

Unidad 7

- Dirección, producción, posproducción y la organización básica de una estación de televisión, funciones e interrelaciones.

CAPÍTULO 15

Dirección y producción

Hace algunos años llegó a mis manos un libro escrito por un prominente director cinematográfico, donde comenta ampliamente las aptitudes que un director debe poseer en el desempeño de su carrera. Sin jactancia, más bien con cierta sencillez, el autor cita en unas 15 páginas, sus propias habilidades, las cuales se extienden desde los conocimientos más elementales de las condiciones humanas hasta los niveles más avanzados en los campos científico y artístico. Lo que no comprendía, comenta el director de más de cien películas, cómo a pesar de su extensa cultura, algunas de sus películas habían sido un verdadero fiasco. Su nombre Frank Capra. Si un director de esta categoría admite que aun con sus vastos conocimientos el fracaso es posible, ¿qué se espera de los directores improvisados o de intelectos limitados? Es posible afirmar, entonces, que un director sin bases culturales carecerá de ese “algo” que complementa la creatividad. Indudablemente que la experiencia conduce a descifrar muchos secretos del medio, y realmente un director necesita aprender este arte a través de la práctica y la observación, pero esta evolución natural ha de caminar paralela con un desarrollo cultural si su objetivo es el perfeccionismo. Dentro de estas aptitudes se exige, como es natural, que un director posea una mente ágil y actualizada. Las demandas de esta profesión de pura dinámica no admiten reacciones lentas. Si bien todo esto es cierto, hay otro aspecto fundamental sin el cual un director no trascenderá de la mediocridad: sensibilidad.

De nada sirve la cultura o una mente rápida “en ausencia de ese poder que hace” vibrar las cuerdas de la emoción. Cuando estos tres factores se armonizan: cultura, inteligencia y sensibilidad, las posibilidades de triunfar son amplias.

Para finalizar esta exposición sobre lo que se espera de un director, concluimos que esta profesión nos convierte en eternos estudiantes de todas las facetas que componen la naturaleza humana. Tener un vivo interés en dirigir, o poseer bases académicas, o tal vez la suerte de situarse convenientemente no es suficiente para alcanzar el estatus de director. Si así fuera, como bien apuntó Frank Capra en su libro, no hubiera tantas producciones de televisión y cinematográficas de baja o nula calidad. Uno de los aspectos que más me concierne como director es mantener una armonía efectiva con todo el personal técnico y artístico de la producción. Desde el productor hasta el más humilde auxiliar de estudio, una comunicación positiva es una de las herramientas más importantes de la dirección. El secreto de

una buena producción yace precisamente en esa unidad de acción donde todas las partes responden en armonía y pensamiento dando lugar a una sincronización artística ideal.

En todo momento, el director debe ser un perfeccionista, cuyo ejemplo estimule la conciencia de todo el equipo de trabajo. Aun en la más simple de las producciones, este concepto debe mantenerse siempre activo.

Director o direttore, según definición, es, en sentido estricto, el técnico responsable del correcto rodaje de la película o programa de televisión, incluyendo la dirección de los actores. Ésta es la autoridad que se le concede al director, pero esa autoridad sólo toma fuerza cuando está respaldada por ideas firmes y concretas, así como por un planteamiento adecuado.

Las cuatro fases de la producción

Al iniciar nuestro planteamiento, el primer paso es el estudio minucioso del libreto y en este caso me refiero a producciones dramáticas o musicales, pues hay muchos programas de rutina diaria como noticiarios y entrevistas que presentan menos exigencias. Es durante este estudio que hacemos un planteamiento tentativo de las tomas de cámara (*blocking*); es tentativo porque esta concepción puede modificarse durante los ensayos. Para visualizar las tomas con mayor efectividad es muy recomendable dibujar las escenas cuadro por cuadro (*story-board*) (figura 150). En una libreta de notas hacemos apuntes, a grandes rasgos sobre el tema, mensaje, época, sicología de los personajes, maquillajes, efectos, vestuario, etc., y, en ciertos casos, algunos dibujos escenográficos. Con esta información general comienza el verdadero proceso de producción que consta de cuatro fases: preproducción, ensayos, producción y post-producción.

LA PREPRODUCCIÓN

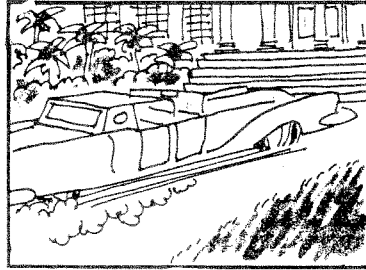
La preproducción es la etapa que determina la calidad del programa. Consiste en una reunión en la cual interviene todo el personal técnico, aportando sus especialidades, y ellos son: productor, director, escritor, asistente de dirección, director técnico (*switchman*), ingeniero de audio, director de luces, diseñador escenográfico, coordinador (*floor manager*), operadores de cámara e ingenieros de video.

El productor

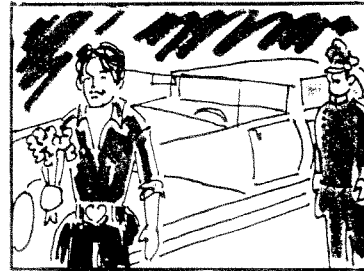
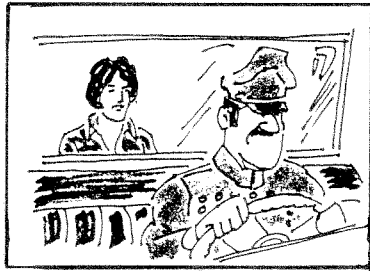
El productor es quien desarrolla el concepto del programa y está encargado, a la vez, del presupuesto del mismo. Tiene autoridad para designar al director del programa, trabajar con el escritor en el libreto, aprobar el enfoque del director, y los planes de iluminación y escenográficos. Además de estas funciones, supervisa y coordina todas las actividades dentro del plan de reproducción. Esto puede dar la impresión de que el productor entorpece la libre expresión del director general, pero no es así. Éste es el sistema utilizado en los Estados Unidos de América en todas las grandes cadenas, con resultado positivo y de una ayuda extraordinaria para el

Última escena (todas las escenas de fondo serán previamente grabadas y preparadas adecuadamente para el animador)

- (Nuevo lugar y situación) (Cupido no se encuentra en escena por el momento.)
- Una calle muy diferente a las demás, en un barrio de gente adinerada. Se ve una limusina larga estacionada frente a una mansión.



El chofer abre la puerta trasera, sale un hombre joven tan apuesto que parece estrella de cine. Tiene en la mano un espléndido ramo de rosas. Se acerca a la puerta y toca el timbre.



La puerta se abre y aparece una mujer salida de un sueño de hadas: alta, exótica, esbelta, morena, de ojos claros. Se miran profundamente a los ojos. (Se congela la acción por cinco segundos)



Figura 150. Ejemplo de *story board*.

director, quien finalmente asume la responsabilidad total del programa como se verá más adelante.

El director

El director participa en todas las reuniones de preproducción y conjuntamente con el productor discute el contenido del libreto, así como el enfoque general de la producción. Es en esta fase donde consulta con el director de iluminación ambiental los efectos especiales que requerirá la producción. El director revisa los diseños del escenógrafo, tomando en cuenta la época, estilo y psicología de los personajes, elementos que deben reflejarse en todos los diseños. En general en este periodo se selecciona el reparto. Aunque usualmente los camarógrafos no están presentes durante la preproducción, se aprovecha esta etapa para reafirmar el planteamiento inicial de tomas; sujetas de nuevo a cambios durante el ensayo con cámaras.

El escritor

El libreto que el escritor ha sometido para su consideración, no es aún un producto terminado. Es durante la preproducción donde el escritor trabaja con el productor y director en el desarrollo final del formato hasta su aprobación.

El asistente de dirección

El asistente de dirección es un elemento importante en la coordinación del programa. En él se delegan infinidad de detalles que ahorran tiempo, lo que permite concentrarse con más libertad en la esencia principal del libreto. Entre las responsabilidades del asistente de dirección se encuentra la revisión de la escenografía, maquillaje, utilería, sonido y musicalización.

LOS ENSAYOS

Si el tiempo lo permitiera, el libreto, como en el teatro, deberá ensayarse cuantas veces fuera necesario hasta dominar todos sus aspectos técnicos y artísticos. Sin embargo, a menos que se trabaje en una estación o canal educativo de televisión, donde el tiempo de preproducción se invierte con más flexibilidad, los ensayos son generalmente reducidos dentro del presupuesto de producción, debido a los intereses de las plantas comerciales. No obstante, es necesario efectuar un número determinado de ensayos, los cuales constan de varios pasos. Estos son: lectura y análisis del libreto, primer ensayo con cámaras, segundo ensayo con cámaras y ensayo general.

Lectura y análisis del libreto

En este ensayo participa todo el elenco de actores, el productor, el asistente de dirección y el coordinador o *floor manager*. Es casi indispensable que el director acuda a esta reunión con una idea concreta del libreto; psicología de los personajes, caracterizaciones, interrelación de fuerzas, etc. Es común que los actores ofrezcan

sugerencias durante esta lectura y no hay error en aceptar lo que puede convenir al espectáculo siempre que el director no haga demasiadas concesiones a su autoridad. Desde luego, estamos considerando un director capacitado que no vacila en sus ideas. Es conveniente que el escritor esté presente en estos ensayos para cualquier cambio en los diálogos.

Primer ensayo con cámara

En este ensayo lo más importante es marcar el movimiento y tomas de cámara, al mismo tiempo que se señalan los movimientos de los actores. El *blocking* o planteamiento preliminar del director se perfila durante este proceso. Es buena política hacer que los camarógrafos confeccionen sus propios *shot sheets*, es decir una lista de las tomas, que en secuencia ordenada a cada cámara.

Ejemplos:

Cámara 1	Cámara 2	Cámara 3
1. C.U. de Raúl	1.2 Shot Armando y Raúl	1. Cover shot oficina
2. C.U. de Armando	2. C.U. libro	2. C.U. manos de Armando
3. L.S. del estudio	3. Over shoulder Raúl	3. C.U. foto
4. M.S. de Armando	4. Over shoulder Armando	4. Cover shot oficina

Este sistema ayuda considerablemente al camarógrafo a fijar sus tomas y cambiar de una a otra en una secuencia ordenada y con el tiempo suficiente. Un sistema similar puede aplicarse en cuanto al movimiento de los actores, dándoles puntos precisos de referencia en forma ordenada, lo cual anotarán en sus respectivos libretos. Todos estos detalles son, a la vez, recopilados por el asistente de dirección, de quien el director dependerá para anticipar cada movimiento de cámara, así como las entradas de técnicos y artistas.

Segundo ensayo con cámaras

Durante este ensayo las cámaras, las luces y el audio ya deben estar sincronizados. Es buena práctica repasar el libreto de principio a fin, dejando de lado problemas que pueden resolverse en ensayos posteriores. Un elemento sumamente importante en los ensayos y la producción es el coordinador o *floor manager*, quien desde su posición en el estudio asume la responsabilidad de todas las actividades en el set, como son: utilería, vestuario, entradas y salidas del talento, apuntar los diálogos y cualquier otro detalle de tipo técnico o artístico que esté fuera de lugar, u otra orientación que requiera el talento durante la producción. Muchas de estas observaciones que realiza el *floor manager* se ejecutan mediante señales manuales (véanse las figuras 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159 y 160) un buen *floor*

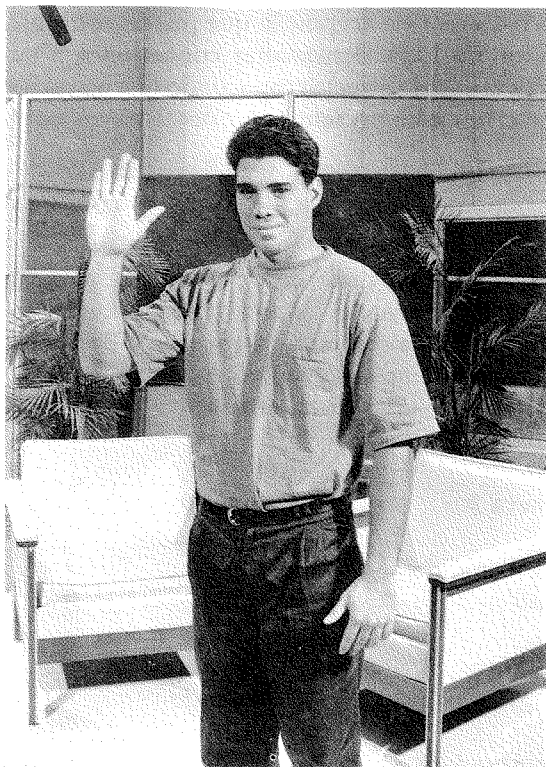


Figura 151. *Stand by* o preparados.

