el que son sujetos de riesgo de contagio de enfermedades de transmisión sexual (ETS).

Del primer video también se conservó la siguiente disposición informal de las responsabilidades:

- Estela Solís, Richar Osorio y Aurora Polanco, miembros de la estrategia “Discosida” de Kallpa, supervisarían todo el trabajo a realizarse.
- Joseph Carhuaz y Julio Salazar, asesorarían y llevarían a cabo la ejecución técnica de los instrumentos a utilizar.
- Ronald Malca y Marilyn García, protagonizarían también el segundo video.

Para el registro se utilizó una cámara Sony de 8mm, algo grande y sin batería, con micrófono incorporado. La iluminación artificial disponible consistía en una luz halógena de 1000 w, sin soporte. La escenografía consistía en el sillón donde sucederían los hechos entre los actores. Se adoptó la cámara estática, colocada para aparentar estar oculta, a la usanza de los denominados “vladivideos” en boga por esas fechas (siempre con el objetivo de conseguir realismo).

El uso de tomas-secuencia en ambos videos se debía a la intención de reducir el costo de la edición digital el trabajo. El presupuesto disponible sólo permitía un número limitado de alquiler de horas de edición, por lo que la alternativa de las tomas continuas permitía superar los costos que hubieran resultado de la compaginación de numerosos planos.

Finalmente, cabe señalar que este segundo video realizado no alcanzó a tener el éxito narrativo del primero, el cual (hasta donde se tiene noticia) continua utilizándose dentro de la referida estrategia.

4.2. LA METODOLOGÍA DE WILSON ²⁵²

La identificación del Sistema Enunciador Audiovisual, a través de metodologías propias del pensamiento sistémico, requiere de la aplicación de los conceptos epistemológicos de *constructivismo* y *observación de segundo orden*. ²⁵³

El **constructivismo**, al igual que otras corrientes de pensamiento, establece que *ninguna observación es independiente del observador que la realiza*. Es a través de la subjetividad de éste (por más minimizada que se encuentre) que se llega a la enunciación de una observación de la realidad. Entonces *el* observador co-construye la realidad al

²⁵²

La presente metodología se ha recogido de RODRÍGUEZ ULLOA: 96

²⁵³

Ver anexos 6.1.3. y 6.1.4.

observarla, reorganizándola bajo sus propios criterios de distinción, para poder enunciarla o describirla. La capacidad de la observación no puede superar la de su observador; el sistema observador no puede ir más allá de sus propias posibilidades, por lo cual otorga a lo logrado la categoría de realidad. De esta manera, la realidad y el entorno de un sistema son determinadas por el propio sistema.

Como consecuencia de esto, la **observación de segundo orden** propone *observar a los observadores*. Al realizar esto se tendrá en perspectiva no sólo al fenómeno bajo estudio, sino también a sus observadores y a los parámetros que utilizan para llevarlo a cabo. Aquello que no es identificado por los primeros observadores puede ser una característica emergente del sistema, la cual pasa desapercibida para sus usuarios. El observador de segundo orden puede tenerla en cuenta, obteniendo un panorama mayor del fenómeno bajo estudio.

Una de estas metodologías, apropiadas para la investigación sistémica, es la **Metodología de Wilson**, producto de un trabajo de investigación y asesoría brindado a la compañía British Airways en el marco del trabajo de *Investigación por la Acción*, emprendido por los investigadores del Departamento de Sistemas de la Universidad de Lancaster, Inglaterra, encabezados por Brian Wilson.

Esta metodología nace de una derivación realizada a partir de la Metodología de Sistemas Blandos (MSB) desarrollada por Peter Checkland. El Ing. Ricardo Rodríguez Ulloa, Presidente del Instituto Andino de Sistemas, la describió de la siguiente manera durante la presentación de un evento académico:

“La Soft Systems Methodology (SSM; en inglés, o Metodología de Sistemas Blandos) es un desarrollo intelectual que se enmarca en el contexto de lo que se conoce como Movimiento de Sistemas, también denominado Enfoque Sistémico o La Sistémica. Esta innovadora Metodología fue diseñada en la universidad inglesa de Lancaster, tras pacientes trabajos de investigación y aplicación que se desarrollaron a lo largo de veinticinco años. La SSM es una de las metodologías más conocidas en el mundo de la gestión estratégica de las organizaciones, siendo organizaciones de talla mundial como la Shell, Imperial Chemical Inc (ICI), Ford Motor Co., British Petroleum (BP), entre otras, las que la han aplicado para el logro de diversos cambios de índole estratégico y humano dentro de sus propias estructuras. Así, la SSM ha logrado revolucionar los conceptos en los que se fundaban las metodologías tradicionales dedicadas al estudio de las organizaciones humanas. Quienes dominan esta Metodología conciben las cosas del mundo como totalidades. Esta concepción global les permite comprender la complejidad existente en el mundo real, tanto del sistema como del entorno circundante a él. Lejos de fragmentar la realidad o de abordarla con simpleza reduccionista, el enfoque sistémico practicado en la SSM atiende al estudio de las redes de relaciones que conforman numerosos factores de un sistema, tomando muy en cuenta la intensidad con que dichos elementos se comunican unos a otros, al integrar una estructura organizacional determinada. Desde el enfoque tradicional, la situación que vive nuestro país, por ejemplo, puede ser vista como un problema meramente económico; sin embargo, desde la perspectiva de sistemas tendrían que considerarse no solamente las variables económicas sino también las políticas, sociales,

*tecnológicas, la tradición histórica y los factores culturales entre otros, lo cual permitiría sacar conclusiones basadas en la síntesis de la conjunción de dichas variables, no captadas por el enfoque tradicional. Resulta evidente que tras identificar las variables, habría que estudiar su interacción, es decir, las determinaciones y dependencias que configuran una situación. Sólo tras evaluar el impacto global que poseen, se estaría en condiciones de comprender la situación y adoptar acciones adecuadas. (...) viendo a la organización como un ente integrado, conformado por partes que se interrelacionan entre sí, y que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir, a nivel humano, de recursos y procesos y a nivel estratégico, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo".*²⁵⁴

La MSB, acorde con la problemología sistémica,²⁵⁵ inicia su labor identificando la situación-problema, para después, a partir de las imágenes que de él tengan sus participantes (guiados por el analista de sistemas) proponer alternativas de cambio que permitan llegar a una solución. Wilson utiliza los cuatro primeros pasos de la MSB para lograr una definición válida del sistema; la innovación de su propuesta consiste en que a partir de esta definición emprende la estructuración del **sistema de información**. Éste otorga integridad a la organización bajo estudio al establecer *los canales a través de los cuales fluye la información*, la cual es necesaria para la realización de todos los procesos de transformación del sistema. La disposición de tales canales determina la estructura adoptada por el sistema, dentro de los límites que su organización nominable le permite.

256

Las soluciones ofrecidas por la ciencia positivista ante los problemas que le son planteados parten de una premisa tácita: el problema aparecía ya identificado, definido de antemano.²⁵⁷ Sin embargo, el debate epistemológico sistémico sostiene que *los problemas no se encuentran en la naturaleza, más bien es necesario identificarlos apropiadamente*. Sólo a partir de una acertada identificación del problema será posible plantear una solución para el mismo.

Peter Checkland estableció a partir de esto una división de las situaciones-problema: los **problemas duros** (en los que el problema se define con claridad), generalmente pertenecientes a las ciencias físicas; y los **problemas blandos** (en los que el problema no se encuentra en la naturaleza sino en la visión que tienen de ella los analistas o los que viven una situación determinada), pertenecientes al ámbito de las ciencias sociales.

Cada uno de estos tipos de problemas requiere de una metodología especial. La Metodología de Sistemas Blandos (MSB) parte de *la identificación del problema por los*

²⁵⁴ <http://www.concytec.gob.pe/ias/cur2k1/se082k1.htm#Introducción>

²⁵⁵ Ver anexo 6.2.

²⁵⁶ No olvidar las definiciones de organización y estructura descritas en 2.3.3.a.

²⁵⁷ Ver anexo 6.2: La problemología como actitud sistémica

mismos protagonistas del sistema. A partir de esta primera identificación, la Metodología de Wilson identifica *una estructura de canales de información* necesaria para conocer el sistema y/o para diseñar uno aún inexistente.

La Metodología de Wilson recurre a *las observaciones subjetivas* de cada uno de los integrantes del sistema bajo estudio. En ésta no tiene cabida la noción de “tal persona está equivocada”, pues aunque uno de los miembros no compartiera la visión del resto del equipo, actuará en el sistema de acuerdo con su propia visión, con lo que él cree o entiende y no necesariamente con lo que debería ser “lo correcto”. De esta manera se mantiene la coherencia con el constructivismo sistémico.

De igual manera, para superar las deficiencias del subjetivismo acérrimo, la metodología de Wilson recurre a la observación de segundo orden: la observación de observadores. El investigador se coloca en posición de apreciar las observaciones del resto de miembros del sistema, logrando así escaparse de los marcos de referencia que éstos utilizan (sin olvidarlos, pues constituyen parte integrante de la observación) para llegar a una visión más rica y dinámica del sistema bajo estudio.

Con el fin de contribuir con la claridad de la presente exposición, los detalles de la aplicación de esta metodología se encuentran en el anexo 6.3. En dicha sección se encuentra desarrollada extensamente la metodología utilizada, la cual hace uso de, por ejemplo, numerosos cuadros que contienen los resultados de las entrevistas realizadas. En la presente sección desarrollaremos un resumen de esta aplicación, resaltando lo más saltante que de ésta se obtiene en beneficio de nuestra investigación.

Para esto, a continuación señalaremos los tres aspectos más significativos del desarrollo de este instrumento de investigación: el modelo del sistema, el establecimiento de las categorías de información, y la adaptación final de la metodología realizada para el presente estudio.

4.2.1. EL MODELO DEL SISTEMA

Como ya se ha señalado, la Metodología de Wilson se inicia con lo obtenido por la Metodología de Sistemas Blandos, más precisamente, con sus cuatro primeros pasos. Éstos permiten al investigador elaborar un modelo del sistema, debidamente confirmado y validado, del cual se desprenden dos conceptos importantes: la Definición Básica del sistema (que coincide con nuestro concepto de *organización*) y el Modelo Conceptual del sistema (que, a su vez, coincide con nuestro concepto de *estructura*).²⁵⁸

Tras haber obtenido ambos conceptos puede definirse al sistema según lo que hace (la Definición Básica) y según cómo lo hace (el Modelo Conceptual). Cuando la MSB se aplica sobre un equipo de trabajo puede no sólo servir para identificar la naturaleza del problema organizacional que les aqueja, sino también para proponer una solución acorde con la visión conjunta que su uso implica.

En la presente investigación, de cada entrevista realizada a los miembros del equipo de producción se pudo desprender un modelo del sistema. Estos modelos presentaron

²⁵⁸ Ver 2.3.3. Propiedades de los sistemas; a. Estructura

diferencias no muy excesivas, las cuales, sin embargo, indicaron diferentes distribuciones de autoridad (modelos conceptuales) e inclusive diferentes descripciones acerca de la naturaleza del trabajo realizado (definiciones básicas).²⁵⁹

Teniendo diferentes versiones acerca de un mismo sistema (proporcionadas por sus propios integrantes), la manera de relacionarlas pasa por el uso de un patrón común, identificable y, para efectos de la presente investigación, relacionado con la hipótesis del sistema enunciador audiovisual, como veremos a continuación.

4.2.2. LAS CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN

El uso de Categorías de Información es lo que ha otorgado unidad a las entrevistas realizadas. Los participantes pueden relacionarse a través de las líneas de autoridad que los vinculan, es decir, la estructura jerárquica. Sin embargo, es precisamente la disposición de esta jerarquía lo que difiere de una visión a otra. Entonces, más que por *el camino que recorre la información* que utilizan, conviene articular estos diferentes enfoques a través de *la clase de información* que intercambian.

Es posible suponer que cada nivel de la jerarquía procesa un tipo de información diferente; sin embargo, no siempre se puede afirmar esto categóricamente. Para superar esta posibilidad, el uso de categorías de información enfoca el análisis *en lo cualitativo de la información intercambiada*, más que en la identificación a priori de su origen o destino.

Una Categoría de Información es *una familia de datos que tienen algo en común*. El contenido de cada Categoría de Información es definido por el analista. El requisito único es que debe evitarse la duplicación de datos entre los que son manejados por la organización. El nivel de resolución (o mayor desglose) de cada categoría depende de la utilidad que ésta tenga para cada situación específica.

Para esto, se definieron algunas Categorías de Información (C.I.) *por ser consideradas propias de la actividad de producción*, a partir de las cuales se podrá identificar la presencia o la actividad de los subsistemas establecidos en la hipótesis.

²⁵⁹ Lo diferente no llegó a significar opuesto.

Nº	Siglas	Nombre y Descripción	Subsistema
C.I. 1	CNT	CONTENIDO Lo que debe dar a entender la escena a grabar.	Subsistema Contenido
C.I. 2	TXT	TEXTO Lo que los actores dicen exactamente.	
C.I. 3	CRT	CARACTERIZACIÓN La apariencia visual de los intérpretes en la pantalla.	Subsistema Creador de la Representación
C.I. 4	ESC	ESCENARIO Las características del decorado participante en el encuadre.	
C.I. 5	ILM	ILUMINACIÓN Alteración de la iluminación existente en el escenario.	
C.I. 6	ENC	ENCUADRE Incorporación de elementos en el encuadre.	Subsistema Registrador de la Representación
C.I. 7	EMI	EVALUACIÓN DE LA TOMA REALIZADA Aprobación o desaprobación de la toma realizada, e en realización.	

Tabla 1: Categorías de Información relacionadas con la hipótesis

En la tabla 1, las categorías de información establecidas aparecen relacionadas con cada uno de los subsistemas del Sistema Enunciador Audiovisual planteados en nuestra hipótesis.

Al **subsistema Contenido**, encargado de aportar la información necesaria para la realización íntegra del producto, pertenecen las dos primeras categorías de información:

La categoría **Contenido (CNT)** hace referencia a *lo que debe dar a entender de manera global* lo registrado: la intención, el objetivo comunicacional, independientemente de la manera como éste se llegue a concretar. Es a este nivel al que llegan la mayor parte de las personas o instituciones que encargan la realización de producciones audiovisuales: conocen el mensaje global que buscan o necesitan, pero no exactamente en detalle.

La categoría **Texto (TXT)** se refiere sólo a lo que los actores *dicen verbalmente*. Este punto tiene una gran importancia cuando recordamos una de las más conocidas recomendaciones que se hacen a los estudiantes de teatro: “mientras recuerden su letra, no tendrán mayores problemas”. En efecto, la existencia de diálogos debidamente memorizados facilita enormemente el trabajo cuando la producción se realiza con intérpretes informales o novatos, personas cuya participación resulta conveniente para la producción, sea por razones comerciales o por escasez de recursos, más allá de su capacidad interpretativa. Lo contrario significaría confiar en la capacidad de improvisación de los intérpretes, lo cual demanda en éstos capacidad y experiencia. En este caso, tal improvisación tendería a elevar la calidad del contenido propuesto no sólo a nivel del texto, sino también en la expresividad extra-textual (expresividad y cadencia corporal, gestualidad, etc.).

Al **subsistema Creador de la Representación** pertenecen las siguientes tres categorías:

La categoría **caracterización (CRT)** incluye todo lo relacionado con el aspecto perceptible de los intérpretes: el vestuario, el maquillaje, los disfraces, etc. Al ser la

humanización de las relaciones entre los personajes un aspecto tan importante para la narración, la apariencia visual de los intérpretes ayuda a establecer una (en lo posible) inmediata conceptualización de éstos, lo cual facilita al espectador el reconocer la situación representada y el ubicar en ella al personaje.

La categoría **escenario (ESC)** contiene información referente al decorado o a la locación, según se trate de una obra de ficción o no. Cabe resaltar aquí nuevamente la cada vez más reconocida labor del *diseñador de producción*, la cual consiste en hacer que la ambientación percibible colabore al máximo con la narración. Al igual que la caracterización, esto agiliza la decodificación del espectador, muchas veces realizada inconscientemente.

La categoría **iluminación (ILM)** resulta particular. Su apreciación requiere previamente de la identificación de dos circunstancias sucesivas, relacionadas con las características de la tecnología utilizada:

1. Los equipos de registro visual requieren de un mínimo nivel de luminosidad para poder funcionar apropiadamente.
2. La iluminación aplicada sobre el escenario no sólo cubre este nivel, sino que diseña una combinación de luces, sombras y texturas que pueden resultar significativas, portadoras de significado.

Como ambos momentos ocurren simultáneamente, pasan desapercibidos. Cuando la iluminación cumple con lo primero, forma parte del subsistema Creación, pues colabora con que la representación sea visible a la cámara: la crea haciéndola visualmente perceptible y registrable. Cuando cumple con lo segundo, actúa de manera conjunta con la cámara en la creación del encuadre. Esta es una dicotomía que retomaremos más adelante.

Finalmente, al **subsistema Registrador de la representación** pertenecen las dos últimas categorías:

La categoría **encuadre (ENC)** recoge la definición de este término: el encuadre es creado por la cámara en el momento del registro, no antes, para lo cual *selecciona* una parte de lo reconstruido frente a ella, pues no puede registrarlo todo. Esta selección *posee características visuales especiales* (textura de las superficies, esquemas lumínicos en los actores, bordes y contornos, separación del fondo, etc.) *debido a la cámara*: su posición con respecto a las luces y a los objetos registrados, desplazamiento, velocidad del registro, características del soporte utilizado, etc. Esta selección finalmente constituye la toma, para después poder ser considerada un plano del producto final.

La categoría **evaluación de la toma registrada (EVL)** contiene la información que indica si lo obtenido es lo buscado, lo cual sólo se puede determinar después de realizado su registro. Es, literalmente, la retroalimentación necesaria para que el sistema mejore su proceso de transformación. Obviamente, es propia de la etapa de producción; la pre-producción supone siempre el logro de la toma planificada.

Estas son las categorías de información que se utilizarán *para relacionar lo obtenido de cada entrevista*, tras lo cual se determinará como fluía esta información dentro del sistema. Es posible desagregar aún más cada una de estas categorías, pero la cantidad

de información que se tendría que manejar se multiplicaría hasta acercarla a lo inmanejable.

4.2.3. ADAPTACIÓN FINAL DE LA METODOLOGÍA

El uso de la metodología de Wilson conlleva al empleo de la denominada Cruz de Malta, una herramienta que permite relacionar las categorías de información con dos grupos de elementos del sistema bajo estudio: los subsistemas que *institucionalizadamente* forman parte de la organización, y los que forman parte de la organización *a partir de los puntos de vista de sus miembros*. La forma gráfica de la Cruz de Malta facilita la apreciación de estas relaciones.



Tabla 2: La Cruz de Malta

- El cuadrante superior o Norte contiene las Actividades del Modelo de Tarea Primaria Confirmado y Validado (MTPCV), el cual hace referencia al modelo del sistema creado a partir de la perspectiva de cada uno de sus miembros, a partir de la apreciación que ellos tienen acerca de “cómo realmente se hacen las cosas”. Las actividades se refieren a las labores que son necesarias para cumplir con el proceso de transformación que el sistema realiza.
- El cuadrante inferior o Sur contiene los Procedimientos de Procesamiento de Información (PPI) ya existentes en la organización *de manera institucionalizada* (departamentos, divisiones, etc.). Éstos pueden coincidir o no con los expresados en el cuadrante norte.
- A ambos lados (cuadrantes Oeste y Este) se encuentran *las categorías de información* que se utilizan para el análisis. Las del cuadrante Oeste sirven de entrada tanto a las actividades del cuadrante Norte como a los procedimientos del cuadrante Sur; el cuadrante Este contiene la información de salida de los cuadrantes

Norte y Sur. Como puede apreciarse, la misma categoría de información puede presentarse como salida y como entrada.

El análisis se realiza “siguiendo la pista” de la información que circula tanto en la organización ya jerarquizada (cuadrante Sur) como en el modelo creado a partir de la perspectiva de sus miembros (cuadrante Norte).

El la tabla 2 podemos apreciar, a manera de ejemplo, que la categoría de información 1 sirve de entrada tanto a las actividades 1 y 3 (cuadrante Norte) como al PPI 2 (cuadrante Sur). Puede deducirse a partir de esto que, mientras la organización institucionalizada procesa esa información a través de un solo subsistema (una división o departamento), el modelo surgido de la propia actividad procesa esa información a través de dos actividades. El PPI 1 podría entonces estar realizando, en la práctica, dos actividades, aun cuando sobre el papel sólo deba realizar una.

Debido a que de cada entrevista se obtuvo un modelo distinto (lo que implica una definición básica y un modelo conceptual diferentes), era necesario combinarlos para obtener un cuadro unificado (ver anexo 4). La elaboración de este cuadro combinado debía tomar en cuenta algunos aspectos:

- La Cruz de Malta descrita en la figura 4.2.3-1 considera simultáneamente al sistema como un modelo de relaciones emergentes reales (en el presente) y como una organización institucionalizada (hacia el futuro): esta última puede ser optimizada a partir la confrontación con dicho modelo. La producción audiovisual bajo estudio, en cambio, es considerada como un sistema temporal, un proyecto finito. Los resultados del presente estudio no iban a mejorar al sistema estudiado, pues éste dejó de existir.
- Se trata, entonces, de identificar la estructura organizacional que adoptaron los miembros del sistema. Éstos, al ser sólo siete, pueden ser considerados cada uno como un PPI (procedimiento de procesamiento de información), lo cual nos permitiría *utilizar solamente el cuadrante sur de la Cruz de Malta*.
- Por otra parte, siendo las categorías de información nuestro instrumento para identificar la hipótesis, la disposición gráfica del cuadro debería subrayar su importancia, por lo que convenía colocar las categorías de información en el cuadrante superior, y reacomodar a los miembros del sistema a ambos lados del cuadro, para poder apreciar así los procesos de emisión y recepción de la información intercambiada por ellos.

De esta manera, se obtiene un cuadro en el que los subsistemas planteados en la hipótesis podrán apreciarse en relación con la información intercambiada entre sus miembros.

ESTRUCTURAS DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL: LA ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA COMO SUJETO PRODUCTOR Y ENUNCIADOR DEL DISCURSO AUDIOVISUAL.

				X	X	X	EVL	X	X	X						
		X	X				ENC	X	X	X					X	X
		X	X	X	X	X	ILM									
		X	X				ESC	X	X	X					X	X
X	X	X	X	X	X	X	CRT	X	X	X					X	X
X	X			X	X	X	TXT								X	X
X	X	X	X	X	X	X	CNT	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marilyn García Ronald Malca Julio Salazar Joseph Carhuaz Aurora Polanco Richar Osorio Estela Solis → <u>Categorías de Información</u> ← Emisión Recepción → Estela Solis Richar Osorio Aurora Polanco Joseph Carhuaz Julio Salazar Ronald Malca Marilyn García																

Tabla 3: Cuadro de resultados conjuntos

La parte izquierda del cuadro representa a los emisores de la información; la derecha, a los receptores de la misma. La columna central contiene a las categorías de información divididas según el subsistema al que pertenecen (de arriba hacia abajo): Registrador de la representación, Creador de la representación y Contenido. Más que un organigrama, representa la forma como se relacionaban los miembros del sistema a través de la información que emitían o recibían.

Considerando que, en términos sistémicos, son miembros de un subsistema aquellos elementos que producen la información del subsistema, tendremos los siguientes resultados, basados en el lado izquierdo del cuadro:

Integrantes del Sistema	Sistema Enunciador Audiovisual		
	Subsistema Contenido	Subsistema Realización	
		Creador de la Representación	Registrador de la Representación
Estela Solis	X	X	X
Richar Osorio	X	X	X
Aurora Polanco	X	X	X
Joseph Carhuaz	X	X	X
Julio Salazar	X	X	X
Ronald Malca	X	X	
Marilyn García	X	X	

Tabla 4: Identificación de los miembros de los subsistemas

Todos los miembros pertenecían simultáneamente a los subsistemas Contenido y al Creador de la representación. Del subsistema Registrador de la representación, en cambio, fueron excluidos los dos intérpretes. No participaban de las decisiones referentes al encuadre ni de la evaluación de la toma realizada.

Ahora, en un segundo cuadro será considerado el destino de la información producida por cada subsistema, con el fin de establecer la relación entre ellos. Para esto se hará uso, esta vez, del lado derecho del cuadro de resultados conjuntos.

Integrantes del Sistema	Sistema Enunciador Audiovisual		
	Subsistema Contenido	Subsistema Realización	
		Creador de la Representación	Registrador de la Representación
Estela Solís	X	X	X
Richar Osorio	X	X	X
Aurora Polanco	X	X	X
Joseph Carhuaz	X		
Julio Salazar	X		
Ronald Malca	X	X	X
Marilyn García	X	X	X

Tabla 5: Destino de la información de cada subsistema

Se puede apreciar que existía un masivo intercambio de información, considerando las identificaciones establecidas en el anterior cuadro. Sin embargo, entrando más en el detalle, puede apreciarse que los dos integrantes con formación profesional en producción audiovisual (J. Carhuaz y el autor) no recibían información proveniente de los subsistemas Creador y Registrador de la representación, a pesar de formar parte de todos los subsistemas. Esto indicaría que el intercambio de información no era tan masivo como a simple vista se sugiere.

Los representantes de Kallpa, en cambio, sí recibían y emitían información a lo largo de todo el sistema, perteneciendo a todos los subsistemas al mismo tiempo. Por lo tanto, puede establecerse que la homeostasia del sistema dependía de la interacción que se produjera entre los tres.

En conclusión, la homeostasia del sistema dependía de los únicos tres miembros del sistema cuya formación profesional, paradójicamente, no se relacionaba precisamente con la producción audiovisual. Si a esto aunamos el hecho de que el Subsistema Contenido estaba en permanente elaboración por parte de todos los miembros del sistema, obtendremos un panorama de la manera como fue realizado el material.

Cabe recordar en este punto que la claridad del Subsistema Contenido fue clave para mantener una eficiente dinámica de trabajo durante la realización del primer video. Éste era considerado el primero de un total de seis. Justo antes de la realización del segundo video fueron cancelados los cuatro siguientes (debido a circunstancias ajenas a esta investigación), por lo que el contenido original tuvo que ser alterado para que condensara todos los mensajes de la serie total. Esta modificación de última hora desestabilizó al Subsistema Contenido de nuestro Sistema Enunciador Audiovisual, por lo que no pudo servir de guía para el mismo proceso de producción.

Como podrá desprenderse de la lectura de los testimonios expresados en las entrevistas realizadas, el ambiente cercano a la anarquía encuentra su explicación gracias al uso de estos cuadros, los cuales dejan entrever un **desorden** en el estricto sentido de la palabra.

“(...)el incremento de entropía durante los procesos físicos implica que los conjuntos bien ordenados de moléculas se transforman en conjuntos mal ordenados. El "orden" es aquí sinónimo de "diferencia" o de "heterogeneidad", lo

*cual no coincide necesariamente con el concepto de sentido común –o habitual de nuestra vida diaria– de orden. Para dar un ejemplo: si todas las moléculas rápidas –o sea, más rápidas que el promedio– se concentraran en la mitad izquierda (de un) recipiente que las contiene, y las moléculas lentas –o sea, más lentas que el promedio– lo hicieran en su mitad derecha, tendríamos el estado de máximo orden (o el estado más alejado del estado de equilibrio, que es el estado de máximo desorden o entropía). Al sentido común, tal vez, le parecería más ordenado un estado homogéneo, es decir, un estado en que las moléculas están distribuidas en forma uniforme –donde en cualquier subespacio del sistema encontraríamos moléculas con una velocidad fluctuando muy poco alrededor del promedio-. Ésta es, sin embargo, la descripción del estado de equilibrio”.*²⁶⁰

Podemos concluir entonces que, no fueron diferenciadas lo suficiente las tareas de los miembros de la producción del video de Kallpa. Como puede apreciarse en la tabla 3, no había una gran diferencia entre las funciones realizadas por los componentes de este sistema enunciator audiovisual, especialmente cuando apreciamos al Subsistema Contenido. Las funciones de los diferentes subsistemas eran cumplidas por las mismas personas, simultáneamente. Dentro de esta distribución homogénea de responsabilidades, paradójicamente, la adopción del liderazgo/homeostasia personalizado era fuente de conflictos, debido tanto a su ausencia formal como al intento por asumir tal necesario rol.

4.3. EL PAPEL ASUMIDO POR EL INVESTIGADOR

El investigador intentó asumir la posición del observador de segundo orden²⁶¹, con el fin de no convertir la investigación en la descripción de un criterio personal. Por esto, el modelo no cuenta con una auto-entrevista, debido a que las respuestas se hubieran decantado hacia la hipótesis esgrimida.

Además, consideramos que la metodología utilizada permite que la opinión del autor se manifieste en el establecimiento de las categorías de información. En este caso, la opinión personal del investigador se relaciona tanto con la manera de abordar a la organización bajo estudio como con los objetivos de la investigación.

Finalmente, la actitud del autor durante la realización del segundo video de Kallpa (objeto del presente estudio) fue mucho más pasiva que durante la realización del primero. Esta fue una decisión tomada luego de saber que el segundo sería utilizado para realizar la presente investigación.

²⁶⁰ GEBAUER

²⁶¹ Ver anexo 6.1.4.

V. CONCLUSIONES

- El patrón organizacional asumido durante la producción de materiales audiovisuales ha surgido libremente como consecuencia de la indispensable coordinación entre las actividades de transformación de los subsistemas componentes del Sistema de Enunciación Audiovisual. Esta coordinación se realiza a través del miembro que forme parte de todos los subsistemas: el director. Esta exclusividad se ve beneficiada por la constante especialización laboral de los demás miembros del equipo de producción.
- Al ser el director el encargado de regular el proceso interno de transformación que define al Sistema de Enunciación Audiovisual integralmente (es decir, el logro de una narración), su función es confundida con el de una autoría total y única.
- En el Sistema de Enunciación Audiovisual, el homeostato global se encuentra disociado entre el director (encargado de la coordinación interna) y el productor (encargado de las relaciones con el entorno). Las particularidades organizacionales de cada producción dependen de la manera como sea asumida y resuelta esta disociación. La disposición de sus subsistemas componentes, así como la disociación de la función de homeostasia, puede ser observada en el siguiente esquema:

GLOSARIO

Autoridad: Prerrogativa institucionalizada al interior de una organización, por la cual un individuo (el poseedor de la autoridad) puede tomar decisiones que guíen las acciones de otros.

Découpage: Término francés que hace referencia al desglose de la continuidad visual representada en partes separables e identificables.

Diégesis: Originalmente hace referencia a la historia contada narrativamente, en oposición a la historia representada o *mímesis*. Con posterioridad, lo diegético pasa a referirse a lo que forma parte de la historia contada, del universo al que se hace referencia en el producto narrativo. Por ejemplo: la música que escucha uno de los personajes en una radio es música diegética, mientras que la “música de fondo” que sólo escucha el espectador es extradiegética.

Discurso: Es la materialidad de la narración, perceptible a través de los sentidos. Esta perceptibilidad permite que sea portadora de una historia/relato. También le permite ser objeto de estudio.

Empowerment: término inglés que significa entrega de autoridad a los subordinados. A veces es traducido como *empoderamiento*.

Entorno: Condiciones externas que el sistema acepta, a partir de las cuales establece sus estrategia general de funcionamiento y adaptación.

Entropía: Es la medida del progreso de un sistema hacia el estado de desorden máximo, el cual es más probable que el orden. Es una tendencia natural.

Enunciación: Se conoce así al acto comunicativo, más relacionado con la emisión que con el proceso en su conjunto.

Enunciador audiovisual: entidad sistémica encargada de la producción global del enunciado audiovisual o discurso.

Escena: En el sentido narrativo audiovisual, un conjunto de planos que guardan una unidad de tiempo. No debe confundirse ni relacionarse con escenografía.

Estructura: Es el modo particular como se encuentran dispuestas las partes constituyentes de una organización.

Historia: También llamada relato, es el contenido del discurso enunciado.

Homeostato: Subsistema encargado de regular las variables básicas internas del sistema y las relaciones con el entorno, con el fin de mantener el control y conservar el estado de equilibrio.

Ícono: O también signo figurativo, es aquél que recoge la imagen natural de su significado de manera implícita.

Intérprete: Quien realiza la materialización perceptible del personaje. Puede tratarse de un actor profesional o no profesional, un “extra” o de una representación virtual (dibujos animados o una animación digital).

Jerarquía: Estratificación ordenada de las decisiones al interior de una organización.

Kosmos: Concepto griego que se refiere al orden espontáneo de las cosas.

Montaje: En términos generales, el montaje es el reordenamiento de las partes constituyentes de un todo, con el fin de lograr una yuxtaposición de sus elementos que sea portadora de un significado.

Montaje por compaginación: Se refiere propiamente al proceso final de unión de los planos escogidos y registrados como tomas, sea a través de procesos mecánicos, electrónicos o digitales.

Montaje por composición: Hace referencia a la yuxtaposición y a la adecuada composición de los diversos significantes dentro de la perspectiva del encuadre.

Narrador: Es una creación del autor de la narración, encargado de la enunciación de la narración. Es un término que permite despersonalizar la responsabilidad de una narración.

Neguentropía: O también entropía negativa, mide el progreso de un sistema por vencer estado natural de desorden. Se equipara con el concepto de información.

Organización: Hace referencia a la configuración de las relaciones entre los componentes de un sistema, la cual lo define como una unidad de una cierta clase reconocible y nombrable.

Personaje: Entidad humanizada reconocible en la historia representada.

Plano: Es la unidad mínima distinguible en el enunciado audiovisual, que se encuentra entre otros planos (cuyos límites son los cortes), válido en tanto sea el mejor ángulo para mostrar lo que el realizador quiere que el espectador vea. También se usa

como la división de la figura humana en partes significativos y de valor convencional: primer plano, plano entero, medio, americano, etc.

Poder: Capacidad mediante la cual se influye en las opiniones o acciones de otras personas.

Raccord: Se refiere al *montaje invisible* señalado por A. Bazin. Consiste en la no percepción del paso de un plano a otro plano, debido a la naturalidad de dicha traslación, la cual puede deberse a circunstancias narrativas (p.e: un *flashback* hacia lo que está siendo mencionado) y/o expresivas (p.e: en la dirección hacia la que el personaje ha volteado repentinamente).

Relato: También llamado historia, es el contenido del discurso enunciado.

Representación: Reconstrucción virtual o real del contenido del producto con el fin de que sea registrado y conservado por el aparato tecnológico respectivo.

Retroalimentación: Función del sistema mediante la cual la información acerca de las salidas del sistema es reintroducida en él, con el fin de corregir el proceso de transformación del sistema. Es el fundamento de los procesos de control.

Signo: Es una sustitución material de unos objetos por otros, siendo los últimos más fáciles de utilizar en un proceso de comunicación. Pueden ser figurativos (íconos) o también convencionales (símbolos).

Símbolo: Es un signo en el que la relación con su significado no guarda una motivación interna, sino que esta relación es más bien convencional, como los números o las letras.

Sinergia: Producción de un total mayor que la suma de sus partes tomadas independientemente.

Sistema: Conjunto identificable de elementos en interacción permanente.

Subsistema: Es un sistema que, como unidad distinguible, participa en el funcionamiento de un sistema mayor, el cual lo contiene.

Taxis: Concepto griego que se refiere al orden creado deliberadamente por el hombre.

Techné: Categoría filosófica que identifica al conocimiento obtenido del contacto directo con la naturaleza.

Toma: Son las vistas logradas durante el rodaje, que incluyen los minutos previos de identificación ("toma 19, etc.) y el "¡corten!" final. De entre las tomas realizadas se escogerá la más conveniente para ser utilizada posteriormente como un plano del producto final.

Viabilidad: Se refiere a la capacidad de adaptación de un sistema a su entorno, lo que determina su supervivencia.

ANEXOS

6.1. Epistemología sistémica

Una explicación es una reformulación del fenómeno a explicar. Humberto Maturana, investigador sistémico.

6.1.1. Bases del pensamiento sistémico

La Teoría General de Sistemas (TGS) es una perspectiva científica que surge ante la identificación de una insuficiencia, tanto del causalismo como del teleologismo, para explicar adecuadamente los complejos procesos de naturaleza biológica, psicológica y/o social.

- De acuerdo con el **causalismo**, todo fenómeno es el resultado de los principios que lo generan. La relación establecida por el causalismo es de naturaleza lineal: a todo efecto le precede una causa.
- Para el **teleologismo**, la finalidad última permitiría predecir el comportamiento de un objeto. Esta concepción metafísica del mundo sostiene que el universo está organizado con una finalidad, y en razón de ella son explicables los objetos

componentes del mismo.

Ambos conceptos consideran *relaciones del tipo lineal* entre el fenómeno u objeto y la causa productiva o finalista que se les atribuye, según de qué lado se vea el problema.

La teoría general de sistemas, en cambio, parte de la hipótesis de que *los objetos están relacionados entre sí en complejas redes de interacciones recíprocas*. Al respecto, el filósofo Ludwig Wittgenstein afirma que “el mundo es la totalidad de los hechos, no de las cosas. Así como no es posible pensar en objetos espaciales fuera del espacio y objetos temporales fuera del tiempo, no podemos pensar en ningún objeto fuera de la posibilidad de su conexión con otros”.²⁶²

Al estudiar la teoría de sistemas se debe partir por supuestos o postulados. Según Kenneth Boulding son cinco las premisas básicas:²⁶³

1. El orden, la regularidad, y la carencia de azar son preferibles a la carencia de orden o a la irregularidad (caos) y a la existencia de un estado aleatorio.
2. El carácter ordenado del mundo empírico hace que el mundo sea bueno, interesante y atrayente para el teórico de los sistemas.
3. Hay orden en el ordenamiento del mundo exterior o empírico (orden en segundo grado): una ley de leyes.
4. Para establecer el orden, la cuantificación y la matematización son auxiliares altamente valiosos.
5. La búsqueda de la ley y el orden implica necesariamente la búsqueda de los referentes empíricos de este orden y de esta ley.

Existen muchas aplicaciones para la teoría de sistemas, pero todas se basan en las siguientes dos ideas fundamentales:

1. Las organizaciones se describen *con las cualidades de un organismo biológico*; se dice que tienen necesidad de sobrevivir, al igual que las plantas y los animales.
2. Existe una interdependencia entre los elementos; los insumos, los procesos y productos. La relación lógica y racional entre las partes se basa en *circuitos de retroalimentación*, donde la producción de un sistema es el insumo del otro.

La teoría general de sistemas se basa en una búsqueda sistemática de la ley y el orden en la naturaleza; pero a diferencia de las otras ciencias, tiende a ampliar su búsqueda, convirtiéndola en una búsqueda de un orden de ordenes, es una ley de leyes.

²⁶⁴

La primera formulación en este sentido es atribuible a Ludwig Von Bertalanffy, quien acuñó la denominación *Teoría General de Sistemas* (TGS). Para él, la TGS debería

²⁶² RIVADENEIRA: 29

²⁶³ http://www.almagro-sur.ucentral.cl/Escuelas/Ecologia/teoria_general_de_los_sistemas.html

²⁶⁴ Ibidem

constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales, y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos.

La perspectiva de la TGS surge en respuesta al agotamiento e inaplicabilidad de los enfoques analítico-reduccionistas y sus principios mecánico-causales, en especial cuando son aplicados en fenómenos biológicos y sociales. Se desprende que el principio clave en que se basa la TGS es la noción de *totalidad orgánica*, mientras que el paradigma anterior estaba fundado en una imagen inorgánica del mundo.²⁶⁵

En consecuencia, el pensamiento de sistemas puede ser considerado como una meta-disciplina, que se incorpora al pensamiento científico de manera diferente a las disciplinas particulares, siendo un esquema intelectual que puede ser aplicado a las diversas disciplinas específicas, como lo hace también el método científico.²⁶⁶

Por último, habría que señalar los tres paradigmas que se han ido ocurriendo dentro del desarrollo del pensamiento sistémico, cuya descripción se facilita por el uso de los pares de conceptos que les sirven de eje:²⁶⁷

1er. Paradigma (Aristóteles): todo / partes

Cuando se habla de sistemas aparece la idea de totalidad, pero las propiedades de esa totalidad no responden a la simple agregación de partes o componentes con sus respectivas propiedades. *Esa totalidad surge como algo distinto de sus componentes*, y sus propiedades se generan en la interacción, en el juego de relaciones de dichas partes, surgiendo también como distintas a las de quienes la conforman. Esta explicación responde al principio aristotélico de que el todo es más que la suma de las partes (la sinergia).

