



**ANÁLISIS COMPARATIVO DE METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE  
PROYECTOS AUDIOVISUALES EN EL VALLE DE ABURRÁ**

**TEMA: METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

**DAVID ANDRÉS OCAMPO HERNÁNDEZ**

**TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**ASESOR: Ph. D SEBASTIÁN SANTISTEBAN**

**MEDELLÍN**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**2019**

***"...No importa si el cine no es un negocio o una industria. El cine tiene que existir como una forma de expresión y pensamiento de una sociedad..."***

**Rubén Mendoza**

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Tabla de Contenido .....  | 3  |
| 1 Resumen .....   | 6  |
| 2 Situación en estudio .....  | 7  |
| 2.1 El Sector Audiovisual en Colombia y Medellín: .....                                 | 9  |
| 3 Justificación.....  | 11 |
| 4 Objetivos .....   | 12 |
| 4.1 Objetivo General .....  | 12 |
| 4.2 Objetivos específicos .....   | 12 |
| 5 Marco de Conceptos: .....   | 13 |
| 6 Método de Solución (Metodología de investigación) .....                               | 20 |
| 6.1 Revisión Bibliográfica .....  | 20 |
| 6.2 Entrevistas semiestructuradas .....   | 20 |
| 7 Productos esperados .....   | 21 |
| 8 Metodologías de Gestión de Proyectos.....   | 22 |
| 8.1 Metodologías de Gestión de Proyectos Tradicionales .....                            | 23 |
| 8.1.1 PMI .....   | 23 |
| 8.1.2 Prince 2 ®.....   | 24 |
| 8.1.3 IPMA.....   | 25 |
| 8.2 Metodologías de Gestión de Proyectos Ágiles.....                                    | 27 |
| 8.2.1 Agile.....  | 27 |
| 8.2.2 SCRUM.....  | 27 |
| 9 Hallazgos sector audiovisual en el Valle de Aburrá .....                              | 30 |
| 9.1 Entrevistas Realizadas.....   | 30 |
| 9.2 Las 5 fases Gestión de Proyectos Audiovisuales en el caso del Valle de Aburrá ..... | 32 |
| 9.2.1 Desarrollo .....  | 32 |
| 9.2.2 Preproducción.....  | 36 |
| 9.2.3 Producción.....   | 38 |
| 9.2.4 Postproducción .....  | 41 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 9.2.5 | Promoción y distribución.....   | 42 |
| 9.3   | Análisis Comparativo metodologías de gestión de proyectos, versus gestión de proyectos audiovisuales en el Valle de Aburrá..... | 44 |
| 9.3.1 | Análisis Comparativo en el caso del largometraje <i>Jhonny T., la Huida</i><br>46   |    |
| 10    | Conclusiones.....   | 53 |
| 11    | Recomendaciones.....  | 55 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Marco de Conceptos .....   | 13 |
| Tabla 2. Manifiesto ágil.....   | 27 |
| Tabla 3. Fases y Procesos Scrum.....  | 28 |
| Tabla 4. Análisis Comparativo Metodologías Gestión de Proyectos y Etapas<br>Proyectos Audiovisuales en el Valle de Aburrá ..... | 44 |
| Tabla 5. Presupuesto de escritura <i>Jhonny T., la Huida</i> .....  | 47 |
| Tabla 6. Plantilla para el análisis DOFA de proyectos cinematográficos.....   | 48 |
| Tabla 7. Ejemplo <i>Scrumboard Jhonny T., la Huida</i> .....  | 51 |

## Índice de Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1. Agrupación áreas de conocimiento, procesos y ciclo de vida del<br>proyecto según PMI ..... | 24 |
| Ilustración 2. Tabla Periódica de los Elementos de Competencias en la Dirección<br>de Proyectos .....     | 26 |
| Ilustración 3. Actividades de Desarrollo Cortometraje <i>Tierra Mojada</i> .....                          | 36 |
| Ilustración 4. Actividades Preproducción Cortometraje <i>Tierra Mojada</i> .....                          | 37 |
| Ilustración 5. Continuación Actividades Preproducción Cortometraje <i>Tierra Mojada</i><br>.....          | 38 |
| Ilustración 6. Actividades Realización Cortometraje <i>Tierra Mojada</i> .....                            | 40 |
| Ilustración 7. Actividades Postproducción Cortometraje <i>Tierra Mojada</i> .....                         | 41 |
| Ilustración 8. Actividades Promoción y Distribución Cortometraje <i>Tierra Mojada</i> ..                  | 42 |

## **Análisis Comparativo de Metodologías para la Gestión de Proyectos Audiovisuales en el Valle de Aburrá**

### **1 Resumen**

El sector audiovisual, como parte de la industria cultural y creativa, ha venido desarrollándose a medida que las sociedades toman conciencia de la importancia de construir una memoria histórica, apoyándose en esta para crear sinergias entre sectores productivos, mediante la creación de productos artísticos, fundamentales para la reflexión como sociedad. En Colombia, desde principios de este siglo se comenzó a legislar el apoyo para el sector audiovisual con la creación del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, el cual permitió la aparición de productoras audiovisuales, y directores que se consolidaron en el medio. A su vez, en Medellín se han venido fortaleciendo las políticas de apoyo al cine local, que plantea como principal problema la falta de capital para proyectos que no necesariamente son productivos.

Por lo tanto, el presente trabajo de grado, desde la perspectiva de la gerencia de proyectos, revisará las tendencias en metodologías de gestión de proyectos para establecer un panorama actual de los procedimientos, herramientas y métodos más utilizados en la ciudad de Medellín. Se explorarán y analizarán las empresas del sector audiovisual, junto con productores y directores para identificar buenas prácticas en la gerencia de proyectos audiovisuales.

A partir de lo anterior se propone un análisis comparativo en el que, contrastando diferentes métodos y herramientas utilizados para la gestión de los proyectos, se identifican las metodologías de mayor desempeño en el sector audiovisual y sus similitudes con otras industrias del entorno, con el fin de aportar al crecimiento de esta.

## 2 Situación en estudio

Referirse al sector audiovisual como un sector de la economía, es referirse a una industria que ha existido por más de un siglo y que ha tomado fuerza gracias a los desarrollos tecnológicos de los últimos años. Servicios de distribución masiva a través de *streaming*, tecnologías más asequibles de producción y la portabilidad que hoy poseen dispositivos móviles como los teléfonos inteligentes, han creado el ambiente necesario para el surgimiento de nuevos fenómenos culturales como los *youtubers*, y han ampliado los formatos audiovisuales más allá de los tradicionales cortos y largometrajes.

Para Onandia y Madedo (2013), lo audiovisual constituye una industria cultural, en tanto: produce bienes culturales, ofrece servicios a través de estos, es decir, la distribución y exhibición del producto en cualquier medio; y además promueve la relación con otras industrias productivas.

Para profundizar en el concepto de industrias culturales y creativas, vale aclarar una definición de lo que significan las industrias creativas en la actualidad, y que sintetiza Santisteban citando a Pratt (Santisteban, 2018, pág. 232):

Así, existirían tres nociones principales de las industrias creativas en la actualidad. Una asociada a la economía de la información que las define como herramienta para generar riqueza, innovación y productividad. Otra que las entiende como una herramienta para incrementar la competitividad a través del incentivo al consumo, el turismo y la atracción de inversiones de capital. Y una tercera que las concibe como un recurso cultural y social para la solución de los problemas urbanos. (Pratt, 2009)

Por su parte, en el ámbito de las industrias culturales, la gestión de proyectos ha sido vista como algo imperativo debido a que se debe manejar el día a día, administrando los “impulsos artísticos” de manera acorde al sistema productivo actual. Así, según Simon (2006), el gerente de proyectos creativos debe preocuparse por realizar diversas actividades desde cuatro perspectivas:

- El director de proyecto como creador de sentido
- El director de proyecto como tejedor de redes

- El director de proyecto como maestro del juego
- El director de proyecto como equilibrador de flujo<sup>1</sup>

Existen iniciativas de contrastar la gestión de proyectos, versus los métodos tradicionales o predictivos como se definen en el PMI<sup>2</sup> en su guía del PMBOK<sup>3</sup>. De esta manera, las distintas fases de un proyecto cinematográfico propuestas por Rhyne (2008), son: Preproducción, desarrollo, producción, empaque, distribución y exhibición<sup>4</sup>, y se evalúan en contraste con los grupos de proceso de los proyectos definidos en el PMBOK: Planificación, inicio, ejecución, monitoreo y control, y cierre (Project Management Institute, 2017).

Por otro lado, las metodologías de proyectos audiovisuales han sido estudiadas en ámbitos internacionales, resaltando los trabajos de Pablo del Teso, quien propuso una metodología para el Desarrollo de Proyectos Audiovisuales (DPA), construida para proyectos que se realizan pensando en el beneficio y rentabilidad que genere el producto (Del Teso, 2011). No obstante, muchos de los proyectos audiovisuales que nacen de una idea de expresión artística y cultural, nunca logran obtener rentabilidad, por lo que su distribución y exhibición se ve limitada a pequeños teatros especializados o muestras de cine itinerantes. Esto, sin embargo, no excluye que generen beneficios en cuanto a memoria cultural e histórica para las regiones, o aporten en su calidad estética, en ciertos periodos o tendencias de la época.

Para las organizaciones que emprenden proyectos audiovisuales, existen guías más generales con aspectos técnicos del quehacer audiovisual, referidos a la producción cinematográfica como una profesión dentro del sector de gestión de proyectos. Entre estas se encuentra el libro de Bebe Kamin, donde define la producción cinematográfica de la siguiente manera:

Producción cinematográfica significa un proceso, pleno de factores y sucesos, que tiene como objetivo la obtención de un producto, la película cinematográfica, y su inserción en el mercado. Este proceso, focalizado en los elementos materiales,

---

<sup>1</sup> Traducción no formal del autor.

<sup>2</sup> Project Management Institute.

<sup>3</sup> Project Management Body of Knowledge.

<sup>4</sup> Traducción no formal del autor.

requiere de un conocimiento múltiple – en él se incluyen aspectos económicos, institucionales, técnicos y humanos que confluyen en forma más o menos aleatoria – con el objetivo de lograr eficacia en los resultados.

En su concepción más moderna hablar de producción cinematográfica es referir al diseño de un plan entre los factores que intervienen, su organización en el tiempo y los métodos necesarios para arribar a un buen fin. Lo anterior conduce a la idea que la producción está presente desde antes y hasta después de la materialización de un *film*. Abarca todas y cada una de las etapas de elaboración de la película y su presencia es imprescindible a lo largo de la realización (Kamin, 1999, pág. 9).