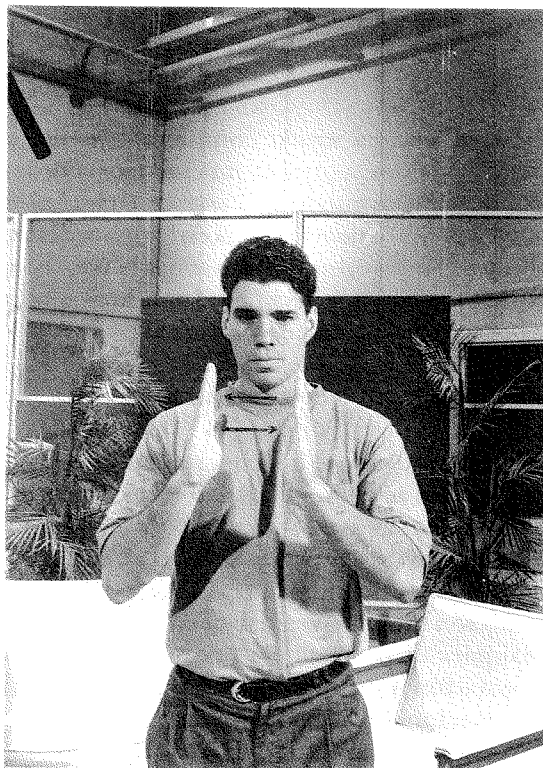


Figura 152. Agruparse, pues hay demasiado espacio.

Figura 153. Separarse o dar más espacio.

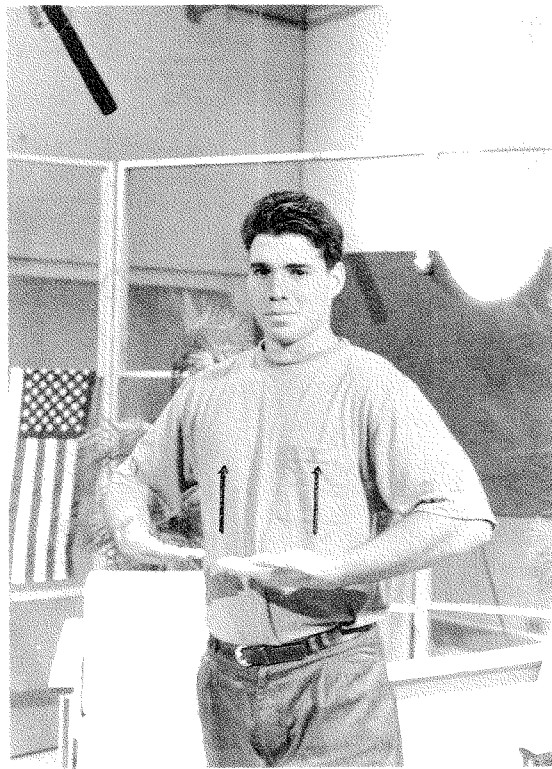
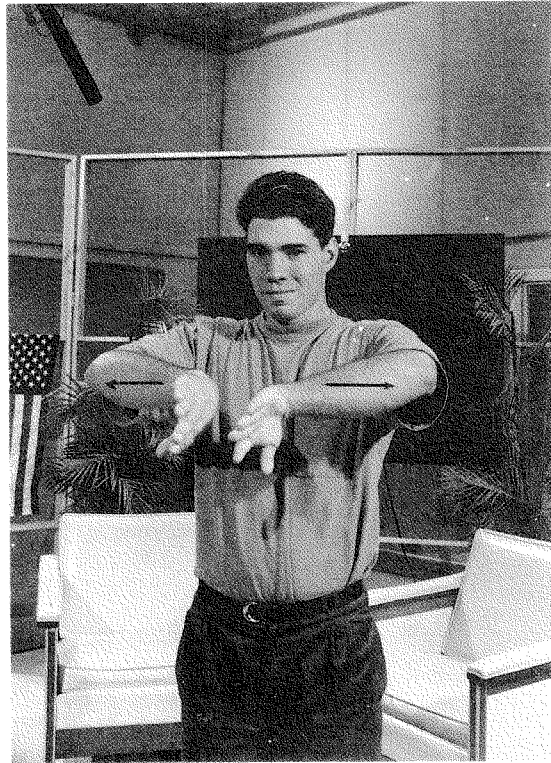


Figura 154. Subir el volumen.

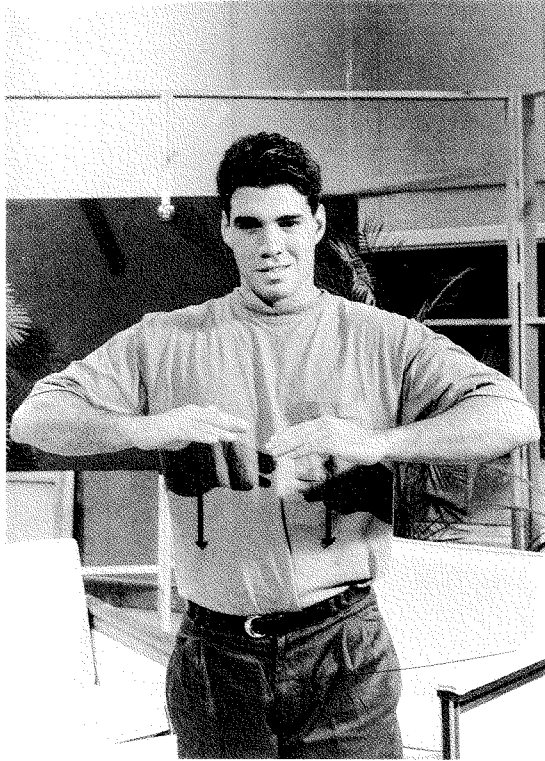


Figura 155. Bajar el volumen.



Figura 156. *O.k.*, perfecto.

Figura 157. Extiéndase, hay tiempo.



Figura 158. Dos minutos.

Figura 159. Medio minuto.

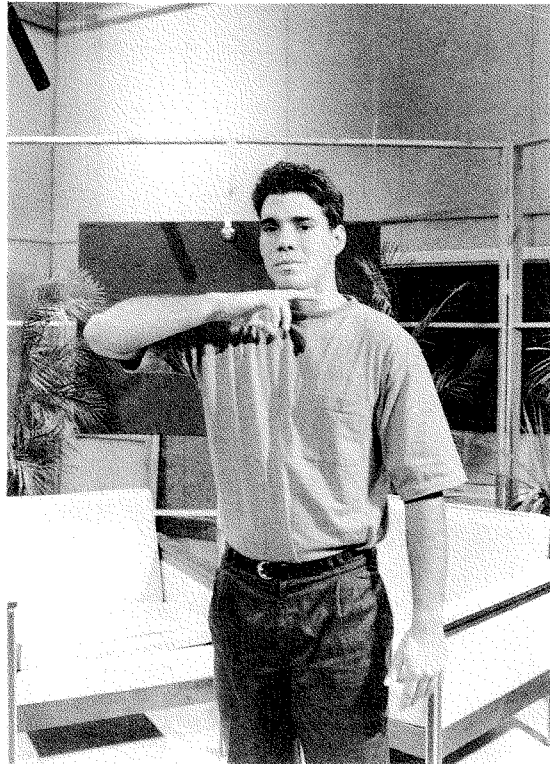
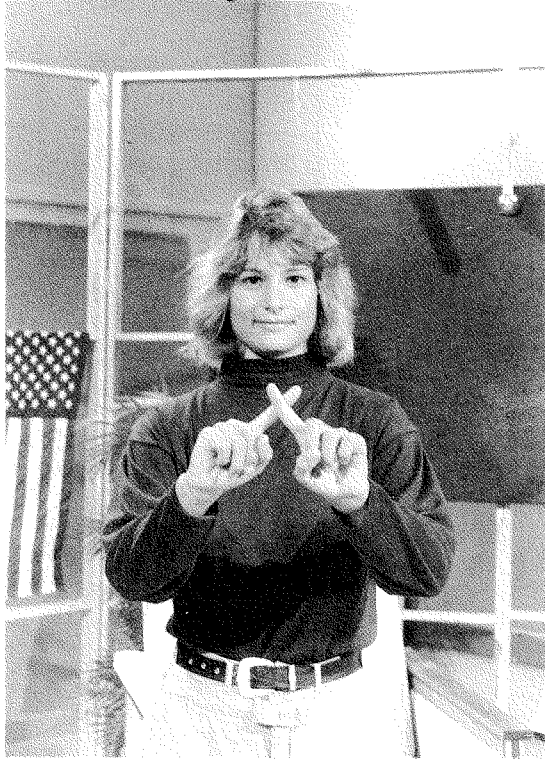


Figura 160. Corte.

manager debe conocer la mecánica de cada instrumento en el estudio y estar listo para reemplazar, si es necesario, a cualquiera de los operadores. En muchas estaciones pequeñas el *floor manager*, o coordinador, es el brazo derecho del director en todo el proceso de producción. Durante esta rutina y en los subsiguientes pasos, en las plantas en televisión de los Estados Unidos de América se acostumbra que el productor participe directamente en todas las actividades de la producción, supervisándola y tomando nota de cambios que representen mejoras y, sobre todo, para cerciorarse de que la producción se desarrolla en el tiempo que permite el presupuesto. En adición a estas funciones, el productor tiene autoridad para aprobar cambios de último minuto.

La presencia del productor en el estudio no incomoda, siempre que se cuente con su discreción y tolerancia en el plan de ejecución artística. Sin embargo, las sugerencias para mejorar el programa deben aceptarse, pero la decisión final de todos los aspectos de la producción es responsabilidad exclusiva del director, como del mismo modo lo es el resultado final de programa.

El ensayo general

Este ensayo debe conducirse como si estuviera en el aire, es decir, como si la grabación o salida al aire del programa se llevara a efecto en ese momento. Esto significa que todo el personal y todos los elementos de producción han de estar dispuestos: iluminación, escenografía, musicalización, vestuario, maquillaje, audio y otros efectos especiales.

LA PRODUCCIÓN

Estamos ahora en posición de salir al aire o de grabar el programa. En cualquiera de los casos lo más importante es la sincronización de todos los elementos que intervienen en la producción previamente ensayados.

El primer paso del director es cerciorarse de que todo el personal está en sus puestos. Generalmente las órdenes se dan en la secuencia siguiente: "¡Preparados en el estudio!", o si prefiere utilizar el término en inglés, "*stand By!*".

Una vez que todas las fuentes productoras han respondido afirmativamente, se da la orden de rodar el *Tape* si se trata de un programa pregrabado. Por lo común la grabación es precedida durante un minuto por las barras de color para alinear el *playback* y la tonalidad del audio. Le siguen 15 ó 30 segundos para identificar el programa que el propio *floor manager* lee en voz alta, cinco segundos de cinta negra y diez segundos del *beep* (sonido electrónico). El orden en que continúa la secuencia de pregrabación es dando entrada primero al audio, después el "pie" al talento y a sus respectivas fuentes de sonido y finalmente al video. Cuando el *switcher* está más cerca del director, el *switchman* le toma menos tiempo reaccionar a las órdenes que a los otros miembros del equipo de producción.

A continuación se muestra una presentación sencilla con tema musical. Las órdenes que con frecuencia se dan son las que siguen:

1. ¡Preparados a rodar tape!
2. ¡Ruede el tape! (El operador contestará: ¡Rodando!).

En esta fase el director ya está atento al conteo. Cuando faltan aproximadamente dos segundos:

3. ¡Música!
4. ¡Fade a cámara!
5. ¡Fade música!
6. ¡Abra el micrófono!
7. ¡Déle el pie!
8. ¡Disolvencia cámara 2!

Un ejemplo más complejo se presenta en situaciones donde en la apertura del programa se muestran títulos y gráficos; esto sucede en la forma que sigue:

El operador de audio hace el conteo final: 5, 4, 3, 2...

1. ¡Música!
2. ¡Fade a cámara! (Sobre títulos o gráficos).
3. ¡Disolvencia cámara 2! (Sobre títulos o gráficos).
4. ¡Fade música!
5. ¡Abra el micrófono! (El que corresponda).
6. ¡Pie al talento!
7. ¡Disolvencia a cámara 3!

