



EL PROYECTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA PRODUCCIÓN

“Si no sabe dónde ir lo más probable es que termine en otra parte”.

David P. Campbell¹

En esta simple frase se encierra una de las verdades más grandes de la gestión de iniciativas de cualquier tipo y, por supuesto, de la gestión de iniciativas artísticas y culturales. ¿Cuántas veces no hemos acometido una empresa sin saber exactamente qué queremos lograr, hacia dónde llevaremos nuestros pasos, cómo lo haremos, con qué medios la concretaremos, cuándo la completaremos? Motivados por un impulso irrefrenable hacia la acción, movidos por la pasión por nuestro oficio e impulsados por una suerte de inercia hacia el activismo, iniciamos una producción sin tener claro más que algunos datos más o menos ciertos y básicos, pero no la totalidad de la visión hacia la meta final que tenemos que alcanzar.

En efecto, saber hacia dónde hay que ir, lo más precisamente posible, es una condición que hoy se hace ineludible a la hora de emprender cualquier iniciativa artística o cultural, en general.

La misión de los productores escénicos y de eventos culturales es materializar ideas –como todo productor que se precie de tal–, pero ya va quedando bastante claro que para producir estas ideas hay que contar con un método sistemático que asegure la optimización del uso

¹ David Campbell, psicólogo, es autor de un verdadero *best seller* en los Estados Unidos: *If You Don't Know Where You're Going, You'll Probably End Up Somewhere Else: Finding a Career and Getting a Life*.

de los recursos que se han puesto a nuestra disposición. Este método es la gestión de proyectos. “El problema no es la falta de ideas, sino la falta de un método estructurado para llevarlas a cabo” (Brojt, 2005, p. 127). En definitiva, no se pueden producir ideas, sino que se pueden producir proyectos.

Obviamente, todo proyecto necesita de una idea primigenia que lo ilumine y lo impulse, pero esta no basta *per se* para que sea directamente materializada. Se requiere un trabajo de racionalización previo que asegure transitar el camino de la producción, de la materialización, abordando fase por fase, aspecto por aspecto, con orden y con control para obtener el mejor resultado posible.

Debemos reconocer que en nuestro medio, en la mayoría de los casos, las producciones que enfrentamos están financiadas con recursos que no nos pertenecen. Fondos concursables, subvenciones, donativos de personas y organizaciones, fondos de las empresas, esponsorización o auspicios (equivalente a patrocinios, como se denominan en otras latitudes) serán, las más de las veces, las fuentes de financiamiento que se utilizarán a la hora de producir espectáculos y eventos en los que nos veremos involucrados como productores. En este contexto, somos intermediarios, administradores de recursos ajenos –públicos y privados– que se han puesto a nuestra disposición no para despilfarrarlos y malgastarlos sino para hacer el mejor uso de ellos y obtener, con su menor consumo posible, el mejor resultado. Aquel resultado que nos satisfaga a nosotros como también a quien ha confiado en nosotros la administración de esos medios y a las audiencias a las cuales está destinada nuestra labor.

Una planificación deficiente, por ignorancia o por negligencia, muchas veces realizada sólo para cumplir un protocolo de postulación a fondos, no hará otra cosa que llevarnos por caminos equivocados y conducirnos al mal uso de estos recursos puesto que deberemos enfrentar innumerables imprevistos que irán consumiendo los mismos, cuando

no nuestras energías y aun las de los otros integrantes del colectivo. Un plan completo y detallado hará que los imprevistos sean eso, imprevistos, y no olvidos que pudieron efectivamente preverse y solucionarse por anticipado. Es una máxima conocida que fallar en planificar es planificar para fallar.

Nadie pone en duda que ciertos profesionales, como arquitectos e ingenieros, entre otros, no podemos realizar adecuadamente nuestro trabajo sino a través del desarrollo de proyectos. Nadie, o casi nadie, cuestiona el tiempo y los recursos que debemos invertir estos profesionales en la formulación de proyectos detallados antes de proceder a la implementación, construcción o “producción” de los mismos. Hoy por hoy, esa misma condición previa, la de contar con un proyecto detallado antes de acometer la materialización, es la que se hace imprescindible para tantas profesiones en campos tan diversos como la medicina, la agronomía o la sociología y que incluyen, por cierto, a la producción escénica y de eventos culturales.

Pero un proyecto no es, como todavía muchos creen, el formulario que se completa para postular a fondos o a subvenciones; ¡nada más alejado de eso! Si bien es cierto que la implementación de fondos concursables para apoyar parcial o completamente el financiamiento de proyectos artísticos y culturales ha significado en muchos países iberoamericanos una gran ayuda para la materialización de innumerables y magníficas iniciativas –no hay duda en ello–, no es menos cierto que estos mismos procedimientos no han contribuido a desarrollar todavía, suficientemente, una verdadera cultura del proyecto entre la mayoría de los diversos actores culturales y se ha instalado una falsa cultura, la del “formularismo”, que ha hecho confundir, en muchos casos, un formulario con un proyecto.

