

Área Abierta. Revista de comunicación  
audiovisual y publicitaria  
ISSN: 1578-8393 / ISSNe: 1578-8393  
<http://dx.doi.org/10.5209/ARAB.59617>

 EDICIONES  
COMPLUTENSE

## El proyecto filmico y la teoría general de la producción

Luis Alonso García<sup>1</sup>

Recibido: 20 de marzo de 2018 / Aceptado: 5 de mayo de 2018

**Resumen.** Todo “mundo” construye relatos y mitos en torno a su origen y designio. Pero las facultades de comunicación y las escuelas del cine deberían ir más allá de esas leyendas y arcanos al describir e interpretar el “hacer filmico” y el “saber sobre ese hacer”, lejos de las alusiones a los “misterios de la creación” o las “rutinas de la fabricación”. Partiendo del ámbito de la Dirección de Proyectos y la Administración de Organizaciones, planteamos la centralidad del concepto y marco de la “producción” como vía de escape de la (aparentemente) irresoluble contradicción entre lo estético y lo económico, entre la estandarización de los procesos y la singularidad de los productos. Solo así el concepto de “proyecto” cobra el sentido que debería tener en las praxis filmicas.

**Palabras clave.** creación filmica; dirección y producción cinematográfica; oficios y técnicas cinematográficas; proceso cinematográfico; proyecto filmico

### [en] Film Project and General Theory of Production

**Abstract.** Every “world” creates stories and myths about its origin and design. But communication faculties and film schools should go beyond those legends and arcana in describing and interpreting “film making” and “knowing about doing” away from the allusions to “the mysteries of creation” or “the routines of the making”. Starting from the field of Project Management and Administration of Organizations, we propose the centrality of the concept and framework of “production” as an escape route from the (apparently) irresolvable contradiction between the aesthetic and the economic, between the standardization of processes and the uniqueness of the products. Only then does the concept of “project” take on the meaning it should have in film praxis.

**Key words.** film making; filmmakers’ skills; techniques’ ethnography; filmmaking process; film project; film creation; direction and production; director’s skill; project management; administration of organizations

**Sumario:** 1. Bucle filmico: proyecto, producción, praxis. 2. La necesidad de conceptos claros y distintos: etapas (y sectores) del cine. 3. La (ir)resoluble tensión entre lo administrativo y lo creativo. 4. La producción como eje indiscutible de la praxis filmica. 5. Una definición exhaustiva y genérica de producción. 6. De la producción a la organización: de los procesos al proyecto. 7. El proyecto filmico, en el principio está su fin. 8. Sobre la especificidad de la producción cinematográfica. 9. Bibliografía

**Cómo citar:** Alonso García, L. (2018). El proyecto filmico y la teoría general de la producción, en *Área Abierta. Revista de comunicación audiovisual y publicitaria* 18 (3), 443-459. <http://dx.doi.org/10.5209/ARAB.59617>

<sup>1</sup> Universidad Rey Juan Carlos (España)

E-mail: [luis.alonso@urjc.es](mailto:luis.alonso@urjc.es)

A Noël, 50 años después, Aún

## 1. Bucle filmico: proyecto, producción, praxis

...Torneamos la arcilla para hacer una vasija,  
 pero es el vacío interno  
 lo que contiene aquello que vertemos en ella...  
 Trabajamos con el ser,  
 pero es el no-ser lo que usamos...  
 (Lao Tzu, s.V AEC. *Tao Te Ching*)

Este trabajo empieza retrocediendo desde el centro al que alude el título: una “teoría general de la producción” que sitúe el sentido exacto y preciso de lo que es un proyecto filmico a partir de la revisión paradójica de un trabajo previo sobre “el Saber Hacer del Proceso Fílmico” (Alonso, 2013). Allí partía del detallado seguimiento de una concreta producción cinematográfica: *Sueño y Silencio* (Jaime Rosales, 2012). Pero incapaz de atender la densidad de lo sentido y registrado en esos tres años, abandoné mis notas de campo para centrarme en algo más abordable. El resultado fue un repaso crítico del discurso dominante sobre la práctica hegemónica del “hacer cine” y el “saber sobre ese hacer”, reducido, cotidiana y académicamente, a una serie de tareas agrupadas en el inquebrantable *continuum* de tres etapas: guionaje, rodaje, montaje o pre-/en-/pos-producción.

Bajo esa reductora y fosilizada armadura, aparecía el complejo andamiaje de un oscuro, callado y oculto proceso constructivo desde el que se ha entendido y operado el cine durante un siglo. Podemos describirlo en un triple movimiento que, de paso, reúna lo que allí aparecía demasiado separado a partir de un doble esquema (“administrativo” y “creativo”).

El primero, vertical, formado por las dos capas que posee cualquier proyecto que merezca la pena llamarse así: en el interior, el “diseño” de la idea filmica como encuentro entre un contenido (el *thema*) y una expresión (la matriz), razón por la que una película es, sea cual sea su altura estética o anchura económica. En el exterior, el “desarrollo” del variable juego de las sustancias del contenido y la expresión que permite no pasar “*de la idea a la obra*” sino transfigurar esa idea *en* la obra que estemos considerando: filme, película o pieza.

El segundo movimiento, horizontal, es ese “desarrollo” como construcción, elaboración, confección de una película o pieza filmica. Pero dicho desarrollo — en tanto variable juego de códigos e instrumentos— no puede ser solo entendido

como un repertorio interminable de personas, recursos y operaciones engarzadas en variados procesos agrupados en fases o etapas —en realidad, muy variables según modelos y modos, épocas y ámbitos de producción— sino como un juego de cuatro estratos o “puestas” —en guion, en escena, en cuadro, en serie— que definen —en la diversa materialidad de sus lenguajes y aparejos— el proceso constructivo como algo específico y distinto de otras artes, medios o espectáculos; de otros bienes o servicios en tanto artificio de cuerpos en acción, palabras en curso, imágenes en movimiento y sonidos en vaivén.

El tercer movimiento, espiral, obedece a la emergencia —en el centro de ese proceso constructivo— de esa película o pieza como sustancia mental e intelectual, circular y recursiva en el supuesto devenir unívoco entre la idea y la obra. El filme, la película o pieza no es el celuloide o el decepé (la obra sujeta a derechos y comercios) sino otra cosa que ocurre entre el cuerpo/mente del sujeto y la imagen/sonido en la pantalla/altavoz (Elsaesser y Hagen, 2015). Ese tercer elemento desvela, finalmente, como el proceso creativo o constructivo del hacer cine es el reflejo inverso del proceso receptivo o reconstructivo del ver cine, unidos por un saber sobre ese hacer y ver. Aparece así la “praxis filmica” como ese meta-proceso perpetuo donde creación y recepción —de “cinemistas” (los que hacen) y “cinemastas” (los que ven), en una vieja escisión de los años veinte, justo ante de que se impusiera la etiqueta más o menos excluyente de “cineastas” (Alonso, 2016) — se miran en espejo <sup>2</sup>.

