



**Marco de Trabajo Aplicable a las Producciones Audiovisuales a través de Metodologías
Ágiles. Framework: Scrum**

Ana María González Valencia
Comunicador Audiovisual y Multimedial

Asesores
Alan Daniel Correa Sierra, Magíster (MSc) en Master of Digital Media

Universidad de Antioquia
Facultad de Comunicaciones y Filología
Comunicador Audiovisual y Multimedial
Medellín, Antioquia, Colombia

2022

Cita

(González Valencia, 2022)

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Gonzalez Valencia, A. (2022). *Marco de Trabajo Aplicable a las Producciones Audiovisuales de cine y/o Televisión a través de Metodologías Ágiles. Framework: Scrum* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Edwin Alberto Carvajal Córdoba

Jefe departamento: Juan David Rodas Patiño

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Planteamiento del problema.....	11
Justificación.....	13
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Marco Teórico.....	17
Antecedentes o Estados del arte: El modo de producción de Hollywood hasta la década del 50.....	17
Sistemas de producción: basado en el operador de cámara (1896-1907).....	17
Sistemas de producción: basado en el “director” (1907-1909).....	18
Sistemas de producción: “equipo de director” (1909-1914).....	19
Sistemas de producción: “productor central” (1914-1931).....	20
Sistemas de producción: “equipo de productor” (1931-1955)	22
Antecedentes o Estados del arte: El modo de producción audiovisual actual y sus fases....	23
De acuerdo al Manual del Productor.....	23
Generalidades en los textos de producción audiovisual.....	31
Antecedentes o Estados del arte: Historia de las Metodologías Ágiles.....	32
The CHAOS Report y The New New Product Development Game.....	35
Método Ágil: SCRUM.....	36
Marco Metodológico.....	45
Tipo y Diseño de Investigación: SCRUM aplicado a las producciones audiovisuales - foco de desarrollo en las producciones cinematográficas.	46
Reflexiones Generales	49
Hallazgos y conclusiones.....	50
Referencias	51
Anexos.....	52

Lista de tablas

Tabla 1 Profesionales en la fase de proyecto y dirección..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 2 Profesiones en la fase de rodaje- grabación **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 3 Profesiones en la fase de montaje y sonorización **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 4 Scrum vs Producción Audiovisual **¡Error! Marcador no definido.**

Lista de figuras

- Figura 1** Plan de producción ¡Error! Marcador no definido.
- Figura 2** Esquema de un proceso Típico de producción ¡Error! Marcador no definido.
- Figura 3** Fases del modelo en cascada ¡Error! Marcador no definido.
- Figura 4** The CHAOS Report 1994..... ¡Error! Marcador no definido.
- Figura 5** Posición de Scrum en Rugby ¡Error! Marcador no definido.
- Figura 6** Ciclo Scrum ¡Error! Marcador no definido.
- Figura 7** Historias de Usuario ¡Error! Marcador no definido.

Siglas, acrónimos y abreviaturas

APA	American Psychological Association
Cms.	Centímetros
ERIC	Education Resources Information Center
Esp.	Especialista
MP	Magistrado Ponente
MSc	Magister Scientiae
Párr.	Párrafo
PhD	Philosophiae Doctor
PBQ-SF	Personality Belief Questionnaire Short Form
PostDoc	PostDoctor
UdeA	Universidad de Antioquia

Resumen

En el presente documento se plantea un marco de trabajo aplicable a las producciones audiovisuales a través metodologías ágiles, específicamente SCRUM. En éste se pretende reconocer formas y métodos de trabajo tradicionales en las producciones audiovisuales, como también explorar metodologías actuales de gestión de proyectos, específicamente las ágiles en las empresas, y uno de sus principales marcos: SCRUM. De esta manera se espera contribuir a la adquisición de conocimiento nuevo y hábitos de trabajo grupal y colaborativo en las producciones audiovisuales. Como el contexto actual lo muestra, el desarrollo tecnológico ha puesto al alcance de todos los contenidos audiovisuales y su consumo. Así como se ha modificado la forma de consumirlos, también se han modificado las formas de producirlos. La regla que ha impuesto esta revolución tecnológica, es que la competitividad en el área audiovisual obliga al profesional a obtener resultados pronto, innovadores y de calidad. Las metodologías ágiles, y específicamente Scrum, proporcionan un marco de trabajo simple que promueve la colaboración en los equipos para lograr desarrollar productos complejos.

Palabras clave: marcos de trabajo ágiles, producción audiovisual, SCRUM, gestión de proyectos

Abstract

This document proposes a framework applicable to audiovisual productions through agile methodologies, specifically SCRUM. In it, it is intended to recognize traditional ways and methods of work in audiovisual productions, as well as explore current project management methodologies, specifically the agile ones in companies, and one of its main frameworks: SCRUM. In this way, it is expected to contribute to the acquisition of new knowledge and group and collaborative work habits in audiovisual productions.

As the current context shows, technological development has made audiovisual content and its consumption available to all. Just as the way of consuming them has changed, the ways of producing them have also changed. The rule that this technological revolution has imposed is that competitiveness in the audiovisual area forces the professional to obtain prompt, innovative and quality results. Agile methodologies, and specifically Scrum, provide a simple framework that promotes team collaboration in order to develop complex products.

Keywords: agile frameworks, audiovisual production, SCRUM, project management

Introducción

El presente trabajo busca plantear un marco de trabajo basado en metodologías Ágiles, específicamente Scrum, el cual aplicado a los procesos o sistemas de producción audiovisual actuales pueden generar una alternativa útil a la hora de emprender un nuevo proyecto. Es de anotar que estas metodologías han pertenecido en su historia a los procesos de desarrollo de software, sin embargo su uso se ha extendido a otros ámbitos.

Durante la academia, al audiovisual se le enseñan los modos de producción que los libros especializados muestran como estructura que se debe seguir si se quiere llevar a feliz término el desarrollo del producto audiovisual.

Partiendo de un concepto básico de producción audiovisual, se podría definir como:

La producción audiovisual es el arte de crear un producto para medios de comunicación audiovisuales, como el cine o la televisión. Abarca desde aspectos financieros (el capital), recursos técnicos y logísticos (los medios) hasta qué tareas se hacen cada día (el trabajo)

Una vez respondidas estas preguntas, puede pasarse a la realización del proyecto.

La producción audiovisual se realiza en 3 fases:

- Planificación (pre-producción)*
- Ejecución (producción)*
- Montaje y Edición (post-producción)*

(produccionaudiovisual.com, 2018).