2do. Paradigma (Ludwig von Bertalanffy): todo / entorno

Tomando éste primer principio y enriqueciéndolo, Bertalanffy observa que un sistema es distinguible de su entorno por *la particular manera de relacionarse de sus componentes*. Incorpora entonces un segundo paradigma: la relación todo/entorno, quedando de esta manera establecido que *un sistema establece un flujo de relaciones con el ambiente donde actúa, definiéndose a sí mismo de esa manera*.

3er. Paradigma (Niklas Luhmann): elemento/relación

Para Luhmann el sistema contiene en sí mismo la diferencia con su entorno, por lo tanto, es autorreferente y autopoietico. Al unir la autorreferencia (que hace al sistema incluir según sí mismo el concepto de entorno) y la autopoiesis (que posibilita al sistema elaborar, desde sí mismo, su estructura y los elementos de los cuales se compone) queda conformado el aporte teórico de éste autor.

Además, proporciona uno de los más importantes aportes para el actual desarrollo de la sistémica: *la observación de segundo orden*. Para Luhmann la autorreferencia no

²⁶⁵ ARNOLD y OSORIO: Introducción

²⁶⁶ Peter Checkland, citado en RODRÍGUEZ ULLOA: 51

²⁶⁷ ZAMORANO: Sistemas autopoieticos y autorreferentes

deja encerrado al sistema en sí mismo, sino hace que éste posea clausura y apertura.

Los siguientes cuadros permiten comparar la perspectiva denominada tradicional (reduccionista, mecanicista, positivista) con la perspectiva sistémica en dos de sus aspectos: sus bases investigativas y su metodología.

Características de las Macroorientaciones Investigativas ²⁶⁸

<i>Tradicional</i>	<i>Sistémico/Constructivista</i>
Verdad	↔ Explicar
Ontología	↔ Perspectivismo
Objetividad	↔ Sistemas de significatividades
Universo	↔ Realidades múltiples
Racionalidad immanente	↔ Racionalidad sistémica
Métodos y técnicas distributivas	↔ Métodos y técnicas dirigidas al sentido
Observación de partes y sistemas	↔ Observación de segundo orden

Tabla 6:

Características de las Macroorientaciones Metodológicas ²⁶⁹

<i>Tradicional</i>	<i>Sistémico/Constructivista</i>
Elemental (analítica)	↔ Complejidad (holismo)
Lineal (causal)	↔ Retroacciones (redes)
Legal (trivializante)	↔ Contingente (abierto a la novedad)
Distributiva/Algorítmica	↔ Distintiva/Qualitativa
Muestras Estadísticas	↔ Muestras Estructurales
Estímulo-Respuesta	↔ Interpretativa

Tabla 7:

De las indicaciones presentadas arriba, pueden ser destacados los siguientes aspectos para ser tomados en cuenta al momento de realizar una investigación: ²⁷⁰

1. Una investigación debe dirigirse hacia *la identificación de conjuntos relacionados de distinciones* y no sólo a la reducción analítica y causal de componentes y procesos aislados. Con enfoques no aditivos, los registros se ajustarían al ritmo de los observados respetando sus propias configuraciones.

2. Las mejores explicaciones para fenómenos complejos se alcanzan *observando*

²⁶⁸ ARNOLD 1997: Conocer como acto de distinguir

²⁶⁹ ARNOLD 1998: Orientaciones para las nuevas metodologías

²⁷⁰ Ibidem.

atentamente procesos dinámicos en mutua afectación, es decir, redes de retroalimentaciones de observaciones que se sostienen unas a otras. El principio aquí es la flexibilidad y, a la vez, sostener la externalidad de la observación.

3. La investigación debe ser aplicable a esquemas contingentes, complejos, múltiples, variados y heterogéneos que cubran gran parte de la emergencia de expresiones sociales, culturales y personales. No se trata de comprobar nada por la vía del congelamiento de realidades efímeras.

4. Si bien algunas técnicas estadísticas apuntan a redes de relaciones, éstas sólo resultan adecuadas para procesos triviales. Por ello los procedimientos aplicados a sistemas complejos y que se dirigen a la determinación de rasgos distintivos y revelamientos de organicidades, siguen siendo básicamente cualitativos.

5. Interesa recoger la franja ancha de distinciones hasta alcanzar sus márgenes. En consecuencia, *ningún observador puede ignorarse* aduciendo su baja presencia. El muestreo, con el cual seleccionamos a nuestros interlocutores, debe ser estructural. Para ello se deben identificar los distintos ángulos/voceros de la comunicación y buscar su representación.

6. La identificación de rasgos distintivos proyecta la investigación hacia las elaboraciones de sentido y sus interpretaciones. Estos problemas difícilmente pueden abordarse bajo el marco, temporalmente limitado, en que opera la lógica cuantitativa de alternativas/respuestas.

7. Sobre esta esquematización, que traza diferencias entre una u otra estrategia, se despliega el ambiente donde se mueve gran parte de las opciones metodológicas que abordaremos al referirnos a la observación de segundo orden.

6.1.2. El cuestionamiento del método científico

Anthony Giddens destaca que las dos siguientes convicciones han entrado en franca crisis:²⁷¹

- Todo lo que se pueda denominar conocimiento debe estar expresado, en forma referible, a una realidad que puede aprehenderse con los sentidos.
- La metodología y estructura de la mecánica clásica pueden ser aplicadas en las Ciencias Sociales.

Este autor postula la estrategia conocida como la doble hermenéutica: la interpretación de un mundo social pre-interpretado, como un resumen del trabajo realizado por los científicos sociales.²⁷²

Este cuestionamiento agresivo de los fundamentos tradicionales de la validación del conocimiento científico fue iniciado por Karl Popper, quien se separó del positivismo al

²⁷¹ ARNOLD 1997: Nota N°4.

²⁷² BAUDINO: Apéndice: Discusiones Filosóficas sobre la Investigación Social

postular la imposibilidad de una verificación empírica de las teorías científicas, destacando que las únicas proposiciones verdaderas son las que no nos permiten verificarlas.

“Desde otros ámbitos, este cuestionamiento fue apoyado por sus resonancias respecto a los incrementos observados en la complejidad social, que acompañan al despliegue de la llamada post-modernidad en los países industrializados. La post-modernidad se describe como un difuso y emergente estilo social y cultural que conlleva la pérdida de fe en explicaciones macros, fragmentación de los saberes-poderes y el derrumbe de los enfoques científico-epistemológicos totalizantes. La autodescripción de la sociedad contemporánea ya no se deja reducir por tales enfoques. Igualmente, a partir del estudio de T. Kühn, La estructura de las revoluciones científicas, se entró de lleno en un cuestionamiento de los pilares básicos de la argumentación científica tradicional. Sus indicaciones afirman que ni la razón (racionalidad) ni las sensaciones (empirismo) sustentan los paradigmas de la ciencia, sino las consideraciones previas que se conforman en la fe de una comunidad que cree en ellos”.²⁷³

Aníbal Bar establece que el proceso de investigación científica consiste en operaciones destinadas a asimilar los objetos relevantes (de las experiencias comunes) a la unidad de la experiencia epistémica, mediante *traducciones de las representaciones descriptivas susceptibles de cartografiarse sobre estructuras tautológicas*. Tanto los objetos modelos como los cuerpos teóricos se han extraído de la praxis social, común a todos los científicos. La unidad de la experiencia humana en general (y la científica en particular) significa *la acción de sujetos dentro de marcos institucionales*.

“Una teoría de la ciencia no debe dejar de advertir que la pretendida objetividad de las operaciones técnicas son proyecciones de vivencias humanas sobre los productos que él mismo elabora, objetos y representaciones que constituyen el discurso legitimado de la disciplina. Tanto las preguntas de investigación como las hipótesis se rigen por normas que no obedecen a la rutina profesional, sino son resultantes de la búsqueda sistemática (ordenada, metódica) de la comunidad científica. Búsqueda cuya fin de descubrimiento queda ligado también a una validación o conjunto de procedimientos comprobatorios”.²⁷⁴

Como alternativa a todo esto, la sistémica apela a dos corrientes epistemológicas que intentan replantear la perspectiva del método científico: el constructivismo y la observación de segundo orden.

6.1.3. El constructivismo

Muchas de las nuevas actitudes que han conducido hacia una mayor reflexión sobre el quehacer de las ciencias sociales, tienen su origen en la antigua (pero renovada) idea que sostiene que nos relacionamos con el entorno a través de experiencias activas que involucran, co-participativamente, a observadores con observaciones, en un proceso de

²⁷³ ARNOLD, 1997: Introducción

²⁷⁴ BAR: Conclusión

co-construcción de la realidad.

Ernest Von Glaserfeld, cita a Protágoras como uno de los antecedentes iniciales del constructivismo. Este sostenía que el hombre es la medida de todas las cosas: de las que existen, como existentes; de las que no existen, como no existentes; es él quien determina cómo las cosas son. Sin embargo, la obra de Protágoras no pudo sobrevivir a la autoridad platónica y la separación que estableció entre sujeto y objeto, que la condenó reduciéndola a una exaltación de los sentidos y a un extremo subjetivismo.

De vuelta a los tiempos actuales, el matemático, físico y cibernético austriaco Heinz Von Foerster, estima que una ilusión peculiar de nuestra tradición occidental, reflejada en la noción de objetividad, consiste en pretender que las propiedades de un observador no entran en la descripción de sus observaciones. Este autor, a quien se reconoce como el principal inspirador del constructivismo radical, de acuerdo a la expresión acuñada por Von Glasersfeld, afirma: La objetividad es la ilusión de que las observaciones pueden hacerse sin un observador.²⁷⁵

Frente a esto, el constructivismo establece que la investigación debe dejar de concebirse como una reproducción pura de la realidad para pasar a ser resultado de una actividad objetivante, dependiente de las perspectivas de un observador. No es posible ninguna observación sin su respectivo observador. Básicamente se define como la construcción que realiza el sistema del conocimiento de su propia realidad. Esta epistemología sostiene que nuestros conocimientos no se basan en correspondencias con algo externo, sino que son resultado de construcciones de un observador que se encuentra siempre imposibilitado de contactarse directamente con su entorno.

Es decir: la realidad existe (no llega anegarse su existencia) pero el conocimiento que se tiene de ella no surge de ella misma, sino que lo construimos a partir de nuestros propios criterios.²⁷⁶ Estos criterios, gracias al discurso integrado de la ciencia, se justifican todos entre sí, creando la impresión de veracidad en nuestras observaciones. Efectivamente, aunque la actividad científica se orienta hacia lo no conocido, lo hace bajo el marco de un sistema cerrado de alternativas: su realidad se construye sobre la base de distinciones ya propuestas en sus teorías e hipótesis. De tal manera, el tipo y estilo de investigación queda, de una u otra manera, auto-reflejado en sus propios hallazgos. Nuestra comprensión del mundo no proviene de su descubrimiento, sino de los principios que utilizamos para producir esa comprensión.

Ahora bien: el conocimiento que tiene el sistema acerca de su entorno es aprehendido de (o desde) éste; pero no puede ser asimilado por el sistema directamente. Primero tiene que ser “traducido” según los criterios que el sistema utiliza para construir su realidad: como hemos señalado, el entorno no ingresa al sistema; lo que ingresa es un modelo, una (re)construcción acerca de él, una idea: información. Es justamente esta información la que está construida en los términos que el sistema conoce y maneja.

²⁷⁵ LÓPEZ PÉREZ

²⁷⁶ La naturaleza no necesita de nuestra comprensión para ser o existir, por lo que tampoco requiere hacernos comprender nada. Somos nosotros quienes identificamos en ella lo que queremos y/o podemos ver.

La propia definición del sistema es indesligable de la noción de propósito. Pero ¿quién define el propósito de un sistema social? Los propósitos formulados de un sistema pueden ser innumerables; pero a fin de cuentas depende de la percepción de los observadores del sistema. Es el observador quien reconoce en primer lugar que hay un sistema. Solamente se puede saber qué cosa es un sistema cuando se le observa científicamente para saber con precisión lo que hace. Al establecer qué cosas hace se sabrá cuál es su propósito; de esta manera se pueden identificar tanto los límites del sistema como lo que constituye su entorno. Cada observador puede identificar un propósito diferente, igualmente correcto y verdadero, construido a partir de las distinciones que maneja, sin mencionar su educación e intereses particulares. Solamente a partir del conocimiento de todas estas imágenes mentales del sistema bajo estudio se puede iniciar una profundización en él.

La autorreferencialidad se abre paso gracias al constructivismo, *desontologizando la noción de realidad*.²⁷⁷ Un ejemplo de esto constituye el sistema nervioso-sensitivo, el cual opera basado exclusivamente en sus operaciones propias. En términos sintéticos se señala que, en nuestro operar cognitivo, no tenemos acceso más que a las experiencias que nos permita nuestra capacidad físico-sensorial, dado que nuestra disposición estructural determina que nos esté vetado, por un límite de imposibilidad, el acceso a cualquier realidad externa a nuestro sistema cognitivo. La estabilidad de la experiencia no radica así en alguna calidad de estabilidad inherente a la así llamada realidad, sino en el sostenido y constante operar de nuestras distinciones sobre ellas mismas.²⁷⁸

6.1.4. La observacion de segundo orden

Observar es manejar esquemas de distinciones. Esto quiere decir que no se pueden dar explicaciones que revelen algo independiente de las operaciones mediante las cuales se generan dichas explicaciones: la observación no puede sobrepasar la capacidad del sistema observador, la referencia de lo observado siempre es el sistema observador.

“No contamos con el mundo, sino con nuestra propia experiencia. En estas circunstancias no hay observaciones que puedan plantearse con independencia de los observadores. No teniendo la posibilidad acceder a alguna realidad externa a nuestro sistema nervioso-cognitivo, no nos cabe más que la posibilidad de entender que toda la realidad es construida por el observador a partir de sus propias distinciones, acotadas por la determinación estructural de su sistema. En el caso de los seres humanos, por las posibilidades permitidas por la determinación estructural de su propio sistema nervioso-perceptivo. Desde una propuesta constructivista radical que no supere el solipsismo, el otro, o aquello que distingo como tal, es una invención, una creación fruto de mis marcos de distinciones, y que no posee realidad más que en mis propias operaciones recursivas de distinción, fruto de mis experiencias. Así visto, el yo del observador es el centro del mundo, y sus distinciones la medida de realidad de

²⁷⁷ ARNOLD, 1997: Un punto de inflexión.

²⁷⁸ PAULUS: La Propuesta Epistemológica de Heinz Von Foerster.

todas las cosas”.²⁷⁹

Toda observación realizada está expresada según patrones y criterios propios del sistema observador. Los conocimientos que nos interesan, en cuanto investigadores, son resultados de operaciones, y éstas mantienen estrechas dependencias con las limitaciones, perspectivas y medios de que disponemos como observadores. Las informaciones científicas no pueden sustentarse en observadores considerados “neutrales”, sino que son relativas al punto de vista y posibilidades del observador, es decir, a un contexto y una subjetividad.

No sólo nos referimos a los conceptos expresados, sino también al propio lenguaje utilizado, el cual sirve de marco de referencia general (en el sentido de ser el gran diccionario poseedor de todos los significados, de todo lo nominable y de todas las formas que sirven para nombrar y crear sentido). Las distinciones que se aplican en la observación están abiertas a la observación externa, en tanto puedan ser expresadas en el lenguaje (es decir, en tanto sean *nominables*), una operación que les otorga la apariencia de objetividad.

Por esto, *toda observación dice más del observador que de lo observado*; la observación de un tercero nos proporciona el conjunto de distinciones que le ha servido para designar realidades, conceptualizar ideas y situaciones, y finalmente, organizar su percepción del mundo. Como una forma de superar esta limitación en la aproximación a la naturaleza se debe, paradójicamente, alejarse un poco más de ella, realizando una “observación de observadores”.

La ventaja del observador de observadores (el denominado *observador de segundo orden*) es que no sólo observa la misma realidad que observan los observadores de primer orden, sino que también puede observar las distinciones que ellos utilizan al describir lo que observan, teniendo con esto acceso a un cuadro más amplio acerca del fenómeno bajo estudio. Su perspectiva es privilegiada: un observador no puede observar por sí mismo, desde su perspectiva interna y sin ayuda, sus propios esquemas de distinción, es decir, precisar cómo él ve lo que ve cuando está viendo. Al intentar hacerlo debe dejar de observar y de operar con las circunstancias que desde ellas se configuran.

Por otra parte, el observador de segundo orden, al observar conjuntos de descripciones puede combinar puntos de vista y con ello revelar lo que sus observados, desde sus parcialidades, no pueden ver: identificar estructuras latentes. Estas últimas son ciegas para sus usuarios; lo latente se refiere a las posibilidades de observar y describir lo que otro(s) observador(es) no puede(n) observar ni describir, inclusive lo que es provocado por su propia concurrencia.

Cada una de las observaciones de primer orden realizadas es tan válida como las demás. Toda observación –cotidiana y científica– representa, por parte de su observador, la aplicación de los *esquemas de diferencias* que le permiten identificar/describir una realidad: *su realidad o entorno*. Tal información le vale como horizonte para nuevas acciones y experiencias. *Cuando la aplicación de la observación es reiterada genera la ilusión de la estabilidad*: la validez surge de esta auto-justificación, que ocurre entre todos sus conceptos entre sí.

²⁷⁹ PAULUS: Clausura; Solipsismo.

“La validez de la observación de segundo orden intenta surgir de esa “mirada interdisciplinaria” que puede obtenerse con su uso. Se basa en privilegiar el reconocimiento (desde el punto de vista de los miembros del sistema) de sus distinciones significativas, validadas por ellos mismos, que permiten describir una cultura a partir de las categorías descriptivas de sus descriptores. La explicación, operación secundaria, puede ser abordada con idéntica estrategia, creando ambientes para devolver las múltiples descripciones (los diversos puntos de vista), para que los observados reintroduzcan sus distinciones y elaboren explicaciones (interpretaciones) sobre ellas. Estas pueden estar en calidad de material elaborado en temas que agrupen ámbitos importantes de sus temas comunicativos y que pueden (o no) estar dentro de su autoconciencia”.²⁸⁰

Se aprecia, por tanto, que la *objetividad* que interesa, en principio, es la que (co)producen y sostienen nuestros observados. Las tareas del investigador consisten en *aprender a reconocer la realidad tal como lo hacen sus observados*. Pero debe recordarse que *siempre es un observador quien determina qué distinciones hacen una diferencia para él*. En este campo, la validez no es ontológica y sí contingente.

6.2. La problemología como actitud sistémica

La problemología es el proceso consistente en *definir de manera adecuada las situaciones-problema*. Peter Checkland cuestiona metodologías como la Ingeniería de Sistemas, el Análisis de Sistemas del tipo RAND y la Investigación Operativa, argumentando contra dichos esquemas que, para “solucionar” problemas, parten de la premisa según la cual *el problema por solucionar está previamente definido*²⁸¹

Checkland acota que en muchas ocasiones de la vida real el problema consiste precisamente en definir el problema. En otras palabras: una de las grandes dificultades con las que se encuentran los “solucionadores de problemas” es que, *en el mundo real, los problemas no están definidos, razón por la cual es el observante quien debe realizar esta tarea*. La forma como un observante defina los problemas estará estrechamente relacionada con las imágenes que dicha persona tenga sobre la porción del mundo real que tenga en frente, es decir, dependerá del conjunto de distinciones que maneje. En consecuencia, los problemas no están dados en el mundo real; hay que definirlos.

Surgen así diversas interrogantes:

- ¿Se estará definiendo adecuadamente el problema?
- ¿Estarán siendo consideradas todas las variables relevantes de la situación en estudio?
- ¿Se habrá definido adecuadamente el sistema y el entorno bajo estudio?

²⁸⁰ ARNOLD, 1998: *Orientaciones para las nuevas metodologías*.

²⁸¹ RODRÍGUEZ ULLOA: 60

- ¿Qué variables del entorno son las relevantes a considerar y cómo interaccionan?

Un problema es una situación que acarrea un malestar a quien la vive, debido a la diferencia que existe entre la situación que vive actualmente y aquella que desearía vivir. Este malestar (que puede ser personal o grupal) impulsa la necesidad del cambio de la situación.

Así, la problemología es un campo muy importante del pensamiento sistémico, pues tiene que ver con el arte y modo de definir los problemas. Es de tanta importancia que el hecho de cometer un error al definir los problemas en una situación particular tiene como consecuencia proponer soluciones inadecuadas y, en muchas ocasiones, fuera del contexto del sistema, lo que implicaría procesos de transformación irrelevantes o de ningún efecto en la solución de los problemas existentes.

Es sumamente importante iniciar cualquier estudio de sistemas definiendo adecuadamente la situación problemática (*la situación-problema*). Pero dicha definición la tiene que hacer el “solucionador de problemas”, a quien en caso de usar la visión sistémica, se le llama “analista de sistemas”. Es él quien debe tomar conciencia de sus propias limitaciones y sesgos apreciativos al apreciar la realidad.

Checkland propone un par de conceptos muy importantes para definir adecuadamente los problemas:

- ***El Sistema Solucionador de Problemas (SSP)***: es aquél en que existe un grupo de personas que tienen la vocación y/o adoptan la función de “solucionadores de problemas” y que, de alguna manera, se ponen de acuerdo para emplear un esquema determinado de acción (una metodología) que permita enfrentar una situación determinada en el mundo real.
- ***El Sistema Contenedor de Problemas (SCP)***: es aquel en el que existen personajes que viven el o los problemas, que tienen posiciones diversas respecto a qué se debe hacer para mejorar la situación y que, además, tienen un conjunto de aspiraciones sobre lo que debería hacerse o no, a futuro, en dicho sistema contenedor.

La relación entre los que viven los problemas y los “solucionadores” no es del todo armoniosa, tanto así que Rodríguez Ulloa afirma que el SSP es otro SCP, debido principalmente al tipo de “soluciones” que se brinda o propone implantar en éste último. El sesgo que existe usualmente en la forma como el SSP propone las “soluciones” a implantar en el SCP se debe a diversos factores, entre los que puede mencionarse:

- La educación y profesión de quienes componen el SSP.
- Los particulares intereses de los miembros integrantes del SSP.
- La visión reduccionista de los miembros del SSP al enfocar los problemas del SCP.
- Las imágenes que los miembros del SSP tienen respecto a lo que acontece en el SCP.

La problemología debe considerar todos estos factores, con la finalidad de comprobar la

adecuada definición de los problemas sistémicos.

Charles François ²⁸² propone un listado de requisitos que debe cumplir una metodología para definir correctamente los problemas:

Reconocer las múltiples causas del problema.

Reconocer los múltiples efectos que tiene o podría tener.

Reconocer los distintos sectores de la realidad que serían o podrían ser influenciados por las diversas soluciones posibles del problema.

François también sugiere la aplicación de un conjunto de técnicas que permitan crear las condiciones para una adecuada conversación entre los solucionadores, de manera que los problemas existentes en las organizaciones puedan aflorar.

La problemología es una actitud sistémica permanente, que busca garantizar la adecuada definición de los problemas como base fundamental para iniciar la disolución o la solución de los problemas.

6.2.1. Tipología de problemas

Se ha dicho que el método científico funciona bien en el caso de problemas que surgen en estructuras estáticas, en sistemas de relojería o, también, en algunos sistemas tipo de termostato. Sin embargo, tiene problemas para elaborar complejidades emergentes en categorías cuya realidad es más evolucionada. De acuerdo con esto, el movimiento de sistemas ha venido desarrollando diversos métodos y metodologías orientados a solucionar diferentes tipos de problemas que surgen en estas categorías más complejas. Para ello fue necesario clarificar los tipos de problemas, estableciendo un rango entre ellos, lo que facilitó su clasificación.

Considerando este rango, los problemas presentan dos extremos: uno, el de los “duros”; el otro, el de los “blandos”.

a) Problemas Duros

Al iniciarse el movimiento de sistemas, uno de los principales avances fue la creación de la metodología de la Ingeniería de Sistemas, desarrollada en la Bell Corporation; un trabajo similar fue emprendido en Inglaterra. Ambos llevaron a la obtención de la Metodología de la Ingeniería de Sistemas. Esta metodología está orientada al planteamiento y solución de problemas duros. Lo mismo ocurre con la Investigación Operativa y la Teoría de Decisiones.

Un problema duro es aquel que *define con claridad la situación por resolver*, de manera que no hay cuestionamiento a la definición del problema planteado; el “qué” y el “cómo” son claramente distinguibles y no existen dudas acerca de uno u otro proceso.

Checkland fue quien realizó un análisis crítico de estos esquemas, que dicho sea de paso, alimentan a las ciencias administrativas desde hace ya un buen tiempo.

²⁸² “La Problemología: una metodología para la definición y el planteamiento de los problemas sistémicos”, en *Sistémica*, vol. 2, N° 1 (pp. 99-107, versión española), Lima.

Algunos ejemplos de problemas duros:

- Maximizar las utilidades de la empresa.
- Minimizar los costos de producción de la empresa.
- Incrementar la participación del mercado en un 10%.
- Instalar una nueva línea de producción en la planta.

La definición de un problema como duro requiere dejar muy en claro qué se está definiendo como problema. La solución de un problema duro implicará el establecimiento estructurado de unos pasos claramente definidos a través de los cuales se buscará obtener la solución previamente establecida.

b) Problemas Blandos

Las dificultades de la metodología de la Ingeniería de Sistemas, del Análisis de Sistemas tipo RAND y de la Teoría de Decisiones para poder definir adecuadamente los problemas existentes en los sistemas socioculturales llevaron a Checkland y a sus colegas de la Universidad de Lancaster a realizar, a fines de la década de los 60, un programa de *Investigación por la Acción*. Luego de veinte años dedicados a esta tarea, obtuvieron la llamada Metodología de los Sistemas Blandos (MSB).

Las bases filosóficas de esta metodología son la fenomenología y la hermenéutica, que sustituyen a la visión positivista. La gran diferencia del esquema blando es que con estas filosofías *los problemas no están definidos en el mundo real*, sino que aparecen en las imágenes de los analistas que observan la realidad y de las personas que viven el o los problemas, siendo estas imágenes co-construidas entre el analista y las personas que viven la situación problemática.

La posibilidad de que la realidad no esté en el mismo mundo real sino más bien en las imágenes de los observantes y de los que viven la situación-problema complica significativamente la apreciación de la situación en estudio, surgiendo tantas “realidades” como imágenes posibles de ella existan. Así, la existencia de diversas imágenes posibles que describen la realidad ocasiona un incremento de la complejidad para comprender la situación en estudio, surgiendo lo que se conoce como problema blando.

Un problema blando es *aquel en que tanto el “qué” como el “cómo” son difíciles de definir*. Uno de los hallazgos de las investigaciones de Checkland fue que la metodología de la Ingeniería de Sistemas partía del supuesto de que el problema ya estaba definido antes del inicio del estudio de sistemas; es decir, el “qué” ya estaba dado. Sin embargo, el primer problema consiste precisamente en definir el “qué” (el tema de la problemología).

Algunos ejemplos de problemas blandos:

- Definir la misión de la empresa.
- Establecer las estrategias que debe seguir la empresa en los próximos tres años.
- Solucionar el problema de la pobreza en el país.
- Realizar un cambio de la cultura y los principios del país, de manera que viva en un

ambiente de armonía, respeto y cooperación.

- Desarrollar un sistema de información que apoye la gestión de la empresa.

Cada uno de los problemas planteados es de gran complejidad y requiere de un tratamiento y estudio especiales. La búsqueda de las soluciones resulta compleja, y si se parte de pretensiones ontológicas, cuestionable. El problema identificado no es tal, se trata más bien de una falta de coincidencia entre diversas perspectivas, generalmente ya en conflicto previo.

Se dice que las “ciencias duras” tienen éxito dado que se ocupan de problemas blandos; las “ciencias blandas” tienen problemas pues deben ocuparse de problemas duros.

6.3. Aplicación detallada de la Metodología de Wilson en la identificación del Sistema Enunciador Audiovisual

A partir de lo desarrollado en 4.2. retomaremos el desarrollo de la Metodología de Wilson, esta vez en detalle.

La Metodología de Wilson consta de las siguientes etapas:

Desarrollo del Modelo de Tarea Primaria Confirmado y Validado (MTPCV) de la organización bajo estudio.

Derivación de las categorías de información necesarias para poder ejecutar cada una de las actividades del MTPCV.

Definición de las funciones de gestión de las personas involucradas en la situación, de acuerdo con las actividades mostradas en el MTPCV.

Conversión de los flujos de información de “actividad a actividad” a flujos de información de “rol a rol”.

Definir los sistemas de información que permiten colmar las necesidades de las actividades que cada sistema soporta.

6.3.1. Desarrollo del Modelo de Tarea Primaria Confirmado y Validado (MTPCV)

Como hemos señalado, para realizar la primera etapa (el desarrollo del MTPCV) es necesario realizar los cuatro primeros pasos de la Metodología de Sistemas Blandos. Esta se llevó a cabo mediante entrevistas individuales a cada miembro del sistema en cuestión.²⁸³ En dicha entrevista se siguen los mencionados cuatro pasos, debidamente

²⁸³ Las entrevistas individuales se encuentran en el anexo 6.5

adecuados para nuestro campo de estudio:

a) Identificación de la situación no estructurada.

En esta primera parte se realiza una primera aproximación al sistema bajo estudio, delimitando su ámbito de incumbencia (el día de grabación), sus integrantes (los siete que estuvimos presentes) y las limitaciones más notorias (tiempo, características de los integrantes y del equipo utilizado), etc.

b) Estructuración de la situación.

Se hace alusión aquí a algunos hechos ocurridos ese día, algunas decisiones que se tomaron, interrogándose acerca del porqué de esas decisiones, siempre desde la perspectiva particular del entrevistado.

c) Elaboración de la Definición Básica.

La Definición Básica equivale al concepto de “organización” descrito en el marco teórico de la presente investigación: la configuración de las relaciones entre los componentes del sistema, que la definen como una unidad de una cierta clase identificable, nominable. Según Checkland, constituye la definición epistemológica del sistema: el sistema según lo que hace.

Para llegar a ella, se procede a la identificación por (por parte del entrevistado) de cada uno de los conceptos constituyentes del denominado análisis CATDWE, nemotecnía utilizada para recordar los elementos de una Definición Básica bien elaborada:

C	Cliente
A	Actores
T	Transformación, proceso de
D	Dueño
W	Weltanschauung, o cosmovisión
E	Entorno

Cliente: Aquél que es víctima o beneficiario de lo que el sistema hace.

Actores: Todos aquellos que realizan alguna actividad dentro del sistema.

Proceso de Transformación: Aquello que da razón de ser al sistema, pues se considera que todo sistema transforma entradas en determinadas salidas, a través de un proceso (el cual lo define). En nuestro caso, se sobreentendía que el proceso de transformación era la realización de un video; las diferencias se dieron en las entradas identificadas.

Dueño: Es aquel que tiene poder de decisión sobre la continuidad de las actividades del sistema.

Weltanschauung: Palabra alemana que significa “cosmovisión”, utilizada para describir aquellas ideas o creencias que legitimaron el trabajo de los miembros del sistema, que les otorgaba coherencia, una razón de ser. La legitimidad se diferencia de la motivación.

Entorno: Como hemos señalado, son las limitaciones que el sistema acepta porque

no puede cambiarlas. Esta aceptación consistía en la adecuación de los miembros del sistema a estas limitaciones, las que podían ser de diversa naturaleza.

Cada uno de los entrevistados identificó lo que, a su criterio, podía pertenecer a cada una de estas categorías. A partir de sus respuestas aisladas se llegó a la (re)construcción de su propia Definición Básica.

Como resultado de esta etapa obtuvimos los siguientes cuadros, presentados aquí siguiendo el orden en que fueron realizadas las entrevistas:

Richar Osorio

Análisis CATDWE	
Cliente	Los jóvenes adolescentes.
Actores	Los siete que participamos.
P. de Transform.	Se realizaba a través del diálogo entre todos nosotros.
Dueño	Estela y yo, en una decisión compartida.
Weltanschauung	El compromiso en pro de los beneficiados.
Entorno	Ruidos de la locación, escasez de iluminación, limitaciones de la cámara en lo referente al audio, tiempo escaso para trabajar y entregar el video terminado, presupuesto escaso; conseguir tanto la aprobación de Rocío como el visto bueno de Lars. ²⁸⁴
Definición Básica	
El sistema consistió en la realización de un contenido a través de un video para este cliente específico. Se buscó un compromiso entre los actores a pesar de las limitaciones.	

Ronald Malca

²⁸⁴ Rocío es quien finalmente aprueba los materiales producidos, y Lars Verschaeren representa a “Médicos sin Fronteras-Bélgica”, entidad que financia la producción de los mismos.

Análisis CATDWE	
Cliente	El público escolar.
Actores	Todos nosotros.
P. de Transform.	A través de las decisiones de Richar, Estela y Aurora.
Dueño	Estela.
Weltanschauung	La realización de un trabajo.
Entorno	Yo estaba operado recientemente de la nariz. Los miembros de la ONG no se decidían respecto al contenido, la luz del día se terminaba rápidamente, el ruido ocasional de la calle, la disponibilidad de tiempo de todos.
Definición Básica	
Los miembros del sistema “nos encontramos grabando un video educativo dirigido a estudiantes (o escolares), a pesar del ruido, la bulla, todas las limitaciones que tuvimos, incluyendo mi limitación física personal. Tenemos las ganas de hacerlo, sabiendo que vamos a obtener buenos resultados, porque le estamos poniendo ganas... Y todas estas personas que estamos trabajando somos los actores activos de este proyecto, que se realiza no mandando sólo una persona sino decidiendo en conjunto”.	

Joseph Carhuaz

Análisis CATDWE	
Cliente	Kallpa.
Actores	Todos; aunque había más gente de la necesaria.
P. de Transform.	A través de las discusiones del momento.
Dueño	Kallpa, y más precisamente Estela.
Weltanschauung	En general, era el hacer algo bien hecho. Y para los del Kallpa era cumplir con su responsabilidad.
Entorno	Estábamos limitados por las habilidades y capacidades de cada integrante, por el presupuesto y por el tiempo disponible.
Definición Básica	
“Es un sistema en que los actores tienen una tarea específica. Ellos lo realizan partiendo de una idea o pauta general con lo que, mediante ensayos y pruebas sucesivas logran un resultado. El tipo de resultado está en función del tiempo disponible, el presupuesto y las capacidades de los actores con los que se cuenta. El fin común es la actitud de realizar un trabajo bien hecho supeditado a los requerimientos del cliente y las decisiones y orientaciones del dueño”.	

Estela Solís

Análisis CATDWE	
Cliente	Los jóvenes.
Actores	Todos.
P. de Transform.	La salida del sistema fue un video, cuya entrada fue la necesidad de interiorizar un mensaje.
Dueño	Yo, Estela.
Weltanschauung	Compromiso compartido en pro de los clientes.
Entorno	El tiempo de entrega y el presupuesto.
Definición Básica	
“Estamos grabando un video, el cual nos va a servir para trabajar con adolescentes de 3º, 4º y 5º de secundaria, de colegios estatales del cono sur de Lima. Cada uno de nosotros está haciendo el trabajo que sabe hacer: por ejemplo tenemos los actores en sí; gente que nos está apoyando con la grabación, con la iluminación; y el otro grupo que está haciendo lo que es el guión del video. Justo estamos en ese proceso de grabar ese video. Y queremos con esto dejar sentado parte también de nuestro trabajo, de institución, y que pueda servir para otras estrategias. A veces el dinero y el tiempo son los factores que hacen que uno se restrinja un poco en esto”.	

Aurora Polanco

Análisis CATDWE	
Cliente	Estela, Richar y Aurora.
Actores	Todos.
P. de Transform.	Las ideas y los recursos humanos fueron los insumos para la realización del video.
Dueño	Estela.
Weltanschauung	La participación colectiva.
Entorno	Los límites del texto (la idea de la negociación del acto sexual); los límites técnicos, el tiempo de grabación y el presupuesto.
Definición Básica	
“Estamos elaborando un video, un video que es para el equipo de la Discosida, de la estrategia; hay otras personas que están colaborando con nosotros: las personas que elaboran la imagen, un grupo de actores... Estamos elaborando ideas para hacer unas tomas para un video, con un tema específico. Pertenece a Estela y a Richar. Tenemos un tiempo determinado para elaborar esto, con una participación de los 3 sobretodo, en la elaboración de estas tomas”.	

Marilyn García

Análisis CATDWE	
Cliente	Chicos del colegio.
Actores	Todos.
P. de Transform.	Todo lo necesario para el trabajo constituyó la entrada; la salida fue la satisfacción con lo realizado.
Dueño	Richar, Estela y Aurora.
Weltanschauung	El hacer un video.
Entorno	Ruidos del ambiente, y la propuesta específica que Kallpa buscaba realizar.
Definición Básica	
“Estábamos ahí reunidos para hacer un video que tenía una finalidad; era para una organización y tenía la finalidad de llevar un mensaje a unas personas, los destinatarios que en este caso eran los jóvenes de un determinado colegio. Los que nos habían buscado se encargaban de hacérselo llegar. De alguna manera todos teníamos participación en algo, de una manera activa. Es importante que todo esto que nosotros estamos haciendo realmente satisfaga la necesidad que nos piden, porque podemos estar haciendo una cosa opuesta a lo que nos piden; es importante que cumpla la función que tiene que cumplir. Tenemos que llegar a lo que nos piden. Con respecto a los dueños, dentro del grupo en que estábamos nosotros, estaban estas tres personas; aparte estaban las personas a quienes ellos iban a llevar el trabajo, no quedaba solamente en ellos. Y el entorno era importante, porque si vas a hacer una cosa tienes que procurar que todo esté perfecto para que salga bien; si no tienes las cosas necesarias no vas a poder hacer bien nada. Necesitábamos silencio”.	

d) Elaboración del Modelo Conceptual.

El Modelo Conceptual equivale a la acepción de “estructura” ya descrita: se refiere al modo particular como una cierta unidad compuesta (organización-sistema) está hecha. Para Checkland, es la manera como el sistema cumple lo descrito en la Definición Básica.

Los entrevistados identifican la forma como se toman las decisiones: quiénes decidían qué aspectos, qué camino recorrían las decisiones. Generalmente agrupan a los integrantes del sistema en subgrupos (subsistemas) encargados de una tarea o área de trabajo específica. Esta forma de hacer las cosas constituye el Modelo Conceptual.

En general, los seis entrevistados identificaron individualmente tres sub-sistemas, cada uno encargado de una labor específica:

Estela Solís, Richar Osorio y Aurora Polanco, encargados de *tomar las decisiones más importantes referentes al contenido* del video.

Joseph Carhuaz y Julio Salazar, encargados de lo referente al *aspecto técnico y de la narrativa* del video.

Marilyn García y Ronald Malca, responsables directos de la *interpretación*.

Las particularidades dentro de esta generalidad son presentadas a continuación:

Richar Osorio

Actividad	Descripción
1. Buscar y dar	Tratamiento de la intención del video
2. Ejecución participativa	Manejo de la cámara, los actores (rostro, postura)
3. Búsqueda del realismo	Interpretación realista Recepción de la experiencia de Kallpa y de las necesidades técnicas.