Creo que esta propuesta sigue siendo correcta en la conjugación de cuatro cuestiones desgajadas y desatendidas en las reflexiones sobre el oficio y artificio filmico: (a) la doblez del diseño intelectual y el desarrollo material del proyecto; (b) el choque entre *thema* y matriz como núcleo de la obra o pieza; (c) la materialización y conmutación de las cuatro puestas como especificidad de lo filmico; y (d) la interacción final entre creación y recepción en torno a la película o pieza. Pero admito que aquella primera exposición contuviera defectos. El mayor: la equívoca segregación que, al trazar dos diferentes esquemas, parecía plantear entre dos modos de hacer cine que solo son las dos caras de una única praxis [Gráfico 1].

---

2 El término «praxis» remite a la intuición de Noël Burch sobre el «*découpage*» (desglose) como “*la factura más íntima de la obra acabada... [el filme] como sucesión de trozos de tiempo y de trozos de espacio*” (1969: 13) de modo tal que el desglose [el diseño de la planificación] se vuelve el eje de la creación y la recepción; en consonancia, por otra parte, con la especularidad entre “*producción*” e “*interpretación*” de la semiótica pragmática de Charles S. Peirce (Morris, 1938). Nos gusta el término y concepto de «praxis», especialmente, por su alcance moral como “*ser y estar en el mundo y en la vida*” (Arendt, 1950). Po eso, tal como la describimos —en tanto bucle que abarca y conjuga la creación y la recepción— su sentido es más amplio que los aquí fijados para el proyecto y la producción.

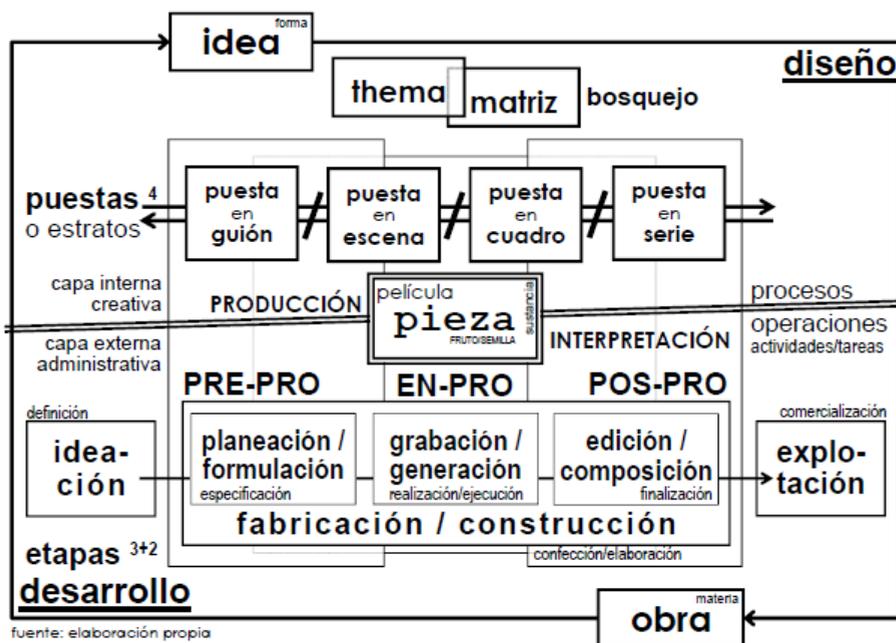


Gráfico 1: el sistema semiotécnico del proyecto filmico

## 2. La necesidad de conceptos claros y distintos: etapas (y sectores) del cine

“Nomina si nescis, perit et cognitio rerum”.  
 Si ignoras el nombre de las cosas, también  
 desaparece lo que sabes de ellas.  
 (Carl Linneo, 1755)

Conviene, sin embargo, detenerse en las dos atinadas críticas realizadas a aquel trabajo por algunos lectores. La primera era de carácter formal: la extrañeza del vocabulario manejado. Un montón de estrambóticos “palabros” para hablar de algo que, supuestamente, todo el mundo ya (re)conoce. Asumo la dificultad que eso añade a la lectura de un escrito teórico; especialmente cuando se trata de desmontar prejuicios y muletillas entendidos como axiomas<sup>3</sup>. Pero solo una constante revisión

3 En realidad, la mayor parte de los términos son rastreables en fuentes que van de Giorgio Vasari —para el concepto de “disegno/diseño” como boceto y proyecto que unifica las tres artes visuales en el siglo XVI— a Serguei M. Eisenstein, para el concepto de “puesta en cuadro” como algo diferente a la “puesta en escena” en el doble proceso inseparable de escenificación y filmación que constituye el rodaje. En inglés: “blocking” and “shooting”. Para un planteamiento reciente de esa discusión sobre puesta en escena y puesta en cuadro véase una reseña (Alonso, 2017), a partir de dos manuales sobre dirección (Rodríguez Tranche, 2015) y producción (Ciller y Palacio, 2016)

semántica y pragmática conduce a una más coherente y pertinente comprensión de aquello de lo que hablamos y hacemos. Y si no tenemos conceptos claros y distintos para las cosas e ideas que nombramos, entonces seremos incapaces de concebir adecuadamente esas cosas o ideas en el devenir y acontecer de la historia y la praxis. Pondré un ejemplo al que seguiremos el hilo. En el último cuarto de siglo —tal como puede rastrearse en Pardo (2014) o Ciller y Palacio (2016)— se amplían las fases del esquema clásico. Pero la terna “pre/en/pos” sigue siendo aparentemente, inquebrantable. A fin de cuentas, ¿cómo va a ser dominio de la producción algo que está delante de la pre-producción o detrás de la pos-producción? ¿cómo llamarlas: ante-pre-producción, poste-pos-producción?

Un ejemplo de estas dificultades es la propuesta de Pardo, quien parte explícitamente del ámbito del “Project Management” (Dirección de Proyectos) para aplicarlo al cine (2014:11-13). Y así concluye que “*las principales etapas de la gestión de todo proyecto son: (1) definición y diseño; (2) planificación; (3) preparación; (4) ejecución; (5) finalización y entrega; y (6) balance*”. Sin embargo, a renglón seguido, se autocorrigió pues en “*la industria de producción de contenidos audiovisuales de ficción y entretenimiento, podrían sintetizarse en cinco: (1) desarrollo (definición, diseño y planificación); (2) preproducción (preparación); (3) producción (ejecución); (4) post-producción (finalización o acabado); y (5) balance*” (:57). Lo más chocante es que en los epígrafes que siguen (:58-63), vuelve a separar las dos primeras fases de estas cinco como si la fundamentación teórica fuera finalmente independiente (y, por tanto, inútil) respecto a su *aplicación práctica*. Aún más chocante es como —tras la delgada y extraña fase final del “balance” (una limpieza y cierre de las cuentas y resultados)— añade sorpresivamente una nueva: la “*supervisión de la explotación comercial*” (:67). Imposible escapar a la sensación de que algo extraño se esconde detrás de esta dificultad para conjugar en su justa medida descripción y prescripción en los discursos y las prácticas de la producción cinematográfica.