La necesidad de plantear un marco de trabajo diferente para los proyectos audiovisuales, surge al encontrar en el mundo laboral del profesional, empresas que trabajan netamente bajo estas metodologías, y al ser de gran éxito para el trabajo en equipos altamente productivos, se visualiza cada vez más su implementación en diversas empresas que no tienen que ver necesariamente con el desarrollo del software. Lo anterior ocasiona de manera directa que los perfiles profesionales más demandados sean los de aquellos que conozcan y manejen estas metodologías.

Como ejemplo de otras aplicaciones que no tienen que ver con el desarrollo de software, tenemos, el equipo de campaña de Barack Obama quien usó metodologías ágiles para lograr su reelección a la presidencia de Estados Unidos en 2012. La estrategia del candidato demócrata era

ver resultados para hacer ajustes rápidos, a través de redes sociales. Su equipo medía grandes volúmenes de datos y analizaba resultados para ajustar su ruta de forma ágil, lo que permitió diseñar una mejor estrategia en tiempo real y tener una amplia participación ciudadana y coherente con los ideales democráticos.

Es por eso que para nutrir el conocimiento del profesional audiovisual, no sólo del que sale a la calle a participar en un proceso de selección en una agencia, sino de aquel que persigue su sueño de dirigir sus propias producciones, los conceptos enunciados a continuación serán de gran ayuda o por lo menos aportarán un conocimiento nuevo a su perfil.

1 Planteamiento del problema

Tanto en la producción audiovisual como en cualquier proyecto o proceso que se emprenda debe existir un plan de trabajo. Dicho plan es ejecutado por personas y/o áreas que se encargan de proporcionar su conocimiento, habilidad o especialidad, para uno o varios puntos definidos en el plan. Dichos puntos están orientados a cumplir un objetivo en un tiempo estimado y bajo unos requisitos concretos, y del modo en que se organice éste dependerá el éxito o el fracaso del producto final. (Sinnaps, 2018).

Cuando se habla de producción, existen pocas diferencias entre la empresa audiovisual versus empresas que operan en otros sectores. Partiendo de una definición general de producción se podría determinar que básicamente su enfoque es el mismo: “Conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la obtención de bienes y servicios, gracias a la aplicación sistemática de unas decisiones que tienen como función incrementar el valor de dichos productos para poder satisfacer unas necesidades.” (Udima, 2018).

Entregar productos que generen satisfacción en los clientes dependerá de la calidad de los mismos. Es por esto que en la producción se deben minimizar aquellos factores que pongan en riesgo dicha calidad, ya sea humanos, técnicos o de mala planeación.

Tener un buen plan de trabajo y el éxito en su desarrollo, depende también de que se tenga un buen equipo de trabajo. Por mencionar algunos de los problemas que se pueden presentar, tenemos:

- Entregas que no cumplen con el objetivo o con lo que se esperaba como producto final
- Equipos difíciles de coordinar.
- No se tiene una buena planificación del proyecto.
- Se asume hacer más de lo que se puede ofrecer
- Falta de información relevante sobre el proyecto: objetivos, finalidad.
- Falta capacidad de toma de decisiones.
- Falta de empoderamiento y/o compromiso de los integrantes del equipo.

- Hacer las cosas sobre el tiempo o emplear mal el tiempo, lo que da como resultado producciones mediocres.

(Robins & Finley, 1998).

Las formas tradicionales de gestión del trabajo en un contexto como el actual, no garantizan resultados óptimos. Las empresas están evolucionando en cuanto a sus formas de trabajar, precisamente para evitar alguno de los problemas mencionados anteriormente. Es por esto que si se habla de innovación, las formas actuales y la tecnología de las producciones han cambiado, y así como ellas lo han hecho, también lo deben hacer los métodos tradicionales de producción audiovisual. (sii-concatel, 2018).

Ahora la pregunta es, ¿las formas de trabajo de las producciones audiovisuales se encuentran preparadas para lo que la empresa actual está demandando?

2 Justificación

Los productos audiovisuales se han transformado. En el mercado audiovisual actual debemos destacar que la inmediatez facilitada por internet y fomentada por las redes sociales, han ocasionado que la generación de contenidos audiovisuales deba ir al ritmo al que el público va, sobre todo cuando se tienen altos índices de consumo de contenidos digitales. (Huribroadcast, 2017).

Es por esto que para los equipos, colectivos, empresas y productoras audiovisuales, se convierte cada vez en un reto mayor generar contenidos innovadores, de calidad y con valor agregado para atraer públicos. En esta competencia que se genera, se hace necesario adaptarse a los ritmos y metodologías que utilizan las empresas que se dedican precisamente a la generación de tecnologías, esto es el agilismo, y volcar las formas tradicionales de producción hacia una transformación y adaptación a lo que el entorno está demandando. (Nielsen, E., 2018).

Estos cambios han enriquecido a la industria, pero también han generado resistencias y oposiciones. La nostalgia no puede detener la historia, y todo indica que la multiplicación de nuevos métodos de producción de obras audiovisuales y de su circulación las harán cada vez más accesibles para la mayor cantidad de individuos. En el presente, los modos cohabitan con ciertos conflictos de intereses, nada hace prever que los tradicionales mecanismos no puedan ser sustituidos finalmente por las nuevas modalidades e ingresen en la historia de la cultura y de la economía.

Onaindia, J. M. y Madedo, F. (2013). Pag 189

En la academia, al audiovisual normalmente se le imparten estrategias y planes de producción audiovisual históricamente tradicionales, en donde las etapas y la secuencia de tareas han variado poco. Con lo anterior no se trata de demeritar este proceso ni de indicar que ya sea obsoleto, sino que se trata de evolucionar esas estrategias y esos planes de producción, generando

una gestión del trabajo acorde al entorno y a las demandas del público actual, apuntando siempre a obtener los resultados más óptimos. (CCCBLAB, 2012).

Con el agilismo y sus diversas metodologías, adaptándolas y combinándolas de acuerdo a las necesidades de las producciones audiovisuales, se encuentra una oportunidad de plantear una transformación a los planes de trabajo, que si bien no es una fórmula mágica para una eficacia total, sí aportan gran valor al momento de evaluar la satisfacción de los integrantes del equipo y del cliente con respecto al producto final.