En la actualidad, los títulos pueden insertarse electrónicamente en la toma de la misma cámara, mediante el generador de caracteres, con el cual pueden crearse efectos interesantes, o simplemente ir de una página a otra. Cada página debe permanecer en pantalla de tres a cuatro segundos, tiempo suficiente para que la audiencia pueda leer su contenido.

Cuando los programas son pregrabados es posible añadir toda la presentación durante la postproducción, o sea, en el momento de editarlo; en caso contrario, cuando el programa es en vivo será necesario seguir una frecuencia bien planificada.

Es de hacer notar las ventajas de la terminología inglesa por su brevedad para expresar con sincronización y precisión las órdenes del director. Véamos un ejemplo:

Standy by! ¡Preparados!
 Roll tape! ¡Ruede la cinta!
 Music up! ¡música a mayor volumen!
 Fade to one! ¡Fade a cámara uno!
 Key on! Ponchar efectos (Pueden ser el Generador de Caracteres o cualquier otra fuente visual electrónica)
 Key out! ¡Quitar efectos!
 Music down! ¡Bajar o quitar música!
 Open mike-cue! ¡Ábrase el micrófono y deje el pie al talento!
 Dissolve to two! ¡Disolvencia a cámara dos!

La palabra "mike", es una abreviatura de "microphone" (micrófono) y se pronuncia "maik". El término "cue" pronunciado "kiu" significa dar estrado el pie al talento sean diálogos o movimientos y es comúnmente usada en televisión similar

al mandato de acción! en el cine. En esta rápida frase hemos sincronizado micrófonos con la entrada del talento en menos de 5 segundos.

Hay dos precauciones muy importantes que deben tomarse durante la dirección de un programa: primera, cerciorarse que cada cámara o cualquier otro elemento decisivo en la producción esté preparado. Antes de ponchar el *switcher*, por ejemplo si estamos en la cámara uno para pasar a la cámara dos, se da la señal previa simplemente diciendo "preparada dos", o *ready two*". Segunda, hacer saber al camarógrafo cuando está en el aire: "cámara dos en el aire" o "*camera two is on*". Esto es importante porque, aunque los *tally lights* informan al camarógrafo cuándo su cámara está en el aire, esta señal se ignora en ocasiones por la tensión del programa.

El cierre

Debido a las imposiciones de tiempo, el cierre de un programa se hace bastante crítico si no se efectúa un planteamiento adecuado en el cual los títulos o créditos terminen justamente con el conteo final. Para ello, es necesario asegurarse de cuántas páginas consta la despedida del programa. Ejemplo: cuando solamente queda un minuto de programa, se asume que hemos calculado 30 segundos para el cierre, de los cuales 15 segundos corresponde a la despedida y 15 son para créditos. Es aconsejable dividir el tiempo final, dando menos a las primeras páginas, de manera que quede suficiente espacio para convenir con el segundo final.

Los créditos pueden presentarse página por página (asumiendo que estamos usando el generador de caracteres) o rodados vertical u horizontalmente. En cualquiera de los métodos es necesario informarse previamente sobre todos los elementos gráficos que han de usarse en el cierre. Considerando un programa de entrevista y faltando sólo un minuto, un cierre típico se desarrollaría de la siguiente forma:

1. ¡Preparada música de cierre!
2. ¡Preparados títulos o créditos!
3. ¡Corte a cámara dos! (el anfitrión despidiendo el programa).
4. ¡Disolvencia a cámara uno! (Two shot: anfitrión o invitado).
5. ¡Música!
6. ¡Key on! (super créditos - cinco páginas a tres segundos)
7. ¡Key out! (quitar créditos)
8. ¡Fade música!
9. ¡Fade a negro!

LA POSTPRODUCCIÓN

Edición del programa

El instrumento utilizado en el medio de la televisión para en el proceso de postproducción es la máquina editora, cuya función se asemeja, en parte, al de la moviola empleada con los mismos fines en la cinematografía. La máquina editora es de una utilidad incomparable, sin la cual sería imposible ordenar los programas de noticias dentro y fuera del estudio, con la rapidez y precisión que se exige. En

realidad, la edición se ha convertido en una necesidad en el proceso de producción y es difícil un programa que no la utilice en algún momento.

La mecánica del instrumento es más bien sencilla y no debe tomar más de unas horas entender su funcionamiento, así como sus posibilidades creativas. Hay dos formas de edición: la edición mecánica y la edición electrónica.

La primera se encuentra hoy en desuso ya que cortar el *tape* con precisión entre los cuadros invisibles electrónicos es difícil y tedioso. Además, este método nos ponen en peligro de cortar indebidamente. El método de edición mecánica se utiliza en el presente en muy raras excepciones, o en casos de emergencia. La edición electrónica elimina todos los problemas inherentes a la edición mecánica.

Básicamente, la función de la editora es transferir en secuencia ordenada el material original (*mastertape*) a otro *tape* (*edit tape*). En esta operación se usan dos grabadoras o más que se conectan a la editora electrónica. (figura 161). El trabajo de postproducción dependerá principalmente del sistema utilizado por el director durante la grabación. Algunos directores planean la producción dejando un mínimo de material para ser editado. Sin embargo, los *shows* producidos en segmentos cortos con una cámara, o con un sistema múltiple de cámaras donde intervienen varias grabadoras, requieren una postproducción más extensa, ya que cada transición deberá ser editada.

El método más común para efectuar la edición es mediante el Código Internacional de Cifras (SMPTE), donde el tiempo y la duración están señalados cuadro por cuadro. Con este sistema es posible anotar previamente todos los puntos de edición en cada uno de los *master tapes*. Esto incluye tomas de reacción de un personaje, tomas de reacción de la audiencia, gráficos, videos, películas, etc.

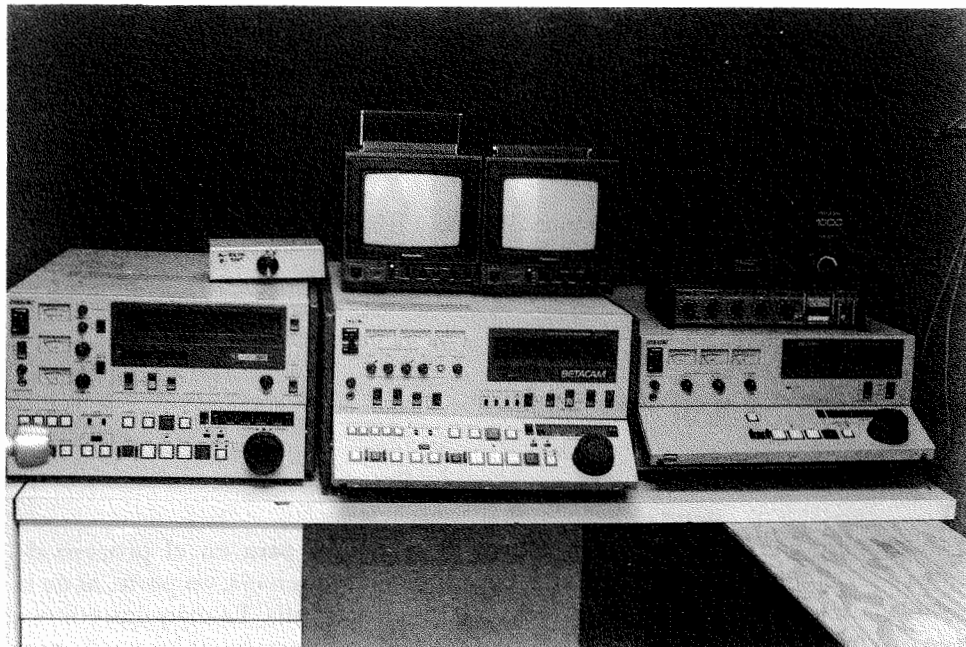


Figura 161. Editora electrónica. Cortesía de Telemundo, Miami, Fla.

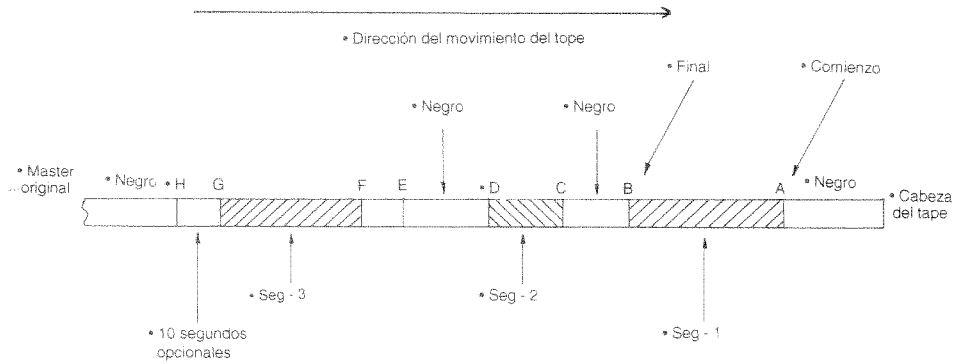


Figura 162. Segmentos grabados en el *master* original.

Además de inclusiones en el video, es posible, durante el proceso de edición, mejorar la calidad, el sonido, así como añadir al música o narraciones al mismo.

Teniendo como ejemplo una entrevista, a continuación se examinan brevemente algunas de las técnicas u operaciones en el proceso de edición:

En la figura 162 tenemos tres segmentos grabados en el *master* original. Los dos primeros tienen negro en los terminales y el tercero contiene audio y material de video al principio y al final para su uso opcional. La 163 muestra cómo estos segmentos pueden unirse en la edición en lo que llamaríamos *master editado*.

Al estudiar estas ilustraciones debe tenerse en cuenta que la dirección del *video tape* es de izquierda a derecha. Al mismo tiempo, analizar cuidadosamente el video en los dos segmentos antes de tomar decisiones en la edición. Por ejemplo: si la persona que entrevista hace un gesto al final del segmento número 1, el gesto deberá completarse antes de hacer la edición o corte. De la misma forma, si hay algún movimiento al comienzo del segmento número 2, entonces ese movimiento debe verse desde su inicio o eliminarse del todo. La edición del movimiento debe verse desde su inicio o eliminarse del todo. La edición del movimiento en forma inadecuada puede resultar en una distracción mayor para la audiencia; este método de ediciones se conoce como ensamblaje (*assembling*). La edición de semblaje o (*assemble edit*) debe efectuarse siempre al final del segmento establecido o programa.

Otra técnica muy común es el llamado *insert editing* edición por inserción. La edición por inserción o *insert edit* difiere del *assemble edit* en que los segmentos editados se colocan en el medio del programa o escena existente. Como implica su nombre, este sistema permite insertar material de video en otras secuencias previamente ensambladas. Esta técnica da al editor la oportunidad de reemplazar

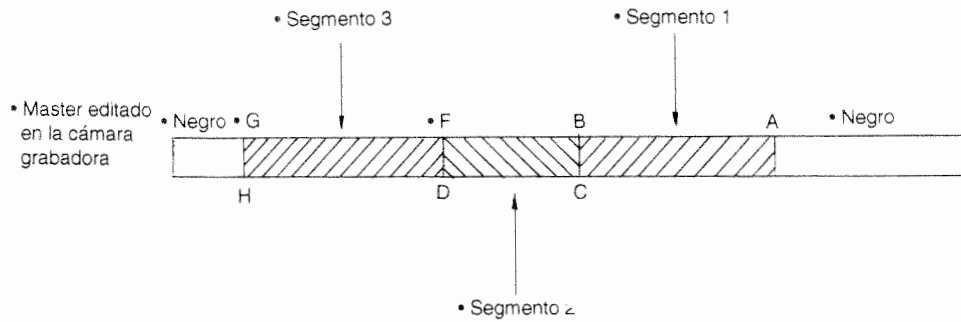


Figura 163. Master editado.

cualquier sección corta de un programa con segmentos seleccionados de video o audio dentro del *tape* ensamblado; pueden ser porciones informativas, con referencia al programa o efectos especiales. La técnica empleada en cuanto al movimiento es la misma que antes se mencionó en el proceso de ensamblaje.

Aparte del ensamble y de la inserción, la edición tiene como objetivo eliminar errores técnicos o artísticos, combinando las mejores tomas y segmentos en el *tape* terminado que se conoce como *edited master*.

En la actualidad las editoras más sofisticadas utilizan sistemas auxiliares de computadoras programadas que no solamente identifican los puntos de edición a través del sistema *SMPTÉ*, sino que a la vez permiten que otros equipos como el *multitrack audio tape*, se sincronicen con el equipo de *videotape*.