La propuesta de Ciller y Palacio (2016) es más elegante y simple por su carácter aplicado, tras un breve repaso a una “línea española de estudios sobre la producción” (:11). Identifican así rápidamente cuatro etapas que nacen del actual ejercicio profesional: “1. Selección y desarrollo de la idea; 2. Preproducción; 3. Rodaje; 4. Posproducción y finalización del proyecto” (:27). Y si a renglón seguido destacan “dos etapas esenciales”, primera y tercera, es porque su exposición está centrada en sus figuras clave: “[1] la dirección y el desarrollo de proyectos audiovisuales a partir del productor y productor ejecutivo, y la elaboración del *package* [¿pacaje?] y el *pitching* [¿lance?]” y “[2] la organización y la supervisión del proceso de producción del proyecto a partir del director de producción” (:17, corchetes míos)<sup>4</sup>.

Ninguna mención a la quinta fase añadida subrepticamente por Pardo: “la explotación comercial”. Lógico, dirán, pues tal concepto hace referencia a los otros dos sectores clásicos que complementan la producción: distribución y exhibición. Pero su alusión es constante e inevitable en el libro de Ciller y Palacio pues, a fin de

4 Basta mirar el DRAE para cerciorarse de la idoneidad de al menos la segunda de las dos traducciones que planteo para los anglicismos recogidos: “package” (pacaje) y “pitching” (lance): “*Lance: 1. acción y efecto de lanzar; 2. acción de echar la red para pescar; 3. pesca que se saca de una vez; 4. trance u ocasión crítica*”. Aunque seguramente sea mejor, por burlona y certera, la costumbre latinoamericana de la transliteración: “paquear”, “pichear” (acepción ésta y admitida por el DRAE para el ámbito del béisbol, aunque sugiere utilizar “lanzar”).

cuentas, su “objetivo fundamental” es “ofrecer una visión clara, concreta y concisa de todos aquellos posibles procesos y habilidades, que se inician con la selección de una idea y concluyen con la finalización de una obra audiovisual, lista para su comercialización y exhibición en el contexto del sector cinematográfico en España y en el mundo” (:9). No se trata por tanto solo de “producir”, sino de producir en y para un determinado “contexto”. Pues a través de esos contextos (legislativo y político, financiero e industrial, sociológico y mercadotécnico) es ese otro doble sector de la distribución/exhibición el que marca la diferencia vía pre-acuerdos y pre-ventas. Por eso, dos de los cinco capítulos del libro están dedicados a los “públicos” y las “campañas publicitarias” que permiten contextualizar la producción cinematográfica.

No existe, nunca ha existido, una fabricación ajena a su explotación, una industria separada de su mercado. ¿Hay que mencionar que el complejo de los cines primitivos estaba ya montado sobre redes de distribución? ¿Hay que recordar que los “grandes estudios” de los cines clásicos y modernos nunca fueron exactamente solo estudios sino, sobre todo, redes (cárteles más o menos ilegales o legales) de contenidos? ¿Hay que aludir el papel que juegan las actuales plataformas digitales en la “supervivencia” de una industria como la del cine español?<sup>5</sup>.

### 3. La (ir)resoluble tensión entre lo administrativo y lo creativo

Vemos así donde lleva lo que parecía una reflexión exculpatoria sobre mi uso (o abuso) de nuevos términos para demasiado viejos o demasiado nuevos conceptos. El problema inicial era una división en tres etapas cuyas denominaciones impiden entender otros modos y usos del hacer cine. Así, lo “pre-” y lo “pos-” han ido ocupando cada vez más territorio del sacrosanto momento/lugar del rodaje: del uso de programas infográficos de pre-planificación y pre-visualización de las tomas al uso de programas infográficos de interpretación de actores y construcción de decorados parcial o totalmente producidos (elaborados, contruidos, fabricados, generados) después del rodaje.

Pero llegamos a una evidencia: el núcleo de esta renovación semántica y pragmática es ese concepto de producción que excluye todo aquello que lo rodea y constituye: de la ideación y la explotación que enmarcan la fabricación al resto de modos y usos de producir que poco tienen que ver (o quizás no tan poco) con el sistema institucional del cine: el hogar, el aula, el museo.

Pero antes de volver aquí, anoto la segunda crítica dirigida a las premisas y los resultados de aquel trabajo; como verán nos devolverá al mismo punto donde estamos. De forma rápida: la propuesta en su conjunto parecía estar planteada no para toda película sino solo para un determinado tipo de cine, el cine de autor frente

---

5 Uno de los primeros autores, en castellano, que recoge y justifica esta división amplia en cinco etapas es Jacoste (1996) —“pre-producción, preparación, rodaje, finalización y comercialización”— tras plantear, con todo tipo de precauciones, la posibilidad de una doble perspectiva sobre “la producción, en sentido amplio y en sentido estricto” (...) “Planteando el estudio del primer tramo del camino bajo el epígrafe de la pre-producción de un filme, y distinguiendo en el proceso de producción propiamente dicho tres fases: preparación del rodaje, rodaje y finalización, pudiendo hablarse, tal vez, de una última fase con carácter de epílogo, dado que el producto película está terminado, y que es la comercialización” (:122-123).

al que podemos llamar cine de taquilla, o el de arte y ensayo frente al de consumo y recreo. Dejando al margen si puede existir una escisión tan radical entre esos dos extremos, conviene decirlo más rápido aún: de ser atinada esa crítica, aquella propuesta no valdría ni el tiempo que se tarda en leerla. Pues toda la construcción no sería más que la descripción de solo un determinado tipo de cine, el de mi particular panteón cinematográfico de grandes hombres y obras maestras.

El equívoco carácter elitista y estetizante derivaba del doble gráfico en el que resumía todo el proceso y que parecía proponer un cambio de lo antiguo por lo nuevo, de lo malo por lo bueno, de lo despreciado por lo alabado. En el extremo de lo antiguo y despreciado: el “esquema administrativo” del “paso de la idea a la obra” donde las tres etapas aglutinan las innumerables operaciones necesarias hacer una película: de la sinopsis y escaleta a las ventas, promos y reseñas. En el extremo de lo nuevo y alabado, el “circuito creativo” de “la metamorfosis de la idea en la obra” en tanto película o pieza como juego recursivo donde el creador encripta y el espectador jaquea la idea filmica a través del choque entre un *thema* y una matriz, y de las tensiones en la materialidad de las cuatro puestas (en guion, en escena, en cuadro, en serie).

