

## DISEÑO DE PRODUCCIÓN

### CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos es una manera sistemática y especializada de alcanzar los objetivos de un proyecto, cumpliendo con las expectativas de tiempo, coste y calidad. La gestión de proyectos siempre implica varias auditorías para asegurar que las acciones se mantienen en el camino adecuado y acaban con un análisis de cómo se ha llevado a cabo el proyecto para resumir la forma en que la compañía ha alcanzado el retorno de la inversión deseado.

Un proyecto tiene un objetivo y presupuesto determinado, así como un tiempo de ejecución. Respecto a las personas involucradas en él, suele haber un director de proyecto, pero habrá una contribución de otras personas, algunas de las cuales solo asistirán a una parte del proyecto.

Las responsabilidades del director del proyecto incluyen las siguientes:

- Gestionar el día a día de las actividades del proyecto, administrando los recursos limitados con los que cuenta y cumpliendo con los objetivos de tiempo, presupuesto y calidad.
- Seguir un plan definido que muestre el desarrollo periódico del proyecto y cómo se están cumpliendo los objetivos.
- Conseguir aprobaciones de los cambios sobre la versión inicial.
- Mantener un informe de riesgos y los planes para contrarrestarlos.
- Informar periódicamente de logros y planes a los responsables del proyecto.

El director del proyecto tiene responsabilidad directa sobre la planificación y monitorización del tiempo, calidad y objetivos del proyecto.

Uno de los primeros pasos para la organización de un proyecto es definir al director y al equipo del proyecto. Además, se debe definir quiénes tendrán cierta implicación en el proyecto, ya por poder proporcionar información o ya por ser destinatarios de los cambios que se produzcan como consecuencia de los objetivos del proyecto.

Es fundamental establecer una fecha de inicio y otra de fin del proyecto, así como un calendario con los hitos que tendrán lugar entre esas dos fechas. A lo largo de la duración del proyecto, el director del proyecto deberá asegurar mediante herramientas previamente definidas que el proyecto sigue los cauces adecuados y no se aleja del plan previsto.

Antes de iniciar el proyecto, se deben tener definidos los siguientes puntos:

- Documento maestro sobre el proyecto, que incluya objetivos e información detallada sobre quién los gestionará, qué objetivos tiene y de qué forma se

- van a conseguir y su presupuesto. [Briefing](#).
- [Organigrama](#) con las funciones de cada rol y establecer a quién reportarán de manera directa e indirecta, así como sus responsabilidades.
- Plan de calidad del proyecto.
- [Cronograma](#) con los hitos fundamentales del proyecto.
- Presupuesto detallado del proyecto.

Una vez finalizado un proyecto, se debe elaborar un informe de cierre del proyecto. En este informe se debe incluir si el proyecto ha concluido con éxito, ajustándose al tiempo y presupuesto definido en un principio. Incluso en el caso de que haya concluido con éxito, el equipo debe monitorizar, evaluar y en algunos casos, controlar que se implanta como estaba previsto. De la misma forma, se deben sacar conclusiones de qué ha funcionado y qué no ha funcionado en el proyecto, como enseñanzas para futuras ocasiones.

## MODELOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos como disciplina ha incorporado nuevas metodologías. El [modelo de cascada](#) ha sido el tradicional, heredado de los procesos productivos industriales, donde se progresa en etapas muy estructuradas y compartimentadas. Sin embargo, se han abierto modelos de gestión más flexibles y adaptados a los requerimientos de proyectos de desarrollo de [software](#), o en el caso que nos ocupa, proyectos [multimedia](#).

El modelo en cascada es demasiado rígido para los cambios que se producen en este tipo de proyectos. Por eso los procesos iterativos como los que caracterizan el [Agile Management](#) parecen más adecuados. Este método se centra en la [interacción](#) humana, en la colaboración, el trabajo en equipo y en la flexibilidad, valores que se han potenciado gracias a la [red](#). Uno de los orígenes está en el [Agile Manifiesto de 2001](#), elaborado por desarrolladores de [software](#).

Entre los diferentes modelos que se derivan de este, resulta interesante la experiencia de [Scrum](#). Se centra en un conjunto de prácticas para trabajar colaborativamente, es iterativo e incremental. El proyecto en [Scrum](#) se divide en bloques de tiempo cortos y fijos. Cada ciclo de estos tiempos proporciona un resultado completo (incremento). Se realizan reuniones de sincronización, se inspecciona el trabajo que el resto está realizando (dependencia entre tareas). No existen los roles tradicionales de dirección de proyecto, etc. Existe un dueño del producto (product owner), que representa la voz del cliente y un facilitador, centrado en eliminar obstáculos para el equipo y que el proceso [Scrum](#) se desarrolle correctamente. En este modelo se potencia el equipo, la responsabilidad e iniciativa, la comunicación.

Otro elemento esencial de la metodología Scrum son las historias de usuario, ya que permiten identificar los requerimientos esenciales que deben satisfacerse. Se declaran mediante descripciones cortas y sencillas que describen, desde la perspectiva del usuario final del producto, qué permitirá este de manera concreta. Por ejemplo: "Como Cliente, quiero suscribirme a un nuevo plan de T.V. por cable por medio del sitio web", o "Como usuario, quiero que el sitio web responda a toda transacción o funcionalidad de negocio en menos de 5 segundos".