Es de gran importancia que el director se familiarice con la mecánica de operación de la máquina editora y con todas sus posibilidades. Generalmente el operador de edición es el encargado de desarrollar el plan de edición señalado por el director en secuencia numérica; pero si el tiempo lo permite, el director debe estar durante este proceso, especialmente si se trata de un programa de importancia donde su reputación directiva puede ser afectada por un error técnico.

Capítulo 13

LA POSPRODUCCIÓN

LA POSPRODUCCIÓN ES el proceso de operación y de arte que se realiza para armar o editar todos los elementos que conforman un programa de televisión. Una vez grabadas las tomas que forman el programa, se procede al acabado final, esto es, unir cada toma dentro de una secuencia lógica narrativa, ajustándolas a cierto tiempo delimitado, agregando títulos, créditos, gráficas, efectos especiales, sonidos, texto, etcétera, de manera que el resultado sea un acabado definitivo, es decir, un programa listo para transmitirse.

Este proceso se lleva a cabo electrónicamente mediante un sistema que consiste en la reproducción de las tomas originales, por medio de una o varias videocasetas, un control automático de edición (CAE) o consola de edición para programar las entradas y salidas de la edición una videograbadora-editora que recibe las señales reproducidas y las une (edita) de manera electrónica, y uno o varios monitores de imagen que sirven de referencia para seleccionar las tomas y revisar los resultados. El sistema de edición puede recibir otras fuentes de señales de audio y video que complementan las necesidades técnicas de posproducción, como son las reproductoras de CD o audiotape, y los procesadores de imágenes para efectos especiales por medio de computadoras (por ejemplo, el sistema Video Toaster).



FIGURA 13.1. Sistema de edición A-B Roll, con computadora de efectos especiales.

La edición no siempre consiste en el armado toma por toma, también con los programas grabados en forma corrida la edición puede ser útil para la corrección o cambios de algunas tomas, así como para agregar o eliminar audios o videos originales.

El ordenamiento de las tomas en una secuencia normal se realiza en la posproducción mediante la edición y siguiendo las indicaciones de la guía de la "hoja de edición" que consiste en "efectuar" la edición en una hoja de papel, la cual contiene los datos suficientes que sirven de guía al editor. Los formatos de "hoja de edición" son variados y dependen principalmente del tipo de programa y de la capacidad técnica de edición.

La grabación de un programa puede realizarse sin seguir el orden o secuencia lógica de las escenas, para utilizar de la mejor manera los recursos, desplazamiento de equipo y tiempo. Se pueden grabar varias escenas correspondientes a una misma locación aunque no precisamente en el orden de continuidad establecido en el guión del programa

Formato de guía de edición

No. Rollo No. Toma		Video	Audio C-1	Audio C-2
	IN			
	OUT			
	IN			
	OUT			

La edición brinda la posibilidad de insertar repeticiones de escenas en tiempo real y en cámara lenta (*slow motion*); durante las transmisiones en vivo o grabadas dan oportunidad de recrear con detalle tomas importantes; por ejemplo, en la transmisión de deportes (el gol en un juego de fútbol), con tomas desde diferentes ángulos con diversas cámaras; el congelar la imagen (*freeze*) es capturar un cuadro para analizarlo detenidamente; el acelerar el movimiento es un buen recurso para programas humorísticos, o el movimiento en reversa de la acción, son también posibilidades de la posproducción.

Desde el punto de vista de operación, en la edición deben considerarse varios elementos: el momento seleccionado para la entrada o salida de cada toma, cuándo terminar una toma y comenzar otra; cómo realizar la edición, si por corte directo, disolvencia, *wipe*, etcétera; la velocidad de la transición, el orden o secuencia y el tiempo de duración de cada toma; finalmente, la buena continuidad en el audio y video.

Desde el punto de vista del contenido, la posproducción permite crear, desarrollar, censurar, adornar, etcétera. El potencial de la edición va mucho más allá de lo mecánico-operativo, su real alcance lo determinan la creatividad de las personas y no sólo las máquinas. Las decisiones de edición influyen directamente en la respuesta del teleauditorio, en su interpretación y en su reacción hacia el programa.

Procesos de edición electrónica

Técnicamente existen dos procesos principales de edición. El ensamble y la inserción; ambos cuentan con características y posibilidades técnicas diferentes.

Cuando las grabaciones se hacen en el sistema helicoidal, se genera una serie de pulsos especiales que en forma continua se graban en la pista de control (*control track*), que estabiliza el sistema del motor y asegura una velocidad constante de reproducción. Estos pulsos pueden ser interrumpidos por varias razones y la estabilidad de la imagen puede afectarse en ese punto.

El ensamble se utiliza cuando hay la necesidad de agregar imágenes y sonidos en secuencia uno detrás de otro. Utilizando este método, la videograbadora (VTR) registra el video con el audio (en el caso de tenerlo) y nuevos pulsos en la pista de control. Cada vez que se usa el sistema de ensamble, el pulso de la pista de control empieza a grabarse de nuevo, y como el sistema de borrado está inmediatamente antes del ya grabado, al parar la grabación, queda una pequeña parte de la cinta sin pulso de control (entre la cabeza de borrado y la de grabación).

La inserción tiene un proceso diferente; en este caso la VTR sólo reemplaza la señal de video y de audio y conserva la referencia original de los pulsos de la pista de control. Esto significa que al no haber la anterior referencia, no es posible la grabación del video o audio por inserción. La gran ventaja de este proceso es que se puede sustituir una toma por otra, reemplazar el audio de cualquiera de los canales en forma independiente, cambiar el texto para agregar o actualizar información en cualquiera de los canales o pistas, así como la música, etcétera (en este caso hay que manejar los audios independientes en cada pista, ya que al estar mezclados en la misma pista ya no es posible su separación).

Pero ¡mucho cuidado!, para poder editar por inserción se debe tener la cinta grabada en todo el tramo de la pista de control, y esto se realiza grabando una señal de video corrida (generalmente se recomienda se grabe video de barras de generador color). Al existir una falla en la referencia (una parte de la cinta sin pulso de control), no es posible que la inserción de la señal se efectúe. Si se enfrenta este problema, se resolverá ensamblando una nueva señal de referencia desde la parte en donde se encuentra el error hacia adelante, para posteriormente regresar la cinta y reanudar la edición por inserción desde donde se hizo el ensamble. Si se deja la falla y se sigue insertando hasta el final, no se puede arreglar por inserción, únicamente haciendo una transferencia de la primera parte (hasta la falla), y ensamblando la segunda parte (desde la falla hasta el final).

EDICIÓN POR ENSAMBLE

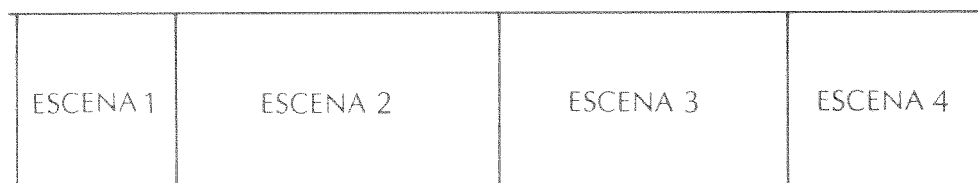


FIGURA 13.2. Proceso del sistema de edición por ensamble.

EDICIÓN POR INSERCIÓN

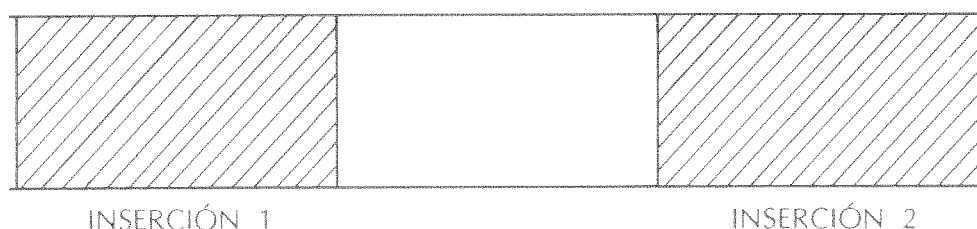


FIGURA 13.3. Proceso del sistema de edición por inserción.

En resumen, la principal diferencia entre el proceso de edición por ensamble y por inserción está en que por ensamble se graban simultáneamente todas las pistas juntas (video, audio y pulso de control), y en la inserción se edita en pistas por separado según la selección hecha, exceptuando la de la señal de control que debe grabarse con anterioridad.

La edición electrónica se programa mediante la consola, ya que por medio de ella se puede accionar las videograbadoras para seleccionar imágenes, localizar y marcar los puntos de entrada y salida de la edición.

Editar es generar una copia del video original, es un simple copiado de segmentos de video previamente seleccionados y armados en una secuencia. Para que la señal de video mantenga una buena calidad y se pueda entremezclar, es necesario procesarla por medio de un aparato corrector de base de tiempos (TBC), el cual funciona como estabilizador de señal. El TBC maneja rangos de corrección, sincroniza, altera o elimina el color, modifica el contraste, el brillo, el nivel de video, etcétera, con el fin de homogeneizar la calidad de las tomas.

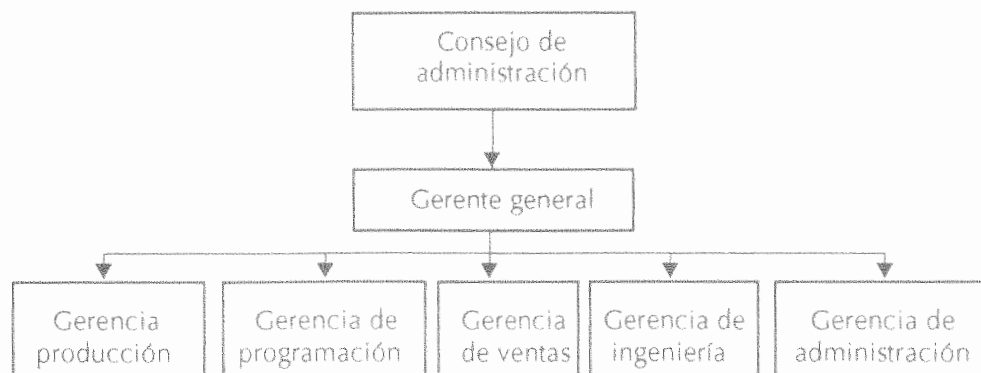
Los primeros intentos de edición en el primer *video tape* que salió al mercado (dos pulgadas) fueron hechos con cortes de tijera. Hoy, el corte se hace mediante una serie de aparatos electrónicos cuya tecnología sofisticada proporciona un sinnúmero de posibilidades al editor creativo para el cual los límites los marca, en gran parte, su imaginación.

Capítulo 3

ORGANIZACIÓN BÁSICA DE UNA ESTACIÓN DE TELEVISIÓN, FUNCIONES E INTERRELACIONES

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL de una estación o canal de televisión depende ante todo de su dimensión. Independientemente de su tamaño, el organigrama debe contar al menos con cinco dependencias departamentales que llamaremos gerenciales, de donde se desprenderán las ramificaciones necesarias para cubrir el resto de las funciones, de acuerdo con el tamaño y número de servicios que se prestan.

Los departamentos gerenciales dependen directamente de un gerente general, que a su vez puede estar sujeto a un consejo administrativo. En este capítulo, se analizarán los departamentos gerenciales, sus principales funciones e interrelaciones.



Gerencia de dirección y producción

¿Qué es la producción? Se dice con frecuencia que una película, obra de teatro o cualquier otro espectáculo posee una excelente producción; o bien, que la obra fue interesante pero la producción estuvo deficiente. Sin embargo, algunas personas no pueden precisar a que se refieren al decir "producción", no obstante que es una palabra de uso muy común.

En ocasiones, y sobre todo cuando se refiere al cine, se dice que una película tuvo una superproducción por la cantidad de recursos económicos invertida en ella, o la representación teatral contó con excelente producción por la calidad de los actores. Se puede decir que estas acepciones pueden ser ciertas, pero lo son solamente en el contexto del cine o del teatro. La producción en televisión se refiere a otro concepto, el cual se definirá a continuación:

El concepto de producción en televisión comprende principalmente verbos de acción, crear, manifestar, fabricar; se puede decir que es hacer todo lo anterior y... algo más.

Producir es parte de un proceso y es el todo, es el punto de partida desde la concepción de la idea hasta la realización de un programa, pero a la vez está detrás de él durante todo el proceso.

