

# Mujeres en el mundo de las artes: confesiones de una productora



Sandra Forn\*

## RESUMEN

Desde la visión personal de una productora cinematográfica, este artículo trata la invisibilidad de la profesión de productora y la precariedad de la industria cinematográfica a la que pertenece. Describe los desafíos de trabajar en el cine, la falta de reconocimiento y la lucha por sacar adelante proyectos. También aborda la cuestión de género en el campo de la producción.

► **Palabras clave:** cine, producción cinematográfica, condiciones de empleo, trabajo digno, igualdad de remuneración, salario, igualdad de género, empleo de la mujer.

Soy productora cinematográfica. Desempeño una actividad casi invisible. La mayoría de las personas con las que trato a diario desconocen en qué consiste realmente este trabajo al que llevo dedicándome más de veinticinco años.

“El material con que se forjan los sueños”, parafraseando a Humphrey Bogart en la película *El halcón maltés* de John Houston, es la etérea base

---

\* Licenciada en Psicología Clínica, de la Universidad de Barcelona. Productora creativa, consultora cinematográfica y docente; dirige su propia productora ([www.filmsorient.cat](http://www.filmsorient.cat)); socia de la Asociación de Mujeres Cineastas y de los Medios Audiovisuales (CIMA) e integrante del Consejo de Administración de la Entidad de Gestión de Derechos Audiovisuales (EGEDA).  
SANDRA.FILMSORIENT@gmail.com

sobre la que se sustenta una “industria” que puede parecer fascinante para los profanos y que, sin embargo, para los que cada día luchamos por sacar adelante películas, es un negocio duro y bastante desagradecido. La satisfacción de crear algo en lo que crees es uno de sus muchos valores, como el de colaborar con personas fantásticas y ayudar a que los creadores que tienen cosas para contar puedan llegar al público. No creo que me vaya a hacer rica produciendo, pero sí aspiro a ganarme la vida y que los que me rodean se la puedan ganar también.

La industria, y dudo que la podamos llamar así, del cine, es muy precaria. Cierto que existen empresas muy fuertes, pero la mayoría son microempresas como la mía, en la que puede trabajar apenas una persona y otra, si acaso, por horas. No da para más. Con esta estructura tan mínima se sacan adelante proyectos millonarios, que se hacen con mucho esfuerzo, confiando siempre en cada nuevo proyecto, sin echar cuentas de las infinitas tareas y de las horas de tu vida que cada nuevo proyecto se lleva.

Algo forjado a base de sueños, visiones, intuiciones... Es, cuando menos, una actividad bastante poco fiable en una economía fallida, solo preocupada por el dinero y que busca certezas, inversiones sólidas y rentabilidades siempre en aumento. Nadie puede asegurar el éxito... el día que se pueda, estoy segura de que prescindirán de los cineastas, y serán las grandes corporaciones quienes hagan cine. Bueno, quizás con la irrupción la IA no estemos tan lejos. El éxito o el fracaso de las producciones, además, puede depender de una inagotable y compleja concatenación de sucesos que ayudan o impiden, y que a veces son totalmente circunstanciales y aleatorios.

Dedicarse al cine siendo productora supone lidiar cada día con creativos, gestores, funcionarios, administraciones de todo tipo, abogados, inversores, personal de banca y toda una suerte de personas que, desde posiciones muy diferentes, pueden tener la llave que abra la puerta que tú necesitas atravesar para hacer realidad tu proyecto. Al final, todas y cada una de esas personas serán necesarias para que una producción cinematográfica vea la luz. Y, como he dicho al principio, casi todas desconocen a qué se dedica una productora.

Me parece razonable que una persona externa a nuestro sector no sepa a ciencia cierta cuál es el trabajo de una productora. Pero es descorazonador descubrir que incluso en el mismo sector tampoco se sabe. Existe como una especie de nebulosa en torno a la figura de lo que significa producir o ser la persona al frente de una empresa productora de cine.

Habitualmente el cargo de productor se asocia con una figura masculina y raramente con una femenina. Quizás aún no somos demasiadas, o sumamos a la invisibilidad generalizada de este cargo el hecho de ser mujeres al frente de empresas. En los departamentos de producción encontramos siempre a muchas mujeres, pero, a medida que se escala, ya no somos tantas. Es como si algo nos impidiera ejercer el poder. Pienso que hay una parte cultural que nos lo impide realmente, pero también hay un sentimiento, que al menos yo he experimentado, de cierta impostura, como si no me lo mereciera. Este síndrome tan ampliamente conocido nos hace a muchas llegar a cargos de poder mucho más tarde que nuestros compañeros de profesión, quienes enseguida se postulan sin reparos ni complejos.

