



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**DESARROLLO DE UN PLAN DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS (PEP) DE
UNA OBRA DE TEATRO PARA EL GRUPO DE TEATRO UCAB**

Presentado por:
Alvarez Veitia, Jonofre Oscar
Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Calatrava Piñerúa, Carlos Fernando

Caracas, abril de 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**DESARROLLO DE UN PLAN DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS (PEP) DE
UNA OBRA DE TEATRO PARA EL GRUPO DE TEATRO UCAB**

Presentado por:
Alvarez Veitia, Jonofre Oscar
Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Calatrava Piñerúa, Carlos Fernando

Caracas, abril de 2015

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Jonofre Oscar Alvarez Veitia, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “*Desarrollo de un Plan de Ejecución de Proyectos (PEP) de una obra de teatro para el grupo de Teatro UCAB*”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 30 días del mes de abril de 2015

Carlos Fernando Calatrava Piñerúa

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo de investigación a mi mamá y a mi papá, por ser las personas que me enseñaron a tener coraje, valentía, inteligencia y los valores necesarios para generar cambios positivos en el entorno y en las personas que me rodean.

A mi hermano por ser el compañero de un viaje de batallas que hemos tenido que luchar juntos para lograr un mejor futuro y mantener los apellidos Alvarez Veitia en alto.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer a mi tutor Carlos Calatrava por ser la persona que me guió durante este camino de descubrimiento de la metodología y la planificación.

Además agradecer a todas las personas del Teatro UCAB y Agoteatro por todo el apoyo brindado durante este proceso, en especial a Jorge Patiño, Virginia Aponte, Nicolás Barreto e Iraís Souto.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**Título: DESARROLLO DE UN PLAN DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS
(PEP) PARA UNA OBRA DE TEATRO PARA EL GRUPO DE TEATRO UCAB**

Autor: Jonofre Oscar Alvarez Veitia

Asesor: Carlos Fernando Calatrava Piñerúa

Año: 2015

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) se fundamenta en el desarrollo de un Plan de Ejecución de Proyectos (PEP) enmarcado en las prácticas de la Gerencia de Proyectos, a partir de la sistematización del proceso que debe tener el desarrollo de una obra de teatro. Al diagnosticar necesidades presentes en diversas compañías de teatro, se llegó a la conclusión de que el teatro necesita planificación, reconocer lo que se va a desarrollar durante la obra para que llegue a buen puerto, es por esto que se plantea el desarrollo de dicho plan, a través de la evaluación de las compañías Teatro UCAB y Agoteatro. Para ello se desarrolló una investigación de enfoque cualitativo, debido al campo cultural en el que se encuentra dicho proyecto, que por más que sea de la gerencia de proyecto, su centro está en las artes y el desarrollo de un proceso que le es propio. Esta investigación se ancla en el paradigma post-positivista con un enfoque hermenéutico, lo que implica la interpretación a profundidad de la información recolectada, a través de un diseño documental – de campo, que incluyó una revisión documental y entrevistas con ciertos involucrados. Con este proyecto se espera contribuir en la sistematización del proceso de una obra de teatro, que va a más allá del montaje, ensayos y presentación.

Palabras claves: Gerencia de Proyectos, teatro, plan de ejecución, hermenéutica, post positivismo, enfoque cualitativo.

Línea de trabajo: Definición y desarrollo de proyectos.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CRBV	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
EDT	Estructura Desagregada de Trabajo
LAMDA	London Academy of Music and Dramatic Art (Academia de Música y Arte Dramático de Londres)
LOC	Ley Orgánica de Cultura
LOE	Ley Orgánica de Educación
LOSDE	Ley Orgánica Sobre el Derecho de Autor
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PEP	Plan de Ejecución de Proyectos
PMI	Project Management Institute
RAE	Real Academia Española
RCTV	Radio Caracas Televisión
SAPI	Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual
TEG	Trabajo Especial de Grado
TUCAB	Teatro de la Universidad Católica Andrés Bello
UCAB	Universidad Católica Andrés Bello

INDICE

	Pág.
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento y delimitación del problema	4
1.1. Interrogantes de la investigación	7
1.2. Objetivos de la investigación	8
1.3. Importancia y justificación de la investigación	8
1.4. Alcance	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	11
2.2. Bases Teóricas	16
Proyecto	16
2.3. Áreas del conocimiento de la gerencia de proyecto	20
2.4. Gestión del alcance del proyecto	21
2.5. Gestión del tiempo del proyecto	24
2.6. Gestión de los costes del proyecto	27
2.7. Gestión de la calidad del proyecto	29
2.8. Gestión de los recursos humanos del proyecto	30
2.9. Gestión de los riesgos del proyecto	33
2.10. Plan de ejecución de proyectos	36
2.10.1. Procesos del montaje de una obra de teatro	37
2.10.2. Escogencia de la obra de teatro	37
2.10.3. Casting	39
2.10.4. Diseño de elementos	39
2.10.5. Diseño de escenografía	39
2.10.6. Diseño de la iluminación	42
2.10.7. Diseño de la utilería	42
2.10.8. Diseño del vestuario y maquillaje	43

2.10.9. Proceso de ensayos	44
2.11. Procesos de la gerencia de proyectos	46
Bases Legales	47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo de Investigación	51
3.2. Diseño de la Investigación	52
3.3. Nivel de la Investigación	53
3.4. Unidad de Análisis	53
3.5. Informantes Claves	53
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	54
3.7. Confiabilidad y Validez	56
3.8. Fases de la Investigación	56
3.9. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)	58
Cronograma	59
3.10. Recursos	60
3.11. Operacionalización de Objetivos	61
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE EJECUCIÓN DE PROYECTO (PEP) OBRA DE TEATRO “EL GENERALITO” DE JORGE DÍAZ	
4.1. Plan de la Gestión del Alcance	
4.2. Plan de la Gestión del Tiempo	106
4.3. Plan de Gestión de los Riesgos	119
4.4. Plan de Gestión de la Calidad	133
4.5. Plan de la Gestión de Costo	137
4.6. Plan de Gestión de Recursos Humanos	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
	161

INDICE DE FIGURAS

1. Diagrama de Ishikawa de la cancelación de una obra de teatro	6
2. Descripción general de la Gestión del Alcance del Proyecto	23
3. Diagrama general de la Gestión del Tiempo del Proyecto	26
4. Descripción General de la Gestión de los Costes del Proyecto	28
5. Descripción General de la Gestión de la Calidad del Proyecto	30
6. Descripción General de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	32
7. Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto	34
8. Matriz de Probabilidad e Impacto	36
9. Plano del Foro Abierto del LAMDA	40
10. Plano del Foro Convencional con Proscenio del LAMDA	41
11. Plano del Teatro Circular del LAMDA	41
12. Procesos de una obra de teatro	46
13. Estructura desagregada de trabajo	58
14. Esquema del proceso de estructuración	100
15. Ciclo de vida del Plan de Ejecución de una obra de teatro para el grupo de Teatro UCAB.	104
16. Estructura Desagregada de Trabajo de la obra de teatro “El Generalito”	109
17. Organigrama de la obra de teatro “El Generalito”.	114
18. Organigrama Completo de la Ejecución de la Obra de Teatro “EL Generalito”	145

INDICE DE TABLAS

1. Descripción de las Bases Legales del Proyecto	48
2. Desglose de actividades en un diagrama de Gantt del proyecto	59
3. Desglose de recursos	60
4. Operaciones de los objetivos	61
5. Cronograma de actividades con Diagrama de Gantt del proyecto obra de teatro “El Generalito”.	121
6. Recurso Humano asignado por Macro Actividad	127
7. Entregables por fases.	128
8. Matriz de contacto de los miembros del proyecto.	129
9. Identificación y análisis de los riesgos de la ejecución de la obra “El Generalito”.	134
10. Plan de gestión de los riesgos – acciones por tipo de riesgo.	135
11. Registro de sesiones de lectura.	138
12. Presupuesto de vestuario y utilería por personaje de la obra de teatro.	142
13. Presupuesto de la escenografía de la obra de teatro.	143

INTRODUCCIÓN

El teatro ha permanecido con el ser humano durante gran parte de su existencia, funcionando para enseñar, entretener, hasta para derrocar reyes en la edad media, es por esto que sigue siendo un punto de lanza en lo que a opinar se refiere, pero nadie se ha atrevido a darle una estructura, a darle forma organizacional para que resulte aun más efectivo de lo que ha sido. Está regido por libertades que una organización no se puede permitir y que en ciertos momentos generan fallos significativos, que pueden afectar el rendimiento del mismo.

Planificación y teatro, parecen dos palabras disociadas en este planeta, pero lo seguro es que toda organización, en especial una compañía de teatro, debe tener un plan para saber cómo se deben ejecutar cada una de las actividades a desarrollar durante un proyecto, y de esta forma lograr las metas planteadas, que en este caso es una obra de teatro con total calidad, desde el punto de vista escenográfico y actoral.

En este sentido, con el presente Trabajo Especial de Grado (TEG) se espera el desarrollo de un documento enfocado en la ejecución y gestión de una obra de teatro, en el cual se establezca el alcance, objetivos, restricciones, premisas, roles y responsabilidades, así como las políticas, controles y procedimientos que esta necesitó, con el propósito de lograr que el proceso de una obra de teatro, se lleve a cabo de manera exitosa en términos de tiempo, calidad, costo y satisfacción del cliente.

Esta investigación parte de las necesidades de los involucrados en el proceso teatral, quienes precisan sus inquietudes que el mundo de teatro presenta a la hora de planificar y desarrollar una obra, y de esta forma son la parte más importante de la misma, permitiendo llamarla la Fase de Evaluación de los

Involucrados, para así dar paso a la Fase de Planificación, partiendo precisamente de que es lo que los stakeholders desean o necesitan, y de esta forma generar el principal insumo de la Fase de Ejecución y servir de complemento en las Fases de Control y Cierre.

De esta forma, el Plan de Ejecución del Proyecto de una obra de teatro, se asume como objeto asociado a un plan, ya que el grupo de teatro que desee sistematizar su proceso de desarrollo. Para que la misma genere lo planteado por el grupo de teatro que lo aplique, así como en este plan se trabaja con el grupo de teatro de la Universidad Católica Andrés Bello y el grupo de teatro profesional Agoteatro, quienes representan los egresados del grupo de teatro UCAB, y es de esta forma, como el plan de ejecución parte de la particularidad y representa la cultura que se desarrolla dentro de ambos grupos antes mencionados, cada grupo debe considerar su propia particularidad a la hora de ejecutarlo.

En este sentido, este Trabajo Especial de Grado (TEG) toma como determinación de su problema de investigación, la siguiente pregunta ¿es posible estructurar en un plan todas las actividades a desarrollar durante una obra de teatro? A partir de tal consideración, metodológicamente el abordaje realizado fue totalmente de campo, ya que se consultó con todos aquellos informantes claves, para conocer las necesidades que estos presentaban a la hora de planificar una obra de teatro.

Liados los elementos metodológicos y referenciales presentados, este trabajo está organizado de la siguiente forma, el Capítulo I, El Problema, donde presenta toda la información concerniente a la necesidad que lleva a desarrollar este TEG, a partir de datos técnicos; que son desarrollados en el Capítulo II, denominado Marco Teórico, a través de información de suma importancia, tanto para la Gerencia de Proyectos, como para el Teatro, lo que permite ensamblar ambas temáticas, para de esta forma conocer las bases de dicho proyecto; el Capítulo III (Marco Metodológico), funciona para entender el proceso que hay que seguir

para realizar la investigación necesaria que permite complementar la información teórica y de esta manera poder desarrollar de manera extraordinaria dicho proyecto, el Capítulo IV, presenta la propuesta elaborada del Plan de Ejecución de una obra de teatro, donde se refleja toda la información obtenida gracias a la observación, experiencia e impresiones obtenidas de los informantes claves.

Este presente trabajo de investigación se llevó a cabo, gracias a los conocimientos previos adquiridos por el autor del mismo, además de teorías planteadas, en el campo de la Gerencia de Proyectos, por el PMI (2013) en su Guía para la Dirección de Proyectos del Conocimiento, o como frecuentemente se conoce PMBOK por sus siglas en inglés, esta información es complementada con la teoría planteada en el libro de Palacios (2009), “Gerencia de Proyectos: un enfoque latino”, a su vez en el campo del teatro, la información extraída del libro de Wagner (1959) “Teoría y Técnica Teatral”, que a pesar de ser de hace unas décadas atrás, sigue en total vigencia en la aplicación y estructuración de una obra de teatro; y quien aporta información relevante para la metodología de la investigación, Martínez (2010) con Nuevos Paradigmas en la Investigación y Ciencia, y Arte en la Metodología Cualitativa del año 2013.

Las conclusiones aquí presentadas esperan contribuir en el proceso de planificación y gestión de una dinámica particular de las artes, procesos centrales debido a que encuentran plasmadas las necesidades que presentaron los informantes claves y que fueron de relevancia para la redacción y estructuración del Plan de Ejecución de Proyectos planteados en este TEG.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

En el presente capítulo, se reflejan todas las interrogantes y la necesidades encontradas durante un tiempo de estudio sobre el teatro, lo que lleva al inicio de un descubrimiento esencial, lo que generó el presente TEG y que a través del mismo se pretenden responder todas las interrogantes y aclarar aquellas dudas en cuanto a la relación que puede existir entre el arte y la estructuración de la misma:

Planteamiento y Delimitación del Problema

El teatro es parte importante de la sociedad, desde su creación en Grecia, según los historiadores, por allá por los años 550 al 220 a.C., ha formado parte de la generación de conciencia, cultura, y hasta de educación, donde podemos ver a Sófocles utilizándola para la expresión del sufrimiento, permitiendo el aprendizaje de los seres humanos para afrontar dichas situaciones.

Según Wagner (1959), muchos han sido los esfuerzos para que el teatro sea parte importante de la cultura mundial, desde Sófocles, Eurípides, pasando por William Shakespeare, hasta llegar a los autores que actualmente hacen vida en el teatro mundial.

El actor, o a las personas que pertenecen al mundo del teatro, los llaman por apodos o sobrenombres, o como le dicen en Japón “Yagô”, bohemios, intensos, mal intensos, entre otros; que han generado en la cultura mundial, en específico la venezolana, un cierto rechazo a los generadores de teatro.

Estos apodos no están lejanos al real comportamiento de una persona que participa en el mundo del teatro, bien sea escritor, actor, director, entre otros. Ese verdadero comportamiento, ha ocasionado que la gran mayoría de las veces se

actúe de una manera descuidada en la generación o planificación de una obra de teatro, “no se preocupen que al final todo saldrá”, “en el teatro todo sucede”, y hasta creer en fantasmas y no vestirse de amarillo en las tablas para que la obra salga bien, son pensamientos comunes en el mundo del teatro, según comentan directores de ciertas compañías, como Nicolás Barreto (Teatro UCAB).

Pero, ¿qué pasa con esas obras de teatro cuya ejecución no funcionó?, ¿fue culpa de algún fantasma?, la respuesta es muy sencilla, NO. La muestra de esto la podemos obtener de las obras de teatro “Flores de Papel” y “Tras Una Puerta Cerrada” ambas del escritor de origen chileno Egon Wolff, presentadas por el grupo de teatro profesional Agoteatro, bajo la dirección general de la Lic. Virginia Aponte, las cuales, aproximadamente, unas 30 personas asistieron a las funciones de las mismas, que fueron presentadas durante unas tres semanas y también una función de cada una de las obras tuvo que ser cancelada por falta de público, según nos pudo informar la Lic. En Comunicación Social Raquel Cartaya, y para sazonar más la propuesta, cercano al tiempo de presentación, estaban atareados con temas de escenografía y no recuperaron el dinero invertido en las mismas. ¿Qué le faltó a estas obras y al mismo grupo que no generó impacto en la sociedad?

La respuesta es muy clara, al teatro le falta, lo que grandes empresas tienen para lograr el éxito, y es una alta y detallada planificación, esto lo podemos evidenciar en el siguiente diagrama de Ishikawa, o mejor conocido como Diagrama Causa – Efecto, que permite identificar la causa raíz de un efecto o consecuencia generada en un proyecto; en el caso de las obras de teatro antes mencionadas, se puede observar, que la causa principal (encerrada en un óvalo), es la planificación, precisamente porque la misma es la que permite que las otras actividades se den con normalidad (ver figura 1).

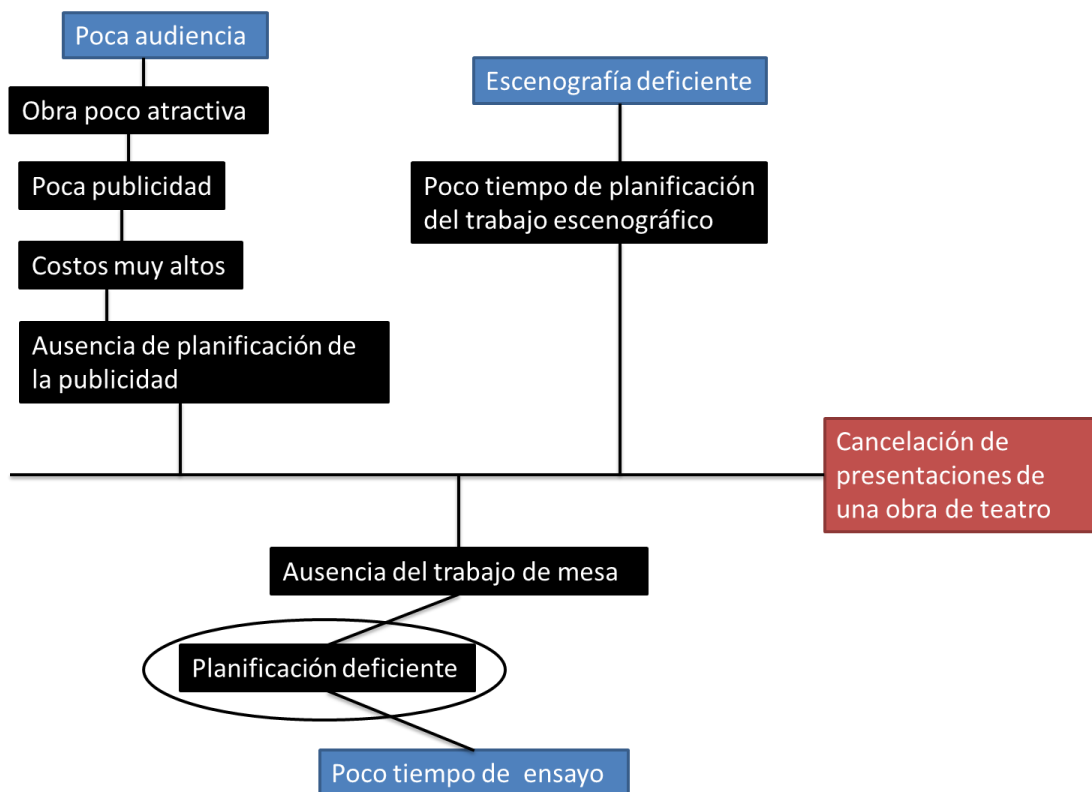


Figura 1. Diagrama de Ishikawa de la cancelación de una obra de teatro

Visto lo anterior, el teatro, en específico las obras de teatro, necesitan que se estudie el impacto de las mismas, su rentabilidad, el tiempo de ejecución y a su vez se planteen los riesgos que pueda tener su aplicación, y no quedarse con solo medio planificar el proceso de casting, ensayos, montaje y presentaciones, ¿por qué?, debido a que el teatro es uno de los muchos proyectos que existen a nivel mundial, que siempre están en completa aplicación, es por esto que tanto las obras realizadas por el grupo Agoteatro y Teatro UCAB no han tenido el impacto esperado, por más que el esfuerzo en la elaboración de las mismas haya sido el máximo.

En Venezuela, el teatro es una expresión artística que está tomando auge, con obras como: “Venezuela, Tierra de Gracia”, “Amores de Barra”, “A 2.50 La Cuba Libre”; y traducciones de obras hechas en el extranjero como: “Anita, La

Huerfanita”, “La Novicia Rebelde”, “Chicago”, entre otras; sin embargo, el teatro venezolano, no tiene el impacto que este presenta en países como: Estados Unidos, donde Broadway y sus múltiples teatros, son muy populares a nivel mundial, quienes, según datos obtenidos en el Internet Broadway Database, perteneciente a The Broadway League, generaron ingresos mayores a los 1,123,000,000 \$ y una asistencia cercana a las 12,720,000 personas, en el período de Junio 2012 a Mayo 2013, donde aproximadamente el 40% de la audiencia de los espectáculos teatrales y musicales de Nueva York, según El Diario El Mundo de España, son turistas del resto de Estados Unidos, y en Inglaterra, cuyo Teatro del West End, situado en el centro de Londres, se convierten en el primer atractivo turístico de cada uno de estos países.

Es por ello, que se plantea una alternativa para que el teatro venezolano pueda equiparar a los mejores teatros mencionados en el párrafo anterior, utilizando técnicas empresariales, a través de la aplicación de un Plan de Ejecución de Proyectos (PEP), a una obra de teatro, cuya particularidad tendrá, que será estructurado desde la visión y cultura generada dentro del “sótano” o espacios del Teatro UCAB, que a su vez cumpla las necesidades artísticas, que tenga la sociedad venezolana, en específico la caraqueña y de esta forma romper con los paradigmas que sitúan al teatro como un arte que no se puede estructurar.

1.1. Interrogante(s) de la Investigación

- ¿Qué aspectos deben ser considerados para la formulación del Plan de Ejecución de Proyecto (PEP) de una obra de teatro para el grupo de Teatro UCAB (TUCAB)?
- ¿Cuál será la estructura a utilizar para planificar una obra de teatro dentro de TUCAB?

1.2. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) de una obra de teatro para Teatro UCAB.

Objetivos Específicos

- a. Evaluar la situación actual de los proyectos de obras de teatro de los grupos que hacen vida en la Universidad Católica Andrés Bello.
- b. Identificar los procesos de planificación de los proyectos de las obras de teatro “Sweeney Todd – Una obra en clave de esperpento” y “Canción de Navidad” del grupo universitario Teatro UCAB y la compañía teatral profesional Agoteatro respectivamente.
- c. Definir los elementos del Plan de Ejecución del Proyecto de una obra de teatro para TUCAB.
- d. Desarrollar los elementos del Plan de Ejecución del Proyecto de una obra de teatro para TUCAB.

1.3. Importancia del problema de investigación

El teatro forma parte de la formación educativa, cultural y social de las personas, pero actualmente se ha perdido terreno en cuanto al impacto que esta genera en la sociedad, ¿por qué una película lo puede hacer y el teatro no?, es una interrogante muy interesante de contestar, debido a las diversas aristas que esta puede presentar, como la planificación que una película tiene (Pre-producción, Producción y Post-producción), donde cada una es muy importante, y sin ellas la película no se haría, pero el teatro tiene la emoción en vivo y directo, sin encuadres y sin cortes, pero es el arte audiovisual quien tiene la primicia, el impacto, la red para atrapar a la gente que las ve, este mismo impacto, que tiene una película extranjera en el venezolano, la tiene una obra de teatro, en sus países de origen.

Es por eso que se debe emular o equiparar el proceso de planificación y aplicación de una obra de teatro hecha en Broadway o en Londres, con la particularidad, de que a través de una evaluación del mercado, se sabrá que obra sería de interés para el caraqueño y así planificarla y llevarla a su ejecución, sin pasar por alto la cultura y estilo de trabajo que tenga el grupo de teatro donde se va a aplicar dicha obra, que en este caso será el grupo de Teatro UCAB.

Utilizando un Plan de Ejecución de Proyectos (PEP), se podrá evidenciar, si realmente el teatro se tiene que quedar en los procesos básicos (Casting, Montaje, Ensayos, Presentación, entre otros), o en cambio pueda utilizar planificadores de tiempo, de calidad, de riesgos, siendo este uno de los más importantes, debido a los diversos sucesos que comúnmente ocurren.

Aportar a que el teatro se convierta en parte importante de la cultura venezolana es un reto, y eso genera y mueve las fibras de todo participante de un proyecto como este, que no solo dejará la posibilidad de que la planificación del mismo sea de una forma más específica y estructurada, sino que además abrirá un nuevo tema de tesis para la especialización Gerencia de Proyectos y para la planificación de la misma en general, y de esta manera evidenciar, que la Gerencia de Proyectos, puede abarcar diversos campos.

1.4. Alcance

El presente TEG se realiza mediante recopilación de información documentada y obtenida de experiencias del grupo de teatro profesional Agoteatro y del grupo de teatro universitario Teatro UCAB, contrastándola con datos teóricos obtenidos desde el PMBOK y la teoría planteada por Palacios, para encontrar las diferencias que existen entre ambos y de esta manera definir los elementos necesarios, que permitan desarrollar el Plan de Ejecución para el Proyecto de una obra de teatro para el grupo universitario Teatro UCAB, debido a que como todo proyecto, este también tiene una naturalidad que no se puede obviar y por

ende no se debe trabajar asumiendo que es un proyecto más, sino todo lo contrario, hay que hacer que la Gerencia de Proyectos, encaje en el arte, en específico el teatro. Esto generará la posibilidad de que otros grupos de teatro tengan una guía de cómo desarrollar el proceso de una obra de teatro, considerando, naturalmente, su propia esencia.

Este proyecto, como muchos, presentó una serie de restricciones, entre ellas podemos encontrar la ausencia de documentación relevante, como planificaciones, estudios previos de alguna obra, entre otros, que nos permita ahondar en los proyectos previos de dichas compañías, ya que no se suelen llevar registros sobre la cantidad de público, ganancias, egresos, entre otros, de las obras de teatro presentadas, es por esto que se realizarán entrevistas y cuestionarios a los involucrados importantes de las compañías teatrales antes mencionadas, a su vez no se van a desarrollar en este PEP todas las áreas del conocimiento desarrolladas por el PMI en el PMBOK, debido a la naturaleza de este proyecto, solamente se desarrollará la gestión del alcance del proyecto, la gestión del tiempo, de los costes, de la calidad, de los recursos humanos y de los riesgos, dejando de un lado la gestión de la integración, de las comunicaciones, de las adquisiciones y de los involucrados, ya que la particularidad y esencia de TUCAB, exige que se trabajen solo con las seis (6) primeras gestiones mencionadas.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En este capítulo se visualizan los aspectos teóricos que refieren a este trabajo de grado, en donde se abarcará todo lo referente a Teatro y Gerencia de Proyectos, permitiendo generar una teoría que incluya a ambos, para de esta forma dar fe teórica de la relación que puede existir entre ambos y de esta manera sustentar teóricamente lo planteado al inicio de esta TEG, ya que es de suma importancia conocer intentos previos de relacionar a la planificación, en específico la Gerencia de Proyectos, con el arte, en este caso el arte teatral:

2.1. Antecedentes de la Investigación

Nuria (1965) Nuevo Teatro de Tyrone Guthrie: En este libro se expresa como tres grandes figuras del teatro internacional se reunieron para planear una empresa teatral totalmente nueva en su género: una compañía profesional de repertorio que no tuviera nada que ver con las de Broadway neoyorquino o las del West End londinense y que se dedicara a presentar grandes obras teatrales con una escenificación que atrajera al público moderno.

Los tres hombres eran el director Tyrone Guthrie, el director de escena Peter Zeisler y el empresario de teatro Oliver Rea. De aquel encuentro nació el famoso teatro de Tyrone Guthrie de Minéapolis, que planteaba, específicamente, trasladar las labores y experiencias administrativas de una empresa ordinaria a las compañías de teatro, para de esta forma sistematizar el estilo de hacer teatro y hacerlo más detallado y con procesos específicos, para de esta forma generar mayor impacto en la sociedad.

Esta investigación, generada por Nuria en el año 1965, nos dice que ya a partir desde la década de los 60 se pensaba en sistematizar el proceso de teatro, el de

generar un nuevo estilo en donde cada uno de los procesos de la aplicación de una obra de teatro fuesen más específicos y así generar mayor impacto.

Control del presupuesto, la escenografía y puntualidad a la hora de ejecutar cada una de las labores, son el punto de partida de este TEG.

Ettore Capriolo (1968) El “Group Theater” de Nueva York: En el libro, del título antes mencionado, cuyo autor fue Ettore Capriolo, se evidencia los planes estructurales que pretendía el Group Theater de Nueva York, en los años 1931 a 1941.

El plan era sistematizar el teatro, que permitiera un mejor trabajo, con fluidez y menos atascos, a través de la formación del Theatrical Syndicate (Sindicato Teatral), y de esta forma surgen los cargos dentro de las compañías teatrales (dramaturgos, actores, directores de escena, escenógrafos, entre otros.)

La finalidad era realizar organizaciones artísticas, que permitieran el teatro comercial, procurándole éxitos resonantes y contribuyendo a mejorar notablemente el nivel medio de los espectáculos norteamericanos.

Gracias a esta investigación, permite conocer diversos cargos y/o divisiones que la ejecución de una obra de teatro debe tener, para hacer el trabajo más específico y veraz.

Fundación Polar (1995) Curso Memorias de Gerencia de Proyectos en las Artes Visuales: Este curso llevado a cabo por las Empresas Polar en Venezuela, en alianza con personajes importantes de las artes y de la cultura en general española, se realizó a través de ponencias hasta el año 1995, planteaba una serie de reformas para las artes, en específico las artes visuales (pintura, teatro, entre otras), generando de esta forma un libro que recopila esta experiencia.

El plan se basaba en aplicar criterios propios, con un vocabulario adaptado a la problemática de las artes, con un aparato conceptual propio de lo que se estaba viviendo.

La finalidad era plantear la necesidad de una estructura que presentara objetivos, sistemas, estrategias, que fueran factible, motivante, diferente y propia. Con una evaluación constante, una evaluación de la demanda, una evaluación de la fortalezas y de las debilidades, una evaluación a partir del conocimiento, de la propia necesidad de mantener mecanismos de evaluación y de hacer pronósticos a futuro.

A su vez especificaban sobre que cada uno de los proyectos exigía un enfoque gerencial, un enfoque organizativo propio, diferente, especializado, ya que en la mayor parte de los casos son tratados con una dinámica que incluye desde la fase de la concepción del proyecto, la idea y su elaboración y estudio, hasta las fases de seguimiento y evaluación. Donde nunca se debe olvidar el entorno.

A diferencia de lo planteado por Nuria, basados en las experiencias del Teatro De Guthrie, quien planteaba el trasladar las labores y experiencias administrativas al ámbito teatral, La Fundación Polar, genera la idea de no solo trasladar conceptos administrativos al arte, sino que se debe incluir a su vez la particularidad que esta tiene, que es no ser estructurada, pero, al igual que este TEG, planificar la posibilidad de controles en diferentes ámbitos de ejecución, como los planteados por el PMI en el PMBOK, a través de la gestión de costos, tiempo, recursos humanos, entre otros.

Aponte (1999) A partir de la docencia en el Teatro UCAB: una propuesta educativa: basados en este libro, se puede encontrar la metodología que nace de la observación activa y de las vivencias de la Lic. Virginia Aponte, quien para el momento de editar dicho libro, llevaba 23 años de docencia.

Dentro de este libro, para aplicar la metodología, se plantean una serie de aspectos, entre ellos se encuentran, poner a prueba la hipótesis de un trabajo que debe producir resultados deseables, comprobables, previamente definidos; descubrir y perfeccionar el mejor uso de los instrumentos a través de los cuales se pueden lograr los resultados; formular los objetivos de la experiencia y desarrollarlos; aumentar el autoestima, sentido de equilibrio y de la satisfacción personal; entre otras.

Podemos ver como la Lic. Aponte refleja la importancia, no solo de estructurar el teatro, sino que además ese teatro tenga un objetivo educativo, que le permita a la persona el desarrollo intelectual y personal, un crecimiento desde todos los aspecto posibles, que es lo que se busca a través de este proyecto, no solo saber estructurar la ejecución de una obra de teatro, sino saber estructurar una obra de teatro que permita generar educación y cultura para el espectador.

Gracias a este libro, podemos notar ciertos vestigios sobre la cultura y la forma de trabajo del grupo teatral de la UCAB, lo que permite adelantar parte de la investigación y reconocer que este es un grupo cuya particularidad es no ser un teatro de tipo comercial, sino todo lo contrario, un teatro que permita el aumento del autoestima, satisfacción personal, entre otras; es decir, un teatro enfocado hacia la educación. Así que a partir de esto se tiene que iniciar el diseño del plan de ejecución planteado en esta TEG.

Fundación Medatia (2004) Un espacio para el porvenir: El proyecto de sistematización de la experiencia Medatia, es parte de la propuesta de consolidar y fortalecer la gestión institucional de Fundación Medatia, generando de esta forma un marco de procesos, separándolos en tres (Dirección, Claves y de Apoyo), estos a su vez se subdividen, generando lo que es el desarrollo de ser de Medatia; en la dirección de procesos, se encuentra el planificar, conseguir y asignar recursos, y evaluar la gestión; en los procesos claves encontramos el

proceso de creación teatral, formar facilitadores y coordinadores y desarrollar las experiencias de teatro y comunidad, es en este apartado lo que ellos llaman su razón de ser; y por último encontramos el proceso de apoyo, en ella se vislumbra el capital humano, recursos financieros, infraestructura, información y apoyo logístico.

Viendo este marco de procesos separados por direcciones, podemos verificar que La Fundación Medatia ha pensado en ciertos aspectos importantes para el desarrollo de una obra de teatro y no solo eso, sino además el desarrollo de una compañía de teatro.

La experiencia de la Fundación Medatia, le permite a este proyecto entender cómo se estructura una obra de teatro para generar educación y cultura a las personas de diversas edades, a su vez entender como debe ser el proceso de montaje de la misma. La experiencia de La Fundación Medatia, que es aplicada por facilitadores y coordinadores, todos estudiantes de la UCAB y que hacen vida en el grupo de teatro de dicha universidad; nos permite conocer como estas organizaciones visualizan al caraqueño, al venezolano en sí y que es lo que esta pretende para ello. Es precisamente estos aspectos los que se deben considerar a la hora de realizar este plan de ejecución, ya que uno de los objetivos planteados en este TEG, plantear una obra de teatro desde los gustos de los caraqueños, y este grupo ya plantea una forma particular de conocerlos a través de talleres de teatro en comunidades de bajo recursos.

Barrios (2006) Elaboración de un Plan de Ejecución de Proyectos para la Edición y Publicación de un Libro: La economista Liliana Barrios, planteaba generar, en su Trabajo Especial de Grado, un plan donde los nuevos emprendedores pudieran contar con un grupo de herramientas técnicas y gerenciales que apoyen el logro de los objetivos que quisieran alcanzar.

El plan, específicamente, se enmarcaba en desarrollar las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos, para la escritura de textos inéditos y su publicación.

El método de investigación utilizado por la economista fue el de investigación y desarrollo, donde realizó entrevistas para avalar la información de costo, tiempo y riesgo que le permitiera realizar dicho plan de ejecución.