La producción en televisión es "la conjugación de una serie de elementos, su disposición y manejo para alcanzar una meta o logro; es la grabación o transmisión de un programa de televisión". Es el proceso durante el cual una idea se va transformando hasta llegar a plantearse en términos reales de audio y video (sonido e imágenes en movimiento).

Un programa de televisión que vemos en nuestros hogares es el resultado final de una larga cadena que se origina de una simple o complicada idea y representa el esfuerzo conjunto de un gran número de recursos humanos y técnicos que trabajando en equipo hacen posible que el mensaje se presente de acuerdo con las características de la televisión.

El trabajo de producción es eminentemente una labor de conjunto en la que sólo la unión de diferentes habilidades permiten alcanzar los resultados deseados. Es completamente falso afirmar que un programa es la culminación del talento y trabajo de una sola persona. En el proceso de la producción todos y cada uno de los elementos que intervienen en las diferentes etapas es importante y básico.

El productor

El productor destaca entre el personal que trabaja en una estación de televisión. Su responsabilidad consiste en organizar el proceso completo que lleva a la obtención de la transmisión o grabación de un programa o serie; él planea, ejecuta con el apoyo del *staff* y evalúa los resultados. No es un trabajo fácil ni se logra su dominio con sólo un título universitario, la experiencia enseña los movimientos necesarios para organizar y coordinar mejor el proceso de la producción.

En nuestro país el profesional de la comunicación empieza a incorporarse de manera significativa en los medios; el primer obstáculo que enfrentan los que escogieron el área de producción en televisión es la llamada "vieja guardia", formada básicamente por personal de excelente calidad, pero totalmente empírico y, por lo tanto, recelosos al cambio, a las innovaciones y a los estudios formales sobre el medio. No aceptan a los "invasores" que según ellos nada tienen que enseñarles.

Al paso del tiempo, y con el filtro de las aptitudes necesarias para poder ser productor, estos nuevos comunicadores han estado adquiriendo la experiencia necesaria, para destacar como productores-profesionales sustituyendo a los de la vieja guardia con magníficos resultados.

Ser buen productor implica seguir un largo y sinuoso camino, con una serie de etapas o pasos por cumplir, ya que en gran parte el trabajo del productor dependerá de sus relaciones y su habilidad para lograr y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Conviene aclarar que para la mayoría de los televidentes el programa o serie es tan bueno o malo como lo sea el conductor o actor que participe en él, quien comúnmente es el que se lleva las palmas y créditos, aunque por otra parte también es el blanco de la crítica. Quien piense trabajar tras las cámaras en televisión debe comprender que sus éxitos serán gozados en primera instancia por otros, y que tendrá que conformarse con el reconocimiento de las personas involucradas de manera directa en el medio, quienes sabrán apreciar y valorar el trabajo realizado. Finalmente hay una recompensa que nadie les puede escatimar, y es la enorme satisfacción de ver cómo la conjugación de esfuerzos hace posible, en el momento mismo de la realización, apreciar el resultado. Una satisfacción similar la tiene el artista que puede contemplar su obra al terminarla. ¿Quizá sea por esto que la producción televisiva se considera un arte?

El productor debe conocer perfectamente su recurso humano y técnico, aun sin tener conocimientos profundos sobre electrónica, ya que sólo de esta manera sabrá las limitaciones y potenciales del equipo técnico con que cuenta. Además debe tener conocimientos básicos de administra-

ción, ya que se ocupará del manejo presupuestal establecido para la realización a su cargo, así como de conseguir, y en su caso contratar, a los actores y locutores que vayan a intervenir en su programa. Asimismo, estar atento de la dirección y los ensayos; así como, finalmente, evaluar los resultados o impacto que tuvo el programa al ser transmitido al aire.

El productor también debe lograr que su guionista interprete de la mejor manera posible la idea original y que logre transformarla en programa; que el director capte el sentido e intensidad de la misma para que pueda transmitirla correctamente al teleauditorio, seleccionando de manera certera al mejor cuadro de actores, comentaristas o locutores para alcanzar su objetivo: producir un buen programa de televisión. El productor es la persona que debe aprender a realizar, aprovechando las limitaciones propias del medio, quizá con un presupuesto pobre o pocas facilidades técnicas y humanas.

De lo anterior, se desprende que el trabajo de producción es continuo y se divide principalmente en tres etapas: la preparación, la organización y la comunicación.

El Trabajo de producción

La preparación.— Comprende el trabajo previo de investigación y selección de ideas para crear un programa; la revisión de los elementos con que se cuenta en ese momento para alcanzar los resultados deseados; el estudio de los costos que implica llevar a cabo las acciones y, en caso de ser posible, tener la certeza que el programa se “venderá” o tendrá el éxito esperado. En algunos casos, por ejemplo televisión educativa, se acostumbra a realizar evaluaciones a lo largo del proceso de producción para poder prever o acertar en las acciones emprendidas y alcanzar los resultados deseados. Por lo que se refiere a la televisión comercial, los estudios de mercadotecnia pueden precisar hasta cierto punto qué tipo de programa es de mayor o menor agrado para los televidentes y, obviamente basados en estudios especialmente diseñados para el caso, se puede saber cuáles elementos resultan más atractivos para el público y de qué manera se pueden incorporar a los programas por producir.

La organización.— En esta etapa se ponen a funcionar los elementos que intervendrán en la grabación o transmisión de un programa. Al llegar a este punto, ya se cuenta con una ruta crítica que señala las fechas límite en que se deben ir integrando los elementos. Durante esta etapa se deslindan las responsabilidades del personal que hará posible la realización del programa. Ésta es, sin duda alguna, la fase más importante del proceso de producción, ya que de ella dependerá que los resultados se alcancen.

La comunicación.— El buen productor será aquel que logre comunicar más eficientemente sus deseos, necesidades y aspiraciones al grupo de trabajo que haya reunido en torno de él. Es necesario saber comunicarse con el personal técnico para que éste a su vez pueda brindarle las facilidades que requiera en su programa y obtener la publicidad o promoción que necesite, por lo que sus ideas deberán ser lo suficientemente claras para que su público las entienda.

En el aspecto formal deberá establecer los canales y mecanismos necesarios para que exista una comunicación fluida entre el personal que trabaja directa e indirectamente en un programa determinado. De la fluidez y eficacia con que se maneje dentro de este grupo de trabajo dependerán en buena parte el éxito o el fracaso. Hay que recordar que tanto la falta como el exceso de información son perjudiciales para alcanzar los objetivos, por lo que el productor inteligente también deberá administrar entre su personal la comunicación relativa al programa, o sea, en algunos casos deberá precisar pasos y en otros, con cierto personal, deberá remarcarlos.

Existe el productor de planta de una estación televisora y el productor libre o *free-lance*, éste último es contratado para llevar a cabo determinada producción, o bien puede él mismo directamente comprar o separar tiempo para la transmisión de sus programas.

El productor ejecutivo es un término que se utiliza pocas veces en nuestro medio, ya que generalmente son las grandes cadenas de televisión las que facilitan el trabajo de la producción.

El productor ejecutivo es la persona encargada de la administración directa del presupuesto con que se cuenta para llevar a cabo un programa o serie. Es también el que contrata al productor técnico a quien hará cumplir con sus obligaciones; es la persona que contrata al director y al guionista, aunque lo recomendable es que lo haga en conjunto con el productor, ya que será éste quien trabaje directamente con ellos. Resumiendo, el productor ejecutivo es el responsable de dar el mayor género de facilidades y posibilidades para que un programa salga al aire.

El director

Tanto en televisión como en el cine se espera que un director sea poseedor de una sensibilidad artística muy especial. Del empleo y disposición que haga de las imágenes y sonidos dependerá la aceptación o rechazo del programa. Así como anotamos que el productor es el eje central del proceso de producción, en el caso del director diremos que es la culminación del mismo, ya que él deberá dar cuerpo o hacer realidad el esfuerzo que se ha

venido haciendo con anterioridad a la grabación o transmisión del programa; el director es quien llevará a término las etapas ya descritas en la parte correspondiente al productor.

El director de televisión es el que dirige las cámaras y da las indicaciones a la persona encargada de manipular el *switcher* o conmutador de imágenes, que es en donde se seleccionan las tomas. Hoy en día, el *switcher* ofrece una amplia gama de posibilidades en el manejo de las imágenes, difícil de ser explotado en toda su magnitud si además de seleccionar las tomas y dirigir fuera necesario operarlo.

La gramática fundamental para el manejo de las imágenes debe ser conocida y utilizada por aquel que pretende ser director, ya que el transgredirla sin justificación alguna causa ruido y empobrece el resultado final.

Un elemento fundamental para el trabajo del director es el guión o en su defecto la guía de continuidad. Jamás deberá presentarse el director a un estudio o locación sin antes haber estudiado y analizado a conciencia el guión que se va a grabar. El director al ver el guión debe inmediatamente pensar en imágenes, primero en imágenes individuales que no necesariamente estén relacionadas unas con otras (proceso de visualización), después debe pensar en la secuencia de tal manera que desarrolle una historia (proceso de imaginación), mediante la sucesión correcta de imágenes con movimiento delante de la cámara y los movimientos de la cámara misma.

La relación guionista-director debe de ser muy estrecha, ya que la decisión y diálogo que establezcan influye en buena medida en el éxito de una emisión. Por ello, ambas partes deberán conocer a fondo cada uno el trabajo del otro, para así poder complementarse. En caso de que no exista guión, sino guía de continuidad, ésta también deberá ser ampliamente estudiada y comentada por el director, pues se trata de la secuencia que ha de seguir durante la emisión; del correcto ordenamiento que se haga de esa secuencia dependerán la fluidez y ritmo del programa.

Obviamente, el director deberá conocer a la perfección el equipo técnico con que trabaja para así poder explotar al máximo sus posibilidades. El buen director es aquel que sin abusos sabe cuando emplear las innovaciones del equipo con que cuenta, tener cuidado en "no caer en el efectitis"; además, sólo conociendo el equipo podrá solicitar al personal técnico que realice tal o cual trabajo. La relación que establezca con el personal de operación es importante, ya que de su trabajo depende la realización del programa.

El director también debe conocer el material gráfico que utilizará y tener la capacidad de discernir cuál es el más conveniente para alcanzar sus objetivos, amén de saber usarlo adecuadamente. Debe trabajar pre-



FIGURA 3.1. ¿Director y/o Productor?

viamente con el diseñador de escenografía, el encargado de utilería, maquillistas y especialmente con el iluminador.

De todos los elementos descritos se hablará posteriormente de manera más específica; sólo es necesario destacar que director y productor deben estar atentos a todos ellos, ya que son los que conforman a diferentes niveles y etapas el proceso de producción.

El productor-director es una modalidad más del concepto de productor utilizada en las estaciones más pequeñas o con poco personal. Su única limitación es que la responsabilidad de todo el proceso de la producción recae en una sola persona; pero cuenta con la grandísima ventaja de que es también una sola persona la responsable de todo el proceso, lo que en muchas ocasiones evita malos entendidos, fricciones o duplicación de funciones y responsabilidades. En algunos casos sucede que es la misma persona la que escribe el guión, dirige, y en todo el proceso se limita a un criterio, la mayoría de los casos exitosamente.

Resulta claro que las responsabilidades y trabajos del productor-director nacen de la yuxtaposición o suma de las funciones del productor y del director, y si aquí se han separado ha sido para buscar una mejor exposición. Por lo general, se espera que un productor-director sea capaz de manejar simultáneamente varios proyectos o programas, dependiendo de su complejidad e importancia.

También se espera que exista cierta especialización tanto en productores, directores o en su combinación; así se tiene gente especializada en programas musicales, drama, infantiles, informativos y en todas las subdivisiones y estilos que admita un programa de televisión.

Del personal que interviene en la producción de programas, se destacan aquéllos cuyas tareas se relacionan directamente con el proceso:

El *asistente*, que puede ser tanto de producción como de dirección o ambos. Se espera que esta persona sea un verdadero apoyo en la realización de las diferentes etapas de la producción. Obviamente, de su misma categorización se desprende la naturaleza de sus funciones.

Es la persona encargada de realizar los "llamados" (citar a las personas que intervendrán en la producción), repartir guiones o libretos, supervisar la elaboración del material de apoyo y la escenografía, ayudar en la consecución de la utilería y, en caso de ser asistente de producción, dirigir la edición del programa. En la transmisión de programas en vivo su papel es importante, ya que sirve de enlace entre el director o productor y el resto del personal que no interviene directamente con la transmisión pero sí con el proceso; por ejemplo, el personal de relaciones públicas, el administrativo, o incluso los mismos clientes.