Ser productora tiene algo de “cenicienta”. Te necesitan y ningunean a partes iguales. Habitualmente eres un medio para alcanzar un fin y, aunque no te vean ni reconozcan tus méritos, eres una pieza clave del engranaje de la producción. Tu trabajo te obliga a trabajar incansablemente durante años enteros, y todo para sacar adelante un proyecto del que quizás no puedas ni siquiera pagarte un sueldo razonable.

Con todo lo dicho, creo que ya se vislumbra que trabajar en el cine es, como poco, una dedicación peculiar, que exige de muchos sacrificios y que, si se sustenta aún, es porque los que nos dedicamos a ella somos muy reacios a rendirnos. Encajamos las negativas con un espíritu visionario que parece guiarnos en la oscuridad como un faro en una noche de tormenta. Cuando creemos en un proyecto es como si alguien nos inoculara el virus de la certeza, y, de pronto, nuestra misión en la vida es llevar a buen término esa producción.

Remedios Zafra retrata con gran acierto en su libro *El entusiasmo: precariedad y trabajo creativo en la era digital* el perfil

de las personas que nos dedicamos a los trabajos creativos. Los “entusiastas”, que es el término que ella utiliza, saben que está mal visto pretender remuneraciones justas por desempeñar trabajos vocacionales, que apasionan, pero no alcanzan para vivir. Es perverso que aún haya quien piense que nuestro trabajo es una recompensa en sí; es decir, la satisfacción que nos proporciona hacerlo es una ganancia intrínseca. Así pues, muchos convertimos nuestra profesión en un pasatiempo (*hobby*), ante la imposibilidad de ganarnos la vida con ella.

A mí particularmente me apasiona mi trabajo. Reconozco que en ocasiones hay que echar mano del pensamiento mágico para sobrevivir en un medio que tiene mucho de surrealista y poco de sensato. Creer en algo cuando casi nadie lo hace y luchar para convencer de que, como mínimo, existe una “duda razonable” para apostar por ello es poco gratificante y algo que con el tiempo te desgasta. Cada vez que empiezo con un nuevo proyecto, como en la película de Sidney Lumet *12 hombres sin piedad*, me expongo a un nuevo juicio del que no saldré airosa si no soy capaz de lograr despertar una duda razonable en algunos de los muchos implicados en las valoraciones que tiene un proyecto antes de ser considerado viable. Cada vez que alguien me concede el beneficio de la duda, me permite encajar una pequeña pieza de las muchas necesarias para armar todo el *puzzle* de una producción.

La burocracia necesaria para lograr financiar una película es similar a la descrita por Kafka en *El proceso*. Hay que apelar a infinitas convocatorias de concurrencia competitiva en las que solo unos pocos conseguirán los fondos, pero a las que todos nos presentamos pensando que tenemos posibilidades. No es cierto. Como no puede ser de otra manera, por muy objetivo que se quiera ser en la valoración de un proyecto del que no tenemos más que elementos a veces muy intangibles, es imposible ser imparcial. Más aún en un ecosistema tan pequeño como el nuestro, en el que existen muchos puntos de conexión posibles. En cada valoración entran en juego algunos elementos que no deberían formar parte de un análisis frío y desapasionado de los datos objetivos de un *dossier* de presentación de proyecto. Los requerimientos de documentación para presentarse son interminables,

extensos, pesados y a veces, creo, innecesarios. El solo el hecho de conseguir presentarte a una convocatoria ya es todo un hito, y requiere de una gran dosis de templanza y tenacidad.

Conseguir los fondos públicos es a la vez una alegría y una condena. La concesión desbloquea una auténtica cuenta atrás en la que además de hacer una película, deberás sortear mil obstáculos. Los compromisos que vienen asociados con una ayuda pública son de toda índole: contables, administrativos, temporales, financieros y creativos... No son pocos ni muy fáciles de cumplir, porque obedecen a las necesidades de los que te otorgan el fondo, y no a los que tú vas a tener a lo largo del proceso de producir.

Conocer la realidad de la producción debería ser un imperativo para estos gestores de ayudas o, por lo menos, deberían ser suficientemente flexibles como para modificar algunos planteamientos erróneos. No siempre se consigue.