Dentro del plan de ejecución, planteó la posibilidad de desarrollar las áreas del conocimiento alcance, tiempo, calidad, riesgo y costo, debido a que estas eran las necesarias para el desarrollo y publicación de textos inéditos. Un proyecto como este, enmarcado en las artes, no escénicas, pero sí de la escritura, permite generar una pequeña ilación entre este proyecto y el que se está desarrollando, para poder definir las partes necesarias para lograr un proyecto de total calidad.

2.2. Bases Teóricas

Proyecto.

Al comenzar este punto, en el cual se deben colocar aquellos aspectos teóricos que refieren a este trabajo de grado, no podemos comenzar a hablar de Plan de Ejecución de Proyectos, sin antes saber lo que es un proyecto, según la RAE (2013), un proyecto es “un conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de constar una obra...”

También puede ser concebido como un conjunto de tareas u operaciones elementales bien diferenciables que se ejecutan según un orden determinado.

Palacios (2009), en su libro Gerencia de Proyectos un enfoque latino, define a los proyectos como “un conjunto de actividades que hacen las organizaciones con un fin claramente delimitado para dirigirse hacia una situación deseada”. (pág. 15), lo que expresa básicamente el propósito de una obra de teatro, un proyecto de gran envergadura con una serie de procesos que necesitan un trabajo concentrado para su elaboración.

Todos los conceptos vistos anteriormente, son interpretaciones realizadas por dichos autores, basados en la guía de la gerencia de proyectos (PMBOK Guide) (5ta edición), quien define a los proyectos como “un esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que tienen un inicio y un fin establecidos, y que al final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto, porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto”. (PMI, 2013, pág. 15).

Utilizando estos conceptos, podemos decir que un proyecto es un conjunto de aspectos, que se realizan para lograr un fin planteado por la organización, si llevamos esto al campo de las artes, en específico el del teatro, podemos decir que un proyecto teatral, son el conjunto de actividades y procesos, que permitirán lograr llevar la obra de teatro a las tablas o al escenario, para que este a su vez se realiza de la mejor forma posible, tanto en tiempo como en costo, sin dejar de un lado la calidad, que es lo que el cliente va a evaluar.

Conocida la definición de proyecto, ahora debemos saber, que tipo de proyecto es una obra de teatro, es por esto que se tomará como referencia el esquema en el libro de Palacios (2009), quien cita a Lientz & Rea, en donde divide a los proyectos según su complejidad y tamaño:

- Proyecto Simple: son iniciativas informales de corta duración que involucra a pocas organizaciones, con pocos riesgos y que son manejados por un equipo pequeño.
- Proyecto Estándar: es una iniciativa con claros entregables que se ejecuta en menos de un año e involucra una cantidad limitada de organizaciones e individuos.

- Proyecto Complejo: son iniciativas que involucran varias organizaciones con complejas relaciones de trabajo y asignación de recursos que requieren un equipo muy integrado para manejar los riesgos involucrados.
- Superproyectos: son iniciativas de gran envergadura que requieren la ejecución simultánea de muchos subproyectos para su completación, lo que implica grandes riesgos.

Por más que crean los involucrados en una obra de teatro, que la misma es un superproyecto, y esto se genera por lo tropezado y torpe que se presenta el proceso de elaboración de la misma, para la gerencia de proyectos, en específico para Lientz & Rea, el teatro y en específico una obra, se puede tomar como un proyecto estándar o un proyecto complejo, es decir, un proyecto que puede ser llevado de una forma coherente sin muchas complicaciones o riesgos, si este se mantiene bajo control a través de documentos y mecanismos que lo permitan.

Antes de pasar a relacionar el teatro con la gerencia de proyectos, hay que entender un punto muy importante, y es el de separar las funciones dentro de una obra de teatro, ya que la gerencia de proyectos, que es definida por el PMI 2013 (5ta. edición), como “la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para ejecutar las actividades de un proyecto y alcanzar los requerimientos del mismo” (pág. 5); este apartado suele realizarlo el mismo director de la obra de teatro, quien podrá tener habilidades para desenvolverse en ambos campos, gerencia de proyectos y teatro, pero si los realiza al mismo tiempo, alguna de los dos, podrá resultar no con la calidad esperada, como suele suceder en el grupo de Teatro UCAB, donde Nicolás Barretos, Director del grupo y Ana O’Callaghan, Sub-directora del grupo, suelen desempeñar todas las labores de planificación y ejecución de una obra de teatro y de esta forma generar retrasos en la misma, por la poca fluidez de trabajo, sin entender que cada apartado amerita una serie de procesos de planificación, que se irán definiendo en este capítulo.

Según Palacios (2009), la planificación de un proyecto conlleva a “la creación de una ruta o camino para que la ejecución de las actividades se realice de una forma coordinada entre las variables de tiempo, costo y desempeño del proyecto”. (pág. 311)

Uno nunca debe comenzar un proyecto, sin antes saber lo que este necesita para lograr un producto de calidad. Preguntar ¿qué se debe hacer?, ¿por qué se está haciendo?, ¿para qué se está haciendo?, ¿cómo debe ejecutarse?, entre otras preguntas, son las que plantea Palacios que deben realizarse antes de hacer la planificación de un proyecto.

El mayor error que tienen las organizaciones teatrales, es realizar una planificación básica o simplemente no realizarla, manteniendo el lema “como vaya viniendo, vamos viendo”, dicho muy popular expresado por el personaje de Eudomar Santos en la novela de Radio Caracas Televisión (RCTV) “Por Estas Calles”, sin entender que sin una planificación de actividades, es imposible verificar y comprobar que si el proyecto está siendo ejecutado eficientemente, ni se puede comparar lo ejecutado contra lo deseado, sino más bien se utiliza el instinto para ello, por tanto su ausencia genera un estado de ceguera en el equipo de trabajo, sin saber cuál es el rumbo a seguir.

Es por lo anterior, que se plantea desarrollar un PEP, para ser aplicado en una obra de teatro, y en específico en el grupo TUCAB, pero, ¿qué es un PEP?, es el que define y documenta como se ejecuta, se supervisa, se controla y cierra un proyecto, en él se plasman todos los aspectos necesarios y requeridos para cumplir con los procesos de planificación de la gerencia de proyectos, según el PMI (2013), entre ellos se encuentran:

- Definición y gestión del alcance del proyecto.
- Roles y responsabilidades.

- Definición del cronograma.
- Estimación y gestión de los costos.
- Definición y gestión de la calidad y de los riesgos.
- Definición y gestión de las contrataciones.
- Herramientas cuantitativas y cualitativas que serán empleadas en el proyecto.
- Políticas y procedimientos propios del proyecto.

Al definir cada uno de estos elementos o procesos, ayudarán a determinar cuáles son los necesarios, a la hora de establecer un PEP para una obra de teatro.

En otras palabras, el plan de ejecución del proyecto, no es más que, el documento principal en un proyecto, donde se definen los procesos a realizar, para que los objetivos del proyecto sean logrados.

2.3. Áreas del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos.

La serie de procesos planteados para un PEP, vienen dados por las áreas del conocimiento planteados por el PMI (2013), y que fueron plasmados en el PMBOK Guide, estas son:

1. Gestión del alcance del proyecto.
2. Gestión del tiempo del proyecto.
3. Gestión de los costes del proyecto.
4. Gestión de la calidad del proyecto.
5. Gestión de los recursos humanos del proyecto.
6. Gestión de los riesgos del proyecto.
7. Gestión de la integración del proyecto.
8. Gestión de las comunicaciones del proyecto.
9. Gestión de las adquisiciones del proyecto.
10. Gestión de los involucrados del proyecto.

Para los efectos del siguiente TEG, solo se explicarán las primeras seis áreas del conocimiento.

2.4. Gestión del Alcance del Proyecto:

Incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente, tanto en términos de costo, tiempo y calidad, a plena satisfacción del cliente o interesado.

La gestión del alcance implica:

1. Planificación del alcance: crear un plan de gestión del alcance del proyecto que refleje como se definirá, verificará y controlará el alcance del proyecto, y cómo se creará y definirá la EDT.
2. Recopilación de requisitos: este es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades de las partes interesadas y los requisitos para cumplir con los objetivos del proyecto.
3. Definición del alcance: desarrollar un enunciado del alcance del proyecto detallado como base para futuras decisiones del proyecto, es decir de todo aquello que está en el proyecto; donde se especifiquen los objetivos, las premisas, la justificación, las especificaciones, las limitaciones, los roles y funciones de las personas involucradas.
4. Crear EDT: subdividir los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar, que permita conocer las actividades a desarrollarse para alcanzar dichos entregables. El nivel del paquete de trabajo (o actividades) es el nivel más bajo de la EDT y a su vez representa el punto en el cual el cronograma de trabajo y los costos pueden ser estimados de una manera más precisa.
5. Validación del alcance: formalizar la aceptación de los productos entregables completados del proyecto, con la finalidad de revisar que dichos productos respondan a las especificaciones inicialmente planteadas; así como en velar por el cumplimiento de los estándares de calidad de dichos entregables.
6. Control del alcance: controlar los cambios en el alcance del proyecto, utilizando un registro donde se plasmen dichos cambios y el impacto de los

mismos en el proyecto y de esta manera hacerle seguimiento a las acciones correctivas de los cambios ejecutados, de tal forma, que queden justificado y documentado cualquier tipo de actualizaciones en el planteamiento del alcance, en la EDT, en el cronograma de actividades y costos, entre otras.

Los puntos antes mencionados, se puede evidenciar estructuralmente en el siguiente gráfico:

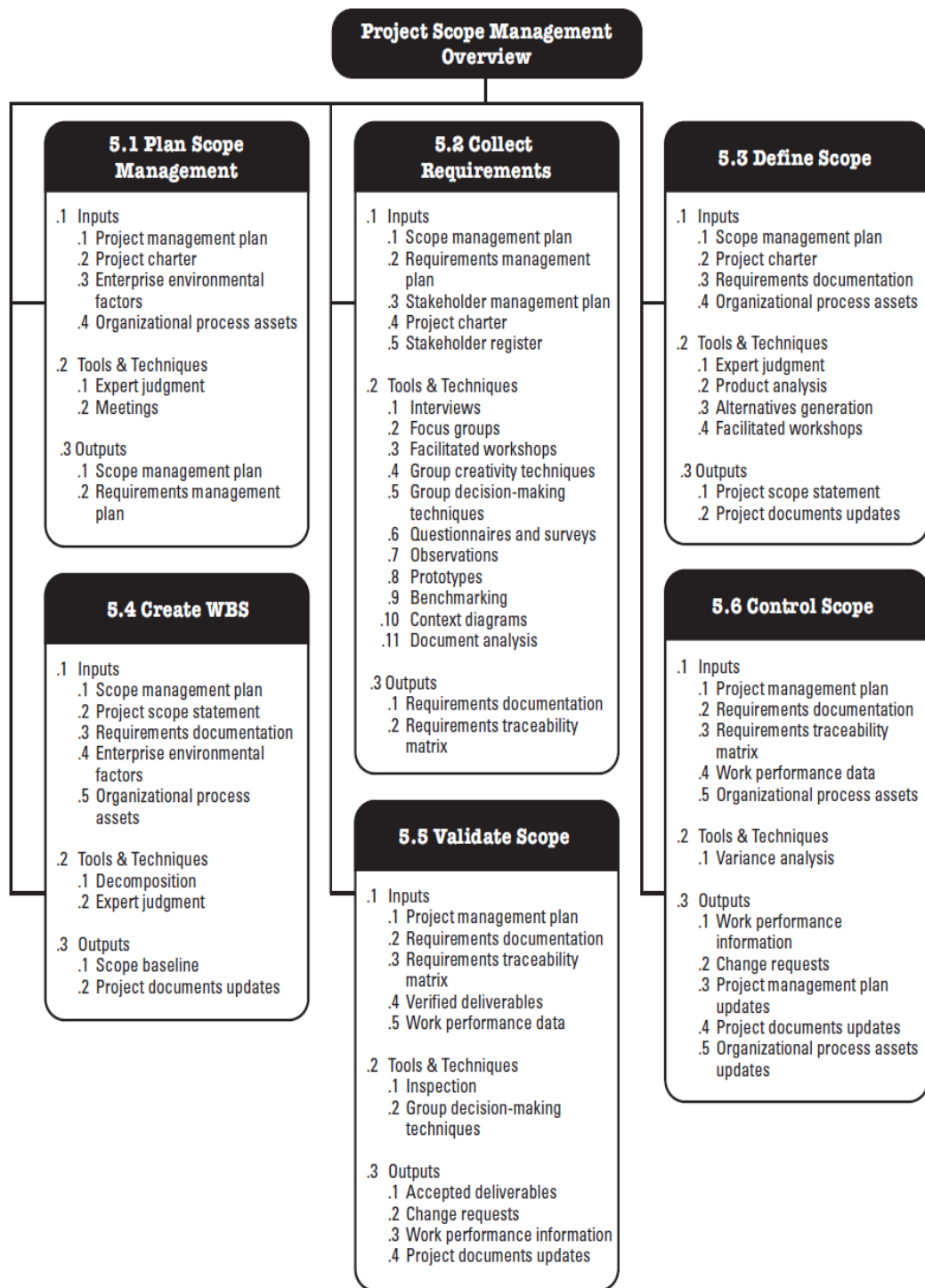


Figura 2. Descripción general de la Gestión del Alcance del Proyecto

Fuente: PMI (2013)

2.5. Gestión del Tiempo del Proyecto:

Incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo y de acuerdo a las especificaciones definidas en el alcance del mismo. La gestión del tiempo del proyecto, requiere de:

1. Gestión del cronograma del plan: el proceso de establecimiento de las políticas, los procedimientos y la documentación, para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.
2. Definición de las actividades: identifica las actividades específicas del cronograma que deben ser realizadas para producir los diferentes productos entregables del proyecto, así como una descripción sobre lo que se quiere lograr con cada actividad. Es importante que cada actividad tenga asignado un atributo, es decir, una característica que la haga única y que la diferencie del resto de las actividades; puede incluir un código identificador, descripción de la actividad, duración estimada, actividades relacionadas, recurso responsable, entre otros.
3. Establecimiento de la secuencia de las actividades: identifica y documenta las dependencias entre las actividades del cronograma, con el objetivo de conocer en cuáles de ellas podemos tener un tiempo de holgura y en cuáles no, cuáles serían los impactos, tanto positivos como negativos, de culminar a tiempo o en retraso una actividad específica.
4. Estimación de recursos de las actividades: estima el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.
5. Estimación de la duración de las actividades: estima la cantidad de períodos laborales que serán necesarios para completar cada actividad del cronograma. Esto ayudará a la estimación de costos del proyecto.
6. Desarrollo del cronograma: analiza las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto, es decir, exponer la fecha de inicio y final de cada actividad y entregable del proyecto, que permita

realizar un control sobre los avances de cada una de ellas y así construir la línea base del proyecto.

7. Control del cronograma: controla los cambios del cronograma del proyecto, realizando seguimientos continuos al mismo y comunicando de forma preactiva y oportuna cualquier irregularidad que pueda afectar el normal desenvolvimiento del proyecto.

Realizar un control al cronograma, amerita conocer el avance o porcentaje de ejecución de las actividades, así como el desarrollo de indicadores que arrojen información sobre los posibles problemas que afectan el finiquito de las mismas y de esta forma poder prevenirlas a tiempo. Los aspectos anteriormente presentados, se pueden visualizar esquemáticamente en el siguiente gráfico:

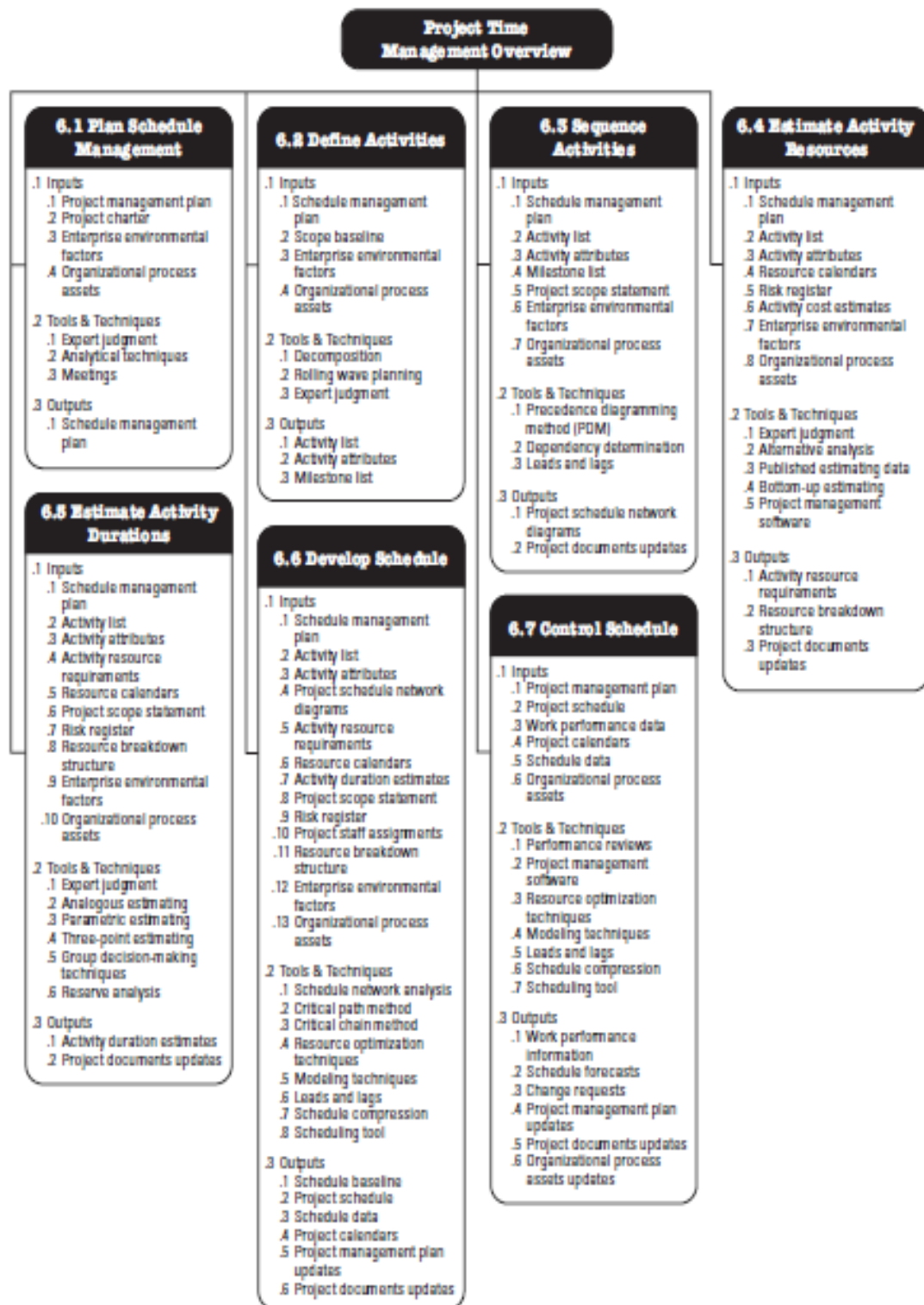


Figura 3. Diagrama general de la Gestión del Tiempo del Proyecto.

Fuente: PMI (2013)

2.6. Gestión de los Costes del Proyecto:

Incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado. No solo implica la elaboración del presupuesto y con ello la creación de la línea base de costo, sino que también busca conocer el efecto de las decisiones relacionadas con los costos de mantenimiento y uso de los recursos empleados en el proyecto, así como los umbrales o topes de costos para determinadas actividades y/o entregables del proyecto.

La gestión de los costes del proyecto requiere de:

1. Plan de gestión del costo: el proceso que establece las políticas, procedimientos y documentación, para la planificación, la administración, gastos y controlar los costes del proyecto.
2. Estimación de costes: desarrollar una aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.
3. Preparación del presupuesto de costes: sumar los costes estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base de coste.
4. Control de costes: influir sobre los factores que crean variaciones del coste y controlar los cambios en el presupuesto del proyecto. La Gestión de los Costes del Proyecto se ocupa principalmente del coste de los recursos necesarios para completar las actividades del cronograma. Sin embargo, la Gestión de los Costes del Proyecto también debería considerar el efecto de las decisiones del proyecto sobre los costes del uso, mantenimiento y soporte del producto, servicio o resultado del proyecto.

La gestión de los costes, se puede evidenciar mayormente y de manera más específica en el siguiente gráfico:

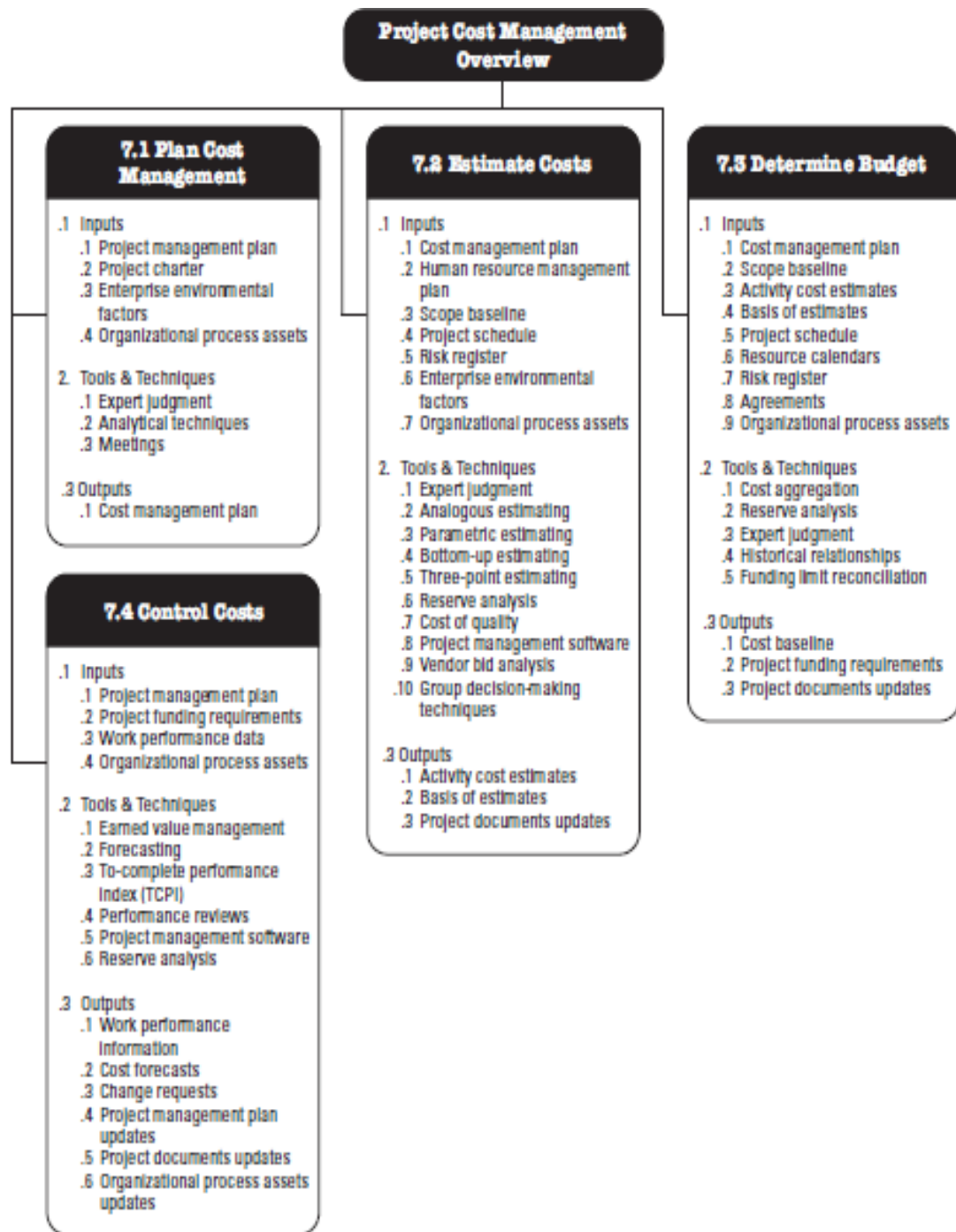


Figura 4. Descripción General de la Gestión de los Costes del Proyecto.

Fuente: PMI (2013)

2.7. Gestión de la Calidad del Proyecto:

Incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto, según corresponda.

La gestión de la calidad requiere de:

1. Planificación de calidad: identificar que normas de calidad son relevantes para el proyecto y determinando como satisfacerlas.
2. Realizar aseguramiento de calidad: aplicar las actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad, para asegurar que el proyecto utilice todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos.
3. Realizar control de calidad: supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con las normas de calidad relevantes e identificar modos de eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio.

La Gestión de la Calidad del Proyecto debe abordar tanto la gestión del proyecto como el producto del proyecto. Mientras que la Gestión de la Calidad del Proyecto es aplicable a todos los proyectos, independientemente de la naturaleza de su producto, las medidas y técnicas de calidad del producto son específicas del tipo de producto en particular producido por el proyecto. La gestión de la calidad del proyecto, se puede graficar de la siguiente manera:

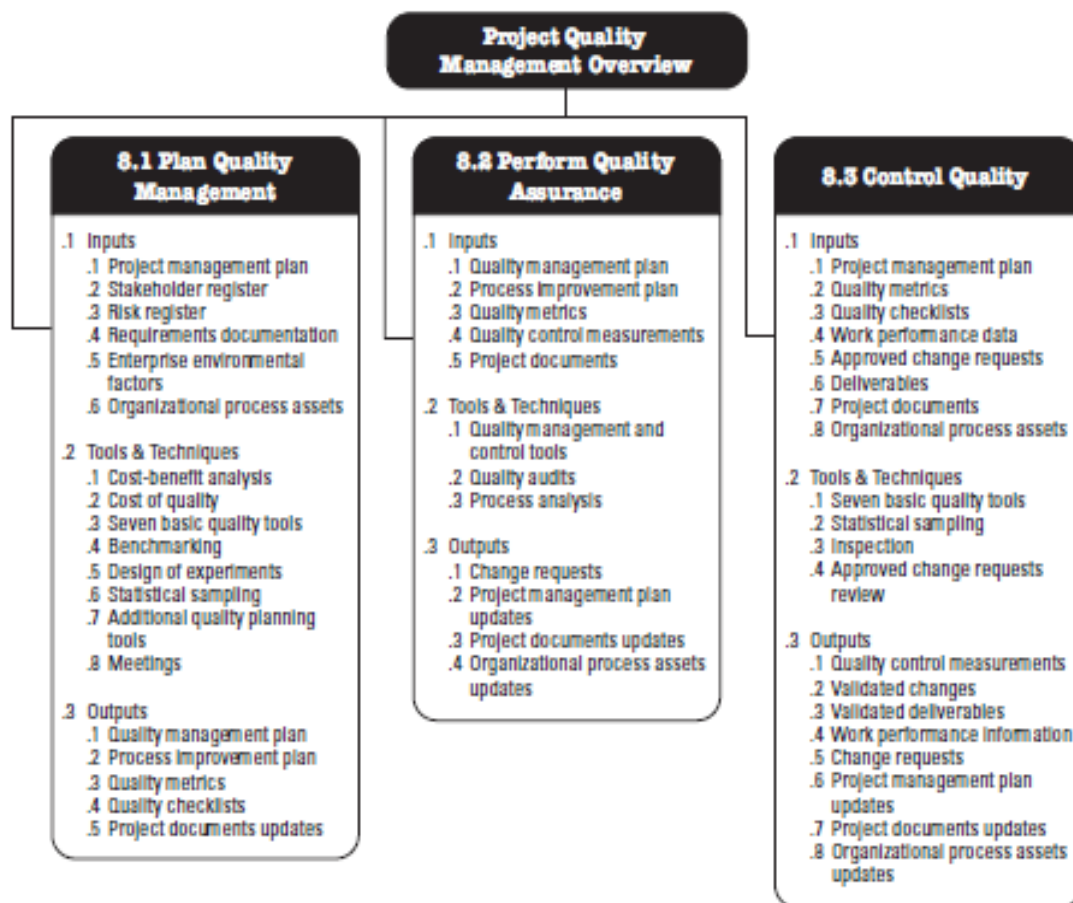


Figura 5. Descripción General de la Gestión de la Calidad del Proyecto.

Fuente: PMI (2013)

2.8. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

Si bien es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el

compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden denominarse personal del proyecto.

Los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluyen lo siguiente:

1. Planificación de los Recursos Humanos: identificar y documentar los roles del proyecto, las responsabilidades y las relaciones de informe, así como crear el plan de gestión de personal.
2. Adquirir el Equipo del Proyecto: obtener los recursos humanos necesarios para concluir el proyecto.
3. Desarrollar el Equipo del Proyecto: mejorar las competencias y la interacción de los miembros del equipo para lograr un mejor rendimiento del proyecto.
4. Gestionar el Equipo del Proyecto: hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.

La siguiente figura ilustra las principales formas en que la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto interactúa con los demás procesos del proyecto:

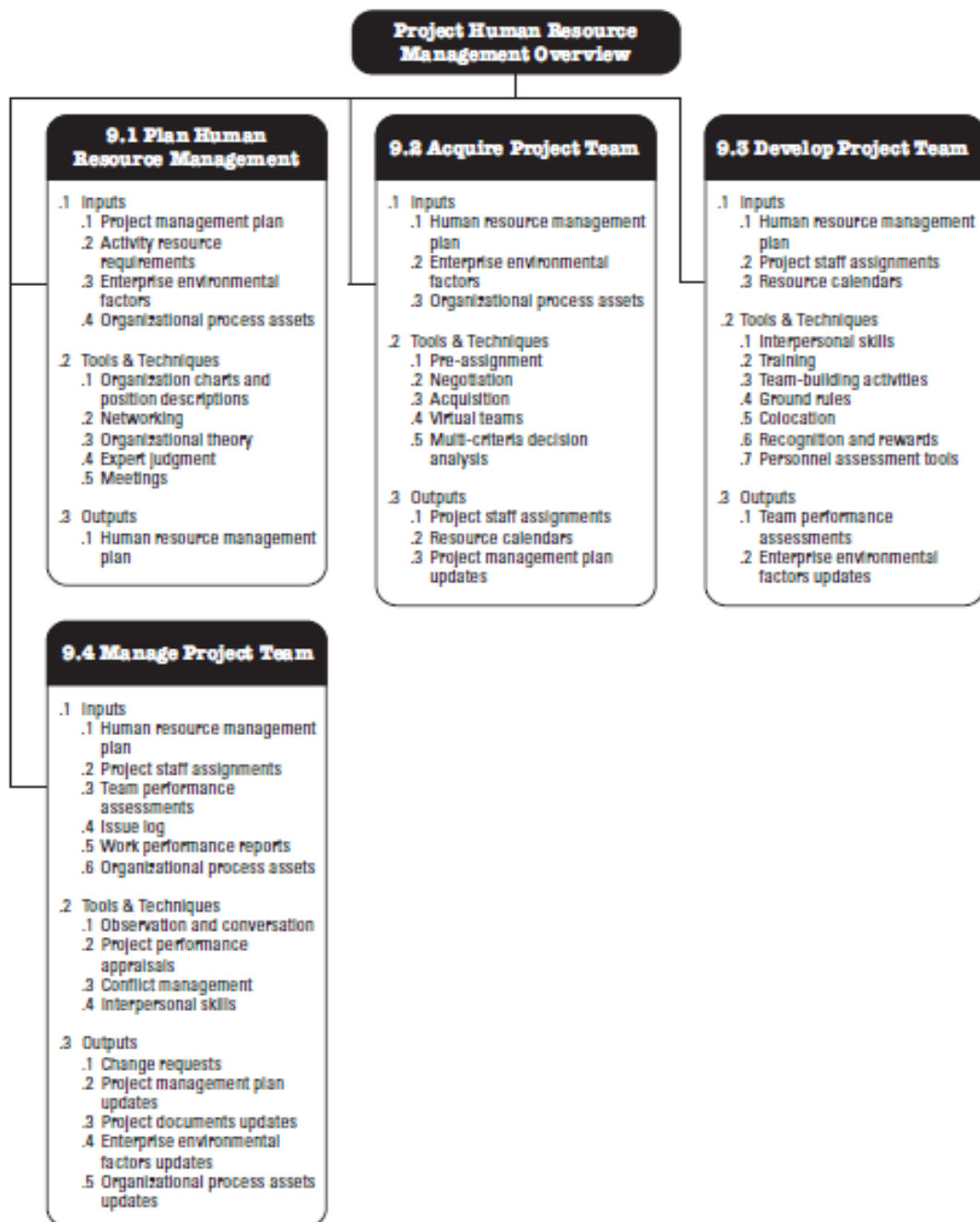


Figura 6. Descripción General de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.

Fuente: PMI (2013)

2.9. Gestión de los Riesgos del Proyecto:

Incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.

Los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto incluyen lo siguiente:

1. Planificación de la Gestión de Riesgos: decidir cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
2. Identificación de Riesgos: determinar qué riesgos pueden afectar al proyecto y documentar sus características.
3. Análisis Cualitativo de Riesgos: priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia y su impacto.
4. Análisis Cuantitativo de Riesgos: analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto.
5. Planificación de la Respuesta a los Riesgos: desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
6. Seguimiento y Control de Riesgos: realizar el seguimiento de los riesgos identificados, supervisar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La Figura 7 muestra una descripción general de los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto:

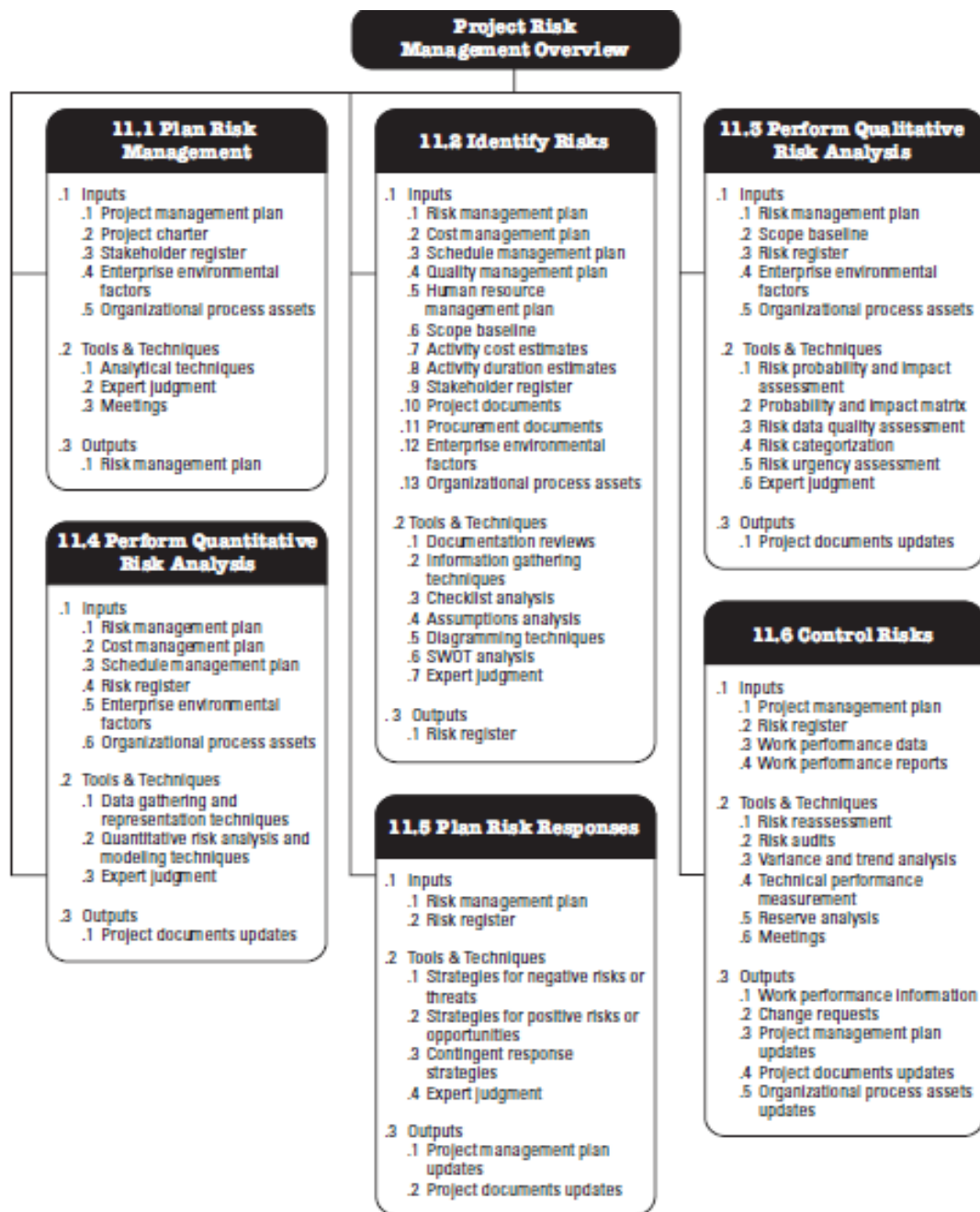


Figura 7. Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto.