Aunque las metodologías ágiles partan del ámbito del desarrollo de software, no quiere decir que sean exclusivas de él, es más, cada vez su uso en las diferentes empresas es más común. Para el año 2001, un grupo de personas representantes de las principales empresas de software generan el Manifiesto Ágil, sus puntos promueven el trabajo en equipos de alto rendimiento, con integrantes motivados y capaces de trabajar de forma separada por bloques de tareas en un proyecto común. Es así como se genera una revolución a las formas de trabajo actuales, adaptándolas a las características de la era digital, y sentando las bases para las próximas generaciones. La idea es lograr realizar una división de tareas eficiente, priorizar los objetivos más importantes, y lograr un proceso de trabajo en el que se pueden incorporar cambios a tiempo y corregir errores durante la marcha. (Universia, 2018).

El Manifiesto Ágil valora y resalta 4 puntos primordiales:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- Software funcionando sobre documentación extensiva.
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

(agilemanifesto, 2001).

Dentro de los éxitos que se logran con la implementación de las metodologías ágiles podemos destacar:

- El ambiente de trabajo cobra una importancia vital. Los equipos tienen que ser colaborativos y en cierto modo autogestionados. Para ello, tienen que estar motivados.

- Hay que introducir un sistema de reconocimiento de méritos y tratar los errores como un punto positivo (no asociados a un castigo), una oportunidad para mejorar de cara al siguiente proyecto.
- Es necesaria una interacción entre el equipo de desarrollo y las áreas de negocio. La mejor manera de involucrar a un equipo en un proyecto y que se responsabilice de sus éxitos y sus fracasos es que forme parte de él, lo entienda y esté en contacto directo con el cliente, que es el que marca los requisitos. Entender por qué son éstos y no otros puede ser muy beneficios. (Slashmobility, 2014).

Basándonos en las premisas de las metodologías ágiles, este trabajo pretende como resultado contribuir, no sólo a la academia sino a la empresa audiovisual en general, con una alternativa de forma de trabajo, que aplicado a las producciones y a cualquier proyecto audiovisual que se emprenda, generaría como resultado que los productos finales que se obtengan sean enfocados a obtener su máxima eficiencia.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Plantear un marco de trabajo aplicable a las producciones audiovisuales de cine y/o televisión a través metodologías ágiles.

3.2 Objetivos específicos

Reconocer formas y métodos de trabajo tradicionales en las producciones audiovisuales, especialmente en el cine.

Explorar metodologías actuales de gestión de proyectos, específicamente las ágiles en las empresas, y Scrum como uno de sus principales marcos de trabajo.

Contribuir a la adquisición de conocimiento nuevo y hábitos de trabajo grupal en las producciones audiovisuales, generando un marco metodológico de trabajo basado en las metodologías ágiles.

4 Marco teórico

4.1. Antecedentes o Estados del arte: El modo de producción de Hollywood hasta la década del 50

Para comenzar a hablar de producción audiovisual, recordemos que como cualquier producción cada elemento afecta o influye a los demás. De acuerdo a el modelo de producción de Hollywood hasta 1930, se plantea una visión marxista basándose en tres elementos: 1. la fuerza de trabajo, 2. los medios de producción, y 3. la financiación de la producción. En el primero se resumen todos aquellos integrantes que trabajan directa o indirectamente en las películas, y su organización está dada por sus funciones laborales y no por la identidad de los individuos; además de que esta fuerza de trabajo está caracterizada por una organización jerárquica y estructural del control sobre funciones de trabajo subordinadas y separadas. La segunda está compuesta por todo el capital físico, es decir desde las instalaciones físicas, como también su tecnología (incluyendo la técnica), herramientas y materiales. La tercera se refiere a el aporte de capital para la financiación del producto, obviamente el aporte de capital espera como retribución beneficios y por regla general maximizados (Bordwell, Thompson & Staiger, 1997).

Bordwell et al. (1997) indica, con respecto a las funciones y procesos desarrollados en las producciones en Hollywood, que hacia la segunda década de 1900 se comienzan a generar una serie de publicaciones de diferentes expertos sobre el hacer cinematográfico. Se generaron artículos sobre fotografía, técnicas publicitarias, música para el cine, efectos de sonido, entre otros; las cuales contaban como era el negocio y las novedades que se iban teniendo en las producciones. Ésto impactó también la educación de las personas interesadas en la industria y contribuyó a la estandarización en las producciones que buscaba Hollywood y que incluso quería compararse con grandes empresas como la Ford (Bordwell, et al., 1997). Esa educación que se estaba impartiendo, y tal como lo dijera años más adelante Harry Braverman -Marxista, economista político y revolucionario-, el incremento de la subdivisión de las habilidades laborales hizo que los trabajadores dejarán de tener una visión de conjunto del trabajo como un todo.

4.1.1. Sistemas de producción: basado en el operador de cámara (1896-1907)

Para la época 1896, los operadores se ocupaban tanto de escoger un tema como de todo lo necesario para la puesta en escena, esto implicaba tanto decorados, como iluminación e individuos, así como las herramientas fotográficas. Bordwell et al. (1997) indica que:

“(…) los fabricantes utilizaron dos modos de producción: una división social del trabajo y una división especializada del trabajo. El sistema de “operador de cámara” fue dominante hasta 1907. Como un tipo de división social del trabajo, el sistema de operador de cámara, representa un situación artesanal particularmente unificada.”

Esto de “artesanal” hace referencia a que así como un artesano, el operador de cámara conocía todo el proceso de trabajo, y la concepción y ejecución del trabajo estaban unificadas. (Bordwell, et al., 1997).

4.1.2. Sistemas de producción: basado en el “director” (1907-1909)

Para este momento de la historia en las producciones Hollywoodenses, el papel del director tendría bajo su mando varios trabajadores, donde estaba incluido también el operador de cámara que se mencionada anteriormente. Básicamente en este sistema existía alguien que dirigía la escena y otro que la fotografiaba, siendo así un símil de la funciones director en el teatro, aunque existían algunos individuos que ejecutaban las dos funciones.

El rasgo principal de este sistema es la división de la labores de producción entre diversos puestos, y es aquí donde comienza a visualizarse una separación del proceso: la concepción y la ejecución. También entra el juego otra función que es la redacción de argumentos, y se da por el auge de materias primas (historias), y es en este punto donde la figura del escritor comienza a tener preponderancia. (Bordwell, et al., 1997).

