

EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, ESE GRAN DESCONOCIDO

Belli Ramírez

Directora de Producción en Mr.Cohl.



Figura 1:
Belli Ramírez
trabajando en
la revisión de un
proyecto.
Entrevista en:
<http://t.ly/ExeR>

LO QUE TODO MUNDO pregunta cuando les digo que trabajo como directora de producción en proyectos de animación es ¿Pero tú que haces? A mi pesar, el Departamento de Producción es el gran desconocido. La mayoría de la gente conoce que hace un director, pero no saben nada sobre el departamento que pone en marcha, coordina y hace que todo fluya; este departamento es crucial en el ámbito audiovisual y se merece que hablemos de él.

Cuando tienes una idea para desarrollar un proyecto de animación, todo se pone en marcha: llega la hora de plasmar esa idea y de producirla; todo un mecanismo de procesos, artistas y técnicos se ha de organizar, por un departamento cuya misión será adelantarse

a los problemas, marcar objetivos claros y dar fluidez al largo camino para que tu idea se transforme en una película o serie de tv. Este es el equipo de producción, el que vela por tu proyecto día a día.

El productor, y todo su equipo de producción, como les decía es el gran desconocido de la industria audiovisual, a pesar de ser una de las piezas clave para hacer realidad los proyectos y que éstos lleguen a buen puerto en tiempo con el presupuesto acordado. Miles de proyectos no llegarían a las pantallas si el equipo de producción, desde el productor hasta el auxiliar de producción, no realizase bien su trabajo.

Producir proyectos de animación no es ni fácil ni barato, por lo que los proyectos necesitan ser definidos, or-

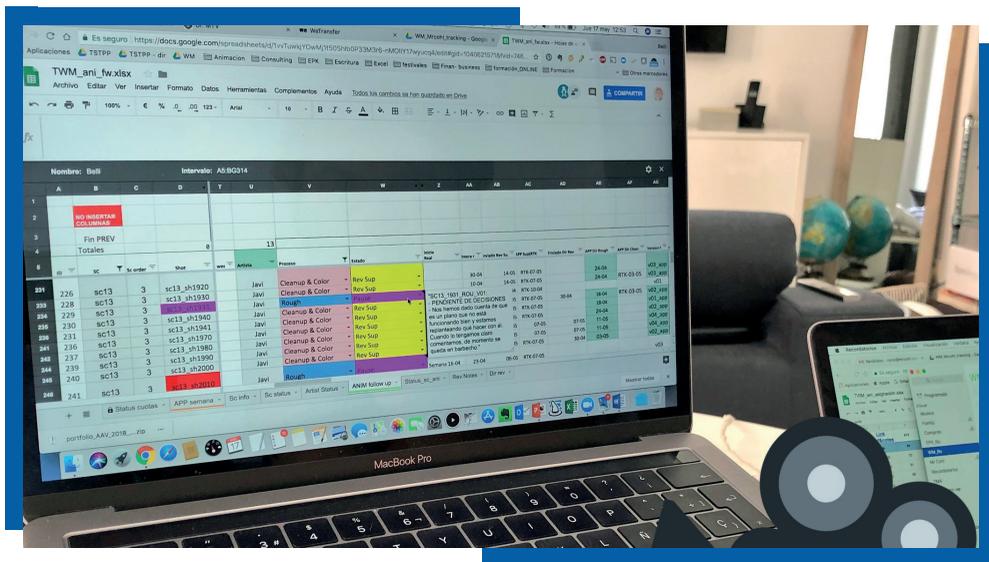


Figura 2:
Seguimiento en
la producción de
animación hecho
por Belli Ramírez.
<http://t.ly/Zz3m>

ganizados y gestionados por personas calificadas, como en cualquier otra profesión. ¿Empezarías la construcción de una casa sin un plano?

Liderar proyectos requiere asumir una serie de responsabilidades y realizar determinadas funciones.