El productor —en mi caso, productora— siempre debe aprender a caminar en tierra de nadie porque nunca se respeta su criterio. Mejor o peor, un productor debería saber qué proyectos podrían ser interesantes o tendrían potencial. Ese es el motivo por el que apuesta por uno u otro y le dedica su tiempo, su esfuerzo y sus recursos. Ese es parte de su trabajo. El día que desaparezcamos alguien notará que detrás de toda producción hay un director(a); sí, pero en la misma medida, y aportando su ADN, hay también un productor(a). En cualquier caso, su criterio debería tener peso, y no como hasta ahora, que el peso lo tienen, sobre todo, los aspectos creativos, despreciando claramente el trabajo que hacen los productores. En el mejor de los casos, el productor(a) es considerado un gestor que tiene todas las obligaciones y ningún derecho. Al día de hoy, quien decide qué se produce o no son las cadenas, quienes compran en función de lo que encaja mejor con su audiencia y las administraciones, porque son las que deciden qué contenido vale la pena producir. Lo demás se produce como si fuera “YouTube”, sin desmerecer —lo digo—, con medios precarios y presupuestos inexistentes, aportando todos, como si de una ONG se tratara, los recursos necesarios cuando estos faltan.

Nuestro cine está en peligro porque aquí no valoramos lo que hacemos y afuera ni siquiera les interesa. Tenemos que empezar a creernos que aquí podemos hacer bien las cosas, que tenemos creatividad y que el saber hacer no nos falta. Nos falta autoestima y defender lo nuestro. Nos dejamos llevar por cantos de sirena y creemos que todo lo de fuera es mejor, porque le otorgamos un valor que le negamos a lo nuestro, y estamos dejando perder toda una generación de cineastas que no van a poder nacer porque se lo están impidiendo entre todos.

Hace tiempo que pienso que, en vez de una empresa de producción, tengo es una ONG; es decir, me preocupo por conservar un ecosistema que necesita de empresas como la mía para que gestionen el talento, que al final es lo único que parece preocupar. Y sí, es importante que exista talento y que pueda alcanzar todo su potencial; pero, de la misma manera, se debería cuidar la empresa y a la persona (productora) que soporta la presión creativa, económica y fiscal de todo ese acto creativo que al final es una película. No existe esa sensibilidad y no son pocas las ocasiones en que las productoras se ven atrapadas en situaciones imposibles, atendiendo a la vez pagos, requerimientos administrativos, problemas fiscales, creativos... todos a la vez y sin piedad.

¿Qué sentido tiene una empresa que levanta proyectos millonarios, pero ni siquiera consigue unos mínimos para mantenerse? Absurdo, ¿verdad? Es la realidad de muchísimas productoras como la mía. Y mucho más, es un abuso del poder, de todos aquellos a los que ya les parece bien que existan personas esforzadas y “entusiastas”, como diría Zafra, que siguen dispuestos a seguir apostando por trabajar en un sector que tiene más de *hobby* que de profesión, en la que todo sale por “entusiasmo” y tozudez. Y cuando algo funciona o da dinero, poco tardan en aparecer quienes sí saben sacarle provecho. Para mí, el ejemplo paradigmático es el de Alice Guy, pionera del cine, la primera directora, productora y productora ejecutiva de la historia y de la que muy pocos saben. Hizo más de mil películas, apenas se conservan trescientas. Abrió camino y pienso que la dejaron hacer mientras les convenía a determinados intereses, sin reconocerle el mérito, silenciándola e, incluso, poniendo en duda su

autoría para relegarla a un injustificable olvido, porque, ¿hoy en día quién la recuerda?

No tiene sentido levantar producciones precarias en las que solo puedes ofrecer sueldos mínimos, encajando todo en unos presupuestos imposibles (porque no hay más recursos disponibles) y contando con el “entusiasmo” de todos como combustible. ¡¿Qué sentido tiene hacer algo así?! Pues la respuesta es: ninguno. Y, sin embargo, así se hace la mayoría de películas. ¿Por qué? ¡Buena pregunta! Porque si no, no se haría nada y quizá no debería hacerse.

Me considero productora, pero me revelo mucho ante esta situación, de la que supongo que todos los agentes implicados en el sector deberían conocer y que se perpetúa con el beneplácito de las administraciones, de las cadenas de televisión y de las plataformas... El contexto actual, de hecho, favorece que algunas productoras asociadas a cadenas y plataformas tengan una gran cantidad de encargos y que puedan crecer exponencialmente, mientras que otras deben luchar contra un sistema que pretende eliminarlas del juego, porque es mucho mejor tener pocas productoras que sean muy grandes en lugar de tener muchas que sean pequeñas.

Con todo, yo creo que lo que de verdad produce valor y puede asegurar una cinematografía sana y diversa es contar con la posibilidad de tener, precisamente, esa libertad de creación que supone la existencia de muchas productoras trabajando y enriqueciendo con su visión proyectos de todo tipo, y no solo aquellos que industrialmente son necesarios. El cine es una industria, o al menos lo intenta, pero también tiene mucho de arte o de artesanía.