Esta idea se asemeja al contraste de Rhyne antes mencionado, al hablar de la producción cinematográfica como un proceso en el que se define un plan, con recursos que se deben coordinar para lograr un fin.

## **2.1 El Sector Audiovisual en Colombia y Medellín:**

En Colombia, a su vez, la producción audiovisual comenzó a tomar importancia con la ley del cine, en la que se definieron estímulos a la creación de largometrajes colombianos, definiendo un marco para la financiación de proyectos de este tipo con la creación del Fondo para el desarrollo cinematográfico, compuesto de ingresos provenientes de impuestos cobrados a distribuidores y productores, e inversiones del sector privado, que logran beneficios tributarios al invertir en proyectos de este tipo (Ley 814 de 2003).

El panorama del sector audiovisual en el país es alentador, en el año 2018, por ejemplo, los consumidores crecieron en 1,5 millones, un aumento del 2,4% respecto al año anterior. A pesar de esto, las producciones colombianas representaron solo el 3% del total de productos exhibidos en el mismo año. Para el año 2019, el Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, la principal fuente de financiación de estos proyectos, fue de \$32.908 millones de pesos (Proimágenes Colombia, 2019).

El crecimiento del sector audiovisual en Medellín, por su parte, así como de la industria cultural, se ha venido incrementando exponencialmente en los últimos

años. Medellín es la primera ciudad de Colombia en crear una Comisión Fílmica, también una 'Ley del cine local' (Acuerdo 22 de 2015), y un Centro Audiovisual (De León, 2016). Este acuerdo del cine local, nos plantea el problema más claramente, al afirmar:

En cuanto a la actividad cinematográfica, es evidente que la falta de capital es un factor que detiene en muchos casos el desarrollo de productos que aporten desde las artes audiovisuales a la construcción colectiva de la cultura alrededor de contenidos que no necesariamente sean basados en temas comerciales, sino que llamen a la reflexión y a conocer nuevas visiones del mundo que un artista puede proyectar desde su trabajo en las pantallas (Acuerdo 22 de 2015, pág.4).

En la ciudad, gracias a la legislación del cine antes mencionada, surgieron productoras audiovisuales y talentosos creadores, como: Rara Colectivo Audiovisual, Monociclo Cine, Catalina Arroyave, Juan Sebastián Mesa, Simón Mesa, Laura Mora, etc. Sobre esto, uno de ellos comenta sobre el fenómeno de nuevos realizadores en la ciudad:

En Medellín ha ocurrido algo interesante, nosotros somos de esas primeras generaciones que estudiaron cine, o algo relacionado con el cine, lo audiovisual, antes la gente tenía que viajar, o irse para Bogotá, a la Nacional, o a México o a España a estudiar cine, nosotros somos ese primer experimento de las personas que fueron a estudiar y volvieron a dar clase en lo audiovisual, y en ese orden de ideas la academia se convirtió en un cultivo de bacterias de gente que quiere hacer cine, y eso generó unas dinámicas interesantes. En la Universidad de Antioquia había una dinámica interesante de gente que quería hacer cine, y se ven ahora colectivos audiovisuales, y eso tarde o temprano comienza a generar dinámicas de Colaboración como Rara Audiovisual, Passolini, y se empiezan a generar unos vínculos, y de repente se empiezan a hacer largos, en Medellín se veían largos cada cinco años, y se genera un lenguaje, este año se piensan rodar cuatro largometrajes. Se empiezan a ver cosas que a largo plazo empezarán a generar sus frutos (Mesa, 2019).

Es entonces necesario para las generaciones y empresas, que día a día nacen en el sector, generar herramientas para desarrollar sus proyectos de una manera más acorde a la realidad del entorno productivo con el que se relacionan.

### **3 Justificación**

Expuesto lo anterior, si bien se observa que la industria audiovisual existe hace más de un siglo y que ya se han realizado acercamientos metodológicos a la gestión de los proyectos de este tipo, también se puede identificar lo poco que se ha indagado en el ámbito académico -tanto a nivel regional como nacional-, la gestión de proyectos en industrias creativas o artísticas. A pesar de esto, y considerando el panorama positivo del sector audiovisual en Colombia -y más específicamente el de nuestra ciudad y su área metropolitana-, no se han identificado, hasta ahora, trabajos que analicen las características propias del entorno y que definan una serie de actividades o herramientas metodológicas que sirvan para la gestión de proyectos audiovisuales.

Los resultados del presente trabajo de grado permitirán aclarar, para el sector privado en general, cómo se gestionan los proyectos audiovisuales en el Valle de Aburrá; cómo se puede ver reflejado esto en una metodología tradicional de gestión de proyectos, que permita a los empresarios del sector acercarse a un idioma de la gerencia de proyectos como un campo de la administración; y cómo se pueden beneficiar de las tendencias utilizadas en industrias similares para facilitar la financiación y visibilidad de sus proyectos.

## **4 Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Analizar comparativamente las metodologías usadas en la actualidad para gestión de proyectos audiovisuales en el Valle de Aburrá, a la luz de las metodologías teóricas de gestión de proyectos, con el objetivo de facilitar a estas organizaciones su operación, financiación y visibilidad.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Analizar cómo se están gestionando los proyectos audiovisuales en empresas del Valle de Aburrá en la actualidad.
- Identificar los conceptos (Actividades, procesos o procedimientos, etc.) que permitan comparar de la metodología o el marco de acción para la gestión de proyectos en empresas audiovisuales, con las metodologías teóricas de gestión de proyectos (“Tradicionales” y “Agiles”).
- Planear los procesos identificados en el análisis comparativo con metodologías de gestión de proyectos para un largometraje en etapa de desarrollo.

## 5 Marco de Conceptos:

**TABLA 1. MARCO DE CONCEPTOS**

| Concepto             | Definición   | Autor   |
|----------------------|--|---|
| Gestión de Proyectos | La dirección o gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de una serie de procesos agrupados, que conforman los cinco grupos de procesos: Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre. | Project Management Institute. (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Pennsylvania: Project Management Institute Inc. |
| Proyecto             | Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.  | Project Management Institute. (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Pennsylvania: Project Management Institute Inc. |
| Tipos de proyecto    | Como lo indican Kotalova y Tetrevoa (2016), diversos autores, los proyectos se clasifican según estos puntos de vista:   | Kostalova, J., & Tetrevoa, L. (2016). Application of project management methods and tools with respect to the project life  |

---

|   |  |
|---|--|
| Volumen del presupuesto                     | cycle and the project type.  |
| Tiempo invertido                            | 9th International Scientific Conference "Business and Management 2016". Vilnius.         |
| Complejidad del proyecto                    |  |
| Características de las salidas del proyecto | Córdoba Padilla, M. (2011). <i>Formulación y evaluación de proyectos</i> . Bogotá: Ecoe. |
| Nivel de riesgo del proyecto                |  |
| Geográfico                                  |  |
| Resultados esperados por el patrocinador    |  |

Resumiendo todo lo anterior, existen proyectos pequeños, medianos y grandes, según varíen estos puntos de vista en cantidad o volumen.<sup>5</sup>

También existe la tipificación de proyectos, según lo indicado por Córdoba Padilla (2011):

De acuerdo con su naturaleza: Dependientes, independientes y mutuamente excluyentes.

De acuerdo con el área al que pertenece: Productivos, infraestructura económica, de infraestructura social, de regulación y fortalecimiento de mercados, de apoyo de base.

---

<sup>5</sup> Traducción no formal del autor

---

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
|                                   | De acuerdo con el fin buscado: privado, público, de inversión social. (Córdoba Padilla, 2011).   |   |
| Industrias culturales y creativas | <p>Según la UNESCO, las industrias culturales y creativas son:</p> <p>“Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial.” (UNESCO, 2009, pág. 17)</p> <p>También se podrían definir de la siguiente manera, como referencian (Badillo &amp; Fuentes, 2014) citando a Braun y Lavanga (2007):</p> <p><i>“...Actividades que tienen su origen en la creatividad individual, la habilidad y el talento, y que tienen potenciales para la creación de empleo y trabajo a través de la generación y explotación de propiedad intelectual”</i> (Badillo &amp; Fuentes, 2014, pág. 22)</p> | <p>UNESCO. (2009). Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. París, Barcelona, Popayán y Buenos Aires: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura.</p> <p>Badillo, Á., &amp; Fuentes, M. (2014). <i>Tendencias y buenas prácticas en las industrias culturales y creativas</i>. Castilla y León: Grupo de investigación interdisciplinar en industrias creativas, culturales y comunicación .</p> |

---

|                |  |  |
|----------------|--|--|
| Preproducción  | <p>Como lo define Cepeda-Palacio, el proceso de preproducción es:</p> <p>“La preproducción, abarca las acciones de diseño, planificación e inicio de las gestiones del proyecto audiovisual. En ella se gestiona el camino que se habrá de seguir para la producción de los filmes...” (Cepeda-Palacio, 2018, pág. 120)</p>                          | <p>Cepeda-Palacio (2018). Estrategias para la comercialización de producciones cinematográficas colombianas. (p.p.112-127).</p>        |
| Producción     | <p>Como lo referencia Cepeda-Palacio (Cepeda-Palacio, 2018, pág. 121) citando a Bestard Luciano. La producción se define como:</p> <p>“La fase de producción de una obra audiovisual comienza al iniciarse el proceso de captación de imágenes y sonido” (Bestard Luciano, 2011)</p>   | <p>Cepeda-Palacio (2018). Estrategias para la comercialización de producciones cinematográficas colombianas. (p.p.112-127).</p>        |
| Postproducción | <p>Igualmente, Cepeda-Palacio define la postproducción como:</p> <p>“La etapa de postproducción, donde se organiza el material obtenido de forma previa, implica acciones de edición de las escenas y del sonido, la inclusión de efectos, colorización, y demás acciones que le darán a la película su forma.” (Cepeda-Palacio, 2018, pág. 122)</p> | <p>Cepeda-Palacio, S. D. (2018). Estrategias para la comercialización de producciones cinematográficas colombianas. (p.p.112-127).</p> |

---

|             |  |   |
|-------------|--|---|
| Metodología | <p>Ya que al buscar referencias no se encontró una definición de metodología más allá del ámbito científico, se realizó una búsqueda en el diccionario de la Real Academia Española para indagar más sobre el término, y de qué manera se acercaría más al objeto del presente trabajo de grado.</p> | <p>Real Academia Española. (29 de Marzo de 2018). Real Academia Española. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <a href="https://dle.rae.es/?id=P7dya">https://dle.rae.es/?id=P7dya</a> FK</p> |
|             | <p>Para la RAE, metodología se define como:</p>  |   |
|             | <p><i>“Conjuntos de métodos que se siguen en una investigación científica o una exposición doctrinal. También como la ciencia del método.”</i> (Real Academia Española, 2018)</p>  |   |
|             | <p>Y se define método como:</p>  |   |
|             | <p><i>“Modo de decir o hacer con orden, modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene u observa.”</i> (Real Academia Española, 2018)</p>   |   |
|             | <p>Esta definición del método se acerca a lo que se busca con el presente trabajo, al presentar una serie de procedimientos que se realizan en la gestión de proyectos audiovisuales</p>   |   |