FUNCIONES:

- **Definición del proyecto, dimensión y limitaciones** determinadas con las personas que tienen poder de decisión. De esta forma, nos aseguramos de que se podrán cumplir los objetivos.

- **Planificar las tareas y los procesos** que han de realizarse para alcanzar los objetivos del proyecto. Definir todos los procesos y tareas que deberán ponerse en marcha para finalizar el proyecto con éxito.

- **Organizar todos los assets que interactúan en el proyecto**, así como proveer de los medios necesarios para producir el proyecto.

- **Gestionar a todas las personas que intervienen en el proyecto.** Para una buena gestión necesitamos una buena comunicación y asegurarnos de que todos los componentes entienden los objetivos planteados.

- **Dirigir y liderar. No se trata de dar órdenes y de que los demás trabajen por ti; se trata de hacer que la gente cumpla con su parte** y de implicarte en el proyecto con tu equipo.

- **Seguimiento del proyecto** para asegurar que se están cumpliendo los objetivos previstos y, si no es así, buscar las soluciones pertinentes.

Una anotación importante: para realizar esas funciones no basta con tener una buena base de conocimientos técnicos y de los procesos de producción, para gestionar un proyecto se necesita un conjunto de habilidades que podríamos clasificar en tres grandes grupos. Detallo las habilidades a continuación:

Técnicas: sólidos conocimientos técnicos. Conocimiento de los procesos de trabajo, herramientas y técnicas que nos permitirán afrontar cualquier proyecto con la seguridad de que conseguiremos ver con éxito la luz.

Humanas: habilidades que permitan trabajar con personas, como son la comunicación, negociación y el trabajo en equipo. En general, demostrar ser un buen líder y transmitir confianza. En mi opinión, es una de las habilidades que más cuesta conseguir.

Conceptuales y de diseño: capacidad de entender el sector, analizarlo y adaptarse.

Podríamos decir que gestionar un proyecto es también un arte, un arte que se basa en la aplicación de una serie de conocimientos, de saber a quién preguntar para conseguir los mejores resultados. El arte consiste en aplicar nuestros conocimientos, experiencia y habilidades de manera adecuada, en el momento preciso, para conseguir los mejores resultados y reducir el riesgo.

Para ello, deberemos desarrollar o potenciar algunas competencias clave, como las que les detallo a continuación:

- Negociación.
- Solución de problemas.
- Delegación.
- Liderazgo.
- Capacidad de análisis.

y la última habilidad, la más compleja y que más tiempo lleva desarrollar o potenciar, la reina de las habilidades:

- La comunicación

Una comunicación clara y efectiva es fundamental para todo líder de un proyecto. No sólo es importante qué se comunica, sino cómo se comunica y cuándo. Además, hay que asegurarse de que el receptor ha recibido y ha entendido lo que se ha querido comu-

nicar, para ello, la retroalimentación (*feedback*) se convierte en un elemento base como un medio para evitar malentendidos. Todo esto es lo que hace que realicemos un buen trabajo como gestores de proyectos. Sin afán de desanimar, ya les he avisado de que no es fácil. No me canso de decirlo; yo sigo aprendiendo cada día con cada proyecto en el que participo, y aprendo, sobre todo, del equipo que me rodea.

EL PRODUCTOR/LA PRODUCTORA

El productor y la productora son los dueños de los derechos de explotación del proyecto, por lo que podemos decir que es el máximo responsable del proyecto. Un proyecto de animación se inicia porque un productor lo pone en marcha, busca la financiación, selecciona al director, al productor ejecutivo, al director de producción y al equipo principal, además de aportar las necesidades requeridas para cumplir los objetivos establecidos. Brevemente, podríamos decir que un productor inicia, coordina y supervisa todos los aspectos de los procesos de una producción, desde la creatividad, pasando por la financiación, la tecnología, hasta la