Dentro de la etapa final, la de grabación o transmisión, el *jefe de piso* o *floor-manager* es una pieza vital en el equipo de trabajo de cuya participación dependerá buena parte del correcto desarrollo de la grabación.

El jefe de piso, como su nombre lo dice, es la autoridad inmediata sobre todos los elementos que se encuentran en el "piso" (locación o estudio) durante la transmisión o grabación de cualquier programa. Él es quien sirve de voz y ojos al director y quien debe transmitir sus indicaciones y observaciones.

Entre sus principales funciones, en el momento de estar en el estudio o locación, están las de marcar las entradas y las cámaras a las que habrá de dirigirse el comentarista o locutor; en el caso de utilizar talentos, indicarles cuáles deben de ser sus movimientos para facilitar sus desplazamientos, no entrar en zonas en donde no haya luz o donde su voz no pueda ser captada.

El jefe de piso debe cuidar que todos los elementos solicitados estén ya dispuestos antes de dar inicio a la grabación o transmisión; deberá haberlos conocido con anticipación para saber si están correctos, lo mismo sucede con el vestuario, maquillaje e iluminación.

Un buen jefe de piso debe ser capaz de resolver cualquier situación que pueda entorpecer o dificultar la grabación o transmisión de un programa, en el momento mismo en que se esté desarrollando. Debe tener una buena dosis de sentido publicirrelacionista, pues es la persona

encargada de atender a los invitados o actores en el momento en que éstos lleguen al estudio de televisión.

Finalmente, diremos que el trabajo del jefe de piso es cuidar del orden y servicio del estudio antes, durante y después de la grabación asignada, así como de que la escenografía se monte y retire a tiempo sin entorpecer otras actividades. Sin embargo, su función no debe limitarse a permanecer en el estudio en el momento de la grabación o transmisión, también debe intervenir de manera directa en todo el diseño que se haga del programa en cuestión. De igual forma, participará aunque sea en calidad de observador en el diseño de la escenografía, la iluminación y en el bloqueo de cámaras. De la buena relación y comunicación que exista entre esta persona, el director y productor, dependerá, como ya se dijo, el éxito de la emisión y lo expedito que ésta se haga.

Los talentos

¿Qué debemos entender en televisión por talentos? Talentos son todas aquellas personas que de una u otra manera aparecen frente a las cámaras, entre los que se destacan:

El locutor. Puede o no aparecer ante cámaras, en cuyo caso sólo se utilizará su voz (voz en *off*). Por lo general, su participación se concreta a la lectura de notas previamente preparadas en los noticiarios y otros programas.

El comentarista. Como su nombre lo indica, se espera que haga comentarios tanto de información como de orientación o personales sobre algún tópico. Por lo general es un experto o especialista en el tema, y goza de cierto reconocimiento o credibilidad dentro de la comunidad donde se presenta a través de la televisión. También puede tratarse de personal propio de la estación televisora, generalmente de su sección de noticias, sólo que especializado en algún aspecto tal como deportes, política, pronóstico del tiempo, etcétera.

El conductor. Así se identifica a la persona que tiene como principal actividad la de conducir algún programa en particular. Es la encargada de llevar al televidente de un lugar a otro dentro del programa para que su atención no se pierda, además de cuidar del ritmo e interés. Puede tratarse de una persona que reúna alguna o ambas clasificaciones anteriores, aunque no necesariamente. No en todos los programas se cuenta con un conductor, la naturaleza del programa debe pedirlo.

En un sentido más estricto, se consideran talentos a los artistas que participan en la grabación o transmisión de los llamados teleteatros, programas musicales o de variedad y a toda gente que participa en el programa desarrollando en él algún talento en especial.

Así como se ha indicado que el director de televisión es el encargado de la selección, movimientos y disposición de las cámaras y tomas, se debe mencionar que su trabajo muchas veces se complementa con el de un director escénico.

El director escénico es quien debe manejar a los actores que aparecen a cuadro, el que marca los parlamentos, los movimientos, las entradas, salidas y la intención de lo que quiera transmitirse. Aunque el término es similar al utilizado en teatro, no debe confundirse, ya que la dirección de teatro no funciona igual que en televisión; sin profundizar en este tema, la relación actor-talento e iluminación son completamente diferentes en teatro, en donde lo importante es que el público vea o aprecie bien a los actores y que la iluminación apoye algún efecto dramático o de ambientación. En televisión no sólo se requiere que la iluminación apoye la obra, sino que además cumpla con los requisitos impuestos por el equipo electrónico para su correcta captación.

En teatro, el público se encuentra en la sala viendo desde un solo ángulo a los actores; en televisión se pretende dar una mayor cantidad de puntos de vista de lo que sucede, por lo que el movimiento escénico debe ser diferente para no obstaculizar el trabajo de las tomas. Así se podría enumerar una serie de diferencias que en lugar de emparentar, alejan la dirección de teatro de la televisión.

No en todos los programas se requiere del director escénico; donde tiene particular injerencia es en teleteatros y programas musicales, allí interviene trabajo coreográfico, o bien en aquéllos en donde participa un número considerable de talentos. Su trabajo debe estar hermanado con el del director de cámaras, y entre ambos deben decidir la mejor manera de presentar el programa y llevar a cabo los movimientos y tiros de cámara. En ocasiones se puede encontrar que el mismo director de cámaras es el encargado de la dirección escénica; esto es ventajoso por concentrarse en una persona la responsabilidad de la dirección, pero inconveniente por ser una acumulación mayor de trabajo, ya que no sólo se realiza la dirección en el momento de la grabación o transmisión, sino también a lo largo de todos y cada uno de los ensayos que sean necesarios para sacar adelante el programa.

Los ensayos

Comúnmente se utilizan tres diferentes ensayos en televisión; cada uno de ellos puede subdividirse cuantas veces se desee o sea necesario; por ejemplo, ensayos de maquillaje, de vestuario, de material de apoyo, etcétera.

Ensayos pre-generales. En ellos se llevan a cabo las indicaciones propias de la puesta en escena de cualquier programa; son similares a los ensayos de cualquier otro espectáculo y se realizan tantas veces como se necesite, hasta que se aprenden los parlamentos, se dominan los movimientos y se coordinen los diferentes talentos.

Ensayo general. Incluye la escenografía completa o la mayor parte de ella, así como la utilería, el vestuario, maquillaje, etcétera. Se empieza a realizar el diseño de la iluminación y la manera en que se captará el audio de los participantes. En estos ensayos participan tanto el productor como el director de cámaras, el director escénico, los asistentes, el jefe de piso, el jefe de iluminación y el de sonido, así como el director técnico.

Ensayo en frío. En esta etapa se lleva a cabo el programa, como si se estuviera grabando o transmitiendo, y participan todos los elementos finales. Se trabaja con la iluminación definitiva, con el material de apoyo que vaya a emplearse y, lo que es más importante, con todos los movimientos y tomas de cámara definitivos. Es durante estos ensayos cuando se corrigen los últimos detalles: es aquí donde los camarógrafos reciben las instrucciones precisas en cuanto a los desplazamientos y movimientos que habrán de realizar más adelante. Los ensayos en frío son un gigantesco proceso creativo donde todo el personal participa en el momento; de su concurso dependerá que se eviten errores en el momento de la grabación o transmisión.

Es conveniente aclarar que todos los procesos de producción y dirección se llevan a cabo en los canales de televisión en donde se hacen producciones de programas. Desgraciadamente, existen canales con producciones "al vapor", que por falta de aptitudes o actitudes confunden la grabación de video con la producción de programas; por ejemplo, el prender lámparas en el estudio, iluminar un *set*; el poner utilería en el estudio, con armar una escenografía, etcétera.

Se debe aprender a hacer mejor televisión para que el teleauditorio aprenda a ver mejor televisión, no se tendrá una buena televisión si no se hace o no queremos hacerla.

Gerencia de programación

El teleauditorio es determinante para la estación televisora, la gran carrera la gana quien mantenga en cautiverio a más público. Esto se puede lograr con base en dos principios: buenos programas y adecuada distribución en los horarios para ser exhibidos.

No puede lograrse el éxito si se cuenta con buenos programas pero ubicados en horarios no accesibles o con contenido no adecuados para el público; igualmente se fracasa si no tiene calidad el programa y el responsable decide incluirlo dentro de la buena programación.

El qué y el cuándo transmitir es la principal función de este departamento, bases para explicar una de las fórmulas más usadas en el manejo de la programación.

El programador y la programación

En primer lugar el programador debe conocer las características del público que va a servir, quiénes son, cuáles son sus gustos, edad, nivel sociocultural, sus tiempos de disponibilidad física para ver televisión, en fin, toda la información necesaria que se pueda obtener por medio de encuestas, para lograr identificar los bloques de audiencia. Saber cuándo ven más televisión las amas de casa, los niños, los jóvenes, la familia, los adultos, etcétera (aunque nunca podrá ser regla general ya que unos niños tienen horarios escolares matutinos y otros vespertinos, igualmente los adultos tienen trabajos con turnos diferentes; en las universidades hay horarios de clases diversos, entre otros). Esta diversidad de tiempos ocupados por la gente dificulta a los programadores la identificación del público, pero se trata de ubicarlo lo mejor posible. Lo que sí puede tomarse como una regla es que la familia se reúne por la noche a ver televisión y es cuando el medio capta mayor audiencia; es el horario "fuerte" por la cantidad de público, pero a la vez es el más difícil por ser heterogéneo, pues una familia se compone de miembros de diferente edad, sexo y gustos y no es fácil complacer a todos.

Hoy en día, el televidente empieza a cambiar; antes era "público de canal", ya que por costumbre veía siempre el mismo; ahora es "de programa" pues está aprendiendo a ser selectivo, ya no busca el canal sino el programa. Esto trae por consecuencia más competencia entre programadores de diferentes televisoras.

El programador debe saber perfectamente qué exhiben los demás canales locales para reconocer: *a*) la competencia directa: lo que transmiten los canales locales y afecta directamente la comercialización; *b*) la competencia indirecta: programación recibida a través de canales nacionales y que no afecta de manera directa la comercialización local, y *c*) la competencia extranjera, que aunque no afecta en lo comercial, sí lo hace en la captación de teleauditorio, viéndose como amenaza para los programadores el servicio público de cable (CATV). ¿Qué exhibe?, ¿cuándo?, ¿por cuánto tiempo?, ¿a qué público trata de cautivar?, preguntas cuya

respuesta se debe tener como parte de la información sobre la competencia para la selección de dos tipos de programas: los producidos por la propia estación y los hechos por compañías productoras que se comercializan por distribuidoras. La contratación de estos últimos también es parte de la función del programador, quien hace las siguientes preguntas: ¿qué programas o series están disponibles?, ¿cuál es su contenido?, ¿cuál es el costo por los derechos de exhibición? En el caso de series, ¿de cuántos capítulos consta?, ¿cuáles son las condiciones contractuales?, ¿cuál es el presupuesto del canal para la compra de los derechos de exhibición?, ¿qué censura tienen?, ¿qué dice el Reglamento a la Ley General de Radio y Televisión sobre la censura?, ¿qué se puede exhibir y a qué hora?, etcétera.

Una buena fórmula para el programador es clasificar sus programas y los de la competencia en tres categorías:

LOS PROGRAMAS DE *RATING* O AUDITORIO

Son programas más nuevos, generalmente estrenos nacionales, de mayor costo, de los cuales el programador debe tener la certeza de que servirán para captar mayor audiencia que la competencia (cuando menos de la directa).

LOS PROGRAMAS DE CHOQUE

Son también programas de calidad, pero no se busca acaparar la mayoría del auditorio, sino de compartirlo con la competencia; son generalmente de costo medio, con calidad similar a los programas de otro canal; ganar más o menos audiencia dependerá sobre todo de la promoción que se haga del programa.

LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO

Son programas de bajo costo, por lo general programas viejos que en un tiempo fueron de *rating*, que se programan por dos razones: una por ser horarios de baja audiencia; y otra, por no tener la posibilidad de capturar mayoría de audiencia por la calidad del programa en el mismo horario de otro canal.

Es muy importante tener en consideración que la clasificación de los programas son únicamente a criterio del programador; el responsable clasifica según su punto de vista.

El sentido común, la experiencia y el conocimiento actualizado del auditorio y de la competencia serán las medallas de oro del programador,

ya que cada acierto repercute en captación de auditorio; por ejemplo, si el programador invierte en la compra de un programa con costo de *rating* y resulta que lo ubica en un día y hora en donde la competencia capta mayor número de público, entonces deja de ser programa de *rating* para pasar a ser de choque, y en algunas ocasiones extremas hasta de mantenimiento; es decir, se ubicó de manera errónea en la programación, se hizo una inversión que no se justificó, y en estos casos si aún es tiempo, debe de reubicarlo en otro día y horario y enfrentarlo con otro programa.