Una de las cosas que he aprendido a sobrellevar con los años es el fracaso y las negativas. Son muchas, muy variadas y en todas ellas pierdes algo, ese algo asociado a un proyecto para ti muy querido que finalmente debes dejar marchar porque es imposible que tú consigas levantarlo. No importan las horas dedicadas ni los esfuerzos. A veces no es el momento y no hay manera de lograrlo. Es en estos momentos cuando piensas que deberías cambiarte de sector y abandonar, pero sigues adelante

sobreponiéndote y tratando de poner tu ilusión y energía en nuevos proyectos. Gestionar tanto fracaso es terriblemente difícil. Empiezas a dudar de tu criterio y se abre bajo tus pies el abismo de la inseguridad. Yo me resisto y sé que lo que hago lo hago bien, muy bien, y sé también que tengo criterio, pero muchas veces no me siento capaz de luchar contra todos los elementos.

Los contenidos que me gustaría producir son aquellos que no siempre encuentro disponibles. No pretendo que encasillen el cine de “mujeres” como algo que es solo para ellas, dando erróneamente a entender que el CINE (así, con mayúsculas), es el que hacen los hombres con un amplio espectro, mientras que el de las mujeres no es más que un nicho interesante por conquistar. Yo reivindico lo femenino, pero, aunque crea que hay un cine de mujeres, no hay género en el cine. El cine es cine, pero las mujeres no siempre hemos podido explicar nuestras historias, las que queremos ver y producir. Aunque existe cierta voluntad de paridad, siguen siendo los hombres quienes tienen el poder de dar luz verde a los proyectos que luego se convertirán en películas, series y programas. Nosotras somos una parte muy considerable de la audiencia y, sin embargo, se nos castiga acomodándonos a lo que otros piensan que vamos a querer ver. Hacen falta más mujeres en los lugares clave de decisión; de lo contrario, les seguimos dando a ellos el poder de decidir sobre lo que nos tiene que gustar y sobre lo que podemos o no ver.

Al final del lento proceso de producción de una película, cuando cabría pensar que nuestro trabajo ha finalizado, es cuando empieza una nueva etapa absolutamente determinante. Producir una buena película, por muy bien que esté, no es en absoluto suficiente si no logramos llegar a la audiencia. La fase de promoción y distribución es delicada, requiere atención y nos aleja nuevamente de todos los otros proyectos que podemos tener en cartera, porque, como ya he dicho, nuestra estructura empresarial es mínima.

La distribución y promoción es una fase que podrías dejar en las diligentes manos de distribuidores y agentes de ventas internacionales. Sin embargo, mi experiencia es que no es del todo una buena idea y debes seguir al pie del cañón, acompañando y

sin poder dejar aún de la mano a tu producción para que haga su vida sin tu supervisión. Este es el motivo por el que todas mis producciones siguen requiriendo de mi tiempo y dedicación mucho más allá de la consabida fase de producción. Siempre surgirá algo, un pase, una presentación, una venta... en fin. El trabajo de una productora no se termina nunca, si no quieres que tus producciones se queden en un cajón y nunca más se vean.

Llegar a la audiencia es esencial porque de no hacerlo todos los desvelos por encontrar buenas historias, rodarlas con destreza y acabarlas de manera diligente en realidad no sirven de nada. Generar nuestras audiencias debería ser un imperativo y un compromiso institucional, pero también del propio sector. Yo produzco en idioma catalán y tengo muchas dificultades para llegar a mi público, que existe y responde muy bien, pero debe encontrarnos y saber que existimos. Necesitamos la complicidad de los festivales, de las salas y de todos los agentes implicados. Conseguirlo no es tarea fácil, con tanta oferta. Todos convivimos en un ecosistema polarizado en el que las propuestas de los creadores son o muy grandes, con muchos recursos, o muy muy pequeñas, casi sin presupuesto. En este marco, destacar, o siquiera hacerte visible, es a veces imposible. Nuestra audiencia debe sentir que producimos para ella. Ese es nuestro reto como productores: que no se sientan ignorados y que cuando acudan a las salas a ver lo que les proponemos se queden con ganas de más. Con eso conseguiríamos fortalecer la taquilla y, por ende, la industria.

Como yo lo veo, la tarea de producir es una de las piezas claves de la cadena de valor del cine. Genera puestos de trabajo, impulsa el sector y contribuye a la expresión cultural, al patrimonio y a la promoción exterior. Definiría la producción como un camino de vida, solitario, vocacional, necesario, sacrificado, invisible y, sin embargo, algo por lo que vale la pena luchar.

BARCELONA, 1.º DE OCTUBRE DE 2023