Resume entonces Bordwell et al. (1997):

Hacia 1907, por tanto, el modo artesanal el operador de cámara había sido reemplazado por un sistema que separaba la concepción y ejecución el trabajo al menos entre el director, el operador de cámara y el guionista. Había además otra diferencia significativa entre los sistemas de operador de cámara y director. Como predijo Marx en relación a la producción en serie, el incremento de los puestos creó una jerarquía directiva. Como el modelo teatral, el director estaba en la cúspide de una pirámide de trabajadores: el resto del equipo seguía sus decisiones e indicaciones. (p.132)

4.1.3. Sistemas de producción: “equipo de director” (1909-1914)

Este sistema se dio por la exigencia de generación de películas por parte de los exhibidores, llegándose a solicitar entre 20 y 30 películas nuevas a la semana. (Bordwell, et al., 1997). Esto hizo que se tuviera que pensar en un sistema para suplir la demanda, y la solución fue simplemente contratar más directores. Con el sistema del director y su equipo se tenían todos los componentes necesarios integrados bajo varios empleados. Al tener 4 sistemas de director-productor como ésta, se lograría cubrir lo que le mercado demandaba, y adicional se tenían en diferentes locaciones, lo que contribuyó a la expansión de la industria y a la concentración de especialistas de cada área en cada una de ellas, normalmente personas del negocio del espectáculo. (Bordwell, et al., 1997).

Siendo el foco de trabajo la estandarización del estilo y el cumplimiento en las fechas de entrega, llevaron a que se generara una mayor subdivisión del trabajo, ya que un “director escénico” no estaría en la capacidad ni el conocimiento para manejar temas de decoración, fotografía, iluminación y locaciones. (Bordwell, et al., 1997). Es así como la subdivisión del trabajo, dada por los conocimientos, hizo que las funciones laborales se convirtieran en departamentos.

Bordwell et al. (1997) indica:

El sistema de equipo de director inició la transición a gran escala de la especialización del trabajo. Conviene señalar, sin embargo, que la industria cinematográfica ha demostrado flexibilidad en su uso de individuo. Aunque

la industria separase los trabajos, no era raro que una persona desempeñase varias funciones simultánea o sucesivamente. Ciertas rutinas y combinaciones, debido a su íntima relación en el proceso de trabajo, eran susceptibles de que hubiera movimiento entre ellas. Pero está claro que las categorías de trabajo estaban diferenciadas con sus tareas y responsabilidades específicas dentro del proceso global. En años posteriores, esta división en compartimentos aumentó. (p.136)

4.1.4. Sistemas de producción: “productor central” (1914-1931)

Con la evolución mostrada hasta ahora en los sistemas de producción Hollywoodense, comenzaron a aparecer prácticas de “línea de producción” y expertos en “métodos de productividad” y con ellos la figura del “productor central”, el cual sería en encargado de garantizar películas de calidad. (Bordwell, et al., 1997).

Veíamos antes que todo dependía del director, quien con un guion encontrado o buscado contrataba personas para su equipo, así nunca las utilizase. Además la adquisición de los materiales eran poco fiables e irregulares, se prestaban accesorios de otro platós y se olvidaba devolverlos, afectando así otras producciones; las compras no estaban controladas y no se le daba importancia a los costos. (Bordwell, et al., 1997). Lo anterior lo cuenta a modo de anécdota en 1916 un artículo llamado “Putting the Move in the Movies”, refiriéndose a este nuevo cambio en los sistemas de producción conocidos. Se cuenta en este artículo que luego de incluir una figura de director general, el cual no tenía nada que ver con el espectáculo sino que venía del campo de la economía, las dinámicas dentro de los estudios cambiaron; su oficina era el centro de referencia para todos los departamentos, los cuales comenzaron a tener tareas y responsabilidades definidas. (Bordwell, et al., 1997).

En este punto el director y el realizador necesitaron estimar una película y su costo antes de su filmación, con el fin de conocer los beneficios antes de la realización, ya que también la oferta estaba superando la demanda y los exhibidores se daban el lujo de elegir lo que querían proyectar. (Bordwell, et al., 1997). Es así como las producciones, en las que antes se basaba su costo de

acuerdo al número de días de rodaje, pasa a tener una eficiencia, es decir, a menos días de rodaje menor costo. Ante esta necesidad el departamento de producción con un nuevo sistema ayudó a lograr una optimización de acuerdo al presupuesto recibido, por ejemplo, se presentaban bocetos de los decorados para que se diese la aprobación de los mismos antes de comprarlos, los obreros trabajaban por la noche para que en el momento del rodaje todo estuviera preparado. Todo lo que tenía que hacer el realizador era dar el visto bueno a los planes, dando así un resultado satisfactorio, al lograr una reducción en el tiempo de rodaje de 12 días a 7. (Bordwell, et al., 1997).

La generalización en las prácticas de producción propició que a éstas se les comenzara a llamar “gerencia científica”, lo que generó tácticas que se enfocarían en la mejora del rendimiento del trabajador. (Bordwell, et al., 1997). Es así como el cambio del sistema de equipo de director al sistema de “productor central” se basó en que la planificación era liderada por un directivo con un guión minuciosamente preparado que controlaba el diseño del producto.

(...) En primer lugar, la planificación del trabajo y la estimación de los costes de producción a través de un guion detallado se convirtió en un paso nuevo e importante en el proceso de trabajo. De este modo se incrementó la regularidad y velocidad de la producción. El guion se convirtió en un anteproyecto que detallaba en una división plano a plano toda la película. Como consecuencia, podía funcionar como un registro impreso para coordinar el montaje de un producto rodado sin seguir su orden final, preparado por un elevado número de personas distribuidas por diferentes lugares del mundo (por ejemplo, un rodaje en exteriores que debía montarse con un interior en Santa Mónica) y aun así obtener una representación clara, verosímil y continua de lógica causal, tiempo y espacio. (Bordwell, et al., 1997, p.148-149).

Dado lo anterior, se comienza a visualizar un orden de la producción, donde Bordwell et al. (1997) indica las siguientes fases:

- Trabajo previo al rodaje: aquí se incluye la elaboración del guion, las labores de dirección, documentación, escenografía, vestuario, selección del reparto, maquillaje y fotografía.
- Rodaje: el papel del ayudante de realización, ensayos, música durante el rodaje, orden del rodaje, la utilización de diversas cámaras y ayudante de continuidad.

- Trabajo posterior al rodaje: revelado de negativos y primeras pruebas, montaje, pases previos y revisiones, y acompañamiento musical.

4.1.5. Sistemas de producción: “equipo de productor” (1931-1955)

Para 1931 la evidencia una mayor especialización en los modos de producción, sobre todo a nivel de altos directivos, se dejó atrás la figura del productor central, en donde un solo directivo tenía el control de las producciones de la empresa, y para este año se genera una organización directiva que se encargaba de las producciones presupuestadas para el año. (Bordwell, et al., 1997).

