

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 evolucionado considerablemente, incorporando nuevas metodologías para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno. El **modelo de cascada** ha sido el enfoque tradicional, heredado de los procesos productivos industriales, caracterizado por etapas muy estructuradas y compartimentadas. Sin embargo, para proyectos de desarrollo de software y multimedia, que son los más próximos a los que están relacionados con la creación de proyectos en la red para comunicación, este modelo resulta demasiado rígido. Por ello, se han adoptado modelos más flexibles como el Agile Management, que se centra en la interacción humana, la colaboración, el trabajo en equipo y la adaptabilidad.

Agile Management

El Agile Management se originó en el [Manifiesto Ágil de 2001](#), creado por desarrolladores de software. Este enfoque es iterativo y adaptable, lo que lo hace ideal para proyectos donde los requisitos pueden cambiar rápidamente. Entre los diferentes marcos derivados de Agile, Scrum es uno de los más destacados.

Scrum

[Scrum](#) se enfoca en prácticas colaborativas, iterativas e incrementales. Los proyectos se dividen en bloques de tiempo cortos y fijos llamados sprints, cada uno de los cuales produce un incremento del producto funcional. Las reuniones de sincronización (daily stand-ups) son esenciales para inspeccionar y adaptar el progreso del trabajo, promoviendo la dependencia y colaboración entre tareas.

En [Scrum](#), no existen los roles tradicionales de dirección de proyectos. En cambio, se tienen roles específicos como el Product Owner, que representa la voz del cliente, y el Scrum Master, que facilita la eliminación de obstáculos para el equipo y asegura que el proceso Scrum se desarrolle correctamente. Este modelo potencia el equipo, la responsabilidad, la iniciativa y la comunicación.

Un elemento esencial de Scrum son las historias de usuario, que identifican los requerimientos esenciales desde la perspectiva del usuario final. Estas historias se redactan de manera concreta y sencilla, como: "Como cliente, quiero suscribirme a un nuevo plan de TV por cable a través del sitio web" o "Como usuario, quiero que el sitio web responda a cualquier transacción en menos de 5

segundos”.

Beneficios y desafíos de Scrum

Scrum ofrece múltiples ventajas, especialmente en proyectos web donde visualizar el resultado es crucial. Permite al cliente realizar cambios sobre la marcha, lo que no siempre es posible con el modelo en cascada. Una técnica efectiva es reunir a todo el equipo, presencialmente o mediante telecomunicaciones, para asegurarse de que todos entienden el objetivo global del proyecto. Luego, se trabaja en partes con objetivos y plazos cortos, mostrando resultados parciales a medida que se completan las tareas.

Este sistema puede extender ligeramente los plazos, ya que se progresa de forma iterativa en lugar de completar tramos grandes de gestión. Sin embargo, esta espera se compensa con la satisfacción del cliente al ver el progreso constante del proyecto. Además, mejora las fases finales del proyecto, como la de contenidos y conexión con otros servicios, al reducir la presión sobre estos equipos y mejorar su rendimiento.

Una ventaja adicional de Scrum es que permite al responsable del posicionamiento (SEO) comenzar su trabajo desde el principio del proyecto, si es posible. Sin embargo, un desafío es que la visibilidad del proceso puede llevar al cliente a solicitar cambios que retrasen la finalización del proyecto. Por lo tanto, es crucial acordar con el cliente qué aspectos son susceptibles de cambios y cuáles no.

Nuevas tendencias en la gestión de proyectos

Más recientemente han surgido otras metodologías y marcos que complementan y amplían las capacidades de Agile y Scrum. Entre ellos se encuentran:

1. **Kanban**: Enfocado en la visualización del flujo de trabajo y la limitación del trabajo en curso para mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de entrega.
2. **Lean Project Management**: Basado en los principios de Lean Manufacturing, busca maximizar el valor para el cliente minimizando el desperdicio.
3. **Hybrid Models**: Combinan elementos de diferentes metodologías, como **Agile y Waterfall**, para adaptarse mejor a las necesidades específicas del proyecto.

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. 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. 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 requieren la integración de equipos multidisciplinarios con competencias y conocimientos altamente especializados. Hoy en día, es común que los profesionales involucrados en el desarrollo de productos multimedia aporten experiencias y métodos de trabajo de sectores como la televisión, el desarrollo de software o la producción de páginas web. Sin embargo, estas industrias tienen prácticas y dinámicas diferentes.

El profesor Isidro Moreno (2002) advierte sobre la necesidad de que los equipos para el desarrollo de producciones multimedia cuenten con expertos que dominen dos aspectos clave:

1. **Conocimiento del medio convergente:** Vídeo, cine, fotografía, infografía, informática, contenido, guionización.
2. **Conocimiento de los modelos de integración:** Posibilidades y limitaciones para obtener un producto multimedia de calidad.

Producciones multimedia en el ámbito periodístico y de la comunicación

En el ámbito periodístico y de la comunicación, la producción multimedia ha experimentado una transformación significativa. La convergencia digital ha permitido la integración de diferentes formatos y plataformas, lo que enriquece la narración y el alcance de las historias. Los periodistas ahora deben ser competentes en una variedad de herramientas y técnicas multimedia para crear contenido atractivo y accesible ([ICFJ](#), [Google News Lab](#))

Trabajo remoto y colaboración en la nube

La proliferación de herramientas de colaboración en la nube, como Teams, Slack, Trello y Asana, ha permitido que los equipos trabajen de manera eficiente desde diferentes ubicaciones geográficas. Estas herramientas facilitan la gestión de proyectos y la comunicación en tiempo real, mejorando la coordinación y la productividad. Estas plataformas han revolucionado la forma en que los equipos colaboran en proyectos multimedia.

Gracias a la tecnología actual, es posible configurar equipos que no estén físicamente en el mismo lugar de trabajo. Esto es especialmente relevante para productos multimedia y digitales que permiten trabajar en red con acceso común al material de trabajo. Una de las consecuencias para los profesionales es el aumento del nivel de exigencia, ya que pasan de competir localmente a hacerlo globalmente. Según Rivera (2020), la comunicación efectiva y una metodología de trabajo clara son cruciales para optimizar tiempos y asegurar el éxito del proyecto.