Fuente: PMI (2013)

En los proyectos se acostumbra a usar una estructura de desglose de riesgo, donde se muestran las distintas categorías y subcategorías de riesgo identificados.

En este sentido resulta importante comunicar y documentar la escala de probabilidades e impactos que se van a utilizar para analizar los riesgos del proyecto, ya que de ello va a depender la calidad y precisión en el análisis de los mismos.

La organización debe determinar qué combinaciones de probabilidad e impacto resultan en una clasificación de riesgo alto (“estado rojo”), moderado (“estado amarillo”) o bajo (“estado verde”). En una matriz en blanco y negro, estos estados pueden representarse con diferentes escalas de grises. Específicamente, en la Figura 8, el área gris oscuro (con los números más altos) representa un riesgo alto; el área gris intermedio (con los números más bajos) representa un riesgo bajo; y el área gris claro (con los números intermedios) representa un riesgo moderado. Normalmente, estas reglas para calificar los riesgos son especificadas por la organización de antemano, antes de comenzar el proyecto, y se incluyen en los activos de los procesos de la organización. Las reglas para calificar los riesgos pueden adaptarse al proyecto específico en el proceso Planificación de la Gestión de Riesgos.

A menudo se usa una matriz de probabilidad e impacto, como la que se muestra en la Figura 8:

Matriz de Probabilidad e Impacto										
Probabilidad	Amenazas					Oportunidades				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

Impacto (escala de relación) sobre un objetivo (por ejemplo, coste, tiempo, alcance o calidad)

Cada riesgo es clasificado de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre un objetivo en caso de que ocurra. Los umbrales de la organización para riesgos bajos, moderados o altos se muestran en la matriz y determinan si el riesgo es calificado como alto, moderado o bajo para ese objetivo.

Figura 8. Matriz de Probabilidad e Impacto

Fuente: PMI (2013)

2.10. Plan de Ejecución de Proyectos

El Plan de Ejecución de Proyectos, es el documento donde se plasman la definición del mismo y se documenta la forma en el que se va a ejecutar, supervisar, controlar y cerrar dicho documento. Además se colocan los requerimientos exigidos, para la mejor práctica de la Gerencia de Proyectos, examinando los elementos señalados en la página 27 del presente proyecto de trabajo especial de grado.

Todo esto se realiza con el fin de administrar de forma correcta y completa el proyecto, permitiendo las mejores prácticas, para que el proyecto se lleve a buen término y de esta forma se logre lo planificado.

El Plan de Ejecución de Proyectos permite al líder del mismo el control pleno del proyecto en pleno proceso de ejecución, debido a que este, gracias al plan, tiene

documentado el transcurrir del mismo y la mejor forma de llegar a buen término. Este a su vez debe estar capacitado para realizar una serie de actividades, en conjunto con el plan de ejecución, como hacer, evaluar, controlar, revisar, decidir, entre otras; por lo que prácticamente se puede deducir que dicho plan de ejecución, se convertirá en el amigo fiel del líder de proyecto.

Finalizando este apartado, se puede decir que sin Plan de Ejecución, difícilmente pueda existir un proyecto, debido a que no se sabrá el camino a tomar durante el proceso del proyecto y se estará trabajando a ciegas.

2.10.1. Procesos del Montaje de una Obra de Teatro

Una obra de teatro amerita una serie de pasos convencionales, que se deben realizar para que esta se logre, desde la escogencia de la obra hasta el lugar donde se va a presentar. Estos procesos, nadie se ha dedicado a sistematizarlos, los “teatros” lo aprenden por ósmosis, por el día a día en el desarrollo del teatro. Gracias a la recopilación exhaustiva, realizada para este Trabajo Especial de Grado, a través de textos como el de Wagner (1959) Teoría y Técnica Teatral, el texto realizado por la Fundación Medatia en el 2004, llamado Un espacio para el porvenir, se han podido reunir esa serie de pasos, que unidos a los procesos planteados por la Gerencia de Proyectos, permitirán lograr el objetivo general de este TEG.

2.10.2. Escogencia de la obra de teatro

Para iniciar el montaje de una obra de teatro, lo primero que debe suceder es la escogencia de la misma, según Wagner (1959), “durante el proceso de la producción teatral, no hay paso más importante que la elección de la obra” (pág. 135), debido a que hay una serie de factores a tomar en cuenta para escoger la obra que mejor se pueda desarrollar, como las habilidades actorales del grupo de teatro, el poder adquisitivo del mismo, el gusto literario del director, entre otros; lo que nunca se toma en cuenta para la escogencia de la obra de teatro son las

necesidades del público, de los mismos actores del grupo de teatro, entre otros involucrados con este campo del arte, ¿por qué?, si precisamente es este el que va a ir a ver la obra, el que va a pagar por la entrada, el que espera disfrutar la misma, el que va a desarrollar la obra de teatro, actoral y escenográficamente. Si se realiza una evaluación de los stakeholders (involucrados), como plantea la gerencia de proyectos, se podría tener una obra que agrade y cubra las necesidades de todos, no solamente los gustos del director.

Aparte de conocer debilidades, fortalezas y oportunidades, sin olvidar las necesidades para escoger la obra de teatro, Wagner plantea realizarse las 5 (cinco) preguntas primordiales que pueden generar el tema de la obra, estas son:

- a. ¿Qué obras puedo representar con los elementos (artistas, decorados, vestuario, equipo y recursos económicos del teatro, y tiempo para ensayos) que tengo a mi disposición?
- b. ¿Qué obras debo representar para mejor aprovechar las aptitudes de los actores?
- c. ¿Qué serie de obras puedo representar de acuerdo con el plan artístico o comercial de la compañía?
- d. ¿Qué tipo de obra exige no sólo las dimensiones y los recursos del escenario, sino el cupo de la sala de los espectáculos?
- e. ¿Qué clase de público asistirá a la representación?

Si vemos estas preguntas, podemos evidenciar que Wagner pensaba en una planificación para el desarrollo de la obra, ya desde 1959, pero por qué esto no se ha profundizado y se ha quedado en solo ósmosis y aprendizaje, en vez de ser sistematizado.

2.10.3. Casting

Luego de haber seleccionado la obra de teatro, lo que sigue es realizar un casting dentro de la misma compañía o grupo teatral, buscar a aquellas personas que sean aptas para desenvolverse dentro del personaje que les sea asignado, estas personas deben presentar características físicas, psicológicas y emocionales, que permitan un desenvolvimiento, tanto fuera como dentro del escenario, para el desarrollo del mismo, y así el público pueda disfrutar del personaje en pleno.

Este trabajo del desarrollo del personaje, no solamente queda en manos del actor, él debe aportar el 50%, pero la otra mitad la debe desarrollar el director de la obra, quien se supone posee todas las herramientas para lograr que la obra de teatro llegue a buen puerto.

2.10.4. Diseño de Elementos

El siguiente momento, debe ser el de realizar el diseño de todos aquellos elementos que le darán vida a la obra, más allá de los actores y la puesta en escena, y esa es la de la escenografía, iluminación, utilería, vestuario y maquillaje; estas ameritan un trabajo arduo entre los encargados de cada uno de los antes nombrados, escenógrafo, técnico de iluminación, utilero, vestuarista y maquillador, respectivamente y el director de la obra de teatro, precisamente porque este último es quien presentará la idea artística y estética de la obra, estos procesos se llevan a cabo simultáneamente.

2.10.5. Diseño de la Escenografía

Para la escenografía, plantea Wagner (1959), que hay que buscar que la unidad de estilo, armonizando la dirección expresiva y la plástica con el contenido de la obra, constituya el postulado básico para lograr una verdadera creación teatral. Desde el punto de vista de la realización técnica, la escenografía constituye el lugar de la acción, la base de toda producción teatral. Antes que nada, el director de escena deberá decidir con el escenógrafo el estilo de los decorados y el modo

de realizar, sin contratiempos, los cambios necesarios, de acuerdo con la idea general que haya concebido.

Para lograr este cometido, ellos realizan diversos planos, que permitirán conocer los cambios escenográficos que se realizarán durante la obra, estos los podemos evidenciar en las siguientes imágenes extraídas del libro de Wagner, que provienen del London Academy of Music and Dramatic Art (Academia de Música y Arte Dramático de Londres):

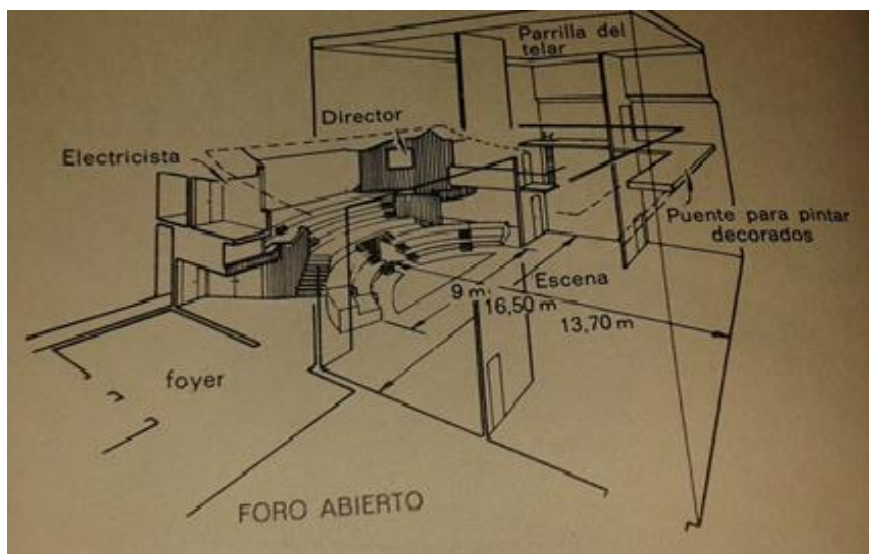


Figura 9. Plano del Foro Abierto del LAMDA.

Fuente: Wagner. (1959). Teoría y técnica teatral.

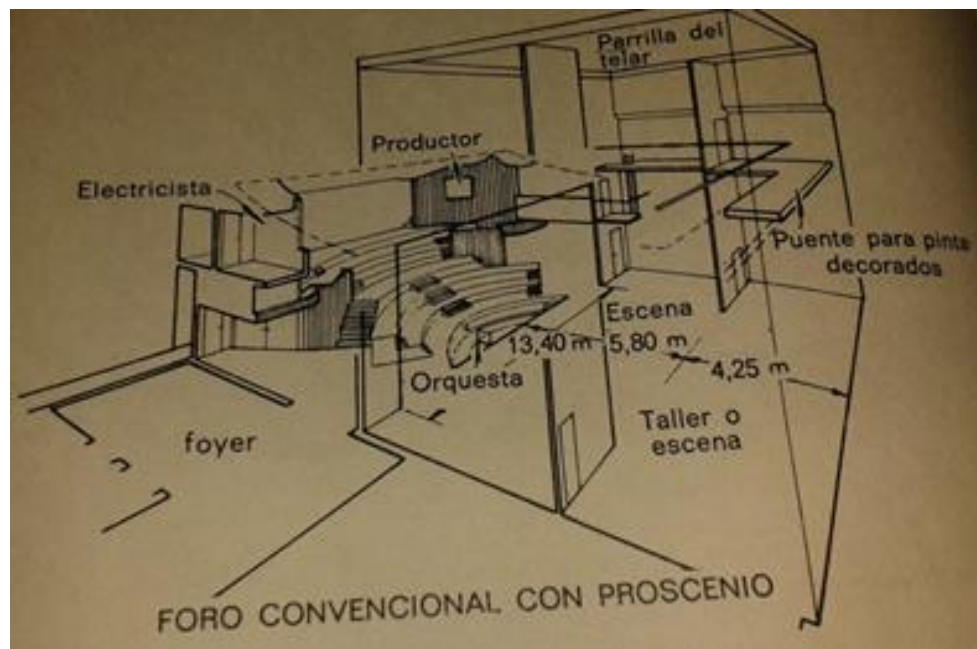


Figura 10. Plano del Foro Convencional con Proscenio del LAMDA.

Fuente: Wagner. (1959). Teoría y técnica teatral.

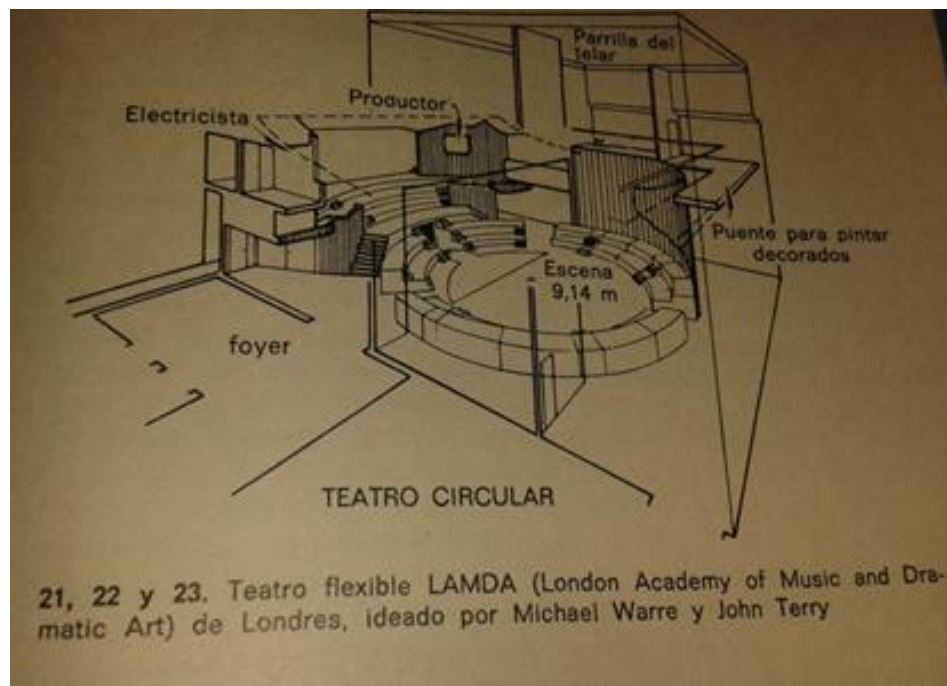


Figura 11. Plano del Teatro Circular del LAMDA.

Fuente: Wagner. (1959). Teoría y técnica teatral.

2.10.6. Diseño de la Iluminación

La iluminación, es otro factor importante para el desarrollo de la obra de teatro, para Wagner (1959), “la luz es, para el director de escena, lo que la paleta para el pintor, comunica el colorido, el ambiente, la atmósfera a la escena, y, a la vez, guía el interés del público hacia la parte esencial de la acción” (pág. 202).

Entre los equipos de luz, podemos distinguir dos clases:

- a. Equipo para iluminación general: incluye las diabras, la batería, los varales, secciones, cajas u *olivettes* y rifles, que dan una luz difusa.
- b. Equipo para luz concentrada o dirigida: reflectores o spots de los más diversos tamaños e intensidad. Las diabras, batería y varales están generalmente equipados con tres colores, blanco, azul y rojo, alternados. Los reflectores, rifles y cajas poseen una mayor variedad de colores, gracias a un gran surtido de micas, que pueden cambiarse. Todo el equipo de iluminación es gobernado desde el tablero.

2.10.7. Diseño de la Utilería

La utilería comprende todo lo que no pertenece estrictamente a la escenografía, y estas, según Wagner, pueden dividirse en tres grandes grupos:

- a. Utilería Fija y de Adorno: este grupo comprende los muebles, alfombras, cortinas, cuadros, retratos, entre otros; que se encuentran en escena. Esta es en realidad un complemento de la escenografía, debido a que su colorido y calidad contribuirán a definir el ambiente de la escena.
- b. Utilería de Mano: es la que usa el actor y merece la mayor atención. Esta sección de la utilería comprende los más diversos artículos, desde cigarrillos y periódicos, hasta lámparas, maletas y comida; menos espadas y joyas, que pertenecen al vestuario.
- c. Efectos de Sonido y Efectos Visuales No Eléctricos: generalmente, los efectos, como truenos, campanas, sonidos de cadenas, sirenas de barco, lluvia y viento, causan una impresión de mayor realismo cuando no se

obtienen por medios mecánicos, aunque muchas son combinados con efectos de iluminación.

2.10.8. Diseño del Vestuario y Maquillaje

La idea del vestuario, según plantea Wagner (1959), es que se destaquen las líneas características y se suprima el detalle, con objeto de que el vestuario facilite el trabajo del artista en las tablas y subraye al mismo tiempo su personalidad y su participación en la obra.

El vestuario y maquillaje deben, pues, ayudar a crear el estilo y el ambiente de la escenificación, y cada traje, contribuir a establecer el carácter del personaje que lo usa; no solo el traje de época, sino también el traje moderno.

El director debe disponer un ensayo especial para revisar el vestuario de cada actor individualmente, y después, el de los actores en conjunto y en sus principales composiciones escénicas. En estos ensayos, los artistas efectuarán sus movimientos y acciones más importantes: salidas y *mutis*, bajar una escalera, sentarse, arrodillarse, caerse; en fin, todo lo que después pudiera entorpecer la buena marcha del ensayo general y la representación.

Al proceder a la revisión del vestuario se ensayará también el maquillaje y la peluquería, los cuales deben estar de acuerdo a la estética y época planteadas para el desarrollo de la obra, con los colores que los resalten, buscando específicamente las exactas condiciones de la iluminación teatral, a fin de evitar desagradables sorpresas a la hora de la representación, porque si el maquillaje contribuye a determinar el carácter del personaje, la iluminación no debe destruir el efecto.

Al formular las indicaciones acerca del maquillaje, el director, de acuerdo con Wagner, debe tener presentes dos puntos importantes:

- a. El estilo de la obra. Es obvio que el maquillaje en una obra realista será distinto del de una farsa.
- b. La capacidad y los medios de iluminación del teatro. Mientras en un teatro íntimo se impone un uso discreto del maquillaje, en un foro separado de una sala para dos mil espectadores por un ancho proscenio, el maquillaje debe acentuarse.

2.10.9. Proceso de Ensayos

Todos los aspectos anteriores, van aunados a un proceso que se realiza con toda obra de teatro, y esto son los ensayos, que permitirán llevar la obra en buen término hasta la representación.

Oscar Wilde dijo que el teatro debe estar bajo el mando de un déspota inteligente, esto lo reafirma Wagner (1959) en su libro, diciendo que para poder terminar oportunamente todos los preparativos de una producción, el director de la obra no puede reconocer más compromiso que el de tener la obra debidamente ensayada a tiempo. Wagner plantea un plan de ensayos, que se deben seguir para lograr una obra de calidad:

- a. Primero: Lectura completa de la obra.
Es tan importante que hasta los jefes de tramoya, electricidad, utilería y guardarropa deben asistir a él. El director debe exponer el plan general de su escenificación, y a los actores se les presenta la única oportunidad de oír íntegra la obra con los comentarios del director. Además de ser un momento de aclarar dudas.
- b. Segundo: Señalar los movimientos del primer acto.
- c. Tercero: Ensayo de los movimientos del primer acto.
- d. Cuarto: Ensayo de los movimientos del primer acto.
- e. Quinto: Señalar los movimientos del segundo acto.
- f. Sexto: Ensayo de los movimientos del segundo acto.

- g. Séptimo: Ensayo de los movimientos del segundo acto.
- h. Octavo: Ensayo del primero y segundo acto.
- i. Noveno: Señalar de los movimientos del tercer acto.
- j. Décimo: Ensayo de los movimientos del tercer acto.
- k. Undécimo: Ensayo de los movimientos del tercer acto.
- l. Duodécimo: Ensayo de toda la obra con decorado, mobiliario y utilería. Todos los siguientes ensayos deben efectuarse con decorado, mobiliario y utilería.
- m. Decimotercero: Ensayo de caracterización del primer acto.
- n. Decimocuarto: Ensayo de caracterización del segundo acto.
- o. Decimoquinto: Ensayo de caracterización del tercer acto.
- p. Decimosexto: Ensayo de ritmo de toda la obra.
- q. Decimoséptimo: Ensayo de ritmo de toda la obra.
- r. Decimoctavo: Ensayo de líneas. (En el foro: Ensayo de iluminación), esto se hace en simultáneo.
- s. Decimonoveno: Primer ensayo general con todos los servicios, incluyendo música incidental, vestuario, maquillaje y peluquería.
- t. Vigésimo: Segundo ensayo general.
- u. Representación.

Así como se ha presentado, estos son los puntos a considerar a la hora de realizar o llevar a cabo la labor de un montaje de teatro.

Lo podemos visualizar mejor en la siguiente tabla:

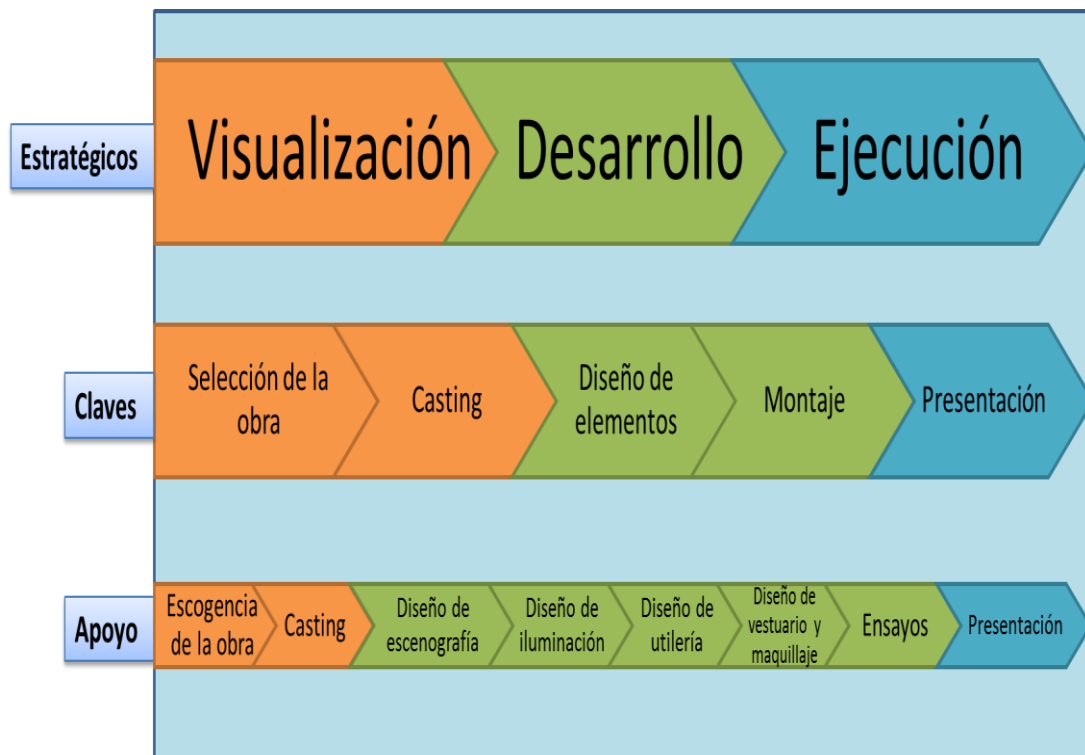


Figura 12. Procesos de una obra de teatro. Jonofre Alvarez

Basados en estos y en las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos planteadas por el PMI, se pretende realizar un plan más detallado, en donde se especifique cada uno de los pasos a realizar para lograr una obra de teatro con la mejor calidad y desempeño.

2.11. Procesos de la gerencia de proyectos

La gerencia de proyectos plantea una serie de procesos que deben seguirse para lograr que dicho proyecto llegue al punto adecuado, específicamente como lo requiere el cliente y a su vez si desviaciones de tiempo y costo, según Palacios (2009), entre ellos podemos encontrar:

- Entradas: son insumos requeridos para efectuar el proceso.
- Herramientas y técnicas: son mecanismos y procedimientos que se aplican sobre las entradas para producir salidas.
- Salidas: son los resultados o entregables del proceso.

Aparte de estos, se encuentran aquellos procesos básicos que se aplican en la gerencia operacional, como lo son:

- **Iniciación:** es un proceso de reconocimiento, aprobación y compromiso hacia una actividad. Es verificar que ésta debe hacerse y generar la energía para su consecución.
- **Planificación:** es un proceso de sistematización, ordenamiento y diseño de un esquema factible, para lograr los objetivos de una actividad.

Es en este punto donde se centra este Proyecto de Trabajo Especial de Grado, debido a que el planteamiento se encuentra en encontrar la mejor metodología que se necesita para la planificación de una obra de teatro, y de esta forma poder responder a los requerimientos realizados por los involucrados en la misma.

- **Ejecución:** Es un proceso de coordinación y realización de una actividad, que es consecuente al proceso de planificación.
- **Control:** Es un proceso de búsqueda de información, mediación y comparación de los hechos en relación a lo planeado. El proceso plantea la toma de decisiones con respecto a la situación evaluada.
- **Cerrar:** Es un proceso de formalización y entrega de la labor realizada hacia siguientes etapas en el ciclo de vida de la actividad, proyecto o idea.

De acuerdo a estas fases planteadas, el tiempo será el elemento a desarrollar, a través de la variable planificación, como se dijo anteriormente, este permitirá aplicar los conocimientos adquiridos de la gerencia de proyectos, y que sean aplicados a los procesos teatrales, definidos en este mismo capítulo y esquematizados en la figura 12.

Bases Legales

En la siguiente tabla se presenta la legislación que se aplica para este proyecto, para que precisamente conocer cuales normas rigen el presente Plan de Ejecución y de esta forma trabajar con base a la ley.

Vale destacar que el teatro en Venezuela no tiene una ley específica que lo rija, es por esto que la más cercana es la Ley de Cultura mencionada en esta tabla.

Ley o Norma	Título	Artículo	Año de Actualización	Relación con la TEG
CRBV	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	98: La creación cultural es libre. Esta libertad comprende el derecho a la inversión, producción y divulgación de la obra creativa... incluyendo la protección legal de los derechos de autor o de la autora sobre sus obras. 99: Los valores de la cultura constituyen un bien irrenunciable del pueblo venezolano y un derecho fundamental que el Estado fomentará y garantizará, procurando las condiciones, instrumentos legales, medios y presupuestos necesarios.	1999	Este artículo permite el libre trabajo de cualquier actividad cultural, en este caso el teatro, con la finalidad del desarrollo cultural del venezolano. Este artículo de la CRBV, nos permite entender que la cultura, en específico el teatro, tiene instrumentos legales que lo avalan, aunque vale acotar que estos no están redactados.
LOSDE	Ley Orgánica Sobre el Derecho de Autor	25: El derecho de autor dura toda la vida éste y se extingue a los sesenta años contados a partir del primero de enero del año siguiente de su muerte, incluso respecto a las obras no divulgadas durante su vida.	1993	El derecho de autor es algo importante de resaltar, debido a que para presentar una obra de teatro y cobrar una comisión por ser vista, sin pagar por los derechos de autor de la misma, esta debe provenir de algún autor

				que tenga 60 años o más fallecido, de lo contrario deberá pagar por los derechos de autor de la misma.
SAPI	Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual		1997	Aunado al artículo antes mencionado, este servicio autónomo ayuda a que el artículo 25 de la Ley de Derechos de Autor se cumpla.
LOE	Ley Orgánica de Educación	36. La educación estética tiene por objeto contribuir al máximo desarrollo de las potencialidades espirituales y culturales de la persona, ampliar sus facultades creadoras y realizar de manera integral su proceso de formación integral.	2009	Genera para este proyecto de trabajo especial de grado, el conocimiento de estar aportando a la educación de los venezolanos a través del arte como herramienta de educación no formal.
LOC	Ley Orgánica de Cultura	3. Se declaran de interés público las actividades de artes escénicas.		A través de este artículo, se puede corroborar que las obras de teatro, en este caso, se pueden asegurar para el bien de la ciudadanía.

		7. Se prohíbe la censura previa sobre la forma y contenido ideológico y artístico de las obras, actividades y proyectos culturales.		Este artículo garantiza la libertad a la creación de este proyecto, generando el plan de ejecución de proyectos para cualquier obra.
--	--	---	--	--

Tabla 1. Descripción de las Bases Legales del Proyecto.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la presente investigación está centrado en un enfoque especialmente cualitativo, precisamente porque está enmarcado en la investigación, análisis y evaluación del ser humano y su conducta, no de números, resultados o aciertos y/o desaciertos, sino en un área cultural y artística como es el teatro, "...se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es..." Martínez (2010) (pág. 91 – 92).

Este enfoque cualitativo está sustentado en el paradigma post-positivista, que según Martínez (2010) "...es dialéctico y sistémico...para evitar los frecuentes malentendidos en los evaluadores...rechazando el modelo especular..." (pág. 94), este fragmento nos indica lo que este TEG rechaza, que es el creer que el ser humano es un ser pasivo, todo lo contrario, al pertenecer a un grupo de teatro, este es un ser activo y participativo, generando cambios significativos en la sociedad y viceversa, por lo que no puede ser evaluado a través de un ranking o instrumento con interrogantes cerradas, sino más bien debe ser un objeto de estudio continuo, con el fin de conocer la forma en la que actúa.

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo al problema planteado referido al Plan de Ejecución de Proyectos para una Obra de Teatro, del campo de las artes, y en función de sus objetivos, se incorpora el tipo de investigación como Hermenéutico, que para Martínez (2013), se basa en "la observación de los datos o hechos y la interpretación (hermenéutica) de su significado" (pág. 100), por más que queramos negarlo, la hermenéutica es utilizada por los seres humanos de manera natural y en todo momento, debido a que la mente humana es, por su propia naturaleza,

interpretativa, es decir, hermenéutica, como dice Martínez (2010), “trata de observar algo y buscarle significado” (pág. 96).

La hermenéutica es el tipo de investigación elegido para este proyecto, debido a que este necesita una constante observación y seguimiento de la conducta y apreciaciones de cada uno de los informantes claves para la construcción del Plan de Ejecución de Proyectos (PEP) planteado y la debida conformidad de los informantes claves con el documento preparado.

3.2. Diseño de la investigación

En el marco de la investigación planteada con especificidad en el capítulo primero, se define el diseño de investigación como el plan o la estrategia global en el contexto del estudio propuesto, que permite orientar desde el punto de vista técnico, y guiar todo el proceso de investigación, desde la recolección de los datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos definidos en la presente investigación. Atendiendo a los objetivos delimitados, la investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño Documental – De Campo. Por cuanto, este diseño de investigación permite recoger información de los documentos oficiales y no solo observar, sino recolectar información directamente de la realidad objeto de estudio en su ambiente cotidiano, para luego generar los análisis e interpretaciones correspondientes de esta información y a partir de ella generar y cumplir con el objetivo general.

El estudio propuesto se adecúa a los propósitos de la investigación cualitativa, donde no se han planteado hipótesis, ni variables, precisamente porque no se sabe el resultado que se pueda obtener de la información levantada, como dice Martínez Miguélez (2013) “... tampoco se formula una hipótesis que se va a verificar, ya que se está abierto a todas las hipótesis plausibles y se espera que la mejor emerja del estudio de los datos y se imponga por su fuerza convincente” (pág. 74). Por ello es necesario el estudio constante de los informantes claves

para interpretar dicha información, con el fin de desarrollar el Plan de Ejecución de Proyectos planteado, a partir de las hipótesis y variables que surjan de su observación.

3.3. Nivel de la investigación

La presente investigación, trabaja bajo el nivel Proyectivo, específicamente, porque consiste en levantar información y a partir de esta elaborar una propuesta o modelo, que aportará ideas a la problemática que tiene el mundo del teatro sobre planificación del proceso de una obra teatral, el cual muchas veces no presenta el tiempo, costo y calidad adecuada.

Definido el nivel de la investigación, podemos decir entonces que este Trabajo Especial de Grado, estará enmarcado en un enfoque cualitativo – epistemológico, cuyo tipo de investigación es hermenéutico o interpretativo, su diseño es documental – de campo y el nivel al que este refiere es proyectivo.

3.4. Unidad de Análisis

Las unidades de análisis de la presente investigación, del proyecto Desarrollo de un Plan de Ejecución de Proyectos de una obra de teatro, están conformadas por todas las personas, entre las que se destacan directores, actores, productores, entre otros participantes que tuvieron alguna labor significativa durante el proceso de las piezas teatrales “Sweeney Todd – Una obra en clave de esperpento”, presentada por Teatro UCAB y “Canción de Navidad”, de Ago Teatro.

3.5. Informantes Claves

Todos los anteriormente nombrados en el apartado “Unidad de Análisis”, conforman el grupo de informantes claves que funcionarán que generarán la información necesaria para la investigación planteada.

Se entiende por población o universo de estudio, según Ander-Egg (1983), a “... la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar

y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características en igual proporción” (pág. 179).

El universo objeto de estudio, constituye una población de tipo finita, en la medida, que está constituida por un determinado número de elementos, que con relación a este estudio, está limitada a personas, entre actores y trabajadores de las compañías de teatro anteriormente mencionadas.