Existía un director general que supervisaba la producción, debajo de él un director ejecutivo encargado de los temas legales y financieros, luego un director de producción que se encargaba de todo lo previo y lo pos en los rodajes, un director de estudio quien era encargado de la conexión entre diferentes departamentos y una serie de supervisores que ayudaban con la planificación de las películas. (Bordwell, et al., 1997).

Se decía que tener un control central tendía a minimizar la originalidad y la transfusión de nuevas ideas, razón por la que se empieza a hablar de una producción por unidades, donde se comenzaron a reunir destacados directores para llevar a cabo un plan de producción por unidad, el cual les permitiría ahorrar entre un 30 y un 40% en gastos generales, acentuando dos conceptos muy importantes para Hollywood “coste y calidad”, a la vez que retornaba el concepto de originalidad y creatividad que se había perdido en el camino. Este sistema por unidades que permitía a varios productores desarrollar a cada uno de manera independiente una película, se le asocia un término un tanto económico llamado “descentralización de la producción”, aunque se debe aclarar que con la eliminación de un productor central no se puede hablar del todo de “descentralización”, ya que los estudios conservaron unas instalaciones físicas y una fuerza de trabajo centralizada. (Bordwell, et al., 1997).

(...) El productor central había ido reuniendo un equipo de ayudantes; dada su experiencia en la elaboración de películas, la desaparición del productor central eliminó una de las autoridades de mayor rango, pero no hizo mucho por cambiar sus actividades rutinarias. Como demostrará un

breve repaso de las modificaciones en estas prácticas, este cambio a un nuevo sistema encajó con las prácticas de producción dominantes. (Bordwell, et al., 1997, p.359).

4.2. Antecedentes o Estados del arte: El modo de producción audiovisual actual y sus fases

Partiendo de que toda producción audiovisual atraviesa diferentes fases desde la generación de la idea hasta su presentación definitiva, en este apartado hablaremos de las etapas o fases que se han manejado en las producciones audiovisuales.

Para empezar se podría mencionar que para el desarrollo de un proyecto audiovisual, al igual que pasa en la generalidad de la gestión de proyectos, se parte de un proceso de planeación, coordinación de tareas y consecución de recursos, complementándose con la correcta comunicación del progreso y avance de resultados. (Fernández & Barco, 2009).

Pardo (2014) exhibe un panorama de la situación audiovisual en donde presenta un modelo para la gestión de proyectos que combina tanto la experiencia, como modelos convencionales que son aplicables a cualquier otro tipo de producción en serie; allí las diferentes fases del proceso marcan las características generales para la gestión de proyectos, ellas son: definición y diseño, preproducción o preparación, producción y ejecución, post-producción y entrega, y balance.

La cantidad de información que se puede encontrar con respecto a los aspectos o fases mencionados anteriormente es valiosas para sintetizar la metodología que ha predominado en las producciones audiovisuales, y sirven de reflexión al momento de estudiar nuevos planteamiento de recursos que contribuyan al crecimiento y optimización del mercado.

4.2.1. De acuerdo al Manual del Productor

Fase 1: Valoración artística del producto:

Este punto se enfoca en selección del producto, es decir donde se evalúa si la idea que se está proponiendo, haciendo un análisis de su viabilidad y si responde a los intereses de la producción, para posteriormente desplegar todos los requerimientos humanos y técnicos para su desarrollo. Aquí se distinguen unas subfases ligadas al guion:

- Idea: todo producto audiovisual tiene origen en un idea, la cual puede ser de dos tipos: La idea dramática (estructura argumental) y la idea temática (temática a tratar)
- Sinopsis: debe contener toda la trama de la historia, y se acompaña de descripción de personajes y elementos de dirección de arte.
- Escaleta y tratamiento: es vital desde para el análisis desde la producción. La escaleta enumera cada una de las escenas que componen el relato, y el tratamiento describe la acción, permitiendo hacer desgloses de las necesidades de producción.
- Guion literario: contiene los diálogos definitivos derivados del desarrollo del tratamiento.
- Guion técnico: indica la descripción de los planos de cada una de las secuencias.

(Fernández & Martínez, 2010, p.27).

Fase 2: La economía en la viabilidad del proyecto

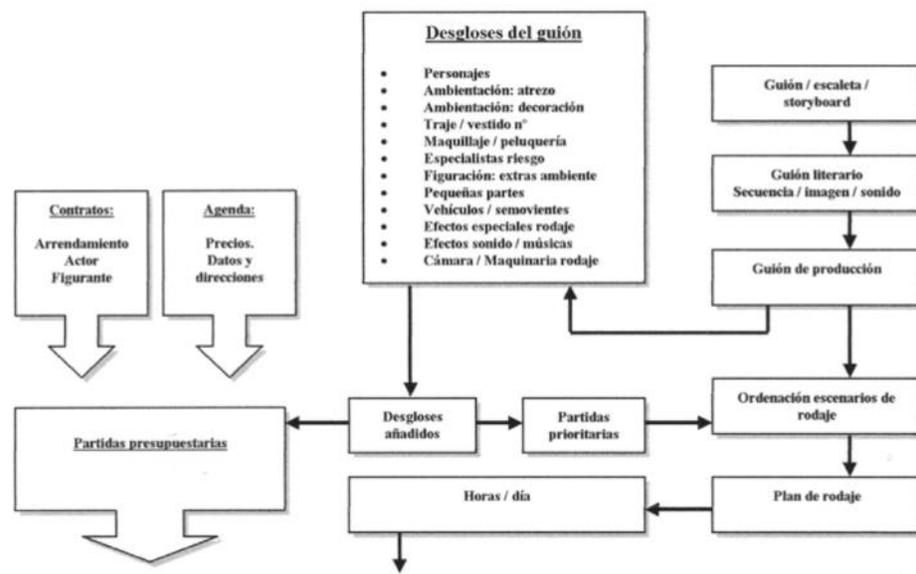
Aquí es donde se evalúa el coste y los plazos de realización, y si el presupuesto requerido para la determinar la viabilidad del proyecto, también esto define la calidad, plazo y coste que se estará dispuesto a asumir: “El estudio de viabilidad implica ya una primera planificación para evaluar el tiempo necesario para la ejecución, e implica también una primera estimación del presupuesto a partir

de la valoración de los recursos humanos y materiales necesarios”. (Fernández & Martínez, 2010, p.30).