Figura 3:
Organigrama del
Departamento de
Producción.
<http://t.ly/mMWe>



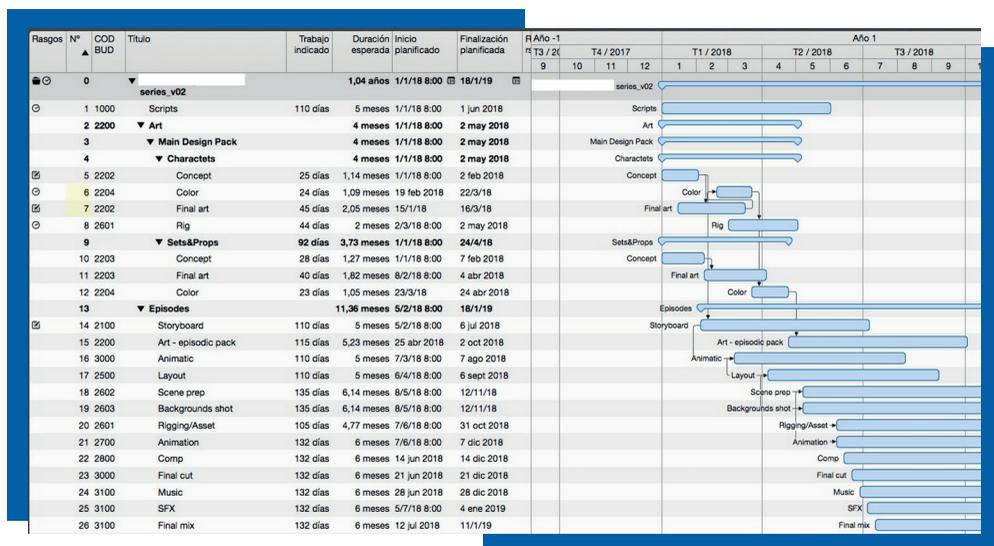


Figura 4: *Planning* de una serie de tv.

administración, delegando en su equipo de producción.

Tiene que motivar al equipo y sacar el máximo rendimiento de cada integrante. Debe de tener en todo momento una visión amplia del estado del proyecto para adelantarse a los problemas que surjan y poder buscar las soluciones más efectivas. Será la figura que tenga el poder de tomar las decisiones finales y solucionar posibles conflictos. Un buen productor tiene que marcar unas metas claras, definir con su equipo el proyecto que quiere producir y conocer las limitaciones. Tendrá que ser capaz de equilibrar la meta creativa, el *planning*, el presupuesto y los recursos técnicos y humanos.

PRODUCTOR/PRODUCTORA EJECUTIVOS

El productor o la productora ejecutiva es contratado por el productor para que le ayuden en una fase muy temprana, la de desarrollo del proyecto, a definir la meta y los objetivos relativos a la meta creativa y financiera, en función de la escala o dimensión de la producción. El productor o la productora es quien se responsabiliza de los gastos invertidos para el desarrollo del proyecto.

El uno o la otra trabajará codo a codo

con el director para conseguir la meta establecida. También aprobará el plan de producción y los objetivos marcados por el director de producción, así como todas las posibles modificaciones. Se involucra en el casting y en su contratación. Trabjará con el director financiero para establecer los pagos y hacer un seguimiento de los ingresos. Otra de sus funciones es la toma de decisiones de la banda sonora y la gestión de los contratos.

Hará un seguimiento de la producción para asegurarse de que se cumplen la meta y los objetivos establecidos.

DIRECTOR/DIRECTORA DE PRODUCCIÓN

El director o la directora de producción debería ser, junto con el productor ejecutivo y el director, una de las primeras personas contratadas. Su principal responsabilidad es hacer un plan de producción viable partiendo del desglose del guion y asegurarse de que contrata al equipo más adecuado para el proyecto. También se asegurará de que todo el equipo tenga los materiales necesarios para realizar las tareas encomendadas. Toma parte de la definición del proyecto, fijando objetivos e hitos para conseguir la meta marcada por el productor.