---

---

|                     |  |   |
|---------------------|--|---|
|                     | en el Valle de Aburrá y que hoy en día no están documentados ordenadamente.  |   |
| Metodologías ágiles | <p>Puestos en contraste con el enfoque tradicional, la gestión de proyectos por metodologías ágiles hace énfasis en la continua planificación y el alcance flexible, haciendo la gestión de cambios mucho más fácil, por lo tanto, estos métodos son más atractivos en entornos inciertos y que cambian rápidamente.<sup>6</sup> (Carneiro, Silva, &amp; Alencar, 2018, pág. 938)</p> <p>Desde su nacimiento, en las empresas de software, los principios de la metodología ágil (Y que serían aplicables al sector en estudio), son:</p> <p>“- <i>Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.</i></li> <li>- <i>Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.</i>” (Beck, y otros, 2001)</li> </ul> | <p>Carneiro, L., Silva, &amp; Alencar, L. (2018). Scrum Agile Project Management Methodology Application for Workflow Management: A Case Study. IEEE, 938-942.</p> <p>Beck, K., Beedle, M., Van Bennejum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Sutherland, J. (2001). <i>Agile Manifesto</i>. Obtenido de Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software: <a href="https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html">https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html</a></p> |

---

<sup>6</sup> Traducción no formal del autor.

---

|                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| Metodologías predictivas | <p>En gestión de proyectos, las metodologías predictivas se definen como:</p> <p>“La metodología predictiva utiliza un diseño de proceso secuencial. El desarrollo fluye secuencialmente desde un punto inicial hasta un punto final con diferentes etapas.” (Delgado, 2016)</p> <p>Son también conocidas como gestión de proyectos en cascada, pues las diferentes actividades o etapas del proyecto se realizan una detrás de otras. (Subra &amp; Vannieuwenhuyze, 2018, pág. 18)</p> | <p>Delgado, J. (27 de Junio de 2016). ITM Platform. Obtenido de Ventajas e inconvenientes de metodologías Ágil y Predictiva: <a href="http://www.itmplatform.com/es/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-metodologias-agil-y-predictiva/">http://www.itmplatform.com/es/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-metodologias-agil-y-predictiva/</a></p> <p>Subra, J.-P., &amp; Vannieuwenhuyze, A. (2018). <i>Scrum un metodo ágil para sus proyectos</i>. Barcelona: ENI.</p> |
|--------------------------|---|---|

---

Marco de conceptos para la elaboración del trabajo de grado. Elaboración propia.

## **6 Método de Solución (Metodología de investigación)**

### **6.1 Revisión Bibliográfica**

Se realizó una búsqueda de bibliografía relacionada con la situación de estudio para identificarla y definirla, además de la construcción del marco de conceptos y la justificación del trabajo de grado. De igual manera, se revisó la legislación nacional y local que rigen los proyectos cinematográficos en el entorno inmediato para establecer un marco de estudio de la situación. También se referenciaron las metodologías de proyectos que se han utilizado en los diferentes sectores económicos, a lo largo de la historia, para esclarecer los tipos de metodologías con los cuales se haría la comparación de las industrias.

### **6.2 Entrevistas semiestructuradas**

Se realizaron entrevistas semiestructuradas que sirvieron para comprobar que, si bien existen unos mínimos de rigurosidad técnica de gerencia de proyectos en el sector, también es frecuente cierta flexibilidad en su utilización, considerando el tipo de organizaciones y la naturaleza de la producción audiovisual.

Dichas entrevistas se aplicaron a directores de proyectos cinematográficos o directores de productoras audiovisuales, que han tenido éxito a nivel local o nacional (en términos de premios, exhibición en salas de cine, etc.), con el objetivo principal de identificar buenas prácticas.

## **7 Productos esperados**

Con este trabajo se obtiene un análisis comparativo de la gestión de proyectos audiovisuales versus las metodologías de proyectos tradicionales (PMI) y Ágiles (Scrum), teniendo en cuenta las características específicas de la legislación local, la madurez del sector en el Valle de Aburrá y las posibilidades de mejorar el desempeño de sus operaciones y proyectos.

## 8 Metodologías de Gestión de Proyectos

En la actualidad, la gestión de proyectos pasa por un relativo auge, gracias a la creciente industria tecnológica, que a pesar de ser un sector a veces impredecible, busca formalizar cada vez más sus métodos a través de sistemas, procesos y procedimientos que se acerquen a la realidad, y a las particularidades de sus desarrollos. Por esto, las metodologías ágiles se vienen perfilando como una de las posibilidades de la gestión de proyectos más prometedoras a futuro, desde principios de este siglo, con el surgimiento del Manifiesto Ágil (Beck, y otros, 2001).

Sin embargo, para el caso de los proyectos en otros sectores de la economía (distintos del tecnológico), como la construcción, la gestión tradicional de proyectos por medio de metodologías más duras -siendo la del PMI la más utilizada y mencionada en la breve historia de este campo-, siguen teniendo vigencia, si bien se han venido transformando a medida que cambia la economía, las empresas y los profesionales.

Es importante, para el caso del sector audiovisual, tener como referentes a ambas metodologías previamente mencionadas. Y es el caso de este trabajo de investigación, identificar, cómo algunos procedimientos, herramientas o procesos de esas metodologías, podrían aplicarse a la gestión de proyectos audiovisuales en el Valle de Aburrá, a través de un análisis comparativo en el que se identificarán los puntos en común de estos.

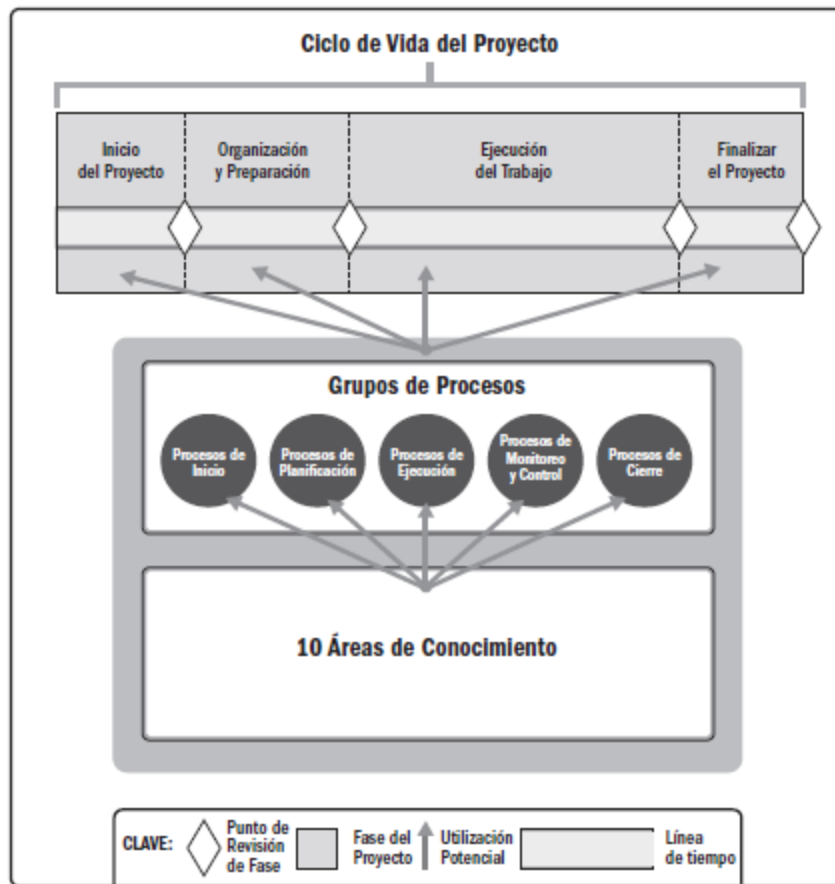
## **8.1 Metodologías de Gestión de Proyectos Tradicionales**

### **8.1.1 PMI**

El Project Management Institute fue fundado en 1969, actualmente sigue vigente y es la autoridad en Gestión de Proyectos a nivel mundial, tanto por sus metodologías reunidas en el PMBOK (Project Management Body of Knowledge), como por la variedad de certificaciones que brinda a los gerentes de proyectos para profesionalizar la promoción y validar los conocimientos en gestión de proyectos.

Como lo especifican Vélez, Zapata y Henao (2018), el PMBOK divide el ciclo de vida del proyecto en cinco procesos: Iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Además, se divide también en diez áreas de conocimiento, siendo estas: gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados.

Para resumir un poco cómo define y organiza la gestión de proyectos el PMBOK, se ilustra en la figura 1, el ciclo de vida, los procesos y las áreas de conocimiento que agrupa esta metodología.



**Ilustración 1.** Agrupación áreas de conocimiento, procesos y ciclo de vida del proyecto según PMI. Fuente: Tomado directamente del PMBOK, 6ta Edición. (Project Management Institute, 2017)

### 8.1.2 Prince 2 ®

Prince® significa *Projects in Controlled Environments* (Proyectos en entornos controlados)<sup>7</sup>. Es una metodología utilizada para todos los proyectos que ejecuta y controla el Reino Unido. Su estructura se basa en siete principios, que contiene todos los procesos preestablecidos:

<sup>7</sup> Traducción no formal del autor

1. Justificación Comercial
2. Aprender de la experiencia
3. Roles y Responsabilidades definidos
4. Gestión por fases
5. Gestión por excepción
6. Orientación a productos
7. Adaptación

(Vélez, Zapata, & Henao, 2018)

Los procesos preestablecidos que menciona Prince 2 para la gestión de los proyectos, son los siguientes:

1. Puesta en marcha de un proyecto (Starting Up a Project)
2. Inicio de Proyecto (Initiating a Project)
3. Dirección del Proyecto (Directing a Project)
4. Control de una Fase (Controlling a Stage)
5. Gestión de la Entrega de Productos (Managing Product Delivery)
6. Gestión de los Límites de Fase (Managing Stage Boundaries)
7. Cierre del Proyecto (Closing a Project)

(Fernández, Garrido, Ramírez, & Perdomo, 2015)

### **8.1.3 IPMA**

Esta metodología es la más utilizada después del PMBOK (Ghosh, Forrest, DiNetta, Wolfe, & Lambert, 2012), fue creada por la International Project Management Association (Asociación Internacional de Gestión de Proyectos), su metodología se denomina IPMA Competence Baseline (ICB).