Sin duda, se trata de modelos de gestión que se escapan de lo tradicional y

requieren una concepción diferente del trabajo en equipo, pero que resulta interesante explorar para este tipo de proyectos.

El sistema de **Scrum** tiene además ventajas añadidas. En proyectos **web** visualizar el resultado puede ser fundamental para el correcto desarrollo, ya que en ocasiones el cliente quiere hacer cambios sobre la marcha que no estaban previstos en el proyecto original. Una buena técnica de trabajo sería concentrar a todo el equipo, ya sea de forma presencial o a través de sistemas de telecomunicación, y que todos asuman el objetivo del proyecto. Una vez que cada uno de los miembros tiene una visión global, se comienza el trabajo parte a parte, con objetivos y plazos cortos. Existe una figura, la del coordinador (project manager), que se responsabiliza de que todo vaya encajando y muestra un resultado parcial del proyecto a medida que se cumplen los objetivos de cada parte. De esta forma, el equipo de diseño no debe esperar a que se termine de programar toda la **web**, y el de contenidos puede ir construyendo textos y buscando recursos para ir subiéndolos.

Este sistema tiene el inconveniente de que puede alargar un poco los plazos, al ir poco a poco en lugar de por tramos de gestión, pero la espera se ve compensada de cara al cliente porque va viendo el proyecto avanzar. Es mucho más “vendible” un plazo a quien encarga un proyecto si éste ve la evolución desde los primeros días que si hay un “silencio” en resultados durante el primer periodo de programación y diseño. Además, esto mejora los resultados de las tradicionales fases finales, como es la de contenidos y conexión con otros servicios, ya que en el sistema de cascada estos equipos se encuentran con el retraso acumulado del resto del proceso y trabajan con una presión mayor, afectando a su rendimiento.

Una ventaja adicional es que el responsable del posicionamiento puede empezar su trabajo desde el principio (si el proyecto lo permite), pero como principal desventaja se podría señalar que el cliente, al ver el proceso de creación, puede interferir incorporando cambios que retrasen la finalización del proyecto. Si se opta por este sistema, hay que cerrar con el cliente previamente qué aspectos son susceptibles de cambios y cuáles no.

En el vídeo «Roles Básicos, Equipos auto organizados y Multifuncionales (URCx)», podemos ver cuáles son los roles básicos que se siguen en un modelo auto organizado.

*Fuente: Roles Básicos, Equipos auto organizados y Multifuncionales (URJCx) by universidadurjc at [https://www.youtube.com/watch?v=lW0G6fT2c88&t=19s&ab\\_channel=universidadurjc](https://www.youtube.com/watch?v=lW0G6fT2c88&t=19s&ab_channel=universidadurjc). Licensed under the terms of the cc-by-nc-sa 4.0.*

En el vídeo «Técnica MoSCoW (URJCx)», podemos ver en qué consiste este método.

*Fuente: Técnica MoSCoW (URJCx) by universidadurjc at [https://www.youtube.com/watch?v=TFGKKVyX2r8&ab\\_channel=universidadurjc](https://www.youtube.com/watch?v=TFGKKVyX2r8&ab_channel=universidadurjc). Licensed under the terms of the cc-by-nc-sa 4.0.*

## **ESQUEMA PROFESIONAL: INTEGRACIÓN DE EQUIPOS**

Desde el punto de vista de los recursos humanos, los procesos de producción y la

realización [multimedia](#) suponen la integración de equipos de carácter multidisciplinar, con competencias y saberes muy especializados. A este respecto, es habitual que los profesionales involucrados en el desarrollo de productos [multimedia](#) posean “actitudes y métodos de trabajo de sus empleos previos que –en muchas ocasiones- estaban relacionados con la televisión, el desarrollo del [software](#) o la producción de páginas [web](#). Pero estas industrias tienen diferentes prácticas” (Gawlinski, 2003: 143)

El profesor [Isidro Moreno](#) (2002: 198) nos pone sobre aviso para que en la formación de un equipo para el desarrollo de una producción [multimedia](#) se cuente con expertos que dominen dos aspectos que resultan claves:

- Conocimiento del medio convergente (vídeo, cine, fotografía, [infografía](#), informática, contenido, guionización...)
- Conocimiento de los modelos de integración, sus posibilidades y limitaciones, para obtener un producto [multimedia](#) de calidad.

Actualmente y gracias a la tecnología es posible configurar equipos que no se concentren en el mismo lugar de físico de trabajo. Esto es especialmente aplicable a productos [multimedia](#) y digitales que permiten trabajar en [red](#) con acceso común al material de trabajo. Entre las consecuencias para los profesionales destaca la subida del nivel de exigencia por este paso de competir localmente a hacerlo globalmente.

Enrique Rivera, de la agencia de diseño y comunicación [Dnoise](#), señala la importancia de la comunicación y la metodología de trabajo en estas situaciones. Estos factores repercuten en la [optimización](#) de tiempos y en el éxito final del proyecto (Ficod: “[Optimizando tiempo y recursos: Trabajar con proveedores de diseño y desarrollo de aplicaciones web](#)”)