Definirá, con el resto de implicados, las limitaciones del equipo y marcará los posibles riesgos para tenerlos bajo control.

Es la persona que supervisa directamente el día a día de la producción, delegando en el equipo de producción, asegurándose de que se cumplen la planificación y el presupuesto.

Es la persona que cierra los contratos de colaboración con el equipo y los servicios contratados.

JEFE DE PRODUCCIÓN

El o la jefe de producción es la persona que ejecuta y se asegura de que el plan de producción dado por el director de producción se cumpla. Para ello, realizará un desglose por plano, lo antes posible, para ajustar el plan de producción basado en el guion, trabajará en el análisis de la complejidad de las secuencias y del proyecto. También ayudará al director a marcar el orden de trabajo.

Tendrá, en todo momento, una visión general del estado del proyecto y se anticipará a los posibles problemas para buscar las mejores soluciones y mantener los riesgos del proyecto bajo control.

Trabaja con los supervisores para establecer el mejor flujo de trabajo que se ajuste al proyecto y abre vías de comunicación interdepartamentales. Creará reportes precisos para el director de producción y producción ejecutiva. Asiste a los *dailies* para asegurarse de que se cumplen las metas creativas y las expectativas del plan de producción.

Resumiendo, el jefe de producción es como un director de orquesta, pues tiene que asegurarse de que todos los instrumentos están afinados y toquen en el momento preciso y, sobre todo, adelantarse a posibles problemas para cambiar de partitura a tiempo.

SUPERVISOR/SUPERVISORA DE PRODUCCIÓN

Trabaja directamente con el jefe de producción para cumplir la totalidad del plan de producción y las tareas semanales requeridas en su departamento. Una de las labores más importantes es asegurarse de que las tareas semanales y el *planning* marchan según lo previsto, además de asegurar que los procesos de trabajo se cumplen y que el equipo está realizando sus tareas y siguiendo el flujo de trabajo según lo planificado.

En cualquier proyecto de animación, el supervisor de producción planifica cómo pueden afectar los cambios a las tareas semanales y al *planning* general, así como valorar si el personal necesita horas extraordinarias. Ha de anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir, de esta forma se asegura de que se cumplen las cuotas semanales, los objetivos de departamento y las expectativas de inventario de *assets* aprobados.

El supervisor de producción estará en contacto directo con el supervisor del departamento para diseñar estrategias y con otros supervisores para resolver cualquier problema de productividad o de flujo de materiales.

Por otro lado, es imprescindible que colabore con el jefe de departamento para cerciorarse de que la complejidad del trabajo es coherente con el presupuesto y el *planning* establecidos.

Según todo lo descrito anteriormente una de las responsabilidades del supervisor de producción es crear y actualizar informes que muestren de forma clara la productividad del departamento y la del artista de manera individual. Para ello, tendrá que hacer rondas donde trate con los artistas con la finalidad de que se cumplan las fechas de entrega

Thumbnail	Episode	Description	Status	Production	Difficulty	LA/Script	Storyboard	Animatic	Anim	CG	Render	Compositing	Color	Final	Scripture	Storyboard	Animatic	Anim	CG	Render	Compositing	Color	Final	Title_en
	EP008	Attack	●	9	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	HACK ATTACK
	EP090	Introduction Nine	●	10	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NINA
	EP110	Piss Pea	●	11	4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	DISCO FLEAVER
	EP130	Sports	●	12	3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	GREAT SHOT!
	EP180	Sleepy Bird's Nap	●	13	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SLEEP GUARD
	EP120	Surprise	●	14	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	BUMBLEBERRY SUR



Figura 5: *Shutgun* de producción, capítulo de animación, serie Pocoyo.

establecidas –muy importante para no salirnos del presupuesto–.