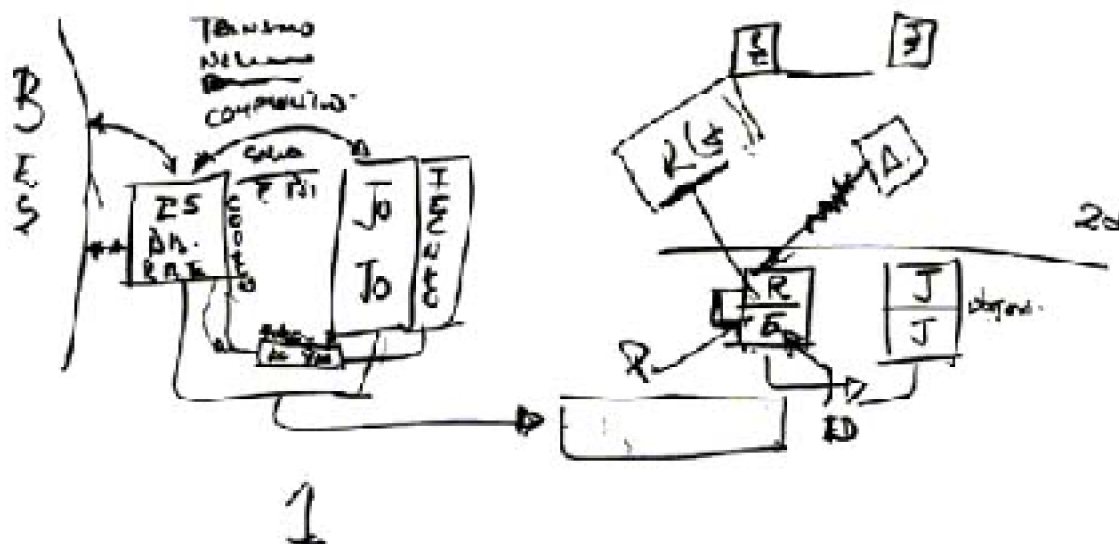


Gráfico 1

“Las decisiones, más que todos, eran de nosotros dos (ESTELA Y YO). Con Estela tratábamos de encontrar las ideas. Recibíamos de Aurora, no te voy a decir que no, y de ustedes también. Y éramos casi los cuatro quienes decidíamos lo mejor. Cada uno aportaba. De repente a veces Estela era un poquito más directiva; pero ustedes aportaban el nivel profesional, técnico, de las cámaras... Nosotros dábamos lo otro. Las decisiones, ante todo esto, podemos decir en el aspecto psicológico, en el aspecto de contenido era acá (CUADRADO IZQUIERDO DEL DIBUJO IZQUIERDO EN EL GRÁFICO 1), entre Estela y Aurora; en el aspecto técnico y de manejo y la cámara: de todo, actores; ustedes mismos a veces los acomodaron, les decían qué es lo que pedían en su rostro, en su postura. Actoral era acá (PARTE INFERIOR DEL DIBUJO IZQUIERDO EN EL GRÁFICO 1), la parte de estos dos.”

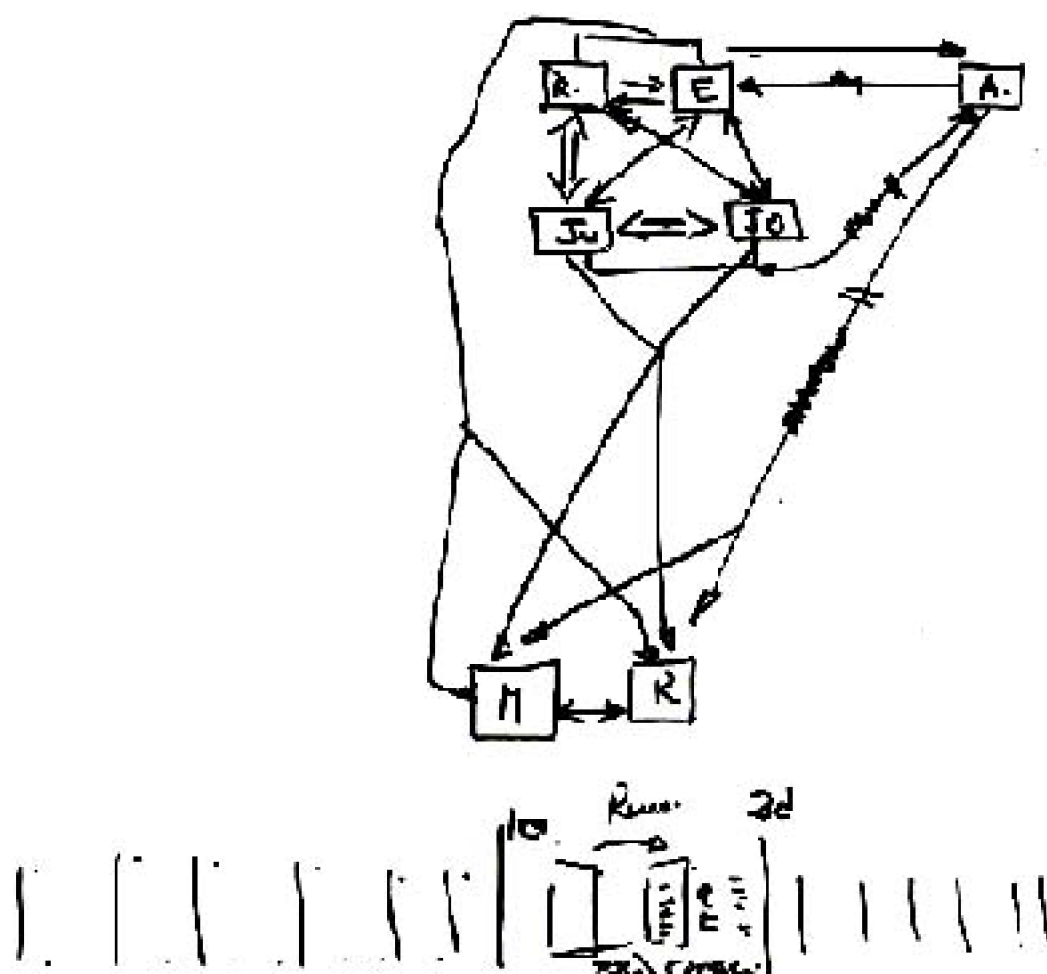


Gráfico 1

“Yo pienso que era nuestra estrategia acá, nuestra estrategia de la Discosida; nosotros tres, y acá era el público beneficiario. Acá eran ustedes; se trataba de que ustedes tengan un compromiso en favor de estos mismos beneficiarios: transmitir la necesidad de estos mismos beneficiarios en función a su salud, tanto física como psicológica. Y creo que se logró. Y estos dos (RONALD Y MARILYN) fueron la base para que nosotros volquemos toda nuestra experiencia. Ustedes (JULIO Y JOSEPH) dan el complemento técnico, y nosotros (ESTELA, RONALD Y AURORA) damos el contenido. Y era una mezcla de estos dos elementos lo que era la parte actoral-interpretativa, que estaba mezclada con lo que ustedes (JULIO Y JOSEPH) necesitaban a nivel profesional, lo que ustedes tenían que buscar dentro del video, y estaba mezclada con el comportamiento y la característica de sus códigos, sus mensajes, sus diálogos, el comportamiento de los adolescentes que nosotros sí lo dominábamos, sí lo conocíamos. Ustedes estaban con la parte actoral propiamente dicha de veracidad, ese comportamiento, esa postura... buscaban que se vea verídico. Y así salía... algo, ¿no? Salió el video bien. Nosotros entramos al segundo video con esto ya armado (UNA ESTRUCTURA SIN AURORA). El desarme fue acá (LA PRESENCIA DE AURORA). No hubo desconexión, porque seguimos comunicados, y ustedes tenían claro lo que buscábamos. De un día para otro el desarmado fue acá (LA PRESENCIA DE AURORA),

para ubicar algo que fuera creíble.”

Ronald Malca

Actividad	Descripción
1. Decisión	Establecimiento de un contenido claro
2. Proposición	Operación de la cámara
3. Acatamiento	Interpretación

“Una persona tiene una decisión final

Claro, que es Estela, y en segundo plano serían Richar y Aurora. (...) Decidían Estela, Richar y Aurora. Claro, ellos decidían.

En la parte superior ellos decidían, ¿y los demás?

Proponían. A veces esto no te parecía, a veces sí. Joseph proponía junto contigo. (REFIRIÉNDOSE AL CUADRO INFERIOR, MARILYN Y RONALD) Acataban, y realizaban las acciones.

Ahora: tu has dicho que este cuadro superior decidía; ¿cómo decidía?

Decidían... el video.

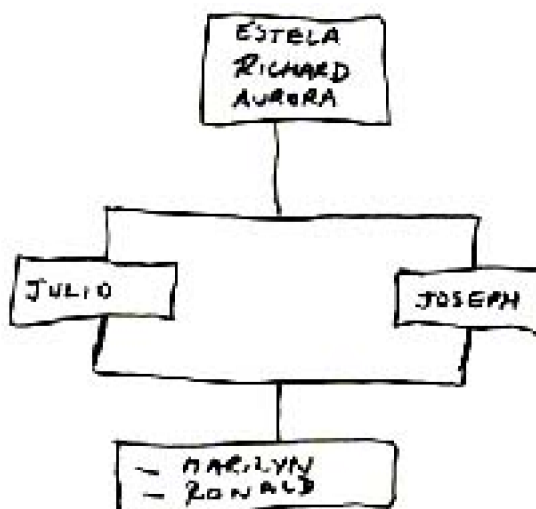


Gráfico 2

Aquí (EN EL SEGUNDO NIVEL DEL GRÁFICO 3, JULIO Y JOSEPH), ¿cómo proponían?

Proponían, diciendo la luz por ejemplo, o sea “no me parece adecuada acá, mejor más acá”. O también cuando propusiste eso de la película que habías visto, una escena en la que iban a tener relaciones, ¿creo que era *Traffic*?. Pero creo que no les pareció. Así.

Joseph también, desde la cámara, proponía que puede ser acá o allá, o en las últimas escenas, por ejemplo también ustedes dos proponían, si lo tomaban así o de otra manera. No recuerdo muy bien esa parte, pero cuando estábamos echados en el piso

Marilyn y yo ustedes propusieron diferentes ángulos, aunque no recuerdo muy bien cuáles fueron.

Y dices que ustedes acataban.

Acataban, accionaban... actuaban, pensaban, temían muchas cosas.

¿Qué temían?

A la misma escena, a la acción. Al menos yo temía que salga mal; muchas cosas temía.”

Joseph Carhuaz

Actividad	Descripción
1. Asesoría y supervisión	
2. Grabación	Aspectos de iluminación y cámara.
3. Manejo de actores	
4. Actuación	

“Primero, a la cabeza, Kallpa. Ellos mandaban, ellos decían qué iba y qué no iba al final. De ahí venía Estela, por ser la encargada directa del proyecto. Para el momento mismo en el que estamos realizando el trabajo, se supone que primero está Estela y después está Richar, en lo que es jerarquía; pero se veía similar, se veía parejo en el trabajo, en el lugar. Pero en realidad no era así. Richar sabía que si Estela decía “hasta aquí no más lo ensayamos” no le quedaba otra que aceptarlo. Ahí vamos a la noción de “dueño”, que era Estela. Pero en el trabajo mismo, como que los dos pesaban casi igual. Y Aurora no tanto, como que simplemente estaba ahí de observadora, no tenía mucha participación. En ambos casos Estela iba con Richar a los actores. Los actores, digamos, entre ellos mismos había un intercambio –cómo se sienten más cómodos realizando su actuación–; pero estaba en función de lo que Richar les planteaba, les sometía. Estela también comentaba; pero, de alguna manera, Estela iba a Richar, y Richar a los actores. A mí me parecía que era un orden que se seguía, por la misma interacción que Richar estaba teniendo con los actores: había más intercambio entre Richar y los actores que entre Estela y los actores. Entre Richar, Julio y yo había un intercambio permanente, en que inclusive decíamos cómo se podría orientar a los actores. Y entre nosotros obviamente el intercambio de cómo realizar el trabajo, todo mutuo, tanto Richar contigo como conmigo. Ese era el trabajo.

Por lo que estoy viendo aquí en el sistema, quien era el eje, por lo que más se estaba moviendo, por lo que más estaba participando, era Richar.

El dueño de la casa.

Ajá.

¿Tú lo veías así cuando grabamos (como el eje)?

... al inicio. Lo que pasa es que esto va cambiando. Al final, llegó un momento en que Richar ya había dado todo, pero tanto Estela como él decían cosas que a los actores estaban confundiendo, y qué pasaba: llegó un momento en que Richar ya había

comentado todo lo que tenía que decir, y lo dejó; se hizo a un lado, se fue a ver a su hija. Pero luego lo retomó, sin querer o queriendo lo volvió a retomar. En un momento Estela asumió lo que Richar estaba haciendo, pero cuando todo tomó un cauce –se supo por donde ir–, Richar ya entró. Hasta el final del trabajo, con los últimos detalles, con las últimas recomendaciones, el hecho de llevarnos a nuestras casas. Participaba en muchas cosas. Quizás por el compromiso que tenía Richar: no hacía mucho tiempo que había entrado (a Kallpa).”

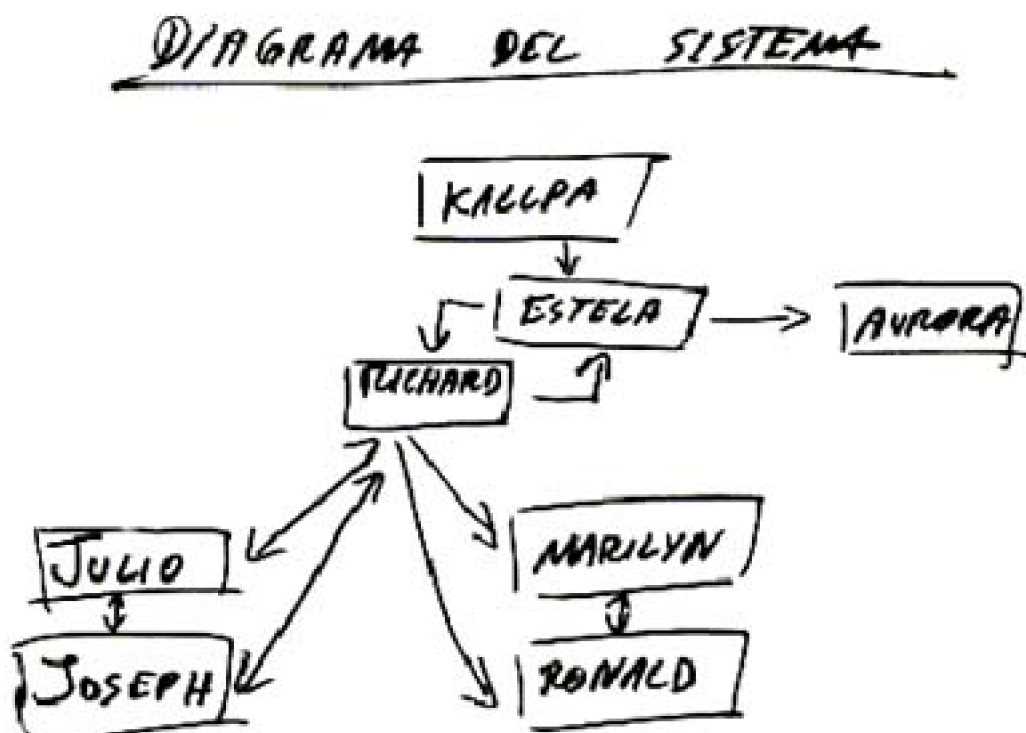


Gráfico 3

“¿Cómo describirías a cada elemento, o a cada conjunto de actores en función de verbos, en función de lo que hacían para que se cumpliese la “acción mayor” del sistema?

Uno, suministra el espacio, el ambiente, el lugar. El caso de Estela, que supervisa el trabajo, a Richar. Richar supervisa a todos nosotros. Manejo del presupuesto: Estela. Nosotros grabamos en video, controlamos la iluminación. Marilyn y Ronald actúan.

¿Quién decidía si la toma era buena, que esa era la que quedaba?

La toma de decisiones estaba entre Richar, tú o yo; porque si fallaba el contenido pudo haber fallado lo audiovisual. Si fallaba uno puede que el otro no. Pueden estar diciendo bien, pero la cámara se apagó, o no salió bien el sonido; entonces podíamos detener la grabación, teníamos esa potestad.”

Estela Solís

Actividad	Descripción
1. Planificar	Cómo lo vamos a hacer, y en cuanto tiempo.
2. Coordinar	Contactar al personal necesario, prever el presupuesto.
3. Ejecutar	
4. Trabajar	

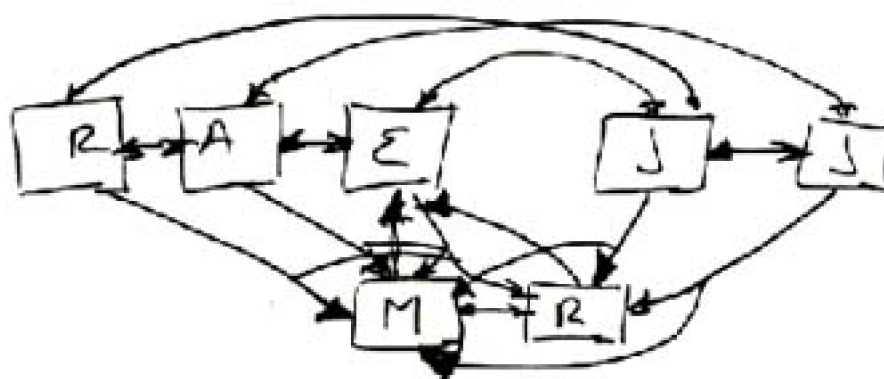


Gráfico 4

“(...) la luz, que la toma, el ángulo, si iban sentados, si se sientan, si se paran, un poco de ese cuidado ustedes (JOSEPH Y JULIO) lo hacían. Y teníamos a los dos actores, a Marilyn y a Ronald, que aportaban algo a nosotros, los dos, pero que básicamente ellos estaban recibiendo la dirección nuestra. Básicamente era lo que nosotros (ESTELA, AURORA Y RICHA) decíamos. También (recibían) de parte de ustedes. Los que recibían todo eran –pobrecitos– ellos. Nosotros le decíamos a Marilyn, le decíamos a Ronald. Entre Marilyn y Ronald igual. Que ustedes nos apoyaban... nosotros teníamos lo que queríamos, pero de repente no encontrábamos las palabras exactas y ustedes decían “¿puede ser esto?”, “¿puede ir lo otro?”, “a ver, ¿ustedes quieren expresar esto?”, recuerdo que ustedes nos dijeron en un momento.”

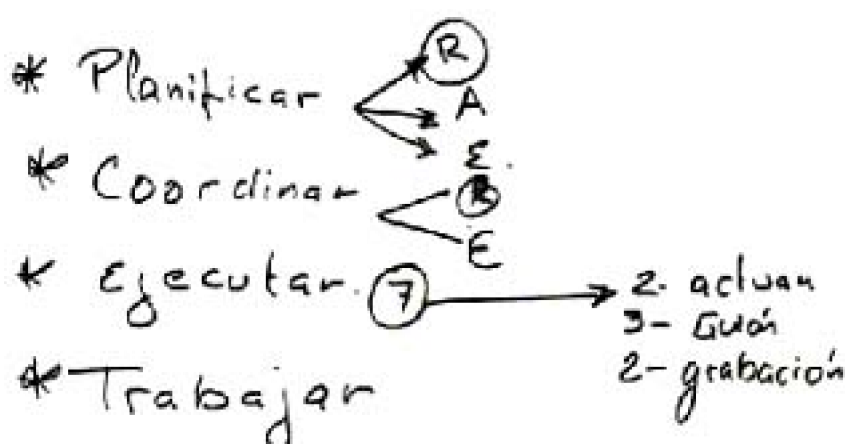


Gráfico 5

“Lo primero es planificar. Luego, coordinar; ejecutar; y que eso... lo importante para mí es esto: trabajar.

¿Quiénes planificaban, quiénes asumían esa tarea?

Quiénes estuvieron en el planificar, en el cómo lo vamos a hacer, en el cuánto tiempo... estuvimos los tres, Richar, Aurora y yo: “Tenemos que hacer algo, vamos a ver cómo hacemos”. Quien tomó la dirección de esta planificación fue Richar.

¿Para coordinar?

Para coordinar... “nos vamos a contactar con fulanito, los chicos de aquí, los chicos de allá...” fue Richar. Incluso con lo del dinero: “mira Estela, necesito tanto, anda pregunta cuánto es, necesito el dinero para hoy, para mañana”. Entonces él era básicamente quien coordinaba.

En el ejecutar estuvimos los 7. Para mí fue un trabajo de todos.

Si tuviéramos que desagregar ese “ejecutar”. ¿Qué acciones crees que fueron necesarias para grabar una de las tomas?, por ejemplo.

Si tuviéramos que describir... dos actuaban. Más específico, 3 hacíamos el guión; cierto que ustedes nos apoyaron muchísimo en cómo se redacta, cómo va, pero el qué debería ir partía de nosotros: qué queríamos que vaya, qué queríamos que se diga. Y ustedes que eran lo de la grabación en sí, todo lo que implicaba la grabación. Cada uno estaba ahí por algo.”

Aurora Polanco

Actividad	Descripción
1. Imponer	Imposición de las ideas
2. Aceptar	Reafirmación de las imposiciones a través de la aceptación de las mismas.
3. Decidir	Auto-convencimiento posterior a la aceptación de las opiniones.
4. Obedecer ²⁸⁵	
5. Escuchar	
6. Aceptar	
7. Obedecer	
8. Aceptar	
9. Aceptar y opinar	

²⁸⁵ A partir de aquí los procesos se repiten haciendo referencia a los encargados de cumplirlas.

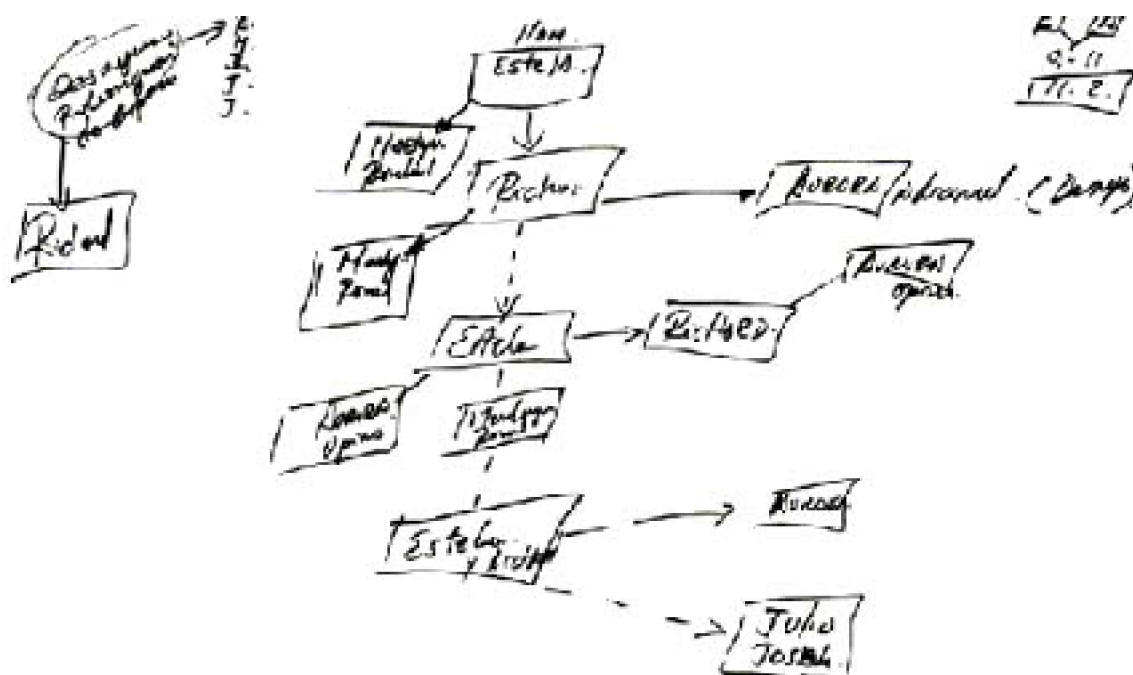


Gráfico 6

“En una forma tipo organigrama... Tuvimos primero un desayuno, que para mí fue una prolongación de la espera, porque Richar no quería iniciar sin Estela. Y el trato de Estela conmigo había sido que yo estaba de 9 a 11, y ella de 11 a 2, porque ella tenía razones ese día para llegar un poco tarde. Yo le dije “no te preocupes, yo te voy a cubrir”. Llego, y Richar, nada. Tanto así que viene Estela a las 11 de la mañana y recién empieza el movimiento. Ustedes ya habían armado la parte (del escenario), pero no se daba el “empecemos”.

Ya, viene Estela, por aquí (SEGUNDO NIVEL DEL GRÁFICO 7) estaba Richar, y Aurora... lavando los platos; adicional. Yo no me opongo, pero si yo llego era para los tres estar juntos.

Pasa el tiempo. Estela asume la marcha, a la par con Richar. Por momentos, a través de Richar, Aurora interviene: opino ciertas cosas (TERCER NIVEL DEL GRÁFICO 7). Por momentos escuchan, por momentos no.

Y siguió pasando el tiempo... por aquí Estela... pero ahora sí (AURORA) volando.

Ustedes, para mí, eran el volante, en este caso, de Richar y Estela, casi como el papel de Aurora. Y en ese volante no sólo estaban ustedes, sino Aurora, Marilyn y Ronald.

Si yo hubiera sido Marilyn o Ronald, no hubiera aceptado eso; ellos quedaron también como volantes. Los protagonistas eran ellos; tenían una coordinación de 3 personas, y ni tres porque con ustedes ya eran 5, que también podían opinar e intervenir. (...)”

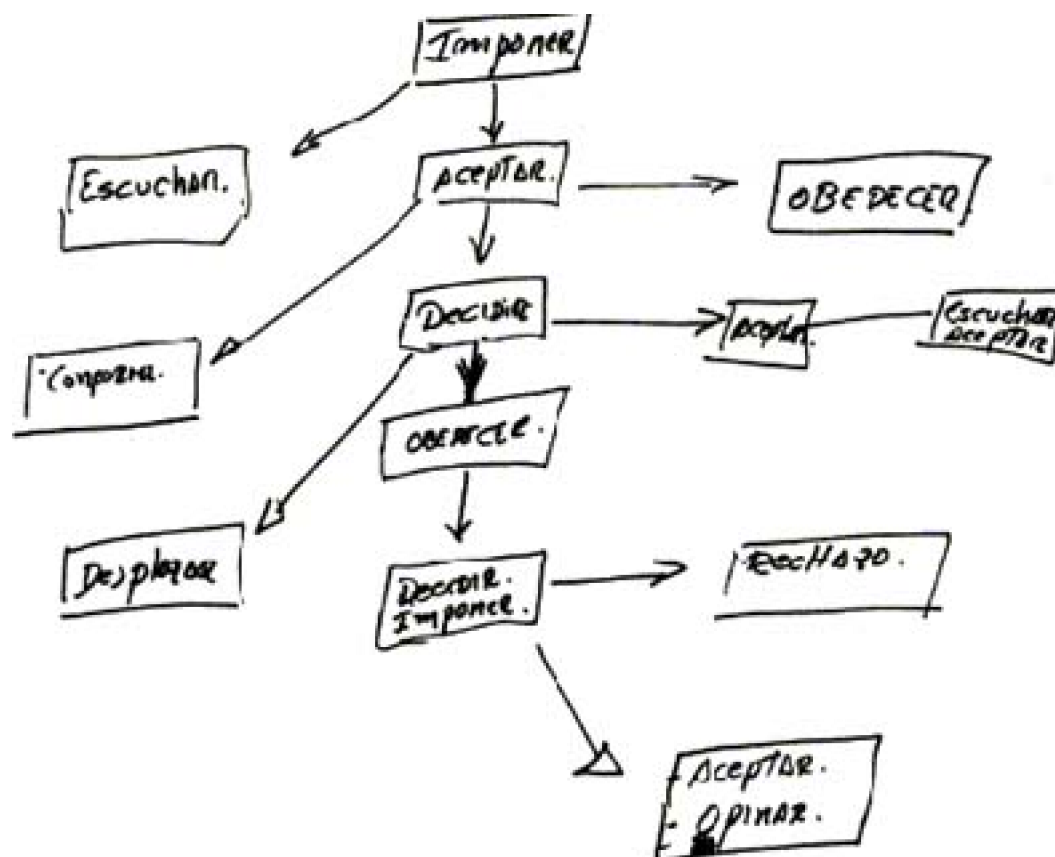


Gráfico 7

“En el primer cuadro (DEL GRÁFICO 8), “imponer”, desde un inicio se dio. Se imponían las ideas: se hace esto, y así va a estar bien; o sea, era algo correcto, de repente, para esa persona. Y en el segundo cuadro, esta persona aceptaba lo que la otra estaba imponiendo. Quizás la palabra imponer no es tan precisa, pero “esto es mejor.. y es mejor”, entonces la otra persona lo reafirma, acepta que está bien lo que la otra persona dice. Y sobre el recuadro que dice “decidir”, porque después de aceptar la opinión de una segunda persona, acepta que todo lo que dijo la primera persona. El del cuarto cuadro, obedece. Y la primera persona sigue decidiendo e imponiendo sus ideas. Los que están hacia el lado izquierdo, los protagonistas, solamente se limitaban a escuchar, no intervenían sobre el tema. En el segundo recuadro del lado izquierdo aceptan, están conformes, les parece bien; por último era la opción del cliente. En el tercer recuadro del lado izquierdo, el desplazar, el no aceptar opiniones de otras personas, quién la escucha o no la escuchan. Al lado derecho, primer recuadro, “obedecer” algunas situaciones que se daban, conformista quizás. El segundo recuadro a la derecha, siempre aceptando lo que la primera persona impone, y una tercera persona se limita solamente a escuchar y aceptar las ideas, porque ya había sido desplazada, limitada quizás. Y en el tercer cuadro de la derecha tenemos el rechazo a otra opinión que se da, que no es escuchada, no es aceptada. Y por último el último cuadro de la derecha tenemos el “aceptar y opinar”, que en algunos momentos por situaciones en las que era necesario para que salieran bien las tomas, decían “esto puede ser así o no”, pero fueron escuchados en algún momento. Fueron escuchadas, y en algún momento

aceptadas.”

Marilyn García

Actividad	Descripción
1. Actuar	Saber llegar al público.
2. supervisar	Decidir, observar y supervisar.
3. Grabar	Grabar y coordinar ambos grupos.

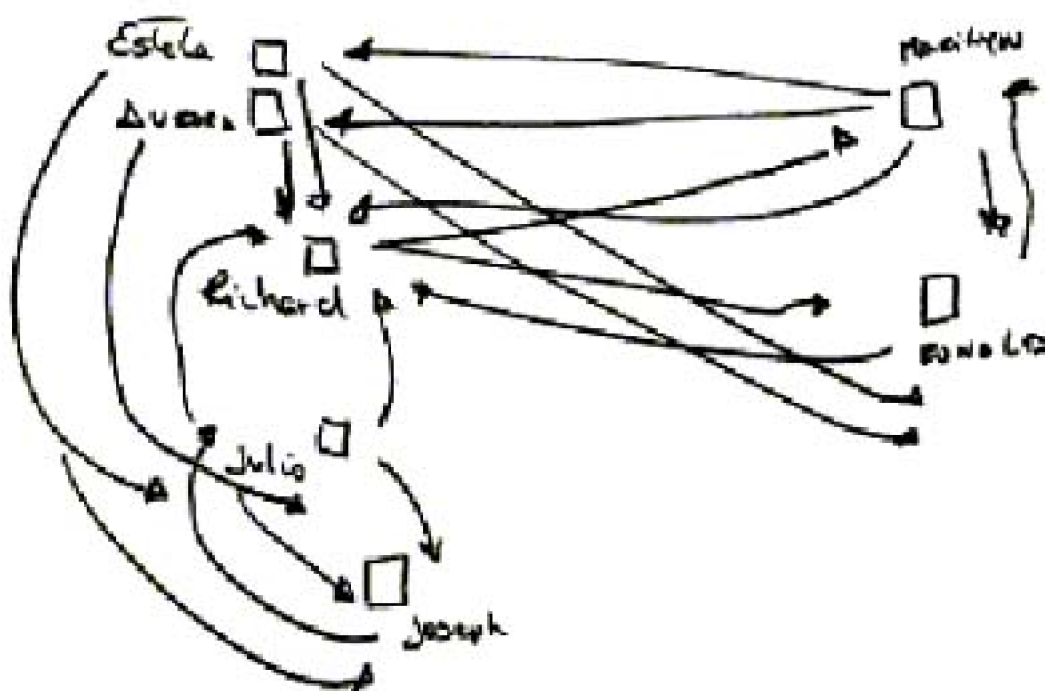


Gráfico 8

“He dividido tres grupos. En el de Ronald y yo, que éramos los que actuábamos, nuestra finalidad era saber llegar al público que nos esperaba. Ahora, el otro grupo era Estela, Aurora y Richar. Les he puesto que “decidían, observaban y supervisaban”, porque ellos decidían qué vamos a hacer, observar porque tenían que ver lo que hacíamos, supervisar. El otro grupo, tú y Joseph, aparte de grabar, coordinaban con ambos grupos para que la toma salga.

Dentro del primer grupo, de los 3 chicos, ¿habían tareas específicas de cada uno, o los 3 compartían esas tareas?

Me parece que todos hacían lo mismo, pero me parece que de alguna manera Richar sobresalía más; él era el que... o de repente previa consulta con las dos señoras.

¿Percibías que él decidía más?

Sí. Digamos que él no decidía más sino que buscaba algo más. De repente me

decían “sí, está bien”, pero él decía “no, hay algo que le falta”.

¿Ustedes hablaban más con alguien?

En mi caso, más con Estela, de repente por el personaje femenino, no sé.

En el caso de Joseph y de mí, ¿había algo que uno hacía y el otro no?

Uno decía “qué te parece esto”, y el otro decía “sí, está bien”. Me parece que fue mutuo. Uno proponía una cosa, y el otro decía “está bien, por qué no mejor así”. Creo que eran planteamiento de los dos.

Para el caso de los actores es difícil, ¿no?, porque cada uno tiene su papel...

Claro, pero si entre nosotros no hay comunicación, olvídate. Yo también tenía que buscar que “mejor, mira, por qué no así”, “mira, para que esto salga, mejor así”. Creo que en cualquier trabajo, si no hay comunicación, no haces nada.”

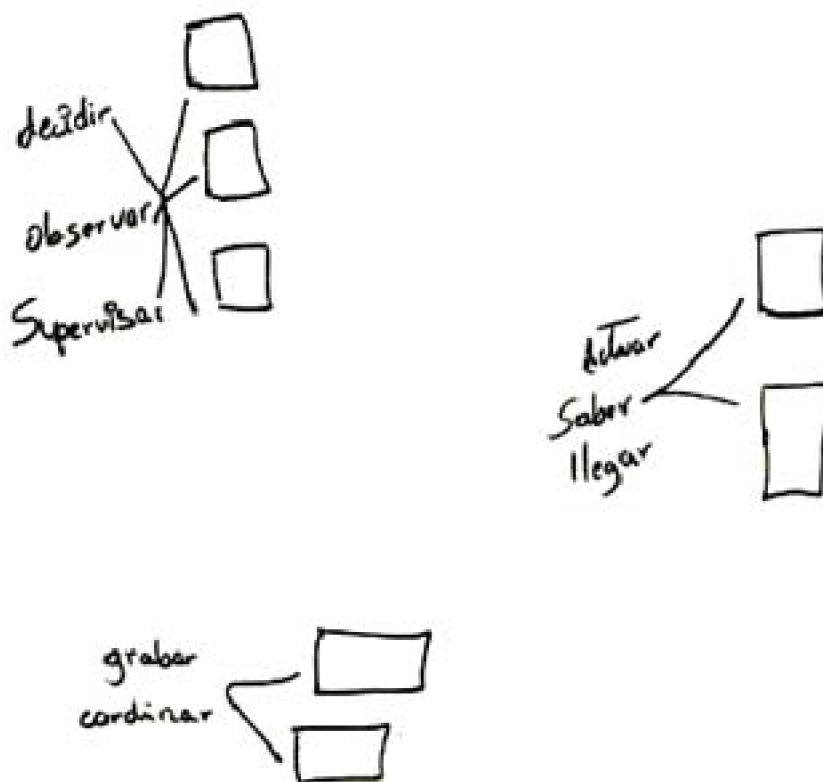


Gráfico 9

e) Contrastación y validación del Modelo Conceptual

Tanto la Definición Básica como el Modelo Conceptual son elaboraciones mentales, en términos de sistemas, que requieren de contrastación con el mundo real. El desarrollo de gráficos a manera de organigramas ayudó en este punto.

Contrastación: Se compararon las actividades desarrolladas en el Modelo Conceptual con los procesos y procedimientos que existen comprobadamente en el mundo real.

Validación: Cada actividad del modelo debe ser sistémicamente deseable y culturalmente factible.²⁸⁶

De esta manera el Modelo Conceptual se convierte en un *Modelo de Tarea Primaria* (MTP).

f) Confirmación y validación del Modelo de Tarea Primaria (MTP)

El Modelo de Tarea Primaria obtenido deberá pasar por dos últimas etapas:

Confirmación: Aquí se verifica la coherencia de cada una de las actividades, de tal manera que:

- sea lógico en su integridad, y
- contenga las actividades mínimas que requiere el proceso de transformación (la realización del video), planteadas en la Definición Básica.

Validación: Se compara el modelo con el mundo real.²⁸⁷

De esta manera se obtiene el Modelo de Tarea Primaria Confirmado y Validado (MTPCV), el cual es necesario para poder derivar las *categorías de información* necesarias para poder ejecutar, eficaz y eficientemente, cada una de las actividades del Modelo de Tarea Primaria (MTP) definido previamente y que describe a la organización.

En nuestra investigación serán considerados individualmente cada uno de los MTP resultantes de cada entrevista, los cuales serán mencionados más adelante, debidamente relacionados con las categorías de información. Esta decisión se basa en la consulta que al respecto se hizo al autor del libro "*La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información*", Ing. Ricardo Rodríguez Ulloa, de cuyas páginas se ha recogido la presente metodología.²⁸⁸

6.3.2. Derivación de las Categorías de Información

En 4.2.2. establecimos las siguientes categorías de información:

Tabla 8: Categorías de Información relacionadas con la hipótesis

²⁸⁶ El término validación no se refiere aquí a un trabajo de dinámica grupal, sino a un trabajo prácticamente individual.

²⁸⁷ Aquí el término sí se refiere a un trabajo de campo.

²⁸⁸ Ver anexo 6.4.

ESTRUCTURAS DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL: LA ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA COMO SUJETO PRODUCTOR Y ENUNCIADOR DEL DISCURSO AUDIOVISUAL.

Nº	Siglas	Nombre y Descripción	Subsistema
C.I. 1	CNT	CONTENIDO Lo que debe dar a entender la escena a grabar.	Subsistema Contenido
C.I. 2	TXT	TEXTO Lo que los actores dicen exactamente.	
C.I. 3	CRT	CARACTERIZACIÓN La apariencia visual de los intérpretes en la pantalla.	Subsistema Creador de la Representación
C.I. 4	ESC	ESCENARIO Las características del decorado participante en el encuadre.	
C.I. 5	ILM	ILUMINACIÓN Alteración de la iluminación existente en el escenario.	
C.I. 6	ENC	ENCUADRE Incorporación de elementos en el encuadre.	Subsistema Registrador de la Representación
C.I. 7	EVL	EVALUACIÓN DE LA TOMA REALIZADA Aprobación o desaprobación de la toma realizada o en realización.	

A partir de éstas podemos relacionar las actividades identificadas en el MTPCV gracias a un cuadro como el siguiente, en el que se señala si las categorías de información son entradas o salidas de tales actividades:

Actividades del MTPCV		Input	Output
Categorías de información	Actividad 1	C.I. 1 C.I. 2 C.I. 7	C.I. 7 C.I. 4
	Actividad 2	C.I. 3 C.I. 7 C.I. 4 C.I. 1	C.I. 3 C.I. 4 C.I. 1
	Actividad 3	C.I. 3 C.I. 5	C.I. 2 C.I. 5 C.I. 7
	...		
	Actividad n	C.I. 1 C.I. 3 C.I. 6	C.I. 3 C.I. 5 C.I. 6 C.I. 2

Tabla 9: Relación de las categorías de información con las Actividades del MTPCV

Las categorías de información se pueden repetir en cualesquiera de las actividades. De igual manera, es posible que las categorías de información aparezcan tanto en el input como en el output de una misma actividad. En otras palabras, pueden existir datos que pertenecen a una misma categoría en el input y datos que forman parte de esa

misma categoría en el output, conteniendo esta vez otros datos relacionados de la misma categoría.

Partiendo de las entrevistas realizadas, cada uno identificó las siguientes dinámicas de Actividades:²⁸⁹

Actividades del MTPCV	Input	Output
1. Buscar y dar	CNT ESC CRT ENC	CNT EVL
2. Ejecución participativa	CNT	ESC ENC
3. Búsqueda del realismo	CNT TXT ENC ESC	CNT TXT CRT

Richar Osorio

Actividades del MTPCV	Input	Output
1. Decisión ²⁸⁹		CNT TXT
2. Proposición	CNT	ENC ILM CNT
3. Acatamiento	CNT TXT	

Ronald Malca

Actividades del MTPCV	Input	Output
1. Asesoramiento y supervisión	EVL CRT	CNT EVL
2. Grabación		ILM ENC CRT
3. Manejo de actores	EVL CRT	CRT TXT
4. Actuación	CRT TXT	

²⁸⁹ Los cuadros vacíos indican que el entrevistado no hizo referencia alguna a la información de entrada o salida de esa actividad.