Vale acotar que de acuerdo al enfoque cualitativo utilizado, la población y la muestra se definen específicamente, según Martínez (2013), que

...No se trata, por consiguiente, del estudio de cualidades separadas o separables; se trata, pues, del estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es... aunque también cabe la posibilidad de estudiar una cualidad específica... (pág. 84).

Basado en este concepto, no se define, para este TEG, una población o muestra, que son aspectos dignos de una investigación cuantitativa, sino más bien el análisis de un todo, de un conjunto con una característica, que en este caso se llama teatro y cuyo aspecto a evaluar es el desenvolvimiento durante la puesta en escena de una obra de teatro.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En función de los objetivos definidos en el presente estudio, donde se plantea el Desarrollo de un Plan de Ejecución de Proyectos para una Obra de Teatro, se emplearon una serie de instrumentos y técnicas de recolección de la información.

Para esta estrategia, necesariamente se cumplieron con tres momentos específicos. El primero de ellos, está referido con la delimitación del problema objeto de estudio, elaboración del marco teórico, entre otros. El segundo, implicó el levantamiento de información en las compañías teatrales señaladas y

documentos pertinentes. Tercer momento, está vinculado con la construcción de la propuesta de dicho plan.

Dada la naturaleza del estudio y en función de la información que se requiere, tanto del momento teórico, como del momento metodológico de la investigación, se sitúan las denominadas técnicas y protocolos instrumentales de la investigación documental. Empleándose de ellas fundamentalmente, para el análisis de las fuentes documentales, que nos permitan abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico y situacional de la investigación. La observación documental, nos permitirá reconocer los procesos que necesitamos para desarrollar dicho plan, discriminando y tomando lo que realmente sea necesario para la investigación, aunque cabe resaltar que de acuerdo al enfoque cualitativo – epistemológico, toda la información recolectada fue de suma importancia, por qué se hizo uso de aquella que generó aportes importantes al presente proyecto.

En segundo lugar, se cumplió con la técnica de observación directa, participativa y sistemática en la realidad objeto de estudio. Finalmente, se empleó la de entrevista no estructurada y de cuestionario, con el propósito de recoger impresiones de las personas que se desempeñan en las compañías de teatro Ago teatro y Teatro UCAB.

Para concluir este apartado, se delimitaron que los instrumentos y/o herramientas que se utilizaron en la presente investigación, fueron la Observación Documental en primera instancia, la cual permitió adentrarnos en la realidad y metodología que se necesita conocer, tanto las planteadas por teóricos como las aplicadas en las compañías, con el fin de elaborar, en segunda instancia, los ítem de las entrevistas no estructuradas y los cuestionarios, que permitieron ahondar aún más en ellas y a su vez los ítem que refieren a la observación directa y participativa.

3.7. Confiabilidad y validez

Los instrumentos y/o herramientas anteriormente nombradas, fueron validados por personas capacitadas y con total conocimiento en las áreas que se están desarrollando dentro de este proyecto de investigación (Teatro y Gerencia de Proyectos), entre ellas se puede encontrar al asesor del presente proyecto, quien se encargó de validar dichos instrumentos desde el campo de la Gerencia de Proyecto, haciendo cumplir los requerimientos que este refiera y los directores de ambas compañías de teatro, desde el campo del arte escénico, el Lic. Nicolás Barreto, director del grupo Teatro UCAB y la Lic. Virginia Aponte, quien cumple funciones de directora del grupo Ago Teatro.

3.8. Fases de la investigación

La recolección de información se realizó durante dos (2) grandes momentos, entre las que se encuentra Proyecto de Trabajo Especial de Grado y Desarrollo del Trabajo Especial de Grado. A su vez estos dos se subdividen en una gran cantidad de actividades que permitieron lograr la entrega o hito final que es el Trabajo Especial de Grado, la primera de ellas se subdivide en diagnóstico de necesidades, que es precisamente el momento donde se verificó la necesidad que presenta el campo de estudio donde se desarrolló el TEG, levantamiento y ejecución de la información, el cual nos permitió conocer la cantidad de información para que fuese aplicada luego en el desarrollo de dicho proyecto, y por último tenemos la evaluación del proyecto del TEG, el cual estuvo a cargo del profesor designado por el Departamento de Gerencia de Proyectos.

En el caso de la segunda fase (Desarrollo del TEG), esta se subdividió en levantamiento de información, esta tiene una gran diferencia en cuanto a la actividad designada con el mismo nombre para la primera fase, ya que la anterior tiene que ver con información teórica, y esta con información práctica, es decir la teoría vista en la práctica; y la segunda y última actividad, tuvo que ver con la ejecución de dicha información, que es en este momento cuando se empezó a

desarrollar el PEP propuesto, esto lo podemos evidenciar en la siguiente estructura desagregada de trabajo (EDT):

3.9. Estructura desagregada de trabajo (EDT)

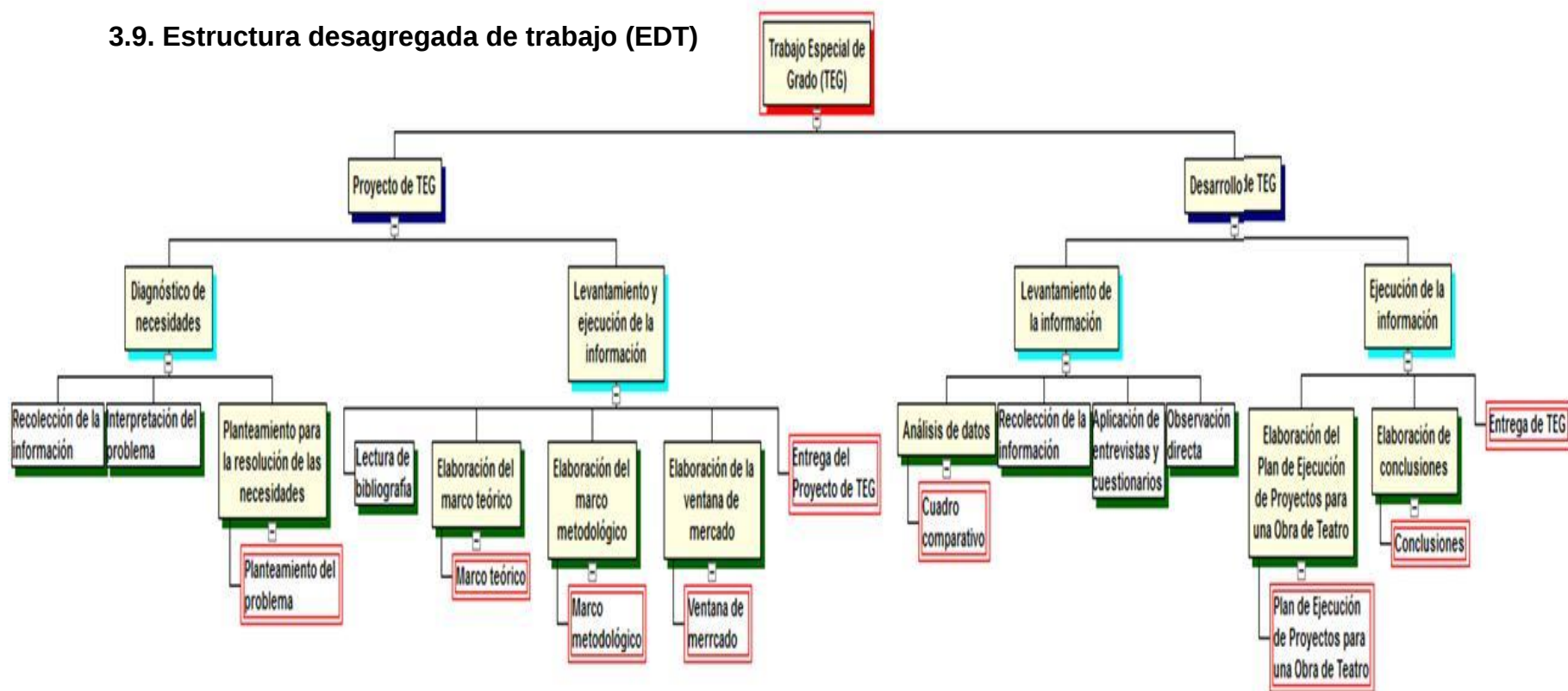


Figura 13. Estructura Desagregada de Trabajo. Jonofre Alvarez

Cronograma

ACTIVIDADES	Año 2013												Año 2014												Año 2015							
	Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Octubre		Noviembre		Enero		Febrero		Marzo	
	1 – 15	16 – 30	1 – 15	16 – 31	1 – 15	16 – 30	1 – 15	16 – 31	1 – 15	16 – 31	1 – 14	15 – 28	1 – 15	16 – 31	1 – 15	16 – 30	1 – 15	16 – 31	1 – 15	16 – 30	1 – 15	16 – 31	1 – 15	16 – 31	1 – 15	16 – 30	1 – 15	16 – 31	1 – 15	16 – 28	1 – 15	
PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO																																
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES																																
Recolección de datos																																
Interpretación del problema																																
Planteamiento para la resolución de las necesidades																																
Planteamiento del problema																																
LEVANTAMIENTO Y EJECUCIÓN DE LA INFORMACIÓN																																
Lectura de bibliografía																																
Elaboración del Marco Teórico																																
Marco Teórico																																
Elaboración del Marco Metodológico																																
Marco Metodológico																																
Elaboración de la Ventana de Mercado																																
Ventana de Mercado																																
Entrega del Proyecto de Trabajo Especial de Grado																																
EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO																																
DESARROLLO DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO																																
LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN																																
Recolección de la información																																
Aplicación de entrevistas y cuestionarios																																
Observación directa																																
Análisis de datos																																
Categorización de la información																																
EJECUCIÓN DE LA INFORMACIÓN																																
Elaboración del Plan de Ejecución de Proyectos para una Obra de Teatro																																
Plan de Ejecución de Proyectos para una Obra de Teatro																																
Elaboración de conclusiones																																
Conclusiones																																
Entrega del Trabajo Especial de Grado																																
LEYENDA	DESARROLLO																															

Tabla 2. Desglose de actividades en un diagrama de Gantt del proyecto.

3.10. Recursos

En la siguiente tabla, se pueden verificar los gastos que se realizaron en el desarrollo del Trabajo Especial de Grado. Vale acotar que este es solamente el presupuesto del TEG y no incluye los costos que refiere al montaje de una obra de teatro, sino exclusivamente a la investigación y desarrollo del Proyecto de Trabajo Especial de Grado y al TEG.

El presupuesto está separado en dos actividades, entre las que se encuentran el Proyecto y el Desarrollo del TEG, precisamente por ser dos momentos en específicos y marcados del mismo. Para cada una de estas actividades se reflejan los costos de los mismos, que al final están reflejados en unidades de créditos por solicitud del departamento de Gerencia de Proyectos de la UCAB.

El resultado total se encuentra encerrado en el cuadro azul y en esa misma columna podemos ver el costo de cada unidad de crédito.

ACTIVIDADES	Horas/Hombre	Bs.	Materiales	Bs.	Equipos	Bs.	U.C.
PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE	52 * 46	2912	3 Resmas de Papel	1560	Alquiler de Laptop (200 Bs. * hora	20000	1 * 1109 Bs.
			1 Cartucho de Tinta Negra	3100			
DESARROLLO DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO	124 * 46	5704	1 Cartucho de Tinta de Color	3200			
			2 Libros	800			
			3 Encauadernaciones	90			
			1 Empastado	500			
SUBTOTALES		8616		9250		20000	
TOTAL				37866			34,14

Tabla 3. Desglose de recursos

3.11. Operacionalización de objetivos

La siguiente (Tabla 4), refleja las operaciones por objetivos:

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Indicadores	Fuentes	Herramientas o Técnicas
Desarrollar el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) de una obra de teatro.	Evaluar la situación actual de los proyectos de obras de teatro.	1. Participación y control 2. Procesos	1. Nivel de participación y control. 2. Normativas. 3. Información.	1. Agoteatro 2. Teatro UCAB	1. Entrevistas no estructuradas 3. Observación directa
		2. Tendencia para delegar	4. Imponer opiniones sin consultar. 5. No tolerar opiniones en contra. 6. Asumir posiciones dirigentes cuando se está en grupo.		
	• Identificar los procesos de planificación de los proyectos de las obras de teatro “Sweeney Todd – Una obra en clave de esperpento” y “Canción de Navidad” del grupo	1. Aplicabilidad de los procesos.	1. Planificación. 2. Control. 3. Evaluación.	1. Directores 2. Productores 3. Actores 4. Asistentes de escena	1. Observación de campo 2. Entrevistas no estructuradas 3. Cuestionario

	universitario Teatro UCAB y la compañía teatral profesional Agoteatro respectivamente.				
		2. Nivel de impacto	4. Capacidad de respuesta. 5. Aprendizaje a través de situaciones dadas		
	Definir los elementos del Plan de Ejecución del Proyecto de una obra de teatro.	1. Aplicabilidad de los procesos	1. Aplicabilidad de acuerdo a diversos teóricos.	1. PMBOK 2. Libro "Proceso de la gerencia de proyectos (un enfoque latino)"	1. Observación documental
		2. Nivel de impacto	2. Nivel de impacto de acuerdo a diversos teóricos.		
	Desarrollar los elementos del Plan de Ejecución del Proyecto de una obra de teatro.	1. Compenetración de la gerencia de proyectos con el teatro.	1. Aplicabilidad de los procesos. 2. Planteamiento estructurado. 3. Documento metodológico.	1. Entrevistas no estructuradas. 2. Observación directa. 3. Cuestionarios. 4. Observación documental.	1. Plan de Ejecución de Proyectos para una obra de teatro.

Categorización

Sujeto	Pregunta: ¿Qué te pareció la obra de teatro en la que participaste?
1	Como actor, el resultado me ha parecido muy gratificante, a lo largo de todos estos años que Agoteatro lleva presentando esta pieza, encuentro en ella algo que estoy seguro casi ningún otro grupo de teatro tiene y es que, en definitiva, la obra es sinónimo de estar en familia, tanto fuera como detrás del escenario. Canción de Navidad es un texto increíble, Dickens hizo un cuento fantástico como ningún otro y gracias a la formidable adaptación a teatro se logra unir a una familia de teatreros en una historia inmortal sobre el reencuentro con los seres queridos. Estoy seguro que nuestro caso debe ser uno de los muy pocos en el país.
2	La primera vez que lo hice, hace cinco años, me pareció una experiencia satisfactoria y nueva. Además de que me pareció que el mensaje que aporta es constructivo y necesario. Luego de que ha pasado tanto tiempo, me ha gustado participar porque comparto con mis compañeros, pero pienso que el proyecto requiere una renovación si se quiere continuar realizando.
3	Un trabajo valioso, con un tema importante y altos niveles de producción
4	Me gusta mucho Canción de Navidad. Es un clásico que tiene mucho que decirnos a todos en estos tiempos...
5	Excelente e inspiradora
6	Muy buena
7	Fue hermosa. Una experiencia que logra reunir varias generaciones del grupo de teatro y nos recuerda que somos una familia dentro y fuera de las tablas. Además, te da la oportunidad de transmitir la alegría y la reconciliación de la Navidad y la belleza del perdón.
8	Buena calidad, tal vez atrasado con la forma del montaje.
9	Fue un buen montaje, conciso, funcional. La anécdota se comprendía muy bien, la música (los arreglos y la ejecución de los músicos) era maravillosa, cantar con intensidad de opereta fue un gran placer. Los personajes principales captaban la atención del público.
10	Excelente
11	Genial.
12	Muy buena.
13	Excelente y muy buen trabajo
14	Excelente.
15	Muy buena
16	Excelente, un gran reto, impecable puesta en escena. Gran grupo de profesionales.
17	Considero que la obra estuvo a la altura de las expectativas del elenco, el equipo técnico y organizativo y del público. El desarrollo del proceso contó con un enorme esfuerzo de parte de todo el equipo involucrado y eso se reflejó en las exitosas presentaciones (todas tuvieron una total asistencia) y en la buena crítica de los espectadores.

Análisis de Significado

De acuerdo a las respuestas de los informantes claves, se reporta identificación por cada uno de los procesos en los que participó lo que asegura que la persona repita en el proceso, de volverse a presentar la obra.

A su vez se denota en estas respuestas, que la elaboración de la obra de teatro requiere de un mayor esfuerzo que cualquier otro proyecto, por lo que al presentarse la identificación con la misma, el compromiso estará asegurado y por lo tanto el esfuerzo será el máximo para lograr un buen desarrollo.

Categoría

Identificación con el desarrollo de la obra de teatro

Sujeto	Pregunta: ¿Le cambiarías algo? ¿Por qué?
1	Más que cambiar, creo que hace falta 1) entrenar y preparar una nueva generación de actores de relevo que permita enriquecer el montaje con nuevas caras y 2) meter más personas en la parte técnica, esta pieza es muy difícil en este aspecto y requiere gente de lleno en esa área, los que hoy se encargan de esa parte tienen que lidiar con muchas más cosas de las que pueden 3) La obra es un musical, para mí el ideal sería lograr tener balitas, microfonía en todos los ensayos. Por problemas financieros los micrófonos están disponible justo en el estreno y eso no permite ensayar canto de la misma manera.
2	Como mencioné anteriormente creo que se debería re-evaluar el formato de la obra. Hacer modificaciones musicales y de montaje. Le quitaría los títeres sin duda alguna, adicionalmente pienso que hay actuaciones que ya no son acordes al personaje que realizan.
3	Las pistas musicales, Incluiría la voy y sobre ésta nos montaríamos los actores, es algo aún no logrado lo del canto.
4	Creo que cada año que presentamos Canción de Navidad representa un refrescamiento y una nueva lectura dentro del respeto a un clásico como éste. Cada actor (actriz) que interpreta un papel le va aportando cosas que la hace diferente y única.
5	Renovaría vestuario y escenografía
6	Actualizaría el arte
7	No. Creo que la pieza se ha convertido en una tradición y alterarla sería romper con su esencia. Quizás los cambios irían dirigidos únicamente a la restauración de títeres y escenografía, pero siempre manteniendo sus características principales.
8	El montaje, está ya muy pasado de moda. Es muy de los ochenta.
9	Algunos actores, o al menos el tiempo de trabajo con ellos, pues por inexperiencia no desarrollaron personaje alguno, eran como un vacío en medio de la escena
10	No, porque el trabajo fue muy bueno
11	No, ya que tiene un estilo particular que le da mucha fuerza a la obra.
12	Hubiese hecho una mayor preparación vocal y hubiera mejorado las comunicaciones internas. De igual forma, mejoraría el audio.

13	La utilización de microfonía, se usaron balitas, tal vez fue mejor utilizar micrófonos de ambiente para que las voces se escucharan más puras y orgánicas ya que eso está mucho más en sintonía con la pieza.
14	Las ruedas a la tarima. No se podía mover con comodidad y dependía de casi 8 personas.
15	Me hubiese gustado un mes más de ensayo. Por ser una tesis universitaria hubo algunas restricciones que, me parece, no dejaron brillar el potencial del trabajo al 100%. Creo que se presentó a un 80%.
16	Hacer una temporada más larga, fue muy corto poder disfrutarla
17	En cuanto al resultado final, al ser una obra donde la gran mayoría del equipo no son profesionales de las artes escénicas, se notaron algunas deficiencias. Quizás la más evidente fue la del canto, ya que había actores, tanto principales como del coro, que cantaban muy bien y otros que no, y eso lo notaba el público. Sin embargo, para ser una obra universitaria la parte musical estuvo a la altura.

Análisis de Significado

Los informantes claves señalan que el grupo de teatro no realiza bien el trabajo a la hora de preparar un musical, señalando como causa de ello centrarse en la parte actoral, dejando para el final el trabajo vocal o la preparación para el canto, esto incluye además el factor del uso de los micrófonos considerado como un factor técnico con incidencia en la competencia actoral.

Además de lo antes mencionado, los informantes revelan que la producción empleada en la obra genera en el público una especie de rechazo, ya que la misma no está actualizada para la época en la que se vive.

A su vez señalan, que siendo en su mayoría personas egresadas en el campo de la comunicación y profesionales en las artes escénicas, se tengan errores en los campos antes mencionados y deficiencias en la parte actoral de la obra de teatro.

Categoría

Evaluación Sociedad - Obra

Sujeto	Pregunta: ¿Te gustó el personaje que desempeñaste? ¿Por qué?
1	Me encanta interpretar a Jacobo Marley, me fascinan las historias de fantasmas y tengo el privilegio de llevar la primera escena de terror de este increíble cuento de fantasmas.
2	Las primeras veces puede ser, luego no. No hay transición ni posibilidades de evolución dentro del equipo
3	Me fascinó ser parte de los Espíritus, tanto la Navidad Presente como las Navidades pasadas son unos personajes mágicos con los que los niños se conectan.
4	Mucho. Bob Crachit tiene esa humanidad y bondad que le permite ir por la vida sin odiar a nadie y reconociendo las cosas buenas que tiene la vida. Es un hombre agradecido con lo que tiene, más que amargado por lo que no tiene.
5	Sí, ambos personajes, la dama de la caridad y la lavandera. Son estereotipos que encuentras en todo el mundo tan distintos uno de otro y tan humanos: Bondad y maldad.
6	Si. Porque aunque son títeres, de su realismo depende que la escena sea comprendida a su totalidad y se genere empatía
7	Sí. Creo que Fan es un personaje muy especial. Es el recuerdo de la infancia, de la inocencia y de los buenos tiempos. Es una chica muy dulce, que ama profundamente a su hermano y desea reunir a su familia en Navidad. Para mí ella representa la pureza y la bondad.
8	Sí, es un reto manejar títeres tan grandes.
9	Claro. La maldad atormentada es extraordinaria. Y la música de las canciones que me tocaban me encanta. Es un privilegio interpretarlas.
10	Sí, porque me permitía experimentar varias facetas interpretativas
11	Sí, porque disfrute mucho y me gusto la experiencia.
12	Sí, me gustaban sus canciones y logré entender su mundo.
13	Sí, aunque me hubiera gustado tener mucha más participación en la pieza. De igual modo, los momentos en los que participo los disfruté y aproveché al máximo.
14	Sí, aunque era un papel pequeño, construí un personaje que traté de mostrar siempre.
15	Sí. Yo entré tarde al proceso, y me asignaron a uno del coro. Estos personajes te dan la libertad de llenarlos como un lienzo en blanco.
16	Si, un personaje con muchos matices, muy apasionado y optimista con ganas de comerse el mundo aunque un tanto alocado e infantil.
17	Sí. Aunque sólo tenía una escena, pude explotar lo oscuro y grotesco del personaje, lo cual resultó ser un proceso muy interesante, divertido y con mucha libertad creativa.

Análisis de Significado

La percepción de estas respuestas denota que dentro de la compañía de teatro existe una especie de estancamiento, ya que si una persona desarrolla bien un personaje, que tiene un estilo definido, esta persona pudiese repetir en el mismo personaje por un tiempo indeterminado, o a su vez, pudiese interpretar un personaje parecido al de un proceso anterior, sin establecer retos para el actor que es una de

las cosas que motiva al mismo, para desarrollar un personaje según lo que se visualiza en las respuestas.

A su vez, se identifica como la persona realiza una relación proceso – personaje, es decir de la forma como se desarrolló el proceso va a depender el nivel de gusto que se tenga hacia el personaje, lo que pudiese entorpecer o favorecer a la identificación con el mismo y a la capacidad de construir sobre mismo.

Categoría

Proceso de Actuación

Sujeto	Pregunta: ¿Sientes que la obra se presentó con total calidad? O ¿Le faltó más tiempo?
1	El abarrotado tráfico, las largas distancias y la coyuntura país que vivimos hacen que cada vez más se vuelva incontrolable la planificación y preparación del montaje. Siento que el tiempo no afectó la calidad actoral pues el elenco lleva entrenado muchos años. En todo caso, el tiempo afectó en detalles técnicos de ensayo y alguna que otra pintura para la utilería del barco y del faro.
2	Creo que le falta más tiempo de ensayos por la sencilla razón de que hay que cambiar un poco lo que se está haciendo. No hay que perder la esencia de la obra, pero a nivel visual y técnico hay que cambiar y crecer
3	Todos los años creo que nos faltó tiempo especialmente para ensayar en el espacio donde el montaje va a estar, es decir, el montaje con más tiempo y poder ensayar en la sala de presentación directamente.
4	En materia de producción siempre se puede hacer mejor. Es una pieza muy compleja que requiere que todo funcione como un reloj suizo...cada detalle es fundamental.
5	Siempre nos falta tiempo, podríamos hacerlo mejor. Especialmente el compromiso de cada uno con el trabajo grupal y como afecta mi actitud al trabajo.
6	Tenía calidad suficiente por ser un montaje de tantos años, pero considero que hubiera sido importante tener más tiempo para mejorar las cosas técnicas
7	Creo que la obra se presentó con muy buena calidad, principalmente porque la mayor parte del elenco tiene años participando en el montaje, lo cual le confiere gran naturalidad al proceso. Sin embargo, en esta última temporada quizás hizo falta más tiempo para dedicarlo a la parte técnica y de producción. El ensayo técnico no fue posible y algunos aspectos de escenografía se fueron arreglando en la marcha.
8	No.
9	Tiempo tuvo (siempre se puede trabajar más, pero fue suficiente), los inconvenientes se derivaron de la inconstancia de algunos actores. El trabajo tiene calidad (sobre todo en sus rasgos más evidentes, derivados de la dirección, del montaje, y de las interpretaciones principales). La calidad total no la conozco y no puedo opinar sobre ella.

10	El tiempo fue justo para lograr un muy buen trabajo
11	No, fue perfecta.
12	Se presentó con buena calidad, pero hubiese podido ser excelente con más tiempo para ensayar las escenas finales y para la preparación de un miembro del elenco que se tuvo que incorporar tras la salida de otro.
13	Faltó más tiempo, aunque la obra se presentó con muy buena calidad. Tal vez con un mes más de ensayo pasando la pieza entera la presentación final hubiera sido aún mejor de lo que fue.
14	Sí. Le faltó tiempo.
15	Ver la primera respuesta.
16	Siempre hay detalles que pueden mejorarse, técnicos (micrófonos), escenografía, pero realmente siento que el tiempo fue bien aprovechado y que los resultados fueron de gran factura, teniendo tres funciones totalmente vendidas.
17	Pienso que la obra se presentó con una altísima calidad. Siempre puede estar mejor, pero al ser una tesis universitaria, el nivel fue bastante óptimo. Creo que el equipo invirtió mucho tiempo y esfuerzo en ella, aunque si hubiera tenido más ensayos se hubiera podido perfeccionar más.

Análisis de Significado

De acuerdo con las respuestas, el factor tiempo es de vital importancia, tanto así que puede afectar el desarrollo del proceso y esto refiere a su vez a la calidad de la obra, por lo que el trabajo exhaustivo de la planificación y control del tiempo debe ser prioridad a la hora de desarrollar una obra de teatro, si quiere que surja con la calidad exigida.

A la hablar de calidad, los informantes claves indican que los criterios de calidad surgen gracias a la receptividad que tiene el público con la obra, es decir, si la sala está llena, y a todas las presentaciones acudieron una cantidad de público considerable, indica que la obra se presentó con total calidad. En caso contrario, a la obra le faltó algo, que en presentaciones posteriores se pudiese mejorar. Ahora, esos aspectos a mejorar, son inciertos, debido a que no hay un instrumento que se le aplique al público, con la sencilla razón de conocer si realmente le gustó la obra o no, o que debería mejorar.

Categoría

Relación Tiempo - Calidad

Sujeto	Pregunta: De ser positiva la respuesta a la pregunta anterior: ¿Cuáles fueron los factores que permitieron esto?
1	
2	
3	
4	
5	
6	conocimiento previo de la pieza
7	
8	
9	El ahínco de algunos integrantes del equipo: especialmente, el crecimiento del Director, la pujanza de la Actriz principal, la disponibilidad del Actor principal.
10	Mucho trabajo y compromiso del equipo
11	El gran trabajo de: El Director. Los Músicos. Los Actores.
12	
13	Trabajo en equipo y la presión de la fecha de la presentación.
14	La entrega de algunos actores y la disposición de la banda, siempre, para que el proyecto saliera.
15	
16	Buena planificación
17	Alto compromiso y esfuerzo por parte de todo el equipo, buena comunicación (aunque pudo ser mejor) y un acertado manejo del grupo tanto de los encargados de la dirección como de la producción de la obra.

Análisis de Significado

Esta respuesta, que refiere a la afirmación de la pregunta anterior, indica que en una obra de teatro se debe estar atento a cada aspecto de la misma, en este caso a la planificación, como indica el sujeto 16. Esta planificación, debe hacer hincapié en el manejo del grupo y en la forma en la que se va a desarrollar las comunicaciones dentro de la misma, ya que es de absoluta prioridad, que las relaciones, dentro de la obra de teatro, sean lo más fluida posible, y que cada quien entienda el puesto que ocupa, para que luego no se solapen ciertas labores y de esta forma pueda afectar el desenvolvimiento del proceso.

A su vez, los informantes también señalan, que por presiones de las personas encargadas de dirigir la pieza, o de ciertos participantes aún más comprometidos, el resto del grupo comenzó a trabajar o a desarrollar un trabajo impecable, cuando debería ser, por disposición propia, que estos se desenvuelvan de la manera adecuada.

Categoría

Condiciones para la Planificación

Sujeto	Pregunta: De ser negativa la respuesta a la pregunta anterior: ¿Qué hubieses hecho tú para que fuese mejor?
1	El tráfico, la distancia, y el país no son variables controlables pero supongo que ameritaría preparar desde muchos meses antes la ejecución de todo. Hacer un pote para recolectar el dinero para alquilar las balitas y ensayar canto.
2	Yo creo que hay que ensayar con más anticipación de forma que se puedan hacer nuevas propuestas, de forma que se puedan integrar nuevos talentos
3	Realizar el montaje una semana antes y coordinar los ensayos de la última semana en el mismo lugar de presentación
4	Estar más pendiente de los detalles
5	Organización y tiempo de promoción y patrocinio son fundamentales iniciarlo en Enero.
6	
7	Organizar con tiempo el proceso de restauración de la escenografía y programar el ensayo técnico varios días antes de la primera presentación.
8	No tantos ensayos de canto, y más ensayos donde se trabaje actuación, para que los actores no caigan en hábitos cogidos por el tiempo.
9	Retirar a ciertos actores antes. Pero después de todo, estos son procesos de aprendizaje; la asertividad surge en el proceso, no previamente.
10	
11	
12	
13	
14	
15	Le hubiese dado más tiempo y hubiese proyectado una temporada fuera de la universidad. Creo que eso hubiese motivado un poco más a todos. El incentivo de un pago crea un mayor compromiso para mucha gente.
16	
17	

Análisis de Significado

Debido a las características que presenta la ciudad de Caracas, el tráfico, entre otras variables, generan retrasos en el desarrollo de la pieza teatral. Esta respuesta puede ser vista como que dentro del grupo no se planifica la forma de mitigar ciertos riesgos, a su vez no se evalúa la situación de la producción de la obra y además, se confía en el tiempo que lleva la obra presentando, lo que implica que los riesgos son olvidados en su totalidad, y por ende nunca se ha planificado la forma de atacar cada uno de los riesgos presentes dentro de una obra de teatro, lo que genera que

cada año se repitan, y por más que los participantes lo adviertan, los encargados de dirigir el proceso, hacen caso omiso a los mismos.

Además, gracias a los informantes, se puede evidenciar un grupo que no responden esta pregunta, es porque señala que en su proceso la calidad de la obra fue lograda en su totalidad o lograron la meta que esperaban, aunque se haya podido mejorar en la misma y establecerse metas más altas.

Categoría

Planificación de la Contingencia

Sujeto	Pregunta: ¿Quién o quienes estaban llevando esta obra de teatro?
1	Las cabezas son Virginia Aponte, Pablo Rincón, Wilfredo García, Tetelo Fernández
2	La dirección es de Virginia Aponte. La parte técnica solía estar a cargo de José Rafael Briceño, ahora la hace Nicolás Barreto. Por detrás hay un equipo de dos o tres personas que apoyan en el escenario y dos o tres personas que hacen la parte de iluminación y sonido (Estos equipos suelen variar)
3	AGOTeatro, Producción Ejecutiva: Wilfredo García y dirección: Virginia Aponte
4	No entiendo esta pregunta
5	Virginia Aponte, con todo el grupo. Vestuario y restauración yo, Producción Will, Comunicaciones Marileo, Federico y Jonofre detrás de escena. No recuerdo la parte técnica.
6	Virginia Aponte – Pablo
7	Virginia Aponte, Pablo Rincón, Wilfredo García
8	Virginia Aponte y Pablo.
9	Jorge Patiño, Ana O'Callaghan, Gabriela Méndez, Gabriela Medina
10	Caterina Nastassi y Jorge Patiño y sus compañeras de tesis Gabriela Medina
11	Jorge Patiño, Gabriela Medina y Caterina Nastasi.
12	Tres estudiantes de Comunicación Social
13	Jorge Patiño, Caterina Nastassi, Gabriela Medina
14	Jorge, Gaby. A veces Annie decía cosas que ellos aplicaban.
15	Jorge Patiño, principalmente, con el apoyo de sus colegas de tesis, Gabriela Medina y Caterina Nastassi; su tutor, Eduardo Burger, y la gente con experiencia que los rodeaba, como Ana O'Callaghan, Alejandro Miguez y Manuel Aumaitre en música.
16	La dirección y ayuda de dirección (Jorge Patiño y Gaby Mendez), producción (Gaby Medina y Daniela Morales) y vestuaristas (Caterina Nastassi), y un gran grupo de colaboradores pendientes de los detalles.
17	Gabriela Medina, Jorge Patiño y Caterina Nastasi.

Análisis de Significado

Gracias a las respuestas, los informantes claves señalan que los encargados del proceso, son los responsables de la dirección de la obra, producción, dirección técnica, vestuario y dirección artística, lo que indica, que estos son los cargos más relevantes dentro de un proceso teatral, aparte de los actores.

Se puede evidenciar también, en ciertos sujetos, el desconocimiento de los nombres de las personas encargadas de llevar la pieza teatral, lo que pudiese indicar, que los mismos no fueron aclarados al inicio del proceso, ni reafirmados durante el proceso.

Categoría

Responsables Claves

Sujeto	Pregunta: ¿Sabes el/los cargo/s de esa/s persona/s?
1	Dirección General: Virginia Aponte Director: Pablo Rincón Dirección Artística: Tetelo Fernández, Wilfredo García
2	Virginia aponte, Dirección General. (No mencionaré a lo demás porque han variado a lo largo del tiempo)
3	Sí.
4	No...siempre se cambia el equipo...eso hace complicada la continuidad
5	Ya lo indiqué
6	Si, directora y encargado
7	Directora, director encargado, productor y actor principal
8	Virginia es la Directora y Pablo el asistente mientras ella no está.
9	Director, Actriz Principal, Asistente de Dirección, Productora
10	Jorge Patiño: director; Caterina Nastassi: Directora de Arte; Gabriel Medina: Producción
11	Jorge Patiño(Director) Gabriela Medina y Caterina Nastasi(Producción).
12	Sí. Director, Director Artístico y Productor.
13	Director, Dirección de arte y producción
14	Director, asistente de dirección.
15	Jorge Patiño – Director; Gabriela Medina – ¿Producción y escenografía?; Caterina Nastassi - ¿Vestuarios?; Ana O`Callaghan y Alejandro Miguez – Actores; Manuel Aumaitre – Director musical
16	Si
17	Gabriela Medina (Productora), Jorge Patiño (Director) y Caterina Nastasi (Directora de Arte).