Pero como la falla del programador ya se realizó (como un torero que en el primer intento de matar al toro, pincha el hueso), el primer intento en falso no quita la posibilidad de volver a fallar en la reubicación (pinchar de nuevo) y cambiar nuevamente de horario, promoviendo el programa en el nuevo horario y justificando el cambio ante el público con la conocida frase “porque usted lo pidió”.

En los aciertos del manejo de la programación se mide la capacidad del programador. Es posible que al ubicar un programa clasificado de choque, se convierta en uno de *rating*; esto aunque trae beneficios al canal, no deja de ser también una mala percepción del programador.

Otro caso que se puede presentar es cuando, al acertar en la clasificación, la serie de programas de la competencia llegue rápidamente a su fin, y en ese horario inicie un nuevo programa que arruine la clasificación, ya que ésta fue hecha tomando en cuenta el anterior y el nuevo programa hace que el programa de *rating* se vuelva de otra categoría o quede con la misma; la competencia pone un programa de mantenimiento y hace que la inversión del de *rating* sea demasiada para competir con el programa de la competencia que no ofrece el espíritu de lucha.

Los noticiarios son importantes en las transmisiones televisivas y tienen también su grado de dificultad para ubicarlos en un horario determinado; pero sí es claro que no deben programarse dentro del bloque infantil, ya que el niño acapara el televisor en su hora, no le interesan las noticias y muchas veces ni entiende el contenido de un noticiario (a menos que sea infantil).

Son muchas las situaciones que el programador debe sortear, los programas se ubican en horarios para entretener, informar, orientar o educar al mayor número de teleauditorio posible.

- ¿Quién es mi auditorio?, ¿cuántos me ven?, ¿cuántos no me ven?
- ¿En dónde me ven?, ¿con qué calidad me ven?, ¿qué opinan los que me ven?
- ¿Quiénes no me ven?, ¿qué ven los que no me ven?, ¿en qué horarios no me ven?, ¿por qué no me ven?

- ¿Con qué programas cuento?, ¿qué presupuesto tengo?
- ¿Qué exhibe la competencia?, ¿qué categoría tienen mis programas?, ¿cómo clasifico a los programas de la competencia?

Éstas son algunas de las preguntas importantes que debe hacerse un programador y ¡pobre de aquel que no sepa las respuestas!

Gerencia de ventas

Es el departamento que tiene a su cargo la venta de... ¿qué venden? ¿Tiempo? ¿Publicidad? ¿Espacios? ¡NO!

Realmente se vende a los mismos televidentes los potenciales de compra de los productos que se anuncian en el canal. Sin teleauditorio que reciba los mensajes no tienen caso los anuncios publicitarios, y sin ellos no existiría la televisión comercial, pues el costo por la publicidad transmitida es la forma vital de los canales. Entre más potenciales de compra o "receptores de mensajes" tenga un canal, más publicidad le contratarán para difundir y cobrará más por ellos.

El *rating* (cantidad de teleauditorio) de un canal de televisión es el principal factor para que los anunciantes decidan (clientes del canal) si promueven sus productos o servicios en el medio; de igual manera el canal fija tarifas de su servicio de transmisión del anuncio, con base principalmente en el cautiverio de público "tantos me ven, tanto te cobro" teóricamente podríamos aplicar la fórmula de "el costo por millar".

Ejemplo:

El canal X cuenta con un *rating* de 100,000 personas y el costo de la publicidad es de \$1,000.00 por anuncio de 10 segundos, y el canal Y tiene un *rating* de 60,000 personas y el costo de la publicidad es de \$800.00 por anuncio de 10 segundos.

¿Cuál de los dos canales vende la transmisión del anuncio más barato?

En primera instancia la respuesta sería el canal Y porque cobra \$200.00 menos que el canal X por anuncio; pero si tomamos el costo por millar significa que en realidad el anunciante del canal X paga \$10.00 por cada mil personas que recibieron su anuncio y el que se anunció en el canal Y estará pagando \$13.33 por las mismas mil personas. Esto sería cierto en igualdad de circunstancias (mismo anuncio, a la misma hora, misma calidad de programa, etc.), pero como es casi imposible igualar todas las variables, se puede afirmar que el costo por millar es casi una falacia, y más si se aplica el principio de que el potencial de penetración del mensaje por televisión estriba en su producción; entonces si los anuncios no fueron realizados en igual

forma, puede resultar que la efectividad no sea la misma. Se puede exhibir 50 veces un anuncio y dar menos resultado que otro que se transmite sólo una vez pero en donde la producción es de mejor calidad que el primero.

En televisión el tiempo de duración en un comercial es otra variable del precio; generalmente se manejan en tiempos de 10, 20, 30, 40, y hasta 60 segundos por comercial (anuncio o *spot*). El horario de transmisión del anuncio es también relevante considerarlo, pues el medio cuenta con bloques de horarios fuertes, medianos y bajos, y el transmitir un anuncio en determinado horario repercute en el precio.

Los tres tipos de bloques de horarios que identificamos son: 1) El tipo "A" de más baja captación de auditorio y por consecuencia el más barato; comprende desde las cero horas hasta aproximadamente las 16 horas. 2) El tipo "AA" de captación media de auditorio y también el de precio medio; inicia al terminar el horario tipo "A" y termina aproximadamente a las 19 horas cuando da inicio el horario fuerte de la televisión; éste es 3) El tipo "AAA", de más teleauditorio y con el precio más alto de venta de transmisión del anuncio.

La cantidad de público depende principalmente de la disponibilidad física de las personas; no se debe olvidar que la televisión es el medio masivo más ingrato, pues requiere de la atención completa del receptor (cautiverio físico), y además exige la presencia en horarios ya determinados (ningún otro medio masivo exige tanto a su público). Se pueden hacer otras actividades mientras se escucha la radio, el periódico se lee cuando el lector quiera, el cine da opciones en varios días y horarios. ¡La televisión no!

El tipo de corte es otra variante del precio del anuncio. Se manejan dos tipos de corte: el de estación y el *carrier*.

El corte de estación se programa cada hora y a los 30 minutos de la hora, generalmente al iniciar un programa, o a la mitad del mismo, y es cuando el teleauditorio dispone de mayor tiempo de distracción o para realizar otras actividades como prepararse un bocadillo, hacer alguna llamada telefónica, ir al baño, etcétera.

El corte *carrier* se "debe" programar a los 10, 20, 40 y 50 minutos de cada hora, debe de ser más corto que el de estación y ejecutarse en partes muy específicas de los programas, por lo general en el clímax, pues en estos cortes el teleauditorio no se arriesga a perder la escena inmediata después del corte, porque viene algo interesante de la historia, por esto la transmisión de un anuncio dentro del corte *carrier* es más caro que dentro del corte de estación.

Muchas veces la práctica dista de lo que es en teoría; desgraciadamente las transmisiones televisivas en ocasiones carecen de un adecuado

manejo de cortes, ¡suceden cuando no deben de suceder! y ¡duran lo que no deben de durar! (18 por ciento del tiempo total de transmisión, esto es 10.8 minutos por hora, y después de las 20 horas no podrá exceder de la mitad del total del tiempo autorizado para propaganda comercial, según el Reglamento a la Ley General de Radio y Televisión). Como dato curioso, en alguna "temporada" óptima para la comercialización, como puede ser la navideña, el tiempo de comercialización muchas veces resulta mayor que el tiempo de transmisión del programa y faltarían dedos si se contara el número de cortes comerciales por hora.

Otros factores que influyen en el precio de un anuncio son las formas y los tipos de contratación de transmisión; destacan cuatro:

El *contrato patrocinio* consiste en la compra por un solo cliente, de todos los derechos de exhibición del anuncio de un producto o servicio durante un programa o evento especial; incluye la presentación y despedida del programa en nombre del cliente.

El *co-patrocinio* es la contratación de los derechos de exhibición de anuncios por dos o más clientes, sugiriéndose que las firmas anunciantes no excedan de cuatro, para que no pierda el teleauditorio el concepto de co-patrocinadores y el programa no se sienta "spoteado", o sea, con contratación libre de comerciales. En el co-patrocinio, la presentación y despedida del programa o evento especial se hace en nombre de todos los co-patrocinadores si el pago se hizo por partes iguales, si no dependerá de lo establecido en el contrato.

La *venta por paquete* es el contrato de la compra de derechos de exhibición de un número considerable de anuncios o *spots* por un tiempo determinado; dependiendo del número de anuncios y el tiempo de transmisión de cada uno, se determinará el costo por unidad.

La forma de contratación por *spot* es la compra de un número reducido de anuncios para ser transmitidos durante un corto tiempo.

Los tipos de venta de publicidad en televisión son tres principalmente:

La *venta por agente*, este tipo de venta se da cuando un empleado (vendedor), representante del canal, vende al cliente (anunciante) los derechos de transmisión de su(s) anuncio(s).

El tipo de *venta por agencia* se da cuando una agencia de publicidad representa a una firma y en su nombre contrata con el canal los derechos de exhibición de su representado.

En los dos tipos de venta anteriores, el agente y la agencia reciben como pago generalmente 15 por ciento del monto de lo contratado; esta cantidad puede variar dependiendo del arreglo que se tenga con la estación.

Por último, el tipo de *venta directa*, corresponde cuando el anunciante acude directamente a contratar el servicio con el canal de televisión, por

lo que la estación televisora se ahorra 15 por ciento de la comisión por no haber intermediario.

Las formas y tipos de contratación varían dependiendo de las políticas de cada canal de televisión, pero por lo general moviéndose alrededor de las fórmulas anteriores.

Gerencia técnica o de ingeniería

Este departamento comprende diversas áreas de acción. En primera instancia se encarga de la cotización y adquisición del equipo necesario para la producción y transmisión de los programas del canal. Tiene a su cargo el personal para tres actividades inherentes a este departamento:

1. Personal técnico de transmisión, cuya función es la operación y mantenimiento del equipo transmisor que generalmente se encuentra ubicado en un lugar estratégico para mejorar el viaje de la señal a través

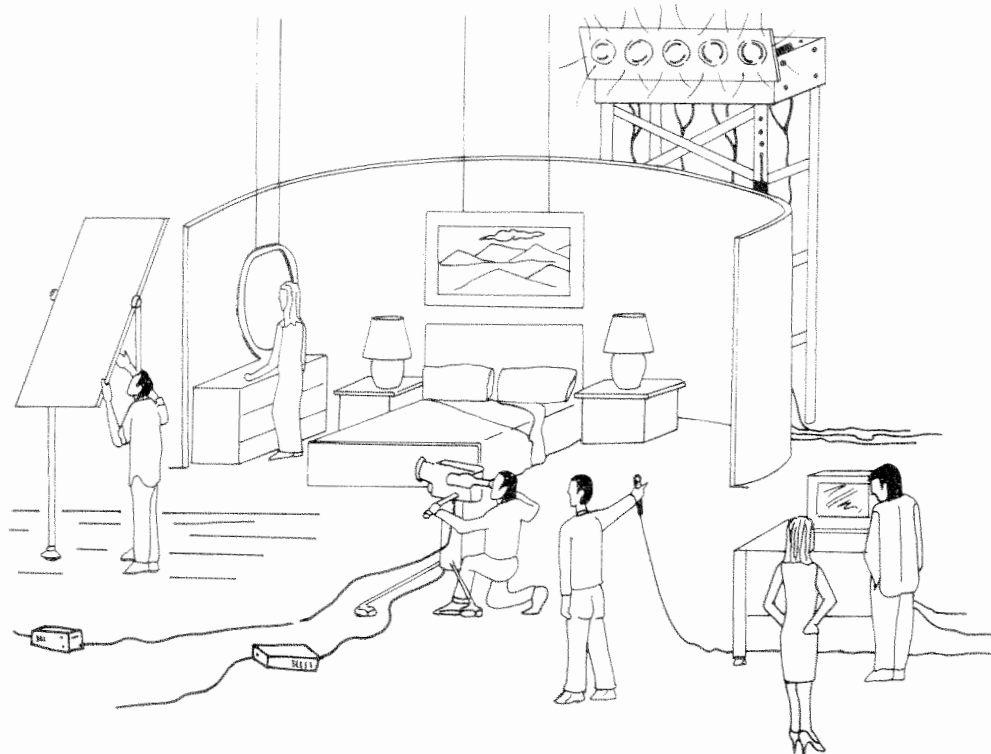


FIGURA 3.2. Personal técnico.

del espacio. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes debe autorizar el lugar para la instalación de este equipo.