Joseph Carhuaz

Estela Solís

Actividades del MTPCV		Input	Output
1. Planificar			CNT
2. Coordinar			
3. Ejecutar	Guión		CNT
			TXT
	Grabación		ENC
	Actuación		

Aurora Polanco

Actividades del MTPCV		Input	Output
1. Imponer			CNT
2. Aceptar		CNT ²⁹⁰	CNT
3. Decidir		CNT	CNT
4. Obedecer		CNT	
5. Escuchar		CNT	
6. Aceptar ²⁹¹		CNT	
7. Obedecer		CNT	
8. Aceptar		CNT	
9. Aceptar y opinar		CNT	CNT

Marilyn García

²⁹⁰ Esta misma categoría de información se repite debido a la atmósfera que la entrevista refleja. Además, la entrevistada aclara que más que el texto de los actores, lo que circulaba era lo que hemos definido como la categoría de información contenido.

²⁹¹ El hecho que se repitan los nombres se debe a que la entrevistada se refiere a un proceso que se transformaba a lo largo del día. En la siguiente etapa estos procesos serán asociados a quienes los realizaban, con lo que resultará más claro su significado.

Actividades del MTPCV	Input	Output
1. Actuar	CNT	CRT
2. Supervisar		CNT
		TXT
		CRT
		ILM
3. Grabar		ENC
		ILM

6.3.3. Definición de las Funciones de Gestión

Esta definición se lleva a cabo entre las personas involucradas en la situación-problema, de acuerdo con las actividades mostradas en el MTPCV. De esta manera *se establecerán responsables por cada actividad del modelo conceptual*. El responsable de una actividad resulta siendo considerado así debido a haber sido identificado como un tomador de decisiones.

Tabla 10 Cuadro de relación entre las actividades del MTPCV sus responsables

Actividades del MTPCV	Responsables de las actividades					
	Resp 1	Resp 2	Resp 3	Resp 4	...	Resp n
Actividad 1	x					
Actividad 2			X			
Actividad 3		x				
Actividad 4						x
Actividad 5				X		
Actividad 6	x					
...						
Actividad n						x

Esta etapa es sumamente importante para poder establecer quiénes son los responsables reales de dar o recibir la información en la organización, más allá de los organigramas formales. Requiere trabajar en el mundo real.

Richar Osorio

Actividades del MTPCV	Responsables de las actividades						
	Estela Solís	Richar Osorio	Enrrique Polanco	Joseph Curiel	Carlos Salazar	Ronald Maza	Mabelyn García
1. Buscar y dar	x	x	x				
2. Ejecución participativa				x	X		
3. Búsqueda del realismo						x	x

ESTRUCTURAS DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL: LA ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA COMO SUJETO PRODUCTOR Y ENUNCIADOR DEL DISCURSO AUDIOVISUAL.

Ronald Malca

	Responsables de las actividades						
Actividades del MTPCV	Estela Solís	Richar Osorio	Aurora Polanco	Joseph Carhuaz	Julio Salazar	Ronald Malca	Marilyn García
1. Decisión	x	x	x				
2. Proposición				x	X		
3. Acatamiento						x	x

Joseph Carhuaz

	Responsables de las actividades						
Actividades del MTPCV	Estela Solís	Richar Osorio	Aurora Polanco	Joseph Carhuaz	Julio Salazar	Ronald Malca	Marilyn García
1. Asesoramiento y supervisión	x	x					
2. Grabación				x	x		
3. Manejo de actores	x	x	x				
4. Actuación						x	x

Estela Solís

	Responsables de las actividades						
Actividades del MTPCV	Estela Solís	Richar Osorio	Aurora Polanco	Joseph Carhuaz	Julio Salazar	Ronald Malca	Marilyn García
1. Planificar	x	x	x				
2. Coordinar		x					
3. Guión	x	x	x				
4. Grabación				x	x		
5. Actuación						x	x

Aurora Polanco

	Responsables de las actividades						
Actividades del MTPCV	Estela Solís	Richar Osorio	Aurora Polanco	Joseph Carhuaz	Julio Salazar	Ronald Malca	Marilyn García
1. Imponer	x						
2. Aceptar		x					
3. Decidir	x						
4. Obedecer						x	X
5. Escuchar						x	X
6. Aceptar						x	X
7. Obedecer			x				
8. Aceptar		x					
9. Aceptar y opinar				x	x		

Marilyn García

	Responsables de las actividades						
Actividades del MTPCV	Estela Solís	Richar Osorio	Aurora Polanco	Joseph Carhuaz	Julio Salazar	Ronald Malca	Marilyn García
1. Actuar						x	X
2. Supervisar	x	x	x				
3. Grabar				x	x		

A partir de este punto pueden apreciarse más claramente las diferencias de percepción entre los entrevistados.

6.3.4. Conversión de los flujos de información

Ahora es posible convertir los flujos de información de “actividad a actividad” a flujos de información que van de “rol a rol”. En otras palabras, a partir de la determinación de cuáles son las actividades de las que un decisor real es responsable, se pueden definir cuáles son las necesidades de información de ese decisor.

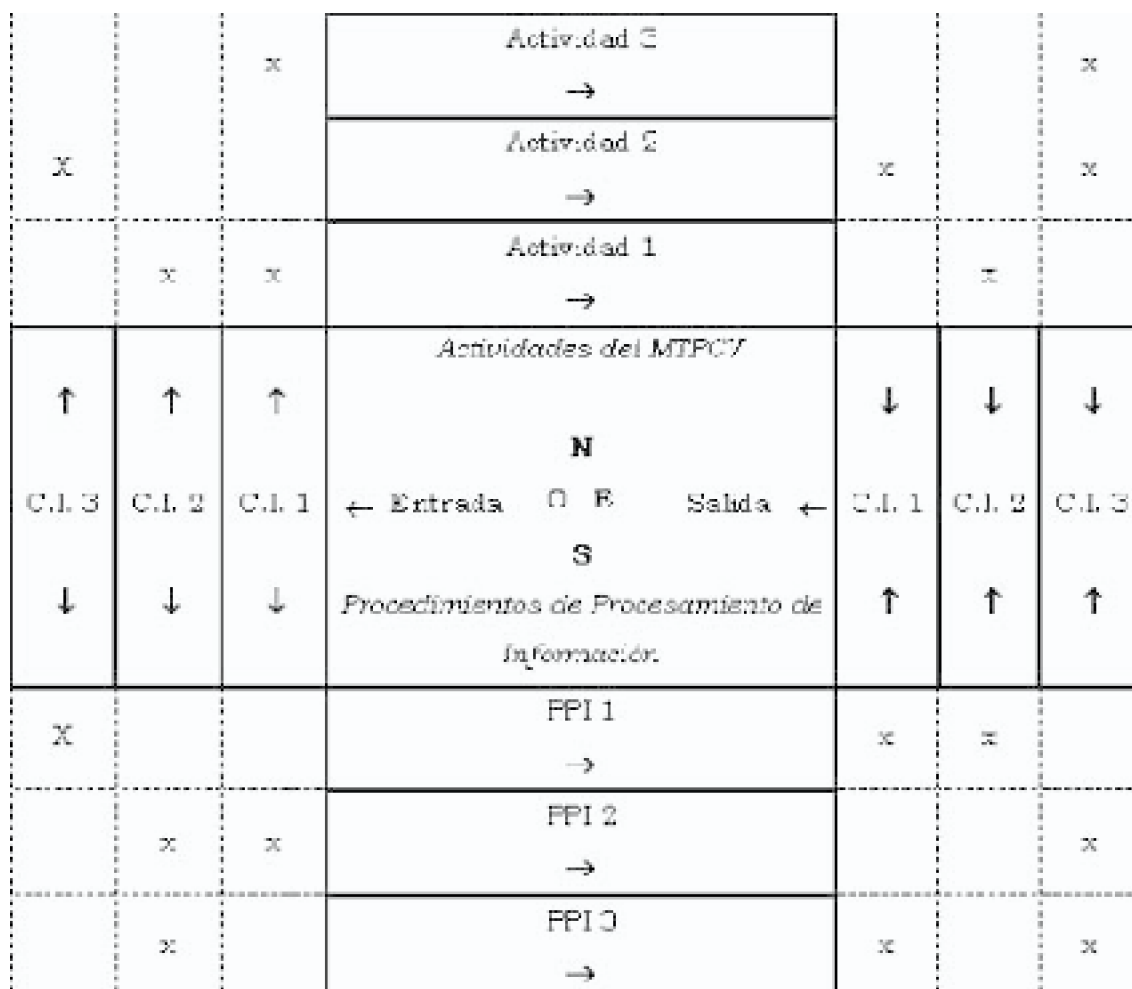
Gracias al uso de las categorías de información es posible definir tanto la información tiene que brindar a otros decisores, como aquella que recibe de otros decisores.

A este reordenamiento de la información se le llama de “rol a rol”, y es la base para determinar luego (si se quiere) qué cambios son necesarios para poder establecer una estructura que permita manejar la organización adecuadamente. Nosotros utilizaremos esta metodología sólo para identificar tal estructura.

6.3.4.1. La Cruz de Malta

Para poder establecer los flujos de información es necesario emplear la Cruz de Malta: una herramienta para el análisis y diseño de sistemas de información desarrollada por Brian Wilson. Es un instrumento de gran utilidad tanto para la fase de análisis como para la de diseño de sistemas de información. Su empleo está en completa interrelación

con la metodología de Wilson, de manera que para usarla adecuadamente hay que seguir dicha metodología.



Este gráfico nos permite apreciar una Cruz de Malta simple, útil para explicar su empleo.

- En el ala izquierda (Oeste) se tiene la descripción de las Categorías de Información (C.I.) que existen en la organización, y que indican las categorías de información de entrada. Las categorías de información que se muestran conforman todo el universo de la información que se maneja en la organización.
- En el ala derecha (Este) también se muestran las Categorías de Información, en orden inverso al del ala izquierda. Se la emplea para registrar la información de salida.
- La columna superior (Norte) muestra todas las actividades del Modelo de Tarea Primaria Confirmado y Validado (MTPCV). Deben ponerse de abajo hacia arriba,

empezando por la primera actividad del modelo.

- La columna inferior (Sur) muestra los Procedimientos de Procesamiento de Información (PPI) ya existentes en la organización: el sistema de contabilidad, la planilla, el sistema de inventarios, etcétera. Cuando una organización apenas esté iniciando sus actividades es de suponer que no tendrá procedimientos que procesen información, por lo que esta columna estará en blanco.

La Cruz de Malta está conformada por cuatro cuadrantes: noroeste, noreste, suroeste y sureste. El análisis de las relaciones entre estos cuadrantes constituye el objetivo de esta metodología. Para explicar los siguientes análisis se tomará como ejemplo la información que muestra el gráfico superior.²⁹²

a) Análisis de los cuadrantes noroeste vs. noreste (NO-NE)

El análisis de estos dos cuadrantes de la parte superior sirve para *visualizar las necesidades presentes y futuras de información de la organización*. Esto es así debido a que en la columna superior están las actividades del Modelo de Tarea Primaria de la organización, modelo que representa la situación actual y futura de la organización. Al lado izquierdo se tienen las Categorías de Información que son entradas para poder ejecutar las actividades indicadas en el MTPCV. Estas actividades producen salidas, que se indican en el lado derecho.

En este análisis pueden apreciarse:

- las Categorías de Información que necesita como entrada cada una de las actividades del MTPCV, así como la categoría que es destino de la salida de cada una de éstas: en el ejemplo, la Actividad 1 requiere información de las C.I. 1 y 2, y la salida de ésta es información perteneciente a la C.I. 2, lo cual es posible. Esta salida enriquece a la C.I. 2, renovando o actualizando su información;
- las Actividades que generan más variedad de información que las tomadas como entrada: la Actividad 2 en el ejemplo. Lo contrario también es posible;
- las Categorías de Información que son entradas de dos actividades a la vez: la C.I. 1, en el ejemplo. ¿No será que se deben brindar los mismos datos para poder satisfacer las necesidades de información de ambas actividades (3 y 1)? Si la respuesta es afirmativa, puede implicar que se está haciendo el doble trabajo de obtener la misma información para ambas actividades;²⁹³
- las Categorías de Información que son salidas de dos actividades a la vez: la C.I. 3, en el ejemplo. ¿No será que se está generando la misma información en las dos actividades (3 y 2), dado que la información cae en la misma categoría? Si la información se está duplicando, este instrumento serviría precisamente para que esto no ocurra, buscando la forma de no duplicarla y contribuyendo así a que se tenga una información única.

b) Análisis de los cuadrantes suroeste vs. sureste (SO-SE)

²⁹² Las flechas que muestra indican la dirección del flujo de información.

²⁹³ Cabe acotar que esto se da con frecuencia en muchas organizaciones.

Este análisis permite conocer las mismas situaciones planteadas en el análisis NO-NE ya descrito. La diferencia fundamental está en que las Categorías de Información se relacionan con los Procedimientos de Procesamiento de Información (PPI) ya existentes y no con las actividades del MTPCV de la organización, lo que implica un diagnóstico del flujo de información en la organización tal y como se está dando en el presente y bajo su vigente estructura.

Los desequilibrios entre la entrada y salida de información para cada PPI, así como las duplicaciones de origen o destino de la información para los mismos estarían reflejando la dinámica de la información sobre la que se piensa actuar: la situación-problema.

c) Análisis de los cuadrantes noroeste vs. suroeste (NO-SO)

Esta comparación sirve para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué datos se requieren en los actuales Procedimientos de Procesamiento de Información con que cuenta la organización?
- ¿Qué datos se requieren para las actividades presentes y futuras de la organización, según MTPCV definido?
- ¿Existen en los PPI actuales algunos datos de entrada que van a ser empleados tal como están en las actividades presentes y futuras de la organización? O en todo caso, ¿qué cambios será necesario hacer en los datos de entrada que se venían usando, con el objeto de que sean utilizados para apoyar las actividades presentes y futuras de la organización?

d) Análisis de los cuadrantes noreste vs. sureste (NE-SE)

La comparación de estos dos cuadrantes permite responder a las siguientes preguntas:

- Los datos que se están generando actualmente con los PPI existentes en la organización (cuadrante SE), ¿se generarán también con las actividades presentes y futuras de la organización, expresadas en el MTPCV (cuadrante NE). Si es así, ¿no se está duplicando la información que ya se estaba generando con los PPI ya existentes?
- ¿Qué PPI se van a eliminar a fin de que se implanten nuevos, siguiendo las actividades del nuevo MTPCV?
- ¿Cómo se aprovechan mejor los datos ya existentes (cuadrante SE) con los datos que se van a generar a futuro (cuadrante NE).

e) Análisis de los cuadrantes noroeste vs. sureste (NO-SE)

El análisis cruzado de estos cuadrantes permite despejar un conjunto de dudas respecto a la información presente, generada por los PPI actuales (cuadrante SE) y los datos que se requerirán en el futuro para poder ejecutar las actividades del MTPCV (cuadrante NO).

Las preguntas que permitiría despejar la comparación de estos cuadrantes son las

siguientes:

- ¿Qué datos que se generan en el cuadrante SE, a través de los PPI mencionados, se necesitarán para poder ser considerados como datos de entrada a las actividades del MTPCV a implantarse en la organización?
- ¿No se están creando en cuadrante NO la misma información que ya se está generando a través de los PPI en el cuadrante SE?
- ¿Se están duplicando datos en otras áreas de la organización (cuadrante NO), repitiendo los ya generados a través de los PPI ya existentes en la organización (cuadrante SE)?

Este análisis deberá hacerse con todas las Categorías de Información, analizando todos los procedimientos que procesan información (cuadrante SE) y todas las actividades del MTPCV (cuadrante NO).

f) Análisis de los cuadrantes noreste vs. suroeste (NE-SO)

Este análisis permite llegar a conclusiones acerca de los datos que se emplean como entrada en los PPI actuales (cuadrante SO) y que se les compare con los datos que se generarían a futuro en la organización, mediante la ejecución de las actividades del MTPCV (cuadrante NE).

Las preguntas que se pueden hacer, comparando ambos cuadrantes, son las siguientes:

- ¿Qué datos de la Categoría de Información 2 (en el ejemplo) se requieren para poder llevar a cabo los PPI 2 y 3 (cuadrante SO)?
- ¿Qué datos se pueden generar a futuro, que pertenecen a la C.I. 2, al ejecutar la Actividad 1 del MTPCV (cuadrante NE)?
- ¿Qué datos que ya se han creado para poder ejecutar los PPI existentes en la organización (cuadrante SO) pueden ser generados en el futuro, al ejecutarse las actividades del MTPCV (cuadrante NE)?
- Los datos que se generarán a futuro al ejecutar las actividades del MTPCV (cuadrante NE), ¿son los mismos que aquellos que se han creado y son utilizados para alimentar a los PPI ya existentes (cuadrante SO)? La ejecución de las actividades del MTPCV puede no generar datos de salida perteneciente a alguna de las Categorías de Información, lo cual es posible.

Las preguntas que se hacen a una sola Categoría de Información deberían plantearse para todas las de la organización.

“Concluyendo el análisis de la Cruz de Malta, puede decirse que esta constituye un instrumento valioso para el adecuado análisis y diseño de sistemas de información, pues permite, mediante el empleo de los cuatro cuadrantes, elaborar y contestar un conjunto de preguntas de manera acuciosa. Igualmente, permite comparar lo presente y lo futuro al hacer posible confrontar los datos de los cuadrantes inferiores y los superiores, lo que hace que se pueda establecer una

continuidad entre los sistemas desarrollados en el presente y los que se desarrollarán a futuro".²⁹⁴

La detección de los flujos de información de "actividad a actividad" conlleva al empleo de los cuadrantes superiores (NO y NE) de la Cruz de Malta, siendo la base para que luego se haga un ajuste de lo trabajado a nivel de información *versus* la estructura organizacional (el examen "rol a rol"), descrito en los cuadrantes inferiores (SO y SE).

6.3.5. Definición de los sistemas de información

La definición de los sistemas de información permite colmar las necesidades de las actividades que el sistema soporta, de manera que se pueda implantar una red con el adecuado empleo de la tecnología y de los recursos humanos. Esta etapa involucra la fase del diseño del sistema, etapa que podrá ser exitosa o no dependiendo de la forma cómo se hayan desarrollado las etapas previas.

Para poder llevar a cabo esta etapa es necesario emplear la parte inferior de la Cruz de Malta (cuadrantes SO y SE). De lo que se trata aquí es de determinar cuáles son los actuales procesos de información que permiten procesar las Categorías de Información de entrada y que brindan las Categorías de Información de salida.

Esta etapa permite determinar los procesos existentes en la organización y examinar cómo estos procesos deben trabajarse para proveer información adecuada a la organización. Esto lleva a un análisis detallado y a cuestionar la finalidad de cada información de entrada y de salida en ambos cuadrantes. De igual modo, esto hace que se examine cuidadosamente hasta qué punto los PPI son los adecuados o qué cambios son necesarios para poder emplear eficientemente los recursos tecnológicos y humanos de la organización.

6.3.6. Resultados finales de la adaptación metodológica

Ya en 4.2.3. hemos establecido los alcances de la adaptación realizada a la metodología de Wilson. Bajo estos lineamientos, la Cruz de Malta aplicada no tomará en cuenta los procedimientos de procesamiento de información. Por otra parte, las actividades del MTPCV en cada cuadro corresponden a las identificadas por los entrevistados (y descritas en 6.3.1.d y e).

Los resultados son los siguientes

²⁹⁴ RODRÍGUEZ ULLOA:124

	x		x		x	x	3. Búsqueda del realismo	x	x	x				
						x	2. Ejecución participativa				x		x	
	x		x	x		x	1. Buscar y dar	x						x
EVL	ENC	ILM	ESC	CRT	TXT	CNT	Actividades de INTPCV	CNT	TXT	CRT	ESC	ILM	ENC	EVL
							N							
							↑							
							Entrada							
							O							
							S							

Richar Osorio

					x	x	3. Acatamiento							
						x	2. Proposición	x				x	x	
							1. Decisión	x	x					
EVL	ENC	ILM	ESC	CRT	TXT	CNT	Actividades de INTPCV	CNT	TXT	CRT	ESC	ILM	ENC	EVL
							N							
							↑							
							Entrada							
							O							
							S							

Ronald Malca

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

[illegible]

Aurora Polanco

[illegible]

Marilyn García

Al apreciar cada cuadro pueden empezar a notarse más claramente las diferencias existentes entre las percepciones de los miembros del equipo ante el mismo hecho, del cual todos participaron. Todas deben ser tomadas en cuenta.

Para poder relacionarlas, es necesario reemplazar las actividades descritas por los encargados de cumplirlas, identificados en 6.3.3.

Los resultados en cada cuadro son los siguientes:

184

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

				X	X		Marilyn García								
				X	X		Ronald Malca								
							Julio Salazar			X			X	X	
							Joseph Carhuaz			X			X	X	
X				X			Aurora Polanco		X	X					
X				X			Richar Osorio	X	X	X					X
X				X			Estela Solís	X	X	X					X
Actividades del MIPCV															
EVL	ENC	ILM	ESC	CRT	TXT	CNT	N	E	CNT	TXT	CRT	ESC	ILM	ENC	EVL
							←	→							
							Entrada	Salida							
							O	↑							
							S								

Joseph Carhuaz

							Marilyn García								
							Ronald Malca								
							Julio Salazar							X	
							Joseph Carhuaz							X	
							Aurora Polanco	X	X						
							Richar Osorio	X	X						
							Estela Solís	X	X						
Actividades del MIPCV															
EVL	ENC	ILM	ESC	CRT	TXT	CNT	N	E	CNT	TXT	CRT	ESC	ILM	ENC	EVL
							←	→							
							Entrada	Salida							
							O	↑							
							S								

Estela Solís

ESTRUCTURAS DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL: LA ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA COMO SUJETO PRODUCTOR Y ENUNCIADOR DEL DISCURSO AUDIOVISUAL.

						x	Marilyn García								
						x	Ronald Malesa								
						x	Julio Selazar	x							
						x	Joseph Carhuaz	x							
						x	Aurora Polanco								
						x	Richar Osorio	x							
						x	Estela Solís	x							
EVL	ENC	ILM	ESC	CRT	TXT	CNT	<u>Actividades del MTPCV</u> N Entrada Salida O S	CNT	TXT	CRT	ESC	ILM	ENC	EVL	

Aurora Polanco

						x	Marilyn García		x						
						x	Ronald Malesa		x						
							Julio Selazar					N	N		
							Joseph Carhuaz					N	N		
							Aurora Polanco	x	x	x		N			
							Richar Osorio	x	x	x		N			
							Estela Solís	x	x	x		N			
EVL	ENC	ILM	ESC	CRT	TXT	CNT	<u>Actividades del MTPCV</u> N Entrada Salida O S	CNT	TXT	CRT	ESC	ILM	ENC	EVL	

Marilyn García

Ahora podemos relacionar todos estos cuadros utilizando como referencia a cada uno de los miembros del sistema. Sin embargo, para hacer más clara la dinámica de la información circulante, los integrantes del sistema y las categorías de información intercambiarán de lugar en el cuadro. De esta manera, los subsistemas planteados en la hipótesis podrán apreciarse en su relación con la información intercambiada entre ellos. Los siguientes cuadros aparecen explicados en 4.2.3.

				X	X	X	EVL	X	X	X						
		X	X				ENC	X	X	X				X	X	
		X	X	X	X	X	ILM									
		X	X				ESC	X	X	X				X	X	
X	X	X	X	X	X	X	CRT	X	X	X				X	X	
X	X			X	X	X	TXT							X	X	
X	X	X	X	X	X	X	CNT	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marilyn García	Ronald Malca	Julio Salazar	Joseph Carhuaz	Aurora Polanco	Richar Osorio	Estela Solís	→ <u>Categorías de Información</u> ↑ Emisión Recepción ↓		Estela Solís	Richar Osorio	Aurora Polanco	Joseph Carhuaz	Julio Salazar	Ronald Malca	Marilyn García	

Figura 13: Cuadro de resultados conjuntos

Figura 14: Identificación de los miembros de los subsistemas

Integrantes del Sistema	Sistema Enunciador Audiovisual		
	Subsistema Contenido	Subsistema Realización	
		Creador de la Representación	Registrador de la Representación
Estela Solís	X	X	X
Richar Osorio	X	X	X
Aurora Polanco	X	X	X
Joseph Carhuaz	X	X	X
Julio Salazar	X	X	X
Ronald Malca	X	X	
Marilyn García	X	X	

Figura 15: Destino de la información de cada subsistema

Integrantes del Sistema	Sistema Enunciador Audiovisual		
	Subsistema Contenido	Subsistema Realización	
		Creador de la Representación	Registrador de la Representación
Estela Solís	X	X	X
Richar Osorio	X	X	X
Aurora Polanco	X	X	X
Joseph Carhuaz	X		
Julio Salazar	X		
Ronald Malca	X	X	X
Marilyn García	X	X	X

6.4. Acerca de la Metodología de Wilson

La siguiente comunicación electrónica aclara una duda del investigador acerca de la forma de aplicar la Metodología de Wilson. Esta aclaración fue hecha por el autor del libro *"La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información"*, Ing. Ricardo Rodríguez Ulloa, de cuyas páginas fue recogida dicha metodología.

ASUNTORe: LA METODOLOGIA DE WILSON

FECHAWed, 04 Apr 2001 11:15:00 -0500

DEInstituto Andino de Sistemas - IAS <rirodri@amauta.rcp.net.pe

PARA"Julio Alberto Salazar Salazar" <jalsalazar@mixmail.com

Sr. Salazar,

Gracias por el mensaje.

Recién le puedo contestar su consulta. Cada W genera un modelo conceptual distinto, por tanto habrán diversos modelos conceptuales. Para armar un Sistema de Información, debería llegarse a un MTPCYV, para lo cual tengo que combinar, siguiendo los pasos que indica Wilson, los distintos modelos que nos plantea la MSB en las primeras 4 etapas.

Espero que esto aclare su inquietud.

Hasta pronto,

Ricardo Rodríguez Ulloa

At , you wrote:

Ing. Ricardo Rodríguez Ulloa:

Tengo una duda acerca de la Metodología de Wilson que usted desarrolla en su libro *"La Sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información"*, publicado en 1994

por la U. del Pacífico. En el primer paso (pag 98) se menciona que deben seguirse, prácticamente, los cuatro pasos de la MSB desarrollada en el capítulo anterior.

En ese capítulo se menciona que surgirá un modelo conceptual por cada definición básica obtenida, debido a que dependen de la *weltanschauung*. En la metodología de Wilson se da a entender que sólo se desarrolla una y no varias. Aplicando los 4 primeros pasos de la MSB obtendría múltiples modelos conceptuales; pero para llegar al Modelo de Tarea Primaria Confirmado y Validado (MTPCV) de Wilson debo tener uno solo.

Este modelo único final que menciona Wilson surge posteriormente a la contrastación con el mundo real, pero ¿aparece porque se descartan los otros propuestos (según la MSB) o porque se van complementando uno con otro hasta llegar a un "consenso"?

Si pudiera contestarme cuando disponga de tiempo para hacerlo le estaría muy agradecido, pues no quisiera aplicar mal esta metodología en mi investigación acerca de la organización de equipos de producción y realización audiovisual.

Atte,

Julio Salazar.

6.5. Entrevistas realizadas a los miembros del equipo de producción

6.5.1. Entrevista a Richar Osorio Tomás

Miércoles 30 de mayo de 2001

(No se pudo grabar durante los primeros 45 minutos de la entrevista, por lo que se le pidió repetir, para la grabación, las respuestas que ya había dado anteriormente.)

Me decías que los beneficiarios, los que se beneficiaban eran...

... eran los jóvenes adolescentes.

Las personas que realizaban actividades...

Todos participaban.

¿El proceso de transformación se realizaba a través de conversaciones, diálogos...?

Sí. Era un diálogo más entre todos, casi. La intención del video era más tratada entre Estela y yo.

Las personas que podían decidir “esto va o no va”, “lo que estamos haciendo está bien o acá muere”...

La decisión, si era tomada, era tomada entre dos también: Estela y yo.

Tenía que ser mutua.

Sí, si los dos coincidíamos.

Lo que legitimaba la actividad de todos, lo que nos daba razón de ser o nos justificaba...

Yo creo que era nuestro compromiso. Este era un video prácticamente *ad honorem*, no había lucro, no había nada. Era un video en el cual nosotros nos comprometíamos para ayudar a estos beneficiarios. Creo que todos sabían eso, eso era lo importante. Todos sabían que este video iba a ser trabajado e iba a ser dado a una gente que lo necesitaba. Creo que este era su compromiso.

Qué era lo que todos aceptábamos como entorno. Cuáles eran las limitaciones que se nos imponían y que todos teníamos que aceptar.

Eran los ruidos, la escasez de luz, la falta de cámara, una cámara mejor, teníamos problemas de audio; y otra limitación muy grande que yo sentía más era el tiempo. Para mí estaba presente que Marilyn me había dicho hasta las 5. Me sentía comprometido porque ella estaba brindándonos su tiempo gratuitamente, y de repente ella tenía que cumplir con otras varias actividades; y el tiempo que me había planteado en este caso Rocío. Rocío me había dicho que el martes tenía que estar listo. Y la limitación del dinero, era otro punto; estábamos apretados.

Yo te había preguntado por las personas que estaban ese día “presentes sin estarlo”

Presentes estaban Rocío, que es la jefe de la estrategia; y Lars. Rocío porque ella era quien iba a aprobar o no si el trabajo estaba bien hecho, y si tenía el efecto que ella quería que los jóvenes pudieran apreciar. Y Lars era, de repente, la parte financiera: no sentir que el dinero que ellos nos brindan se haya... no malgastado, pero que se haya invertido bien.

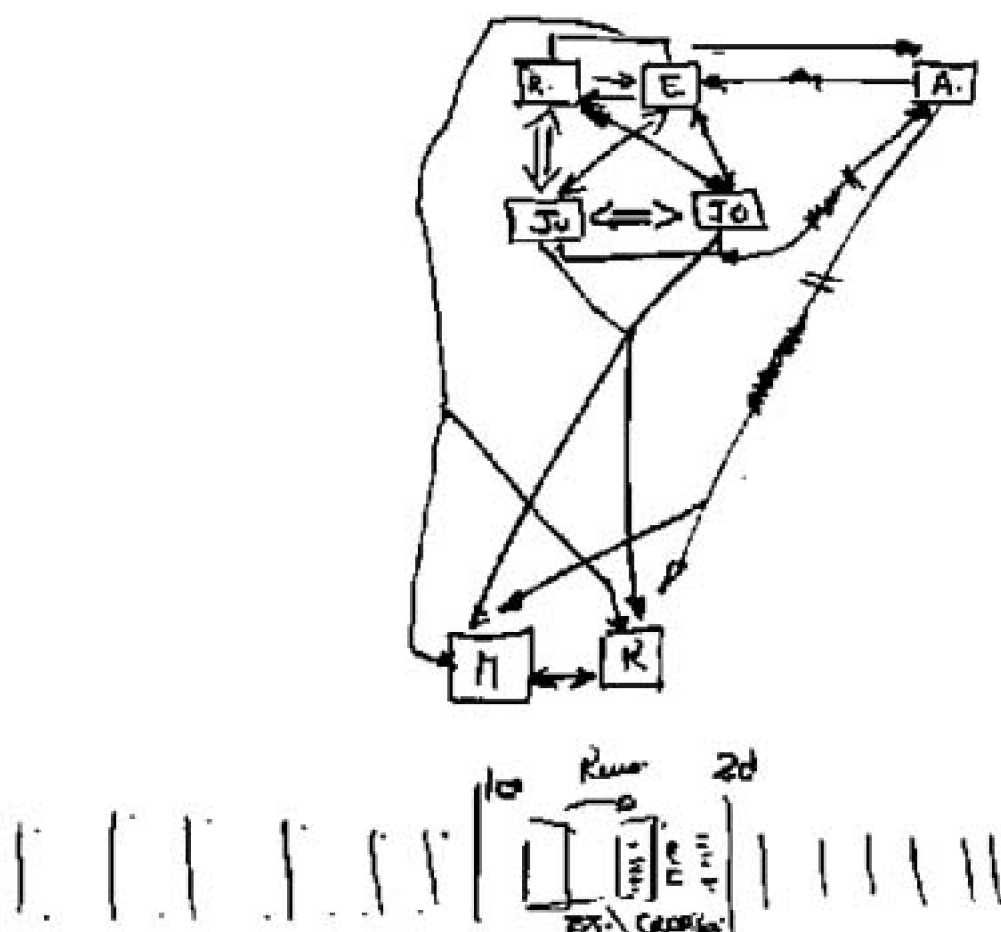
...

Algo que tú quieras mencionar, rescatar...

Lo importante creo que para mí fue el habernos reunido constantemente. Fue muy beneficioso tanto para mí como para ustedes; yo aprendí de ustedes que la comunicación debe tener un objetivo... el valor del realismo, del documental, del testimonial. A partir de eso comencé a discernir qué es lo mejor.

Yo tenía una idea clara: era que los chicos tenían que sentirse sujetos de riesgo. Hacia ella apuntaba. Lo que ustedes me estaban dando era que el impacto que tenga ese video debía estar en relación a eso; al final salió así.

Y nos ayudó mucho porque ustedes también dominaron el tema de lo que era VIH en situaciones de presión. Los dos nos hemos ayudado mucho. En el último video, ante este cambio que hubo del viernes para el sábado, creo que todos estábamos involucrados en este aspecto, los cuatro. De cierta manera conocíamos las cosas que se iban a hacer. Nosotros cuatro comenzamos a hacerle los cambios o los apretones a las modificaciones necesarias para que se logre ese objetivo.



Te había preguntado cómo viste tú que se tomaban las decisiones

Las decisiones, más que todos, eran de nosotros dos. Con Estela tratábamos de encontrar las ideas. Recibíamos de Aurora, no te voy a decir que no, y de ustedes también. Y éramos casi los cuatro quienes decidíamos lo mejor. Cada uno aportaba. De repente a veces Estela era un poquito más directiva; pero ustedes aportaban el nivel profesional, técnico, de las cámaras... Nosotros dábamos lo otro.

Las decisiones, ante todo esto, podemos decir en el aspecto psicológico, en el aspecto de contenido era acá (CUADRADO IZQUIERDO DEL GRÁFICO IZQUIERDO), entre Estela y Aurora; en el aspecto técnico y de manejo y la cámara: de todo, actores; ustedes mismos a veces los acomodaron, les decían qué es lo que pedían en su rostro, en su postura. Actoral era acá (PARTE INFERIOR DEL GRÁFICO IZQUIERDO), la parte de estos dos.

A partir de estas respuestas me decías que los que se benefician son los chicos, los escolares...

Sí, los chicos.

Todos los que participamos... fuimos todos.

Sí, fuimos todos.

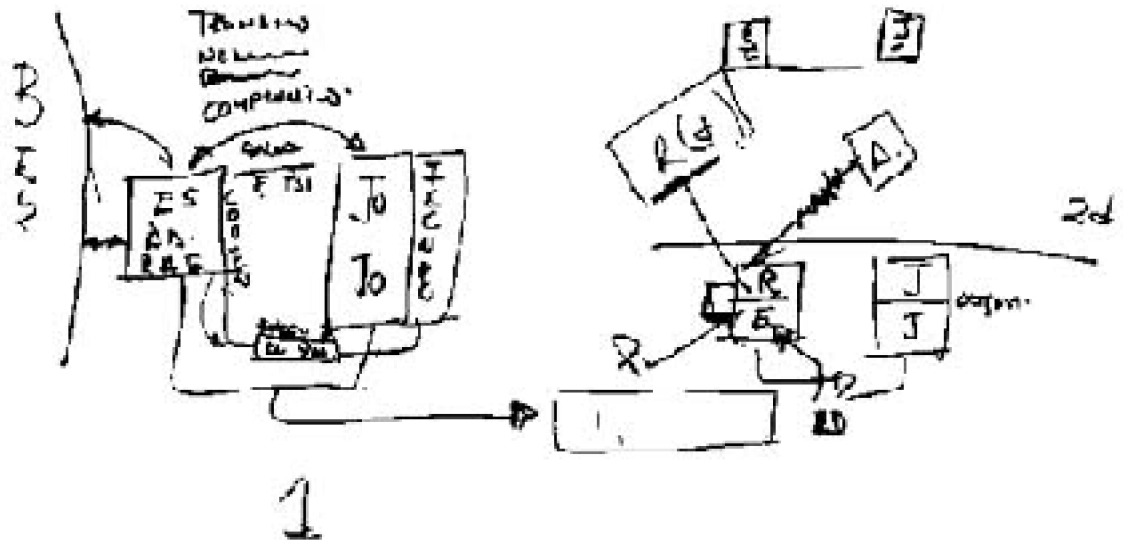
El proceso de transformación que se dio sucedió a través del diálogo, de tratar

de conseguir lo que fue modificado al final.

Sí.

Que ustedes dos eran las personas que tenían decisión sobre el sistema, que podían decidir si esto va o no va...

Sí, algo así. Nosotros decidíamos...



Para ese momento, digamos...

Pero era en lo que era contenido.

Me refiero a que si ustedes decían “no se está logrando, otro día grabamos”.

Ah, claro. Eso también pasó por mi cabeza; yo sentí que en un momento no se estaba logrando nada, que estábamos atascados. No se los planteé.

Me refería a que, físicamente, en ese momento el sistema desaparecía y todos a su casa.

Claro.

Había un compromiso, que legitimaba todo nuestro trabajo. Era lo que nos daba razón de ser...

El compromiso era eso.

Y todos teníamos que acatar una serie de condiciones: el objetivo que se quería lograr, las situaciones técnicas, el tiempo de los chicos que actuaban...

Sí.

A partir de todo esto vamos a intentar definir qué cosa era eso que pasó, ese sistema, esa interacción de personas...

...

En mayor o menor grado, no lo puedo decir, pero quizás Aurora está un tanto excluida, un tanto...

A partir de estos 6 componentes vamos a intentar definir en una frase qué cosa era el sistema en función de lo que hacía.

Ya.

Te lo pongo de una manera muy sencilla. Por ejemplo: la empresa Telefónica. Ellos podrían decir que es un sistema... depende mucho de la perspectiva que ellos tengan. Podrían decir que son un grupo de personas (de técnicos en telecomunicaciones, administrativos, etc.) que se encargan de que las personas (sus beneficiarios) puedan comunicarse entre sí de una manera fácil. Responden a lo que son las limitaciones de la ley general de telecomunicaciones, al presupuesto de inversión. Y a pesar de eso tratan de cumplir con lo establecido por sus dueños, en este caso el gobierno español o la Telefónica de España. Todo según la perspectiva de que el cliente siempre tiene la razón, una especie de visión empresarial. Eso define claramente lo que es ese sistema, para ellos.

Según ese ejemplo, cómo definiríamos esa pequeña, digamos empresita, ese equipo que estaba en tu casa ese día. No tienes que escribirlo.

(HACE USO DE LAS DEFINICIONES DEL ANÁLISIS CATDWE QUE SE LE HA EXPLICADO) Yo creo que estos dueños buscan asesoría técnica o asesoría profesional con respecto a la creación de... un video pues, un video, un contenido para este cliente, que tiene características particulares: una edad determinada, de una razón social clara, que es zona marginal. Buscar que este elemento se llegue a dar. ¿A través de qué? A través de los actores (LOS PARTICIPANTES). Creo que el compromiso se llegó a dar cuando los dueños plantearon a ustedes dos (JOSEPH Y JULIO) ese compromiso. Los cuatro como que hicimos un pacto; ese compromiso era "sí, por estos adolescentes lo haremos"... Y sí, nos encontramos con este entorno.

Que había que obedecer

No había más.

Esa es la Definición Básica (...). Ahora vamos a pasar al Modelo Conceptual. Eso se dibuja; si quieres lo dibujas, si quieres lo mencionas.

Un modelo conceptual, ¿algo así como un organigrama?