El supervisor de producción es la persona a cargo de supervisar y aconsejar a cualquier coordinador de producción o ayudante de producción dentro de su departamento. Uno de sus retos es gestionar, motivar y crear un entorno propicio para alcanzar cuotas y logros artísticos.

Además, es quien representa al departamento en reuniones semanales, informa de los progresos y busca soluciones para cualquier problema que sea un obstáculo pensando en el buen funcionamiento del departamento.

En síntesis, el supervisor de producción gestiona el día a día de los temas del departamento relacionados con el *planning*, incluyendo la supervisión de llegada y salida del personal, las horas extra y las vacaciones.

COORDINADOR/COORDINADORA DE PRODUCCIÓN

El coordinador o la coordinadora de producción es la persona que se encarga de ayudar al equipo (director y productor incluidos) en diversas tareas. Da soporte a los requerimientos que surjan a lo lar-

go del proyecto y gestiona las necesidades del día a día. Está un escalón por debajo del supervisor de producción.

Es importante que el coordinador de producción se asegure de que se cumplan los procedimientos para que el paso del trabajo de un departamento al siguiente sea lo más fluido posible y no haya retrasos en las entregas que puedan afectar a la planificación. Gestiona la agenda de producción, debe conocer los procesos de producción y el inventario del departamento (viable/no viable) y coordina las reuniones de equipo. Está al tanto de las cuestiones que haya a pie de campo, toma notas en las rondas diarias con los artistas para después comunicar la información al supervisor de producción y al departamento, con lo que está en continuo contacto con todos los miembros del equipo, bien sea por correo electrónico, en reuniones individuales o en reuniones de equipo. Proporciona, junto con el supervisor de producción, información actualizada al departamento para que se puedan llevar a cabo las evaluaciones oportunas.

En resumen, el coordinador de producción da soporte a los directivos del estudio y de producción



Figura 6:
Belli Ramírez,
Directora de
Producción en
Mr.Cohl.
<https://t.ly/L8nH>

ASISTENTE DE PRODUCCIÓN

Su trabajo se centra en dar soporte de gestión a todos los miembros del equipo de producción y en mantener la base de datos actualizada. Se asegura de que los artistas tengan el material necesario para hacer su trabajo, hace un seguimiento de las incidencias por la falta de material para finalizar las tareas. Organiza y toma nota en las reuniones y se asegura de que todos las listas de seguimiento estén actualizados después de los dailies.

Espero que después de haber leído este artículo entiendan mucho mejor la gran labor de del equipo de producción en un proyecto de animación. También quiero destacar que producir animación

no es fácil ni barato, por lo que necesitamos gente calificada y preparada para que el proyecto pueda llegar a buen puerto. Por último, y no menos importante, es que siempre hay que trabajar en equipo, pues la única manera de sacar un proyecto de animación adelante es trabajando todos con un único objetivo: el proyecto.

BELLI RAMÍREZ

Cuenta con 27 años de carrera en la industria de la animación en España, gestionando películas y series de televisión. Ha trabajado para un gran número de productoras, de las cuales cabe destacar la ganadora de un Oscar *Animal logic* en Sydney, Australia, así como Ilion Animation Studios, donde ejerció como jefe de la unidad de Producción en la película *Planet 51* y como jefe de Producción en la primera y cuarta temporada de *Pocoyo*.

Belli es fundadora y consultora en Mr. Cohl, donde colabora en el desarrollo y gestión de proyectos de animación. Son varios los clientes para los que suele trabajar, entre ellos: **Zinkia, Hampa, Blue Dream studios, El Señor Studio, Anima Kitchen, Mediapro**, entre otros.

Compagina la consultoría, la dirección de producción y la formación en diferentes escuelas y universidades: UPV, U-Tad, Lightbox Academy, L' Idem, la Salle y Barreira, entre otros.

Es cofundadora de la Asociación Mujeres en la Industria de la Animación (MIA), la primera y única organización interprofesional en España comprometida a promover la igualdad de las mujeres en la industria de la animación.