Análisis de Significado

Aunado con las respuestas de la pregunta anterior, se confirma la importancia de los cargos que conducen lo vinculado a una obra de teatro, así como la importancia de especificar los mismos al inicio del proceso. Vale señalar que el caso del sujeto 15 hay un desconocimiento por los mismos, que genera duda a la hora de acudir a alguien para la resolución de un inconveniente dentro del proceso, que genera de esta forma, que se acuda al director o directora de la obra, generando en esta persona, una carga innecesaria.

Categoría

Importancia de definición de roles

Sujeto	Pregunta: ¿Fue/fueron efectivo/s en su cargo? ¿Por qué?
1	Considero que sí fueron efectivos en su cargo porque a pesar de las dificultades el montaje salió adelante, sin embargo creo que llevar un elenco tan grande requiere de mucha fuerza de mando, en ese sentido Virginia tiene más voz para llevar el grupo pero su ausencia en los ensayos tienen su costo. A Pablo le cuesta más llevar al grupo y el grupo le pide dar una dirección más concreta al grupo. También supongo que eso se debe a miedos de no querer contradecir ni equivocarse con la directora general.
2	La verdad es que Virginia sabe lo que hace, solo pienso que debería escuchar un poco más las sugerencias del entorno
3	No. En cada proyecto existe un abandono y falta de cargos definidos. Al final el productor ejecutivo debería organizar las actividades y delegarlas. Al final nunca se hace seguimiento y terminamos en un valle de lamentos y correderas, que resolvemos pero con carácter de emergencia.
4	Por lo mismo..cadaañoes un comenzar de nuevo y eso corta los procesos
5	Si y no. Debemos abordar antes el trabajo y organizarnos mejor. Luego si bien hay cargos , es necesario que se involucre todo el equipo de la obra para lograr efectividad.
6	Si, porque supieron guiar al grupo. A Pablo le faltó un poco de fuerza al principio pero luego supo hacerlo muy bien
7	Sí. Creo que el trabajo de años juntos y la buena comunicación permitieron la efectividad en sus cargos. Quizás el único problema fue el poco tiempo y la poca disponibilida de espacios con los que contaron.
8	Siento que Virginia, por ser su obra, debería estar más presente.
9	Nombro a estas personas porque ellas fueron las personas que llevaron adelante el montaje (no por sus cargos únicamente), por lo tanto fueron efectivos.
10	Sí
11	Si, ya que cada uno estuvo muy pendiente de todo hasta de los más mínimos detalles.
12	Sí, creo que lograron cumplir con la mayoría de las cosas que se propusieron, obteniendo así un buen resultado.

13	La dirección fue buena, mejoró con el tiempo, mientras más tiempo eran los ensayos más se mejoraba la dirección. El arte estuvo bien, pero hubo muchos detalles y aportes que hizo el mismo elenco, aunque el resultado final fue bueno. Producción estuvo bien en general.
14	Sí, Jorge siempre supo lo que quería y cuáles eran las imágenes que iba a mostrar.
15	En general sí. A veces hubo algunos descuidos y cometieron novatadas por inexperiencia. Para eso estaban aprendiendo.
16	Todos cumplieron con sus funciones, como siempre hay altos y bajos, pero al final siempre se pudo resolver.
17	Gabriela Medina y Jorge Patiño lo fueron. A pesar de sus inconvenientes comunicacionales, supieron dejar de lado sus diferencias y enrumbar al equipo al resultado exitoso. En cuanto a Caterina Nastasi, siento que su nivel de compromiso, aunque productivo, fue menor que el de sus dos compañeros.

Análisis de Significado

Lo señalado por los informantes claves revela que el proceso de una obra de teatro debe ser dirigido por una persona con una capacidad de liderazgo dentro del grupo, capaz de dar órdenes sin ser cuestionadas y con la confianza suficiente de la directiva del grupo.

La eficiencia, dentro de este grupo, según los informantes clave viene dado con el tiempo, ya que a través del trabajo del Aprender – Haciendo, las personas lograrán desarrollar el cargo en el que se desempeñan, lo que sí es perjudicial para ello, es que el proceso de aprendizaje – aplicación, se corte en un punto determinado y la persona tenga que iniciar un nuevo proceso de Aprendizaje – Ejecución en un nuevo cargo, cada vez que se realice un proceso nuevo.

Por eso es recomendable utilizar instrumentos, que permitan evaluar a la persona en su cargo, a través de la observación directa, y de esta forma saber, si la persona está apta para aumentar el nivel de dificultad en otro cargo, con una nueva meta. Además, es sumamente necesario, que se averigüe las necesidades, que cada una de las personas pertenecientes al grupo, quieran desarrollar, con el fin de contactar a las personas indicadas y que a su vez, van a estar más motivadas durante el proceso, porque están en un cargo que les llama la atención, para de esta forma se más efectivos en los mismos.

Categoría

Responsabilidad Compartida

Sujeto	Pregunta: ¿Cómo era el proceso de comunicación entre los participantes de la obra de teatro? ¿Por qué?
1	Creo que somos un grupo que nos comunicamos pero con poca conciencia de hacerlo. Nuestra naturaleza no es de redes horizontales alertas ni de una cultura desarrollada en constante retroalimentación. Pero a pesar de esa característica de comunicación que podamos tener los actores entre nosotros, pienso que para adentro resulta efectiva. Más bien siento que dónde la comunicación nos pasa factura es hacia fuera con la promoción de la obra de teatro que influye terriblemente en la asistencia de público.
2	Efectivo. A nivel directivo la comunicación se llevaba por correo electrónico. A nivel interpersonal la comunicación era fluida y sin problemas que valga la pena mencionar
3	Fluido, cercano, afectivo mayormente. Porque son muchos años juntos, compartimos la misma pasión pero al mismo tiempo muchos vamos con nuestros hijos
4	Era bueno, aunque a veces un poco atropellado por la falta de tiempo y dedicación al trabajo
5	Correos y reuniones. El tiempo de cada uno esta limitado por nuestros otros trabajos.
6	Muy preciso porque la obra lo requiere
7	Bueno. Creo que los años de experiencia juntos y el uso de medios eficientes como el correo electrónico fueron claves en el proceso.
8	Bien, era a través de correos electrónicos.
9	Hay muuuchos niveles de comunicación (más aún en una obra de teatro de estas dimensiones, con tantos actores, músicos y técnicos). La comunicación central se daba en círculos de trabajo, pero cada grupo de trabajo tiene un director o coordinador (los músicos, el coro, los actores en sus distintas facetas, la producción). Así que la información llega por muchas fuentes, dependiendo de tu responsabilidad en el montaje. Igualmente los comentarios o necesidades de nosotros los actores, debían canalizarse por rubro a los responsables. Es la única manera de coordinar semejante empresa.
10	Por e.mail. Porque todos revisamos el e.mail con frecuencia
11	Muy fluido, ya que el grupo era muy unido.
12	Las comunicaciones se establecían principalmente a través del correo electrónico y cara a cara. No creo que las comunicaciones eran buenas porque no siempre estaban todos los miembros del elenco y no se mantenía el mismo mensaje en las diferentes comunicaciones.
13	Bastante cordial, diplomática y oportuna en la mayoría de los casos. Siempre mejoró a medida que el proceso continuaba.
14	Había comunicación entre los protagonistas, pero el grupo en general no estaba del todo en comunicación. Se segmentó, no sé por qué.
15	Me pareció bastante bueno, aunque hubo algunos roces entre la banda y los encargados, dado que la naturaleza de su participación implicaba más horas de trabajo; se pudo aprovechar mejor el tiempo.

16	Vía correo, Facebook y telefónica. De esta forma se cubren casi todas las áreas y no hay fuga de comunicación.
17	Hubo conflictos y problemas de comunicación, que muchos se generaban por las diferencias y (en algunas ocasiones) por la falta de diálogo entre el propio equipo de tesis. Pero el grupo y los dirigentes supieron mejorar la comunicación y resolver los conflictos conversando grupal e individualmente.

Análisis de Significado

La comunicación desarrollada durante un proceso teatral debe ser muy bien cuidada, debido a que todo el trabajo que se realiza dentro de la misma, es para poder comunicar algo y dejar un mensaje constructivo al público.

Dado a lo resaltado en las respuestas al cuestionario presentado, se puede evidenciar que la comunicación tuvo sus problemas y esto puede ocurrir por lo que se ha venido señalando en las preguntas anteriores, que refiere a la ausencia de información en cuanto a los cargos de las personas responsables dentro del proceso, lo que impide la canalización de la comunicación, a través del ente adecuado, lo que genera retraso en el desarrollo del proceso.

La herramienta más utilizada para comunicarse durante el desarrollo de la pieza teatral es el de las reuniones presenciales, que se realizan al comenzar y finalizar el ensayo de la obra de teatro, donde todos los participantes se reúnen en un círculo con el fin de aclarar lo que se va a desarrollar en el ensayo o lo que se tiene que cambiar para próximos ensayos. A la hora de comunicar, es necesario que la persona encargada de dirigir las comunicaciones en el proceso las dirija a través de diferentes medios, tanto a nivel visual, kinestésico o auditivo

Categoría

Problemas de comunicación

Sujeto	Pregunta:¿Qué pasos crees que se deben seguir para llevar una obra de teatro hasta la presentación de la misma?
1	Mucho Trabajo de Mesa Mucha Planificación Ejecución de Planificación Promoción de la Pieza (Aspecto crítico y fundamental que requiere muchísima previsión en el tiempo) Unas cuantas Lecturas Ensayos (mucho técnico en el caso de Canción de Navidad) Presentaciones Evaluación de la Temporada
2	
3	Pre-producción: hoja de equipo con cargos y funciones específicas asignadas Producción: revisión de la producción: vestuario, utilería, escenografía, coordinación de salas, medios y promoción de la obra. Post-producción: evaluación de los procesos y envío de cartas de agradecimiento.
4	Lectura de la pieza, asignación de personajes, montaje de los movimientos, definición de cada rol dentro de la obra (técnico y artístico), ensayos, producción de los elementos, adecuación a la sala donde se va a presentar, promoción, etc
5	No soy experta en el tema. Pero repito que un cronograma que inicie antes con reportes continuos de los avances, ayudaría.
6	Se debe comenzar por el correcto entendimiento del texto hasta una comunicación lo mejor posible entre los actores en todo momento (tanto en escena como tras ella)
7	Lecturas, ensayos, producción y presentación. Dentro de estas 4 etapas hay varias subetapas referentes a la preproducción (revisión de vestuario, ensayos técnicos, etc), a la publicidad y promoción de la misma que son indispensables.
8	Primeramente, debería haber ensayos que refresquen el trabajo. Luego, deberían mejorarse aquellos detalles que no se encuentran bien mientras a su vez se trabajan actuaciones, canto y montaje.
9	A ver, a grandes rasgos, se elige una pieza (por un sinnúmero de razones distintas), se elige un grupo base de organización (dirección y producción, al menos), se define un grupo de intérpretes y personal artístico (diseñadores de vestuario, utilería, iluminación, musicalización, u otros). La producción se encarga de coordinar la búsqueda de recursos, el espacio de presentación, los elementos necesarios para el montaje y la presentación de la obra (lugar de ensayo, recursos técnicos, vestuarios, utilería, etc.). La dirección elabora un diseño de montaje, ensaya con los intérpretes, coordina la labor de los demás creadores del proceso. Este trabajo paralelo deriva en las presentaciones.
10	Lectura de la obra, trabajo de mesa, exploración de personaje, montaje de escenas, paso de la obra por bloques, producción, paso de la obra completa
11	Lectura, asignación de personajes, montaje y presentación.
12	No conozco a profundidad sobre el tema, pero creo que se debe comenzar por establecer un cronograma. Debe haber una primera fase de elaboración del guión, preparación actoral/vocal, integración grupal, exploración de personajes, preproducción.... Una segunda fase de ensayos, montaje de escenas, etc. En donde se debe reforzar la preparación de actores y se debe seguir trabajando en la parte artística y escenográfica. La última fase debe ser para pulir y definir últimos elementos, promocionar la obra.

13	¡Muchos! Búsqueda del elenco, familiarizarse con la pieza, investigar, aprenderse los textos, montaje de la obra, ensayos, musicalización, formación vocal, elaboración de la escenografía, etc.
14	Disciplina, tener claras las ideas, comunicación constante y que solo unos cuantos manejen el asunto.
15	Escribirla o escoger una y adaptarla. Hacer un diagrama de Gant. Fijar audiciones, contactar a los dueños de los espacios de ensayo y presentación y arreglar fechas. Hacer todo el proceso de selección. Hacer trabajo de mesa con los actores y las lecturas. Después de un riguroso trabajo actoral, comenzar a montar por escenas. Paralelamente, ir desarrollando la escenografía, la producción y la musicalización. Empezar a pasar la pieza completa, e ir agregando los vestuarios, la escenografía, los elementos y la música progresivamente. Ensayar, ensayar y ensayar.
16	Planificación, Calendario de actividades, ensayos, reuniones constantes, trabajo en equipo, publicidad.
17	Selección de la obra. 2. Selección del elenco y del equipo de trabajo. 3. Desarrollar un calendario de ensayos y actividades necesarias en producción, dirección, arte, etc. con objetivos viables. 4. Ejecutar fielmente el calendario y respetar la división de tareas y las funciones de cada miembro del equipo. 5. Presentación de la obra

Análisis de Significado

Los informantes claves señalan que los pasos para desarrollar una obra de teatro deben estar enfocados, en primera instancia en la selección de la obra. Este caso pudiese ser escribir una propia obra, realizar una creación colectiva o escoger una obra de teatro y adaptarla al grupo; el segundo paso corresponde al trabajo de mesa, que remite a conocer la obra a profundidad con la finalidad de saber lo que se quiere comunicar; el siguiente paso tiene que ver con la planificación, según los informantes, en este se debe incluir un cronograma donde se especifiquen todas las fechas dentro de la obra, además de lo que se tiene que hacer durante el proceso y asignar responsables a esas tareas, además de asignar los personajes.

El siguiente término, implica la revisión de la escenografía, vestuarios y otros materiales técnicos necesarios para la obra, además de tener un ensayo vocal/actoral, preparar las presentaciones, realizar la promoción de la obra y ensayar lo más que se pueda la misma.

El último término, corresponde a la evaluación de la temporada, para saber los aspectos a mejorar en una próxima oportunidad.

Además de lo antes mencionado, cabe hacerse la pregunta de sí el aprendizaje de todos los pasos que posee una obra se ha realizado de la manera más efectiva o conflictiva, porque como se ha evidenciado a lo largo del análisis de esta pregunta, hay aspectos llamativos en cuanto al proceso, que no se están realizando, y estos son los pasos que los sujetos están resaltando en esta respuesta, como por ejemplo Planificación, a lo largo del cuestionario, se ha evidenciado, que la planificación es un aspecto que en ciertos casos se hace, y cuando se hace, se realiza a medias; otros aspecto muy importante a resaltar es la evaluación, situación aclarada por la misma directora de la gestión de proyectos, que no se realiza, y lo que único que se evalúa, es el ingreso por taquilla.

Categoría

Metodología de Planificación TUCAB

Sujeto	Pregunta: ¿Te hubiese gustado participar en el proceso de planificación y desarrollo de la obra de teatro? ¿Por qué?
1	No, no me gusta esa parte y no tengo aptitudes ni talento para eso, sin embargo considero que debo involucrarme más en este aspecto para estar en sintonía con todo, por lo menos para estar alineado con la planificación más que con hacer la mesa de trabajo en sí misma. PERO aunque no me he involucrado en esta parte compenso esa falta ayudando en el escenario a preparar la parte técnica, aunque como he explicado anteriormente para un actor que está a punto de presentarse es muy estresante estar arreglando cosas técnicas a minutos antes de presentarse.
2	No. Porque no dispongo del tiempo para hacerlo.
3	Para contribuir con los procesos y no asumir roles al último minuto
4	Si...cuando llegué a este montaje ya se había hecho varias veces y lo que hice fue incorporarme al trabajo ya hecho..
5	Ya participo
6	Si, hay cosas que pudieran mejorarse en cuanto a la promoción
7	Sí. Porque creo que me permitiría involucrarme con el área de producción del montaje, con la que no estoy tan familiarizada.
8	Sí, porque así se hubiese podido aportar ideas también.
9	En mi sector, fui partícipe de ese proceso. Me hubiese gustado apoyar aún más en la interpretación actoral.
10	Sí. Porque me gustan los proyectos audiovisuales con un plazo determinado
11	Si, porque la historia de la obra me gustó mucho.
12	Sí, porque me gusta el teatro y la organización.
13	No en ese momento por cuestión de tiempo.
14	No, porque, aunque participé en la búsqueda del maquillaje, me parece que no estaba muy claro qué se quería y en qué personajes.
15	Sí. Es algo que siempre me ha llamado la atención. Una obra con este concepto estético debe visualizarse bastante interesante en la planificación.
16	No, debido a que entiendo y he participado en oportunidades anteriores y entiendo la complejidad de un montaje, por lo que esta vez preferí dedicarme a mi personaje.
17	De cierta manera participé en ese proceso siendo el novio de la productora, aunque no creo que me hubiese gustado participar más en ese proceso porque ya había muchas manos en ese asador.

Análisis de Significado

Gracias a las respuestas de los informantes claves, se puede evidenciar que algunas personas presentan disponibilidad para pertenecer al proceso de planificación de la obra.

Lo antes mencionado indica que los responsables de la obra de teatro deben motivar al elenco a participar en el proceso de planificación de la misma, en caso de que alguno no quiera hacerlo, es respetable y se debe escuchar de igual forma su opinión, ya que este aporte también puede ser valioso.

Categoría

Disponibilidad para planificar.

Sujeto	Pregunta: ¿Crees importante que el actor participe activamente en el proceso de la obra de teatro, más allá de solo actuar? ¿Por qué?
1	Sí creo que es importante, porque eso alimenta un espíritu de colaboración indispensable y necesario de apoyo a todo el equipo. No debe tratarse de que cada uno haga cosas obligadas en las que uno no tenga las aptitudes para hacerlas sino para conseguir apoyo de todos para todos
2	Sí, porque al formar parte de un equipo, uno debe estar claro de todas las etapas de trabajo, aunque no formes parte de ellas.
3	Depende de cada quien. Hay actores que sólo les interesa actuar y eso es válido. Hay personas que no sólo tienen el interés sino además la experiencia y las competencias para hacerlo y eso es muy importante.
4	Creo que si..el actor siempre puede aportar algo (al igual que un técnico o un productor) pero creo que la palabra final la debe tener el director. Incluso por encima del autor. Cuando ya se lleva a las tablas la obra es del director.
5	Si. Somos un equipo no profesional y dependemos del trabajo de cada uno y la cooperación de todos.
6	Si, porque se involucra más profundamente (mayor sentido de pertenencia)
7	Sí, porque creo que eso le permite entender cómo funciona en realidad la obra, como las distintas áreas se interrelacionan para lograr producir la pieza. Eso te permite entender la complejidad del montaje y el por qué de mucho de lo que se hace en escena.
8	Sí, así puede sentir que la pieza es suya, que su opinión importa.
9	Para mí es imprescindible. El teatro es un producto colectivo, y sin pisar el trabajo de los demás ni imponerse en terrenos que no le son propios, el actor debería ser un creador también, y proponer siempre. Creo que el actor debe participar en los terrenos que le pertenecen, o sea, los creativos (desde el vestuario hasta la escena misma; de nuevo, respetando el criterio de los directamente responsables). No creo que el actor deba involucrarse en la producción. Y no digo que no deba hacerlo, pero son pocas las personas que puede desempeñarse en ambos sectores a la vez, sin desequilibrarse en su labor. Son dos áreas de trabajo muy distintas y a menudo contradictorias.
10	A veces, depende de las relaciones jerárquicas del grupo
11	Si, para que se involucre más en el proceso.
12	Sí. Creo que así se hace con más cariño el trabajo, cuando se está realmente involucrado.
13	Sí, ya que te hace involucrate más con el proceso, la obra. Te ayuda a apreciar desde la utilería, el trabajo de producción, dirección, etc. Mientras más involucrado se está con la obra, mayor será el trabajo en equipo, etc.
14	Sí, se crea un vínculo, no hacer las actividades de otro pero siempre colaborar.
15	Porque si quiere ser el papel, debe respirar la obra, vivir con la obra, comer con la obra, hacer el Kama Sutra con la obra y envejecer un poquito con ella.
16	El actor siempre debe estar alerta y atento a lo que pasa entorno a la pieza y el montaje, más no debe descuidar el trabajo actoral, pues de él depende el crecimiento y la profundidad del personaje y de su relación con los demás actores en escena.

17	Sí, porque el actor es parte del equipo como cualquier otro cargo y su función no es sólo realizar bien un personaje sino también ayudar a que el proceso de la obra se efectúe de la mejor forma posible.
----	--

Análisis de Significado

Los informantes señalan que una mayor participación de los actores en el proceso de planificación, pudiese generar mayor identificación con el proceso, ya que hay un máximo entendimiento de la obra y del desarrollo de la misma.

También señalan que esa participación debe ser medida, ya que concentrarse solo en eso, puede generar que se descuide el desarrollo actoral, por ende se debe buscar las formas para que este participe activamente, sin dejar de desarrollar el personaje que se le ha sido asignado.

Categoría

Relación Identificación – Participación

Sujeto	Pregunta: ¿Cómo definirías al conjunto de personas que participaron en la obra de teatro, cómo un grupo o un equipo? ¿Por qué?
1	Somos un equipo que lucha en una delgada línea por no convertirnos en un “grupo”. Lo que nos acerca al “grupo” no es la falta de comunicación sino las complicaciones que cada uno tenemos en paralelo para poder sobrevivir en la cotidianidad. Lo que nos acerca al equipo es nuestra naturaleza de ser una familia muy particular.
2	Equipo. Porque se dividen las funciones y se trabaja en conjunto para un fin común.
3	Al final somos un equipo. ¿Por qué? Porque aunque no se tenga una planificación tan limpia como quisiéramos, a la hora de la chiquita estamos allí para ver cómo ayudar, cada quien desde sus mejores posibilidades. Nos interesamos por nuestros compañeros y que el resultado final sea el mejor posible. Además hay afectos, nos importan los otros y eso hace la diferencia. No somos parcelas aisladas sino interconectadas. Hoy día eso es un gran privilegio.
4	Como un equipo, en el entendido de que cada uno tiene un rol que cumplir. Es el ensamblaje de todos los trabajos lo que le da calidad a la obra.
5	Grupo. Equipo se debe consolidar y coordinar.
6	Como un equipo. Todos son absolutamente necesarios
7	Creo que somos un equipo, pues cada quien tiene un rol indispensable dentro del proceso, con el que debe cumplir, pues de lo contrario la obra no es posible.
8	Un grupo. Porque solo van a cumplir una función. Más allá de eso no trabajan como equipo. Dentro de ese grupo sí hay equipos, pero son generacionales, no es un equipo todo el conjunto.
9	Siempre son un equipo. De no ser así, el teatro no existe.

10	Un grupo. Porque habían veces en que no todos colaboraban con sus compañeros porque consideraban que sólo les correspondía un trabajo en específico
11	Equipo, porque hubo ayuda mutua entre todos.
12	
13	Hacia al final de la obra se fundió como un equipo debido a las necesidades. Todo el equipo funcionó como engranajes que ayudaron que la obra y el producto final resultaran exitosos.
14	Un grupo, porque no todos estaban comprometidos con la pieza y porque no todos colaboraban.
15	No hay equipo que se salve de un momento de tensión o de problemas de cohesión y adaptación. Sobre todo si es tan grande. Lo importante es que todos, en fin último, estábamos comprometidos y entusiasmados con el proyecto. Se convirtió en un propósito familiar. (Y lamentablemente incestuoso, si todos hicimos el Kama Sutra con la obra).
16	Como un equipo, creo que esta oportunidad el 90% estaba entregado a que este proyecto tuviese los resultados que tuvo, el que los compañeros pudiesen sacar una excelente nota y a que el público disfrutara de una pieza de alto nivel, por lo que todos trabajamos por una meta en común y nos ayudábamos unos a otros sin importar cargos sino resultados.
17	Perseverantes, porque el resultado fue exitoso y, como dicen por ahí: “el que persevera, vence”.

Análisis de Significado

A través de las respuestas de los informantes claves, se puede evidenciar que para el desarrollo de una obra de teatro la modalidad de trabajo es la de un equipo, ya que de a través de un trabajo organizado con roles bien definidos y una planificación exhaustiva, sin olvidar el control y evaluación del proceso, generará que el proyecto termine con la calidad deseada. Además de ser multidisciplinarios, que permitirá a la organización, en específico, al equipo de proyecto, la delegación de tareas y responsabilidades capaces de permitir el desarrollo fluido de la obra de teatro.

A su vez también señalan, que de no hacerlo, se pudiera caer en una confianza grupal, que generaría la confusión durante el proceso, desconfianza y presencia de obstáculos al desarrollar la obra de teatro, lo que pudiese culminar en la cancelación del proyecto.

Categoría

Esfuerzo Cooperativo

Sujeto	Pregunta: ¿Siente que la obra de teatro se presentó con la total calidad? O ¿Le faltó tiempo para mejorar?
1	Creo que como estaba planteada la calidad del montaje fue absoluto, es decir se llegó a la máxima calidad según lo planteado como meta, si se pueden plantear metas más altas ese es otro tema.
2	Pienso que lo que le restó calidad fue montar escenografía a diario. Condiciones del espacio
3	En mi opinión la obra quedó preciosa, pero creo que con más tiempo pudo ser aún mejor.
4	Sí pudo ser mejor, pero la calidad con la que se presentó alcanzó mis expectativas

Análisis de Significado

Debido a las respuestas de los informantes claves, se puede identificar que la calidad de una obra de teatro se puede ver afectada por la escenografía y otros aspectos visuales que esta tenga, por lo que es necesario la revisión exhaustiva de esos aspectos en un momento temprano de la obra, con el fin de no desmejorar la calidad de la misma.

A su vez, las respuestas también indican que cada vez que se han establecido unas metas, estas se han logrado, pero además estas metas no se han renovado a lo largo de los años, por lo que la obra presenta un estancamiento a nivel visual y actoral, que se ve reflejada en la calidad de la obra.

Categoría

Efecto Arte-Calidad

Sujeto	Pregunta: ¿Cómo era la comunicación con el resto de sus compañeros de la obra de teatro? ¿Por qué?
1	La comunicación en general la sentí fluida, nunca tuve problemas con ningún miembro de mi equipo o ninguno que no se pudiera solucionar hablando
2	Buena. Aunque yo no estuve presente en pocas sesiones de trabajo
3	Era muy buena, porque la dirección y producción crearon un clima de confianza para la comunicación.
4	Solo me comunicaba con el equipo técnico en sí, no con el talento. Nuestra comunicación fluía bien, pues ya habíamos trabajado juntas en otros proyectos.

Análisis de Significado

De acuerdo a la información recolectada, la comunicación entre las personas que forman parte del equipo técnico, mayoritariamente se realiza entre ellos, es decir, hay poca comunicación de estas personas con otras áreas dentro del proceso de una obra de teatro.

A su vez señala, que una comunicación fluida y constante, da confianza al equipo técnico en su trabajo y da la posibilidad de aportar ideas, con el fin de mejorar el proceso creativo de la pieza teatral.

Categoría

Valor de la Confianza

Sujeto	Pregunta: ¿Qué medios y herramientas utilizaban? ¿Por qué?
1	Escenografía y utilería porque nuestra labor era tener todas esas cosas listas para la hora del montaje, linternas porque estaba oscuro detrás de escena y tirro para pegar y reparar ciertas partes de la escenografía
2	Por teléfono o por mensajes vía internet
3	Cara a cara, Facebook y emails. La primera porque es más personal, las otras por ser masivas y efectivas.
4	Más que nada, la comunicación cara a cara. También nos comunicábamos por correo electrónico.

Análisis de Significado

Gracias a los informantes claves, se pudo evidenciar, que las herramientas utilizadas dentro de una pieza teatral, tanto de comunicación como de trabajo, son de mucha importancia para ellos, ya que esto facilitará la fluidez del trabajo del equipo técnico, que generará a su vez mayor fluidez en todo el proceso.

Este equipo visualiza el trabajo de una obra de teatro como un reloj, donde ellos forman parte de un engranaje, mientras más pendientes estén de esos detalles técnicos, el trabajo de la obra será más fructífero.

Categoría

Fluidez de herramientas

Sujeto	Pregunta: ¿Le hubiese gustado aplicar algún otro medio y/o herramienta? ¿Cuál? ¿Por qué?
1	Si, escenografías más sencillas de armar y trasladar porque las que tenemos son muy difíciles de armar y requieren mucho esfuerzo para movilizar, montar y desmontar
2	NO
3	Creo que los medios de comunicación fueron acertados. Si se agregarán más se podría perder información entre tantas fuentes.
4	La mensajería instantánea, tal vez. Aunque nunca realmente nos hizo falta.

Análisis de Significado

La información revelada por los participantes indica que las herramientas utilizadas dentro del proceso, le permitieron desarrollar su labor de la mejor manera posible, sintiéndose a gusto con las mismas.

A su vez aseguran que agregar una nueva pudiese generar disconformidad y mayor tiempo de entendimiento, ya que la cultura organizacional se desenvuelve a través de estas herramientas comunicacionales.

Categoría

Importancia de las herramientas

Sujeto	Pregunta: ¿Cómo fue el proceso de toma de decisiones dentro de su grupo de trabajo?
1	Dentro de mi grupo a todo el mundo se le daba la posibilidad de decidir donde quería trabajar aunque las tareas de cada posición ya estaban determinadas.
2	Bueno
3	Solo puedo hablar de la parte de producción en este sentido. Las decisiones finales las tomaba siempre la productora, pero siempre tomaba en cuenta mis opiniones e ideas.

4	La directora de arte convocó a un equipo que trabajaría a su lado, que más tarde fue ampliado por la asistente de dirección. Ellas definieron la estética de luces de la obra, que luego otras personas y yo desempeñaríamos.
---	---

Análisis de Significado

De acuerdo con la información que arrojan estas respuestas, se puede evidenciar que dentro del equipo técnico hay una cierta confianza en las personas que desarrollan esa labor, ya que no se les permite tomar una decisión, pero si participan en ese proceso, a través de opiniones.

Otro aspecto resaltante, es que las personas pertenecientes al equipo técnico son elegidas por la calidad que presentaron en el mismo cargo, pero en otros procesos, y esta elección se realiza cuando ya el proceso de la obra de teatro está avanzado o a punto de culminar, por lo que la labor de los mismos ya ha sido definida.

Categoría

Selección del grupo

Sujeto	Pregunta: ¿Se planificó la forma en la que iba a desempeñar su cargo?
1	Si
2	Si
3	No, ya yo tenía experiencia trabajando en producción, pero mis funciones específicas en esta obra me fueron asignadas sobre la marcha.
4	No realmente. Las luces que yo manejaba fueron instaladas el mismo día de la defensa de tesis, por lo que no se ensayó propiamente, aunque sí estaba definido el momento de la pieza en la que yo intervendría.

Análisis de Significado

Se puede percibir, gracias a las respuestas dadas por los informantes claves, que los roles técnicos del proceso de una obra de teatro son definidos previamente, lo que no se planifica con anterioridad es la forma en la cual este rol se va a desempeñar durante la obra de teatro, ya que el grupo TUCAB tiene una modalidad de trabajo que refiere al Aprender – Haciendo, lo que genera que sobre la marcha, se vayan aprendiendo las labores de cada una de las personas del equipo técnico.

Categoría

Improvisación en el desarrollo del rol técnico

Sujeto	Pregunta: De ser positiva la respuesta 7: ¿Cuáles fueron las fases en las que se planificó?
1	Preproducción: definir cuáles eran los elementos que había que preparar, reparar o recuperar para la temporada Montaje: Montar la escenografía antes de cada pieza Presentación: meter, sacar y preparar utilería a las salidas del teatro Desmontaje: bajar la escenografía al finalizar cada función Postproducción: recoger la utilería, inventariarla y determinar qué elementos hay que reparar/reemplazar
2	Varias sesiones para revisión de vestuario y escenografía y luego nos dividimos las responsabilidades
3	
4	

Análisis de Significado

Al visualizar las respuestas de los informantes, se puede evidenciar como la definición y la planificación de los roles técnicos genera una ventaja para el proceso de la obra de teatro, ya que la misma permite que estas personas trabajen con una fluidez que se verá reflejada en el trabajo completo de la obra.

De lo contrario, generará-como sucede con la otra mitad de las personas que respondieron este cuestionario- que por no planificar sus roles, se encontraron con obstáculos que tuvieron que desarrollar casi al finalizar el proceso, generando retraso en el mismo.

Categoría

Importancia de planificar

Sujeto	Pregunta: De ser negativa la respuesta 7: ¿Qué aspectos le hubiese gustado planificar?
1	
2	
3	Todos los elementos de producción que había que adquirir, para ahorrar tiempo y dinero.
4	La instalación del equipo técnico necesario para que yo ensayara.

Análisis de Significado

De acuerdo con la información recolectada, se puede evidenciar que el trabajo de estas dos personas pertenecientes al equipo técnico de la obra de teatro, se vio obstaculizada, ya que las herramientas necesarias para que su rol se pudiera desempeñar no estuvieron listas a tiempo, por lo que ellos consideran que no pudieron dar el todo en su responsabilidad y esto pudo haber influido en el desarrollo de la obra de teatro.

Categoría

Importancia de la Procura

Sujeto	Pregunta: ¿Le hubiese gustado tener más tiempo para aprender la labor que desempeñó? ¿Por qué?
1	No, ya hice esa tarea el año pasado y tuve suficiente tiempo para aprender
2	No
3	Creo que me adapté bien al tiempo disponible.
4	Sí, porque más práctica hubiese resultado en un mejor trabajo.

Análisis de Significado

Gracias a las respuestas emitidas por los informantes claves, se puede evidenciar que la técnica de trabajo empleada por TUCAB (Aprender – Haciendo) es efectiva,

ya que el personal del equipo técnico aprendió su labor a través del desarrollo continuo del mismo.

Lo que si se resalta, es que el tiempo empleado para el aprendizaje de ese rol a desempeñar, puede llegar a ser muy corto y por ende el mismo no se aprende de la manera más fluida y provechosa para el proceso, para el grupo y para la persona.