Fase 3: Preparación y programación

Luego de pasar de una etapa meramente numérica, en esta etapa se comienza a estudiar la parte creativa del proyecto, en donde intervienen las personas cuya especialidad es esta: los guionistas, el realizador, consejeros especializados y asesores creativos según la temática, y de allí se pasa a la programación y preparación detallada por parte del equipo de producción, obteniendo como resultado el **plan de trabajo o plan de producción**. (Fernández y Martínez, 2010).

El flujo hasta este punto sería el siguiente:



ACTIVIDADES PREVIAS AL REGISTRO

Figura 1. Plan de producción. (Fernández y Martínez, 2010)

Fase 4: Ejecución

Todo lo planeado anteriormente en la producción es aquí donde se pone a prueba, cuando la grabación o el rodaje del proyecto demuestran la eficiencia y efectividad de lo planeado en las fases anteriores, pero también pone al descubierto errores cometidos. Posterior al registro se da el protagonismo al montaje, edición y postproducción; para desembocar finalmente a obtener un producto final.

Es habitual que el proceso finalice con la realización de duplicados o copias del máster definitivo para su distribución. También se puede incluir en esta fase la presentación del producto al cliente y el inicio de las actividades de explotación, comercialización y distribución del programa, facetas todas ellas que se escapan del objetivo de este apartado pero que constituyen la base de sostenimiento principal de la industria audiovisual. (Fernández & Martínez, 2010 p.34).

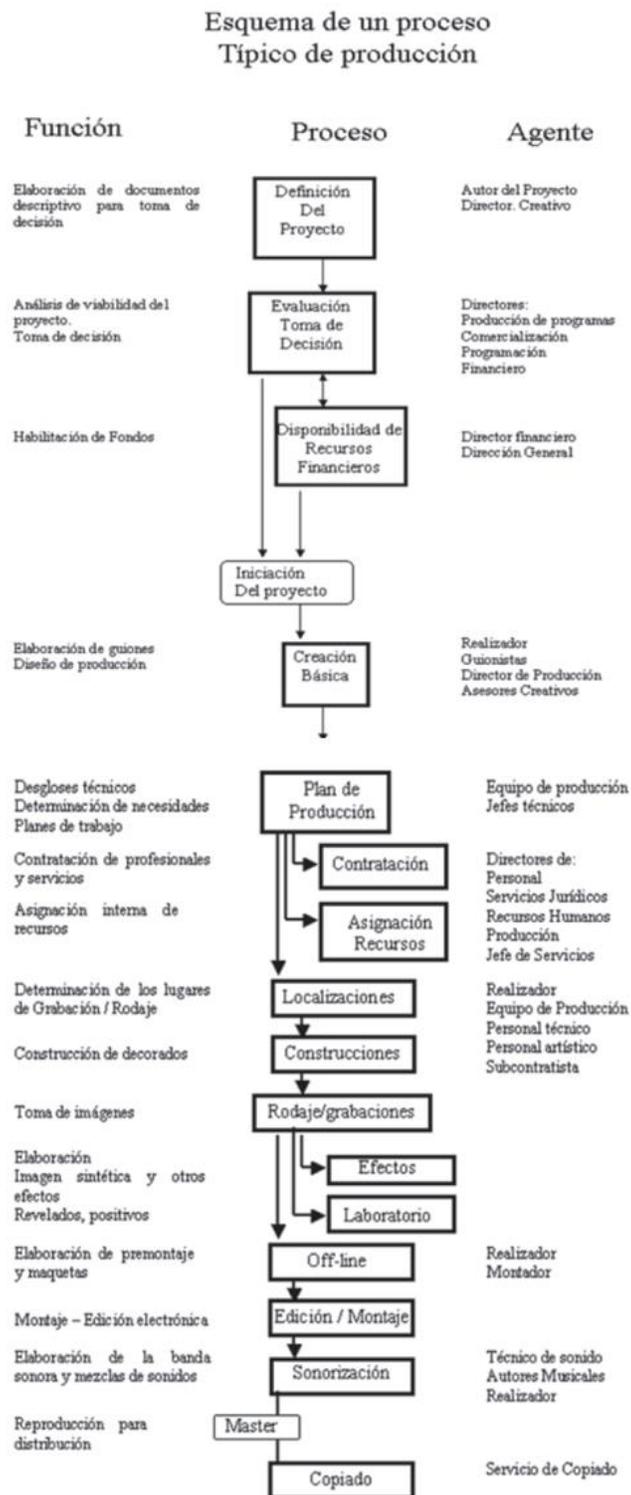


Figura 2. Esquema de un proceso Típico de producción. (Fernández y Martínez, 2010)

Tanto en el Manual del Productor como en otros textos de producción están claramente determinadas las fases de preproducción, producción y postproducción, por lo que es importante resaltar los profesionales que intervienen en cada una de ellas:

Nos expone entonces Fernández y Martínez (2010):

Profesionales en la fase de proyecto y dirección

PROFESIONES EN LA FASE DE PROYECTO Y DIRECCIÓN		
CINE / VÍDEO	COMÚN	TELEVISIÓN
Productor ejecutivo	Guionista	Director de producción de área
Director de producción	Equipo de guionistas	Director de programa
Jefe de producción	Dialoguista	Productor
Ayudante de producción	Asesores especializados	Ayudante de producción
Auxiliar de producción	Director artístico o escenógrafo	Auxiliar de producción
Director / Realizador	Ayudante del director artístico o escenógrafo	Realizador
Ayudante de dirección / realización		Ayudante de realización
2º Ayudante de dirección / realización		Regidor
Auxiliar de dirección / realización		
Script o secretario de rodaje		

Tabla 1. Profesionales en la fase de proyecto y dirección.
(Fernández y Martínez, 2010)

Profesiones en la fase de rodaje- grabación

PROFESIONES EN LA FASE DE RODAJE O GRABACIÓN		
EQUIPO DE CÁMARA, ILUMINACIÓN Y SONIDO		
CINE / VÍDEO	COMÚN	TELEVISIÓN
Director de fotografía Operador de cámara Foquista Foto fija Cámara (en vídeo)	Eléctrico Grupista Maquinista Ingeniero de sonido Jirafista Microfonista	Iluminador Jefe Primer cámara Segundo cámara Cámara auxiliar Cámara de ENG Técnico de control de imagen Mezclador Jefe técnico estudio Jefe técnico de unidad móvil Montadores videofrecuencia Montadores audiofrecuencia Técnico de despliegue de unidad móvil Técnico de enlaces de televisión
ESCENOGRAFÍA, AMBIENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN		
CINE / VÍDEO	COMÚN	TELEVISIÓN
	Ambientador Infografista Maquetista Forillista Técnico de efectos especiales Constructor jefe Figurinista Sastre Caracterizador Maquillador Peluquero Estilista Jefe de efectos especiales de rodaje Armero Maestro de armas	