Este estándar de metodologías de gestión de proyectos está orientado a las habilidades blandas que debe tener un gerente de proyecto, además de otras

## La Tabla Periódica de los Elementos de Competencia en la Dirección de Proyectos



**Ilustración 2.** Tabla Periódica de los Elementos de Competencias en la Dirección de Proyectos. Fuente: Tomado directamente de Goff. (Goff, 2011).

competencias técnicas y de contexto, como se ilustra en la figura 2, una tabla periódica de las competencias para la gerencia de proyectos.

## 8.2 Metodologías de Gestión de Proyectos Ágiles

### 8.2.1 Agile

La metodología *Agile* (Ágil) nació en el año 2001, con un documento simple pero que condensa los principios de metodologías posteriores a esta. Son doce principios que apuntan a la industria del software, pero que se pueden adaptar a diversas industrias. Estos doce principios se resumen en el Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software y que se ilustran en la tabla 2.

**TABLA 2.** MANIFIESTO ÁGIL

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Individuos e interacciones sobre</b>  | Procesos y Herramientas |
| <b>Software Funcionando sobre</b>        | Documentación Extensiva |
| <b>Colaboración con el Cliente sobre</b> | Negociación Contractual |
| <b>Respuesta ante el cambio sobre</b>    | Seguir un plan          |

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda

---

**Fuente:** Elaboración propia tomado del Manifiesto Ágil. (Beck, y otros, 2001)

### 8.2.2 SCRUM

Scrum es la metodología ágil más común y popular, sobre todo en empresas tecnológicas, gracias a su flexibilidad.

Como se define en el SBOK<sup>8</sup>, “Scrum es un framework adaptable, iterativo, rápido, flexible, y eficaz, diseñado para ofrecer un valor considerable en forma rápida a lo largo del proyecto. Scrum garantiza transparencia en la comunicación y crea un ambiente de responsabilidad colectiva y de progreso continuo.” (SCRUMStudy, 2017, pág. 2)

Scrum agrupa sus diecinueve procesos en cinco fases, y maneja seis principios innegociables en todos los proyectos gestionados con esta metodología:

**TABLA 3. FASES Y PROCESOS SCRUM**

| Fase                       | Proceso  |
|----------------------------|--|
| Inicio                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear la visión del proyecto</li> <li>2. Identificar al Scrum Master y Stakeholder(s)</li> <li>3. Formar equipos Scrum</li> <li>4. Desarrollar épica(s)</li> <li>5. Crear el Backlog priorizado del producto</li> <li>6. Realizar planificación del lanzamiento</li> </ol> |
| Planificación y estimación | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Crear historias de usuario</li> <li>8. Estimar historias de usuario</li> <li>9. Comprometer historias de usuario</li> <li>10. Identificar tareas</li> <li>11. Estimar tareas</li> <li>12. Crear el Sprint Backlog</li> </ol>   |
| Implementación             | <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Crear entregables</li> <li>14. Realizar Daily Standup</li> </ol>  |

<sup>8</sup> SCRUM Body of Knowledge.

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Revisión y retrospectiva | 15. Refinar el Backlog priorizado del producto<br>16. Demostrar y validar el sprint<br>17. Retrospectiva del sprint |
| Lanzamiento              | 18. Enviar entregables<br>19. Retrospectiva del proyecto  |

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de SBOK. (SCRUMStudy, 2017)

#### Principios Scrum:

1. Control del proceso empírico
2. Autoorganización
3. Colaboración
4. Priorización basada en valor
5. *Time-boxing*
6. Desarrollo iterativo

(SCRUMStudy, 2017)

## 9 Hallazgos sector audiovisual en el Valle de Aburrá

### 9.1 Entrevistas Realizadas

Para la realización del trabajo de investigación, se invitaron directores y productores de la ciudad de Medellín que hubiesen producido, mínimo un producto audiovisual, que llegase a la etapa de distribución en salas nacionales o internacionales.

Se logró el objetivo de contactar y trabajar con seis de estas personas, varios de ellos, -debido a las particularidades de los proyectos de cine independientes- que cumplen a la vez distintos roles, entre estos: Guionista-director, Productor-director, Guionista-director-productor, entre otras combinaciones. A continuación, una pequeña biografía de las personas entrevistadas:

#### **Raúl Soto**

Fotógrafo de películas con gran impacto en el cine nacional como *Rosario Tijeras* (2005) y *La Mujer del Animal* (2017). Director del documental en etapa de producción *El segundo entierro de Alejandrino*. (Proimagenes Colombia, 2019)

#### **Juan Sebastián Mesa**

Comunicador audiovisual de la Universidad de Antioquia. Co-Fundador de Monociclo Cine, Director de los cortometrajes: *Maquilando el Silencio* (2009), *Kalashnikov* (2013), *Tierra Mojada* (2017). Y el largometraje *Los Nadie* (2016). Actualmente trabaja en la preproducción de su segundo largometraje titulado *La Roya*. (Proimagenes Colombia, 2016)

#### **Alexander Arbeláez**

Productor y co-fundador de Monociclo Cine, productor de los cortometrajes *Tierra Mojada* (2017) y el largometraje *Los Nadie* (2016).

**José Manuel Duque**

Productor y co-fundador de Monociclo Cine, productor de los cortometrajes *Tierra Mojada* (2017) y el largometraje *Los Nadie* (2016).

**Henry Rincón**

Escritor y director de los cortometrajes: *Lazos de Sangre*, *El árbol*, *Presencia Inesperada*, *Perseguida* (2009). Director del largometraje *Pasos de Héroe* (2016). Enfocado en ofrecer talleres para niños en situación de vulnerabilidad. (Proimagenes Colombia, 2016)

**Daniela Abad**

Directora del Festival Internacional de Cortometrajes de Medellín (FICME) y fundadora de la productora La Selva Cine, junto con Laura Mora, Mirlanda Torres, Manuel Villa y Pablo Mora. Graduada como directora de cine en la Escuela Superior de Cine y Audiovisuales de Cataluña (ESCAC). Directora de los documentales *Carta a una Sombra* (2015) y *The Smiling Lombana* (2019) (Proimagenes Colombia, 2019).

## 9.2 Las 5 fases Gestión de Proyectos Audiovisuales en el caso del Valle de Aburrá

En las entrevistas realizadas para el presente trabajo, se identificaron cinco etapas ya establecidas en la industria, así se procede a explicar su desarrollo y la manera en que estas se amoldan al contexto del Valle de Aburrá, con sus ventajas, desventajas, y restricciones; además de profundizar en algunos términos propios de este tipo de proyectos independientes, que se desmarcan de la forma tradicional de hacer cine masivo, o comercial.

### 9.2.1 Desarrollo

Es la fase dónde se comienza la escritura del guion, y con este a conseguir recursos para su escritura y posible producción. En entrevista con Juan Sebastián Mesa, director de cine, el proceso de desarrollo es:

Cogemos el proyecto la idea, y la potenciamos, yo tengo una idea y comenzamos a trabajar en ella, desde el guion, cómo hacer que funcione, que tenga una estructura clara, y una vez que está esa película escrita, empezamos a buscar fondos de escritura (Mesa, 2019).

Para esta fase, es importante realizar un sondeo de las diferentes convocatorias de coproducción y apoyo al fomento de proyectos cinematográficos alrededor del mundo, algunos de los fondos más importantes, son los siguientes:

#### **Fondo para Desarrollo Cinematográfico (FDC)**

Es el fondo colombiano para el apoyo de proyectos cinematográficos nacionales, se compone de dineros recaudados a través de impuestos cobrados a exhibidores, distribuidores y productores a través de las boletas de cine. Los recursos son de carácter público y el CNACC<sup>9</sup> es el ente encargado de dirigir los recursos, y

---

<sup>9</sup> Consejo Nacional de las Artes y la Cultura en Cinematografía.

PROIMAGENES de recaudarlos, administrarlos y ejecutarlos (PROIMAGENES Colombia, 2019).

### **Programa Ibermedia**

Ibermedia es un programa de estímulo a la producción cinematográfica de los países latinoamericanos, además de España, Portugal e Italia. Su misión es apoyar financieramente los proyectos a través de convocatorias abiertas para los países antes mencionados, además de promover las redes entre los cineastas de diversas partes del mundo y ofrecer seminarios, talleres y becas a la comunidad. Hasta 2013, llevaba invertidos 85 millones de dólares en 1975 proyectos beneficiados por el programa (Ibermedia, 2013).

### **Fondo Hubert Bals**

Es el fondo de desarrollo oficial del Festival de Cine Internacional de Rotterdam, está enfocado en dar apoyo a los proyectos cinematográficos en su etapa de escritura y desarrollo de países de Latinoamérica, Asia, África, el Medio Oeste, y parte de Europa (IFFR, 2015).

### **Fondo IDFA<sup>10</sup> Bertha**

Es un fondo enfocado en apoyar y empoderar proyectos documentales de las regiones de Latinoamérica, Asia, África, Medio Oeste, y parte de Europa. Presta apoyo desde la etapa de desarrollo, hasta la distribución a través de consultorías y entrenamientos a los proyectos seleccionados. Además de invitaciones a participar de los eventos del festival para generar conexiones con personas de la industria cinematográfica (IDFA, 2019).

### ***Sundance Institute***

Para los cineastas latinoamericanos, el *Sundance Institute*, que es la organización del Festival Internacional de Cine de Sundance para el desarrollo de proyectos cinematográficos, presenta apoyo por medio de diversos laboratorios de edición,

---

<sup>10</sup> International Documentary Film Festival Amsterdam

historia, música para cine documental y de ficción, a través de su programa *New Frontiers*, que busca a realizadores independientes de todas partes del mundo para colaborar en sus proyectos. El acceso a estos laboratorios es por invitación. (Sundance Institute, 2019).

La importancia de estos fondos radica en que es allí donde los proyectos se pueden dar por iniciados, al tener una validación internacional, y asegurarse fondos para comenzar con las etapas de preproducción y producción, como lo dice Juan Sebastián Mesa:

Es importante que, desde el desarrollo, los proyectos tengan una validación internacional y nacional también, y que también se vaya potenciando. Entonces por decir algo tenemos un proyecto que estuvo en un laboratorio en México, otro en Brasil, y otro en Buenos Aires, son laboratorios que por lo general están ligados a festivales de cine o a residencias de escritura. Ellos sacan una convocatoria y dicen, ve me gustó tu proyecto quiero invitarte, y cómo hace uno para postular allá, el fondo tiene dos modalidades, uno por concurso, y una por estímulo. El fondo por concurso es este fondo que es una convocatoria, y un fondo que son estímulos automáticos, ellos tienen una lista grandísima de encuentros, festivales, laboratorios a los que dan un apoyo para el cine, entonces dicen listo, pasamos laboratorio en México. Los estímulos por lo general son de cinco o siete millones de pesos, para tiquetes y allá dan el resto. Entonces los proyectos comienzan a tener vida, al menos en el papel (Mesa, 2019).