Categoría

Desarrollo Continuo

Sujeto	Pregunta: De presentarse de nuevo la obra de teatro, ¿desempeñaría de nuevo su cargo? ¿Por qué?
1	Seguro, es un cargo bastante sencillo pero que aporta mucho al montaje
2	Si. Dentro de las medidas de mis posibilidades
3	Sí, porque aprendí mucho y aún tengo bastante que aportar. Trabajar en esta obra fue una hermosa experiencia.
4	Sí. Porque me gustó participar en esta obra.

Análisis de Significado

Se puede visualizar, que los informantes se han identificado con la obra de teatro en la que se han desempeñado, por lo que no ocultan la posibilidad de participar nuevamente en ese proceso, ya que están al tanto de lo que les aporta la pieza teatral a nivel personal y laboral, y lo que ellos mismos aportan para la pieza. Realizar esto sería muy provechoso para ellos, ya que les ayudaría a profundizar los conocimientos de los roles que desempeñaron.

Categoría

Desarrollo Personal

Sujeto	Pregunta: ¿Cómo definiría a las personas de la obra de teatro, cómo un grupo o un equipo?
1	Es un grupo, formado por múltiples equipos, no todos los equipos tienen el mismo nivel de comunicación entre ellos o con los otros, pero todos trabajan juntos, cada uno desde su papel para hacer la obra lo mejor posible
2	Un equipo
3	Como un equipo.

4	Creo que era un equipo que trabajaba unido por el fin último de mostrar un buen trabajo al público.
---	---

Análisis de Significado

Las respuestas reflejadas por los informantes, indica que durante el proceso de la obra de teatro en la que trabajaron, las personas se comportaron como un equipo, por lo que permitió que el trabajo de los mismos fuese lo más fluido posible, con todo y los retrasos que se presentaron.

También se entiende que existió un trabajo mancomunado, donde cada una de las personas desempeñó su rol, sin solapar la labor del otro, confiando entre ellos mismos, con un fin último, que fue el de desarrollar la obra de teatro planteada.

Categoría

Esfuerzo Cooperativo

Estructuración

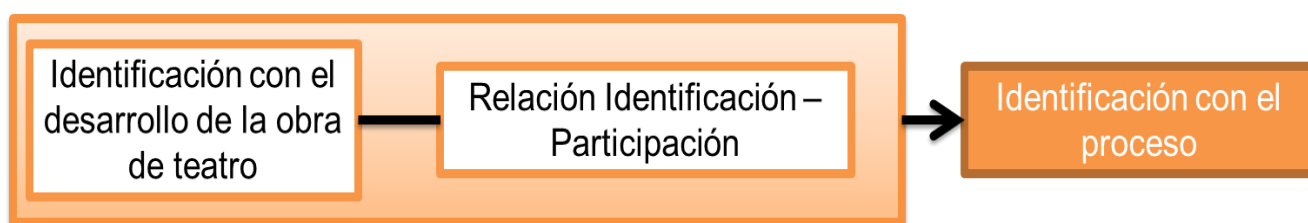
Identificación con el proceso

De acuerdo a los informantes claves, cada una de las categorías relacionadas, presentan la relevancia de identificación de la persona, sin importar el rol que ocupe dentro del equipo de trabajo, con el proceso de la obra de teatro, debido a que de esta forma se garantiza el compromiso, esfuerzo y calidad de trabajo necesaria para que la misma se logre con la calidad, desde el punto de vista actoral, tiempo y costo, esperado.

A su vez exigen mayor participación en el proceso de planificación, para que la identificación sea aun mayor y de esta forma se pueda entender lo que los directivos quieren lograr con la obra de teatro y así lograr un mayor entendimiento de la misma.

En función de los requisitos suministrados por los informantes claves, se puede afirmar que el conocer la obra de teatro y el proceso de planificación, desarrollo y ejecución de la misma, es de gran relevancia para el desarrollo de una obra de teatro, debido a que esto implicará mayor compromiso en las personas

participantes, y conduce a que la pieza culmine con la calidad prevista en su determinación como expresión artística. Es por ello que la denominación de esta estructuración, “Identificación con el proceso”, va acorde con los elementos referenciales vinculados con el objeto de esta investigación, ya que de no existir una identificación, es decir, hacer propio el proceso de la obra teatral, tanto con el texto de la obra, como con el personal y el proceso de la misma, es posible que cada uno de los participantes no den el 100% necesario para que el montaje de la pieza teatral culmine con la calidad que el público merece.



Desarrollo de roles

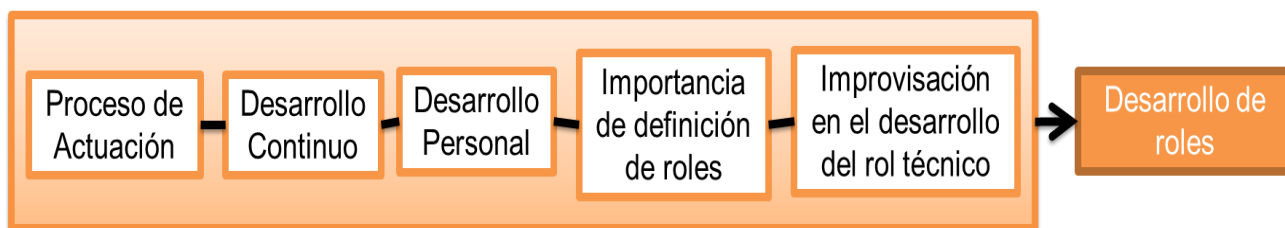
En contexto de lo investigado, asumir la organización como base de un proceso de planificación, implica una definición y descripción exhaustiva de los roles que se van a desempeñar en un proceso determinado, para luego, con cada uno de los integrantes involucrados, brindarles la oportunidad de capacitarlos para que ejecuten sus labores de la mejor manera posible.

El proceso antes mencionado, no es tan diferente a la hora de realizar el montaje de una pieza teatral, ya que diversas compañías teatrales, tanto nacionales como internacionales, buscan el desarrollo permanente y completo del personal que participa en ese grupo teatral, para el mayor beneficio del grupo, como lo hizo “The Group Theater” de Nueva York en el año 1968, que para el desarrollo, la fluidez y la prevención de riesgos, decidieron generar cargos y capacitar a esas personas, para aumentar el éxito de la compañía; pero este proceso no se aplica en el Teatro UCAB, que según los informantes claves, mantiene una filosofía de trabajo que se resume en Aprender – Haciendo, la cual consiste en desenvolverse en un rol, mientras se va aprendiendo del mismo, es decir aplicar los conocimientos que se

tengan de un rol, mientras se aprende más de ese rol durante el proceso, pero para los informantes claves es necesario la definición de roles con mucha antelación, es decir aplicar parte del proceso mencionado al inicio de esta estructuración, y no nada más eso, sino que también se especifiquen las labores que cada quien debe desempeñar en cada rol, con el fin de poder desempeñarlo con total firmeza y calidad necesaria para la pieza teatral en cuestión.

Además los mismos participantes de TUCAB, piden que no se les estanque en un mismo rol, ya que consideran que hay un beneficio mutuo dentro de esto, porque gracias a las labores desempeñadas dentro de este grupo teatral, ellos consideran que han podido progresar tanto personal como profesionalmente, y es por eso que piden a los directores de las obras de teatro, que sean probados en otros roles, con el fin de seguir creciendo.

A su vez también mencionan que es necesario que se definan claramente las labores a desempeñar, como se menciona en párrafos anteriores, con el fin de agilizar el trabajo dentro de la pieza teatral y de esta forma cada persona dentro del equipo de la pieza conozca las labores de otro, y así no recargar al director con preguntas innecesarias.



Planificación de la obra

Los informantes claves, a los que se le aplicó el cuestionario adecuado, explican que a la hora de planificar, el grupo TUCAB, omite la planificación de la contingencia, es decir, la planificación de las acciones a tomar cuando se presente un evento imprevisto, lo que genera la incapacidad para los participantes de la obra de teatro, de conocer aquellos riesgos que estas tengan, tanto en tiempo, calidad, entre otras, que generen la variación en el desarrollo de la misma. Otras omisiones

que realiza, según los informantes claves, es la de una evaluación a la sociedad, con el fin de conocer los intereses de la misma en materia de obras de teatro, y de esta forma poder aplicarlo al grupo, con el fin de atraer mayor cantidad de personas a las presentaciones que realice el grupo en diversas salas del país, y por último, omite la especificación y planificación de los roles técnicos, entre los cuales podemos encontrar a los de iluminación, escenografía, vestuarios, utilería, entre otros, lo que impide que se agilice el proceso, debido al desconocimiento de las labores que se deben cumplir en estos roles.

Por todo lo antes mencionado, los informantes claves recomiendan, que a la hora de planificar una obra de teatro, esta se debe iniciar con la selección de la misma, donde se considere si esta será una obra de algún escritor o una creación colectiva entre todos los participantes de la pieza teatral.

Al saber cuál será la obra a desarrollar, se debe realizar un trabajo de mesa, con el fin de conocer a fondo la obra y saber cuáles son las características de la misma.

Lo antes mencionado generará la prontitud de la evolución en los trabajos escenográficos y estéticos de la obra, generando que se puedan revisar los materiales que se tienen para la elaboración de la escenografía y así saber los que hagan falta, con el fin de elaborar un plan para la adquisición de los mismos.

También generará la prontitud en el trabajo del desarrollo actoral (expresión corporal y oratoria) que las personas necesitan, para que a la hora de asignar los personajes, estos tengan las herramientas actorales necesarias para poder desempeñarlos.

Para lograr la efectividad necesaria, se debe realizar una planificación de cronogramas y tareas, para conocer los roles y labores de cada una de las personas participantes y de esta forma conocer los momentos en que se van a aplicar estas labores, con el fin de mantener un desarrollo fluido, sin inconvenientes, de la pieza de teatro.

Luego, asignar cada uno de los personajes de la obra de teatro y las demás personas que van a desempeñar diversos roles. Al culminar esto, comenzar con los ensayos y realizarlos lo más que se pueda, sin olvidar, en caso de que la obra de teatro sea un musical, realizar ensayos de canto en diversas ocasiones, hasta que el actor haya logrado la labor asignada.

Culminada la temporada de la pieza de teatro, y con vistas al futuro, realizar una evaluación de la temporada que tuvo la obra, para conocer los aspectos a favor y en contra que se tuvo.

El proceso antes mencionado, es una recomendación que realizan los informantes claves, tomando en consideración lo escueto que este proceso se realiza.



Comunicación y Planificación

La comunicación forma parte fundamental de cualquier proceso, y más de un proceso como el de una obra de teatro, donde el principal objetivo es el de comunicar, por ello es necesario la planificación de la misma, es decir, saber como se va a manejar el envío y recepción de información, a su vez la herramienta a utilizar para ello.

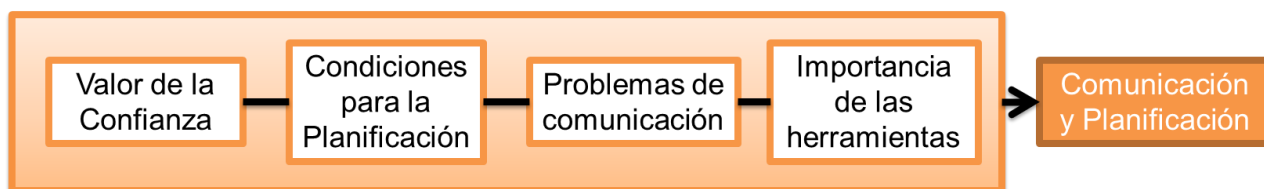
Por lo antes mencionado, los informantes claves, especifican, que durante una obra de teatro realizada con la metodología aplicada en el grupo TUCAB (Aprender – Haciendo), el proceso comunicacional se lleva de una forma atropellada y con pocas herramientas comunicacionales, la más utilizada son los “círculos”, literalmente, es un círculo que realizan todos los participantes, antes y después de cada ensayo de la obra de teatro, para agruparse, con el fin de informar alguna decisión que se haya

tomado en cuanto a la obra, y sobre lo que se va a trabajar ese día, además del resultado del trabajo diario.

Según los informantes, este tipo de herramienta comunicacional, recarga al director de la obra en cuanto a información se trata, ya que es esa persona la encargada de comunicar a todos los participantes las informaciones correspondientes, lo que puede generar un retraso en el envío de información, por ello, los informantes recomiendan el uso de otras herramientas que permitan enviar información tanto de forma kinestésica, visual y auditiva, para un mayor entendimiento de todas las informaciones que la obra presente, como cambios en el montaje, avances en la elaboración de la escenografía o del vestuario, cancelaciones de ensayos, entre otras.

Es por ello, que según los informantes, es necesario que esta nueva herramienta comunicacional, no presente un cambio radical a la cultura comunicacional que tiene el grupo TUCAB, para que no sea difícil adaptarse a ella.

Para los informantes, el logro de lo antes mencionado, generará la agilización del proceso de comunicación de la obra de teatro, lo que permitirá el aumento de la confianza del personal de la obra y así una mayor participación en el proceso; un mejor manejo de grupo, con el fin de que todos entiendan de la misma manera la información y de esta forma evitar que el director presione para lograr el trabajo.



Calidad de la obra

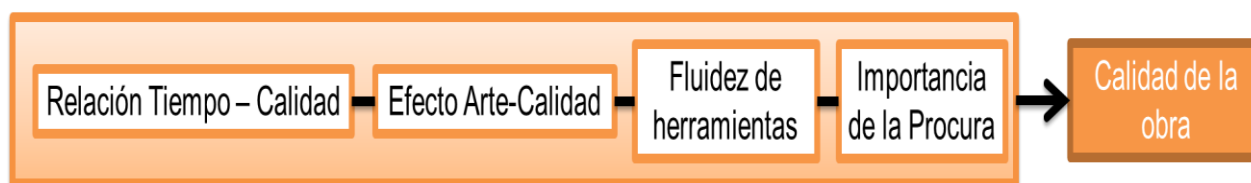
De acuerdo a la información recabada a través de cuestionarios, se puede identificar que los participantes consideran el trabajo de una obra de teatro como un reloj,

donde cada área es un engranaje, y por ello, el retraso de uno, generará retraso alguno a otro engranaje o área de trabajo.

A través del cuestionario aplicado, para los procesos analizados, se pudo evidenciar que la facilitación tardía de los elementos técnicos, generó retrasos en las labores del equipo técnico asignado para la obra de teatro, y siguiendo lo mencionado en el párrafo anterior, generó retraso en el desarrollo de toda la obra, por ello se resume que la categoría tiempo, es capaz de afectar la calidad de la misma.

Por lo antes mencionado, es necesaria la planificación del tiempo y costo del proyecto, los cuales son los aspectos más importantes para lograr la calidad deseada del mismo, y de esta forma no entorpecer el proceso continuo del montaje de la obra de teatro.

Por ello, los informantes recomiendan la elaboración de un instrumento de evaluación de calidad, a la hora de elaborar la planificación del proyecto, para que permitan recabar información sobre la impresión que tuvo el público asistente de la calidad de la obra, para saber si la misma fue de su gusto o no, el mismo debe incluir evaluación en los aspectos de escenografía, vestuario, iluminación, actuarial y vocal, en el caso de ser un musical, para que con los resultados se puedan plantear metas aún mayores para un próximo proceso, ya que dentro de TUCAB la calidad de una obra es evaluada a través del lleno de la sala de teatro.



Equipos de trabajo

El equipo de trabajo es considerado la clave fundamental de todo proyecto, ya que el talento humano es el desarrollador del mismo, sin este no existiría proyecto

alguno. Es por esto que según los informantes claves, la selección del grupo de personas a participar en un proceso de montaje de una obra de teatro, realizado en el grupo TUCAB, es realizado en diversas fases, al inicio del proceso se seleccionan a los actores y responsables claves (productor, vestuarista, director técnico...), ya casi finalizando el proceso, a aquellos que se van a desempeñar en los roles de aplicación técnica (iluminación, escenógrafo...), por lo que ellos recomiendan que todos se seleccionen en un tiempo determinado, designado a la hora de realzar la planificación del montaje de la pieza teatral, que permita que el desarrollo de los roles no se vea afectado, y desmejore la calidad de la misma, para que luego se desenvuelven a través del método Aprender – Haciendo, practicado por TUCAB, ya que han visto que mientras más multidisciplinarios es el equipo de trabajo, mejor se desenvuelven los mismos, debido a que habrá una confianza en cada una de las personas, que generará que se trabaje con fluidez.

A las personas que se desempeñarán los roles antes mencionado, los informantes claves mencionan, que se debe dar una libertad y no coartar el proceso de aprendizaje de los mismos, para que así estos puedan desempeñar su labor con total normalidad y explotar de esta forma la creatividad de los participantes, que es lo que una pieza teatral necesita principalmente de ellos.

La confianza que se practique dentro del equipo, permitirá que se desarrolle el liderazgo dentro del grupo, ya que quien debería llevar la dirección de un proceso teatral, debe ser una persona con liderazgo y confianza de las demás personas dentro del grupo de teatro, para ello se debe tener sumo cuidado, debido a que esa confianza se puede convertir en una confianza grupal, en donde las personas descuiden sus labores y de esta forma se generen retrasos en el proceso.

Según los informantes, también se hace necesaria la aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño, con el fin de conocer el resultado de las labores desempeñadas y además conocer los aspectos a mejorar en futuros procesos, para

así conocer a aquellas personas con el mayor liderazgo para la dirección de futuros proceso, y aquellas personas con habilidades no desarrolladas en diversos cargos.

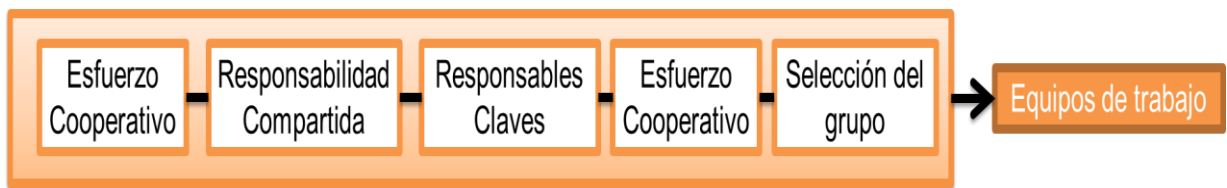




Figura 14. Esquema del proceso de estructuración.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE EJECUCIÓN DE PROYECTO (PEP) OBRA DE TEATRO “EL GENERALITO” DE JORGE DÍAZ

Antes de presentar la propuesta del PEP, es necesario conocer como están estructuradas las organizaciones que participaron como informantes claves para la misma:

Teatro UCAB

Esta organización, según UCAB (2013), está fundada desde 1975, como Teatro de Humanidades y Educación, gracias a una iniciativa del Padre Carlos Guillermo Plaza, Decano de la Facultad de Humanidades y Educación, quien apoyó la idea del nacimiento de dicho grupo.

La primera pieza teatral que esta agrupación tuvo se llamó “Proceso a Jesús”, bajo la dirección de Marcos Reyes Andrade.

La dirección de las obras era compartida entre Andrade y la Lic. Virginia Aponte, hasta que en 1979, la profesora Aponte asume en su totalidad la dirección del grupo. Años más tarde, el grupo es llamado Teatro UCAB y en su actualidad es dirigido por el Lic. Nicolás Barreto y en la sub-dirección lo apoya la Lic. Duilía Díaz.

Este grupo universitario, se encarga del desarrollo teatral, pero a su vez este está relacionado con el sentido social, permitiendo al que participa en el mismo entender la realidad del personaje al estar cerca de una persona con una situación similar.

Ago Teatro

Esta institución se desenvuelve, según UCAB (2013), desde (colocar fecha). se encarga de la continuación de lo que plantea el Teatro UCAB, y es precisamente la ideología para estos no es extraña, debido a que los pertenecen a esta agrupación son egresados de la Universidad Católica Andrés Bello y en específico del grupo de teatro de dicha universidad.

Esta se genera por la necesidad de continuar de llevar el mensaje social que los alumnos, ahora profesionales, deseaban expresar.

Este grupo se encuentra bajo la dirección de la Lic. Virginia Aponte, quien es co-fundadora del Teatro UCAB.

El poseer un recurso como un Plan de Ejecución de Proyectos en una compañía de teatro, para la aplicación y el control del proceso de una obra de teatro, sin importar su característica (musical, drama, espacio vacío...) le dará una gran ventaja a dicha compañía, ya que le posibilitará la calidad necesaria en cuanto a tiempo y actuación, que viene siendo el aspecto principal de toda obra, y que a su vez afecta la calidad de la misma.

Es por eso que este documento tiene como objetivo definir y desarrollar un plan que permita obtener el diseño del proceso de aplicación y ejecución de una obra de teatro, con el fin de que este se genere con la mayor calidad posible y sin ningún altercado que impida su desarrollo sin que sea prevenido, ya que se presentará los pasos a seguir durante ciertas situaciones que presente la obra de teatro.

El siguiente plan surge de la relación de la teoría, experiencias propias y diversos instrumentos aplicados a los informantes claves del área, tanto de teatro como de gerencia de proyectos en el teatro.

Gracias a lo anterior, se puede decir que el montaje de una obra de teatro amerita el desarrollo de las fases que se muestran en la Figura 14, quienes precisamente engloban en pocas palabras el proceso que se debe seguir para lograr una obra de teatro adecuada a los requerimientos del público y de los participantes de la misma, para ejemplificar estas fases, se utiliza como referencia la Figura 12, que se encuentra en el Marco Teórico de este TEG, agregando ciertos cambios, obtenidos gracias a la aplicación de instrumentos a los informantes claves antes mencionados.

En la figura notaremos que la misma está especificada por colores, en donde el color naranja hace referencia a la fase de Pre-Producción, el verde a la fase de Producción y el azul a la fase de Post-Producción, quienes precisamente representan las Fases Estratégicas; usando esta referencia, sabremos a que fase corresponden las fases desde la uno (1) hasta la ocho (8), a las que llamaremos Fases Claves. También se puede notar una barra negra que identifica la Fase de Control, la misma se indica desde que punto inicia y donde finaliza el control que se le debe realizar a este proyecto.

Por la naturaleza del proyecto y por los objetivos especificados en el Capítulo I, solo se va a desarrollar el Plan de Ejecución de proyectos, basados en las Fases cuatro (4), referente a la elaboración de escenografía, vestuario y utilería, hasta la Fase ocho (8), que corresponde a la evaluación de la temporada.

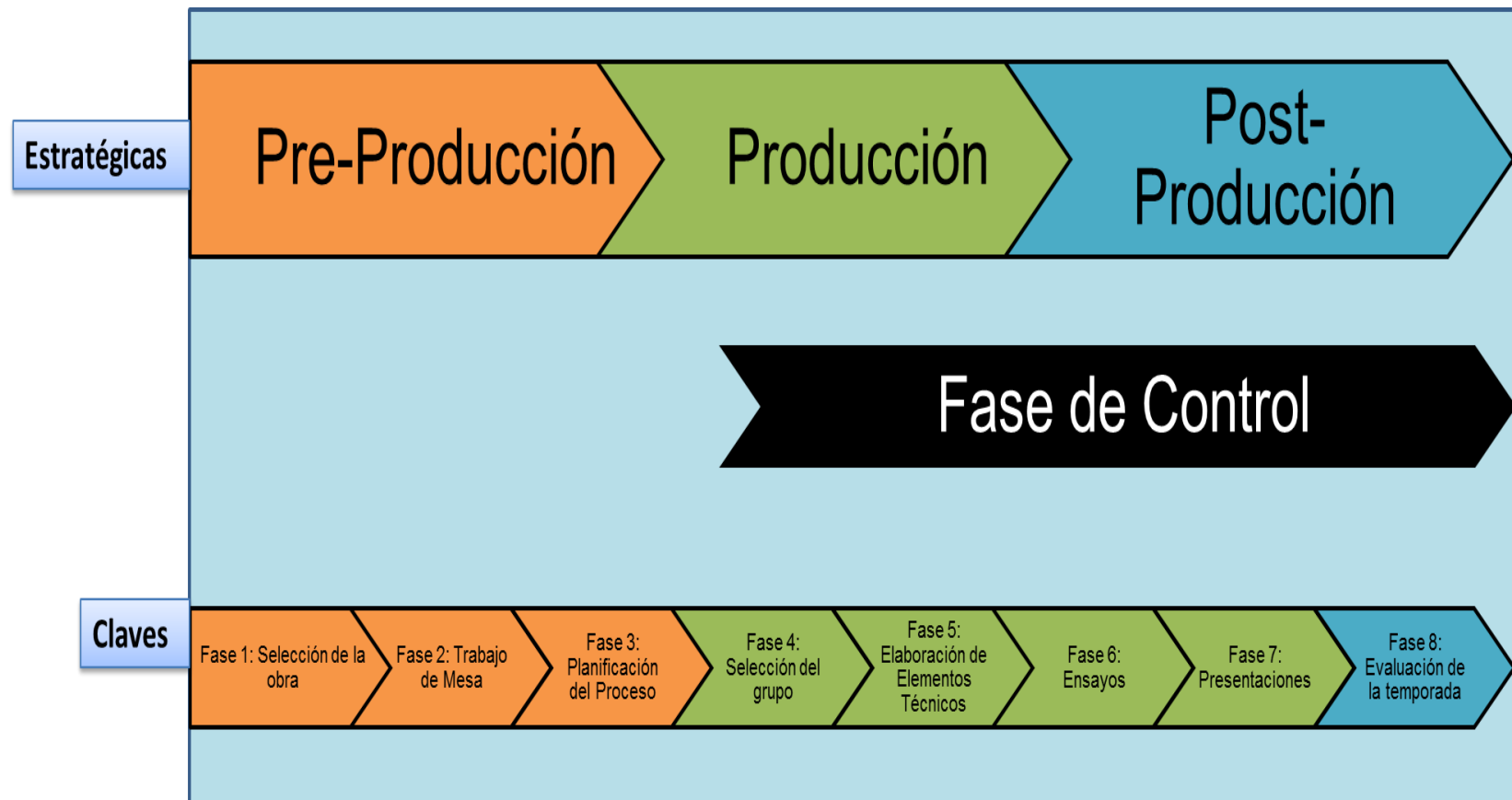


Figura 15. Ciclo de vida del Plan de Ejecución de una obra de teatro para el grupo de Teatro UCAB.

Fase 4. Selección del Grupo: Durante esta fase se desarrolla el proceso de selección del grupo de personas que participarán en la obra de teatro. No solo para dar vida a los personajes, sino a su vez para realizar el trabajo técnico de la misma, como escenografía, luces, vestuario, maquillaje.

Fase 5. Elaboración de Elementos Técnicos: Dicha fase hace referencia a la elaboración de vestuario, escenografía, y a diseño de maquillaje y luces, y al montaje del mismo en la sala de teatro. Con el fin de formar el espacio e imagen que tendrá la obra.

Fase 6. Ensayo: En esta fase, de la mano del director de la obra, su asistente, y todas las personas participantes, ensayarán la obra de teatro, seleccionada previamente, las veces que sean necesarias, hasta obtener un producto de calidad disponible para ser presentada. Estos ensayos se desarrollarán de diversas formas, e primera instancia para el desarrollo vocal y actoral, y en segunda instancia para el montaje y ensayo del ensamble de toda la obra.

Fase 7. Presentaciones: Esta fase hace referencia a la aplicación de la temporada de la obra de teatro, que se va a desarrollar dentro de la sala del grupo de Teatro de la Universidad Católica Andrés Bello.

Fase 8. Evaluación de la temporada: En esta última fase, los responsables de dirigir la obra, realizarán una evaluación de la temporada, con el fin de conocer si fue fructífera, de acuerdo a lo que se había planificado, y para recoger aquellos aspectos que se deben mejorar para una próxima oportunidad.

Una vez determinadas y definidas cada una de las fases que refieren este Plan de Ejecución de Proyecto para una obra de teatro, a ser aplicada en el grupo TUCAB, se procedió a desarrollar los componentes del mismo, es decir a dar cauce a la definición del plan del alcance, plan del tiempo, plan de riesgo, plan

de calidad, plan de costo y al plan de recursos humanos, cuyo contenido se representa a continuación:

4.1. PLAN DE LA GESTIÓN DEL ALCANCE

4.1.1. Nombre del Proyecto:

El Plan de Ejecución de Proyecto elaborado corresponde a una obra de teatro para el grupo de teatro universitario Teatro de la Universidad Católica Andrés Bello, o como mejor se le conoce TUCAB. Para efectos de la realización de este TEG, se usará como referencia la obra de teatro “El Generalito”, obra escrita por el dramaturgo Jorge Díaz.

4.1.2. Patrocinador del Proyecto:

El grupo TUCAB, es el principal *stakeholder* del proyecto. Por tanto será el encargado de apoyar, financiar y ejecutar dicho proyecto, gracias a la designación de personas en los cargos necesarios.

4.1.3. Características del proyecto:

Dicho proyecto se caracteriza por establecer los lineamientos necesarios, para que cualquier persona interesada en dirigir una obra de teatro, dentro de la compañía teatral TUCAB, conozca los procesos y pasos a seguir, además de los instrumentos a utilizar durante la misma. De esta manera, se describirán los pasos básicos y requeridos para desarrollar y controlar la Fase de Selección del Grupo, Elaboración de Elementos Técnicos, Ensayos, Presentaciones y Evaluación de la Temporada. Donde se estimarán los costos y tiempos del mismo, señalando los hitos que estos refieran; contará con un plan de gestión de riesgos y calidad, que nos permita conocer lo que se debe hacer cuando se presente un inconveniente y por último el plan de recursos humanos, que nos permita tener total conocimiento de las personas que se requieren para desarrollar dicha obra.

Así, se puede decir, que este proyecto corresponde a la elaboración de un plan que englobe la fase de selección del grupo, elaboración de elementos técnicos, ensayos, presentaciones y evaluación de la temporada, explicadas al inicio del desarrollo.

Dado que el detalle de estas fases se explicó, como se mencionó en el párrafo anterior, en el inicio del desarrollo, no se procede a su explicación en esta sección del plan del alcance, a pesar de que si debe estar contemplada en el Plan de Ejecución de Proyecto, debido a que forma parte del Plan del Alcance.

4.1.4. Justificación:

Este proyecto nace de la necesidad de mostrar una guía que permita conocer el proceso a seguir durante una obra de teatro, para los futuros directores de una obra de teatro dentro de TUCAB, con el fin de que la misma finalice con el tiempo, costo y calidad adecuados, luego de visualizar, gracias a las investigaciones realizadas, que la necesidad del grupo en cuestión radica en la ausencia de planificación de la obra y por consecuente, la finalización atropellada que esta tiene.

Cabe destacar que dicho plan, debe ser aplicado a cabalidad solo dentro del grupo TUCAB, debido a que cada compañía teatral presenta cualidades y características diferentes, a su vez, el proceso de elaboración y montaje de la obra, suelen variar dependiendo del grupo.

4.1.5. Objetivos del Proyecto:

- 1)** Servir de guía metodológica sobre el desarrollo de una obra de teatro, para los actuales y futuros directores de una pieza teatral, con la intención de ser realizada dentro de la Sala de TUCAB.
- 2)** Identificar las actividades necesarias y requeridas para el desarrollo de una obra de teatro, con el fin de evitar desviaciones en el tiempo y costo

de la misma, y que permita cumplir con los requerimientos de calidad exigidas por el mismo grupo.

- 3) Identificar los riesgos que puedan surgir durante la ejecución de una obra de teatro, desarrollada dentro del grupo TUCAB; y a su vez tomar acciones correctivas y/o preventivas que permitan aminorar los impactos sobre el proyecto, en términos de tiempo, costo, calidad y relaciones interpersonal.
- 4) Definir y velar los aspectos de calidad, tanto desde el punto de vista técnico y visual, que estén inmersos en la ejecución de una obra de teatro, de forma tal de tener un mejor control cuando se ejecute el proyecto.

4.1.6. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

En la figura 15, se muestra expresa la estructura desagregada de trabajo, para la ejecución de una obra de teatro, donde se expresa el trabajo requerido para cumplir los objetivos planteados.



Figura 16. Estructura Desagregada de Trabajo de la obra de teatro "El Generalito"

4.1.7. Entregable:

El principal entregable del presente proyecto, es la presentación de la obra de teatro “El Generalito”, cumpliendo con los requerimientos de calidad, definidos en dicho Plan de Ejecución.

4.1.8. Descripción del Entregable:

El Plan de Ejecución del Proyecto, es un plan que responde a las siguientes preguntas de todos los participantes de una obra de teatro, dentro de TUCAB:

- ¿Qué aspectos hay que considerar para montar una obra de teatro?
- ¿Quiénes son los involucrados en una obra de teatro?
- ¿Cuáles son los riesgos a tomar en cuenta durante la ejecución de una obra de teatro, dentro del entorno de TUCAB?
- ¿Cuáles son los aspectos más importantes para la ejecución de una obra de teatro dentro de TUCAB?
- ¿Cómo evito el desconocimiento de las actividades a realizar por cada una de las personas que participan en la ejecución de la obra de teatro?
- ¿Cómo hago para planificar y ejecutar de manera exitosa una obra de teatro para el grupo TUCAB?

4.1.9. Premisas:

- El Plan de Ejecución de Proyecto, se desarrollará para el montaje de la obra de teatro “El Generalito”, dentro de los espacios de Teatro UCAB, el cual tiene (colocar metros de ancho, largo, altura y descripción en general).

- El proyecto está limitado a los actuales y futuros directores de una obra de teatro, que pertenezcan y conozcan las características y cualidades propias del grupo de teatro TUCAB.
- El grupo de teatro dispone de los fondos necesarios para el desarrollo y ejecución de la obra, sin que se exceda de los 35000 Bs.
- El inicio de la ejecución de la obra “El Generalito”, está estipulado para el mes de Octubre de 2015.
- La fecha estipulada para la primera función de la obra de teatro “El Generalito” es mayo de 2016.
- El diseño de los afiches y programas de mano para ser utilizado en la promoción de la obra, estará a cargo del grupo TUCAB.
- El financiamiento de los afiches y programas de mano, estará a cargo de la Dirección de Cultura de la Universidad Católica Andrés Bello.
- La promoción de la obra de teatro estará a cargo del grupo de Publicidad que posee el grupo TUCAB, el cual utiliza las redes sociales para hacerla.

4.1.10. Objetivos del Plan de Ejecución de Proyectos (PEP):

- Diseñar la guía para los directores de una obra de teatro, con amplio desarrollo en las actividades a realizar para el desarrollo y ejecución de una obra de teatro, dentro del entorno de TUCAB, en especial para el director o directora de la obra “El Generalito”.
- Definir los tiempos, costos y requerimientos de calidad, que se deben respetar para el desarrollo de una obra de teatro, dentro del entorno de TUCAB.

- Definir los riesgos que se puedan presentar en la ejecución de una obra de teatro.
- Puntualizar las actividades que se deben realizar para mitigar los riesgos que se puedan presentar durante la ejecución de una obra de teatro.
- Definir las actividades que deben realizar cada una de las personas participantes en la obra de teatro.