Más o menos. (...) En esta parte (EL 1º DIBUJO QUE REALIZÓ) se han relacionado las personas; en el modelo conceptual se relacionan por los verbos. En una municipalidad, por ejemplo: servir a los vecinos, eso conlleva a identificar a los vecinos. Son toda la serie de acciones que son necesarias para que lo que tú me has definido se cumpla. Tú me has descrito, a través de la definición, un sistema; ahora, ¿qué acciones son necesarias para que eso ocurra?

En todo caso, partiríamos del producto...

...

No se trata de lo que tú creas que debió ser lo correcto...

Yo pienso que era nuestra estrategia acá, nuestra estrategia de la Discosida; nosotros tres, y acá era el público beneficiario. Acá eran ustedes; se trataba de que ustedes tengan un compromiso en favor de estos mismos beneficiarios: transmitir la

necesidad de estos mismos beneficiarios en función a su salud, tanto física como psicológica. Y creo que se logró. Y estos dos (RONALD Y MARILYN) fueron la base para que nosotros volquemos toda nuestra experiencia. Ustedes (JULIO Y JOSEPH) dan el complemento técnico, y nosotros (ESTELA, RONALD Y AURORA) damos el contenido. Y era una mezcla de estos dos elementos lo que era la parte actoral-interpretativa, que estaba mezclada con lo que ustedes (JULIO Y JOSEPH) necesitaban a nivel profesional, lo que ustedes tenían que buscar dentro del video, y estaba mezclada con el comportamiento y la característica de sus códigos, sus mensajes, sus diálogos, el comportamiento de los adolescentes que nosotros sí lo dominábamos, sí lo conocíamos. Ustedes estaban con la parte actoral propiamente dicha de veracidad, ese comportamiento, esa postura... buscaban que se vea verídico. Y así salía... algo, ¿no? Salió el video bien.

Nosotros entramos al segundo video con esto ya armado (UNA ESTRUCTURA SIN AURORA). El desarme fue acá (LA PRESENCIA DE AURORA). No hubo desconexión, porque seguimos comunicados, y ustedes tenían claro lo que buscábamos. De un día para otro el desarmado fue acá (LA PRESENCIA DE AURORA), para ubicar algo que fuera creíble.

¿Tú esperabas la misma dinámica de la grabación anterior?

Sí, definitivamente la esperaba. Y esperaba a la vez que... En la primera vez nos sentimos un poco más confiados; no sé por qué en la segunda no. Y en un primer momento pensé que era porque había mayor compromiso: mejorar lo que hicimos en la primera vez. Pero después me di cuenta que no era eso; era más bien que eran demasiados mensajes, que no chocaban acá (JULIO Y JOSEPH, PARTE DERECHA DEL CUADRO DERECHO), sino acá (RICHARD Y ESTELA, PARTE IZQUIERDA DEL CUADRO DERECHO): el mensaje de Aurora, el mensaje de Rocío, la presión del tiempo, la limitación de dinero pues se nos había dicho que estábamos sobregirados... Sobre todo los que más pasaba era este (EL MENSAJE DE ROCÍO), el que nos transmitió Aurora. Ella (Rocío) decidió cambiar esto (el contenido): no iba a ser así.

...el guión que escribimos en mi casa (el día anterior)...

Exactamente. Ella fue quien dijo "no, van a pensar que es un agarre, un vacilón".

Aurora lo trajo.

Claro, Aurora lo trajo, pero lo trajo recontra distorsionado. O sea, esto (el guión) que quedó acá....

Aurora dio una interpretación del mensaje que traía

Aparte de que traía un mensaje diferente le metió una interpretación... Lamentablemente ella no tenía esto sólido (LA FORMA DE HACER EL VIDEO), ella más lo hacía por un compromiso figurativo.

La última parte es a partir de este dibujo (EL SEGUNDO). Vamos a reducir lo que hace cada uno de estos conjuntos que has dicho a verbos, un verbo sencillo. ¿Cuál es el trabajo de esta parte (AURORA, RICHARD Y ESTELA)?

...

¿Establecer el contenido...? ¿Autorizar...?

Buscar. Buscar y dar.

¿Y de esta parte, de Joseph y de mí?

De ejecución; pero no una ejecución mecanizada, sino una ejecución que tiene también parte de lo que nosotros hacemos. (...) Ejecutar con un contenido que ustedes ya tenían. Ya trabajaban con ese contenido, ya lo manejaban. Su ejecución tenía un nivel más participativo, como complementario.

Hubiera sido diferente si, por ejemplo, si ustedes hubieran tenido decidido todo y ese día traían a dos personas para la cámara...

Claro.

¿Y de esta parte, de los chicos que actúan, cuál era su verbo?

Realidad, buscar la realidad; realismo.

Interpretar, digamos, con verosimilitud...

Yo creo que era lo que tú también has dicho hace un momento: tanto tú como Joseph nos dijeron, este... la contextura física... Tenía que ser un actor bien real, un actor que interpretara bien.

...

Ahora te voy a pedir que me repitas como surgió la idea; la historia del video.

Cuando yo he entrado a trabajar a Kallpa me puse a revisar. Anteriormente no había psicólogo en esta estrategia, solamente había un comunicador social, Mario; pero un comunicador social hecho de la calle, sin desmerecer su trabajo. Y había otro chico también del mismo contexto. Eran dos chicos que se habían hecho a través de la experiencia: manejaban muy bien el tema, manejaban las relaciones humanas y todo eso. Ellos tenían una estrategia, y Mario hizo un video. Yo lo revisé, y sentí que faltaba algo, le faltaba un impacto.

¿Por qué crees que no se daba el impacto?

Yo creo que no se daba porque el contenido de riesgo era más comunicativo. El mensaje del video era comunicativo, informativo. Igual, el mensaje de la Discosida era lo mismo: se repetía el mensaje.

Llegaba de la misma manera.

Llegaba de la misma manera. Era informativo. Por ejemplo, en el video decían "pucha qué hago, no traje condón, 'cha que me puedo infectar de las ETS", simplemente eso, y no hablaba de forma que yo puedo ser víctima de una ETS. Era eso lo que yo encontré: que se volvía a repetir constantemente que era informativo, y que la intención de la estrategia iba a variar un poco, ya no iba a ser meramente informativo, sino que también iba a consistir en hacerlos sentir sujetos de riesgo.

Fue a raíz de eso que comienzo a buscar los videos que se han trabajado. Los revisé.

Esa falta de impacto ¿la viste en los chicos, en los escolares?

No. (...) Pero veía el video... No, se me pasó: sí pude ir a una presentación del video en Villa el Salvador, y era meramente informativo; y así lo trabajaban también.

Viste a los chicos que observaban el video

Sí, los vi y vi también a los comunicadores que en ese momento observaban como lo transmitían.

Qué tipo de reacciones viste en los chicos

Hum... poco interés. Como te repito, era informativo.

Era como lo mismo pero en video

Sí, algo así. Ahí fue cuando comencé a buscar, a leer, a revisar todos los videos que habían en Kallpa para la ejecución de algún proyecto.

Esos videos... uno es peruano y otro ecuatoriano...

Sí. Habían no sólo ecuatorianos, también encontré venezolanos y colombianos; hablaban sobre las ETS.

(...)

En un primer momento pensé hacer algo testimonial que era de impacto, de generar impacto. Y así se iba trabajando con ustedes. Yo quería plantear toda una propuesta, por eso intercambiaba ideas y opiniones con ustedes. Yo les entregaba la información de lo que es VIH, SIDA, en qué consistía la estrategia, qué les damos en la estrategia, qué buscaba yo de los chicos. Quería que ustedes me brindaran también qué sería lo más adecuado, qué video será apropiado, qué sujetos serían apropiados para esto.

¿Ya habías comentado esto con alguien más?

No.

¿Se te había... autorizado...?

Sí había pedido yo hacer un video. Yo estoy encargado de una escala que se va a aplicar a los chicos para ver realmente si el efecto de la Discosida da en el blanco... Lo que yo encontraba que, como me habían pedido hacer esa escala (ya la tenía en mente) yo me decía: voy a aplicar esta escala, pero qué se ha hecho, solamente se ha dado información. Entonces necesitaba meter en esta estrategia algo para que no solamente sea información sino que se modifique parte de su actitud o intención de conducta.

Como te digo primeramente era narrativo. Lo comenté a Estela y luego a Rocío, quien dio luz verde. Y fue así que yo seguí trabajando, y le comuniqué a Paul que necesitaba realmente ya gente que trabajara en comunicación, y sobre todo video. Y fue Paul quien me comunicó con una señorita de San Marcos. Yo hice la convocatoria a 6; sólo 2 respondieron.

En una ocasión en que te pedimos 3 casos, tuvimos una conversación con Paul, en la que nos replanteó una serie de aspectos... ¿Cómo era el papel de Paul en todo esto, quién decidía qué?

Paul es el encargado de otra estrategia, en lo que es Discosida estamos Aurora, Estela y yo. Paul está en lo que es Supercondón y los dispensadores de condones. Yo lo

único que le pedí a Paul fue eso: algunos contactos puesto que él es comunicador.

En ese momento conocí a Estela. Creo que ella notó un desvío respecto a alguna idea que ella tenía...

Sí, pudo ser un desvío. Pero lo que pasó es que en un inicio pensaba tener yo todo un paquete completo y lanzar una propuesta, no por partes. En eso también chocamos un poco con Paul: se tomó la libertad de girar un poco, independientemente de consultarme a mí algo. No es que yo tenga la autoría sino que de repente esto era para conversarlo.

Mi intención era presentar el paquete completo y sentarnos todos, no solamente Estela, Aurora y yo, sino todo el Proyecto de Salud Sexual y Reproductiva, y conversar sobre el video. Ese era mi plan; y a mí me disgustó un poco que al día siguiente vengo y me habían volteado el pastel. Yo no dije nada.

¿Cómo se reorganizó el plan?

Se reorganizó conversando todos. Se tomó la decisión (del cambio) libremente por Paul y Estela. Pero como que Estela caminó más las cosas; ella sí los llevó por una línea. Ella era de la estrategia, tenía la idea que buscábamos.

Eso fue lo que se coordinó con nosotros después

Claro. Ya había quedado una línea, y lo que faltaba todavía era el presupuesto. Como te digo, Paul tuvo la ligereza de decir “háganlo así y asá”. Luego yo le dije que estamos en un proceso, yo quería presentar un paquete completo, ya teníamos la línea del video, ya sabíamos qué es lo que queríamos... yo quería tener todo completo para luego decir hay que cambiar de línea... porque el presupuesto no varía mucho. Le dije a Paul, “cómo voy a hablar de algo sin presupuesto”. Luego de esto Paul ya no intervino más.

La primera historia fue la historia de “ella”, de Miriam. ¿Recuerdas cómo se decidió realizar esa historia y no otras que estaban circulando?

Creo que era porque tenía mayores elementos; las tres eran buenas, pero la de Miriam tenía mayores elementos. La chica volcaba su historia con mayores detalles, y nos daba la seguridad de que podíamos manejar esos detalles. (...) Miriam nos decía cómo ella se imagina que su pareja fue preparando las cosas para dar esa situación de presión, ella lo narra. En la otra historia había que manejar un escenario grande como la discoteca; también tenía detalles. En la tercera la protagonista llega a ser madre, no queríamos plantear a los chicos “si eres madre, pues sigue adelante”. Lo que queremos es que no sea ni madre ni que se infecte.

¿En qué momento recuerdas que se decidió que no serían ya 6 videos sino 2?

Mi inquietud era en el sentido que los videos no se repitieran, porque la información se iba a filtrar entre los chicos en un mismo colegio. En un mismo día todos iban a saber que hay un video de tales características. Mi idea era que hubiera un paquete de 6. Y creo que se llegó a un presupuesto de casi 600 dólares para los 6.

Entonces hicimos el primer video y les gustó realmente; lo aprobaron. Pero ese mismo día ocurre un problema interno, y hubo un recorte general de presupuestos.

(...)

Para cuando se hizo el segundo video, ¿sabías que era el último?

Sí.

¿Sentías que por ser el último tendrían que complementar la información que no se tocó antes?, o no había esa presión.

Sí, si había esa presión. Queríamos que fuera mucho mejor que la primera.

Digamos que, si eran 6, podían tocar todos los temas poco a poco...

Sí, de repente en situaciones de presión variadas.

Fuiste al primer video sabiendo que iban a haber 6.

Sí.

Luego de editarlo, de repente, el segundo es el último. ¿Tú sentiste que el primero, si hubiéramos sabido que iban a ser dos, lo hubiéramos hecho con esa misma cantidad de contenido o quizás otra historia, tocar más temas...?

Yo creo que sí. Se hubiera enfocado diferente. Y de repente se le hubiera dado más tiempo, porque pensábamos hacer 6 videos de 6 minutos.

Al segundo se llega sabiendo que es el último, entonces hay que darle con todo.

Sí.

¿Sientes que eso lo sabían tanto Estela como Aurora? Te digo que yo sí sentía eso. ¿Crees que eso influyó en la atmósfera de ese día?

Yo creo que sí. Aunque yo me sentía un poco más tranquilo porque decía "ponerse a cambiar ahorita todo esto va al llevar tiempo". Y ya estábamos con los minutos contados. Otro aspecto era que a ustedes los teníamos involucrados en esto por un tiempo prudente, y sin ningún beneficio. (...) Yo me sentía un poco más tranquilo porque me decía "va a salir bien".

Vamos a ponernos a recordar ese día. Hubo un momento en que se estaba grabando, y hubo un sonido de afuera, no sé si fue tu guachimán o algo más que hizo un sonido. Joseph, que estaba en la cámara, era el que podía cortar. Estela, al escuchar el sonido, me miró haciendo el ademán de cortar. Volvió a ver hacia Joseph y le hizo el mismo gesto, pero Joseph no cortó y siguió grabando hasta que terminó la escena. ¿Por qué crees que se dio eso?

Yo creo que Joseph lo hizo en beneficio de la continuidad, porque ellos tenían que hacer una escena corrida. Y quizás eso no lo entendía Estela.

Hubo un momento en que tú estabas tratando de romper el hielo, tratando de hacer bromas...

Es que la tensión era tal que los rostros se transformaban. Estela se veía muy seria.

6.5.2. Entrevista a Ronald Malca

Viernes 1º de junio de 2001.

(Luego de explicarle un poco los conceptos de la entrevista, ésta se inicia.)

¿Qué cosa es lo que tú recuerdas que había en ese momento? Desde lo obvio hasta lo que hayas podido identificar en ese momento.

Materialmente yo recuerdo que había una cámara, recuerdo el monitor, la luz, el mueble donde nosotros actuábamos, el mueble donde estaban sentados las personas de la ONG, otro mueble donde te sentías bien relajado, una planta, una maceta, el *frigider* que ayudó en algo, los libros que utilizábamos, la vestimenta (la camisa que me prestó Richard), el momento en que maquillaron a Marilyn (le acercaron la cámara para ver si estaba bien o no el maquillaje)... ¿Cómo me sentí yo? Quizás bien bien no porque... creo que no he dado todo; me ha faltado dar un poco más. En parte porque no me ha ayudado mucho la expresión, porque como recién estaba operado sentía molestia en la nariz: al momento de hacer un gesto o mover los ojos (alzarlos para arriba)... No podía hacer gestos muy expresivos, y eso me incomodaba a mí, porque decía "yo quiero expresar esto, pero no puedo". Eso me incomodaba, y yo me sentía mal, no podía dar más. Pero en el fondo me sentí bien al haber trabajado en una experiencia más, con ustedes y con nuevas personas, y con Marilyn, con quien por primera vez hago un video.

Quisiera saber si identificaste a algún "fantasma". Un fantasma es alguien que está ahí con nosotros, pero sin que nosotros lo veamos. Es una presencia que está ahí, impone su autoridad, pero que no está ahí físicamente. ¿Tú crees que había alguien que en ese momento influía en nosotros, que no estaba presente, pero que de todas maneras influía? Cosas obvias como la falta de presupuesto, pero ¿tú crees que había alguien ahí, desde lejos quizás, decidiendo algunas cosas sin estar presente?

Creo que no. No recuerdo haber sentido eso.

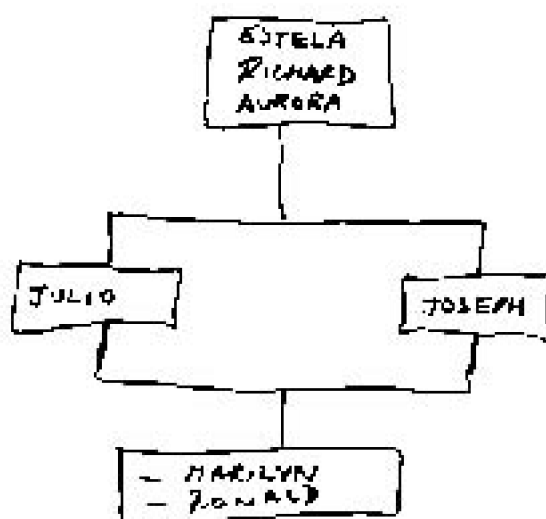
¿Qué tipo de limitaciones crees que teníamos todos? No cada uno, pero para hacer el trabajo ¿sentías que habían algunas limitaciones, algunos límites del tipo "hasta aquí no más"?

Sí, sí sentía que habían limitaciones. Porque no se decidían ellos mismos tampoco, los de la ONG. Habían planteado una cosa, un texto el día anterior, y ese día ya no era así, era de otra forma. E inclusive en ese momento tampoco era así ya, era de otra forma. Cambiaba, variaba de momento. Por eso habían límites.

(...) DIBUJO DEL PRIMER CUADRO

A ver. Más o menos explícame cómo se tomaban las decisiones.

Yo vi que a la cabeza estaban Estela, Richard y Aurora, aunque no se decidían muy bien, pero entre los tres acordaban una cosa, lo cual se te comunicaba para que mediante la cámara se pueda realizar la escena. Tú coordinabas con Joseph. Ustedes en conjunto nos comunicaban a Marilyn y a mí, para luego grabar.



Ahora, hablemos de ese día. Hubo un momento en que pasó el guachimán, y tocó su pito. Joseph estaba en la cámara y yo estaba del otro lado. Estela miró a Joseph y le hizo el ademán de “corten”, él me miró. Yo no dije nada, no hice ningún gesto. Joseph no cortó, siguió grabando. Además, faltaba poco para terminar la toma. ¿Por qué crees que no cortó?

Bueno, no lo vi ni me percaté. Quizás ocurrió así porque nos ha visto concentrados, y él habrá dicho “no, si sale bien o sale mal esto se puede arreglar”. Él habrá pensado eso, por eso no cortó.

Hay un hecho que observé. Nosotros estuvimos bastante tiempo ensayando, para esto teníamos un televisor para ver lo que tomaba la cámara. Ni Estela, ni Richard, ni Aurora se pusieron detrás del televisor; ellos estaban entre ustedes y el televisor, veían la actuación de ustedes directamente y no a través de la cámara. ¿Por qué crees que sucedía esto?

Quizás porque es en vivo, y la televisión es un poquito mentirosa: rapidito capta cualquier gesto, ya sea buen gesto o mal gesto. Hay algunos gestos que no te capta, la cámara estaba muy lejos, no los podía captar. Ellos prefirieron estar más cerca para vernos, ver nuestras reacciones. Eso es lo que creo.

Hubo un momento en que Richard te dijo “ya, yo voy a hacer tu papel”, y se sentó en tu lugar. Pero duró muy poco.

Creo que pasó porque no tenía las palabras adecuadas para explicar, nos informaba con palabras pero sentía que esas palabras no llegaban a nosotros. Entonces él quiso hacerlo para que yo lo entienda mejor. Eso es lo que creo.

En un momento yo sugerí grabar todos los ensayos, basado en que con Joseph nos dimos cuenta que en la grabación anterior las mejores tomas hubieran resultado de los primeros ensayos que no grabamos. Entonces anuncié que se grabarían los ensayos, pero no los grabamos. ¿Por qué crees que se decidió no grabar los ensayos?

Creo porque tenían que sacar la cinta, estar editando todas esas imágenes que

quizás no eran buenas...

Tenían miedo que salieran mal

Tenían miedo que salieran mal, que esas imágenes estén de más en la cinta, que hayan perdido tanta cinta grabando los ensayos para que no salga bien.

Tú recuerdas dónde se puso la cámara, ¿recuerdas cómo se llegó a esa decisión?

Lo que recuerdo es que tú dijiste “mejor ponemos la cámara acá para que parezca una especie de vladivideo”. Eso es lo único que recuerdo. Como si fuera una cámara escondida.

Recuerdas que en un momento la grabación como que se atoró, los ensayos demoraban, no era tan fluido como en la ocasión anterior. ¿Cómo recuerdas esa situación? Ya habían pasado 3 ó 4 horas y no salía la toma...

Creo, como te dije antes, que el día anterior se había acordado una cosa. Marilyn y yo teníamos eso en mente; y ese día nos proponen otra cosa.

Antes de llegar ya tenías una idea formada de lo que iba a pasar, y ¿habías estado ensayando algo...?

Interiorizando más que todo. Cambiaron bastante los papeles.

¿Había una propuesta nueva?

...creo que sí. Pero como te digo había cambiado bastante.

¿Recuerdas en qué momento había cambiado lo que se decidió el día anterior? Alguien que te haya dicho “esto ya no va”, o de diste cuenta solo.

No, es que ellos mismos no se ponían de acuerdo entre ellos tampoco. Y los diálogos, cambiaron bastante los diálogos, porque Richard había tenido una idea, en base a algo que le había pasado a él, en vida real. Eso nos habían comunicado el día anterior; al día siguiente Estela proponía otra cosa, Aurora otra cosa; y no funcionaba, y no funcionaba. No se avanzaba por eso, porque uno proponía una cosa, pero no funcionaba; el otro igual, el otro igual. No funcionaba.

¿Y recuerdas cómo se llegó a la toma final? ¿Hubo un momento en que se pusieron de acuerdo, hubo un consenso, hubo cansancio...?

... Yo creo que todos estuvieron de acuerdo. Sí, ellos estuvieron de acuerdo; bueno, ellos tres estuvieron de acuerdo. Eso es lo que percibí: que ellos tres al final se pusieron de acuerdo y que sí iba eso.

A eso de las 6

Ya era tarde. Incluso Marilyn tenía que irse antes de las 4, a la 4 tenía que estar en Pachacamac. Ese día se quedó hasta las 6.

(...)

(LUEGO DE EXPLICARLES LOS CONCEPTOS DEL ANÁLISIS CATDWE)

Hay un primer concepto que se denomina “Cliente”. Todo lo que hicimos ese

día servía para beneficiar (o también para perjudicar) a alguien. ¿Quién crees que se benefició, que obtuvo un beneficio, o que le iba a suceder algo bueno debido a lo que hicimos ese día? No me refiero a ninguno de nosotros; eso era para algo.

Claro, para el público. El público escolar, esa juventud...

Otro concepto de se denomina “Actores”, que no necesariamente es el concepto dramático del término, sino el concepto de participantes. ¿Quiénes crees que fueron los actores de este producto, de este video?

Todos.

En mayor o menor escala, pero todos.

Claro, todos.

Todo sistema se caracteriza por tener un proceso de transformación, es decir, recibe cosas, las transforma y produce algo. ¿Cómo crees que se daba esa transformación? ¿Qué crees que nosotros, como equipo de producción, recibimos, teníamos como entrada? (...)

Bueno, yo percibí que todos teníamos las ganas de hacer lo que habíamos quedado en hacer; los diálogos que Marilyn y yo no podíamos realizar quizás porque no sabíamos si este diálogo era bueno ahí o no era bueno. Eran diálogos que nos ponían a nosotros.

¿Quién sentías tú que tenía que decidir eso?

En conjunto, los tres.

Ustedes no tenían un texto. ¿Esto qué tanto pesaba? Obviamente es importante el tener un texto; pero ¿en esa situación específica la presencia de un texto hubiera hecho el trabajo mejor, más rápido?

Yo creo que sí, con un texto hubiera sido mucho mejor, porque como recién soy alumno y estoy aprendiendo... quizás si yo fuera ya un actor profesional... pero de todas maneras necesitaría un poco de texto.

En el video anterior tampoco hubo un texto, pero el trabajo ¿como que fue más rápido?

Más rápido, sí. La diferencia estuvo entre Marilyn y yo; hubo esa química. En el segundo ella me tenía un poco porque ella era la protagonista esta vez, era la que daba la iniciativa, y como que tenía un poco de temor a hacerlo. No se atrevía a hacerlo porque el personaje era una chica bien mandada que quería “saber cómo es”. Parecía que ella tenía en su cabeza cómo era el personaje, pero no se atrevía a hacerlo.

Y tú sentías eso.

Yo sentía eso.

Digamos que “no te daba el pie”.

Claro. Digamos que no se atrevía a hacer las acciones debidas para una chica así, y entonces ella, al no atreverse, a mí también me ofuscaba, no podía yo tampoco, no sabía que hacer.

En el video anterior fue lo contrario, tú eras el que “daba el pie” para la

actuación. ¿Personalmente se te hace más cómodo ese tipo de papel, el de aquel que “da el pie”?

Sí. Me sentí más cómodo la primera vez, aunque tampoco me ayudaron mucho los gestos, por la cara; pero me sentí mucho mejor la primera vez que la segunda. Quizás si yo lo hubiera conversado con Marilyn, y hubiera habido un poco más de confianza entre ambos, sí hubiera salido un buen producto.

Volvamos al tema de la transformación. Me habías mencionado que todos llegamos con mucho entusiasmo, muchas ganas... ¿Cómo crees que fue esa transformación de lo que llegó? Porque lo que llevamos ese día, por ejemplo una determinada cámara, un escenario con determinado tipo de luz, un objetivo que había cambiado y que no se nos comunicó... todo eso que llegó de alguna manera fue interactuando para lograr las tomas grabadas. ¿Cómo crees tú que se dio ese proceso? ¿A través de qué?

... a través de...

Es decir, la forma como es que todo eso que llegó se empezó a relacionar para hacer algo ordenado.

No sé; te acabo de decir de los diálogos. Lo que percibí fue que la luz adecuada para que salga bien en el video...

(...)

A través de decisiones, o sea que si no estaban de acuerdo los tres no se realizaba. Tenían que estar de acuerdo los tres. Aunque a veces no se notaba muy de acuerdo quizás a uno: por ejemplo quizás Richard no estaba de acuerdo, pero no lo decía, se notaba en su forma de expresarse.

Tú notaste eso

Sí. Porque quizás le hubiera gustado que sea como el pensó.

Hay un cuarto punto, se le denomina “Dueño”. El dueño de un sistema es la persona o personas que puede determinar que el sistema siga o muera, la persona que dice “esto va hasta aquí”, la persona que dice “esto muere”. De las personas que estábamos ese día, ¿podrías identificar a quien cumplía esa función de dueño?

Estela. Estela más que Richard y Aurora.

El quinto concepto es lo que se denomina la cosmovisión. La cosmovisión es esa idea, esa serie de conceptos que nosotros tenemos y que legitima lo que estamos haciendo, nos da una razón de ser, que puede ser desde una moral hasta una religión. Son ideas que nosotros llevamos dentro y que nos dicen “estamos haciendo esto por esto, te da una razón que justifica lo que haces”. ¿Cuál crees que era esa idea o eso que nos justificaba a todos en ese momento?

Por lo que yo percibí te puedo decir... porque era el trabajo de ellos, es su trabajo. ¿Una razón? Porque... son muchas creo: porque les gusta, porque no quería quedarme ahí no más. Yo como sea quería avanzar, aunque quizás no me ayudaba yo mismo tampoco, pero quería avanzar porque quería.

¿Cuando dices avanzar te refieres a experiencia o a que el video se haga?

A que el video se haga, que salga bueno. Como te digo, quizás no avanzaba porque yo no podía, algo había acá que no podía, no me ayudaba ni Marilyn ni yo me ayudaba. Estábamos perdidos.

El último punto aquí es lo que ya te pregunté creo, el “Entorno”, es decir, todo aquello que nos rodea, no físicamente sino que está siempre presente en nosotros pero no es parte del equipo. ¿Tú identificaste algo que nos limitara, que nos ponía restricciones?

¿Materiales?

De todo tipo, las que hayas sentido, por ejemplo lo que me decías del malestar en el rostro.

Sí, eso, era un límite para mí. El tiempo, conforme iba bajando la tarde se iba oscureciendo más, aunque eso ayudó al último, ¿no?, para las últimas tomas. El guachimán, el carro, el panadero que pasaba haciendo bulla, justo en cada escena aparecía un ruido. El tiempo disponible de todos.

(LUEGO DE EXPLICARLE EL CONCEPTO DE DEFINICIÓN BÁSICA)

El ejemplo es este: alguien entra de la calle y te pregunta “¿qué están haciendo?”. Al momento de responder tú le dices qué estábamos haciendo, pero mencionando los 6 conceptos que hemos desarrollado. ¿Cómo lo harías?

Le hubiera dicho que nosotros nos encontramos grabando un video educativo dirigido a estudiantes (o escolares), a pesar del ruido, la bulla, todas las limitaciones que tuvimos, incluyendo mi limitación física personal. Tenemos las ganas de hacerlo, sabiendo que vamos a obtener buenos resultados, porque le estamos poniendo ganas... Y todas estas personas que estamos trabajando somos los actores activos de este proyecto, que se realiza no mandando sólo una persona sino decidiendo en conjunto

Pero hay una persona que tiene una decisión final

Claro, que es Estela, y en segundo plano serían Richard y Aurora.

(LUEGO DE EXPLICARLE EL MODELO CONCEPTUAL)

Supongamos que la persona te pide verbos, te dice “ya, ¿y cómo haces lo que haces?”

Decidían Estela, Richard y Aurora. Claro, ellos decidían.

En la parte superior ellos decidían, ¿y los demás cuadritos (DEL ORGANIGRAMA QUE DIBUJÓ EN UN PRINCIPIO)?

Proponían. A veces esto no te parecía, a veces sí. Joseph proponía junto contigo. (REFIRIÉNDOSE AL CUADRO INFERIOR, MARILYN Y RONALD) Acataban, y realizaban las acciones.

Ahora: tu has dicho que este cuadro superior decidía; ¿cómo decidía?

Decidían... el video.

Aquí (EN EL SEGUNDO NIVEL, JULIO Y JOSEPH), ¿cómo proponían?

Proponían, diciendo la luz por ejemplo, o sea “no me parece adecuada acá, mejor más acá”. O también cuando propusiste eso de la película que habías visto, una escena en la que iban a tener relaciones, ¿creo que era *Traffic*?. Pero creo que no les pareció. Así.

Joseph: también, desde la cámara, proponía que puede ser acá o allá, o en las últimas escenas, por ejemplo también ustedes dos proponían, si lo tomaban así o de otra manera. No recuerdo muy bien esa parte, pero cuando estábamos echados en el piso Marilyn y yo ustedes propusieron diferentes ángulos, aunque no recuerdo muy bien cuáles fueron.

Y dices que ustedes acataban.

Acataban, accionaban... actuaban, pensaban, temían muchas cosas.

¿Qué temían?

A la misma escena, a la acción. Al menos yo temía que salga mal; muchas cosas temía.

¿Entre ustedes dos se temían?

También. Creo que ella más me temía a mí que yo a ella. Lo bueno es que como que se entendió.

6.5.3. Entrevista a Joseph Carhuaz

Miércoles 6 de junio de 2001

Te he explicado lo que estoy delimitando como un sistema: nosotros, en ese lugar, en ese momento, haciendo lo que estábamos haciendo. ¿Tú sentías en ese momento o percibías la presencia de alguien además de los que estábamos ahí? ¿Alguien que estaba de todas maneras ahí pero que no estaba físicamente con nosotros?

(LUEGO DE ENUMERAR LOS 7 MIEMBROS DEL SISTEMA:) Al camarógrafo no lo estás contando. De los siete, los que realmente estaban haciendo algo digamos eran 6, y eso, hasta 5 yo podría decir, porque entre Richard y Estela me parecía como que los dos hacían lo mismo, que uno solo lo podía hacer. Aurora era más que todo ojos, pero ahí en qué podía encajar ella, ¿no?, iba a hacer lo mismo que estaban haciendo Estela o Richard. Digamos que los 3 ó los 2 podrían ser tranquilamente 1; yo los puedo tomar como uno solo, de algo tan pequeño... o algo tan específico que lo podían hacer normal.

Presencia física,... quién faltaba... Me parece que podía hacer algo más... pudo haber sido el camarógrafo, pero algo más operativo... porque yo no sé qué tanta capacidad tenía para poder, digamos, ayudar a acomodar la iluminación de tal manera, o de proponer una idea fresca, como solucionar el problema que el sol nos estaba ganando, o la actuación misma de los chicos. Ellos se manejaban solos; esa era su chamba, su labor. Y entre los dos (nosotros) era la cuestión de por dónde va la cámara, por dónde va la luz, por dónde se mueven los actores, la ubicación del escenario, movíamos la cama, el mueble...

¿Cuáles eran las limitaciones que tú sentías, que identificabas, que conocías...?

En ese momento, para lo que estábamos haciendo, la única limitación era el sol; el cambio de luz. Con todo lo que teníamos ya habíamos encontrado una solución: habíamos medido la luz con el fotómetro que recibía el actor, solucionamos el problema del contraluz; el movimiento de cámara, ya sabíamos por dónde tenía que ir; los actores ya sabían qué tenían que decir, la idea que habíamos formado ya estaba tal cual... El único problema era el tiempo, porque esa iluminación no se podía mantener por mucho tiempo. Porque el problema del sonido se había solucionado de alguna manera con la cámara que íbamos a utilizar, suficiente para lo que estábamos buscando. Era el tiempo, porque si bien se hubieran solucionado algunas cositas repitiéndolas... todo era contra el sol prácticamente.

¿Cómo recuerdas que se tomaban las decisiones? Qué camino seguía

Fue espontáneo, porque en ningún momento previo dijimos “tú haces esto, tú esto otro...” Esto no hubo. Personalmente tenía otra idea: no esperaba que Richard manejase todo lo que se refiere a los actores, pensaba que era trabajo de los dos, porque ya teníamos una idea, y me parecía que también algo de experiencia en lo que es manejo de actores. Después entendí la pertinencia porque ellos estaban trabajando el contenido: qué decían y qué no decían. Aunque por ahí se metían en la cuestión de actuación, no sé qué tanto le habrá parecido esto a los muchachos.

Todo lo demás fue espontáneo: llegamos, la disposición de quién hace cámara, quién hace el monitoreo, quién hacía un poco el control de la iluminación, que en nuestro caso era rotativo en ciertas partes; en el manejo del contenido, de qué decían los actores estaban Richard, Estela, y Aurora no hablaba mucho.

Recuerdas que había un guachimán que continuamente hacía sonar su silbato, y teníamos que cortar...

... ¿Estás hablando de la casa de Richard o de tu casa!?

De la casa de Richard

Ah... yo estoy hablando de cuando grabamos en tu casa.

¿Qué diferencias encuentras?

La diferencia es que... la misma mecánica que habíamos desarrollado en tu casa la aplicamos en la casa de Richard, salvo ciertos pequeños detalles: Richard y Estela seguían asesorando, tú y yo veíamos aspectos de iluminación, manejo y cámara.

Para la casa de Richard tú esperabas, en lo que se refiere al manejo de actores, pensabas que lo seguirían haciendo ellos.

Sí.

Recuerdas que había una serie de interrupciones que venían de afuera. Hubo un momento en que en plena grabación se escuchó al guachimán, entonces Estela te miró y te hizo el ademán de “corten”, porque tú estabas en la cámara. Pero tú no cortaste, seguiste grabando, ¿recuerdas por qué lo hiciste?

Es una cuestión que personalmente yo hago: si estamos sobre la marcha grabando, y hay una pequeña distracción... además ya teníamos la referencia que de repente el micrófono no lo captaba, quizás una parte no sirva pero otra parte nos sirva más adelante. Además que los actores estaban concentrados; cortarles esa concentración podría implicar que más adelante todas esas líneas que estaban haciendo no las puedan hacer igual. Al no dejarles terminar todo, llegó un momento en el que no sabían a dónde ir. Cortar tanto la grabación, cortarles la actuación... no, no me pareció. Además, por un ruido del guachimán... habrá sido que en ese momento no lo sentí muy fuerte como para cortar. Sí hubiese sido muy fuerte obviamente es notorio... Sí lo hicimos; hubo ocasiones en que fue muy fuerte y tuvimos que cortar. Pero hubo ocasiones en que no y dijimos "a ver cómo sale". De repente a los chicos les salió muy bien la actuación, pero por ese pequeño detallito no lo llegamos a registrar. Mejor captamos lo que más nos interesa, porque después al sonido ambiental de repente se puede buscar una solución: en la edición misma, post producción...

En un momento Richard le dijo a Ronald: "mira, yo voy a hacer tu papel y tú fíjate cómo lo hago", y se sentó en el sillón... ¿Por qué crees que pasó eso? Fue en la parte cuando se atoró: nadie sabía los textos, nadie proponía nada...

Era su salida. De repente notó la dificultad, y dijo "cómo salgo". Encontró una solución e intentó explicarla de esa manera. Y de repente, ver cómo lo haces te hace dar cuenta del error, de repente quiso hacer eso: "fíjate cómo lo estás haciendo, cómo se te está viendo". En ese momento no me percaté de otra intención o justificación de eso, más que como algo ilustrativo.

(CONCEPTOS DEL ANÁLISIS CATDWE)

Vamos a definir 6 conceptos. Yo te los voy a explicar para ver qué cosa identificas que pueda entrar en esos conceptos. Estos conceptos se refieren a la descripción de un sistema. El que yo he identificado es nosotros en la casa de Richard ese día. El primer concepto es el de "Cliente". Es aquel que se beneficia del sistema, lo que hace el sistema es por algo, y ese algo beneficia a alguien. ¿quién crees tú que ha sido el beneficiario de la actividad de ese sistema? No se trata de una respuesta correcta, se trata de ver lo que tú ves, lo que tú sientes.

Kallpa. Todo lo que estábamos haciendo correspondía a un objetivo, y quién cuidaba que el trabajo esté dentro de ese objetivo: Kallpa. Tú tenías que hacer lo que Kallpa quería para que éste cumpla su propósito. Kallpa quería que el video salga según lo que ellos querían, según lo que ellos pensaban, lo que les parecía correcto. Por eso de alguna manera tanto Richard como Estela eran los que más o menos se... o sea, lo fuerte del trabajo era la información que se estaba dando, lo que decían los actores; por eso mismo vamos a la intrusión que tenían Richard y Estela en todo ese proceso: ellos se sientan con los actores, "tienes que decir esto", "la situación es así", "él te propone tener relaciones, pero tú dices que no, que no estás preparando", ahí viene todo el diálogo que ellos preparan para que los actores lo digan. Eso es lo que me parece. Kallpa, como institución, dentro de sus proyectos, es el que se beneficia, el que buscaba beneficiarse: primero ellos estaban poniendo el dinero, ellos sabían de la idea de hacer el trabajo...

El otro concepto es el de "Actores", que no se refiere al drama sino a todos

aquellos individuos que hacen algo dentro del sistema, cumplen una función dentro del sistema ¿Quiénes crees que fueron los actores? Te digo que evidentemente fuimos todos, los 7 que estábamos allí hacíamos algo, en mayor o menor medida. ¿Pero tú identificas ese grado, quién hacía más? ¿Quién veías tú que hacía menos?

Siendo bastante sincero... me parece que había más gente de la necesaria. Por qué: como no había algo específico, o sea "tú haces esto, tú haces aquello"... era como algo más familiar. No era como que "tú haces esto y te riges a esto", sino que "tú estás ahí, y yo también conozco, y yo te ayudo". Un caso concreto: en la parte que nos tocaba, que era la parte más de producción, cámara, sonido, luces: tanto tú como yo individualmente pudo haber controlado la situación, por eso en un momento hacías tú la cámara, en otro momento yo, había detalles que tú veías y yo no percibía, y viceversa. Pero en concreto, esa situación pudo estar controlada tranquilamente por uno, me parece. En cuanto a la dirección del contenido del trabajo, digamos de los actores, estaba Richard, estaba Estela, estaba Aurora, llegó un momento en que los 3 hacían lo mismo. Y por ende, ser 3 cabezas distintas, cada uno diciendo una cosa distinta a la otra, lo que confundía a los actores. De esos 3, tranquilamente uno pudo haber controlado la situación.

Creo que hasta más actores debieron haber.