Para re afirmar este punto, Henry Rincón, a través de su experiencia al realizar la película *Pasos de Héroe*, narra cómo fue el proceso para buscar los recursos financieros que pudieran hacer realidad la película que tenía soñada y estructurada basándose en su historia de vida, y su relación familiar y con los niños que lo animaron a crear este proyecto.

Hacer cine es muy costoso, así uno diga que vamos a hacerlo con pequeño presupuesto, son 300 millones, para una persona común eso es una casa para estar tranquilo, y uno no sabe si la película va a resultar o no. Entonces arrancamos a hacer todo el proceso que usualmente hacemos los productores en Colombia, que es una ruta de financiación con fondos, fondos públicos, Colombia con el FDC nos postulamos tres años consecutivos y nunca ganamos, nos postulamos a las becas de Medellín para la creación, y ganamos 20 millones en 2011, y esto nos dio la posibilidad de contratar una productora ejecutiva que nos ayudara a buscar recursos. Como la película tenía ese contexto social de infancia y de guerra, teníamos un plan b, que era encontrar ONG's y organizaciones que estuvieran soportando este tipo de proyectos, que les interesara esta línea, así encontramos dos ONG que metieron parte del

presupuesto, lo otro todo mi patrimonio, yo vendí el carro, mis ahorros, mis tarjetas de crédito (Rincón, 2019).

En este testimonio se puede identificar una segunda línea de financiación de proyectos a través de ONG relacionadas con la historia que se quiere contar, acá entraría un proceso de caracterización del proyecto o historia para poder encontrar las organizaciones dispuestas a invertir en ellas.

Como tercera vía de financiación, encontramos también los recursos y patrimonio de los directores o productores, algo muy común en el cine independiente que se realiza en todas partes del mundo. Raúl Soto, documentalista colombiano, también a través de su testimonio y experiencia en el desarrollo de su próxima película *El segundo entierro de Alejandrino*, cuenta un poco sobre cómo es este proceso en sus proyectos:

Si vos venís aquí, Raúl, imagínate lo que está pasando por allá en Urrao, y yo te digo: Me interesa, pero muchísimo, metámonos por esa idea a hacerla de una. Pero no podemos esperar fondos cinematográficos, no podemos esperar ayudas ¿Qué hacemos para hacerla?, hay que hacer algo, hagamos un *crowdfunding* entre amigos cercanos, y algunos amigos que tienen la posibilidad de ganar salarios altos pongan plata, consigamos plata por otros lados y armamos un mínimo de rodaje, y por lo menos podemos seguir la historia antes de que se vaya (Soto, 2019).

Raúl menciona una forma de financiación utilizada actualmente y que se presenta como una idea innovadora en esta nueva era de aplicaciones colaborativas, y es la de realizar *crowfundings* a través de páginas web especializadas para esto, o redes sociales.

En conclusión, la etapa de desarrollo es aquella en la que se deben buscar los recursos para afinar el proyecto que se presenta como un guion cinematográfico, buscar su validación nacional e internacional. En el caso de los proyectos cinematográficos del Valle de Aburrá, se encontraron tres formas de encontrar esos recursos: Fondos Nacionales e Internacionales de apoyo cinematográfico, apoyo de ONG's y actividades de *Crowdfunding* entre amigos o redes sociales.

Para ilustrar con un ejemplo real, se expondrán los cinco procesos de las actividades realizadas en un caso real con el cortometraje *Tierra Mojada*. En la figura 3, se exponen las actividades realizadas en el proceso de desarrollo.

DESARROLLO: 12 MESES

NOVIEMBRE 2014 - 2015

Revisión bibliográfica.  
 Revisión filmografía.  
 Escritura de guión.  
 Investigación.  
 Entrevistas líderes Emberá  
 Visitas y entrevistas resguardo  
 Revisión entrevistas  
 Notas de dirección  
 Reescritura de guión  
 Presupuesto y plan de producción  
 Carpeta de producción  
 Búsqueda de financiación

**Ilustración 3.** Actividades de Desarrollo Cortometraje *Tierra Mojada*. Fuente: (Monociclo Cine, 2016).

### 9.2.2 Preproducción

La etapa de preproducción comienza cuando se tiene el dinero para ejecutar el proyecto, se comienzan a buscar las locaciones donde se grabará el proyecto, además del *casting*, y las cabezas de producción. En palabras de Juan Sebastián Mesa, este proceso es:

Empieza en la fase de locaciones, casting, materializar el guion, cómo hacer lo posible para que exista, en la primeras fases de la pre se buscan locaciones, actores, y una vez tenés esto, que es la materia prima para el director, se empieza la contratación de las cabezas de equipo, llamamos al director de foto, la directora de arte, y comenzamos a trabajar en lo que es el guion técnico, que es pasar del guion escrito literario, al guion más práctico, para saber qué es lo que necesitamos, y allí empezamos (Mesa, 2019).

A continuación, se muestra a través de las figuras 4 y 5, las actividades llevadas a cabo para el proceso de preproducción del cortometraje *Tierra Mojada* (Mesa, Tierra Mojada, 2017)

2016

PREPRODUCCIÓN: 12 SEMANAS

ENERO - MARZO

Reuniones producción  
Lecturas de guión  
Desglose de Fotografía  
Desglose de Arte  
Desglose de Sonido  
Casting fase 1: Inserción  
Búsqueda de locaciones  
Primer Informe FDC  
Visita a Locaciones  
Ensayo con actores  
Desglose General  
Guión Técnico

**ILUSTRACIÓN 4.** ACTIVIDADES PREPRODUCCIÓN CORTOMETRAJE “TIERRA MOJADA”.  
FUENTE: (MONOCICLO CINE, 2016).

**PREPRODUCCIÓN: 12 SEMANAS****ENERO - MARZO**

Compras y alquileres Arte y producción  
 Contratos actores, locaciones, Crew  
 Contratos proveedores  
 Pruebas de Fotografía  
 Pruebas maquillaje y vestuarios  
 Plan de Rodaje  
 Organización de recursos Producción  
 Planos de piso  
 Avanzada producción  
 Avanzada crew locación

**ILUSTRACIÓN 5.** CONTINUACIÓN ACTIVIDADES PREPRODUCCIÓN CORTOMETRAJE *TIERRA MOJADA*. FUENTE: (MONOCICLO CINE, 2016)

Las actividades expuestas en las figuras suelen ser las generales para la realización de proyectos cinematográficos. Después de estas actividades se da paso al proceso de producción.

### **9.2.3 Producción**

El proceso de producción es aquel en el que la película comienza a ser filmada de acuerdo con lo definido en la preproducción.

En el caso de los directores entrevistados, la mayoría de ellos hablan de este proceso desde su formación como cineastas, y hablan de él como un proceso de aprender haciendo, más que estudiándolo.

Sobre el proceso de producción, Daniela Abad resalta lo siguiente en el caso del cine en general, además de mencionar qué hace a un buen productor y lo básico a la hora de llevar una buena producción:

Digamos que acá también hay una idea de la producción, como una producción muy enfocada solamente en el dinero, es decir, en la consecución de fondos, y en hacer un buen presupuesto, un buen cronograma, y un buen desglose de los temas, y eso es una parte muy importante de la producción, pero para mí, un productor más

completo, es también creativo, un productor que se preocupa por el contenido que está produciendo, por la información y el pensamiento que está dirigiendo su director, y obviamente por el dinero que necesita para que esa película sea la mejor posible. Lo que uno siempre sueña como director es tener tiempo, eso es lo que en realidad un buen productor le debería conseguir a uno (Abad, 2019).

Vemos que el rol del productor, además de velar por que el proyecto esté enmarcado en unos tiempos y costos acordes con los fondos conseguidos, e inversión obtenida de otras fuentes, en el caso del cine realizado en el Valle de Aburrá, debe ser visto también como un productor creativo; sobre este rol, José Manuel Duque, uno de los productores de la película *Los Nadie*, lo define así:

Nuestra formación, requiere de todo ese montón de cosas logísticas, administrativas, operativas, técnicas, pero nuestra formación principal es en lo creativo. Dentro del mismo cine se ha venido demarcando un perfil que es el productor creativo, que viene de un tipo de cine más independiente que apela a una creatividad no solo artística sino en todos los sentidos, puede hacer un aporte a la historia, a la locación, los personajes, intervenir potencialmente toda la película desde su punto de vista de producción, sin que sea un cargo creativo netamente.

Todo el proceso nuestro ha sido mucho de ensayo y error, e incursionar en cosas diferentes, y decir, qué tal si hacemos esto así, y si funciona, pues para un nuevo proyecto lo podemos hacer. Yo creo que en algo que hemos crecido en nuestra perspectiva de empresa y de creadores, y de productores ha sido entender muy bien cada una de esas etapas, y sobre todo entender muy bien cada uno de esos proyectos, como uno sabe que las películas tienen unas necesidades, y que según el tipo de proyecto uno debe ir de un lugar a otro, entender las etapas, y entender la personalidad propia de los proyectos permite darles viabilidad y continuidad (Duque, 2019).

El proceso más importante de la producción es el rodaje, sobre esto, Juan Sebastián Mesa comenta que es la parte más imprevisible del proceso, pues se maneja mucha incertidumbre, además a veces los tiempos son cortos, pero se debe realizar.

Hay un plan de rodaje en torno a un guion, *Los Nadie* fue muy difícil, se rodó en diez días y el plan de rodaje era apretadísimo, suicida, y se me ocurría algo, y me decían escoge este plano o el otro, entonces es luchar contra eso, en otros proyectos lo que yo he hecho, es decir, la escena es esto, el tiempo es este, dame el tiempo y yo hago lo que quiera con eso, hay una libertad ahí de producción.

Uno como director tiene que entender todas las etapas de una película, las debe tener todas en la cabeza. Dicen que una película se escribe tres veces, en el papel, cuando la rodás, y en el montaje. Lo que yo trato es adelantarme, cuando estoy escribiendo es como si estuviera dirigiendo, imaginándome la puesta en escena, los planos, y

cuando estoy rodando es como si estuviera montando. Es anticiparse un poco a eso (Mesa, 2019).

Se identifica entonces un proceso de anticipación en la etapa de producción, se debe tener un plan, pero existe la consciencia de que el plan inevitablemente va a cambiar, o incluso desaparecer.