4.1.11. Roles y Responsabilidades:

En el siguiente apartado, se especificaron los roles y responsabilidades de los encargados de dirigir este proyecto, vale destacar que solo se va a enfocar en los líderes del proyecto o de la obra, que de acuerdo a la referencia sería la obra de teatro “El Generalito”, ya que en el plan de gestión de recursos humanos, se hará hincapié en el resto de los cargos que este proyecto necesita.

4.1.11.1. Roles:

Director de la Obra de Teatro (Líder del Proyecto):

Para el presente proyecto, que corresponde al desarrollo y ejecución de la obra de teatro “El Generalito”, el Director de la Obra, será la persona que cumpla las funciones de Líder del Proyecto.

Este se encargará de visualizar que el proceso de la obra de teatro se esté llevando basado en la planificación realizada, a su vez en el encargado de controlar los gastos en tiempo y costo del mismo.

También será el encargado de liderar las reuniones que se realicen para mantener el control del proceso.

Equipo del Proyecto:

El equipo de proyecto, estará conformado por un grupo de personas previamente seleccionadas, donde cada una de ellas desempeñará una labor diferente dentro del mismo y se encuentran reflejados en la Figura 16, que corresponde al organigrama de coordinadores del proyecto, quienes serán seleccionados, en función de su experiencia y alto desempeño.

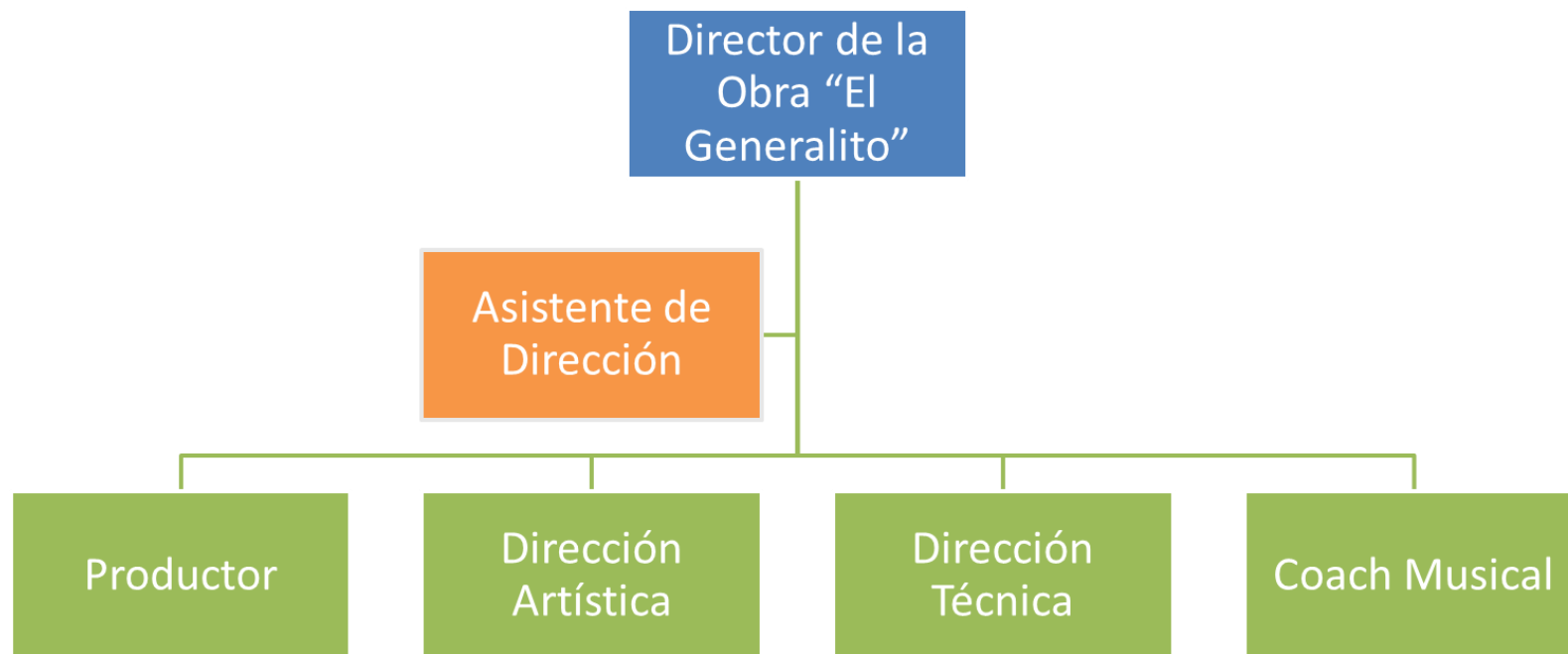


Figura 17. Organigrama de la obra de teatro "El Generalito".

4.1.11.2. Responsabilidades del líder y del equipo del proyecto:

Director de la obra de teatro (Líder del Proyecto):

- Dirigir el proceso de ensayos de la obra de teatro.
- Visualizar que se elaboren los diseños de elementos técnicos y de la misma forma que estos sean ejecutados.
- Coordinar la planificación, ejecución y cierre del proyecto.
- Velar por la realización de las actividades dentro de los tiempos establecidos.
- Ser garante de la calidad de los productos entregables del proyecto.
- Buscar soluciones a los percances que puedan afectar la planificación y ejecución del proyecto.
- Realizar un control del costo, tiempo, calidad y riesgos del proyecto.
- Mantener una comunicación clara, precisa y fluida con cada uno de los miembros del proyecto.
- Garantizar la documentación de los cambios que puedan surgir durante la planificación, ejecución, control y cierre del proyecto.
- Ensamblar las labores realizadas por cada uno de los participantes del equipo del proyecto, con el fin de obtener la obra de teatro.
- Documentar las lecciones aprendidas del proyecto.
- Dar a conocer las ideas de imagen a la persona encargada de elaborar los afiches y programas de mano de la obra de teatro.

- Reclutar a las personas que ocuparán los cargos de coordinadores del proyecto.

Asistente de Dirección:

- Asistir en todo momento al director de la obra de teatro.
- Elaborar el documento de comunicación que se le vaya a transmitir a los participantes, en conjunto con el director de la obra de teatro.
- Enviar el documento con el mensaje que se le va a transmitir a los participantes al encargado de la producción del proyecto.
- Fungir de secretario en cada una de las reuniones que el grupo realice, anotando aquellos aspectos importantes que se conversen y señalando los puntos a tratar en la reunión.
- Llevar la minuta de la reunión y enviarla al encargado de la producción del proyecto.

Productor:

- Ofrecer al director de la obra las mejores alternativas económicas para la realización del proyecto.
- Manejar el presupuesto designado para la ejecución de la obra de teatro.
- Analizar los gastos a realizar durante la ejecución de la obra de teatro.
- Proporcionar el monto necesario, para las compras de materiales indispensables para la ejecución de la obra de teatro.

- Monitorear el uso que se le da a cada uno de los materiales adquiridos para el desarrollo y ejecución de la obra.
- Mostrar índices de gasto del presupuesto, con el fin de mitigar los posibles gastos extras que este pueda presentar.
- Controlar la elaboración de cada uno de los elementos técnicos de la obra.
- Transmitir a los participantes, a través de las diversas herramientas comunicacionales a utilizar, el mensaje proveniente del director, enviado a través del documento de la asistencia de dirección.
- Monitorear el proceso de promoción de la obra.
- Llevar el control de taquilla de la obra de teatro.
- Presentar un informe sobre la relación Egresos – Ingresos por taquilla de la obra de teatro.
- Reclutar a la persona que se encargará de la asistencia de producción.

Dirección Artística:

- Aportar ideas creativas a los diferentes diseñadores por el bien del arte de la obra de teatro.
- Trabajar en conjunto con la dirección y producción de la obra en la selección de los materiales que se van a utilizar durante la ejecución y desarrollo de la obra.
- Presentar a la producción y dirección de la obra, los diseños respectivos, en cuanto a escenografía, maquillaje, vestuario, iluminación y otros elementos necesarios para el desarrollo y ejecución de la obra.

- Reclutar a las personas necesarias para las diversas labores de diseño de escenografía, maquillaje, vestuario, iluminación y otros elementos necesarios para el desarrollo y ejecución de la obra de teatro.
- Mostrar índices de avance al director de la obra, en lo referente al uso y ejecución de los materiales adquiridos en pro del desarrollo y ejecución de la obra.
- Aportar ideas creativas en cuanto a la expresión corporal de los actores.
- Aportar ideas creativas en el desenvolvimiento de los actores dentro de la obra de teatro.
- Trabajar en conjunto con el director de la obra en cuanto al desarrollo de la expresión actoral de los actores de la obra de teatro.
- Mostrar índices de avance al director de la obra, en lo referente al desarrollo actoral de los actores participantes de la misma.

Dirección técnica:

- Aportar ideas técnicas al director de la obra y a la dirección de arte, en lo referente a los diseños de iluminación y de escenografía.
- Reclutar a las personas necesarias y capacitadas para la ejecución de la iluminación y el trabajo de escena que se va a realizar durante el desarrollo y ejecución de la obra de teatro.
- Monitorear el trabajo realizado por las personas encargadas de la iluminación y escenografía durante el desarrollo y ejecución de la obra de teatro.

- Control de los materiales y equipo técnico utilizado durante el desarrollo y ejecución de la obra.

Coach Musical:

- Aportar ideas creativas en el aspecto vocal y de danza que deben tener los actores durante el desarrollo y ejecución de la obra de teatro, además de las ideas creativas para la banda sonora de la obra.
- Monitorear el desarrollo vocal y de danza de los actores durante la ejecución de la obra de teatro.
- Mostrar índices de avance al director de la obra, en lo referente al desarrollo vocal y de danza de los actores participante de la obra.

4.2. PLAN DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

En esta sección se presentarán las actividades a desarrollar durante las fases del proyecto, que corresponden a la fase de control que refieren a este TEG, especificando su duración y el nivel de dependencia de las mismas, así como los recursos requeridos para elaborarlas.

4.2.1. Cronograma de trabajo:

Partiendo de la estructura desagregada de trabajo, se presenta el paquete del mismo y el cronograma a seguir para la ejecución y desarrollo de la obra de teatro “El Generalito”, con su respectivo Diagrama de Gantt, que permite conocer cada una de las actividades del proyecto y los momentos donde se deben desarrollar, que se expresa en la Tabla 5, para un total de 32 (treinta y dos) actividades, para 5 fases, con un total de 109 (ciento nueve) días de duración para el proyecto. Cabe destacar que la duración de cada una de las actividades, que se indica en el cronograma son únicamente referenciales.

Adicionalmente se identificó que el proyecto presenta un desenvolvimiento complicado, especialmente en las Fases 6 y 7, que son las que presentan una ruta crítica inmejorable, y que de presentarse algún retraso en alguna actividad, generará retraso en la culminación del proyecto, por lo que es recomendable para el director de la obra (Líder del proyecto) el seguir cabalmente el cronograma, para que no genere ninguna desviación en el mismo, de acuerdo al tiempo y costo, y de esta forma repercuta en la calidad de la obra.

Gracias a este cronograma, se puede identificar, luego de un exhaustivo análisis, que las únicas actividades que presentan algún tiempo de holgura, son las de la Fase 5, referente a la Elaboración de Elementos Técnicos.

							AÑO 2015		
					Octubre		Noviembre		Diciembre
ID	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Cierre	01 -- 15	16 -- 31	01 -- 15	16 -- 30	01 -- 05
	EJECUCIÓN DE LA OBRA DE TEATRO "EL GENERALITO"	109 Días	01/10/2015	17/06/2016					
1.	FASE 4: SELECCIÓN DEL GRUPO	36 Días	01/10/2015	05/12/2015					
1.1.	Publicaciones	21 Días	01/10/2015	05/12/2015					
1.1.1.	Comunicar los horarios de ensayo y nombre de la obra de teatro	13 Días	01/10/2015	17/10/2015					
1.1.2.	Publicar una lista para el registro de los interesados a participar en la obra de teatro	13 Días	01/10/2015	17/10/2015					
1.1.3.	Recolección de la comunicación junto a la lista de los interesados a participar en la obra de teatro	1 Día	17/10/2015	17/10/2015					
1.1.4.	Comunicar la fecha de la primera reunión	7 Días	27/10/2015	04/11/2015					
1.1.5.	Publicación de la lista de relación actor/personaje para la obra	1 Día	05/12/2015	05/12/2015					

1.2.	Reclutamiento	18 Días	01/10/2015	24/10/2015				
1.2.1.	Reclutamiento del asistente de dirección	03 Días	01/10/2015	03/10/2015				
1.2.2.	Reclutamiento del productor y de las personas a cooperar con el productor	03 Días	01/10/2015	03/10/2015				
1.2.3.	Reclutamiento del director artístico	5 Días	06/10/2015	10/10/2015				
1.2.4.	Reclutamiento del director técnico y de las personas a cooperar con el director técnico	5 Días	13/10/2015	17/10/2015				
1.2.5.	Reclutamiento del coach musical	5 Días	20/10/2015	24/10/2015				
1.3.	Lectura de la obra de teatro	10 Días	05/11/2015	04/12/2015				

					AÑO 2015					AÑO 2016			
					Octubre		Noviembre		Diciembre	Enero		Febrero	
ID	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Cierre	01 -- 15	16 -- 31	01 -- 15	16 -- 30	01 -- 12	01 -- 15	16 -- 30	01 -- 15	16 -- 27
2.	FASE 5: ELABORACIÓN DE ELEMENTOS TÉCNICOS	63 Días	27/10/2015	27/02/2016									
2.1.	Elaboración de escenografía	35 Días	27/10/2015	12/12/2015									
2.1.1.	Diseñar gráficamente la escenografía a utilizar	10 Días	27/10/2015	07/11/2015									
2.1.2.	Búsqueda y compra del material a utilizar	15 Días	10/11/2015	28/11/2015									
2.1.3.	Elaboración de la escenografía	10 Días	01/12/2015	12/12/2015									
2.2.	Diseño y montaje de iluminación y musicalización	9 Días	07/01/2016	21/01/2016									
2.2.1.	Diseñar gráficamente la iluminación y plano musical a utilizar	3 Días	07/01/2016	09/01/2016									
2.2.2.	Búsqueda y compra del material a utilizar	5 Días	12/01/2016	16/01/2016									
2.2.3.	Montaje de la iluminación y musicalización	1 Día	21/01/2016	21/01/2016									

2.3.	Elaboración de utilería	40 Días	27/10/2015	16/01/2016									
2.3.1.	Planificar la lista de elementos de utilería que se va a utilizar	10 Días	27/10/2015	07/11/2015									
2.3.2.	Búsqueda y compra de la utilería a utilizar	25 Días	10/11/2015	12/12/2015									
2.3.3.	Elaboración de la utilería de la obra de teatro	5 Días	12/01/2016	16/01/2016									
2.4.	Elaboración de vestuario	25 Días	12/01/2016	13/02/2016									
2.4.2.	Contratación de la costurera(s) para la elaboración de los vestuarios	5 Días	12/01/2016	16/01/2016									
2.4.3.	Búsqueda y compra del material a utilizar para la elaboración de los vestuarios	5 Días	19/01/2016	23/01/2016									
2.4.4.	Elaboración de vestuarios	15 Días	26/01/2016	13/02/2016									
2.5.	Diseño y ejecución de maquillaje	18 Días	08/12/2015	16/01/2016									
2.5.1.	Diseñar gráficamente el maquillaje que va a necesitar cada personaje en los diversos momentos de la obra	5 Días	08/12/2015	12/12/2015									
2.5.2.	Búsqueda y compra del material a utilizar	13 Días	07/01/2016	16/01/2016									

					AÑO 2015						AÑO 2016				
					Diciembre	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo	
ID	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Cierre	01 -- 12	01 -- 15	16 -- 30	01 -- 15	16 -- 27	02 -- 15	16 -- 31	01 -- 15	16 -- 30	01 -- 15	16 -- 30
3.	FASE 6: ENSAYOS	38 Días	10/12/2015	02/05/2016											
3.1.	Desarrollo Vocal	14 Días	10/12/2015	12/02/2016											
3.1.1.	Ensayos de Vocalización	6 Días	10/12/2015	15/01/2016											
3.1.2.	Ensayos de las canciones de la obra	8 Días	21/01/2016	12/02/2016											
3.2.	Desarrollo Actoral	10 Días	18/02/2016	19/03/2016											
3.2.1.	Ejercicios de actuación	2 Días	18/02/2016	19/02/2016											
3.2.2.	Ensayos de caracterización para los personajes	8 Días	25/02/2016	19/03/2016											
3.3.	Ensayos de la obra	14 Días	25/03/2016	02/05/2016											
3.3.1.	Montaje de la escenografía	1 Día	25/03/2016	25/03/2016											
3.3.2.	Montaje de la obra	13 Días	26/03/2016	02/05/2016											

4.2.2. Matriz de Recurso – Actividad:

En la siguiente tabla, que corresponde a la Tabla 6, se muestra los responsables de cada macro actividad del proyecto:

FASE	MACRO ACTIVIDAD	RECURSO HUMANO ASIGNADO
Fase 4: Selección del grupo	Publicaciones	Director de la obra y Asistente de dirección
	Reclutamiento	Director de la obra, Asistente de dirección, Productor, Director artístico y Director técnico
	Lectura de la obra de teatro	Director de la obra, Asistente de dirección, Director artístico, Coach Musical y Elenco.
Fase 5: Elaboración de elementos técnicos	Elaboración de escenografía	Director de la obra, Asistente de dirección, Director artístico, Director Técnico, Escenógrafo y Elenco.
	Diseño y montaje de iluminación y musicalización	Director de la obra, Asistente de dirección, Director artístico, Director técnico, Técnicos de iluminación y técnico de sonido.
	Elaboración de utilería	Director de la obra, Asistente de dirección, Director artístico y Elenco.
	Elaboración de vestuario	Director de la obra, Asistente de dirección, Director artístico, Vestuarista y Costurera.
	Diseño y ejecución de maquillaje	Director de la obra, Asistente de dirección, Director artístico, Maquillador y Elenco.
Fase 6: Ensayos	Desarrollo vocal	Director de la obra, Asistente de dirección, Coach musical y Elenco.
	Desarrollo actoral	Director de la obra, Asistente de dirección, Director artístico y Elenco.
	Ensayos de la obra	Director de la obra, Asistente de dirección,

		Director artístico, Coach musical, Director técnico, Técnicos y Elenco.
Fase 7: Presentaciones	Presentaciones	Director de la obra, Asistente de dirección, Director artístico, Coach musical, Director técnico, Técnicos y Elenco.
Fase 8: Evaluación de la temporada	Reuniones	Director de la obra, Asistente de dirección, Director artístico, Coach musical, Director técnico, Técnicos y Elenco.

Tabla 6. Recurso Humano asignado por Macro Actividad.

En esta tabla se puede percibir que el Director de la obra y el Asistente de Dirección, tendrán una participación de un mínimo de 20% en las macro actividades que compartan con otro director o profesor, a diferencia de las macro actividades Publicaciones, de la Fase 4 y Ensayos de la obra, de la Fase 6, en donde tendrán una participación plena.

4.2.3. Gestión de los entregables del proyecto:

En esta sección se presentan los entregables para cada una de las fases del proyecto, identificando un total de 17 documentos entregables, sobre los cuales el director de la obra, deberá velar por la correcta y oportuna entrega y realización de los mismos. (Ver el detalle en la Tabla 7).

FASES	ENTREGABLES
Fase 4: Selección del grupo	1. Comunicado sobre horarios de ensayo y nombre de la obra. 2. Lista de interesados a participar. 3. Comunicado de la primera reunión. 4. Lista de relación actor – personaje.
Fase 5: Elaboración de elementos técnicos	1. Boceto de la escenografía de la obra. 2. Lista de relación material – costo para la escenografía de la obra, que incluye presupuesto. 3. Plano de iluminación de la obra. 4. Lista de utilería a utilizar, incluido su costo.

	5. Boceto de vestuarios para la obra. 6. Lista de relación vestuario – material – costo. 7. Boceto de maquillaje para cada uno de los personajes. 8. Lista de relación maquillaje – costo.
Fase 6: Ensayos	1. Lista de avance a nivel vocal. 2. Lista de avance a nivel de caracterización. 3. Obra de teatro “El Generalito”.
Fase 7: Presentaciones	1. Informe de relación de taquilla (Ingresos por taquilla). 2. Video de la obra.
Fase 8: Evaluación de la temporada	1. Minuta de las reuniones.

Tabla 7. Entregables por fases.

4.2.4. Comunicación entre los miembros del proyecto:

Con el objetivo de mantener la comunicación entre cada uno de los miembros del equipo de proyecto, para la perfecta ejecución de la obra de teatro “El Generalito”, se presenta en la Tabla 8, la información necesaria para mantener la comunicación y el contacto, debido a que este proyecto aún no tiene personas designadas, la misma servirá de plantilla para futuras ejecuciones de obras de teatro dentro del grupo TUCAB. Esta información deberá ser remitida por el Director de la Obra de Teatro a todo el equipo de trabajo que lo acompaña.

CARGO	ROL	NOMBRE	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
Director de la Obra	Líder	N/A	N/A	N/A
Asistente de Dirección	Asistente	N/A	N/A	N/A
Productor	Coordinador	N/A	N/A	N/A
Director Artístico	Coordinador	N/A	N/A	N/A
Director Técnico	Coordinador	N/A	N/A	N/A
Coach Musical	Coordinador	N/A	N/A	N/A

Tabla 8. Matriz de contacto de los miembros del proyecto.

Vale destacar que los colaboradores del proyecto, serán contactados, a través de su supervisor, es por tal motivo que en dicha matriz se muestra solo el contacto de los coordinadores, asistente y del director de la obra de teatro..

Sin embargo, una vez confirmados quienes serán los colaboradores, deberán tomarse los datos de contacto, y elaborar por cada área de trabajo una tabla similar, que deben tener tanto los coordinadores de cada área, como el asistente de dirección y el director de la obra, ya que en el caso que no esté disponible el coordinador, el contacto deberá ser con los colaboradores, en aras de garantizar la continuidad y/o gestión del proyecto.

La comunicación entre el director de la obra, con el asistente y los demás coordinadores, será vía telefónica y/o correo electrónico, específicamente en ese orden, de manera diaria, excepto las ocasiones en las cuales se realicen las reuniones de avance y aquellas en las cuales los coordinadores deben hacerle entrega del producto de cada fase, además de los días que el director de la obra y sus asistente decidan asistir a algún ensayo, donde la comunicación será en presencia física. De no encontrarse presente el director de la obra, para una de estas entregas de avance, se puede disponer a entregarla al asistente de dirección, seguido de una comunicación vía telefónica y correo electrónico, sobre la entrega del mismo.

A su vez se implantará una nueva herramienta comunicativa – electrónica, que será el Dropbox, quien precisamente los coordinadores, asistente y director de la obra, así como los demás participantes de la misma, podrán verificar todo tipo de comunicación que se realice sobre la obra de teatro.

4.2.5. Gestión de los imprevistos:

A continuación se indican aspectos de interés sobre los cuales el director de la obra y el asistente de dirección, deben poner atención, para gestionarlos de forma

efectiva y oportuna, y de esta forma evitar retrasos y desviaciones en el presupuesto:

- Ante el surgimiento de cualquier imprevisto que afecte la ejecución del proyecto, el mismo deberá ser notificado al director de la obra y al asistente de dirección vía telefónica, Dropbox y por correo electrónico, con copia a todos los coordinadores del proyecto.
- Por otro lado, cualquier cambio o ideas sugeridas por los participantes durante la realización de las sesiones de avance, deberán ser documentados y comunicados a todos los coordinadores del proyecto y al asistente de dirección. Y será responsabilidad del director de la obra de teatro notificar su aprobación o desaprobación de dichos cambios, así como notificar vía telefónica, correo electrónico y el Dropbox las razones e impacto de ellos.
- Antes de ejecutar el proyecto y en aras de verificar el alcance del mismo, el director de la obra realizará un *brainstorming* con cada responsable de realizar la actividad, para verificar y validar que lo expresado en el cronograma de trabajo corresponde efectivamente a lo que se requiere para realizar la ejecución de la obra de teatro “El Generalito”.

4.2.6. Reuniones:

Con el objetivo de llevar un seguimiento sobre el cronograma de trabajo y de gestionar de forma efectiva la ejecución del proyecto:

- El director de la obra y su asistente realizarán sesiones de trabajo con los coordinadores del proyecto y sus colaboradores. Dichas sesiones se realizarán dos veces a la semana, con previa planificación, con una duración de 1 (una) hora cada sesión, con la finalidad de verificar y validar los avances, todo ello con aras de identificar los elementos que puedan

afectar el desenvolvimiento del proyecto en términos de tiempo, costo y calidad, y tomar las acciones preventivas y/o correctivas pertinentes.

- En cuanto a las sesiones de lectura de la obra y ensayos, tanto de canto, como de baile; estas estarán pautadas para los días miércoles y jueves, con una duración de 2 (dos) horas cada sesión, las mismas iniciarán a las 7 p.m. y culminarán a las 9 p.m.
- A su vez las sesiones para los ensayos de caracterización y montaje de la obra, tendrán una duración de 2 (dos) horas y estarán pautadas para los días miércoles y jueves, desde las 7 p.m. hasta las 9 p.m., y los días sábados desde las 9 a.m. hasta las 11 a.m.
- Al finalizar cada sesión, bien sea de avance o de ensayo, el director de la obra, en conjunto con su asistente, tendrá la responsabilidad de realizar una minuta sobre los puntos y compromisos mencionados en la sesión, dicha minuta deberá ser enviada a todos los participantes del proyecto, utilizando el Dropbox.

4.2.7. Reportes del proyecto:

Con la finalidad de hacerle seguimiento a la ejecución del proyecto, el líder del proyecto (director de la obra de teatro), y con la ayuda de su asistente, deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Solicitar a cada uno de los coordinadores participantes en cada una de las fases del proyecto, un reporte de avance de las actividades de las cuales son responsables. Dicho reporte se realizará con frecuencia semanal y será entregado todos los días viernes a partir de la fecha de inicio del proyecto.
- Los reportes de avance serán discutidos previamente entre el director de la obra de teatro y su asistente, el mismo día viernes; para luego ser

discutido con el resto de los coordinadores en la primera sesión planificada para la semana siguiente.

- El contenido de dichos reportes estará asociado con los niveles de avances de las actividades, la identificación de las desviaciones entre lo real y lo planificado, tanto en tiempo como en costo y finalmente la justificación de las desviaciones, seguido del plan de acción a seguir.
- Vale acotar que estos avances no se terminarán hasta que se presente la obra, solamente cambiarán de enfoque, hasta la culminación de las labores de cada área de trabajo, se mostrarán avances en los mismos, y luego pasarán a ser avances de cuidados de los mismos, con la intención de verificar que se mantenga en resguardo cada uno de los elementos (vestuario, escenografía, maquillaje, utilería...).

4.3. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

En esta sección se identifican los posibles riesgos a los cuales está expuesto el proyecto de ejecución de la obra de teatro “El Generalito” en el entorno del grupo TUCAB, la UCAB y el venezolano.

4.3.1. Identificación y análisis de los riesgos:

La identificación y análisis de los riesgos de una obra de teatro, se generó gracias a la investigación realizada para este TEG, a través de la aplicación de los instrumentos a expertos y participantes de las obras de teatro, que han funcionado como parte del estudio, “Canción de Navidad” y Sweeney Todd”, y experiencias propias. De allí que se tomaran los riesgos adecuados a ser asignados a la ejecución de la obra de teatro “El Generalito”, que está sirviendo como modelo para este PEP.

En la tabla 9, se muestran los diferentes riesgos que pueden presentarse en este tipo de proyectos, así como la categorización de los mismos, señalando su causa

y efecto, además de la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto que estos puedan tener en el proyecto.

RIESGO	CAUSA	EFEECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO
No se tenga disponibilidad de personal para participar en el proyecto.	Falta de tiempo disponible para el proyecto.	Retraso en el inicio del proyecto.	Baja	Medio
Retraso en la asistencia de los actores a las sesiones de lectura de la obra.	Solapamiento de los horarios académicos con los horarios de lectura de la obra.	Retraso en la presentación de la lista de relación actor – personaje.	Baja	Baja
Aumento del costo de los materiales a usar para la escenografía.	Aumento de la inflación.	Aumento del costo del proyecto y retraso en la entrega de avances.	Alta	Alta
Aumento de los costos de la utilería a utilizar en la obra.	Aumento de la inflación.	Aumento del costo del proyecto y retraso en la entrega de avances.	Medio	Medio
No se tenga de disponibilidad de personal para la elaboración de los vestuarios.	Existencia de pocas costureras en el grupo TUCAB.	Retraso en la elaboración de los vestuarios.	Baja	Baja
Aumento de los costos del maquillaje para la obra.	Aumento de la inflación-	Aumento del costo del proyecto y retraso en los avances.	Media	Media
Poca asistencia a los ensayos de la obra de teatro.	Retraso en las vías de traslado (autopista, metro...).	Retraso en el progreso del montaje de la obra e inicio de las presentaciones.	Baja	Medio

Tabla 9. Identificación y análisis de los riesgos de la ejecución de la obra “El Generalito”.

4.3.2. Plan de acción de los riesgos:

Como un aspecto fundamental del plan de acción de riesgos, se presenta en la Tabla 10, el conjunto de acciones que hay que realizar para disminuir su probabilidad de ocurrencia y los niveles de impacto sobre los proyectos, en específico el de la ejecución de la obra de teatro “El Generalito”, así como el responsable de llevar a cabo dichas acciones.

RIESGO	TIPO DE ACCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
No se tenga disponibilidad de personal para participar en el proyecto.	Evitar	Analizar la disponibilidad de los futuros participantes previo al inicio del proyecto.	- Director de la obra de teatro.
Retraso en la asistencia de los actores a las sesiones de lectura de la obra.	Mitigar	1. Realizar la sesión con las personas que hayan asistido a la sesión. 2. Solicitar una sesión de recuperación a la que todos puedan asistir.	- Director de la obra de teatro. - Asistente.
Aumento del costo de los materiales a usar para la escenografía.	Aceptar	Al realizar el presupuesto, se debe evaluar un aumento de los costos, debido a la inflación y de esta forma poder tener fondos disponibles.	- Director de la obra de teatro. - Asistente de Dirección. - Productor - Director Artístico - Director Técnico
Aumento de los costos de la utilería a utilizar en la obra.	Aceptar	Al realizar el presupuesto, se debe evaluar un aumento de los costos, debido a la inflación y de esta forma poder tener fondos disponibles.	- Director de la obra de teatro. - Asistente de Dirección. - Productor - Director Artístico.
No se tenga de disponibilidad de personal para la elaboración de los vestuarios.	Evitar	Analizar la disponibilidad de los futuros participantes, previo al inicio del proyecto, para conocer	- Director de la obra de teatro.

		quien posee habilidades de costura.	
Aumento de los costos del maquillaje para la obra.	Aceptar	Al realizar el presupuesto, se debe evaluar un aumento de los costos, debido a la inflación y de esta forma poder tener fondos disponibles.	- Director de la obra de teatro. - Asistente de Dirección. - Productor - Director Artístico.
Poca asistencia a los ensayo de la obra de teatro.	Mitigar	1. Realizar la sesión con las personas que hayan asistido a la sesión. 2. Solicitar una sesión de recuperación a la que todos puedan asistir.	- Director de la obra de teatro. - Asistente de Dirección.

Tabla 10. Plan de gestión de los riesgos – acciones por tipo de riesgo.

4.3.3. Reporte y seguimiento del riesgo:

Con la finalidad de velar por la puesta en marcha del plan de gestión de riesgos del proyecto, el Director de la obra de teatro o en su ausencia, el asistente de dirección, serán los responsables de hacerle seguimiento a la implantación de dicho plan de acción y cada uno de los responsables de ejecutar las acciones deben reportar el avance en las acciones y justificar las desviaciones en caso de presentarse.

Dada la particularidad de los riesgos presentados, sus causas y su nivel de impacto, es importante centrarse en la gestión inmediata de los riesgos que presentan aumento de costo por causa de la inflación, ya que el poder adquisitivo del grupo TUCAB, suele ser un poco bajo y no se puede dar la situación de estar colocando fondos de más en varias situaciones.

4.4. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En esta sección se indica la metodología a utilizar para cuidar que el proyecto y sus entregables se ejecuten de forma correcta y oportuna, cumpliendo con los estándares de calidad.

4.4.1. Metodología o estándares de la calidad:

- Las publicaciones deben realizarse sin ningún error ortográfico y cumpliendo con las normas APA para la construcción de documentos. A su vez deben contener toda la información necesaria para evitar preguntas que retrasen el proceso.
- El director de la obra debe rellenar el organigrama del proyecto con el nombre de las personas que reclute, cada vez que se genere un reclutamiento, para de esta forma tener identificado los participantes del mismo.
- De acuerdo con los retrasos de las personas para los ensayos, el Director de la Obra de Teatro, debe estar atento a las repetidas ausencias, con el fin de que no se repitan, más de dos ausencias, puede ser motivo de destitución del cargo que ejerce o del personaje que realiza. Todo esto con aras de mantener la calidad de la obra y a su vez el curso del equipo.
- El Director Artístico, el Coach Musical, el Asistente de Dirección y el Director de la Obra, deberán rellenar la siguiente tabla (Ver Tabla 11), que permitirá tener un registro de las lecturas y a su vez les ayudará a la hora de la selección de personajes. Esto debe realizarse para cada sesión de lectura.

PERSONAJE	NOMBRE Y APELLIDO DEL LECTOR	MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE
Juan	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Actor	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Actriz	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Generalito	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Muertiscal	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Coro 1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Coro 2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Coro 3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Tabla 11. Registro de sesiones de lectura.

- Se deben seleccionar a los actores, para los roles principales, resaltados en la Tabla 11 con sombra gris, de acuerdo a su nivel vocal y actoral, que cumplan con una evaluación en las lectura de bien o excelente.
- Para los personajes de la obra de teatro “El Generalito”, no importa el género de las personas que representen estos personajes, pero si se debe respetar el género del actor (masculino) y actriz (femenino).
- El Director Artístico deberá entregar los diseños de cada uno de los elementos necesarios para la obra en las fechas estipuladas, con el fin de no retrasar el proyecto.
- Los actores deben cantar las canciones en un nivel excelente antes del 25 de marzo, que es cuando inician los ensayos de la obra.
- Se elaborará un check – list con todas las actividades y entregables ya presentadas en este PEP y algunas otras que se acuerden durante el proyecto, que permita verificar el avance de los mismos.

4.4.2. Monitoreo de las tareas:

- El director de la obra y su asistente realizarán sesiones de trabajo con los coordinadores del proyecto y sus colaboradores. Dicha sesión se realizarán una vez a la semana, con previa planificación, con una duración de 1 (una) hora, con la finalidad de verificar y validar los avances, todo ello con aras de identificar los elementos que puedan afectar el desenvolvimiento del proyecto en términos de tiempo, costo y calidad, y tomar las acciones preventivas y/o correctivas pertinentes.
- El Director de la Obra tendrá planificada la estructura del contenido de los reportes de avance de cada uno de los coordinadores del proyecto, con el objetivo de hacerle seguimiento de forma continua a las actividades que se le asignaron.
- En cada reunión semanal, el Director de la Obra comunicará a todos los coordinadores del proyecto el reporte del plan de gestión de riesgos de la Ejecución de la obra de teatro “El Generalito”, con la finalidad de dar a conocer el status y/o identificar algún aspecto de cuidado o de ventaja, sobre el cual hay que tomar acciones.
- Una vez montada la obra, el Director de la misma y sus participantes, le mostrarán la obra al Director y Subdirector del grupo TUCAB, si estos no participan de la misma.