Para completar adecuadamente un formulario de postulación a recursos, se debe haber desarrollado primero un proyecto, cabalmente, detalladamente, *in extenso*. De este proyecto se podrán extraer luego los

datos que nos piden para llenar el formulario. Así de simple y así de complejo.

En la cadena que sigue la planificación, principalmente en la esfera institucional, el proyecto constituye el acercamiento táctico (orden en las cosas) que permite la materialización de programas (dimensión estratégica) que responden a su vez a políticas en un determinado ámbito. Pero el “átomo” que da vida a un proyecto en su mayor grado de desagregación que se pueda imaginar es la actividad. Es decir, un proyecto no es otra cosa que un conjunto de actividades que permitirán materializar una idea. Pero, claro, estas deberán cumplir algunas condiciones, que veremos más adelante.

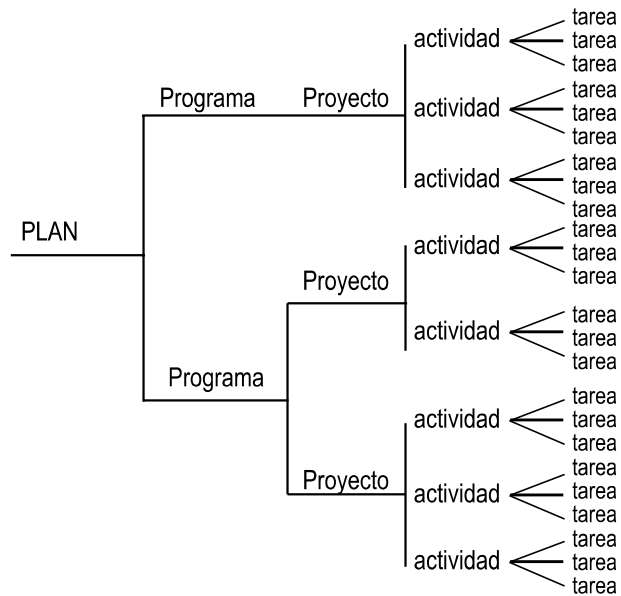


Fig. 1. Cadena de planificación. Tomado y adaptado de Ander-Egg y Aguilar, 2005.

Ahora bien, todavía podemos seguir descomponiendo aún más los elementos básicos de un proyecto –las actividades– y es que estas, al fin y al cabo, se componen de tareas muy simples. Veamos un ejemplo: plan de extensión; programa de especialización docente; proyecto de curso sobre producción; actividad (una de tantas); convocatoria; tarea: despacho de comunicaciones vía e-mail.

Para ponernos de acuerdo sobre qué es exactamente y qué debemos entender por un proyecto, recurrimos a algunas definiciones que tengo por muy pertinentes. Este recurso me parece particularmente útil en un escenario regional multicultural muy vasto como el ámbito iberoamericano, donde aun contando con un tronco lingüístico común, como el castellano, los localismos pueden impedir una correcta comunicación entre pares que trabajan en latitudes distintas. Esta realidad es cada vez más común.

- *Proyecto:*

(Del lat. proiectus).

... 5. m. Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva. (RAE)

La 5ª acepción que nos entrega la definición de la RAE² nos da una clara idea de lo que debemos entender como proyecto en cuanto “prueba” de algo “antes de darle forma definitiva”. En efecto, si hay algo que debiera resultarnos útil es que podamos hacer un esquema a modo de prueba de una iniciativa antes que debamos comenzar a invertir recursos en su materialización. Y entre estos recursos, los recursos humanos y entre ellos el productor o productora en cuyos hombros recae toda la responsabilidad del producto que es el único objetivo de un proceso de producción como los que tantas veces encabezamos. Probar en algunas hojas de papel o en un computador, computadora u ordenador,

² www.rae.es

resolver por anticipado, hacer un esquema o plan antes de darle forma definitiva es, ha sido y seguirá siendo la mejor forma de asumir con plena responsabilidad y no menos compromiso ético la tarea de materializar ideas propias con recursos ajenos.

- *Proyecto:*

... plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo... (ILPES, 1999, p. 47).

Esta definición nos aporta el concepto de “prospección”, es decir, confirma la idea de anticipación, de exploración y predicción del futuro que nos propone la definición de la RAE.

- *Proyecto:*

... ordenación de un conjunto de actividades que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado (Ander-Egg y Aguilar, 2005, p. 18).