Para cerrar con la explicación de la etapa de producción, se ilustran, en la figura 6, las actividades que se debieron llevar a cabo para la realización (Producción) del cortometraje *Tierra Mojada* (Mesa, 2017)

REALIZACIÓN: 4 SEMANAS

ABRIL

Adecuación locaciones

Rodaje

Entrega de locaciones

Finalización y legalización rodaje

Segundo Informe FDC

**Ilustración 6.** Actividades Realización Cortometraje *Tierra Mojada*. Fuente: (Monociclo Cine, 2016).

### 9.2.4 Postproducción

Para la explicación de esta etapa se comenzará con la ilustración de la figura 7 de las actividades realizadas en posproducción para el cortometraje *Tierra Mojada* (Mesa, 2017).

POSTPRODUCCIÓN: 12 SEMANAS

MAYO - JUNIO

Revisión de material  
 Selección escenas  
 Guión montaje  
 Cortes de montaje  
 Diseño sonoro  
 Foley y ADR  
 Musicalización  
 Mezcla audio  
 Diseño de créditos  
 Colorización  
 Efectos especiales  
 Subtítulos  
 Master  
 Tercer Informe FDC

**Ilustración 7.** Actividades Postproducción Cortometraje *Tierra Mojada*. (Monociclo Cine, 2016)

En esta etapa el producto, o entregable que se definió en las etapas de desarrollo y preproducción, ya está terminado. Se realiza en esta un procedimiento de montaje en el que se seleccionan algunas de las escenas rodadas para hacer parte de la película tal y como se exhibirá en las salas de cine.

El proceso de montaje, Juan Sebastián Mesa lo define como uno de los procesos más complicados en un proyecto cinematográfico:

Hay veces que el primer corte son cuatro horas y media, y tiene que quedar de dos, es un proceso tortuoso, nos ha tocado, corte, quite, es mucho trabajo, mucha plata, las escenas más difíciles no quedan, el montajista es una persona que no le importa, pues no estuvo en el rodaje, no le importa cuánto valió, no le importa cuánto se demoraron, a él le importa que funcione lo que se está montando, sin miedo y sin miseria. Sí, valió mucha plata, pero no está funcionando.

Muchas veces se quitan cosas muy importantes del guion, y en otras quedan como un apéndice muy extraño (Mesa, 2019).

Las etapas que siguen al montaje son aquellas más técnicas en las que se afinan detalles de colorización y de sonido para poder entregar los llamados DCP<sup>11</sup> para los distribuidores, que consiste en un paquete digital en el que la película está editada con sonido, color e imagen final.

### 9.2.5 Promoción y distribución

En esta fase se logra tener el trabajo terminado, se comienza a proyectar en festivales alrededor del mundo, y de acuerdo con el éxito en el circuito, se consiguen más acuerdos de distribución, según la motivación del director, y la decisión de las productoras.

Para terminar de ilustrarlo con un proyecto real, se sigue ilustrando en la figura 8 las actividades realizadas en el proceso de promoción y distribución del cortometraje *Tierra Mojada*.

## PROMOCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Creación página web  
 Elaboración de material promocional  
 Campaña de expectativa  
 Impresos  
 Free press en medios.  
 Premier  
 Aplicación a Festivales.

**Ilustración 8.** Actividades Promoción y Distribución Cortometraje *Tierra Mojada*. Fuente: (Monociclo Cine, 2016)

---

<sup>11</sup> *Digital Cinema Package*

En este punto se destaca un estudio importante que realizó Rodríguez Isaza (2014) sobre la importancia de las giras en festivales para las películas latinoamericanas, entre ellas las colombianas, y por consiguiente, las películas realizadas en el Valle de Aburrá. La importancia de una gira recae en que la mayoría de las películas independientes, como es el caso del mercado latinoamericano, son producidas pensando en un público internacional; y es en los festivales donde se logran acuerdos de distribución para las películas, además de optar a concursar por premios que pongan a la película en la mira de la crítica especializada del mundo audiovisual.

Sobre esta fase, algunos de los entrevistados ahondaron en ella. Para Daniela Abad es un punto en el que el sector del Valle de Aburrá está en deuda:

Yo siento que hay un bache muy grande en nuestro cine y es que nosotros no tenemos suficiente conocimiento en la promoción y en la distribución, entonces en los presupuestos nunca guardamos suficiente dinero para esto, sobre todo para la promoción, en la próxima película que haga voy a tener mucha plata para eso, y una estrategia muy fuerte. Tampoco hay equipos muy buenos en promoción, no hay gente muy formada en la promoción cinematográfica acá, normalmente son señoras que se han dedicado toda la vida a producir eventos, y entonces yo siempre tengo mi conflicto de hacer algo más fresco ¿Cómo hacerlo? Los creativos normalmente son publicistas, y tampoco hay un entendimiento lo suficientemente profundo sobre qué significa promocionar una película, y nosotros no tenemos ese conocimiento, es un poco lo que nos ha pasado a los realizadores colombianos, es que hemos tenido que aprender todos esos conocimientos para poder hacerlo. Yo siento que los colombianos, no van a ver cine colombiano porque no tenemos suficiente promoción en nuestras películas, aparte que los distribuidores evidentemente no ayudan, pero nosotros podríamos tener una promoción más fuerte en nuestras películas, me he dado cuenta de que eso funciona (Abad, 2019).

No se profundizará en esta fase, pues, excede al alcance de este trabajo (si bien, podría ser pertinente para el área de conocimiento del mercadeo). Sin embargo, respecto a este punto, el estudio de Cepeda-Palacio (2018), podría significar un buen referente para quien quiera ahondar en este aspecto de los proyectos cinematográficos.

### 9.3 Análisis Comparativo metodologías de gestión de proyectos, versus gestión de proyectos audiovisuales en el Valle de Aburrá

Para efectos del presente análisis comparativo se tomarán las metodologías de proyecto más comunes en la línea “Tradicional” y en la línea “Ágil”, son estos la metodología del PMI a través del PMBOK, y Scrum a través del SBOK.

Se realizará una comparación en la que se evidenciarán las cinco etapas por las que pasa un proyecto cinematográfico y se relacionará la etapa o procesos equivalentes en metodología tradicional y ágil. Establecida la comparación, los realizadores audiovisuales del Valle de Aburrá podrán utilizar las herramientas descritas en ambos documentos para enriquecer el proceso de gestión de los proyectos cinematográficos.

**TABLA 4.** ANÁLISIS COMPARATIVO METODOLOGÍAS GESTIÓN DE PROYECTOS Y ETAPAS PROYECTOS AUDIOVISUALES EN EL VALLE DE ABURRÁ

| Etapa         | Equivalente PMBOK y SBOK  |
|---------------|---|
| Desarrollo    | <p><b>PMBOK</b></p> <p><b>5.1</b> Planificar la Gestión del Alcance</p> <p><b>SBOK</b></p> <p><b>8.1</b> Crear la visión del Proyecto</p>   |
| Preproducción | <p><b>PMBOK</b></p> <p><b>6 (6.1,6.2,6.3,6.4,6.5)</b></p> <p>Gestión del Cronograma del Proyecto</p> <p><b>7 (7.1, 7.2, 7.3)</b> Gestión de los Costos del Proyecto</p> <p><b>8 (8.1)</b> Gestión de la Calidad del Proyecto</p> <p><b>9 (9.1, 9.2, 9.3)</b> Gestión de los Recursos del Proyecto</p> |

|            |  |
|------------|--|
|            | <p><b>10(10.1)</b> Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</p> <p><b>11 (11.1 y 11.5)</b> Gestión de los Riesgos del Proyecto</p> <p><b>12(12.1, 12.2)</b> Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</p> <p><b>13(13.2)</b> Gestión de Interesados del Proyecto</p> <p><b>SBOK</b></p> <p><b>9.4</b> Identificar tareas</p> <p><b>9.5</b> Estimar tareas</p> <p><b>9.6</b> Crear el Sprint Backlog</p>  |
| Producción | <p><b>PMBOK</b></p> <p><b>4.3</b> Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto</p> <p><b>4.5</b> Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto</p> <p><b>6.6</b> Controlar el Cronograma</p> <p><b>7.4</b> Controlar los Costos</p> <p><b>8.2</b> Gestionar la Calidad del Proyecto</p> <p><b>8.3</b> Controlar la Calidad</p> <p><b>9.5</b> Dirigir al Equipo</p> <p><b>9.6</b> Controlar los Recursos</p> <p><b>10.3</b> Monitorear las Comunicaciones</p> <p><b>12.3</b> Controlar las Adquisiciones</p> <p><b>13.3</b> Gestionar la Participación de los Interesados</p> <p><b>13.4</b> Monitorear el involucramiento de los Interesados</p> <p><b>SBOK</b></p> <p><b>10.1</b> Crear entregables</p> |

|                |   |
|----------------|---|
|                | <b>10.2</b> Realizar el Daily Standup   |
| Postproducción | <b>PMBOK</b><br><br><b>4.7</b> Cerrar el Proyecto o Fase<br><br><b>SBOK</b><br><br><b>12.2</b> Retrospectiva del Proyecto |

**Fuente:** Elaboración Propia. Basado en los procesos de Gestión de Proyectos del PMBOK y SBOK. (Project Management Institute, 2017) (SCRUMStudy, 2017)

### **9.3.1 Análisis Comparativo en el caso del largometraje *Jhonny T., la Huida***

Para aplicar la propuesta producto de este análisis, se elige el largometraje en etapa de desarrollo del estudiante de cine de la Universidad Nacional, Felipe Betancur, guionista, director y productor de este proyecto.

Se realiza entonces un análisis sobre las herramientas de los procesos equivalentes del PMBOK y SBOK para planear todos los procesos del proyecto cinematográfico desde su etapa de desarrollo, hasta una eventual salida a postproducción.

#### **9.3.1.1 Desarrollo *Jhonny T., la Huida***

En el proceso de Desarrollo se utilizan las herramientas de Análisis de Datos y Análisis DOFA para identificar, según el tipo de largometraje en cuanto a escritura, cuáles son los fondos a los que el proyecto debería apuntar, y cuáles son más factibles de conseguir.

## Análisis de Datos

El equipo de la productora audiovisual 'Logos' se reúne para analizar los fondos cinematográficos a los que aplicar. Se identifica que el alcance del proyecto es lograr terminar el producto audiovisual, y circular en festivales nacionales e internacionales con el largometraje terminado.