PERSONAL ARTÍSTICO		
CINE / VÍDEO	COMÚN	TELEVISIÓN
	Actores protagonistas Actores principales Actores secundarios Pequeñas partes Figurantes con frase Extra o figurante Director de reparto Agentes Especialistas de riesgo Especialistas de variedades Dobles de rodaje Dobles de luces Dobles de desnudo Marionetista Coreógrafo: bailarines, patinadores, cantantes, coros, orquestas, etc.	Presentadores Locutores Colaboradores de programa Invitados Público
OTROS PROFESIONALES		
CINE / VÍDEO	COMÚN	TELEVISIÓN
Director, jefe de producción, operador de cámara, ayudante de dirección, ayudante de producción, maquillador, peluquero, etc., de segunda unidad	Instructores Profesores de diálogos Encargados de semovientes y vehículos Cuadrero Ramalero Adiestrador Conductor de vehículos en escena Jefe o capitán de transportes Personal sanitario Otros	

Tabla 2. Profesiones en la fase de rodaje- grabación.
(Fernández y Martínez, 2010)

Profesiones en la fase de montaje y sonorización

PROFESIONES EN LA FASE DE MONTAJE Y SONORIZACIÓN		
CINE / VÍDEO	COMÚN	TELEVISIÓN
Montador		No apuntamos profesiones dado que la genuina realización de la televisión en vivo y en directo excluye las actividades relacionadas con la manipulación de la imagen y el sonido. No obstante, en una televisión se trabaja también con las técnicas de montaje propias del vídeo para todos aquellos programas que requieren de montaje y sonorización en fases posteriores a su registro.
Ayudante de montaje		
Operador montador		
Técnico de telecine		
Subtitulador		
Grafista		
Infografista		
Montador de sonido		
Locutores		
Director de doblaje		
Actores de doblaje		
Doblador efectos sala		

Tabla 3. Profesiones en la fase de rodaje- grabación.
(Fernández y Martínez, 2010)

4.2.2. Generalidades en los textos de producción audiovisual.

En cuanto a la producción audiovisual, en un texto más reciente, Ortiz (2018) menciona que para alcanzar el mejor rendimiento en cualquier producción se debe tener una planificación cuidadosa de cada una de sus etapas.

La producción se inscribe siempre en un tiempo, una sociedad y unas estructuras industriales determinadas. No siempre se ha trabajado de la misma forma y tampoco se hace igual en Europa que en Estados Unidos, pero, a grandes rasgos, desde el momento de su gestación hasta su presentación definitiva toda producción audiovisual pasa por tres fases: preproducción, producción y postproducción:

- Preproducción. Es el conjunto de actividades preparativas que se llevan a cabo desde la idea inicial hasta la disposición de los recursos que intervendrán en la siguiente fase. Eso incluye definir la idea inicial, establecer acuerdos sobre calidad y coste, y

desarrollar el guion técnico, los desgloses, las localizaciones, el plan de trabajo, el presupuesto y la asignación de recursos.

- Producción. Es la fase de rodaje y se considera que es la más importante por el volumen de trabajo y el coste.

- Postproducción. Es la fase que comprende todos los procesos de finalización del proyecto, como el montaje, la sonorización y los retoques. Se considera terminada cuando el producto está listo para entrar en el mercado. (Ortiz, 2018, p.7).

Ortiz (2018) en cuanto al equipo de producción, menciona que éste varía en tamaño y en funciones asignadas dependiendo del tipo de obra audiovisual y de su presupuesto, sin embargo hay dos figuras claves: el productor/producer y el productor ejecutivo/executive producer, el primero responde al qué, es decir qué producción audiovisual se lleva a cabo, mientras que el segundo se enfoca en el cómo, esto refiere a toda la logística para hacer la producción posible. Se debe mencionar también que a veces el productor y director son la misma persona, y en cuanto a televisión existe otra figura que se le denomina showrunner, quien es creador-guionista-director-productor.

4.3. Antecedentes o Estados del arte: Historia de las Metodologías Ágiles

Anteriormente en este trabajo se hacía un preámbulo a las metodologías ágiles, recordemos que éstas aportan un marco de trabajo en donde se proporcionan estrategias que permiten adaptarse a las condiciones del proyecto, flexibiliza y generan inmediatez en la respuesta a las circunstancias que se presenten, produciendo autonomía y eficacia. Esto conlleva a aumento de la productividad,

reducción de costos y entrega de productos de calidad, lo cual se traduce al final en beneficios, no sólo para todo el equipo de producción sino para el cliente final. (sii-concatel, 2018).

En su historia, estas metodologías surgen al encontrar en los proyectos de desarrollo de software diversas cuestiones que afectaban la entrega final, y que daban como resultado entregables incompletos, con oportunidades de mejora y/o fuera de las expectativas de los clientes finales.

Desde épocas muy tempranas del desarrollo ya se cuestionaban las formas de producción de software. Por ejemplo, en 1970 Winston W. Royce, computólogo Americano, realizó una publicación haciendo una crítica a la forma como se desarrollaban los programas de computadora. Según su crítica no era suficiente construir una fase tras otras asumiendo que la etapa anterior finaliza correctamente sin errores. Nace entonces el ciclo de vida del desarrollo de software, denominación dada a las pautas que establecen los estados por los que debe pasar el producto de software, partiendo de su nacimiento, incentivado por una necesidad, hasta su muerte concretada en un producto final. (Egas & Játiva, 2008).

Dado el enfoque sistemático y secuencial, determinado por fases, en donde el fin de una valida si se cumple con las especificaciones antes de dar paso a la siguiente fase, conlleva un análisis de requisitos, diseño, codificación, pruebas y mantenimiento; a esta secuencia de fases se le llamó modelo en cascada.(Egas & Játiva, 2008).