A las ideas anteriores de plan –método sistemático (RAE)–, prueba anticipada y prospección (ILPES), esta definición, por una parte, aclara que un proyecto es un conjunto de actividades, ya señalado anteriormente; indica que en él se combinan recursos, esto es que en la producción de ese conjunto de actividades se utilizarán y consumirán recursos –medios– y que las mismas persiguen objetivos o resultados “determinados”, o mejor, predeterminados.

Claramente, estamos frente a una definición de una herramienta que, bien utilizada, nos permitirá adelantar la táctica que se utilizará para materializar una idea, proceso que, invariablemente, consumirá recursos.

- *Proyecto:*

una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas, con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dados (Barona, 1997, p. 35).

En esta definición encontramos otras dos dimensiones interesantes de un proyecto. Y es que aquí se refiere un ambiente sistémico, esto es, que las actividades que componen el proyecto están “interrelacionadas”. Pero aparte de estar todas relacionadas entre sí, yo diría mejor, son interdependientes. Y esto hace un poco más complejo el problema, porque no es tan simple planificar, adelantar, un proceso lineal como un proceso sistémico, caracterizado por el paralelismo, la simultaneidad, entre las actividades y su interdependencia.

Bien sabemos que lo que le pase o le deje de pasar a algún componente en un sistema afectará a toda la entidad en su conjunto. Recordemos, simplemente, los efectos que han causado en alguna producción que nos haya tocado realizar en la que se enfermó un intérprete, se demoró la realización del vestuario o se cometió un “error de imprenta”.

Por otra parte, aparece el concepto de “límites” o condiciones, referidos al presupuesto y un plazo dados. Efectivamente, proyectar es considerar en la planificación de actividades que se tienen condiciones, limitaciones a la acción y que estas corresponden, principalmente, a restricciones presupuestarias y de plazos. Obviamente, trabajar con el apoyo de este método es bien distinto a hacer las cosas a toda costa (o coste, como se dice en España) y entregar el producto cuando esté terminado. Querámoslo o no, somos partícipes y proveedores de un mercado cultural en el cual no da lo mismo, o no debiera darlo, cuando pongamos a disposición del público un determinado producto artístico.

- *Proyecto:*

una secuencia ordenada de decisiones sobre tareas y recursos, encaminada a lograr unos objetivos en unas determinadas condiciones (Roselló, 2004, p. 23).

Finalmente, una definición que, en lo personal, me satisface plenamente. Y es que esta plantea que el proyecto es una “secuencia de decisiones”, confiriéndole al mismo una dimensión creativa muy interesante, porque nadie podrá negar que tomar decisiones es crear y nada más cercano, y representativo, a la libertad que poder tomar decisiones libremente.

Lo anterior es particularmente importante para desmitificar una idea, arraigada en ciertos sectores del ámbito artístico particularmente, que impugna la planificación y el proyecto por su potencial de coartar, de condicionar el proceso creativo. Si así fuera no se podría considerar un acto creativo el que realizamos arquitectos o ingenieros cuando proyectamos antes de ver materializadas nuestras obras. Esas decisiones que se toman en una “secuencia ordenada”, constituyen un acto eminentemente creativo, independiente de la obra que podrá verse materializada, guiada por ese proyecto, y a veces no. El orden, el plan, la anticipación no son contrarios a la creación, sino todo lo contrario, la potencian y la facilitan.

Podríamos convenir entonces que un proyecto es un conjunto estructurado de decisiones sobre acciones a ejecutar, recursos a utilizar y plazos a cumplir para la obtención de determinados objetivos específicos en condiciones dadas.

Quienes trabajamos permanentemente en el ámbito de los proyectos sabemos, comprobadamente, que si no se proyecta adecuadamente, el proceso de la materialización, de producción, nos obligará a estar permanentemente respondiendo a situaciones no previstas, más allá de los verdaderos imprevistos, limitando nuestra capacidad de atender otras iniciativas o requerimientos y copando todo nuestro tiempo y energías en

la solución del día a día, de lo urgente y de lo emergente, desatendiendo, muchas veces, lo verdaderamente importante.

ATRIBUTOS DE LOS PROYECTOS

No todas las iniciativas que emprendemos, no todas las actividades que realizamos requieren un proyecto previo. Mucha de la producción que desarrollamos corresponde a rutina, reiteración más o menos parecida de procesos que hemos realizado anteriormente. Obviamente, la rutina no requiere de un proyecto para poner a prueba, anticipadamente, su eficiencia y eficacia.

Cuando se reúnen los atributos que señalamos a continuación, estaremos en presencia de una iniciativa que sí requerirá, invariablemente, la conceptualización y la formulación de un proyecto.