El par administrativo/creativo implica un aparentemente incorregible juicio de valor, pero solo porque el sistema institucional se empeña en entender y operar el cine desde ese engañoso esquema de tareas lineales, mecánicas y estática, aunque luego no deje de hablar de creatividad, azar, genio, oportunidad. Dicho de otro modo: no es posible negar la pertinencia de dicho esquema administrativo, y es ya esencial pensarlo más concienzudamente de lo que suele hacerse. Ahora bien, no para construir el completo manual de instrucciones a disposición del usuario, sino para deconstruir “la filosofía y fisiología del hacer y saber filmico” que se esconde detrás de todas las reglas y rutinas posibles según soportes, formatos, ámbitos y épocas<sup>6</sup>. Y que, por supuesto, no se reducen a las “películas comerciales” y “relatos (audio)visuales” de las grandes cuadras de los megaplex o de los pequeños cubículos de los minicines en versión original.

Quizás debería haber escogido otras denominaciones para sortear ese peligroso deslizamiento hacia lo elitista y estetizante, pero las dos opciones con las que contaba —los pares operativo/expresivo y económico/estético— no describen lo mismo: mientras que estas parejas —respectivamente situadas como niveles de lo textual y lo social— nos hablan de rasgos extremos pero copresentes y covalentes —todo aparejo remite a un lenguaje, todo comercio remite a un oficio—, el par administrativo/creativo es la doble cara indisoluble de un solo proceso. Esa que hace que el diseño del *thema*/matriz —el bosquejo del choque entre un contenido y una expresión que forman la idea filmica si quiere ser llamada tal idea, no un inaprensible barrunto neblinoso en la mente de su/s creador/es— no pueda ser considerado como una etapa más, inicial: esa “preproducción” (Jacoste, 1996) o “desarrollo del proyecto” (Ciller y Palacio, 2016) que culmina en pacajes y lances y que aquí hemos denominando “ideación”. Pues precisamente de lo que se trata es de mantener ese diseño, sea cual sea su alcance inicial y final —entre lo “recreativo” y lo “artístico”, entre lo

6 En realidad, una filosofía y fisiología solo será posible después de la realización de múltiples trabajos de campo sobre casos concretos. De ahí, la pertinencia de Galindo (2017) al centrar su tesis doctoral en un autoanálisis de su propio trabajo de campo sobre una película en tanto permite situar qué es una etnografía de los proyectos filmicos.

“artesanal” y lo “industrial” — a lo largo de las cinco etapas descritas: ideación, planeación, grabación, edición, explotación. Como bien saben los y las cineastas, esté es el nudo gordiano del hacer filmico: mantener —no perder, aunque evolucione y se transfigure cien veces— esa idea a través del proceloso proceso de producción.

#### 4. La producción como eje indiscutible de la praxis filmica

A pesar de todo lo dicho, el par administrativo/creativo seguirá provocando en más de un lector la asignación automática de pre-juicios, aunque dependerá de cada uno elegir su lado “bueno”. De nada sirve decir que la “puesta en escena” es el trabajo de los actores en unos decorados o que la “puesta en cuadro” es el trabajo de los técnicos de imagen y sonido sobre la escena. Pero a punto de cambiar esos dos términos (tan manchados por los juicios de valor) y así evitar un nuevo rechazo, caigo en la cuenta que la solución es exacta y doblemente la contraria: en primer lugar, aceptar que administración y creación, como conceptos sustantivos, son las dos caras globales e insolubles de un proyecto filmico, a pesar del carácter excesivamente marcado de ambos, ya sea en sentido desdeñoso o laudatorio. En segundo lugar, aceptar que el término único y genérico con el que podemos y debemos hablar de ese único proceso administrativo/creativo es el de producción, excluyendo así su pareja habitual: la dirección.

Se trata en realidad de asumir el necesario carácter material del producto de un proyecto filmico, por más que la gracia de una película resida en el aún más necesario carácter mental de su producción/interpretación. Producir es a la vez crear (a partir de la nada, en la mente de sus autores y sus espectadores) y administrar (las personas, los recursos y las operaciones con los que sustancian esa creación). Ahora bien, asumir esta centralidad y basalidad de la producción implica tres cosas:

Primera: la producción no es la “cara económica, operativa o administrativa” de la dirección y/o realización como “cara estética, expresiva o creativa” del hacer filmico y del saber sobre ese hacer. No existen dos mandos ni dos dominios en el nivel máximo. Pues sí así fuera, inmediatamente habría que presuponer un nivel superior en el que ambos se fusionaran. No estoy hablando de personas o figuras; pueden ser dos, tres o un buen puñado los que ostenten y se repartan la autoridad y el liderazgo en un determinado proyecto; y según momentos o lugares, esas figuras pueden ser el productor, el director, el actor principal, el amigo pesetero que pone la pasta, el conocido cultivado que sabe componer imágenes o algún otro —“credit or uncredit” — de los que estaban o pasaban por allí. Por supuesto, para los manuales ese nivel superior está ocupado por el “productor ejecutivo” en el sistema institucional del cine o por el “showrunner” en las series de televisión<sup>7</sup>.

Segunda: tal como ya hemos planteado, la producción engloba necesariamente en el diseño y desarrollo de cada proyecto los otros dos sectores clásicos de la economía cinematográfica (distribución y exhibición), hoy ya agrupados en el

7 Y la rápida incrustación de este anglicismo (en francés: *auteur-producteur*) desde finales de los '90, revela como todo cambia para seguir igual. Entendido como un sinónimo de productor ejecutivo, significa el que realiza, implementa o hace cumplir el espectáculo según las condiciones previstas. Pero en realidad, el término surge para remarcar el ascenso del guionista a la posición de autor máximo de la producción por encima de los realizadores que se vayan sucediendo.

concepto más amplio y genérico de “explotación”. Nada se produce (nunca se ha producido) sin tener una conjetura —más o menos certera— y/o un acuerdo —más o menos cerrado— sobre donde se verá y oirá. Ahora bien, la propia modificación de los términos clásicos muestra que la antigua primacía de los largometrajes y las salas del cine ha sido ya sustituida por una cornucopía de “ventanas” y “formatos” (profesionales o aficionados, industriales o artesanales) que poco tienen que ver con aquel solitario imperio de antaño de los relatos visuales y las películas comerciales en las grandes salas del centro y la periferia de la ciudad.

Tercera. Hay una serie de términos que no podía usar como alternativas. Son los conceptos de “dirección”, “gestión” o “gerencia” traducciones corrientes del inglés “management” —y que en francés se traduce, precisamente, como “administration [d’entreprises]”. Su sesgo se hace ahora evidente: aluden a los cuadros de mando —las personas que dirigen, gestionan o gerencian—, algo contrario al necesario entendimiento de la producción como aquel proceso o conjunto de procesos que aglutinan todo tipo de personas, recursos y operaciones, incluidos, claro está, sus directivos<sup>8</sup>.