Quizás. Bueno, los actores tenían que ser dos, ahí tenían un papel concreto, tú haces de el chico y tú de la chica, de repente pudo estar el amigo, de repente el papá, o la mamá, o el otro amigo. Ahí hubo algo concreto, cosa que detrás (de cámaras) no hubo. Lo cual no significa que sea malo, a mí no me pareció del todo mal. Hasta cierto punto lo vi mejor, porque no te encasillas tanto... porque a veces en un trabajo: "ya, tú te encargas de luces, tú de sonido, tú de cámaras, tú diriges, tú te consigues el vestuario, tú el alimento. Te llegas a dar cuenta que, en un momento, el que hace sonido sigue atento al sonido pero está atento a cómo se mueve la cámara, y por ahí salta su opinión, está atento a qué hacen los actores y salta su opinión. Si sucediera que "tú ocúpate del sonido y no te metas en mi trabajo" —estoy exagerando un poco—, no me parece, porque de repente su idea pudo servir. Ahora, tampoco implica que no tengas nada de qué responsabilizarte, porque sería un "quién hace qué", y al final nadie hace algo. Pero me pareció que por la naturaleza era algo pequeño, un grupo pequeño. Se podía tener esa interacción: había detalles que uno no veía y que el otro sí las captaba, entonces "ah, no, falta esto, hacemos esto, mejor aquello, mejor lo otro...", entonces es más bacán, sale mejor el trabajo, al final.

Hay un tercer concepto, se llama "Proceso de transformación". Para esto hay que identificar tres cosas. Es un modelo conocido: entrada, salida. Entra algo al sistema, se transforma y sale algo. ¿Qué viste que "entró" al sistema?, teniendo en cuenta que el sistema somos nosotros en ese lugar, en ese momento, haciendo eso. Es decir, ¿cuáles fueron sus insumos, sus entradas, sus materias primas? Todos llegamos ese día con algo, y salimos con otra cosa diferente a lo que entró...

Hablas del guión que yo nunca supe cómo era inicialmente (risas). Con referencia al video anterior ya teníamos una idea de qué hacer: el chico dice esto, la chica aquello, ambos van a dialogar sobre tener o no relaciones, y a alguna conclusión iban a llegar. Que se cambió sobre la marcha, se cambió. Pero para el segundo video, personalmente

yo no tenía esa propuesta, porque parecía –creo que era– que con la experiencia anterior, tener algo genérico... ¿cómo era?: los chicos son estudiantes, ella quiere tener relaciones, están enamorados, del otro es su primera vez o no está preparado... en fin. El diálogo tiene que centrarse en que si la chica lo hace o no lo hace, si el pata acepta o no acepta; se acabó. Exactamente qué decir, cuál es el contenido, se definía el mismo día. Por la experiencia anterior, en que teníamos una propuesta, grabamos, y salió algo diferente, algo que no era lo que habíamos planeado. Porque nos dábamos cuenta que en el momento no funcionaba, con los actores no funcionaba, entonces mejor lo elaboramos en el momento.

En el video anterior no conocían a los actores, los conocieron ese día. Uno se imagina un diálogo, pero de repente la actriz no tiene la voz con que tu imaginaste el diálogo.

Claro, además que no lo habíamos ensayado con diálogo. El fuerte del trabajo era que los actores improvisaban el diálogo...

Que se reflejara la espontaneidad.

Claro, era algo espontáneo. Contra eso uno no puede preverlo, porque tú puedes tener una idea de qué decir, pero el otro te dice algo distinto porque es su expresión, él lo maneja así.

Digamos que los dos videos se trabajaron igual: sin detallar el texto. Pero había una base sobre la cual trabajar.

Claro, pero en el primer video había una base mayor que en el segundo. Y por ahí va el porqué los chicos en el segundo se llegaron a congelar; estábamos dando vueltas y vueltas sin saber a dónde llegar. Era porque no habíamos delimitado desde un inicio algo concreto. El primero era más preciso, tenía una mejor base que el segundo video.

¿Cuándo llegaste ese día a la grabación tenías en mente el contenido? ¿O esperabas que te propusieran cuál era el contenido?

Sí.

¿Y con qué te encontraste, con una propuesta clara? ¿algo que se hacía sobre la marcha?

Ajá; una propuesta que no se llegaba a cuajar. Yo tenía las características de los personajes.

¿Esperabas una dinámica semejante a la del video anterior?

Algo así. Aunque no tanto, porque para ese día no tenía muy claro qué iban a hacer los actores exactamente: sé que algo debería de pasar, tenían que discutir sobre si tienen o no tienen relaciones. Algo por ahí era.

Era lo que habíamos quedado en la reunión.

Claro, en la reunión anterior. Pero, ¿qué le propondría?, ¿qué le diría en tal momento? y ¿cómo ella reaccionaría?, ¿qué contra-argumento él daría?, ¿cómo ella lo convencería, con qué argumento?; la definición de los dos finales, ¿cómo será el primer final? El chico no acepta, pero ¿qué actitud toma?, ¿qué actitud toma ella?... todas esas

cosas. Porque en torno a esto giraría la propuesta del diálogo, qué y cómo se lo decía, como fue en el video anterior. En el segundo no había algo determinado, para sobre la marcha construir las palabras, el diálogo. Por eso se trabaron inclusive. Los chicos ensayaban por pedazos: avanzaban uno, y se quedaban ahí. Llegaba un momento en que no sabían si habían llegado al final, o todavía tenía que seguir algo.

Y a quién recuerdas que le consultaban eso?

Richard, Richard y Estela. Porque el contenido, qué decían y qué hacían los chicos lo determinaban ellos, en ese momento.

Sigamos con el tema de las entradas. Tú identificas que entró un guión, o algo parecido a un guión.

Una pauta.

Y lo que salió fue el conjunto de tomas que realizamos. ¿Crees que era lo que se esperaba lo que se consiguió?

Sí.

¿Y cómo se transformó ese casi guión en esas tomas?

Con pruebas, prácticas, ensayos. La idea estaba quizás en la cabeza de cada uno, sobre todo los que movían eso, que eran Richard y Estela. De repente ellos tenían una idea de cómo debería ir el trabajo. Pero no lo volcaban en concreto porque tenía que verse en el propio lugar cómo iba a salir, me parece. Pero cuando íbamos ensayando nos dábamos cuenta que ellos pulían detalles, se daban cuenta de las redundancias que hacían. Y llegaba un momento en que los actores ensayaban lo que ya habían dicho anteriormente: a los actores los tenían dando vueltas sobre el mismo tema, y ellos no sabían qué cambiar, no se daban cuenta si estaba bien o estaba mal.

Y repetían la misma dinámica

Claro, porque no lo veían como algo del todo: avanzando un pedacito, les parecía que estaba mal, querían cambiarlo. Pero no se daban la oportunidad de verlo completo para ver hasta dónde llega eso, para ver si el mensaje que querían plasmar en ese pedacito... de repente se decía al final. Ellos tenían un conjunto de mensajes, o una idea concreta con sub-ideas para todo ese trabajo: en este pedazo se dice esta idea, en el otro esta otra idea. Todas esas ideas tenían que decirse, como sea. Pero al no ver el concreto, y sólo ver un detalle, "en este inicio no deben decir esto, deben decir lo otro. De repente, lo que les faltó decir lo pudieron haber dicho al final. Porque cuando tú ves el trabajo, el mensaje concreto, esas sub-ideas, que se hacen una sola idea, salen. En eso estaban fallando: no dejaban... inclusive ellos limitaban que los chicos pudiesen soltarse, pudiesen dedicarse a la actuación, porque estaban a la espera de qué les dicen Richard o Estela, y qué hago, qué digo. Los detenían, no sabían por dónde avanzar. No sabían por dónde ir. Tenían una guía, pero la guía no se decidía si ir por acá o por allá. Por eso es que lanzamos una propuesta: dejemos que ensayen todo de corrido, y sobre ese conjunto vamos puliendo, para que sepan de dónde ir y a dónde llegar; ya así ves el camino correcto, más cómodo, más fácil, ya tú ves. Eso era lo que estaba pasando.

Hay un cuarto concepto que es el concepto de "Dueño". Dueño es aquella

persona que decide si es que el sistema vive o muere, si continua viviendo o “hasta acá no más”. ¿A quién identificas tú como dueño de ese sistema del que formamos parte?

Los de Kallpa... aunque tampoco ellos. Si vamos a algo muy determinante, sin la objeción de alguien superior, debería ser la misma ONG.

Entonces vamos a dos tipos de dueño: un dueño externo al sistema, que sería la ONG, como institución. ¿Y dentro del sistema?

Estela, porque ella es la encargada directa del proyecto.

¿Cuándo te enteraste que Estela tenía el cargo de jerarquía más alto allí? Yo me di cuenta el día que editamos y colocamos los créditos.

Cuando una vez fuimos a Kallpa y no encontramos a Richard, Paul nos comentó que Estela está encargada del proyecto del Discosida y a ella le preocupa lo que estábamos haciendo. Si a ella le preocupa tanto... Ese día me hice la idea que ella tenía más responsabilidad directa que Richard, en el sentido que tenía la mayor responsabilidad.

Entonces, el día que grabamos el segundo video sabías que la persona responsable allí era Estela.

Sí. Sabía que Estela era la encargada del proyecto general, pero el responsable del trabajo del video era Richard. Por eso cuando al grabar el primer video llegó Estela dije “bueno, vendrá a mirar”. No pensé que ella también se iba a meter. Al final vi un intercambio de ideas entre ellos sobre qué va y qué no va, no pensé que iba a darse eso. Es más, pensé que nos íbamos a encargar nosotros, que Estela iba a supervisar a Richard y Richard nos iba a supervisar a nosotros, no que todos hiciéramos el trabajo. En la casa de Richard, quien podía decir “grabemos hasta acá no más” era Estela.

El quinto elemento es la “Cosmovisión”, son esas ideas que nos hacen a todos sentir que lo que hacemos es lógico, o encaja, o está bien; si esa cosmovisión se va te das cuenta que eres un loquito en la calle. Es lo que legitima aquello que tú estás haciendo. Dentro del sistema había una serie de ideas que le daban razón de ser a todo lo que estábamos haciendo. ¿Qué ideas o conceptos crees que eran las que nos legitimaban, que no nos hacían parecer 7 loquitos en una casa? O qué ideas te legitimaban a ti.

... Me parece que la idea que nos legitimaba era el hecho de, principalmente, hacer algo bien, bien hecho. Segundo, para la ONG, me parece que para ellos era su responsabilidad: ellos estaban encargados, se les había designado elaborar tal cosa, un proyecto; dentro del video está hacer un video, sus superiores decían “tú eres el encargado de hacer esto, tú tienes que hacerlo”. Es por ello que no podían siquiera cancelar en un momento determinado, es por eso que tenían que estar pendientes de reportar el avance: cuánto se había hecho, cuánto se había gastado. Ya después viene quizás el objetivo, aunque el objetivo fue lo que motivó todo esto: hacer toda una capacitación, un charla, toda una dinámica de taller de información sobre prevención de enfermedades. En lo personal, era una cuestión propia: hacer el trabajo bien, tener claro que...

Bueno, como no incluía pago... también era una experiencia nueva para mí, en el

sentido que nunca había hecho un video de este tipo –de la onda educativa–, sobre todo que es educación sexual, que es un tema que si no lo sabes llevar bien, puedes informar algo que no es. Por eso durante el trabajo estábamos pendientes de lo que decíamos. (...) la llamada de Kallpa me motivó a meterme en lo mío, que lo había dejado un poco; la verdad es que me desligué bastante de lo que era mi carrera. (...) Esta oportunidad, de poder aplicar lo poco que has aprendido, y repasar lo que ya te habías olvidado. (...) Grabar todo de un tiro, los chicos actúan, se improvisa de esa manera con los actores... era algo que no había contemplado, no había pasado por mi mente una manera de trabajar así. (...) El tema también era algo nuevo... (Una cosmovisión) propia de Kallpa, no la encuentro.

¿Sentías que todos estábamos legitimados por la misma idea, o todos tenían una idea particular en ese momento?

La única idea que podría legitimarse era que el trabajo salga bien, un trabajo bien hecho. Porque me estoy dando cuenta que Richard y Estela tenían motivaciones distintas.

Pero en ese momento no las sentías.

Claro. Es que en el momento de la chamba no se siente, porque tu único interés es que lo te has propuesto hacer o conseguir, lo logres, lo hagas bien. Es lo único que te une ahí, o que nos unió en ese momento.

El último concepto es el de “Entorno”, ambiente, entorno externo. El entorno del sistema son todas aquellas cosas –elementos, ideas, conceptos– que nosotros no podemos cambiar, que nosotros debemos aceptar como tales, y a las cuales debemos adaptarnos, y crear una manera creativa de adaptarnos y aun así hacer nuestra tarea. Por ejemplo San Marcos tiene que adaptarse a su presupuesto, al número de alumnos, hasta al clima de la ciudad, a la ideología de las personas, al número de carreras que posee, al número de profesores, a los salarios que puede pagar; es decir a ciertas cosas que no puede cambiar. Puede cambiar muchas cosas, puede cambiar hasta su nombre, pero no puede cambiar algunas cosas que le vienen de por sí, a las cuales tiene que adaptarse, que le exigen un trabajo de adaptación. Y es el trabajo de adaptación lo que define al sistema. ¿Qué identificabas tú como entorno de nosotros en ese momento?

Primero, las habilidades de cada integrante del sistema: qué tanto daban los actores para determinadas escenas o diálogos, su espontaneidad, su improvisación; qué tanto dábamos nosotros en lo que es el criterio de manejo de producción, del trabajo del video; qué tanto estaban bien claros Richard y Estela en lo que querían conseguir con el video, qué tan bien podían explicarlo, qué tan bien estaban empapados de esa información. Lo otro; con cuánto dinero contamos –básico–, y por ende cuántos equipos, cuánta disponibilidad de uso de ambiente. Pero me parece que todo lo que te he dicho puede ser controlable, de alguna manera; lo que sí a veces no puedes controlar es el tiempo mismo, que fue una limitación para los dos trabajos.

¿Tú sabías que ese era el único día que se podía hacer el video?

Sí. Ahora, yo ahí veo una doble limitación: una, Kallpa te dice el video tiene que estar

listo tal día; ahí está la primera limitación. Fue unos pocos días antes de entregarlo. Pero previo de repente tienes 24 horas o más de un día y medio para hacer tu trabajo... Pero dentro de ese lapso tienes otra limitación, que de ese tiempo solamente tienes 6 de luz. Entonces, si tú empezaste en la mañana a grabar, en la noche no vas a poder hacer lo mismo que en la mañana, con las condiciones del luz. De repente ya se hizo tarde, los actores tienen qué hacer, tienen que irse, o tienes otra cosa qué hacer... ahí había una doble limitante.

Pero el tiempo, si bien no es controlable propiamente, puede buscarse otra alternativa en el sentido de que Kallpa diga "ya no, te doy una semana más". Ah ya, entonces volvías otro día, a la misma hora más o menos y terminabas el trabajo. A lo que voy es que es otro tiempo.

(LUEGO DE HABER EXPLICADO LA DEFINICIÓN BÁSICA)

Vamos a ver la Definición Básica.

Es un sistema en que los actores tienen una tarea específica. Ellos lo realizan partiendo de una idea o pauta general con lo que, mediante ensayos y pruebas sucesivas logran un resultado. El tipo de resultado está en función del tiempo disponible, el presupuesto y las capacidades de los actores con los que se cuenta. El fin común es la actitud de realizar un trabajo bien hecho supeditado a los requerimientos del cliente y las decisiones y orientaciones del dueño.

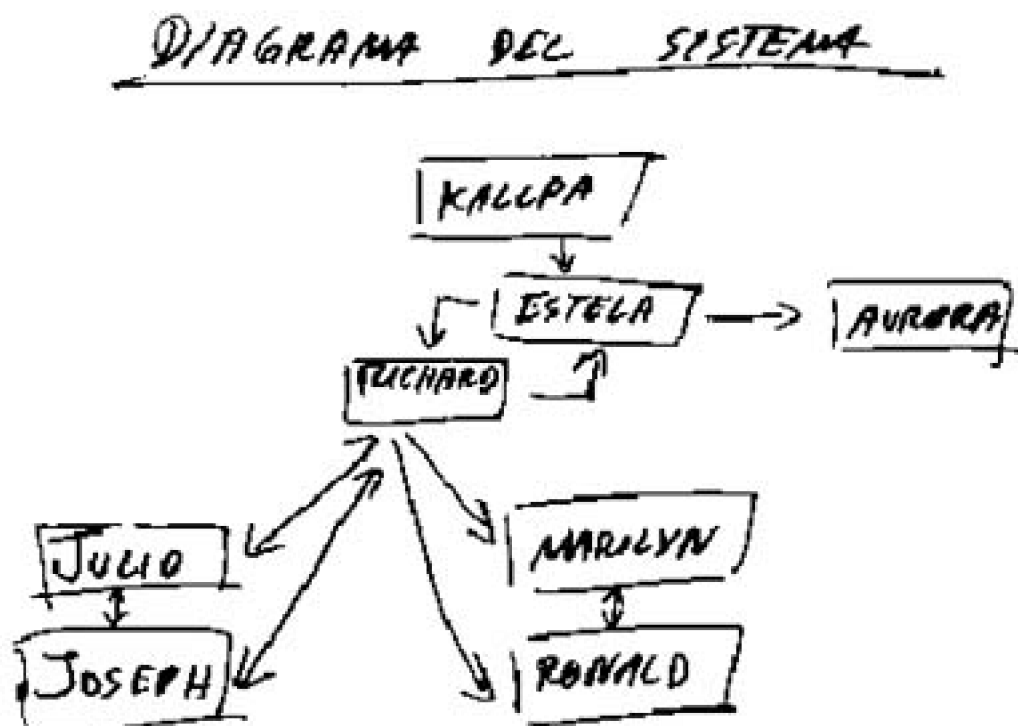
Al decir actores te refieres a este contexto.

Actores del sistema.

Dime. ¿y el sistema qué hacía? ¿Qué es lo que hacíamos, como sistema?

Un video.

(LUEGO DE DIBUJAR EL "DIAGRAMA DEL SISTEMA")



Explicame el organigrama.

Primero, a la cabeza, Kallpa. Ellos mandaban, ellos decían qué iba y qué no iba al final. De ahí venía Estela, por ser la encargada directa del proyecto. Para el momento mismo en el que estamos realizando el trabajo, se supone que primero está Estela y después está Richard, en lo que es jerarquía; pero se veía similar, se veía parejo en el trabajo, en el lugar. Pero en realidad no era así. Richard sabía que si Estela decía “hasta aquí no más lo ensayamos” no le quedaba otra que aceptarlo. Ahí vamos a la noción de “dueño”, que era Estela. Pero en el trabajo mismo, como que los dos pesaban casi igual. Y Aurora no tanto, como que simplemente estaba ahí de observadora, no tenía mucha participación. En ambos casos Estela iba con Richard a los actores. Los actores, digamos, entre ellos mismos había un intercambio –cómo se sienten más cómodos realizando su actuación–; pero estaba en función de lo que Richard les planteaba, les sometía. Estela también comentaba; pero, de alguna manera, Estela iba a Richard, y Richard a los actores. A mí me parecía que era un orden que se seguía, por la misma interacción que Richard estaba teniendo con los actores: había más intercambio entre Richard y los actores que entre Estela y los actores. Entre Richard, Julio y yo había un intercambio permanente, en que inclusive decíamos cómo se podría orientar a los actores. Y entre nosotros obviamente el intercambio de cómo realizar el trabajo, todo mutuo, tanto Richard contigo como conmigo. Ese era el trabajo.

Por lo que estoy viendo aquí en el sistema, quien era el eje, por lo que más se estaba moviendo, por lo que más estaba participando, era Richard.

El dueño de la casa.

Ajá.

¿Tú lo veías así cuando grabamos (como el eje)?

... al inicio. Lo que pasa es que esto va cambiando. Al final, llegó un momento en que Richard ya había dado todo, pero tanto Estela como él decían cosas que a los actores estaban confundiendo, y qué pasaba: llegó un momento en que Richard ya había comentado todo lo que tenía que decir, y lo dejó; se hizo a un lado, se fue a ver a su hija. Pero luego lo retomó, sin querer o queriendo lo volvió a retomar. En un momento Estela asumió lo que Richard estaba haciendo, pero cuando todo tomó un cauce –se supo por donde ir–, Richard ya entró. Hasta el final del trabajo, con los últimos detalles, con las últimas recomendaciones, el hecho de llevarnos a nuestras casas. Participaba en muchas cosas. Quizás por el compromiso que tenía Richard: no hacía mucho tiempo que había entrado (a Kallpa).

Eso lo sabías en ese momento.

Sí, sí lo sabía. (...) De repente ese entusiasmo de querer hacerlo bien, de querer pulirse, lucirse, quizás eso lo haya motivado. Y por cierto, debía hacerlo porque estaba encargado: Estela le deriva a Richard “tú te haces cargo de coordinar con los chicos y ver lo del video”, porque la metodología que él había diseñado para la Discosida fue aceptada. Él era responsable de que lo que había planteado salga, porque si no sale, frito. Eso es lo que yo manejaba. (...) Era su responsabilidad, y como tal la asumió. Tenía que ver si venían los actores, el diálogo. Richard no se puede mover sin que Estela le diga algo: él es responsable, pero como Estela es la que decide... Ahorita él no puede programar el ensayo si es que Estela no se lo dice. Si Estela le da pase quien se va a comunicar con nosotros no va a ser Estela sino Richard, porque él es el encargado, el responsable. Y cuando hagamos las correcciones quien va a hablar va a ser más Richard que Estela, los dos, pero más Richard. Él está yendo a editar... Es por la responsabilidad que tiene.

(LUEGO DE EXPLICARLE LO DEL MODELO CONCEPTUAL)

Lo primero es plantear qué es lo que vamos a hacer. En el caso del sistema, Kallpa plantea su proyecto de Discosida, lo derivan a unas personas y éstos elaboran digamos un sub-proyecto, que es la metodología de usar los videos: quiero hacer un video que cumpla con los objetivos de mi proyecto. Y lo plantean.

Luego de plantear la idea se trata de desagregar esa idea, especificar o puntualizar mi objetivo.

¿Quién lo especifica?

En este caso sería el encargado de la Discosida. Kallpa te manda algo muy genérico, “hazme una campaña para prevenir las ETS en los colegios”; un grupo diseña lo que es la estrategia Discosida; en su metodología plantean la necesidad o la opción de usar videos; los videos responden a los objetivos de esa Discosida; entonces desagrego: qué tiene que decir mi video, qué debo presentar en ese video. Entonces nos vamos sólo a lo que es el video: planteo mi idea, qué es lo que quiero hacer: lo desarrollo, lo especifico bastante, formo el grupo, formo el sistema.

¿Quién formó el grupo?

El responsable. Formo el grupo, presento la idea para que se apruebe, discuta o lo

detalle más, si es necesario. Y una vez que esté aprobado, empiezo a hacerlo, a realizarlo.

Para el caso de ese día, ¿cuáles fueron los verbos de acción?

Saber que vamos a hacer un video.

Pero, ¿cómo describirías a cada elemento, o a cada conjunto de actores en función de verbos, en función de lo que hacían para que se cumpliera la “acción mayor” del sistema?

Uno, suministra el espacio, el ambiente, el lugar. El caso de Estela, que supervisa el trabajo, a Richard. Richard supervisa a todos nosotros. Manejo del presupuesto: Estela. Nosotros grabamos en video, controlamos la iluminación. Marilyn y Ronald actúan.

¿Quién decidía si la toma era buena, que esa era la que quedaba?

La toma de decisiones estaba entre Richard, tú o yo; porque si fallaba el contenido pudo haber fallado lo audiovisual. Si fallaba uno puede que el otro no. Pueden estar diciendo bien, pero la cámara se apagó, o no salió bien el sonido; entonces podíamos detener la grabación, teníamos esa potestad.

¿Recuerdas si en algún momento dijimos nosotros “esta no va, hay que hacerlo otra vez”?

Sí. Aunque era por consenso prácticamente, porque Richard sabía de antemano que esa toma no iba a ir; porque nuestro equipo no falló, la cámara nunca nos falló, el micrófono registró hasta cuando sonó el teléfono... digamos que el equipo no tuvo muchas fallas, no tuvo muchas deficiencias.

Tal vez porque la cámara estaba estática.

Claro. O como pasó en el caso del guachimán, que se escuchó pero muy lejos, o del martillazo que se estaba dando por ahí. Richard y Estela decían “el sonido va salir, mejor no lo hagan o corten”. Pero nosotros decíamos “no”, porque intuíamos que de repente no salía en la grabación.

A ver... toma de decisiones... éramos multi-funcionales.

¿Recuerdas cómo se tomó la decisión de la iluminación?: había un tacho de 500 sobre la refrigeradora, más tarde hicimos que rebotara la luz, le pusimos una frazada encima de un color...

El ese caso, como en el anterior, el problema principal, creo que era la cuestión de tener una luz de apoyo, de relleno: tratar de evitar que se formen lados oscuros. Esto también por la sensibilidad de la cámara: en un determinado espacio bien iluminado la cámara captaba bien los colores; pero en la zona más penumbrosa habían distorsiones: necesitaba luz de refuerzo. Tuvimos que tomar otra decisión cuando el sol bajó y estábamos en la misma escena: supuestamente el mismo momento pero el ambiente ya era otro. Tuvimos que acomodar un poco, tratar de reflejar la luz de otro color, poner el filtro automático de la cámara...

Hubo un momento en que yo propuse que grabáramos desde el primer ensayo, basados en nuestra experiencia anterior. Y Richard, no dijo no, ni sé si me habrá

escuchado, pero dijo “vamos a hacer una sin grabar”. Y ese ensayo sin grabar era el que nunca terminaba, nunca se sabía en qué momento terminaba. ¿Por qué crees que el quería eso?

Ahora que me lo dices, puede ser que, al no tener algo muy concreto... era correr cinto por las puras. Porque no le veo mucho problema o que afecte en algo grande que se grabe el primer ensayo. Porque en el primer video, cuando hicimos este comentario, dijo “sí”: él mismo lo reconoció. Quizás pudo haber sido por eso, ¿no?

Cuando grabamos el segundo video, ¿sabías que iba a ser el último video?

Sí. Aunque todavía tenía la esperanza que salga algo más.

6.5.4. Entrevista a Estela Solís Montoya

Jueves 7 de junio de 2001

Vamos a tratar de definir lo que no era parte del sistema. Además de nosotros 7, en ese momento, ¿había alguien más, que no estaba con nosotros físicamente, pero que estaba influyendo con sus decisiones, o con lo que dijo, o con lo que diría?

Sí. Nosotros tuvimos toda una reunión para hacer este video, y la persona que es la coordinadora del área es Rocío; ella trae la voz de Virna, y de otras personas. Y ella nos había dado ya algunas instrucciones precisas que quería que salgan en ese video; estábamos sí un poco influenciados con el mensaje de Rocío.

¿Eran instrucciones muy específicas, o eran muy generales...?

Yo diría que específicas, porque eran hacerlo tal que la relación sexual es un placer, que es decisión de ambos, que puede ser bonito, que puede ser bacán, perfecto, si es que lo decides, si es que lo disfrutas y además, si es que te proteges si lo quieres hacer.

¿No hubo una mención a un texto específico, palabras específicas, o un objetivo que tenía que notarse?

Algo que quería que se note es que la relación sexual no es mala, que puede ser placentera si tú lo decides, y la decisión implica responsabilidad.

Hubo un concepto que se manejaba mucho ese día que era el de “negociación”. Se decía que “sí se nota la negociación”, o “no se va a notar”. Luego de terminado, ¿tú crees que se logró, que se ve ahí la negociación?

En el segundo video yo siento que falta algo que le da el click de “hubo negociación”, o sea el “vamos a tenerlo, pero con tales reglas, con tales cosas antes de tener una relación”, “yo lo voy a hacer, pero qué das tú acá”. Eso es lo que faltó.

No se llegó a notar.

No se llegó a notar. No hay esa negociación, ese hecho de querer equilibrar las cosas. “Vamos a hacer tal cosa, por tales motivos, yo doy tanto, tú das tanto”. Negociar significa, para nosotros, “doy algo a cambio de algo”; es algo que sentimos que al final falta, un no se qué.

Y es la razón por la que se quiere...

Y es la razón por la cual pensamos que en el final de ese video debimos dejar sentado algo.

Pasando a otras cosas... Hubo un momento, llegando al medio día, en que la grabación como que se atoró, como que no salía el texto, los chicos llegaban a un punto en la actuación y no sabían cómo continuaba. Y en ese momento Richard el dijo a Ronald, al actor: “mira cómo lo voy a hacer yo”. Se sentó en su lugar, y quiso interpretar el papel que hacía Ronald. ¿Por qué crees que lo propuso, que se animó a hacerlo?

Uno: se atoró –pienso– porque eran muchas las ideas. Todos teníamos algo que queríamos aportar, algo que teníamos muy adentro y que salga en ese video: “yo quiero que esto que yo aporte salga”, y el otro igual. Eran todas las ideas... y nadie daba su brazo a torcer; todo el mundo apuntaba por lo suyo. Hasta los propios chicos, sentía que ellos también tenían su punto de vista, su percepción, su forma como jóvenes de qué podrían hacer, y ellos querían hacer prevalecer eso.

El hecho de que Richard se ponga en el papel de Ronald pienso que también fue influido por el hecho de que él fue prácticamente el que inició la historia: el que nos cuenta la historia... su propia historia. Como que quiso tomar también el papel principal, que en la hoja, en el guión era él.

A diferencia del video anterior, en este video Marilyn se maquilló. ¿Recuerdas cómo fue? ¿Ella quiso maquillarse, o le propusieron maquillarse?

No. Ella al principio no estaba de acuerdo con el maquillaje porque no es su estilo. Incluso el maquillarse mucho no le gustaba, le tuvimos que bajar un poco el tono de la maquillada.

-¿Entonces ella no lo propuso?

No. Creo que fue entre Aurora y yo... Pero la que la maquilló y todo fue Aurora, porque para eso... yo... ni maquillaje.

Luego que apareció maquillada en la escena nosotros les preguntamos “qué tal se verá en la pantalla”. ¿En algún momento pensaron que se podría ver diferente en la pantalla?, o no tomaron en cuenta eso, que quizás la cámara no registraría algunos tonos.

Pensamos que sí, que el maquillaje le iba a dar un toque de sensualidad, se una chica más abierta.

Te lo decía porque la cámara de video a veces no registra ciertos tonos. ¿Ustedes se dieron cuenta de eso?

No. Pensamos que el maquillaje le iba a dar como un poco más de vida, se sensualidad, de viveza.

Te voy a comentar algo. Nosotros habíamos instalado desde antes de grabar un televisor con la cámara para poder ver lo que la cámara grababa desde antes de empezar a ensayar. Pero detrás del televisor sólo estábamos Joseph y yo, en cambio ustedes estaban entre el televisor y el sillón donde se actuaba. Ustedes lo

veían como en teatro y nosotros veíamos lo que iba a salir en la cámara. ¿Te diste cuenta de eso?

Sí. Ustedes estaban siempre atrás... Yo supongo –y esa es mi percepción– que ustedes estaban siempre atrás porque la cámara capta desde otro punto de vista la escena, y nos interesaba la luz, el movimiento... cosas que nosotros no podíamos. Para mí era trabajo de ustedes (EN EL SENTIDO QUE ÉRAMOS NOSOTROS LOS QUE LO SABÍAMOS HACER). Estar en primer plano significaba estar viviendo un poco más la escena que verlo desde atrás.

(...)

¿Tú recuerdas cómo se tomó la decisión de la iluminación? Había un foco sobre la refrigeradora...

Ya, y que el foco daba mucha luz... y después se quería un azul especial... Cómo se tomó la decisión...

Tú lo propusiste, o alguien lo propuso, o ya estaba ahí...

Eso no lo tengo presente... Recuerdo que Richard trataba de buscar otra tela, incluso porque una le daba un color muy naranja, y luego le pusieron otra para bajarle el color. Incluso la camisa (DE RONALD), porque se probó todo eso...

Hay un detalle que me pareció muy curioso. Hablé con Richard y me mencionó que había que hacerle unas correcciones, introducir un momento de cámara lenta en blanco y negro, en donde se introdujesen los mensajes con voces en off. Revisando mis notas de ese día vi que Aurora propuso eso exactamente en el momento de grabación. ¿No sé si recuerdas por qué no se siguió esa recomendación?

Por qué dijimos que no: dijimos que no en ese momento porque nos pareció que íbamos a dilatar más el tiempo con el tiempo de grabación en sí, lo que iba a costar la edición; un poco la tacañería de fijarnos cuánto nos iba a costar el hacer la cámara lenta, introducir los audios. Y nos pareció que eso era lo que más nos iba a alargar. Entonces si dábamos la negociación y todo lo que queríamos ya en el momento de la actuación, para qué hacer después uno nuevo en cámara lenta. Entonces, “no, mejor hacerlo así”. Pero cuando vemos el video editado, falta algo.

¿De dónde surgen las observaciones?

De parte de nosotros que estuvimos en la grabación, porque eso lo vimos al siguiente día.

(CONCEPTOS CATDWE)

El primer concepto es el concepto de “Cliente”. El cliente de un sistema es aquel que se beneficia de lo que el sistema hace. El sistema hace algo, y esa acción beneficia a alguien, o lo perjudica. ¿Quién crees que ha sido el cliente de esa acción del sistema, quién se beneficia con el sistema?

¿Con el video, por ejemplo?: los jóvenes, los jóvenes que lo van a ver, los jóvenes adolescentes, de 3º, 4º y 5º año de secundaria. Porque nuestro público objetivo son ellos; para ellos es que nosotros quisimos hacer este video, para poder trabajar en común

estas habilidades.

El segundo concepto es el concepto de “Actores”, que no se refiere a actor dramático. Actor es todo aquel que cumple una labor dentro del sistema. Ahora, obviamente todos los que estuvieron ese día hicieron algo; pero se puede establecer una graduación en mayor o menor medida, no en el sentido de quién se pudo haber ido, sino en el sentido de quién hacía más o quién hacía menos dentro de cada papel. No te voy a pedir que me digas nombres, sólo si es que la diferencia era muy grande, si había personas que hacían mucho y otras personas que hacían poco, o si todos hacían regularmente el mismo volumen de responsabilidades.

No. Cada uno ha tenido una parte importante, yo creo que eso se refleja... o por lo menos yo lo sentí así, desde el primer video. Podían estar 2 ó 3, pero igual había una persona que era la que estaba prácticamente dirigiendo.

Por ejemplo en el primer video, mi amigo, el que trajo la cámara, no hacía mucho, digamos que casi no hacía nada. Incluso me preguntó si tendría que ir al segundo video.

Algo así pasó con el nuestro. También recuerdas que sólo estuvimos Richard y yo, en el primer video. Aurora un rato, un ratito, con sus dos hijitos; vino y se fue. Bueno, yo creo que aquí sí vale el peso de decir un nombre: fue Richard el que prácticamente movió toda las cosas, la gente, el guión. Un poco que yo estaba detrás de cómo lo estaba haciendo, pero el que ejecutaba, el que hacía todo eso era Richard.

Hay un tercer concepto, que es el de “Proceso de transformación” todo sistema tiene –es un concepto muy conocido– entradas, que transforma para producir salidas. Y las entradas pueden ser de cualquier clase; todo se puede considerar entrada o salida, dependiendo de la persona que observe. Bajo esta concepción, ¿qué identificabas como entrada, qué cosa entró... los insumos?

...

Por ejemplo, aquí en al ONG donde trabajan las entradas pueden ser la identificación de una falta de información por parte de los chicos. Entonces, identifican eso y lo tienen como una especie de trabajo de investigación. Ya es una entrada, y a partir de eso crean estrategias para compensar esa entrada. Y producen una salida, que en este caso son las estrategias que ustedes realizan.

O sea, ¿por qué se hace el video?

Puede ser; como te digo pueden ser de múltiple naturaleza las entradas, desde razones hasta cosas.

Uno de los motivos: porque nosotros hasta el año pasado habíamos probado que toda nuestra información, de la manera como nosotros la trabajábamos, pasaba bien; en un 95% creo que la información que dábamos era buena. Está ya estudiado y establecido que no es información lo que les falta a los chicos, no es información: los chicos, todos por lo menos en Lima, manejan información de ETS, VIH/SIDA, relaciones sexuales, causas y consecuencias, y lo manejan así, al dedillo, más que nosotros. Se lo saben, porque son ellos los que viven eso. Y lo que sentíamos que faltaba en esto era que los chicos no tenían argumentos, no tenían ese “porqué yo debo o no debo tener relaciones

sexuales, y si no quiero tener relaciones cómo digo no”. Esos argumentos para negociar, para decir “no, no es el momento, hay que esperar, tengo otras cosas...”, esos argumentos eran los que faltaban.

Entonces ustedes habían identificado que sí había información, pero faltaba una interiorización.

Así es; una sensibilización, ese algo más que los chicos no tienen.

Y la forma va a ser a través de una representación dramática...

Pensamos que es a través de una técnica lúdica que comprende un video y luego una discusión, actuación por parte de los chicos. Para eso ya tomamos una escala de actitudes que la está implementando Richard, para ver si realmente sirve o no sirve.

El video tenía entonces un marco preciso, se sabía dónde es que encaja. Entonces, se puede considerar como entrada del sistema esa idea del video que aún es inexistente; algo así como un objetivo, pero se saben cuáles son sus límites, límites que van desde tiempo hasta imágenes. Y ¿qué es lo que se tuvo al final?, se tuvo un video editado, al cual le falta algo.

Falta algo, algo que pensamos que es como el cierre para decir “sí hay negociación y sí hay toma de decisiones”, porque es esa toma de decisiones la que hace saber que no hay habilidades en los chicos: no tienen toma de decisiones, no tienen habilidad para negociar, no hay postergación, no hay negociación para la postergación ni para un uso del condón si es que deciden tener la relación.

Digamos que, en una línea de tiempo, hubo un momento en que había un video imaginario y había que hacerlo, y después hubo un video del que se tenían observaciones. En medio de esos dos momentos hubo un proceso de transformación, que transformó esa idea en algo que más tarde había que corregir; pero hubo un proceso. Ese proceso de transformación, ¿cómo lo definirías tú? Bueno, la forma más sencilla es “hacer un video”, pero si hubiese que agregar más a eso, ¿cómo lo podrías definir?

...

O sea, la respuesta es “hacer un video”, todo el mundo me ha dicho “hacer un video”, ya. Pero, digamos, para hacer el segundo video, tú tenías ya la experiencia previa del primer video. ¿Tenías una experiencia previa a esa de realización de un video?

No. Específicamente para una técnica así. Hemos tenido videos de presentaciones que nosotros hemos hecho pero que no iban a servir al final para una técnica.

¿Para el segundo video tú esperabas la misma dinámica que en el primero?

Creí que iba a ser mucho más rápido, más sencillo incluso, porque ya sabíamos que era lo que queríamos; pero como que nos entramos mucho en el “qué palabras dice, qué palabras no dice”...

Hay un cuarto elemento que se denomina “Dueño”. Dueño del sistema es aquel que puede decidir si el sistema vive o muere, es alguien que dice “hasta aquí no más”, y tiene la autoridad o la capacidad de decidirlo. ¿Tú identificas dentro de ese

sistema que conformábamos nosotros 7 en esa casa, en ese día, haciendo eso, alguien que cumplía esa función, que tenía esa responsabilidad o que estaba haciendo eso informalmente?

¿Dentro de los 7?

Puede haber un dueño afuera, o puede haber un dueño adentro. O pueden haber 2.

Bueno, uno... no sé, sin querer sonar pretenciosa, yo podría ser esa persona. Yo estaba en ese momento encargada de ver si realmente estaba funcionando o no. Y dos, pienso que eran ustedes, porque eran ustedes los que manejaban la máquina; los que decían “va” o “no va” sí éramos nosotros.

Esos eran, digamos, los dueños internos. Y fuera del sistema ¿había algún dueño, alguna persona o personas que podían decir “esto no va”?

Bueno, Kallpa... o Rocío: era la persona que podía haber dicho “no graben, necesito sólo un video”.

Digamos que el sistema al que hago referencia existió entre las 9 de la mañana y las 5 de la tarde. Antes no existía, antes no se grabó nada y después no se grabó nada. En ese tiempo, ¿se pudo haber recibido la llamada de alguien diciendo “no, ya no va”?

Ah no, no. En ese tiempo ya no; antes sí. Ya era una cosa decidida.