En primer lugar, un proyecto corresponde a una iniciativa que tiene objetivos precisos y claramente formulados. Téngase presente que se separan dos aspectos: la precisión de los objetivos de la claridad de la formulación. Y es que, en realidad, no basta con precisar los resultados que se quiere obtener, los logros que se pretende alcanzar, sino que, además, se deberá hacer un esfuerzo especial para transmitir esas decisiones, formularlas claramente, de manera de asegurar su completa y cabal asimilación por parte de colectivo de trabajo.

Por otra parte, un proyecto es la herramienta para abordar la materialización de una iniciativa que se plantea como inusual, única, extraordinaria. Lo dicho: no se plantea un proyecto para administrar la rutina. Tal vez uno de los mayores potenciales que tiene el proyecto es que permite imaginarse el futuro a partir de poca experiencia o escasos datos previos. Recordemos que es anticipación, imaginación, creación al fin y al cabo.

Finalmente, el proyecto es una herramienta insustituible para enfrentar la planificación —o el planeamiento— de iniciativas de relativa complejidad operacional. Si bien las tareas constitutivas más simples a las

que puede reducirse cualquier iniciativa son del tipo acarrear, clavar, coser, perforar, pintar, ensayar, hay iniciativas que se plantean con una cantidad considerable de acciones simples y no tanto, condiciones de restricción de recursos, entre ellos el tiempo, que las hacen complejas. Efectivamente, cuanto más compleja se presente la operación de la empresa a abordar, más necesaria se hace la conceptualización y la formulación del proyecto. Desde mi perspectiva, la complejidad de un proyecto no radica en la escasez de dinero o tiempo para realizarlo, sino, precisamente, en las operaciones que se deberán realizar.

CONDICIONES QUE DETERMINAN LOS PROYECTOS

Un proyecto es una iniciativa que se da en ciertas condiciones precisas. Las definiciones que hemos revisado antes las mencionan. Estas son: propósitos, costo, plazo, calidad y expectativas.

En primer lugar, un proyecto se aborda porque se tiene un propósito, un objetivo, si no ¿para qué? El objetivo orienta y define la acción. Ya lo hemos señalado: objetivos precisos y claramente formulados.

Por otro lado, un proyecto debe realizarse dentro de un plazo definido. O sea, no se aborda un proyecto para concluirlo “cuando se pueda”. Pero esta condición no se refiere solamente al plazo final, a la fecha del estreno, por ejemplo, de la función, del evento, sino también a los plazos intermedios que asegurarán que se pueda cumplir la iniciativa en un período total predeterminado con esfuerzos y uso de recursos razonables.

Los proyectos deben realizarse en el marco de un presupuesto preestablecido, no superando, al menos con mucho, los costos calculados. Atención: los costos hay que calcularlos antes de iniciar la producción; no sirve de nada reunir comprobantes, cuando se los encuentra por algún lado, sacar cuentas y determinar cuánto costó la producción, sólo al final. Se aplica a esto lo mismo que hemos señalado para los plazos, es decir,

hay que poner atención tanto al cumplimiento del costo total como a los costos parciales.

En estrecha relación con el propósito, otra condición que determina a los proyectos es el estándar de calidad que se define para el producto que se busca. Se trata de establecer *a priori* las características que singularizarán y conferirán valor y, en lo posible, harán un producto de excelencia, al fruto de nuestra producción. Tema complejo: ¿compartimos todos los mismos estándares de calidad? Trataremos de ir respondiendo a esta pregunta en el desarrollo de este texto.

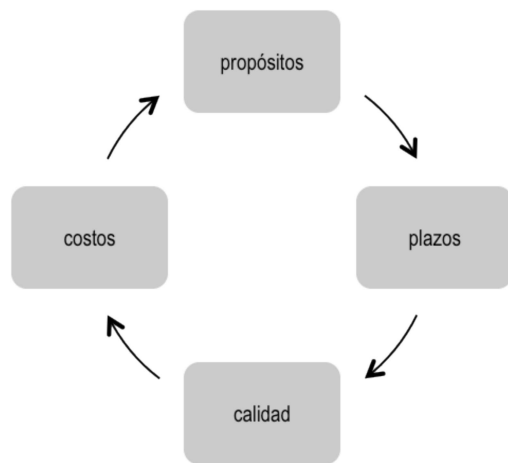


Fig. 2. Factores condicionantes de un proyecto. Elaboración propia.

Finalmente, propósito, calidad, costos y plazos se deben encuadrar en una determinada expectativa, la que se forma el productor, el colectivo, la organización o la empresa respecto del proyecto y la que pueden llegar a formarse nuestros públicos. Cumplir esas expectativas será una misión fundamental del responsable del proyecto.