## 5. Una definición exhaustiva y genérica de producción

Toca ya proponer una definición de “producción”. Será lo más genérica posible, para todo tipo de áreas o sectores de aplicación, pues parto para ello de tres manuales clásicos de las “Ciencias de la Administración” (Kerzner, 1979/2009; Koontz, 1984/2012; PMBOK, 1987/2013)<sup>9</sup>. La obra de Kerzner (1979) es seguramente el primer clásico sobre Dirección de Proyectos (*Project Management*). Suya es, de 1961, la popularización del “triángulo de hierro” sobre las grandes restricciones de la producción: “costo, plazo y alcance”<sup>10</sup>. La obra de Koontz (1984) es otro manual clásico, pero enfocado en la Administración General de Organizaciones, que permite situar el mundillo del cine como un ámbito específico, pero no tan especial como a veces nos creemos. La última de las tres referencias es el PMBOK (2013), *Project Management Book of Knowledge*, cuyo objetivo declarado es “ser un compendio de

---

8 La casi totalidad de los manuales de oficios (incluidos lo de producción), están enfocados a esos niveles superiores. El manual de Ciller y Palacio organiza su exposición incluso en torno a esas figuras. Hábito sorprendente en un medio, el cine, en el que siempre se destaca su “carácter colectivo”. Pero esta vía nos llevaría a un tema que aquí no podemos desarrollar —la estrecha relación entre “autoría” y “derechos”— que hace de la “creación” algo propio de aquellos que disfrutan de ese doble reconocimiento del “prestigio” y la “propiedad”. Por eso es imprescindible pensar la creatividad y la administrabilidad como funciones de los procesos y no solo de los cuadros de mando. Para seguir este tema, véanse los planteamientos sobre “autoridad, jerarquía y liderazgo” en la teoría de las organizaciones, a pesar de la particularidad que los “mundos del arte” otorgan a la equivalencia entre «fama» y «fortuna» (Abbing, 2002) y de su perversa expansión a buena parte del mundo laboral contemporáneo vía el “entusiasmo” (Zafra, 2017).

9 Los tres son clásicos vivos que me permiten entender de donde viene y a donde va un ámbito de trabajo y estudio. De ahí que recoja aquí la doble fecha de sus ediciones original y actual.

10 Dicho triángulo sigue conformando el sumario de buena parte de los manuales de producción cinematográfica, sean los instalados en el sistema institucional (Pardo, 2014) sean los situados en sus márgenes, con el caso ejemplar del muy popular *the Guerrilla Film Maker Handbook* (Jones y Jolliffe, 1996) que lo denomina “the film makers compromise”.

buenas prácticas” en cualquier tipo de proyectos en ingeniería y empresa.

Podemos definir la producción como “la ideación, fabricación y explotación —en diversos tipos de organización (empresas o colectivos; formales informales; permanentes o efímeras) y orientación (funcional, matricial, proyectual)— y a través de la planificación, organización, y supervisión (dentro de los alcances, costos, plazos y riesgos marcados) de las personas, los recursos y las operaciones necesarias y suficientes al buen fin (calidad y valor) de los productos entregables (sean bienes o servicios, mejoras o asistencias) para la satisfacción del máximo número de interesados (patrocinadores/financiadores, trabajadores/colaboradores y usuarios/clientes)<sup>11</sup>”.

Nada hay de original en esta definición salvo la pretensión de darle la mayor estructura lógica posible. Partimos de las “diez áreas de conocimiento” del PMBOK (2013): los “factores de producción” a controlar en la dirección de proyectos (integración; alcance; plazos; costos; calidad; personal; comunicación; riesgos; recursos; interesados) y que, obviamente, dejan obsoleto el mencionado “triángulo de hierro” de Kerzner y sus infinitas variaciones.

Sin duda, el aspecto más controvertible es la expansión del concepto de producción en tres grandes etapas —ideación, fabricación y explotación— que suponen la reabsorción de los tres sectores clásicos del sistema económico (producción, distribución y comercialización). Pero tal absorción —planteada ya, aunque tímidamente por Jacoste (1996), para el cine— no solo obedece a una cualidad de nuestro campo de estudio y trabajo sino a la evolución del sistema económico actual, tal como Amazon o Mercadona ejemplifican en tanto redes de comercialización que, desde la cola, se apoderan del completo sistema, convertidas finalmente las manufacturas en proveedores exclusivos.

Ahora bien, la primigenia utilidad de esta definición es deslindar la confusión entre los conceptos de producción y proyecto. Una cita nos permitirá entender esta confusión: “La producción audiovisual puede definirse como el proceso de búsqueda, selección y gestión de aquellos recursos financieros, humanos y materiales necesarios para transformar una idea en un producto audiovisual. En otras palabras, consiste en la planificación, organización y control de un proyecto audiovisual. En este sentido, la producción se asemeja a la dirección o gestión de proyectos empresariales donde el reto consiste en obtener un determinado producto o servicio mediante la correcta combinación de tres variables fundamentales: tiempo, coste y calidad (recursos y resultados)”. (...) “De ahí que podamos aportar una nueva definición de producción audiovisual, entendida como ‘la planificación, organización y control de un proyecto audiovisual con el fin de obtener la mayor calidad posible en el mínimo tiempo y al menor coste, mediante una correcta gestión de los recursos que asegure el equilibrio entre costes e ingresos y obtenga beneficios’ (Marzal, 2008: 27)”. (Pardo, 2014: 37-38).

11 Aunque de forma puntual, merece la pena destacar dos aspectos muy pertinentes para el mundo del cine en la definición. El primero (a través de la dupla de lo “necesario y suficiente” es el concepto de “satisficing” (“satisficente”) como unión crítica y paradójica de “satisfactorio” y “suficiente”, neologismo propuesto por Simon en *Las ciencias de lo artificial* (1968), seguramente el libro más sugerente de todos los leídos en ese ámbito, en tanto se trata de una obra de filosofía y fisiología del diseño en ingeniería y economía. El segundo es el doble criterio de la “calidad intrínseca” y el “valor extrínseco” del producto, propuesto por Highsmith (2004) desde una de las últimas metodologías del ámbito de las Ciencias de la Administración, la “Agile PM”.

La propia exposición se hunde más en esa impropia sinonimia cuanto más avanza. El problema no es si aceptamos llamar producción al marco general y al caso particular (sinécdoque con la que yo mismo empecé este artículo, llamando “producción” al “proyecto” que seguí de su inicio a su fin), sino que dicha sinonimia entrecruza y borra toda posible diferencia entre los conceptos. El autor es consciente de esa confusión. De ahí que finalmente acuda a una cita en la que se repite exactamente lo que acaba de decir. La falta (o la mezcla) no es suya; él solo la repite.