En la etapa de desarrollo, después de realizar la primera versión del guion, se decide presentar a los siguientes fondos de apoyo:

- Ibermedia: Se realizó la inscripción a convocatoria del año 2019, el proyecto no fue aprobado, pero se presentará nuevamente en el año 2020 (en caso de no ser aceptado por otro fondo antes), con modificaciones.
- Fondo para el Desarrollo Cinematográfico Colombia: Se envía el guion, y la sinopsis del guion, además de un presupuesto de escritura. Los resultados de esta convocatoria saldrán en el mes de octubre.

**TABLA 5.** PRESUPUESTO DE ESCRITURA *JHONNY T., LA HUIDA*

| Item                             | Total                |
|----------------------------------|----------------------|
| Bibliografía                     | 500.000.00           |
| Trabajo de campo Medellín-Jardín | 3'000.000.00         |
| Papelería                        | 200.000.00           |
| Tascam DR-40                     | 400.000.00           |
| Sony Handycam HDRCX405           | 600.000.00           |
| Trabajo de campo Funeraria       | 1'000.000.00         |
| Honorarios                       | 14'400.000.00        |
| <b>Total</b>                     | <b>21'700.000.00</b> |
| <b>Excedente</b>                 | <b>1'300.000.00</b>  |

**Fuente:** Elaboración propia con información facilitada por el director.

## Análisis DOFA

Se propone la siguiente plantilla para el análisis DOFA de los proyectos futuros de la productora audiovisual 'Logos':

**TABLA 6.** PLANTILLA PARA EL ANÁLISIS DOFA DE PROYECTOS CINEMATOGRAFICOS

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Debilidades:</b></p> <p>Citar acá las posibles debilidades identificadas, tanto de la productora como empresa naciente del sector, como de las particularidades del proyecto.</p> | <p><b>Oportunidades:</b></p> <p>Identifique en este espacio las oportunidades para el desarrollo de los proyectos, es decir, las convocatorias abiertas nacionales e internacionales. Además de listar ONG's relacionadas con la temática de los proyectos, y posibles plataformas de <i>Crowdfunding</i>.</p> |
| <p><b>Fortalezas:</b></p> <p>Defina las fortalezas de la productora como empresa, y los puntos fuertes del proyecto o idea en desarrollo.</p>   | <p><b>Amenazas:</b></p> <p>Liste en este espacio las situaciones potenciales que pueden poner en riesgo la viabilidad del proyecto.</p>  |

Se pretende, con este cuadro, crear estrategias DA (Debilidad-Amenaza), FA (Fortaleza-Amenaza), FO (Fortaleza-Oportunidad), DO (Debilidad-Oportunidad) para contar con contingencias en caso de que se cumplan con los criterios identificados en el cuadro DOFA.

### 9.3.1.2 Preproducción *Jhonny T., la Huida*

Para la fase de preproducción se identifican herramientas de las metodologías de proyectos escogidas para realizar el análisis comparativo. En una primera parte de este proceso se utilizan las herramientas del SBOK para realizar la planeación y preparación de las actividades, y en una segunda, algunas de las herramientas de gestión del PMBOK.

Se propone utilizar una herramienta de **descomposición (O segmentación)** en la que se identifiquen tareas de alto nivel que se dividirán en actividades más detalladas para clarificar el alcance del proyecto cinematográfico. En el sector cinematográfico esto puede ser comparado con un plan de rodaje, o un *storyboard* que es mucho más ilustrativo, sin embargo, es importante descomponer al máximo nivel de detalle, a través de una EDT (Estructura de Desglose del Trabajo).

Después de realizar la descomposición de estas actividades se pueden comenzar a **estimar las actividades** a través de puntos de historia, herramienta que se utiliza en la metodología Scrum para homogenizar el tiempo de actividades similares. Como ejemplo se pueden tomar las actividades de maquillaje o vestuario, que implicarán menos puntos de historia, frente al rodaje de escenas complicadas que generarán más puntos de historia para llevarlas a cabo. En esta parte del proceso de preproducción, se puede hacer uso del guion técnico para darle puntos de historia a cada una de las escenas, según el esfuerzo que se necesite para producirlas.

Con estos insumos se puede pasar a construir un plan de rodaje mucho más uniforme y claro para todos los interesados en el proyecto cinematográfico y crear otros documentos como un cronograma detallado, una estimación de los costos de los proyectos con herramientas de estimación paramétrica – obtenidas del PMBOK -, que sirve para establecer un presupuesto detallado para realizar los informes a los fondos, productoras, ONGs o empresas privadas participantes en el proyecto.

Como parte de la gestión de un proyecto, el productor-director también deberá tener en cuenta una **matriz de riesgos** como plan de prevención y contingencia en caso de que el largometraje se vea afectado por un potencial evento que pueda poner en riesgo la materialización de lo escrito en la etapa de desarrollo. Adicionalmente, se deben definir los interesados, mediante una **matriz de interesados** donde se listen los participantes, tanto los sponsors (que en el caso de un proyecto audiovisual serían los entes rectores de los fondos cinematográficos, otras productoras, ONGs, o empresas privadas), como el equipo de producción y las cabezas de departamentos (Vestuario, sonido, fotografía, entre otros). Teniendo identificados los interesados del proyecto en esta matriz, se puede construir la **matriz de comunicaciones**, en la que se especifique en qué momento y por qué medio se notificarán las novedades del proyecto.

Como último punto de planeación de la preproducción se deben elegir herramientas de seguimiento, en esta etapa se pueden utilizar programas libres en línea, como Trello, el cual permite crear tableros, actividades, además de poder asignar responsables y tiempos para poder controlar el seguimiento.

### **9.3.1.3 Producción *Jhonny T., la Huida***

Como se propuso en el cuadro comparativo de metodologías (Ver p.43), en la etapa de producción se crean hitos de rodaje o puntos de control en los que se generan informes para medir el avance y la desviación del proyecto audiovisual, tanto en términos de cronograma, de presupuesto, de recursos, de comunicaciones, etc., con el objetivo de tomar decisiones respecto a cambios que se deben implementar.

Sin embargo, para la etapa de producción, las metodologías ágiles son las más aplicables, ya que se adaptan más al día a día de los proyectos. Una de las herramientas más valiosas de la metodología Scrum es el *Daily StandUp*, que consiste en una reunión diaria, en la que el equipo comenta lo trabajado el día anterior, respondiendo a tres preguntas:

1. ¿Qué se ha hecho desde la última reunión?
2. ¿Qué tengo planeado hacer antes de la próxima reunión?
3. ¿Qué obstáculos o impedimentos estoy teniendo para realizar mis tareas?

(SCRUMStudy, 2017).

Además de realizar estas reuniones diarias, se cuenta también con una herramienta utilizada en la mayoría de las metodologías ágiles, y que en Scrum es llamada *Scrumboard*. Consiste en un tablero en el que se listan las actividades por hacer en cada “Historia” (Para el caso de un proyecto audiovisual se puede trabajar por escenas según un guion técnico) en cuatro cuadrantes: 1) por hacer, 2) en progreso, 3) en pruebas y 4) terminado. Para ejemplificarla con el caso del largometraje a producir, así se vería un *Scrumboard* para este proyecto:

**TABLA 7.** EJEMPLO *SCRUMBOARD JHONNY T., LA HUIDA*

| <b>SCRUMBOARD LARGOMETRAJE <i>Jhonny T., la Huida</i></b> |  |                        |   |  |
|---|--|------------------------|---|--|
| <b>Escena</b>   | <b>Por hacer</b>   | <b>En Progreso</b>     | <b>Ensayada</b>                         | <b>Terminada</b>                           |
| 2.1   | Maquillaje Actriz<br>1.<br>Vestuario Actor.<br>Grabación Plano<br>secuencia. | Prueba de<br>luces     | Plano amplio<br>en parque de<br>Jardín. |  |
| 2.2   |  |                        | Diálogo 3                               | Plano cenital                              |
| 2.3   |  | Prueba de<br>vestuario |   | Plano<br>secuencia<br>inicio de<br>escena. |

**Fuente:** Elaboración propia con información aportada por el director.

Como se mencionó anteriormente, existen herramientas en línea como Trello para poder realizar estos tableros de forma interactiva con los equipos.

#### **9.3.1.4 Postproducción *Jhonny T., la Huida***

Para la etapa de postproducción la incidencia del equipo involucrado en el proyecto suele ser más restringida, debido a esto las actividades se deben centrar en realizar una evaluación de la ejecución del proyecto audiovisual en sus etapas anteriores. Esto es, realizar el cierre del proyecto en términos de PMBOK, y realizar una retrospectiva del proyecto en términos de SBOK.

Estos procesos, en ambas metodologías son simples respecto a las demás etapas, en el PMBOK se propone una actualización documental de todos los procesos del proyecto para realizar un cierre adecuado (Project Management Institute, 2017).

En términos del SBOK, se realiza una retrospectiva del proyecto, que consiste en una reunión con todo el equipo involucrado, en la cual se documentan las lecciones aprendidas que dejó el proyecto para poder aplicarlas en proyectos futuros (SCRUMStudy, 2017).

En esta etapa se pueden utilizar algunas herramientas mencionadas en los otros tiempos de los proyectos audiovisuales para realizar un seguimiento a las tareas o actividades propias de la postproducción como el montaje, sonido y colorización, que si bien habitualmente se contrata con proveedores externos, no debería salir del control del director-productor.

## 10 Conclusiones

**10.1** A través del trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Gerencia de Proyectos, se cumplen los objetivos planteados inicialmente. Así se establece, a través de entrevistas con directores y productores de la ciudad, un proceso de cinco etapas para la elaboración de productos audiovisuales, adaptándose al entorno, e identificándose como parte de un cine independiente. Esto permitió estudiar las metodologías de proyectos más utilizadas y reconocidas en la actualidad para poder identificar cómo sus herramientas pueden hacer de este tipo de cine, un proceso más fácil y comprensible para la empresa privada y los mismos fondos de desarrollo cinematográfico.

**10.2** Como criterios de aprendizaje en el campo de la gestión de proyectos y sus metodologías, se puede destacar la variedad en cuanto a herramientas, conceptos y procedimientos que cada metodología ha venido añadiendo según su campo de acción. Esto, no obstante, presenta un problema importante para el futuro de los gerentes de proyectos, considerando la vertiginosidad y los constantes grandes cambios de la época actual, en donde los modelos y metodologías poco se adaptan a un entorno que no es estable; así el problema de la incertidumbre que implica seguir una sola metodología para la gestión de proyectos de cualquier tipo, PMI, Prince, Agile, entre otras, ya no representa un factor de éxito, sino que, al contrario, se debe empezar a pensar en metodologías híbridas, según la necesidad del proyecto y la manera en que las capacidades del gerente y su equipo se aúnan para llevarlo a buen término. Además, se debe tener en cuenta la necesidad de formalizar dichas metodologías, según las condiciones particulares de la industria, como se espera que suceda en el sector audiovisual a través de este trabajo.