2. Personal técnico de producción. Es el *staff* de operadores que sirve de apoyo a los directores del canal para realizar los programas, camarógrafos, iluminadores, microfonistas, operadores de video, de equipo de *video-tape*, etcétera. Este personal depende directamente del gerente técnico, pero son destinados a los directores de programas exclusivamente para apoyarlos en su labor.

3. Personal técnico de instalación y mantenimiento de equipo. Como su nombre lo dice, la labor de estas personas se concentra en instalar el equipo necesario y vigilar su buen funcionamiento mediante el mantenimiento preventivo y correctivo a todo el equipo de la estación televisora. La acción más importante de este personal es realizar su labor en cualquier tiempo y circunstancia, llevar a cabo su trabajo sin menoscabar las actividades ordinarias de la empresa.

Gerencia administrativa

El desarrollo administrativo de una empresa de televisión es muy similar a cualquier otra organización o negocio. La dependencia administrativa en televisión es la que maneja el área de personal, contraloría y compras de almacén.

Por ser el elemento humano la parte más preciada de las empresas productivas, el renglón más importante es y será siempre contar con el personal capacitado para la realización de las labores que se desarrollan en las diferentes áreas de trabajo.

La administración de personal plantea una serie de complejos sistemas de captación, evaluación, desarrollo, promoción y control de personal; forma parte activa en la selección y contratación del mismo. Las necesidades de personal, sobre todo en el área de televisión, no dan cabida a improvisados.

Contraloría y contabilidad controla, supervisa, hace inventarios, programa pagos, cobranzas y movimientos bancarios, así como todos los trámites financieros: balances, pago de cuentas a clientes, proveedores, actores o sindicatos de actores, personal y servicios. Un sinnúmero de actividades relacionadas y conexas que tienen injerencia como parte de control efectivo y activo de la empresa, en el buen cuidado del capital, así como la certificación de que todos los trámites exigidos por las autoridades se lleguen a cumplir en los plazos establecidos.

El departamento de compras tiene como actividad primordial la de proveer los medios y materiales necesarios para la marcha eficiente de las labores que se han de realizar en la empresa. Tendrá, por tanto, bajo su supervisión directa los trámites de adquisición y recepción de la mercancía solicitada, a fin de comprobar que la calidad, cantidad y precio de las mercancías sean de las especificaciones contratadas y las requeridas para cada función específica dentro del desarrollo de las actividades de la empresa.

Las tareas del comprador incluyen la búsqueda de información; en algunos casos la cotización de la mercancía, la comparación de precios, así como su compra, traslado y recepción. Es importante la estrecha relación del comprador con el gerente técnico, porque las compras más delicadas de una empresa televisora son precisamente las del equipo técnico y sus refacciones.

Dirección de noticias

Organizacionalmente la división de noticias no tiene un lugar determinado. Y por esta razón no se ubica en la organización inicial; lo más común es que dependa o esté asociada con la gerencia de producción y programación, pero también puede ser un departamento autónomo que descienda en línea directa de la gerencia general, y debido a su importancia no puede quedar fuera al estudiar las actividades de un canal de televisión.

De los programas en vivo, el más común es el noticiario. La conveniencia al transmitir las noticias por un medio como la televisión es obvia; no hay otro instrumento que ofrezca la misma rapidez, veracidad y realismo que un noticiario de televisión. El periodismo electrónico, como se le denomina también, ha evolucionado y desarrollado, nutriéndose en gran parte por los periodistas que abandonan la prensa escrita o que la compaginan con la televisión.

Un noticiario deberá cumplir con la responsabilidad de servicio a la comunidad en la que opera. Debe contribuir a lograr los objetivos generales de una estación actuando directamente en la imagen, ya que en la medida en la que el departamento de noticias haga eco de lo que sucede en su comunidad, en esa medida despierta el interés y gana audiencia.

Aunque no se discutirán todos los pormenores que implica la producción de un noticiario de televisión, es claro que éste tiene un alto grado de influencia en una comunidad y para el canal que lo transmite. En las

principales estaciones de televisión del mundo son estos programas informativos los que tienen prioridad y a ellos se canalizan una considerable cantidad de recursos. En algunas estaciones los departamentos de noticias constituyen casi otra estación, ya que cuentan con su propio personal, tanto técnico como de producción, y se manejan con un grado amplio de autonomía con respecto al resto del canal.

Se puede decir que los noticiarios de mejor producción son los más profusamente ilustrados, ya sea en relación directa con la nota que se esté dando o bien con apoyo de imágenes de archivo; los que contienen un mayor número de notas captadas en el lugar mismo de la acción y los que tienen los comentaristas y locutores más prestigiados; lo mismo puede decirse de los que poseen una adecuada escenografía, la cual merecería por sí sola todo un capítulo aparte, ya que no sólo debe ser diferente a la empleada en otros programas, sino que también debe apoyar a la personalidad del mismo noticiario y la credibilidad de las notas que en él se lean.

La noticia en un canal puede recorrer dos caminos:

1) Recolección de la información o noticia por los propios reporteros que trabajan en la televisora.

2) Recolección de la información o noticia mediante las agencias de información como la AP, UPI, Notimex, *Excelsior*, France Press, etcétera.

Es necesario destacar que las noticias deben ser codificadas en el lenguaje de televisión, en imagen, en movimiento y sonido; en la prensa, la imagen es estática y en la radio únicamente hay sonido.

Dentro de la programación deben establecerse horarios fijos para la difusión de las noticias; este servicio deberá contar con tres horarios fuertes: por la mañana, al mediodía y un resumen final por la noche.

Del director de noticias dependerán los lectores o comentaristas, los redactores, el director de cámara de noticiario, los reporteros y los camarógrafos que captarán las imágenes pertinentes. Las funciones generales de esta división de noticias son las siguientes:

1. Prever los hechos susceptibles de convertirse en noticia.
2. Cubrir actividades noticiosas.
3. Recopilar y utilizar información en general.
4. Establecer contactos con personas o medios que pueden contribuir a proporcionar o ampliar la información.
5. Hacer acopio de material de apoyo visual y clasificarlo.
6. Redactar la información.
7. La puesta al aire del noticiario con todo lo que involucra.

Existen muy diversos formatos de noticiarios; cada televisora tiene el suyo, desde pequeños, rápidos, tipo cápsulas, hasta los de larga dura-

ción, tipo tele-diario. Existen tantas y tan variadas fórmulas que prácticamente sería imposible hablar de todas ellas; unos noticiarios son conducidos por una sola persona, otros cuentan con tres o cuatro, algunos le dan más énfasis a las notas locales, mientras que muchos destacan la información nacional o internacional; inclusive en los temas deportivos, los hay con invitados en vivo o en transmisión directa o pregrabados. En cuanto al contenido, puede darse en forma conservadora o sensacionalista; en conclusión, cada noticiario es diferente, pero gran parte del éxito o fracaso de cada uno de ellos está basado en la imagen que el o los conductores del programa tengan ante el teleauditorio.

El reportero, que en algunas ocasiones redacta su propia nota, es el encargado de investigar los hechos susceptibles de convertirse en noticias, cubre el acto o la fuente en donde se generan los acontecimientos. También es quién establece los contactos con personas o medios que puedan contribuir en proporcionar la información.

Por otra parte, el jefe de redacción ocupa una posición clave, ya que coordina a los reporteros, revisa y corrige las notas que son entregadas por ellos.

Los locutores-lectores de noticias o los comentaristas son las personas encargadas de difundir las noticias "a cuadro" y, en su caso, hacer algunos comentarios pertinentes; también colaboran revisando las notas, antes de salir al aire, para conocer su contenido y aclarar posibles dudas relacionadas con la pronunciación de palabras extranjeras.

Los camarógrafos se encargan de actividades operacionales como realizar las grabaciones diarias de apoyo a la información y llevar un archivo visual para los programas. Un operador de edición se da a la tarea de seleccionar y armar las imágenes.

El director de cámaras participa en las reuniones de preproducción, en la realización y transmisión de programas noticiosos, revisa el material de apoyo, la escenografía, la iluminación, supervisa la edición de videos, y hace las funciones de un director de programas.

No existen, o cuando menos no deben de existir, lineamientos de duración para la nota informativa; ésta deberá ser tan extensa como importante sea la noticia y cantidad de información disponible, la única limitación sería el tiempo oficial de duración del noticiario. El programa podrá tener en un día 20 notas y al siguiente sólo cinco, teniendo en ambos días la misma duración de tiempo.

La oportunidad informativa, la documentación visual de la noticia y la veracidad son los aspectos clave que contribuyen a la formación de la imagen de un noticiario. La veracidad dependerá de la comprobación posterior de lo acontecido, y la credibilidad que el o los conductores posean ante el teleauditorio.

Ofrecer información mediante la televisión, como en cualquier otro medio, requiere de honradez, valor y mucha objetividad. Debe recordarse que el mejor noticiario no es el más parsimonioso, ni el más escandaloso, sino aquel que mejor cumpla con los objetivos para lo que fue creado.

Relaciones públicas

Aunque cada empresa sitúa a su representante de relaciones públicas en diferentes niveles, de acuerdo con la importancia y las necesidades de esta disciplina dentro del marco de referencia de su empresa, cabe decir que este departamento es uno de los factores de unificación e integración que permiten la actuación directa e indirecta, cuando se trata de lograr cambios en las políticas de trabajo.

Este departamento es el encargado de buscar los parámetros y puntos de vista de las entidades físicas, gubernamentales y empresariales para lograr las corrientes de opinión positiva que la empresa necesita. Los programas de relaciones públicas están destinados a complementar la buena voluntad y la comprensión de las ideas primigenias de la empresa, valiéndose para ello de programas de apoyo, campañas de motivación y promoción tendentes a reforzar la imagen de la empresa como una entidad justa y profesional en sus tratos con la comunidad en general.

La promoción

La ubicación de esta actividad dentro de una organización televisiva no está muy definida, ya que en un aspecto afecta a la programación y en otro a la imagen de la estación, por esa indefinición se destacará sólo su acción.

Se puede decir que la promoción es una fórmula motivacional cuyo objetivo es ganar la preferencia del público; en el caso de la televisión, la preferencia puede ser por imagen o por programa.

En el renglón de promoción de imagen se busca obtener una opinión favorable de la estación en general, a esto, le llama "imagen institucional". Este aspecto lo puede manejar la dependencia de relaciones públicas.

Es importante crear una imagen institucional positiva desde el inicio de actividades de la estación, ya que de no ser así, para cambiar la opinión

del teleauditorio será necesario utilizar campañas publicitarias por otros medios y hacerla llegar a la gente que no ve el canal.

La promoción del programa va encaminada a motivar al teleauditorio para ver un programa determinado; este tipo de promoción se realiza sobre todo por el mismo medio y consiste en pequeños “avances” (por lo general de 30 segundos) de programas, previamente seleccionados e insertados en los cortes publicitarios en todos los horarios posibles; de esta forma se va encaminando al público a tener presente el día y horario de su exhibición. Esta promoción se puede hacer también por medio de *slides*, generador de caracteres o menciones del locutor de cabina en cada oportunidad, ayudando así al teleauditorio a recordarlo; cuando se trata de transmisiones especiales es recomendable extender la promoción difundiéndola por la prensa o la radio.

Podemos identificar otro tipo de promoción que se difunde a través de programas de juegos o concursos con la participación del público presente en estudios y el público a distancia, consistente principalmente en la entrega de regalos o premios por reportes o logros obtenidos dentro del programa. Este es un tipo de promoción directa y forma parte del mismo programa. El ofrecimiento de regalos permite hasta cierto punto tener cautivo al auditorio en espera de la oportunidad de ganarlos.

La promoción que tiende a desaparecer y que en un tiempo se puso mucho en práctica es la llamada “casa por casa”, haciendo visitas y ofreciendo regalos en los telehogares que en ese momento tuvieran sintonizado el canal que representa el visitante.

Puede existir otro tipo de promociones pero los objetivos serán siempre los mismos: captar más auditorio o influir en la construcción y mantenimiento de una imagen favorable.

Todas las dependencias y organizaciones numeradas en este capítulo son las más relevantes para el funcionamiento de una estación televisora y, como se dijo en un principio, puede haber muchas más, pero dependerá del tamaño y servicios que preste la empresa.