Dado su carácter aplicado, Ciller y Palacio (2016) parecen no caer en ese renuncio. Sin embargo, precisamente, las enormes diferencias entre estos dos textos (de título casi idéntico) nos conducen a la solución del enigma a través de su semejanza: mientras que Pardo (2014) pretende aplicar las “buenas prácticas” del ámbito de la Dirección de Proyectos al cine, Ciller y Palacio (2016) enmarcan su propuesta en la propia historia y la práctica de la producción audiovisual. Casi no podría haber dos libros más distintos: el de Pardo conducido por lo más “ramplonamente” administrativo (a través de la descripción de herramientas y técnicas, incluyendo plantillas de rutinas de trabajo); el de Ciller y Palacio conducido por lo más “gloriosamente” creativo (a través de las cualidades que deben poseer y las variadas oportunidades que deben aprovechar, en cada instante, los cuadros de mando de la producción).

La reflexión en el campo de la producción cinematográfica parece así moverse entre dos extremos: el de las puras rutinas técnicas y el de las excelsas decisiones artísticas sin aparente espacio para un discurso teórico propio sobre sus prácticas. Salvo —y aquí coinciden ambos manuales— que se pongan a hablar del doble contexto necesario a toda producción: el derecho y la industria, por un lado, el mercado y el público por el otro. Pero actuando así no reflexionan sobre las prácticas de la ideación-fabricación-explotación, sino que saltan a un campo académico y profesional distinto aunque limítrofe: la perspectiva socio-económico-política de los análisis sobre las industrias culturales y/o creativas, donde el hacer cine y el saber sobre ese hacer se convierte en solo un aspecto colateral del funcionamiento global de la economía cinematográfica y audiovisual.

Es como si los propios productores fueran los primeros responsables del más o menos sutil desprecio que provocan en el mundo general del cine. Son “los de la pasta”, ya sea (en el erróneo saber cotidiano) porque la tienen y solo quieren tener más, ya sea (en el equívoco saber especializado) porque la consiguen, pero no quieren escatimarla. Empeñados en negar que lo suyo sea el dinero —pero ¿acaso alguien no quiere (y debería) ganarlo en un trabajo? — acaban haciendo pensar que administrar, gestionar, dirigir, gerenciar son simples ecuaciones financieras de lo único que parece importar: el balance de gastos/ingresos. Por más que se empeñen en afirmar —y con razón— que ellos están en la raíz creativa de un proyecto a través del “diseño de producción”, al final, todo su trabajo parece quedar reducido al infinito control y equilibrio entre financiación y amortización, inversión y recuperación. La taquilla (“box office”) manda.

## **6. De la producción a la organización: de los procesos al proyecto**

Pero no. Producir es a la vez crear (a partir de la nada, en el encuentro de la forma con la materia de unos lenguajes/aparejos) y administrar (las personas, los recursos, y las operaciones que sustentan esa creación). Por eso una “teoría general de la

producción” —de la creación y administración de los proyectos filmicos en sus múltiples procesos— no debería confundirse con una sociología de las industrias culturales/creativas —preocupada por las condiciones de partida o los efectos de llegada— ni reducirse a las herramientas y los procedimientos que tan bien dominan los productores en su control del proceso del hacer cine y el saber sobre ese hacer.

El centro de la producción es, por tanto, la “organización”, que podemos definir como “estructura sistemática de entidades [personas, colectivos o empresas] destinadas a lograr un objetivo” (PMBOK, 2013: 20) o como “grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado” (Koontz, 1984: 4). Toda organización, más o menos permanente o efímera, comparte una “experiencia” (praxis) y una “enciclopedia” (cultura) e incluye múltiples elementos, desde la “misión estratégica”, por la que se funda, a los “entornos operativos” en los que se despliega (Koontz, 1984: 199-213). De este modo, el “plan estratégico” de una organización se desglosa en porfolios y programas (como grandes directrices tácticas de acción); y los programas, a su vez, en procesos y subprocesos operativos como “actividades y tareas, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido, caracterizados cada uno de ellos por sus entradas, herramientas y técnicas y salidas que se obtienen” (PMBOK, 2013: 47).

Estos “proceso/s” y “subproceso/s” se refieren así tanto a las discutidas “etapas” del hacer filmico como a las posibles, variables y mudables “fases” en las que se desarrollan las operaciones (actividades y tareas), normalmente segregadas en el cine por oficios y/o departamentos —y en las que aquí ni siquiera podemos entrar—. Y aunque el término de proceso suele utilizarse también —así lo hemos hecho hasta ahora, fruto de aquel trabajo previo— como el (meta)proceso filmico que engloba todas esas etapas y fases, es ya el momento de dejar de hacerlo para ceder su hueco al concepto de proyecto.

Pues a partir de esos niveles de la producción (presentes en toda organización, sea cual sea su tamaño y estructura) cabe distinguir dos grandes tipos de enfoques. En un lado, la “producción y organización funcional” basada en “patrones” [en el original: “operaciones”] como “conjunto de esfuerzos [procesos] permanentes dirigidos a productos repetitivos” (PMBOK, 2013: 13, corchete mío). En el otro, la “producción y organización proyectual” (en inglés: “project based organizations”, PBO’s) basada en “proyectos” como “conjunto de esfuerzos [procesos] temporales que derivan en un producto, servicio o resultado único” (:3, corchete mío).

Llegamos así al específico concepto de “proyecto” sobre el que pivota la producción cinematográfica, aunque dichos proyectos se realicen —según modos y modelos— por organizaciones de diversa estructura (funcional, matricial o proyectual). Es obvio que tal caracterización no es algo particular de nuestro mundo —“una industria sui generis” o “basada en prototipos/modelos” según expresión popularizada por Cuevas (1976: 40, 58)— sino algo característico de determinados tipos de organización cuyo objetivo es la “producción individual de productos únicos” —o si se quiere, de “monotipos” tomando y revirando el término del universo del grabado en el que se usa la plancha para producir un único ejemplar—.

## 7. El proyecto filmico, en el principio está su fin

Si hay un vocablo maltratado en el mundo del cine es el de proyecto. Basta pensar en el papel que juega en los mundos de la arquitectura, la ingeniería o la industria, el diseño gráfico, las bellas artes o la publicidad. Referido al cine, el concepto de proyecto solía ser entendido como un pequeño disparador (idea, imagen, anécdota, sensación); fase mental previa del proceso material a desarrollar y que, por supuesto, desaparece una vez se ha finalizado el producto: la película en pantalla. O como aquel producto que finalmente no se realizó o concluyó: las películas infilmadas o infilmables de tantas biofilmografías ¡y dios, que buenas eran algunas! En cualquier caso, a los cineastas no les gusta demasiado hablar de sus proyectos. O se encuentran inmersos en su vorágine. O se han convertido en películas. O se han volatilizado sin llegar a sustanciarse. Hablemos pues del siguiente “proyecto”, o mejor no, que lo gafamos.