**10.3** Se abre la posibilidad, con este trabajo, de continuar con la investigación académica en este sector naciente de la ciudad, que no ha sido estudiado con detalle desde las áreas de la administración, por no representar un sector determinante de la economía, hasta ahora.

**10.3.1** Entre las ideas de posteriores investigaciones que pueden surgir, está la de estudiar más a fondo las instituciones que rigen la labor cinematográfica en Colombia, como Proimagenes, y la manera en que los gobiernos regionales y locales apoyan el fortalecimiento de la actividad audiovisual.

**10.3.2** También se puede trabajar en el caso de *Jhonny T., la Huida*, y aplicar las recomendaciones presentadas en este trabajo, para construir un caso de estudio que sirva como ejemplo, y produzca una serie de lecciones aprendidas para el sector.

**10.3.3** De igual manera, surge la necesidad de ampliar el alcance geográfico de esta investigación a todo el territorio colombiano para entender las particularidades de las regiones, y poder homogenizar, no las ideas, ni las formas, sino delinear procedimientos, procesos, y herramientas acordes a nuestra realidad.

**10.3.4** Desde las áreas sociales se abre la posibilidad de estudiar a los directores y productores creativos, como agentes de cambio en sectores de la economía y la sociedad, a través de la creatividad y originalidad como factor común. O bien, el gerente de proyectos como agente creativo.

**10.3.5** Otro tema interesante a tratar para otra eventual investigación, es la aplicación de análisis cuantitativo de riesgos, a través de *softwares* como *@Risk*, Primavera, entre otros, en la etapa de producción de proyectos audiovisuales en el Valle de Aburrá, debido al gran nivel de incertidumbre que se genera en el proceso de rodaje de estos.

## 11 Recomendaciones

**11.1** La profesionalización del productor y director de cine en la ciudad se hace una necesidad, no urgente, pues el cine de la ciudad ha encontrado sus formas de nacer y sobrevivir en procesos empíricos y de autoaprendizaje de sus agentes de cambio. Sin embargo, es importante profesionalizar las técnicas y formalizar los procesos, procedimientos y herramientas utilizadas.

**11.2** Si bien hay esfuerzos gubernamentales por promover el crecimiento del sector, las empresas audiovisuales locales, muchas veces deben competir con empresas extranjeras a las que se les da más facilidades para rodar, se deben buscar medios efectivos para realizar una veeduría y revisión de esta normativa.

**11.3** El presente trabajo de grado sirve como referente para estudiantes y personas que apenas estén comenzando su andar cinematográfico, que busquen comprender aspectos básicos de la gestión de proyectos y cómo esta rama de las ciencias de la administración puede ayudar a consolidar sus proyectos. Se les recomienda ahondar en los temas, y buscar en la bibliografía los numerales descritos, tanto en el PMBOK como en el SBOK del cuadro comparativo, con el fin de lograr una mejor comprensión de los procedimientos y las herramientas que pueden enriquecer la producción audiovisual.

## Referencias

Acuerdo 22 de 2015. Por el cual se adopta la Política Pública para el fortalecimiento del sector audiovisual y cinematográfico de Medellín. Octubre 4 de 2015. DO. N° 4333.

Abad, D. (26 de Junio de 2019). Entrevista con Daniela Abad. Medellín.

Badillo, Á. & Fuentes, M. (2014). *Tendencias y buenas prácticas en las industrias culturales y creativas*. Castilla y León: Grupo de investigación interdisciplinar en industrias creativas, culturales y comunicación.

Bara, M. (2 de Enero de 2019). *EAE Business School*. Obtenido de 7 Tendencias en el Project Management para 2019: <https://www.eae.es/categorias-de-actualidad/faculty-research/7-tendencias-en-el-project-management-para-2019>

Beck, K., Beedle, M., Van Bennejum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Sutherland, J. (2001). *Agile Manifesto*. Obtenido de Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software: <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>

Bestard Luciano, M. (2011). *Realización Audiovisual*. Barcelona: Anglofort.

Carneiro, L., Silva, A.C & Alencar, L. (2018). Scrum Agile Project Management Methodology Application for Workflow Management: A Case Study. *IEEE*, 938-942.

Cepeda-Palacio, S. D. (2018). Estrategias para la comercialización de producciones cinematográficas colombianas. *Entramado*, 112-127.

Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe.

De León, J. (2 de Noviembre de 2016). *Medellín experimenta crecimiento fílmico*. Obtenido de El Tiempo [En Línea]: <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/medellin-experimenta-crecimiento-filmico-45862>

Del Teso, P. (2011). *Desarrollo de Proyectos Audiovisuales*. Buenos Aires: Nobuko.

Delgado, J. (27 de Junio de 2016). *ITM Platform*. Obtenido de Ventajas e inconvenientes de metodologías Ágil y Predictiva: <http://www.itmplatform.com/es/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-metodologias-agil-y-predictiva/>

- Duque, J. M. (17 de Junio de 2019). Entrevista con José Manuel Duque. Medellín.
- Fernández, K., Garrido, A., Ramírez, Y. & Perdomo, I. (2015). PMBOK y Prince 2 Similitudes y Diferencias. *Revista Científica*, 111-123.
- Ghosh, S., Forrest, D., DiNetta, T., Wolfe, B., & Lambert, D. (2012). Enhance PMBOK® by Comparing it with P2M, ICB, PRINCE2, APM and Scrum Project Management Standards. *PM World Today*, 1-78.
- Goff, S. (s.f de s.f de 2011). *El Éxito en la Dirección de Proyectos y la Toma de Decisiones en Contextos Difíciles*. Obtenido de American Association for the Advance of Project Management: <https://www.ipma-usa.org/articles/Contextos.pdf>
- Ibermedia. (29 de Junio de 2013). *Ibermedia*. Obtenido de El Programa: <http://www.programaibermedia.com/el-programa/>
- IDFA. (30 de Junio de 2019). *IDFA*. Obtenido de IDFA Bertha Fund: <https://www.idfa.nl/en/info/about-the-idfa-bertha-fund>
- IFFR. (23 de Septiembre de 2015). *Internatiol Film Festival Rotterdam*. Obtenido de Hubert Bals Fund: <https://iffr.com/en/hubert-bals-fund>
- Kamin, B. (1999). *Introducción a la producción cinematográfica*. Buenos Aires: Centro de Investigación Cinematográfica.
- Kostalova, J. & Tetreova, L. (2016). Application of project management methods and tools with respect to the project life cycle and project type. *9th International Scientific Conference "Business and Management 2016"*. Vilnius.
- Mesa, J. S. (12 de Junio de 2019). Entrevista con Juan Sebastián Mesa. Medellín.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (s.f.). *Mincultura*. Obtenido de Proyectos Cinematográficos: <http://www.mincultura.gov.co/areas/cinematografia/Produccion/Paginas/ProyectosCinematograficos.aspx>
- Monociclo Cine. (2016). Cronograma Tierra Mojada.
- Onaindia, J. M., & Madedo, F. (2013). La industria audiovisual. *Palermo Business Review*, 183-217.
- Pratt, A. (2009). Policy Transfer and the Field of the Cultural and. En L. Kong, & J. O'Connor, *Creative economies, creative cities* Dordrecht: Springer.
- Proimagenes Colombia. (Septiembre de 2016). *Proimagenes Colombia*. Obtenido de Perfiles:

[http://www.proimagenescolombia.com/secciones/cine\\_colombiano/perfiles/perfil\\_persona.php?id\\_perfil=4088](http://www.proimagenescolombia.com/secciones/cine_colombiano/perfiles/perfil_persona.php?id_perfil=4088)

Proimagenes Colombia. (Septiembre de 2016). *Proimagenes Colombia*. Obtenido de Perfiles:

[http://www.proimagenescolombia.com/secciones/cine\\_colombiano/perfiles/perfil\\_persona.php?id\\_perfil=4089](http://www.proimagenescolombia.com/secciones/cine_colombiano/perfiles/perfil_persona.php?id_perfil=4089)

Proimágenes Colombia. (2019). *Cine en Cifras Ed.16*. Bogotá: Proimágenes Colombia.

PROIMAGENES Colombia. (30 de Mayo de 2019). *Convocatoria FDC*. Obtenido de ¿Qué es el FDC?: <https://convocatoriafd.com/>

Proimagenes Colombia. (s.f de Marzo de 2019). *Proimagenes Colombia*. Obtenido de Perfiles:

[http://www.proimagenescolombia.com/secciones/cine\\_colombiano/perfiles/perfil\\_persona.php?id\\_perfil=4252](http://www.proimagenescolombia.com/secciones/cine_colombiano/perfiles/perfil_persona.php?id_perfil=4252)

Proimagenes Colombia. (Enero de 2019). *Proimagenes Colombia*. Obtenido de Perfiles:

[http://www.proimagenescolombia.com/secciones/cine\\_colombiano/perfiles/perfil\\_persona.php?id\\_perfil=4027](http://www.proimagenescolombia.com/secciones/cine_colombiano/perfiles/perfil_persona.php?id_perfil=4027)

Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

Real Academia Española. (29 de Marzo de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/?id=P7dyaFK>

Rhyne, C. C. (2008). Looking behind the scenes: project management in the motion picture industry. *PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management*.

Rincón, H. (2 de Julio de 2019). Entrevista con Henry Rincón. Medellín.

Rodríguez Isaza, L. (2014). De "Gira" por los Festivales. Patrones migratorios del Cine Latinoamericano. *Secuencias*, 65-82.

Santisteban, S. (2018). *Las StartUps en Bogotá: un estudio critico sobre los imaginarios de la creatividad y el emprendimiento en la hipermodernidad*. Caldas: Lasallista.

SCRUMStudy. (2017). *A Guide to the Scrum Body Of Knowledge (SBOK™ Guide)*. Avondale, Arizona: SCRUMstudy™.

- Simon, L. (2006). Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, 116-126.
- Soto, R. (14 de Junio de 2019). Análisis comparativo de metodologías para la Gestión de Proyectos Audiovisuales en el Valle de Aburrá. (D. Ocampo, Entrevistador)
- Subra, J.-P., & Vannieuwenhuyze, A. (2018). *Scrum un metodo ágil para sus proyectos*. Barcelona: ENI.
- Sundance Institute. (s.f de s.f de 2019). *Sundance Institute*. Obtenido de New Frontier Lab: <http://www.sundance.org/programs/new-frontier>
- UNESCO. (2009). *Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. París, Barcelona, Popayán y Buenos Aires: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Vélez, S., Zapata, J., & Henao, A. (2018). Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 68-76.