4.4.3. Documentación de los cambios surgidos:

A continuación se indican los aspectos a considerar al momento que surja algún cambio en el proyecto:

- Todo cambio que surja en el proyecto después de la definición inicial del mismo, deberá ser documentado y se deberá especificar las razones de dicho cambio, así como los efectos del mismo y de ser necesario contabilizar los impactos en costo que acarreen el cambio identificado. De

igual manera, debe indicarse si el cambio es de alcance, tiempo, costo, calidad o recurso humano.

- El Director de la Obra deberá notificar el cambio y su aprobación por escrito, vía correo electrónico y Dropbox, con el documento que detalle y especifique el cambio.

4.5. PLAN DE LA GESTIÓN DE COSTO

En esta sección se presenta el estimado de costo del proyecto para la edición y publicación del libro, exponiendo los supuestos establecidos y los componentes de dicho costo.

4.5.1. Presupuesto disponible:

El grupo de teatro dispone de los fondos necesarios para el desarrollo y ejecución de la obra, sin que se exceda de los 35000 Bs., bajo la modalidad de fondos propios, a su vez el grupo TUCAB pide que se verifique si en sus almacenes existe algún material que pueda ser utilizable en el proyecto, antes de comprarlo y así disminuir los costos del mismo y estos deben estar reflejados en la tabla de presupuesto del proyecto.

4.5.2. Supuestos:

A los fines de realizar la estimación de costo, se consideraron los siguientes aspectos:

- Se consultó con diversas organizaciones, con el fin de obtener los costos de materiales para ser usados en vestuarios, utilería y escenografía.
- Se consultó en los almacenes de TUCAB, con el fin de verificar que materiales se encuentran en ellos para ser utilizados en la ejecución de la obra “El Generalito”.

- El estimado de costo se formuló con base al presupuesto elaborado a la fecha del mes de 27 de abril de 2014.

4.5.3. Estructura desagregada de los costos:

En la Tabla 12, se observa el estimado de costo generado para el proyecto Ejecución de la obra de teatro “El Generalito”. Este se encuentra desglosado por los materiales que necesitan los personajes y en la Tabla 13 los materiales para la elaboración de la escenografía, a su vez resaltan la ubicación de los mismos.

PERSONAJES	MATERIALES DE VESTUARIO	UBICACIÓN	COSTO Bs.	MATERIAL DE UTILERÍA	UBICACIÓN	COSTO Bs.	TOTAL POR PERSONAJE Bs.
Juan	Vestuario Gris	TUCAB	0	Cinta Blanca	Bisutería	120	1590
	Vestuario Blanco	Costurera	1320	Valde Gris	TUCAB	0	
	Zapatillas Negras	TUCAB	0	Caja Pintada de Blanco como un Queso	TUCAB	0	
				Tizas Blancas	Librería Nacho's	150	
Actriz	Vestuario Gris	TUCAB	0	Crepúsculo (Hecho en tela de tool)	Costurera	1200	2222
	Vestuario Rosa	Costurera	1000	Metro de Cinta Rosa	Mercería My Dreams	22	
	Zapatillas Negras	TUCAB	0				
Actor	Vestuario Gris	TUCAB	0	Tréboles hecho en goma espuma	TUCAB	0	802
	Vestuario Verde	Costurera	780	Metro de Cinta Verde	Mercería My Dreams	22	
	Zapatillas Negras	TUCAB	0				
Generalito	Chaqueta Azul Marino, con Botones Dorados y Charreteras Doradas	Costurera	500	Pito	TUCAB	0	1200
	Pantalón Azul Marino	Costurera	300	Goma Espuma	TUCAB	0	
	Botas Negras	Costurera	300				
	Guantes Negros	Costurera	100				
Muertiscal	Chaqueta Azul Marino, con Botones Dorados y Charreteras Doradas, y en el reverso retazos de fieltro en forma de rombo de varios colores	Costurera	1500	Caja de Fósforos Grande, pintada de gris	Supermercado	15	5615
	Panatalón Negro	TUCAB	1300	Cañonísimo Hecho con tubo y goma espuma, color gris	TUCAB	0	
	Botas Negras	EPA	1500	Espada	TUCAB	0	
	Guantes Negros	La Piñata	300				
	Sombrero Negro	Costurera	1000				
Coro 1	Vestuario Gris	TUCAB	0	Metro de Cinta Azul	Mercería My Dreams	22	802
	Vestuario Azul	Costurera	780				
	Zapatillas Negras	TUCAB	0				
Coro 2	Vestuario Gris	TUCAB	0	Metro de Cinta Roja	Mercería My Dreams	22	802
	Vestuario Rojo	Costurera	780				
	Zapatillas Negras	TUCAB	0				
Coro 3	Vestuario Gris	TUCAB	0	Metro de Cinta Morada	Mercería My Dreams	22	802
	Vestuario Morado	Costurera	780				
	Zapatillas Negras	TUCAB	0				
						TOTAL	13835

Tabla 12. Presupuesto de vestuario y utilería por personaje de la obra de teatro.

MATERIAL DE ESCENOGRAFÍA	UBICACIÓN	COSTO Bs.
6 Gigantografías de 200x160 cm	IMAX PUBLICIDAD	14208
Galón de Pintura Blanca	EPA	800
Galón de Pintura de Aceita Negra	EPA	1699
Bolsa de clavos	TUCAB	0
Martillo	TUCAB	0
Ruedas	TUCAB	0
Tubos Cuadrados	TUCAB	0
	TOTAL	16707

Tabla 13. Presupuesto de la escenografía de la obra de teatro.

TOTAL DEL PRESUPUESTO: 30542 Bs.

4.5.4. Autonomías del proyecto:

El director de la obra, el asistente y los coordinadores del proyecto, en cada fase serán las personas responsables de modificar los costos del mismo, identificándolo, manifestándolo vía escrita por correo electrónico y dropbox, a su vez comunicándolo vía telefónica y especificando las razones de ello.

En este sentido, el director de la obra será la persona que autorizará la modificación de costo, ya que es quien tiene potestad sobre el presupuesto estimado y a su vez conoce los apartados técnicos del proyecto.

4.6. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se describe la organización propuesta para la ejecución de la obra de teatro “El Generalito”, dentro del grupo TUCAB. Vale la pena destacar que esta organización es recomendable para la ejecución de esta obra y los recursos humanos deberán ser obtenido dentro del grupo TUCAB, o externo a ello, si el cargo lo amerita.

En estos casos, el Director de la obra de teatro, es el encargado principal del desarrollo y ejecución de esta pieza teatral, por lo que debe aprovechar todas las ventajas posibles en cuanto a las habilidades que tienen los participantes.

4.6.1. Organigrama del Proyecto

A continuación se presenta el organigrama completo del proyecto de ejecución de la obra de teatro “El Generalito” (Ver Figura 17). Dicho organigrama muestra todo el personal necesario para la obra, lo que quiere decir que completa el presentado en el Plan de Gestión del Alcance, donde solo se muestran a los coordinadores del proyecto.

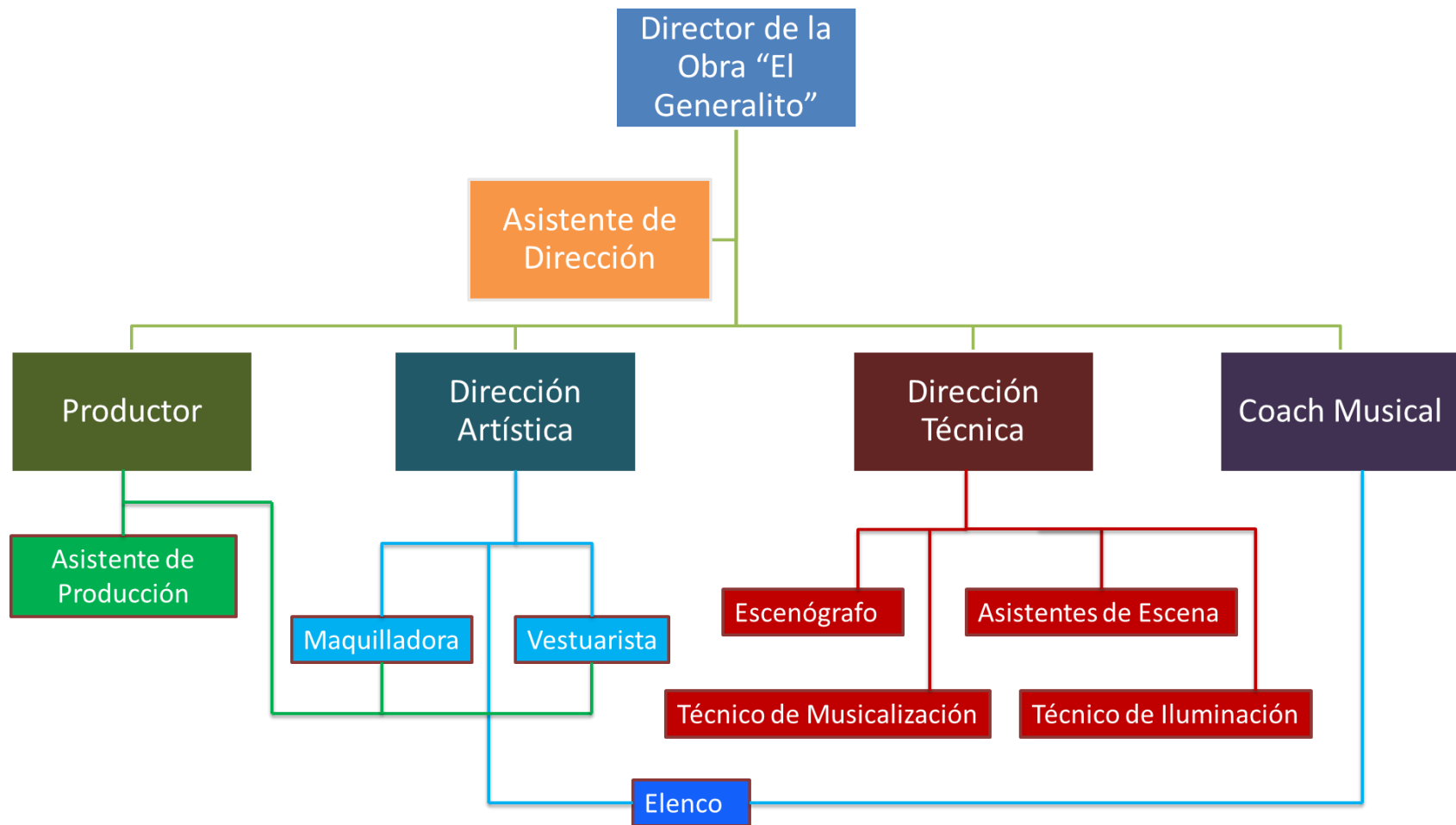


Figura 18. Organigrama Completo de la Ejecución de la Obra de Teatro "EL Generalito"

4.6.2. Roles y Responsabilidades

En el siguiente apartado, se especificarán los roles y responsabilidades del resto del equipo de proyecto, es decir, las personas que no pertenecen a la coordinación del mismo, debido a que estos se definieron en el Plan de la Gestión del Alcance.

4.6.2.1. Roles

Asistente de Producción:

Este se encargará de asistir al productor del proyecto, durante el curso del mismo, con el fin de facilitarle la labor al mismo.

Además, esto le permitirá aprender más sobre el rol de productor, para que pudiese ser elegible en ese cargo en futuros proyectos, por ello es recomendable que sea una persona de un nivel intermedio del grupo.

Maquilladora:

Debe ser una persona capacitada para dibujar bien, además de tener diversos conocimientos de costureras cerca del área de la UCAB y de diversos materiales de maquillaje, con el fin de seleccionar los más aptos para el proyecto que se está desarrollando.

Vestuarista:

Debe ser capaz de conocer establecer las medidas de una persona, para luego generar los patrones que se convertirán luego en los vestuarios.

Además de ser organizada, con la finalidad de que pueda desenvolverse con una cantidad de vestuario que establecerán durante la obra.

Escenógrafo:

Debe ser una persona capaz de conocer materiales de producción, que puedan ser utilizados para la obra de teatro, además de conocer los sitios donde se puedan adquirir.

Debe conocer un conocimiento en el dibujo para poder diseñar los bocetos de la escenografía.

Asistentes de Escena:

Deben tener la disponibilidad para realizar el trabajo que se le asigne. Además de tener pocos conocimientos en materiales de escenografía para que apoye al escenógrafo en sus diseños. Estas deben ser unas personas de nivel medio, con el fin de que adquieran conocimientos en la labor de escenógrafo, con el fin de ser elegibles para futuros proyectos.

Técnico de Musicalización:

Debe ser una persona con oído musical, con el fin de poder aprender las entradas y salidas de cada una de las canciones.

Además debe apropiarse de cómo funciona el aparato reproductor musical de TUCAB.

Técnico de Iluminación:

Debe ser capaz de conocer el significado de cada uno de los colores que se aplican dentro de una obra de teatro, con el fin de saber el que va a utilizar durante la obra. Además de saber el material que se utiliza para realizar la iluminación y la ubicación para su compra, en caso de no tenerse dentro de TUCAB. Es necesario que esta persona tenga conocimientos previos en este rol, para que no cometa errores sobre la marcha y se pueda aprender el plano de iluminación.

Elenco:

Deben ser un total de 8 (ocho) personas, con o sin conocimientos previos, pero con la disponibilidad de aceptar el personaje que se le asigne, sin generar malos comentarios sobre el mismo.

A su vez debe tener la capacidad de ensayar por su propia cuenta, para que desarrolle aún más su personaje, que de lo que pueda lograr en los ensayos de la obra que se realicen en la sala TUCAB.

4.6.2.2. Responsabilidades

Asistente de Producción:

- Asistir a la producción de la obra de teatro.
- Elaborar presupuestos de los materiales de la obra.
- Llevar la transmisión de los comunicados redactados por el director de la obra de teatro, en conjunto con la producción de la obra.
- Sondear precios de cada uno de los materiales a utilizar para el maquillaje, vestuario y escenografía de la obra.
- Apoyar a la maquilladora, vestuarista y escenógrafo en su labor.
- Facilitar a los actores y recolectar de los mismos, cada uno de los instrumentos técnicos de la obra (utilería, vestuario, entre otros.) antes o después de la presentación de la pieza, según corresponda, con el fin de que los mismos no se extravíen.
- Coordinar con las becas-trabajo de TUCAB, un espacio para guardar los materiales técnicos de la pieza de teatro.
- Coordinar con el grupo de prensa de TUCAB la promoción de la obra de teatro, en la fecha que se planifique.

Maquilladora:

- Diseñar los bocetos de maquillaje que se van a aplicar cada uno de los actores.

- Aportar ideas creativas para el desarrollo de la obra de teatro.
- Sondear precios y marcas de cada uno de los materiales de maquillaje a utilizar en la obra de teatro.
- Enseñar al elenco de actores a aplicar su propio maquillaje.
- Estar atenta del uso de los materiales de maquillaje a utilizar antes, durante y después de la función de la obra de teatro.
- Retocar el maquillaje al elenco durante la ejecución de la pieza teatral, si estos lo ameritan.

Vestuarista:

- Diseñar los bocetos de vestuario a utilizar durante la pieza de teatro.
- Sondear precios con diversas costureras, sobre el costo de cada uno de los vestuarios a utilizar dentro de la pieza teatral.
- Estar atenta al uso que realiza el elenco del vestuario que se le asignó, antes, durante y después de la función de la pieza teatral.
- Aportar ideas creativas a los coordinadores del proyecto, para el desarrollo de la pieza teatral.
- Colocar cada uno de los materiales de vestuario en el depósito de TUCAB, en el área especificada para la obra de “El Generalito”, con el fin de despejar la sala para que sea usado por otras personas luego de cada ensayo y de cada presentación.

Escenógrafo:

- Diseñar los bocetos de escenografía que se van a emplear durante la obra de teatro, además de indicar el funcionamiento de los mismos.
- Presentar un presupuesto, en conjunto con la producción de la obra, sobre los materiales a utilizar para la realización de la escenografía de la obra de teatro.
- Aportar ideas creativas a los coordinadores del proyecto, para el desarrollo de la pieza teatral.
- Estar atento al uso que realiza el elenco de actores, de los materiales de escenografía, antes, durante y después de la obra.
- Colocar cada uno de los materiales de escenografía en un lugar resguardado, con el fin de despejar la sala para que sea usado por otras personas luego de cada ensayo y de cada presentación.

Asistentes de Escena:

- Asistir a la producción de la obra, vestuarista, maquilladora y escenógrafo en sus trabajos, durante todo el desarrollo de la obra de teatro.
- Asistir al elenco de actores durante la función, facilitándole algún material técnico que estos necesiten.

Técnicos de Musicalización:

- Familiarizarse con el funcionamiento del aparato reproductor musical de TUCAB.
- Aprenderse las entradas y salidas de cada una de las canciones de la obra.

- Realizar copias de la música de la obra, con el fin de tener respaldos durante las presentaciones de la pieza teatral.
- Participar en el proceso de composición de las canciones de la obra de teatro.

Técnicos de Iluminación:

- Diseñar el plano de iluminación de la obra de teatro.
- Familiarizarse con el aparato de luces que posee TUCAB.
- Ubicar todo el material necesario para la ejecución de la iluminación de la pieza teatral.
- Trabajar en conjunto con la dirección técnica a la hora de realizarse el ensayo técnico de la pieza teatral, con el fin de generar fluidez en el proceso.

Elenco:

- Desarrollar su personaje en otros momentos, aparte de los ensayos pautados.
- Tener la disponibilidad de tiempo para los ensayos planificados y comunicados con anterioridad.
- Aclarar dudas con el personal capacitado y asignado para cada rol.
- Escuchar las directrices que les dé el director y los coordinadores del proyecto.

4.6.3. Adquisición del personal

Para iniciar el proceso de adquisición del personal, el Director de la Obra de Teatro deberá publicar en la cartelera de TUCAB, la convocatoria para participar en la obra de teatro “El Generalito”, junto con el código del guion que se encontrará en el centro de copiado de la Universidad Católica Andrés Bello, que se encuentra en el Módulo 4.

Cuando la lista de convocatoria cumpla los 13 días, debe ser recogida por el Director de la pieza, con el fin de visualizar las personas interesadas en participar. Luego de lo ya mencionado, el Director de la Obra convoca de manera individual a diversas personas, que él crea capacitadas, para ocupar los cargos de Asistente de Dirección, Productor, Dirección Artística, Dirección Técnica y Coach Musical.

Al contratar a las personas para los cargos mencionados en el párrafo anterior, es labor de cada uno de ellos, contratar las personas que tendrán bajo su cargo durante todo el proceso de montaje de la obra de teatro.

Luego que los anteriores ya estén confirmados, se procederá a realizar audiciones a los actores interesados en participar en el montaje de la obra de teatro “El Generalito”, con el fin de escoger a los más aptos para representar los personajes de esta obra, para ello se tendrá en cuenta la dicción, expresión corporal, transmisión de sentimientos, conexión con el público y voz melódica para el canto.

Los jurados de las audiciones, serán los del Equipo de Proyecto que se menciona en este Plan de Ejecución.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente Trabajo Especial de Grado se planteó la elaboración de un Plan de Ejecución de Proyectos, siendo el mismo para una Obra de Teatro. En él se plantea la ejecución de dicho plan en la compañía teatral universitaria Teatro UCAB, o Teatro de la Universidad Católica Andrés Bello, ubicada en Montalbán, Caracas.

Elaborar este plan, presentó la complejidad de reconocer la esencia del trabajo de TUCAB. Un estilo único que pocos conocen, ya que se desarrolla el teatro como una visión social, donde el teatro se maneja como una herramienta educativa y una forma de comunicación de valores importantes y necesarios para el ser humano, como dice su propio Director, el Lic. Nicolás Barreto, quien asumió las riendas del grupo a finales del año 2011.

El teatro, según la directora Virginia Aponte, no puede ser visto como algo comercial y mercantilista, sino que debe ser capaz de dejar un mensaje a la otra persona, en este caso al público que asiste a las presentaciones de las obras que presentan. Es un trabajo, donde el mensaje transformador, debe ser transmitido a través de una obra, que realmente permita la apertura y el entendimiento, además de la posibilidad de pensar en nuestras acciones, en favor de una sociedad carente de valores y principios.

Reconocer la esencia de TUCAB y su trabajo social y comunicacional, que es aprendida por sus participantes a través de la técnica Aprender – Haciendo, no fue un trabajo fácil, para ello se hizo la investigación a los informantes claves de los dos últimos procesos que TUCAB y Agoteatro tuvieron en el año 2013, que fueron: Sweeney Todd: Un musical con clave de esperpento, y Canción de Navidad, respectivamente.

La técnica Aprender-Haciendo, mencionada en el párrafo anterior, según los informantes claves, consiste en desenvolverse en un rol, mientras se va aplicando los conocimientos previamente desarrollados y adquirir nuevas aptitudes durante el proceso, lo que genera que la persona vaya aplicando los conocimientos que va adquiriendo para afianzarlos mejor durante los ensayos, y de esta forma tenerlos arraigados al momento de realizar la temporada de presentaciones.

Esta técnica es esencial a la hora de elaborar la planificación de una obra de teatro dentro de TUCAB, ya que marca el estilo significativo, la esencia misma de lo que es el grupo, por lo que romper con ella podría generar una ruptura con el proceso de montaje de la obra de teatro, llegando al punto de impedir su ejecución; desde el punto de vista empresarial, la técnica Aprender-Haciendo en TUCAB, es la cultura organizacional de la misma, por lo que cambiarla o llevar un proceso dentro del grupo sin esta cultura, significaría un fracaso para el proyecto.

Ahora bien, es necesario que la planificación de la obra de teatro, permita la aplicación de la técnica antes mencionada, en un período de tiempo adecuado, para que los participantes del montaje de la pieza teatral pueda desarrollar su rol de manera adecuada, por ello es necesario la asignación de roles y la definición de los mismos en un tiempo determinado y fructífero, así como lo hiciese en su momento el The Group Theater de Nueva York en el año 1968, que para agilizar el proceso y evitar estancamientos en el mismo, decidieron generar cargos específicos y capacitar a esas personas, previamente, para aumentar el éxito de la compañía.

Para lo anterior, el PMI 2013, plantea los pasos en los que se debe gestionar al recurso humano de un proyecto, con el fin de poseer personal altamente capacitado. Para ello es necesaria la identificación y definición de los roles del

proceso; en segunda instancia, adquirir el equipo de proyecto, es decir las personas dispuestas a participar en el proceso; tercero, mejorar las competencias y la interacción del equipo de proyecto, para lograr un mayor rendimiento; y por último, realizar un seguimiento del rendimiento de las personas que participan en el proceso y comunicar el desarrollo de este rendimiento, con el fin de motivar al personal con la mejora o el mantenimiento de la forma de trabajo.

Dentro de TUCAB, la identificación con el proceso de montaje de una obra de teatro, es realmente alentador, ya que se muestra el compromiso de los informantes claves con el montaje de las piezas de teatro que allí se desarrollen, por ello es menester planificar la forma en la cual cada uno de las personas de la pieza de teatro, pueda participar en las actividades de planificación de la misma, para que la identificación de las personas con el proceso de la obra de teatro sea aun mayor y de esta manera poder entender las directrices que se les imparta, además de agilizar aun más el proceso de montaje de la obra de teatro, ya que todos los entes participantes se encuentran involucrados fielmente con dicho proceso.

Para lo anterior, el PMI -en su libro PMBOK del 2013- plantea que los miembros del equipo deben participar en la planificación y toma de decisiones del proyecto, y que mientras más temprano se realice mejor, ya que puede aportar experiencias al proceso y de esta forma fortalecer el compromiso con el mismo, ya que si se pretende abordar un proceso, cuyo final sea el esperado, se debe entender que las personas son el centro de ello y por ende, si no se tiene el personal dispuesto a lograr los objetivos planteados, es probable que la calidad esperada no se obtenga.

Uno de los aspectos importantes que se deben tener en cuenta a la hora de realizar la planificación de un proceso teatral para la compañía teatral TUCAB, es necesario tener en cuenta los aspectos de riesgo, que pueden generar

momentos de estancamiento en el montaje de la pieza teatral y así repercutir en la calidad de la misma, no siendo del agrado, tanto de los participantes de la obra de teatro como del público, para ello, el PMI 2013, resalta la importancia de la planificación de riesgos, ya que el previo conocimiento de las contingencias que puedan suceder en un proyecto y las acciones a tomar en caso de que estas se generen, son muy relevantes para poder avanzar en la ejecución del proyecto. Para que esto se de, de manera natural, el PMI plantea en el PMBOK 2013, que los riesgos deben ser identificados, para luego priorizar cual es el nivel de impacto de cada uno al proyecto, luego documentar cada uno, con el fin de que el personal conozca las acciones a tomar, en caso de que se presenten.

En la documentación mencionada en el párrafo anterior, es necesario que se mencione el efecto que el riesgo pudiese generar al proyecto en caso de que no se mitigue. Al documentarlos es necesario que a los riesgos se les haga un seguimiento, para así saber que el impacto del mismo está disminuyendo.

Uno de los mayores riesgos que se debe tener cuidado a la hora de realizar el montaje de una obra teatro en el grupo TUCAB, es el proceso de comunicación del grupo, tanto así, que para los informantes claves, la comunicación es el aspecto vital para que el proceso fluya de manera adecuada. Puede sonar extraño, que en un grupo que pretende la comunicación de valores a la sociedad, presente problemas en esa categoría, pero la ausencia de herramientas y planificación de la comunicación, generan que sea un riesgo de gran envergadura, que entorpezca el proceso de ejecución de la obra de teatro.

Para lo antes mencionado, el Nuevo Teatro de Tyrone Guthrie y el “Group Theater” de Nueva York, plantearon la forma de división de actividades, dentro de estas respectivas compañías teatrales, con el fin de generar una fluidez en el trabajo y así evitar obstáculos, y de esta manera sistematizar el estilo de hacer teatro, haciéndolo más detallado y específico, donde cada uno de los

participantes tuviese una labor a desarrollar, y con la sistematización, pudiese efectuarla eficazmente.

La palabra que se deriva de lo referido, es delegar, por ello, en la planificación a desarrollar, basados en estilos efectivos de montajes de obras de teatro y la Gerencia de Proyectos, es necesario que el director no sea la persona que monopolice el proceso de montaje de una obra, sino que sea el canalizador del proceso, la persona capaz de encargarse de visualizar que dicho proceso se lleve de manera eficaz, donde cada persona con un rol y unas actividades a desarrollar, esté realizándolas de manera efectiva.

Todo lo dicho hasta los momentos repercute en un aspecto significativo para todo proyecto, que es el tiempo. Parafraseando a C. S. Lewis, escritor de la saga de libros “Las Crónicas de Narnia”, el futuro es algo que cada cual alcanza a un ritmo de sesenta minutos por hora, haga lo que haga y sea quien sea, es decir, el tiempo es el mismo, no pasa ni más rápido, ni más lento, por ello es necesario saber como manejarlo, para que no sea un elemento capaz de destruir un proyecto alentador.

Por lo antes expuesto, gracias a los informantes claves, es necesario que el Plan de Ejecución de Proyectos planteado en este Trabajo Especial de Grado, rompa con los paradigmas establecidos dentro del grupo TUCAB, en cuanto al uso del tiempo durante un proceso, así como el PMI considera el tiempo como elemento vital en la influencia de la ejecución de un proyecto y por consiguiente en la calidad del mismo, hay que generar que la cultura organizacional, de “dejar todo para última hora”, sea erradicada completamente dentro del grupo y se convierta en el fuerte del mismo, para lograrlo, se plantea la creación de un cronograma donde se reflejen todas las actividades a desarrollar en todo el proceso y se resalten aquellas de gran importancia para el proyecto.

Aparte de definir el cronograma, es necesario realizarle un seguimiento durante su ejecución, con el fin de visualizar y actuar en caso de una desviación del mismo. Con esto se pretende dar un nuevo rumbo en la utilización del tiempo por parte de las personas de TUCAB, ya que el ser humano es tiempo.

El elemento tiempo, debe ser el eje de toda planificación de una pieza de teatro, incluso del Plan de Ejecución de Proyecto planteado para este TEG, porque ello nos permite identificar los otros elementos que se encuentran desviados y que es de suma importancia recuperarlos.

Uno de los aspectos en los que influye el tiempo, es en la calidad, por ello es necesario identificar las normas de calidad del proyecto, para conocer la relación que hay entre estas y la planificación de tiempo; realizar un seguimiento a todas las actividades que repercuten en la calidad de un proyecto, con el fin de evitar trabajos incompletos y por último realizar un control de calidad, con previa antelación a la entrega del proyecto, para tener tiempo de modificar lo que no se haya logrado como se había planificado, y así evitar que la calidad de la pieza teatral se vea afectada por los diversos trabajos que esta tenga.

Una obra de teatro, con una calidad poco apreciable, como actores que no logren a plenitud su personaje, errores a la hora de cantar, la escenografía de poco impacto visual para el público, entre otras, puede generar la disminución del prestigio que tanto TUCAB como AGOteatro tienen, así que es necesario planificar las formas de ataque a cada uno de los momentos de alta calidad necesaria y aquellos elementos en donde la calidad es de suma importancia. Entender que una obra de teatro es expresión de calidad, hará que la concentración en el trabajo sea aun mayor y así obtener resultados fructíferos para el proceso.

Para finalizar, es necesario recalcar que todo en la vida necesita una planificación, un viaje, un matrimonio, un hijo o una obra de teatro, pero esa planificación no puede surgir si no se tiene una motivación que genere la posibilidad de realizar dicho proyecto (crecer, mejorar, entre otras).

En resumidas cuentas, un proyecto, como lo dijo Palacios en su libro Gerencia de Proyectos: un enfoque latino, un proyecto es un conjunto de actividades que hacen las organizaciones con un fin claramente delimitado para dirigirse hacia una situación deseada, si lo que se desea es una obra que emocione al espectador y donde los participantes se sientan satisfechos con el trabajo logrado, y además cumplen con el fin social que pretende el grupo, que es el de transmitir valores con el fin de generar un cambio social, sociedad que se encuentra marchita, debido a elementos externos que están dañando el debido proceder, es necesario la aplicación de planificaciones estructuradas y minuciosas, sin dejar de lado el estilo característico del grupo de teatro.

Es por ello que se propone un Plan de Ejecución de Proyecto (PEP), donde se especifican las acciones a tomar para cada una de las actividades que se deben realizar durante el proceso de montaje de una obra de teatro, sin dejar de lado aquellas actividades que se deben realizar a la hora de una desviación.

Además de todo, es necesario saber que el plan propuesto, toma la naturalidad de los grupos TUCAB y AGOteatro, por lo que su aplicación en otros grupos, puede generar cambios significativos, debido a la naturaleza que este presenta.

A partir del presente Trabajo Especial de Grado (TEG), se recomienda a las personas que pretenden utilizar el modelo de Plan de Ejecución presentado, que el mismo debe ser adaptado a la obra de teatro que se pretende ejecutar, debido a que cada una tiene su naturaleza y es de acuerdo a este que se deben reconocer cada una de las fases a utilizar, por mencionar un ejemplo, si la pieza de teatro es de creación colectiva, siendo este un estilo de teatro, en el cual el

elenco, en conjunto con el director y demás participantes del proceso de montaje de una obra de teatro, crean a los personajes, el guión y el montaje de la misma desde la nada, utilizando ejercicios para el mismo.

Es por lo mencionado en el párrafo anterior, que se debe eliminar la etapa de lectura, debido a que cada uno de los actores elaborará su personaje y por ello la lectura deja de ser un instrumento de evaluación para la elección del elenco.

Por otro lado, se recomienda que sea el Director de la obra de teatro quien sea el responsable de la supervisión de cada una de las actividades de alta gerencia que corresponden al proyecto, como el control de los gastos que se realicen en el mismo, con el fin de que no se desvíe el presupuesto planteado. Además deberá validar el cronograma de trabajo con el fin de corregir las fechas cuyas actividades no se cumplan.

Por último se recomienda supervisar exhaustivamente el presupuesto del proceso, debido a la variación de la inflación en el país, para ello es recomendable que se coloque un cuarenta por ciento (40%) más del resultado del presupuesto, con el fin de subsanar los cambios que genere la inflación en el mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander-Egg, E. (1983). ***Técnicas de investigación social***. 1983. Editorial Hvmánitas. Argentina.

Aponte, V. (1999). ***A partir de la docencia en el Teatro UCAB: una propuesta educativa***. Primera edición. Caracas.

Balestrini, M. (2002). ***Como se elabora el proyecto de investigación***. Sexta edición. Caracas.

Barrios, L. (2006). ***Elaboración de un Plan de Ejecución de Proyectos para la Edición y Publicación de un Libro***. Trabajo Espacial de Grado. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

Blecua, J. (2013). ***Real Academia Española***. España.
<http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=oOqx6Wlr4DXX25eZED4d>

Capriolo, E. (1969). ***El Group Theatre de Nueva York***. Única edición. Buenos Aires.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, según la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. (2000). Art. 98 y 99.

Fundación Medatia (2004). ***Un espacio para el porvenir, sistematizació Experiencia de la Fundación Medatia***. Primera Edición. Caracas.

Fundación Polar. (1995). ***Curso Memorias de Gerencia de Proyectos en las Artes Visuales***. Octava edición. Caracas.

Ley Orgánica Sobre El Derecho de Autor, según la Gaceta Oficial N° 4.638. (1993). Art. 25.

Ley Orgánica de Educación, según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929. (2009). Art. 36.

Ley Orgánica de Cultura. (2001). Art. 3 y 7.

Martínez, M. (2010). **Nuevos Paradigmas en la Investigación**. Primera Reimpresión. Caracas.

Martínez, M. (2013). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. Segunda Edición. México.

Nocciolino, A. (2013). **The Broadway League**. Nueva York. <http://www.broadwayleague.com/index.php>.

Nuria Parés (1965). **Nuevo Teatro de Tyrone Guthrie**. Primera edición en español. México.

Palacios, L. (2009). **Gerencia de Proyectos: un enfoque latino**. Quinta edición. Caracas.

PMI. (2013). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Quinta edición. Pennsylvania.

PMI (2013). Philadelphia. http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

Ramírez, T. (1999). ***Cómo hacer un proyecto de investigación***. Primera Edición. Caracas.

Velazco, J. (2011). ***Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado (TEG)***. Única edición. Caracas

Wagner, F. (1959). ***Teoría y técnica teatral***. Editorial Labor. España.