En el último cuarto de siglo la idea de proyecto ha ido calando en las estructuras cinematográficas, pero de una forma harto reducida y retorcida. A día de hoy su mención es casi obligatoria en el título de un libro y central en su sumario, algo impensable hace apenas una década; véanse a este respecto el manual de Jacoste (1996) o los libros colectivos de Marzal y Lopez Cantos (2008) y Marzal y Gómez Tarín (2009). De ahí el interés de los textos aquí comentados, Pardo (2014) y Ciller y Palacio (2016), tras algunas tentativas previas (Fernández y Blasco, 1995; Fernández y Barco, 2009; Molla, 2012). En ellos se va asentando el “desarrollo del proyecto” como fase inaugural y previa a la pre-producción. De ella surge el pacaje que se llena de las mil maravillas —los “valores de producción”: el guion precioso, el presupuesto preciso, el repertorio de relumbronas figuras del elenco y equipo, el plan de financiación— a ser vendida en sucesivos y extenuantes lances de mercados y festivales.

Pero el proyecto filmico no es —no puede ser— solo el embalaje de la idea filmica a la búsqueda de financiación. Al menos si queremos respetar las formulaciones realizadas en el campo de la Dirección de Proyectos<sup>12</sup>. Podemos dar entonces una definición exhaustiva —complementaria a la previa de producción— de “proyecto filmico” como la organización, más menos formal o informal, de personas y entidades que se vinculan durante un limitado espacio y tiempo, para sustanciar (formalizar y materializar) el diseño y desarrollo de un determinado producto (pieza, obra o serie de piezas u obras) a través del choque de sus estratos o puestas (en guion, en escena, en cuadro, en serie) y a partir de una serie de recursos y procedimientos, habilidades y conocimientos, conectados en una serie de procesos y sometidos a los controles y las tensiones de las instituciones mediales en las que se insertan. Y sea cual sea el tipo de proyecto: cinematográfico, audiovisual o hipermedial de arte y ensayo o de

---

12 Seguramente el origen de ese establecimiento del “desarrollo del proyecto” como etapa inicial añadida a las tres clásicas —y no tal como aquí lo definimos, sostén de principio a fin del desarrollo de los procesos filmicos en sus cuatros puestas y sus numerosas fases y operaciones— obedece al contagio o préstamo de un ámbito diferente al de la Dirección de Proyectos en Ingeniería. Hablamos, claro, del supuestamente campo más cercano de la Arquitectura, donde “proyecto” y “obra” se conjugan de una manera harto curiosa pero inaplicable, hoy por hoy, en el Cine.

consumo y desecho, de autor o de taquilla, de experimento o de género, de relato y espectáculo o de documento y guerrilla<sup>13</sup>.

Nos damos cuenta así de la imbricación profunda entre aquellos dos fatalmente separados gráficos y segregadas perspectivas sobre el hacer cine en mi trabajo previo y aquí ya reunidos [Gráfico 1]:

En la capa externa, manifiesta o explícita, el “esquema administrativo” se concreta en el desarrollo del proyecto en tanto procesos (fases y operaciones) o grupos de procesos (etapas) que aglutinan la diversidad de actividades y tareas posibles según oficios y técnicas implicadas. Desarrollo que cabe desplegar (a partir del esquema básico planteado para toda producción) en sus cinco etapas lógicas: (1) la ideación (o definición del alcance del esquema/esbozo del proyecto, materializado en los valores de producción del paquete); (2) la planeación o formulación (el guionaje, pero no como elaboración del guion literario o técnico sino como especificación de los grupos de procesos a considerar y que culmina en la lecturas de guion (con actores y técnicos) y en las pruebas de cámara y sonido; (3) la grabación y generación (el rodaje, en tanto realización o ejecución de todos los materiales o brutos (registrados o generados) de imagen y sonido (“rushes” y “tracks”); (4) la edición o composición (el montaje, mezcla y afinado de todos los materiales registrados o generados); y (5) la explotación (como promoción, comercialización y exposición de la obra en todas sus ventanas posibles).

En la capa interna, latente o implícita, el “bucle creativo” se concreta en el diseño del choque entre el thema (contenido) y la matriz (expresión) de la idea fílmica en el juego de los estratos o puestas (en guion, en escena, en cuadro, en serie) que serán sustanciados —por supuesto a través del desarrollo de las etapas y procesos del esquema administrativo— en la película o pieza como ese artificio a la vez mental y material, expresivo y operativo.

El proyecto es así, a su vez, el alma (en su diseño) y el armazón (en su desarrollo), en la transfiguración de la idea en la obra por el que una producción se inicia y una película o pieza culmina. No desaparece con el producto ni en la producción, sino que es aquello que sostiene el producto y aquello que el espectador espera en su contemplación/interpretación de la película.

## 8. Sobre la especificad de la producción cinematográfica

Aun disponiendo de premisas correctas, descubrir lo que estas implican puede resultar verdaderamente difícil. Todo razonamiento correcto es un grandioso sistema de tautologías, pero solo Dios puede hacer un uso directo de este hecho. El resto de nosotros debe desentrañar dolorosa y faliblemente las consecuencias de nuestra hipótesis (Simon, 1968: 16).

Solo reclamando una “teoría general de la producción” como marco a la vez global y basal de una reflexión sobre el “hacer fílmico” y el “saber sobre ese hacer”, puede

---

13 Resulta curioso que el único texto que hemos encontrado, en castellano, que asume el proyecto no como una etapa inicial sino como lo que sostiene todo el conjunto de procesos de una producción sea una traducción del manual de una escuela de *Arte, Arquitectura y Diseño* en la *London Metropolitan*, y que el texto haya sido traducido en una colección de *Arquitectura y Diseño* (Worthington, 2009).

entenderse la centralidad que damos al proyecto filmico. Resumiendo, así todo lo dicho, cabe plantear tres premisas sobre el concepto general de producción:

Primera: que “producir” no es solo lo que ocurre entre el “primer tratamiento” y la “copia cero” —el fabricar, elaborar o construir— sino una cadena de cinco (tres más dos) etapas necesariamente imbricadas: “ideación - fabricación (planeación / grabación / edición) - explotación”. Cadena que, a estas alturas del giro digital, debería evitar las denominaciones de específicos soportes o modos de producción (salvo que seamos capaces de resituarse sus términos, empezando por guionaje, rodaje y montaje).

Segunda: que “producir” no solo se refiere a los proyectos y los procesos del sistema industrial, mercantil y comercial de la llamada economía cinematográfica o audiovisual sino a cualquier tipo de producción (profesional, amateur, aficionada, bricolera) en la que unos sujetos producen y crean una serie de productos para ser expuestos y consumidos por otros sujetos. De donde se deduce que enseñar a producir no puede ser solo enseñar a producir dentro de o bajo las restricciones de unos modos cada vez más marginales o no tan centrales como lo fueran en el siglo XX.

Tercera: que “producir” no solo se refiere a la cuenta de ingresos/gastos sino a la necesaria conexión entre lo económico/administrativo y lo estético/creativo de cualquier proyecto y producto audiovisual. Pues —sean cuales sean los grados de “artisticidad” y “rentabilidad” que se persigan o se logren— cuando esa conexión se desactiva, el producto acaba naufragando por su propia exclusión de un ámbito llamado, precisamente, “industrias culturales y/o creativas”.