Un quinto concepto es la “Cosmovisión”. Son esas ideas que guardamos nosotros que legitiman lo que hacemos, nos dan una razón de ser. Eso hacía que nosotros no nos viéramos como unos loquitos en ese momento, como despertar del sueño. Es lo que justifica lo que hacemos, lo que nos dice “ah, estamos haciendo esto y esto entra dentro de una lógica”. ¿Recuerdas cuál era esa cosmovisión que todos compartían, o cual era la actitud que tú tenías en ese momento?

Con respecto a...

A lo que estábamos haciendo. Nosotros estábamos haciendo el video, basados en ciertas ideas que le daban una razón de ser a nuestra acción, no al contenido del video sino a nuestra acción de hacer el video.

Haber, todos estábamos haciendo algo, todos teníamos una razón de por qué estábamos haciendo este video...

No es una razón. Es una serie de axiomas, principios, que nos justifican, que nos dan un asidero ¿qué tipo de ideas de este tipo identificas dentro de ese sistema? No quién es la autoridad, sino ¿por qué estamos haciendo todo esto?, ¿por qué no nos vamos todos a nuestras casas?

Porque para mí sí era un compromiso, aparte de la institución, un compromiso personal de hacer algo por lo que yo siento que es nuestra estrategia; la nueva estrategia de Discosida necesitaba algo que después fue dicho por todos: un video, y lo encontré. Y ese era mi video, era en donde yo podía aportar, en donde mi equipo podía aportar, para estos chicos, para esta estrategia. Era ese compromiso propio, personal y profesional. Se debe hacer porque era mucho lo que yo podía dar.

¿Y era algo que todos sentían, o no te percataste de eso?

Por lo que yo percibí era que, por ejemplo, de parte del grupo, sí: ese era el compromiso. Un compromiso profesional de dejar algo del trabajo que nosotros, algo que se pueda tocar, palpar, ver: un video. Podemos ver nuestro trabajo en un video, y que sea un buen trabajo. Y que sirva no sólo para nuestra estrategia, para lo que estamos haciendo, sino para de repente algún otro taller, para otra área, para después. Que sea para los demás.

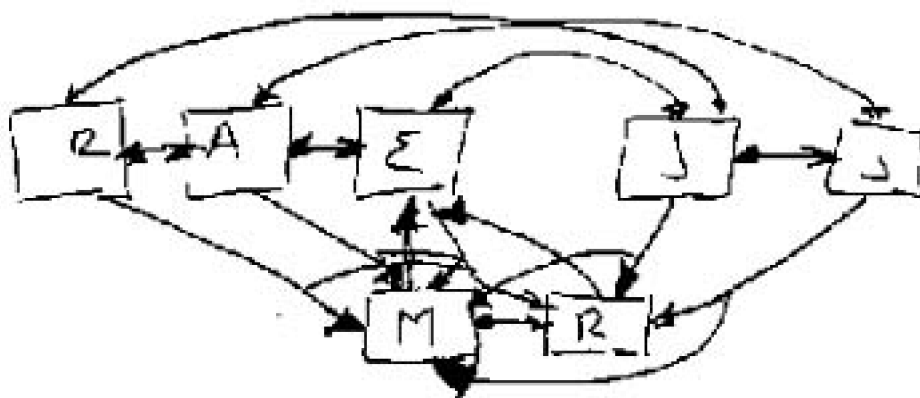
El último concepto es el de “Entorno”; bueno, es todo lo que está en el exterior, pero que nos impone condiciones, condiciones que uno no puede cambiar. Son esas condiciones que el sistema acepta, y que si no las acepta el sistema como que no va o no tiene una razón de ser, bajo la premisa que el sistema existe para enfrentar esas condiciones. ¿Cuáles crees que eran esos elementos del entorno, esas condiciones, esas restricciones, esos límites que uno no podía modificar.

Primero era tiempo: tenía que salir para esta semana porque ya nos íbamos a la Discosida y teníamos que tener el video. Dos era dinero: tampoco podíamos excedernos más tiempo; era una de esas cosas que yo te decía “mejor que no sea con ese alargue del blanco y negro, nos vamos a demorar más tiempo en la edición”. Eso significaba dinero. Tiempo que significaba a la vez dinero; yo estaba rebajando el presupuesto. El presupuesto a más me permitía... estaba en el límite. Por eso tú me veías viendo de dónde voy a cuadrar las cuentas... Implantaba restricciones en la grabación.

(LA DEFINICIÓN BÁSICA, LUEGO DE PLANTEARLE EL EJEMPLO DE LA PERSONA QUE IRRUMPE Y PREGUNTA POR LO QUE ESTAMOS HACIENDO)

Estamos grabando un video, el cual nos va a servir para trabajar con adolescentes de 3º, 4º y 5º de secundaria, de colegios estatales del cono sur de Lima. Cada uno de nosotros está haciendo el trabajo que sabe hacer: por ejemplo tenemos los actores en sí; gente que nos está apoyando con la grabación, con la iluminación; y el otro grupo que está haciendo lo que es el guión del video. Justo estamos en ese proceso de grabar ese video. Y queremos con esto dejar sentado parte también de nuestro trabajo, de institución, y que pueda servir para otras estrategias. A veces el dinero y el tiempo son los factores que hacen que uno se restrinja un poco en esto, pero... que la luz, que la toma, el ángulo, si iban sentados, si se sientan, si se paran, un poco de ese cuidado ustedes (JOSEPH Y JULIO) lo hacían. Y teníamos a los dos actores, a Marilyn y a Ronald, que aportaban algo a nosotros, los dos, pero que básicamente ellos estaban recibiendo la dirección nuestra. Básicamente era lo que nosotros (ESTELA, AURORA Y RICHARD) decíamos. También (recibían) de parte de ustedes. Los que recibían todo eran –pobrecitos– ellos. Nosotros le decíamos a Marilyn, le decíamos a Ronald. Entre Marilyn y Ronald igual.

Que ustedes nos apoyaban... nosotros teníamos lo que queríamos, pero de repente no encontrábamos las palabras exactas y ustedes decían “¿puede ser esto?”, “¿puede ir lo otro?”, “a ver, ¿ustedes quieren expresar esto?”, recuerdo que ustedes nos dijeron en un momento.



(EL MODELO CONCEPTUAL)

Este (el organigrama que ha dibujado) era el sistema desde tu perspectiva, esta era la forma como la información iba de un lado a otro para hacer las cosas, y esto es lo que definía al sistema por lo que hacía. Entonces para que este sistema realice lo que se ha descrito como lo que hace, es necesario que se hagan ciertas cosas. Esas cosas se describen con verbos (...) verbos que describen una acción. Para que este sistema realice esta tarea (descrita en la Definición Básica) es necesario que se hagan ciertas cosas descritas por verbos.

Lo primero es planificar. Luego, coordinar; ejecutar; y que eso... lo importante para mí es esto: trabajar.

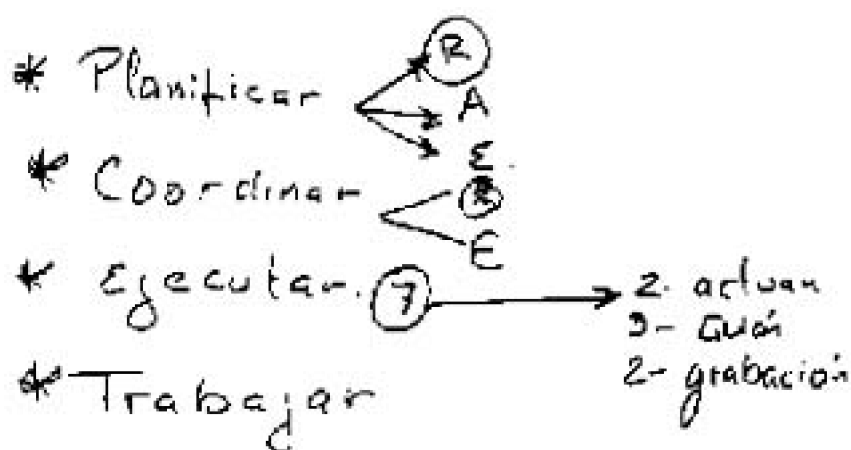
¿Quiénes planificaban, quiénes asumían esa tarea?

Quiénes estuvieron en el planificar, en el cómo lo vamos a hacer, en el cuánto tiempo... estuvimos los tres, Richard, Aurora y yo: "Tenemos que hacer algo, vamos a ver cómo hacemos". Quien tomó la dirección de esta planificación fue Richard.

¿Para coordinar?

Para coordinar... "nos vamos a contactar con fulanito, los chicos de aquí, los chicos de allá..." fue Richard. Incluso con lo del dinero: "mira Estela, necesito tanto, anda pregunta cuánto es, necesito el dinero para hoy, para mañana". Entonces él era básicamente quien coordinaba.

En el ejecutar estuvimos los 7. Para mí fue un trabajo de todos.



Si tuviéramos que desagregar ese “ejecutar”. ¿Qué acciones crees que fueron necesarias para grabar una de las tomas?, por ejemplo.

Si tuviéramos que describir... dos actuaban. Más específico, 3 hacíamos el guión; cierto que ustedes nos apoyaron muchísimo en cómo se redacta, cómo va, pero el qué debería ir partía de nosotros: qué queríamos que vaya, qué queríamos que se diga. Y ustedes que eran lo de la grabación en sí, todo lo que implicaba la grabación. Cada uno estaba ahí por algo.

(...)

El segundo video fue un poco más por presión, porque el primer video fue muy bueno, daba todo lo que queríamos. Y en el segundo video era un poco más forzado; entonces, el encajar a la chica un poco más despierta, la chica que insinúa, la chica que pide la relación sexual era fuera de lo que normalmente sucede. Esa situación más forzada hacía que no pudiéramos tener un texto definido, un guión definido, qué es lo que realmente queríamos. Habían cosas establecidas desde antes: debería negociarse, debería decir “no” en un momento a una relación sexual el chico; cosas muy definidas, pero ¿cómo encajarlas en el video?... era lo que no sabíamos.

Cuando hicimos el segundo video, esa mañana, ¿sabías que iba ser el último video?

Sí, porque yo sí sabía que no había más plata (risas).

¿Cómo se llegó a la decisión formal de hacer el video?

A comienzos del año presentamos un guión, mejor dicho una secuencia de lo que iba a ser la nueva Discosida, que iba a ejecutarse a partir de mayo. Dentro del guión teníamos la secuencia de toda la parte informativa y la secuencia de la técnica lúdica. Dentro de la técnica lúdica, parte de ella era el video. Y luego se dice “hay que ejecutarlo”, porque era la única forma que nos daba a nosotros el pie para poder trabajar.

(...)

En un primer momento se pensó mediante un juego, sin video. Pero para que haya un juego tiene que haber una razón, un motivo para poder jugar con alguien; seguía faltando algo. Y ese algo era el video.

6.5.5. Entrevista a Aurora Polanco Sueldo

Viernes 8 de junio de 2001

Una primera idea trata de ver lo que he llamado una “presencia fantasma”, es decir: nosotros éramos 7 ese día, en la casa de Richard, pero quizás tú podías sentir que había alguien más que estaba ahí pero que no estaba físicamente con nosotros, a través quizás de sus decisiones o su autoridad. No sé si tú podías notar eso...

O de repente porque estaba en silencio, sólo se limitaba a observar. Y había momentos en que quizá... yo hice ese papel. Había momentos en que yo daba una idea y otra persona refutaba: “no pero si hacemos esto pueden pensar esto”, y los mandatos y todo eso... Pero sí se dio el momento, el momento en que yo propuse algo y lo tomaron, y como que yo me impuse. Como en otro momento yo pude opinar otra cosa y me dijeron “no porque eso no va orientado a esa situación”: te sientes como que ya pues, tu opinión no vale, o no es la correcta.

(..)

Esas propuestas que iban y venían, y todos hablaban... ¿a qué se debían? ¿Por qué observaste que algunos querían decir cómo se hacen las cosas?

Para mí, y se lo dije también a Estela, no se debió haber grabado sin tener un discurso. No llegar al lugar donde se iba a grabar ese mismo día y decir: “El tema es tal, el caso es tal, a ver qué dicen los actores”. Debimos haber elaborado un texto y decir “tú vas a decir esto y Carlos va a decir esto”.

¿Un texto que incluyera los diálogos?

Claro, los diálogos. Entonces de acuerdo a eso se iban probando, y a lo mejor quitar esta palabra, pongámosle esta; entonces ya llegabas a arreglar nada más, no llegabas a elaborar el texto en ese momento. Para mí ese video estuvo incompleto, no por el tiempo, sino que uno dice una cosa, otro dice otra cosa, otro dice otra cosa, no pero el otro dice... (...) ¡Estábamos creando un texto en ese momento!

¿Cuáles eran los límites del texto, que venían desde ya, que la institución había establecido?

Eso era en base a la negociación...

¿Tenía que notarse un acto de negociación?

Claro. En uno de los finales la pareja no va a usar un preservativo; otro era que ella seduce al pata, y él se opone a la relación sexual en ese momento. Después él dice que no es el momento...

Tenía que notarse una seducción, rechazo y luego una negociación...

Claro.

Ese era el margen dentro del cual podía...

Que ya nos habían observado con el primer video: trabajar esos tres puntos que te

acabo de mencionar.

¿Cómo recuerdas que se tomaban algunas decisiones, o cómo era el flujo de decisiones, qué camino recorría?, desde que se le ocurre algo a alguien hasta que es hecho.

Para mí, el diálogo se ubicó en dos personas, dos personas que dijeron “no, es así”, “así no”. Y las pocas veces que opinaba una que otra palabra la tomaban a veces; la tomaban. Había unas veces en que yo decía... por ejemplo: pongan el condón ahí delante del sobre para que se vea. Lo aceptaron. Pero otras veces en que dije algo... no. Entonces, un equipo de trabajo son el equipo, son todos, no puedes aislar a nadie; todos deben participar de una u otra forma igual, de forma equitativa.

Te voy a pedir que en un dibujo, mediante flechas, me grafiques cómo observaste la forma cómo se manejaba esa información: de quién surgía, a quién llegaba...

De las propuestas que se daban en ese momento...

Son estructuras muy cambiantes, en la mañana es una y en la tarde es otra, pero ¿más o menos qué pudiste observar?

En una forma tipo organigrama... Tuvimos primero un desayuno, que para mí fue una prolongación de la espera, porque Richard no quería iniciar sin Estela. Y el trato de Estela conmigo había sido que yo estaba de 9 a 11, y ella de 11 a 2, porque ella tenía razones ese día para llegar un poco tarde. Yo le dije “no te preocupes, yo te voy a cubrir”. Llego, y Richard, nada. Tanto así que viene Estela a las 11 de la mañana y recién empieza el movimiento. Ustedes ya habían armado la parte (del escenario), pero no se daba el “empecemos”.

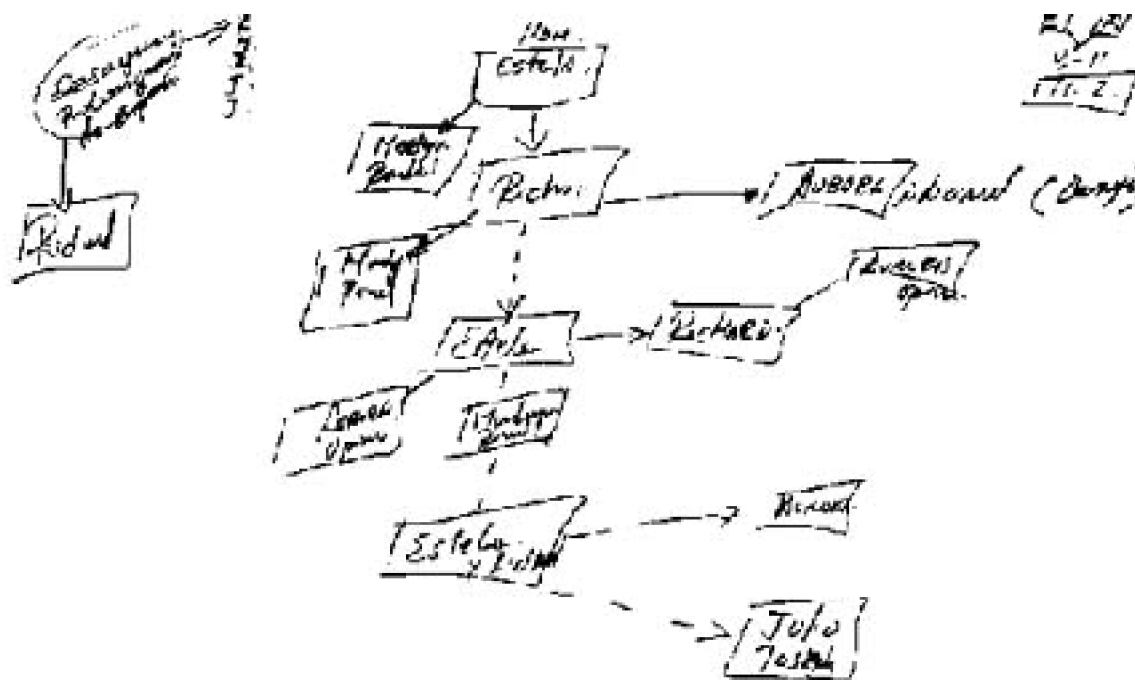
Ya, viene Estela, por aquí (SEGUNDO NIVEL EN EL CUADRO) estaba Richard, y Aurora... lavando los platos; adicional. Yo no me opongo, pero si yo llego era para los tres estar juntos.

Pasa el tiempo. Estela asume la marcha, a la par con Richard. Por momentos, a través de Richard, Aurora interviene: opino ciertas cosas (TERCER NIVEL DEL ORGANIGRAMA). Por momentos escuchan, por momentos no.

Y siguió pasando el tiempo... por aquí Estela... pero ahora sí (AURORA) volando.

Ustedes, para mí, eran el volante, en este caso, de Richard y Estela, casi como el papel de Aurora. Y en ese volante no sólo estaban ustedes, sino Aurora, Marilyn y Ronald.

Si yo hubiera sido Marilyn o Ronald, no hubiera aceptado eso; ellos quedaron también como volantes. Los protagonistas eran ellos; tenían una coordinación de 3 personas, y ni tres porque con ustedes ya eran 5, que también podían opinar e intervenir. (...)



Hubo un momento en que a Marilyn se le maquilló. ¿Recuerdas cómo se tomó la decisión, quién tuvo la iniciativa?

Yo, porque... por cosas obvias que puedes ver: me maquillo, me arreglo el cabello; yo soy así. Entonces un día yo le digo a Estela: sería apropiado que una chica así tuviera cabellos arreglado, los aretes colgando, con la minifalda... claro. Pero Marilyn, cuando la veo y le pregunto si ha traído una faldita o alguna cosita así, me dice "no, porque Estela me ha pedido un buzo". ¡Un buzo! Pero si tú eres la chica mandada, tiene que notarse externamente; cuando alguien vea el video diga "esta chica es brava". Bueno, sobre lo que había cambiamos de polo incluso. "Richard, un polo". "Que nunca me he maquillado", me dice Marilyn. "Oye, si tú vas a ser actriz... por favor -le digo-, así que siéntate acá". Cuando le empecé a echar el rimel, "qué pesadas que están". Tan sólo es el maquillaje. Aparte que es muy chiquilla también. Y antes le puse los aretes, la arreglé un poco... y cambió. Si tú comparas el primero con el segundo ella cambió, porque estaba sencillamente maquillada.

Recuerdo que hice la observación que para maquillarla habría que verla a través de la cámara, porque a veces la cámara ve el maquillaje de otro color.

Y salió: "Richard, bájale un poco a esas chapas que están muy rojas". En la cámara fue fatal, yo lo vi. Pero antes de que la enfoques Estela me dice: "¡Aurora, mucho!". "Está bien -le digo-. Yo sé que cuando salen por televisión se les ve bien maquilladas. Ahora debes utilizar otro maquillaje, compara lo que tenemos".

Desde el momento de los ensayos, nosotros habíamos instalado la cámara de tal manera que a través del televisor se pudiese monitorear la acción. Ustedes se habían sentado entre la cámara y el sillón donde actuaban los chicos, viendo la actuación en vivo, como en el teatro. En cambio Joseph y yo nos habíamos estado detrás del televisor, viendo lo que iba a ver la cámara. La intención era esa precisamente, pero ustedes tres se habían puesto en medio.

Primero porque veía el sillón chico, no veía el rostro de ellos: veía uno pero no veía al otro. “Mejor me voy un poco al frente, porque de ahí veo a los dos: a los chicos y al televisor.” Al principio no los miraba a ellos, pero después... además el otro sitio estaba más cómodo.

Era porque no veías.

No veía. Incluso cuando me senté en el sillón la mesa (EN QUE ESTABA EL TELEVISOR) me tapaba; algo más cómodo para mí, de repente.

(CONCEPTOS CATDWE)

Un primer concepto es el de “Cliente”. El cliente de un sistema es aquel que se beneficia de lo que el sistema hace: el sistema hace algo, y al alguien que se beneficia o se perjudica de lo que el sistema hace. ¿A quién identificas como cliente de este sistema?

Como cliente del sistema estaríamos nosotros, o sea Estela, Richard y yo. Nos beneficiamos del producto, del video.

Otro concepto es el de “Actores”, que no es precisamente el de actores de teatro, sino los que han trabajado, en mayor o menor medida.

Todos. En mayor o menor medida... quizás se podría decir por intervenciones, por exigencia o porque estuvo ahí, tratando de llevar la batuta: Estela, por momentos con Richard. Porque de repente Estela quiere hacer esto o quiere hacer lo otro, y “no”...

Si te bloquean en algo, ya no te provoca seguir, ni siquiera esmerarte... entonces es eso. Era como que el producto, cuando el realidad el producto fue propuesto y desarrollado por Richard...

¿El video en general o la idea del video?

La idea del video.

Un tercer concepto es el que se denomina “Proceso de transformación”. Es un poco más conocido: la idea de que el sistema tiene entradas y tiene salidas; insumos, productos. El proceso de transformación para este sistema es hacer un video, pero ¿qué cosas puedes mencionar que entraron la sistema para que ese video sea hecho, cual fue el insumo que se utilizó, que entró?

Las ideas, aparte de los recursos humanos.

¿Habían muchas ideas, había una idea?

Habían ideas de dos personas –sigo con eso–; había ideas aceptadas o reconocidas solamente por dos personas.

Vayamos un poco al contenido. Había un tema, que se tenía que tocar, pero al no tener un nivel de resolución muy claro aparecía medio fofo, tenía sus límites pero... ¿era estable ese tema?

Sí. El tema sí era estable.

¿Y en qué punto perdía esa estabilidad, en qué punto empezaba a notarse lo ancho que era la calle?

Tú sabes el tema, sabes que tienes que hablar de ese tema, y te vas a eso. En este caso era a base del ejemplo: “el chico hace esto, la chica hace esto, ¿qué debes hacer tú?”. Al no tener el texto claro... porque la idea era ir con algo claro; el tema es esto, pero lo que va dentro de este tema es tal y tal. “No salimos de eso”, pero nos salíamos a cada rato. Del tema había muchas cosas que se iban.

Hay un cuarto concepto que se llama “Dueño”; es aquel que puede decidir “hasta aquí, y ya no más”, o “continuemos”.

Estela, definitivamente. Y no solamente en el video, sino en el trabajo diario.

Digamos que fue una prolongación del trabajo diario.

El ser coordinadora es su responsabilidad en el trabajo.

Un quinto concepto es la “Cosmovisión”. Es un conjunto de ideas, creencias, etcétera, pero que les da a los miembros del sistema la sensación de que están haciendo algo coherente; no algo bien, sino que lo que hacen es por algo. Le da un sentido a su hacer. (...) ¿Dentro del sistema, cuál crees que fue esa cosmovisión?, eso que no nos hacía parecer loquitos jugando o algo por el estilo.

La idea era que todo el mundo participe. Sabíamos que todos teníamos que poner empeño para elaborar esto, que no iba a haber una sola persona que podía liderar esto; pero se dio que sí hubo personas... “yo lo digo, tú tienes que hacerlo”. Hubo muchos momentos en que se sentía eso, que había alguien que manejaba el contenido, manejaba las actuaciones.

¿Crees que los actores sentían eso también?

Bueno, pero de repente en ellos es común sentir eso, ¿no?, siempre hay un productor que es el que dice, o el papel que están haciendo. Para ellos sería algo común, algo más fácil de asimilar.

El último concepto es el de “Entorno”. Entorno es aquello que está afuera del sistema, pero que le impone condiciones, que el sistema no puede cambiar, tiene que aceptar. Y más bien tiene que adaptarse para aceptar esas condiciones. ¿Qué identificas como entorno, como límite?

Esos eran ustedes, tú y Joseph, porque nos decían la parte de las luces, la parte técnica digamos. Para mí era eso.

Poníamos un poco de límites, “hasta acá no más se puede”

Claro. Por ejemplo lo de la maceta: yo decía “hay algo que está tapando la pantalla, mejor la movemos acá”. Y me dijeron que no, porque sale enmarcado la acción. Se impusieron condiciones para poder elaborar eso.

Además de esas limitaciones, ¿había otro tipo de limitaciones?

Tiempo, porque en realidad era para seguir prolongando la grabación.

¿Debió ser más largo o más corto?

Si hablamos de tiempo, podíamos emplear ese tiempo siempre y cuando hubiéramos ido con previa elaboración del texto, previa definición inclusive de qué iban a utilizar los chicos, porque incluso a Ronald se le puso una camisa muy grande. No se pensó en

nada, “ah ya, vamos a grabar”, y vamos. No se llegó a nada. Si no hubiéramos estado en la casa de Richard, si hubiéramos estado en un parque...

Muchos me han mencionado la idea del presupuesto. ¿Tú sentías que había ahí también una fuerte limitación?

Sí. Cuando se propuso lo del video se le dijo a Richard “si te ajustas a esto, sale. De ti depende”. Entonces empezó a moverse. Porque si no, imagínate si Marilyn o Ronald nos hubieran cobrado por sus servicios; ustedes mismos también. Suponte que no hubieras tenido la motivación de esta investigación; ahí sí.

(DEFINICIÓN BÁSICA)

El sistema se define por lo que hace, no por quiénes participan, o dónde ocurre; no. El sistema transforma algo y lo hace de alguna manera. La definición menciona los 6 elementos que has venido respondiendo. Si alguien en ese momento hubiera entrado a la casa donde estábamos grabando, y te hubiera preguntado “¿Qué están haciendo?”, tú le hubieras respondido haciendo uso de estos 6 conceptos. ¿Cómo le hubieras respondido? (...)

Le diría que estamos elaborando un video, un video que es para el equipo de la Discosida, de la estrategia, y que hay otras personas que están colaborando con nosotros: están los actores, las personas que elaboran la imagen.

¿Y si tuvieras que mencionar los 6 elementos? No es un ejercicio de lenguaje.

A ver... un grupo de actores, que estamos elaborando ideas para hacer unas tomas para un video, con un tema específico. Pertenece a Estela y a Richard. Tenemos un tiempo determinado para elaborar esto, con una participación de los 3 sobretodo, en la elaboración de estas tomas.

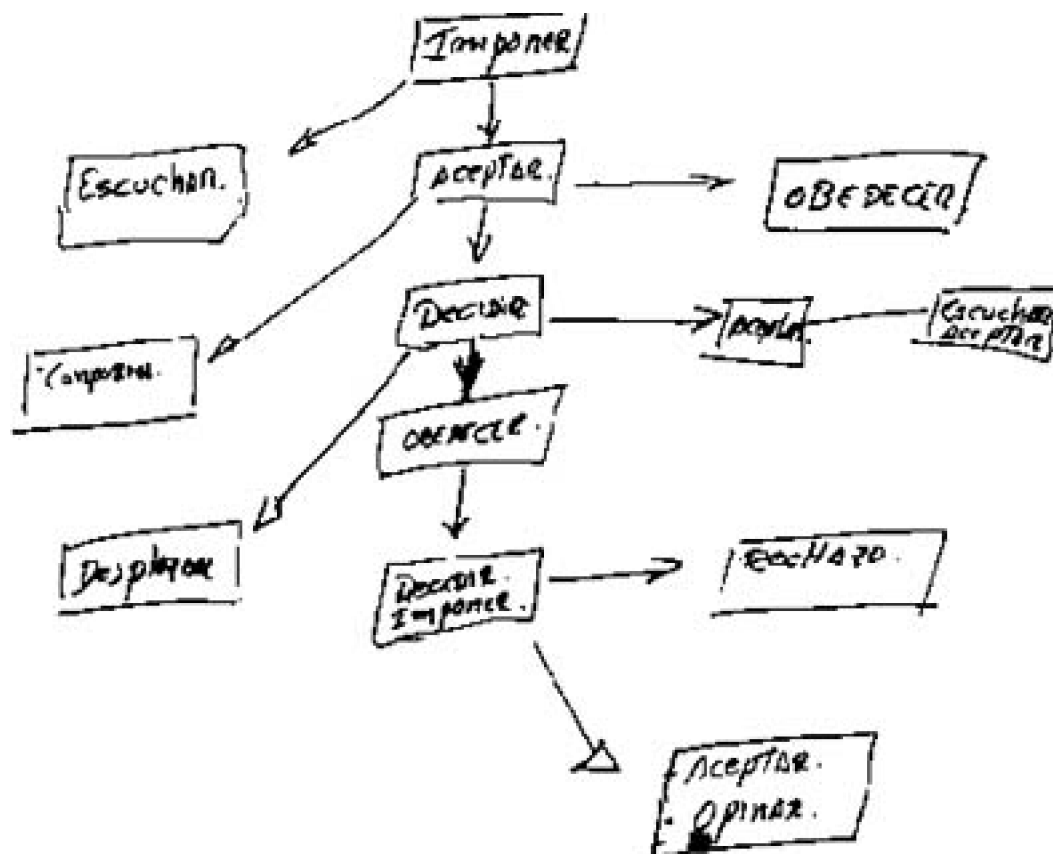
(EL MODELO CONCEPTUAL)

Este último gráfico parte de los dos anteriores. Este (EL ORGANIGRAMA) es una forma de graficar al sistema, por sus elementos, por la forma como estaban interrelacionados. Esta (LA DEFINICIÓN BÁSICA) es una forma de describirlo por lo que hacía. Para que estos elementos (LOS DESCRITOS EN EL ORGANIGRAMA) hagan esto (LO SEÑALADO EN LA DEFINICIÓN BÁSICA) es necesario que se tomen decisiones. Estas decisiones se grafican mediante verbos. Lo que te voy a pedir es desagregar esa definición del sistema mediante verbos enlazados, que permitan describir el proceso, que hagan que esto (EL ORGANIGRAMA) se pueda convertir en esto (LA DEFINICIÓN BÁSICA).

Lo voy a hacer en base a esto (EL ORGANIGRAMA). (...)

En el primer cuadro, “imponer”, desde un inicio se dio. Se imponían las ideas: se hace esto, y así va a estar bien; o sea, era algo correcto, de repente, para esa persona. Y en el segundo cuadro, esta persona aceptaba lo que la otra estaba imponiendo. Quizás la palabra imponer no es tan precisa, pero “esto es mejor.. y es mejor”, entonces la otra persona lo reafirma, acepta que está bien lo que la otra persona dice. Y sobre el recuadro que dice “decidir”, porque después de aceptar la opinión de una segunda persona, acepta que todo lo que dijo la primera persona. El del cuarto cuadro, obedece. Y la primera

persona sigue decidiendo e imponiendo sus ideas. Los que están hacia el lado izquierdo, los protagonistas, solamente se limitaban a escuchar, no intervenían sobre el tema. En el segundo recuadro del lado izquierdo aceptan, están conformes, les parece bien; por último era la opción del cliente. En el tercer recuadro del lado izquierdo, el desplazar, el no aceptar opiniones de otras personas, quién la escucha o no la escuchan. Al lado derecho, primer recuadro, "obedecer" algunas situaciones que se daban, conformista quizás. El segundo recuadro a la derecha, siempre aceptando lo que la primera persona impone, y una tercera persona se limita solamente a escuchar y aceptar las ideas, porque ya había sido desplazada, limitada quizás. Y en el tercer cuadro de la derecha tenemos el rechazo a otra opinión que se da, que no es escuchada, no es aceptada. Y por último el último cuadro de la derecha tenemos el "aceptar y opinar", que en algunos momentos por situaciones en las que era necesario para que salieran bien las tomas, decían "esto puede ser así o no", pero fueron escuchados en algún momento. Fueron escuchadas, y en algún momento aceptadas.



Dos últimas preguntas. Has mencionado que el papel de Joseph y de mí era a veces de imponer ciertos límites, límites algo obvio en función de la tecnología. ¿Alguna vez habías participado en algún video?

No exactamente en elaborar un video, pero sí en videos familiares, en que cada uno tenía su labor, clara y precisa.

Cuando fuimos al segundo video, ¿sabías que era el último video?

Sí.

¿Desde cuándo lo sabías?

Desde días antes. Desde que se iniciaron las coordinaciones para fijar fechas.

El día anterior, en mi casa, elaboramos un bosquejo de lo que iba a ser la grabación en casa de Richard. ¿Esta idea se mantuvo para la casa de Richard, o fue cambiada?

En algún momento de las escenas se mantuvo; pero en la grabación cambió un poco.

Quiere decir que cambió acá, no vino cambiado

La verdad es que yo se lo entregué a la coordinadora, y nunca me enteré si lo corrigieron. Es más, al día siguiente Estela tenía un papel ahí, pero no sabía si hubieron correcciones; no lo vi. Sabía que iban a haber correcciones, pero no supe si esas correcciones llegaron a la casa de Richard. En sí no era un texto lo que se elaboró en tu casa, sino un tema.

ANOTACIONES APARTE (REALIZADAS DURANTE LA GRABACIÓN DEL VIDEO):

- Cuando Estela comentó que Miriam no debía ser maquillada, Aurora le dijo que porque ella no se maquille no significa que el personaje no se deba maquillar.
- Richard aceptaba lo que Estela proponía porque ella era la coordinadora. Incluso esperó que ella llegara para iniciar la grabación.

6.5.6. Entrevista a Marilyn García

Lunes 18 de junio de 2001

Te voy a mencionar algunas cosas que observé ese día. Éramos 7 en ese momento, ¿recuerdas los nombres de todos?

Richard, Estela, Ronald, Joseph, la señora de lentecitos –no recuerdo su nombre– (AURORA).

A veces uno siente la presencia de alguien sin que esté, por qué: porque están sus decisiones, están sus opiniones... se nota que hay alguien pero no está físicamente. ¿Sentías esto ese día?

Sí; pensaba que estaba ahí Nicolás (EL QUE NOS FACILITÓ LA CÁMARA PARA EL PRIMER VIDEO). Pensé que estaría, pensé que éramos el mismo grupo del primer video.

¿Cuál fue la diferencia entre el primer y el segundo video?, en cuanto a dinámica de trabajo.

Yo creo que fue igual, sólo que en el segundo hubo más aporte de parte de Aurora; ella no estuvo en el primer video. Con ella y Estela estábamos más en qué vestir, cosa que no se dio en el primer video mucho. Expusieron más lo que ellos querían respecto a nosotros.

Hubo un momento en que se propuso la idea de maquillarte. ¿Recuerdas cómo fue eso?, de quién parte la idea...

Esa idea partió de Aurora, porque inicialmente Estela dijo “es una chica que está en su casa, solamente esperando a su enamorado para conversar de eso”. Estela dijo “no estaría mal que de repente te maquilles un poco”; pero Aurora dijo “no un poco porque si estamos hablando de una chica seductora...”. E incluso hubo una cosa en el vestuario, hubo una cosa en el maquillaje, en lo que no estaban muy de acuerdo ellas dos, porque una decía “tiene que ser así” y otra decía “tiene que ser asá”. Y yo no sabía si así o asá, porque cuando yo le dije a Aurora “a mí me plantearon el personaje así, simplemente una chica que está en su casa”; pero Aurora dijo “no, pero si es una chica que es la que da la iniciativa tiene que ser una chica más pícara; no puede ser simplemente así”.

Tú llegaste con una idea del personaje.

Sí.

Y resultó que era otro.

No era otro, sino era más de lo que yo había planteado. O sea, yo me planteé lo que me dijo Estela: una chica que está en su casa, que está esperando normal, porque está en toda la comodidad de su casa porque es su casa; pero cuando vino ella de cierto modo sí hubo un cambio, aumentó cosas, que en ese ratito tuve que empezar a trabajarlas, porque yo tenía una cosa marcada, pero con los accesorios que me dio a mí, la ropa más pegada, con el maquillaje, el cabello, los aretes... como que me cargó un poquito más. Porque yo ya tenía un personaje más o menos definido, que no era tanto como el que me cambiaron en ese momento. Claro que lo asumí, pero a veces.. no sé, me pareció algo muy rápido.

Tu personaje definido ¿era el que definimos en mi casa?

Y fue el que yo me llevé. Como la ropa era más sencilla y el peinado era normal, simplemente pensaba que con los actos de ese personaje que me dieron iba a hacer la escena. Pero aparte de los actos que iba a hacer me cargaron lo del maquillaje, lo de la ropa, lo del peinado... entonces sí, de alguna manera, yo sentí un cambio.

Pero había una cosa definida; tú tenías una idea del día anterior, y cuando llegaste a grabar ¿encontraste una idea completa, totalmente estructurada?

No era... porque estaba partiendo de lo que ya habíamos planteado.

Había una diferencia.

Diferencia sí había.

¿Pero era una propuesta diferente concreta?

Cuando me propusieron la diferencia ya lo entendí más, porque si hubiéramos planteado ese personaje yo hubiera venido preparada para ese personaje, el que hice. Pero si vine preparada para otro tipo de personaje fue porque no pensaba el otro personaje. Porque si yo hubiera dicho “el traje lo tienen ahí, y ahí me van a hacer el maquillaje y todo”, entonces yo vengo para un personaje, sé que ahí me voy a cambiar y todo. Pero yo vine porque Estela me dijo “vienes como un personaje que está en su casa”, y yo vine: la ropa que traje fue para ese personaje que yo había trabajado, mas no para el personaje que en ese momento se creó; que fue aumentado un poco más de lo que yo había tenido planeado.

En un momento la grabación se atoró, no se ponían de acuerdo...

¡Ah, sí!

Entonces Richard le dice a Ronald “ya, mira: vas a hacer lo que yo hago”. Entonces ustedes empezaban a actuar, pero ni siquiera terminaban la escena. ¿Por qué crees que Richard propuso eso?

Podían ser muchos factores. De repente porque cuando no salía empezaba la tensión de ellos, que no conseguían lo que tenían pensado. Aparte que, el tema que se quiso tratar, de alguna manera también se cambió; se cambió el tema. Porque en tu casa aprendimos un tema, después se cambió el tema. Claro, todo estaba en la misma trama; pero ya no era la misma situación que él (Richard) planteó, con unas variaciones... Entonces, de repente cuando él lo planteó, lo tenía marcado: sabía esto, esto, esto... y ya está. Pero como todo fue cambiando, él tampoco sabía a qué punto llegaba, y si él no sabía a qué punto llegaba ¿cómo podía decirnos a nosotros “esto es, a esto vamos”? Hubo un momento en que él mismo no sabía en qué quedamos; porque él tenía una cosa planteada, de repente cambió, y entonces... De repente fue la tensión de él, de repente fue también la tensión de nosotros, de repente la tensión de ambos era que no nos ayudaba a que saliera como él quería. Cuando él se puso a representar, creo que fue con algo, “hagan esto”; pero cuando estuvo ahí, me parece que se perdió. Él tampoco sabía qué se iba a hacer, porque también se perdió, porque no llegó ni siquiera a terminar lo que él había pensado. Y yo creo que hubo ahí como una tensión de que no lo sabe, pero por dentro dice “qué vamos a hacer”.

Eso era evidente...

Sí, porque hubo un momento en la indecisión en que “cómo termina esto”... O sea, todo parte porque el día anterior planeamos una cosa, planeamos una situación, que no varió mucho, pero que iba a otro punto, y al día siguiente cambió, desde mi personaje, que ya no era el que planteó él... Claro, era la misma trama pero ya no era –como el decía– el mismo final. Entonces de repente todo ese cambio fue lo que de repente hizo que estuviéramos tensos, él mismo no sabía qué quería conseguir con nosotros, nosotros no sabíamos si a donde estábamos yendo era lo que ellos querían... Entonces, de repente fue todo eso también lo que no nos ayudó a que... Aparentemente, eso fue planeado para ser una cosa rápida, porque se planeó que sería hasta la 1 ó 2 de la tarde, cosa que no se dio. Se demoró más de lo que nosotros mismos habíamos pensado.