No son pocas premisas o conclusiones. Pero en realidad no son tan radicales ni —como hemos visto— tan ajenas a las reflexiones de los profesionales y profesores de nuestro campo. Y, aun así, algo falla o, mejor, algo falta. Y es aquí donde el enunciado de una “teoría general de la producción” cobra entonces su sentido, aunque, lógica o paradójicamente, lo haga en contra de los usos y costumbres de la producción cinematográfica, audiovisual o hipermedial. Para ello, basta volver a la definición genérica dada para el concepto de producción y percatarse que allí se ordenaban y jerarquizaban dos grupos diferenciados de procesos:

En primer lugar, los insertos en la cadena de “ideación - fabricación - explotación” de una pieza filmica y que se refieren a los “procesos de producción” (creación y administración) del producto en el diseño y desarrollo del hacer y el saber sobre ese hacer.

En segundo lugar, los insertos en la cadena de “planificación, organización, y supervisión” —cuyo remoto origen se encuentra en la obra de Frederick Taylor (en 1911) y, sobre todo, en las “cinco funciones de la gerencia” de Henri Fayol (en 1916)— y que no se refieren a la producción del producto sino —¿no es ya evidente?— a la “dirección del proyecto”; en definitiva, a eso que centra los manuales de producción cinematográfica: los procesos y las operaciones de los productores, directivos o cuadros de mando frente a los procesos y operaciones del resto del personal, los artífices del producto —la pieza o la película—.

Alguien dirá que los manuales de producción deben estar dedicados a las funciones y operaciones específicas de su faceta o especialidad. Así ocurre en el resto de oficios y manuales posibles: fotografía, sonido, montaje, interpretación, escenografía, vestuario. En todos ellos se habla siempre de todo el proyecto, pero en cada caso, desde la perspectiva concreta de los procesos de su competencia. Ahora bien, esta “parcializada totalización” se vuelve problemática en dos casos concretos:

los oficios de la dirección y la producción pues, a fin de cuentas, su “especialidad” es, supuestamente, la “totalidad” del proyecto. ¿O no? Y es aquí donde esa totalidad se acaba disfrazando de cualidades demasiado genéricas (la planificación, la organización, la supervisión) ajenas a eso que hace que sus operaciones sean, precisamente, el núcleo donde lo creativo y lo administrativo se funden: el cumplimiento de un proyecto tal como fue concebido. Solo ahí tiene sentido hablar de una “teoría general de la producción”. Pero de esta constante confusión —fruto de una apresurada aplicación de los fundamentos y las aplicaciones inaugurales de la “administración científica del trabajo”— y su necesaria revisión tendremos que hablar en una próxima ocasión.

## 9. Bibliografía

- Abbing, H. (2002). *Why are artists poor? the exceptional economy of the arts*. Amsterdam: Amsterdam UP.
- Alonso García, L. (2016). “El lado oscuro del mundo (y la historia) del cine: el oficio del director (la Aldea Maldita, Florián Rey, 1930)”. En: Julio Pérez Perucha y Agustín Rubio Alcover (ed). *Faros y torres vigía: el cine español durante la II República*, 169-186.
- Alonso García, L. (2014). “Peliculeros zarandeados en la selva de las cosas y los signos”. *Shangrilá, derivas y ficciones aparte*, núm. 22, Noviembre 2014, 14-33.
- Alonso García, L. (2013). “El saber hacer del proceso filmico: del cineasta al filmólogo”. *Archivos de la Filmoteca*, núm. 71, Abril 2013, 19-32.
- Arendt, H. (1958). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
- Burch, N. (1969). *Praxis del cine*. Madrid: Fundamentos.
- Ciller C. y Manuel P. (2016). *Producción y Desarrollo de Proyectos Audiovisuales*. Madrid: Síntesis.
- Elsaesser T. y Malte H. (2007). *Introducción a la Teoría del Cine*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Fernández, F. y Barco, C. (2009). *Producción cinematográfica: del proyecto al producto*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández, F. y Blanco J. (1995). *Dirección y gestión de proyectos: aplicaciones a la producción audiovisual*. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Galindo Pérez, J. M. (2017). *El proceso creativo en cine: una aproximación metodológica a la praxis filmica [tesis doctoral]*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Highsmith, J. (2004). *Agile project management: creating innovative products*. Reading, Mass: Addison-Wesley Professional.
- Jacoste Quesada, J. G. (1996). *El productor cinematográfico*. Madrid: Síntesis.
- Jones, C. y Jolliffe G. (1996). *The guerrilla film maker handbook*. Nueva York: Continuum International Publishing Group.
- Kerzner, H. (1979). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. Nueva York: John Wiley & Sons, 2009 (10<sup>ed</sup>).
- Koontz, H. et Alii (1984). *Administración: una perspectiva global y empresarial / con Heinz Weihrich y Mark Cannice*. Madrid: McGraw Hill, 2012 (14<sup>ed</sup>).
- Kozak-Holland, M. (2011). *The history of project management (lessons from history)*. Saint Louis, Mo: Multi-Media Publications Inc.
- Kwak, Y. H. (2003). “A brief history of project management”. En: Elias G. Carayannis, Young-Hoon Kwak y Frank T. Anbari (2003). *The story of managing project: an*

- interdisciplinary approach*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Lao Tzu (s. V aC). *Tao Te Ching*, versión de Stephen Mitchell. Madrid: Gaia, 2003.
- Marzal Felici, J. y López Cantos, F. (2008). *Teoría y técnica de la producción audiovisual*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Marzal Felici, J. y Gómez Tarín, F. J. (2009). *El productor y la producción en la industria cinematográfica*. Madrid: Complutense.
- Molla Furió, D. (2012). *La producción cinematográfica: las fases de creación de un largometraje*. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya.
- Morris, C. (1938). *Fundamentos de la teoría de los signos*. Barcelona: Paidós, 1985.
- Pardo Fernández, A. (2014). *Fundamentos de producción y gestión de proyectos audiovisuales*. Pamplona: Eunsa.
- Puente Cuevas, A. (1976). *Economía cinematográfica: la producción y el comercio de películas* /edición de Ramiro Gómez. Madrid: Egeda e Imaginógrafo, 1999 (ed. revisada).
- Rodríguez Tranche, R. (2015). *Del papel al plano: el proceso de la creación cinematográfica*. Madrid: Alianza.
- Simon, H. A. (1968). *Las ciencias de lo artificial*. Madrid: Comares, 1996.
- Worthington, C. (2009). *Bases del cine: producción*. Barcelona: Parramón.
- Zafra, R. (2017). *El entusiasmo: precariedad y trabajo creativo en la era digital*. Barcelona: Anagrama.