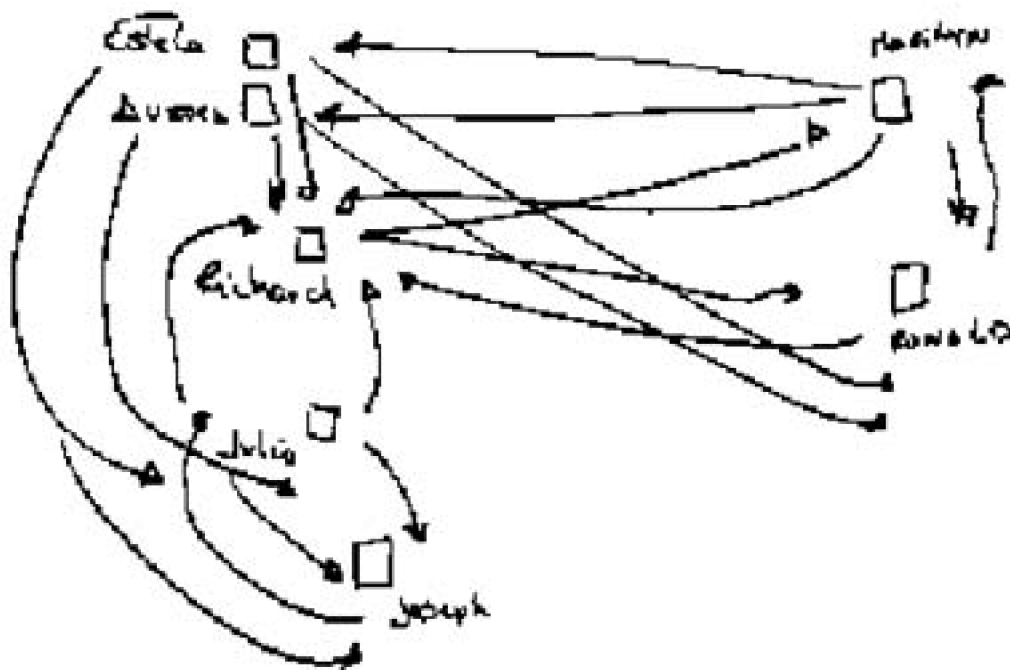
¿Recuerdas cómo se decidió la iluminación?

Lo que yo pude percibir fue que ustedes deseaban que se viera el rostro, que hubiera luz suficiente, y se encargaron en todo momento de que no hubieran sombras acá, que no se vea oscuro eso. Pero no puedo definirlo porque no entiendo muy bien de iluminación, pero lo que veía es que ustedes veían muy importante el horario, el lugar donde estábamos, si había una ventana... Aparte de las interferencias, que hubieron un montón ese día. Yo veía que ustedes siempre buscaban la manera de que se nos viera, que no hubiera sombras, que no se viera oscuro,... esas cosas.

¿Y de la cámara?, porque recuerdas que era una toma estática.

Sí, fue una toma estática. Creo que se decidió porque todo iba a ser simplemente en

el sofá, de repente fue por eso. No me percaté muy bien. Es que la situación era toda en un mismo lugar; quizás por eso no había motivo para mover la cámara.



En general me decías que sentías un intercambio masivo de información.

Sí.

Pero, ¿esa era la forma en que se hacían las cosas más regularmente? Porque para tomar ciertas decisiones se siguen ciertos canales.

Sí, creo que sí. Yo consultaba a Estela y Aurora. Ellas nos decían a nosotros. Lo mismo pasaba con Richard, que nos decía a nosotros. Richard, Aurora y Estela estaban con ustedes. Yo creo que, ahora que recuerdo, se comunicaban con ustedes pero no era tanto para ver qué es lo que queda en el televisor, creo que era para ver la iluminación. Pero con Richard sí era que ustedes...

(CONCEPTOS CATDWE)

Esas 7 personas, trabajando ese día, haciendo el video en la casa de Richard, es lo que he identificado como un sistema. Se trata ahora de definir al sistema a través de 6 conceptos.

Un primer concepto es el concepto de “Cliente”. El cliente de un sistema es la persona o personas que se benefician con aquello que el sistema hace, o que se perjudican, depende de cómo lo veas. En el fondo, lo que estábamos haciendo ese día beneficiaba a alguien.

Sí. Yo creo que si estamos hablando del cliente...

Es un concepto que no tiene nada que ver con el mercado, es una forma de

referirse a esa idea. Se trata de ver quién se beneficia con lo que estábamos haciendo.

Yo creo que los beneficiados eran... a donde iba. Esto se hacía con una finalidad, iba a un cierto público: los chicos del colegio. Tenía una finalidad, esto iba a un punto; y si obviamente el trabajo que estás presentando es bueno, yo creo que se benefician ellos... digamos que la medida es llegar a ellos. Yo creo que los beneficiados son ellos: se les presenta algo, de repente una solución, de repente una opción a elegir.

Otro concepto es el de “Actores”; que no se refiere al término dramático. Actor es todo aquel que cumple un papel dentro del sistema, todo aquel que hace algo.

Que está activo.

¿Dentro del sistema quiénes eran los actores? ¿Dirías que eran todos?

Yo diría que sí, porque de cualquier forma cada uno cumplía un papel: ustedes el de iluminación, la cámara; Richard, de repente, el que estaba ahí tratando de que sea lo que él quería; y las señoras, de alguna manera tenían su aporte, su contribución a lo también querían; y nosotros que también estábamos... Dentro de esa relación que había todos teníamos un papel activo, o sea nadie estaba simplemente pasivo, “sí, no”; yo creo que todos ejercieron su punto de vista. Todos tenían un papel.

El tercer concepto es “Transformación”. Un sistema tiene entradas que son transformadas en salidas. Voy a preguntarte qué cosa identificas como la entrada de ese sistema y como la salida. Lo que se hizo ese día fue un video; el proceso de transformación es hacer un video; ahora, ¿qué percibiste como entrada de ese “hacer un video”?

¿Antes de hacer el video?

Sí... No es un concepto temporal..., pero vamos por esa área.

Antes de hacer el video... Si estamos hablando de repente de los recursos que utilizamos antes de hacer el video, ¿algo así?

Digamos que ese sistema, para conseguir un producto, usaba ciertos insumos...

De repente un espacio... una comunidad...

Como lo veías.

Bueno, yo creo que para hacer cualquier cosa lo que necesitas es un lugar, un espacio. Ahora, si no es adecuado, lo adecuas. Creo que es necesario que veas las cosas necesarias que vas a utilizar, te pongas de acuerdo en esto, en lo otro.

¿Y todo eso se dio para este video?

Sí. Empezando desde citarnos a una hora, definiendo el lugar donde se van a realizar los hechos. Una vez que tuvimos el lugar —el sillón definitivamente—, adecuarnos; qué tenemos: una ventana... qué tenemos que nos pueda ayudar para el objetivo, para la iluminación... Qué no necesitamos: ruido... O sea, una serie de cosas antes de darse el video: la cámara allá, que las personas se vayan preparando... Que todo esté O.K. para entrar a lo que vamos a hacer.

¿Y cual fue el producto?, la salida.

De repente, el que saliéramos satisfechos con una cosa que durante el proceso lo pulimos, lo sacamos, y que sea realmente lo que queremos. Se supone que en todo este proceso hubo que sí, que no, que esto, que aquello; y que definitivamente se consiga algo de lo que los que estábamos ahí nos sintiéramos satisfechos.

Cuando terminó la grabación ¿sentías que todos estaban felices con lo que habíamos conseguido?

... no. Porque me parece que, en un momento, cuando no se sabía qué hacer, y de pronto decir "hacemos esto"... Bueno, mi personaje, yo sí sentí que cumplía el papel; pero con los señores que pedían... de repente no porque se quedó así, y se percibió, yo lo percibí, y de repente lo que nos apuró fue el horario, ya era tarde y mejor apuramos las cosas. No creo que haya sido realmente de que "bueno, sí, O.K., quedó perfecto..." me parece que hubieran querido otra cosa, que al mismo tiempo no sabían qué era.

Digamos que salió un producto que no era 100% convincente.

Ajá; de repente no, sino que si se trabajaba un poquito más podría llegar a salir 100% convincente.

Digamos que no era totalmente convincente.

Claro. Pero yo sé que se pudo conseguir algo mejor.

Lo que entró era una serie de... adecuarse a lo que tenían.

Sí, tener los elementos indispensables para empezar a hacer todo. Digamos como una materia prima. Necesitas tener todo en orden para que puedas...

¿Y todo estaba en orden? ¿Todo estaba claro?

... Inicialmente parecía que todo estaba claro hasta el momento en que no se sabía qué hacer. Empezamos con algo de que "sí, es así, es asá". A mí me pareció que todo empezó O.K., bacán, "tú haces esto y tú lo otro". Ahora, con respecto a lo de la iluminación yo no sé... pero inicialmente me pareció que todo estaba ordenado, "ya tú sabes lo que vas a hacer". Pero hubo un momento en que se produjo, no un desorden en que no se sabía qué hacer... Cuando comenzamos yo recibí algo marcado, todo ordenado; pero a medida que iban pasando... pasó algo, un cambio.

El cuarto punto es el concepto de "Dueño"; es aquella persona o personas que pueden decidir si el sistema continúa o si ahí muere. Dentro de este sistema que éramos los 7, ¿tú percibías que había alguien o unas personas que podían decir "sabes qué, hasta aquí no más, ya no se graba"?

Yo creo que era Richard, Estela y Aurora. Porque si de repente el trabajo de nosotros no les convencía, por más que ellos nos hubieran planteado, nosotros no respondíamos a lo que ellos querían, nos podían decir "chicos, no grabamos porque no da". Y de repente si ustedes también no le presentaban, no sé, la iluminación, cosas que ellos pedían, creo que definitivamente nos decían...

Ellos 3 eran los que tenían que...

Yo creo que sí, ellos tres.

¿Tenía que ser en conjunto?

... Bueno, yo me refiero al conjunto porque pertenecen a una organización.

No percibías que dentro de ellos había un...

No, no pude percibir dentro de ellos quién era el que estaba con el cargo más... no podía percibirlo. Por eso me refiero a la organización. Porque definitivamente ellos eran nuestros clientes, y si nosotros no le dábamos al cliente lo que el cliente busca, pues va y busca a otros. Si tú no le ofreces un buen producto, no te va a decir “aunque esté malo, bueno, dámelo”, no creo.

Hay un quinto concepto que es el de la “Cosmovisión”. La cosmovisión son aquellas ideas que le dan a uno razón de ser y a lo que hace. Son aquellas ideas que, si se van, uno no sabe qué está haciendo. Dentro del sistema, ¿podías sentir alguna idea que se compartía, que nos legitimaba? No me refiero al contenido.

Creo que la idea era, ante todo, hacer un video, y eso era, creo, lo que nos mantenía en eso. Ellos venían con el propósito, nosotros... y ustedes... Y creo que la idea era que salga bien, que por lo menos se cumpla el rol que se estaba pidiendo. Y si de repente en alguno de nosotros no había esa idea, bueno yo creo que se iba.

A lo que me refiero es a que si vas a hacer algo, sobre todo si es grupal, creo que todos tienen que estar concentrados en eso, porque de repente uno empieza a mostrarse indiferente... si el grupo está concentrado se viene todo abajo. Es importante que si vas a algo tienes que ir definitivamente con tu grupo; el grupo tiene que ir a algo. Basta que haya una persona que decline, esa persona jala a la otra, y a otra. O de repente hay una o dos que mantienen su idea firme, pero si hay dos personas que levantan al grupo no va a ser tan fácil que todos vayamos a un punto.

Ahora, el último punto es el concepto de “Entorno”. El entorno es todo aquello que limita al sistema, que le impone condiciones que el sistema no puede cambiar; tiene que aceptarlas. ¿Cuál crees que era nuestro entorno en ese momento?, aquello que nos limitaba pero que teníamos que aceptar.

Bueno, del espacio en donde estábamos eran las bullas. De repente como grupo...

Nosotros no hacíamos lo que queríamos; había algo que nos decía “no puedes ir más allá de esto”.

Entonces de repente podemos hablar de lo que buscaban ellos, nosotros teníamos que hacer lo que buscaban ellos. Porque ellos vinieron con su propuesta, y nosotros –creo yo– los actores, y ustedes tenían que darle a ellos lo que estaban buscando. Nosotros obviamente no podíamos decir “bueno, hagamos esto así o asá”. De repente podíamos hacer propuestas, pero generalmente eran ellos los que decidían. Aunque bueno, en este caso no fue tanto así, porque definitivamente no podíamos hacer lo que queríamos, pero lo que hubo fue bastante comunicación entre todos, todos podíamos aportar...

Pero en general ¿qué cosa nos limitaba a todos como unidad? Me has mencionado lo que los limitaba a ustedes como actores, pero ¿en general a todos?

No... de repente no lo he percibido.

¿Quizás el presupuesto?

...

¿El tiempo?;... lo que hayas percibido.

La verdad es que por ahí no he percibido mucho. Definitivamente ellos tenían que llevar el producto a otra parte; no era simplemente “bueno es mi decisión y ya”. Ellos iban a otro, nosotros íbamos a ellos; era una cadena. Definitivamente siempre va a haber limitaciones. Dentro del grupo mismo, lo único que pude percibir es que las limitaciones que teníamos para hacer el video era el entorno que estaba afuera: los ruidos, que teníamos que esperar que pase ese ruido, y eso de alguna manera nos presionaba. Y me parece que a ellos también.

(DEFINICIÓN BÁSICA)

Bueno. Ahora vamos a definir al sistema en función a lo que hace, y para hacerlo hay que tomar como referencia estos 6 conceptos. (...)

Estábamos ahí reunidos para hacer un video que tenía una finalidad; era para una organización y tenía la finalidad de llevar un mensaje a unas personas, los destinatarios que en este caso eran los jóvenes de un determinado colegio. Los que nos habían buscado se encargaban de hacérselo llegar. De alguna manera todos teníamos participación en algo, de una manera activa. ¿Por qué el lugar?, por las circunstancias, por el tema, pero me encargo que ese lugar esté adecuado y que todas las personas se adecuen al lugar, que cumpla con los requisitos que necesitamos: luz, silencio... Es importante que todo esto que nosotros estamos haciendo realmente satisfaga la necesidad que nos piden, porque podemos estar haciendo una cosa opuesta a lo que nos piden; es importante que cumppla función que tiene que cumplir. Tenemos que llegar a lo que nos piden.

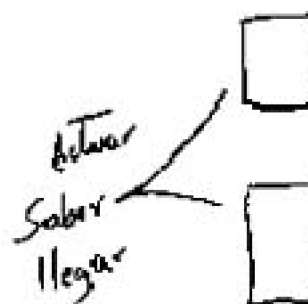
Con respecto a los dueños, dentro del grupo en que estábamos nosotros, estaban estas tres personas; aparte estaban las personas a quienes ellos iban a llevar el trabajo, no quedaba solamente en ellos. Y el entorno era importante, porque si vas a hacer una cosa tienes que procurar que todo esté perfecto para que salga bien; si no tienes las cosas necesarias no vas a poder hacer bien nada. Necesitábamos silencio.

Y finalmente nuestra necesidad era, creo yo, salir, en lo posible, perfecto; como el cliente lo pida. No lo conseguimos al 100%, porque si yo comparo la salida que tuvimos del primer video con la del segundo... y eso se percibe, es una vibración, no necesitas decirlo. (...) Una cosa es que hayamos terminado el video, pero otra cosa es decir “¡lo hicimos!”.

Es que hubieron muchas cosas. Yo parto del tema que se planteó, y los cambios que hubieron... Porque tú planteas un tema que creo que debes mantener, y antes de plantear este tema supongo que debes haberlo estudiado, el porqué lo planteas. Pero cuando realizas un cambio se te va. Y para que se produzca ese cambio... se puede dar; no es que las cosas no puedan cambiar, lo que necesitaba era un poquito más de estudio, pero no en ese mismo instante, no puedes decir “bueno, lo cambio y lo arreglo así o asá”, porque no se puede, necesita ser trabajado.

(MODELO CONCEPTUAL)

Vamos al último punto. En este último punto la pregunta es cómo hace el sistema eso que hemos descrito que hace. Para que el sistema que me has descrito haga lo que hemos definido es necesario que haya una división del trabajo, que se repartan las tareas. Para repartirse las tareas es necesario que las personas hagan unas tareas determinadas. Te voy a pedir que lo grafiquemos con verbos.



He dividido tres grupos. En el de Ronald y yo, que éramos los que actuábamos, nuestra finalidad era saber llegar al público que nos esperaba. Ahora, el otro grupo era Estela, Aurora y Richard. Les he puesto que “decidían, observaban y supervisaban”, porque ellos decidían qué vamos a hacer, observar porque tenían que ver lo que hacíamos, supervisar. El otro grupo, tú y Joseph, aparte de grabar, coordinaban con ambos grupos para que la toma salga.

Dentro del primer grupo, de los 3 chicos, ¿habían tareas específicas de cada uno, o los 3 compartían esas tareas?

Me parece que todos hacían lo mismo, pero me parece que de alguna manera Richard sobresalía más; él era el que... o de repente previa consulta con las dos señoras.

¿Percibías que él decidía más?

Sí. Digamos que él no decidía más sino que buscaba algo más. De repente me decían “sí, está bien”, pero él decía “no, hay algo que le falta”.

¿Ustedes hablaban más con alguien?

En mi caso, más con Estela, de repente por el personaje femenino, no sé.

En el caso de Joseph y de mí, ¿había algo que uno hacía y el otro no?

Uno decía “qué te parece esto”, y el otro decía “sí, está bien”. Me parece que fue mutuo. Uno proponía una cosa, y el otro decía “está bien, por qué no mejor así”. Creo que eran planteamiento de los dos.

Para el caso de los actores es difícil, ¿no?, porque cada uno tiene su papel...

Claro, pero si entre nosotros no hay comunicación, olvídate. Yo también tenía que buscar que “mejor, mira, por qué no así”, “mira, para que esto salga, mejor así”. Creo que en cualquier trabajo, si no hay comunicación, no haces nada.

Dos preguntas finales. Cuando llegamos al segundo video, ¿sabías que era el último video que se iba a grabar?

No. No sabía.

Cada uno de nosotros llegó con su carga profesional. Desde tu perspectiva profesional y personal ¿esperabas algo ese día?, una dinámica de trabajo...

¿Algo diferente a lo que se dio?

Ese día, ¿pensabas que se iba a organizar de otra manera, como en el video pasado?

Sí, de repente se me quedó eso del video pasado. Pero yo no sentía una cosa tensa. Yo fui con esa mentalidad: va a pasar una cosa parecida al primer video.

¿Alguna vez habías hecho otros videos?

No. Había hecho teatro. En el primer video había tenido mucho temor. Ya para la segunda vez, ya no.

6.6. El caso de la animación digital

Debido a los términos en que nuestra hipótesis está expresada parecería limitarse a la producción habitual de materiales audiovisuales, es decir, a las que registran acción en vivo. Sin embargo, esta construcción teórica aspira a poder aplicarse en otros casos, como los dibujos animados o la animación digital.

Precisamente, esta última nos servirá para abordar esta otra dimensión, en la cual también sería posible aplicar lo planteado hasta aquí. Para esto nos basaremos en el software 3D Studio MAX, versión 2.

El estudio de las posibilidades de un software de animación se basa en las alternativas que ofrece, las cuales deben asemejarse a las relaciones existentes en la realidad de la que es modelo. Al parecer, para cumplir con esta labor este software ha apelado a *relaciones naturales* ocurridas durante la producción audiovisual, adaptándolas al formato digital en el que se desenvuelve.

Conviene, sin embargo, iniciar por los conceptos básicos:

“Tradicionalmente, la animación se define como el proceso de generar varias

imágenes que muestran diferentes fases del movimiento de un objeto y, posteriormente, reproducirlas una tras otra de manera tan rápida que se produzca la ilusión del movimiento continuo. Esta definición, sin embargo, es también aplicable a filmaciones directas de la realidad. Una película o una cámara de video capturan imágenes a gran velocidad que serán reproducidas más adelante también a gran velocidad. El fenómeno denominado persistencia de la visión nos hace ver movimiento donde no hay en realidad más que una secuencia temporal de imágenes fijas. Lo que diferencia a la animación de la acción en vivo es el proceso mediante el cual se producen las imágenes. La acción en vivo requiere cámaras que capturen las imágenes una por una y se fotografíen independientemente como cuadros sucesivos, que luego serán reproducidos a velocidad normal. Esta diferencia de proceso es lo que hace que en animación se hable frecuentemente de cuadros. Cada imagen, o fotograma de la película, tiene que ser dibujado, entintado y coloreado a mano. Este proceso condujo a los animadores a pensar en términos de cuadros: “esta acción dura este número de cuadros y tal cosa debería ocurrir en este cuadro”.

295

Deteniéndonos en la generación de las imágenes y en su posterior reproducción continua y sucesiva, obtenemos un paralelo con la identificación y separación de etapas que hemos señalado al plantear nuestra hipótesis. Estas operaciones nos condujeron a plantear tres subsistemas; veamos si sus definiciones pueden aplicarse exitosamente en este caso.

El subsistema Contenido, consistente en información, encuentra su paralelo en el reconocimiento de un elemento necesario, no exclusivo de la animación digital, pero generalmente compartido por toda labor de comunicación audiovisual.

“Con el desarrollo del software del tipo MAX, que se presta al diseño intuitivo, ha llegado también un riesgo creativo: intentar comenzar un proyecto lanzando el software y jugando con él hasta crear algo maravilloso. Esta es una trampa de la que son víctimas muchos animadores y es un hábito que no deberían desarrollar. Los buenos diseños comienzan siendo buenas ideas, que sólo llegan a hacerse realidad si se ejecutan correctamente. El éxito de la animación depende fundamentalmente de ese proceso que permite ejecutar las buenas ideas. En resumen, una buena animación comienza con la realización de una serie de bocetos de las escenas de la historia (storyboard). Los storyboard benefician al animador y al cliente en muchos aspectos. Reflejan lo más básico de lo que se quiere decir con la historia y permiten compartir una buena idea con los implicados en la producción y con aquellos que pagan. Sólo se debería comenzar a desarrollar los elementos del diseño después de haber hecho el storyboard”.²⁹⁶

Ya habíamos señalado anteriormente que el storyboard es un documento derivado del guión, que cumple con aportar la información necesaria para llevar adelante la producción audiovisual. La coincidencia es obvia.

Es, sin embargo, en el caso de elementos más perceptibles donde encontraremos

²⁹⁵ ELLIOT: 29

²⁹⁶ Ob. cit.: 147

las más interesantes adecuaciones de nuestro planteamiento.

“El término objeto maestro se refiere a los parámetros de un objeto original creado a partir de las funciones del panel Crear. Este objeto maestro se puede considerar como una definición abstracta del objeto, que no adquiere existencia real en la escena hasta que todo el flujo de información ha sido evaluado. El objeto maestro es sólo el primer paso. El objeto maestro proporciona la siguiente información acerca de un objeto: . El tipo de objeto, como esfera, cámara o corrector. . Los parámetros del objeto, como la longitud, anchura y altura de una caja. . El origen y orientación del sistema de coordenadas local del objeto. El sistema de coordenadas local define el origen del objeto y su orientación, así como el espacio de coordenadas empleado para localizar los sub-objetos dentro del objeto. Esta definición de origen, orientación y coordenadas recibe el nombre de espacio objeto”.²⁹⁷

Gracias a las herramientas del programa los objetos creados por la computadora son trabajados poco a poco, siempre en función de los objetivos comunicacionales. Podríamos ir estableciendo un paralelo con el subsistema Creador de la representación, pero con una salvedad: *los objetos serán registrados de la manera como fueron creados.* Esta manera incluye al ángulo, al encuadre y todo lo que ambos implican, lo cual era considerado recién por el subsistema Registrador de la representación. Ambos reducirían la diferencia entre ellos hasta desaparecerla.

Sin embargo, este programa en particular ofrece algunas alternativas al respecto:

“Existen dos tipos de cámaras disponibles en 3D Studio MAX versión 2: Cámara con Objetivo y Cámara Libre. Cada una tiene sus propias ventajas e inconvenientes. Las cámaras con objetivos consisten en dos elementos: la cámara y el objetivo de la cámara. La cámara representa nuestros ojos y el objetivo indica el punto al que estamos mirando. Podemos transformar independientemente la cámara y su objetivo, pero la cámara siempre estará restringida a mirar su objetivo. La cámara libre se situará en la escena, con su sistema de coordenadas local alineado con el sistema de coordenadas del plano de construcción actual. (...) Una cámara libre creada en una vista superior siempre estará apuntando hacia abajo, y una cámara libre creada en una vista izquierda, apuntará siempre hacia la derecha”.²⁹⁸

La mirada de este creador no puede apartarse del “visor” de la cámara, no puede pasear por el set en busca del mejor ángulo.²⁹⁹ Está siempre viendo lo que el espectador va a ver. *En vez de escoger qué segmento de la naturaleza va a presentar ante la cámara, lo crea frente a ella.*

No se trata ya de crear una representación para después captar un segmento de ella. Los subsistemas creador y registrador de la representación nulifican su distancia para dar paso a un Subsistema Realización reunificado.

²⁹⁷ Ob. cit.: 10

²⁹⁸ *Ibidem*: 683-684

²⁹⁹ Sólo puede realizarlo virtualmente, en su imaginación.

Por último, la consecuencia directa de esta nueva tecnología tiene que ver con el tema de la autoría y el trabajo colectivo, pues permite más que en cualquier otra época la realización individual de narraciones audiovisuales.

“Los gráficos por computadora siguen el modelo de la creación cinematográfica más que ningún otro modelo (...) la combinación de elementos en el espacio 3D y la gestión de los aspectos dinámicos en una animación precalculada requiere, sin embargo, técnicas que se desarrollan preferentemente en las disciplinas del cine y la videograbación. (...) El aspecto positivo y negativo de los gráficos por computadora es que al animador le corresponde representar todos los papeles que aparecen en los créditos, desde el productor hasta el camarero”.³⁰⁰

Sin embargo, en los casos en que el trabajo a realizarse exige la participación de numerosos animadores, o simplemente en el trabajo por encargo de terceros, las condiciones del entorno tienen que ser introducidas por otra persona, que pasa a fungir de productor. El homeostato individual se convierte en uno disociado nuevamente, y el reto de armonizar el diálogo entre ellos renace.

³⁰⁰ ELLIOT: 621

BIBLIOGRAFÍA

Con el fin de facilitar la ubicación de las fuentes consultadas en esta investigación, todas ellas son presentadas en esta sección juntas, a pesar de ser éstas de diversa naturaleza: libros, tesis, artículos de periódicos y revistas, y también páginas en internet.

AA.VV. (1981) *"Manual de Administración de Empresas"*. Editorial Reverté S.A., Barcelona. 2 tomos.

Arnold Cathalifaud , Marcelo. (1997) "Introducción a las Epistemologías Sistémico/Constructivistas".
<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/02/frames32.htm>. Revista "Cinta de Moebio" No.2. Diciembre de 1997. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

----- (1998) "Recursos para la Investigación Sistémico/Constructivista"
<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames50.htm> Revista "Cinta de Moebio" No.3. Abril de 1998. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

Arnold Cathalifaud, Marcelo; y Osorio , Francisco. (1998) "Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas".
<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm>. Revista "Cinta de Moebio" No.3. Abril de 1998. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

AUMONT, Jackes; BERGALA, A.; MARIE, M.; y VERNET, M.. (1996) *"Estética del Cine"* Editorial Paidós, Barcelona, 329 p.

BALIO, Tino (editor). (1985) *"The american film industry"*. The University of Wisconsin

Press, USA.

Bar , Aníbal R. (2000) "Una Tipología de Métodos Generales desde una Perspectiva Sistémica". <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/07/frames04.htm>. Revista "Cinta de Moebio" No. 7. Marzo 2000. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

BAUDINO, Virginia; REISING, Ailin Mara. (2000) "Algunas Reflexiones sobre el Proceso de Investigación desde la Práctica". <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/09/frames01.htm>. Revista "Cinta de Moebio" No. 9. Noviembre 2000. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

BERTALANFFY, Ludwig Von. (1995) "*Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*". Fondo de Cultura Económica, México. Primera edición, 1968.

BITTEL, Lester R.; RAMSEY, Jackson E. (1997) "*Enciclopedia del Management*". Editorial Océano – Barcelona. 1307 páginas.

BLANCO, Desiderio. (1994) "Figuras discursivas de la enunciación cinematográfica" en HERNÁNDEZ, Gabriel. "Figuras y estrategias en torno a una semiótica de lo visual". Editorial Siglo XXI, México. Pp 97-134.

Blanco, Josep María. (1999) "El directo: análisis de una situación informativa privilegiada (o "carpe diem")". <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999fjl/72bla.htm>. Revista Latina de Comunicación Social. La Laguna (Tenerife) - julio de 1999 - número 19

BOLAÑOS, Luis. "Una propuesta metodológica postmoderna: heterogeneidad tecnológica, interculturalidad y defensa de la biodiversidad y los ecosistemas". <http://sanloz.cjb.net/>

BORDWELL, David; THOMPSON, Kristin. (1995) "*El arte cinematográfico*". Paidós, Barcelona.

BOSCO, R.G. "Técnicas clásicas de televisión". <http://www.monografias.com/trabajos5/teecte/teecte.shtml>

BRAVO, José Antonio. (1982) "*Aportes para el estudio de la narrativa*". Biblioteca Nacional del Perú, Lima.

CAMINO, Jaime. (1997) "*El oficio del director de cine*". Ediciones Cátedra S.A., Madrid.

CAMPBELL, Jeremy. (1982) "El hombre gramatical. Información, entropía, lenguaje y vida". Fondo de Cultura Económica, México.

Capasso R ., Flavio. *El "empowerment" y la lealtad de sus clientes*". Diario El Comercio, sábado 25 de Setiembre de 1999; b3.

CARPIO VALDEZ, Santiago. (1995) "*Producción Audiovisual*". Fondo de Desarrollo Editorial, Universidad de Lima.

CASANOVA TOVAR, Norka Luisa. (2000) "*Creación de una productora por un canal de televisión*". Informe académico profesional. EAP de Comunicación Social. UNMSM, Lima.

Colle, Raymond. (1999) "El contenido de los mensajes icónicos". <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/76coll/76acintr.htm>. Revista Latina de

Comunicación Social. La Laguna (Tenerife) - junio de 1999 - número 18

DAVIS, Ralph. (1965) *“Los fundamentos de la dirección de empresas”*. Herrero Hnos. Sucesores S.A. – México.

DMYTRYK, Edward. (1995) *“El cine, concepto y práctica”*. Editorial Limusa – México.

EARLS, John. (1989) *“Planificación agrícola andina. Bases para un manejo cibernético de sistemas de andenes”*. Ediciones Cofide, Lima. 443 p.

ELLIOT, Steven; MILLER, Phillip; et al. (1998) *“Edición Especial 3D Studio MAX[®] 2”*. Prentice-Hall, Madrid – 1136 páginas.

FELDMAN, Simon. (1996) *“La realización cinematográfica”*. Gedisa, Barcelona. (1998) *“Guión argumental, guión documental”*. Editorial Gedisa – Barcelona. 171 pp.

FERNÁNDEZ DÍEZ, Federico; MARTÍNEZ ABADÍA, José. (1994) *“La dirección de producción para cine y televisión”*. Editorial Piados, Barcelona.

FISCHBEIN, Juliana. (1988) *“Brecht y el cine, ‘Kuhle Wampe’”*.
<http://www.otrocampo.com/archivo/1archivo/brecht.html>. Revista electrónica “Otrocampo”

FISCHMAN, David. (2000a) *“Anatomía del poder, la recompensa y la motivación”*. Diario el Comercio, miércoles 24 de mayo del 2000; b4.

----- (2000b) *“Obstáculos para el empowerment”*. Diario El Comercio, miércoles 16 de agosto del 2000; b2.

FLOREZ GARCÍA-RADA, Javier . (1992) *“El comportamiento humano en las organizaciones”* Universidad del Pacífico, Lima. 536 pp.

François, Charles. *“La Sistémica como Weltanschauung”*.
<http://www.anice.net/intsynt/gesiSisW.htm>

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. (1996) *“Narrativa audiovisual”*. Editorial Cátedra, Madrid.

GARCÍA TORO, M., TALAVERA, J. A., GONZÁLEZ GUILLÉN, A. (1997) *“Teoría de sistemas dinámicos no lineales y trastornos mentales”*.
http://www.psiquiatria.com/psicologia/vol1num1/art_6.htm. Revista Psicología.com

GAUDREAU, André; JOST, François. (1995) *“El relato cinematográfico”*. Paidós – Barcelona.

GEBAUER, Gabriel Hernán. (2002) *“La entropía y la segunda ley de la termodinámica”*. <http://www.homeoint.org/books3/diluciones/entropia.htm>

GROVER, Ron. (1992) *“El toque mágico de Disney”*. McGraw-Hill – México; 308 pp.

GRÜN, Ernesto. (1998) *“Una visión sistémica y cibernética del derecho”*.
<http://www.terra-juridica.com/filosofia/grun.htm#A2>. Revista Telemática de Filosofía del Derecho, Nº 3, 1999/2000. Buenos Aires, Argentina.

GUYTON, Arthur C. (1985) *“Tratado de fisiología médica”*. Editorial Interamericana – México. Tomo I.

HERSH, Carl. (1995) *“Producción televisiva en el contexto latinoamericano”*. Editorial Trillas, México.

JACOBS, Lewis. (1972) *“La azarosa historia del cine americano”* Tomo II. Editorial Lumen, Barcelona. 458 pp.

KOONTZ, Harold; HEINZ, Weihrich. (1998) *“Administración: una perspectiva global”*.

Mc Graw-Hill – México. 6º Edición, 796 páginas.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. (1961) *"Principios de dirección de empresas, un análisis de las funciones directivas"*. Ediciones Del Castillo – Madrid; Mc Graw-Hill Book Company. 741 pp.

LÓPEZ, Alfredo. "Teoría General de los Sistemas".

<http://www.monografias.com/trabajos/tgralsis/tgralsis.shtml>. Trabajo publicado en www.monografias.com

LÓPEZ GONZÁLEZ, Jorge. "Apuntes para una teoría de las organizaciones".

<http://www.uas.mx/%5Cdepartamentos/publicaciones/TEXTOS/organiz.htm>

LÓPEZ PÉREZ, Ricardo. "Constructivismo Radical de Protágoras a Watzlawick".

<http://rehue.csociales.uchile.cl/rehuehome/facultad/publicaciones/Excerpta/excerpta7/construc.htm>
Revista "EXCERPTA" N° 7. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile

LOTMAN, Yuri. (1979) *"Estética y Semiótica del Cine"*. Editorial Gustavo Gili, Barcelona; 153 p.

LILIENFELD, Robert. (1984) "Teoría de Sistemas: orígenes y aplicaciones en ciencias sociales". Editorial Trillas, México. 342 p.

Macías Alba , Juana. [1998] "Metamorfosis del encuadre; Una aproximación a la noción de encuadre cinematográfico a través de Blade Runner".

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/53juana.htm>. Revista Latina de Comunicación Social. La Laguna (Tenerife), Agosto de 1998, número 8

MARTIN, Marcel. (1962) *"La Estética de la Expresión Cinematográfica"*. Ediciones Rialp S.A., Madrid; 268 p.

Metz , Christian. (1975) "Lo percibido y lo nombrado".

<http://www.otrocampo.com/4/lopercibido.html>. Revista electrónica "Otrocampo", número 4.

MONTALBETTI, Pablo. (2000) *"Estructura organizativa y estrategia"*. Diario El Comercio, jueves 21 de setiembre del 2000; b4.

------(2001a) *"Estrategia global sumada a la propuesta local"*. Diario El Comercio, domingo 1º de abril del 2001; b4.

------(2001b) *"Sobre las decisiones relevantes"*. Diario El Comercio, sábado 7 de julio del 2001; b4.

NICHOLS, Bill. (1997) "La representación de la realidad. Cuestiones y conceptos sobre el documental". Paidós – Barcelona; 389 pp.

Olazábal Guerra, Ángel Manuel. (2000) "Pensamiento de sistemas".

<http://guapas.net/aoguerra/artgs.htm>

Palencia Villa , Rosa María. (2000) "El doblaje cinematográfico: factores de eficacia desde la recepción".

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000yen/141vapalencia.html>. Revista Latina de Comunicación Social,. La Laguna (Tenerife) - enero de 2000 - número 25

Paulus , Nelson. (1999) "De la Importancia de la Identidad, en un Contexto de Distinciones".

<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/06/frames09.htm>. Revista Cinta de Moebio No. 6. Septiembre de 1999. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

- Pezzella , Mario.** (1996) *"E stética del Cine"*.
<http://www.otrocampo.com/3/pezzella.html>. Revista electrónica "Otrocampo", número 3. (Traducción por Daniel Grilli) Capítulo primero: Un arte en la modernidad
- PLANETA.** (1982) "Historia Universal del Cine", Tomo I. Editorial Planeta, Madrid. 130 pp.
- POWDERMAKER, Hortense.** (1955) *"Hollywood. El mundo del cine visto por una antropóloga"*. Fondo de Cultura Económica, México.
- QUEZADA MACCHIAVELLO, Oscar.** (1991) *"Semiótica Generativa"*. Universidad de Lima, 340 p.
- RABIGER, Michael.** (1989) *"Dirección de documentales"*. Instituto Oficial de Radio y Televisión de España, Madrid.
- RIVADENEIRA PRADA, Raúl.** (1996) "Periodismo, la teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación". Editorial Trillas, México. 334 p.
- ROBBINS, Stephen.** (1998) *"Fundamentos de comportamiento organizacional"*. Prentice – Hall, México.
- RODRÍGUEZ DELGADO, Rafael.** (1994) *"Teoría de los Sistemas y Gestión de las Organizaciones"*. Instituto Andino de Sistemas, Lima.
- RODRÍGUEZ ULLOA, Ricardo.** (1994) "La Sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información". Universidad del Pacífico, Lima.
- SÁNCHEZ, Rafael C.** (1971) *"Montaje cinematográfico, arte de movimiento"*. Editorial Pomaire, Barcelona.
- Sánchez Ríos , José Alfredo.** (1999) "Sincronía entre formas sonoras y formas visuales en la narrativa audiovisual".
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999bno/19alfre/do.html>. Revista Latina de Comunicación Social, La Laguna (Tenerife). octubre de 1999 - número 22
- SCHILLING, Mario Tomás.** "Teoría sistémica de negociación".
<http://www.inter-mediacion.com/papers/sistemica.htm>
- SCOTT, James.** (1979) *"El cine: un arte compartido"*. Universidad de Navarra. 445 p.
- SIMON, Herbert.** (1962) *"El comportamiento administrativo"*. Editorial Aguilar, Madrid.
- SOTAQUIRÁ, Ricardo; ANDRADE, Hugo y GÉLVEZ P., Lilia.** "Diseño organizacional con Dinámica de Sistemas y con un enfoque de cambio radical".
<http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/dorgsist.html>
- St. JOHN MARNER, Terence.** (1981) *"Cómo dirigir cine"*. Editorial Fundamentos, Madrid. Segunda edición.
- SZLAIFSZTEIN, Gabriel.** "Hipotesis y teoria de la organización".
http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/teo_organ/default.htm
- TARKOVSKI, Andrey.** (1993) *"Esculpir el tiempo"*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- TRUFFAUT, François.** (1996) *"El cine según Hitchcock"*. Alianza Editorial (sexta reimpresión), Madrid. 353 pp.
- UNIVERSIDAD DE LIMA.** (1997) *"Cine y nuevas tecnologías audiovisuales"*. Encuentro Iberoamericano por los Cien Años del Cine. Fondo de Desarrollo Editorial

VAN GIGCH, John P. (1987) *"Teoría General de los Sistemas"*. Editorial Trillas – México. 606 pp.

VARGAS LLOSA, Mario. (1997) *"Cartas a un novelista"*. Editorial Ariel, Barcelona.

VILLAIN, Dominique. (1997) *"El encuadre cinematográfico"*. Editorial Piadós, Barcelona.

ZAMORANO, Héctor. (2001) *"Introducción a conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas"*. <http://www.fcecon.unr.edu.ar/conceptos%20basicos.htm>. Guía de estudio Practica Profesional II en Procesamiento Electrónico de Datos. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario.

ZUNZUNEGUI, Santos. (1995) *"Pensar la imagen"*. Editorial Cátedra, Madrid.