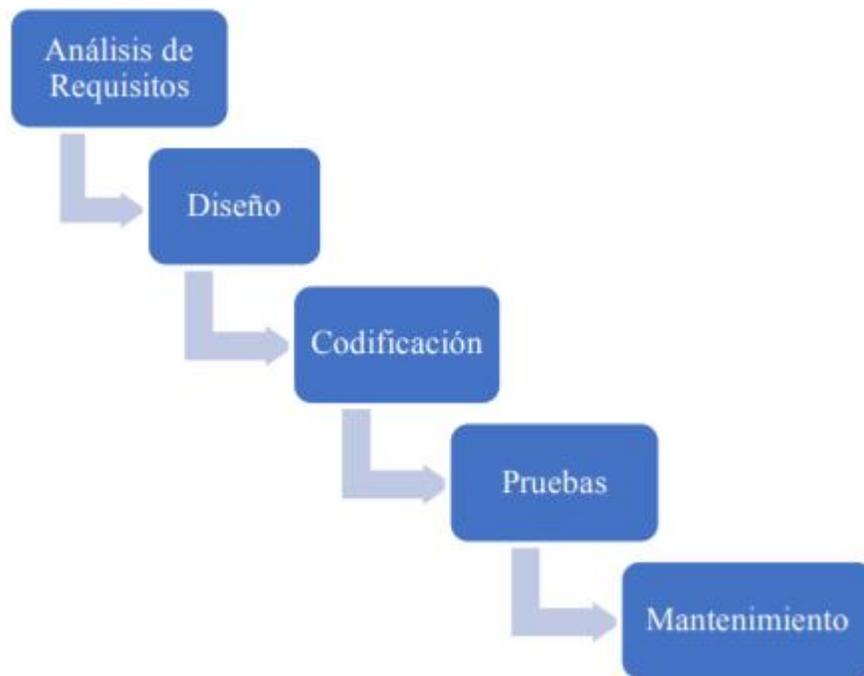


Figura 3. Fases del modelo en cascada. (Espiraes, 2018)

Este modelo en cascada fue icónico para la época ya que sirvió de ejemplo para la mejora en los procesos de desarrollo, planteando una planificación de actividades antes de comenzar a trabajar en ellas. Lo que surgió después de esto fueron complicaciones de cara a la capacidad de responder frente a los requerimientos cambiantes del cliente. (Espiraes, 2018).

4.3.1. The CHAOS Report by The New New Product Development Game

El 1994 The Standish Group publica The CHAOS Report. Un informe con el resultado de un estudio realizado a diferentes proyectos de software, en donde solo el 16% de los proyectos analizados se consideraban exitosos.

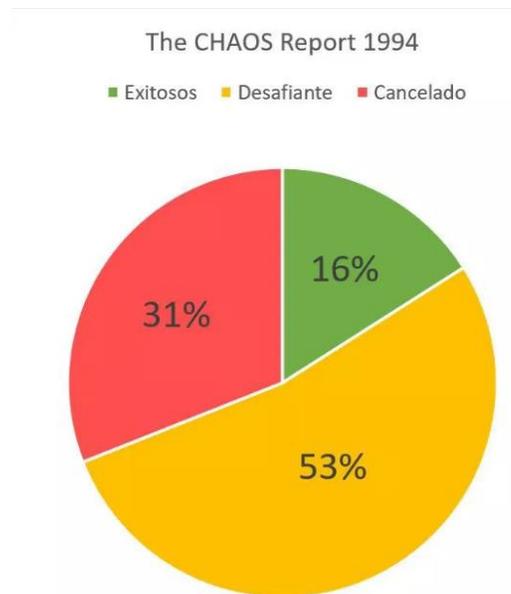


Figura 4. The CHAOS Report 1994. (andressalcedo.com, 2016)

El 84% corresponde a proyectos que fueron cancelados o desafiantes, ya que eran cambiantes, y se evidenciaba falta de involucramiento por parte de sus participantes. (andressalcedo.com, 2018).

A raíz de este resultado, en la industria se gesta una nueva forma de trabajo, con ciclos de entregas más cortos y participación activa de los clientes. Los primeros pasos se originan con un documento en 1986 de Nonaka y Takeuchi llamados The New New Product Development Game,

en el que los autores presentaban un nuevo sistema de gestión de proyectos basado en la agilidad, la flexibilidad y la incertidumbre. (andressalcedo.com, 2018).

Basándose en estos conceptos, en 1990 Jeff Sutherland y Ken Schwaber, crean un marco de trabajo al que nombraron Scrum, divulgado en 1995. (andressalcedo.com, 2016).

4.3.2. Método Ágil: Scrum

Teniendo en cuenta el foco del presente trabajo se realizará un inmersión detallada a Scrum, resaltando que hace parte de las metodologías orientadas al cambio, y busca estar al nivel de respuesta que exigen dichos cambios, en la cual es de vital importancia la participación activa y permanente de los interesados. Dentro de su despliegue metodológico se trabaja mediante iteraciones, en donde se pueden ejecutar varios procesos de diversa naturaleza, esto al final permite generar entregables intermedios, en donde se tiene la posibilidad de validarlos con el cliente, recibir retroalimentación, y usar dicha retroalimentación como punto a partir de la cual iniciar la siguiente iteración. (clubdetecnologia.net, 2013).

Este tipo de ciclos de vidas son también conocidos como métodos orientados al cambio o Métodos Ágiles, y buscan responder a niveles altos de cambio y a la participación activa y permanente de los interesados. Si bien en su despliegue metodológico, en cada iteración se pueden ejecutar varios procesos de diversa naturaleza, es común que las iteraciones iniciales se enfoquen en las actividades de planeación. La razón fundamental para utilizar ciclos iterativos es generar entregables intermedios, validarlos con el cliente, recibir su retroalimentación y utilizarlos como insumos de partida en las siguientes iteraciones. (clubdetecnologia.net, 2013).

Empresas como Honda, Canon y Fuji-Xerox producen nuevos productos a nivel mundial utilizando un enfoque escalable y basado en equipos integrales para el desarrollo de productos. Este enfoque enfatiza la importancia de dar poder a los equipos autoorganizados.

(clubdetecnologia.net, 2013).



Figura 5. Posición de Scrum en Rugby. (clubdetecnologia.net, 2013)

De acuerdo con clubdetecnologia.net (2013), el artículo de 1986, de Nonaka y Takeuchi llamado: *The New New Product Development Game*, fue una influencia para desarrollar muchos de los conceptos que dieron nacimiento a lo que hoy llamamos Scrum. Scrum no es un acrónimo, sino un término extraído del Rugby, que se refiere a la manera en cómo se reinicia el juego luego de una falta o cuando la bola se ha ido fuera del juego. Incluso si no es un aficionado al Rugby, probablemente ha visto cuando los dos equipos forman una masa juntos alrededor de la bola con sus brazos cruzados, y las cabezas bajas, luchando por la posesión del balón. Takeuchi y Nonaka utilizan esta metáfora del Rugby y de Scrum para describir el desarrollo de producto:

El enfoque de “carrera de relevos” para el desarrollo de productos entra en conflicto con el objetivo de obtener la máxima velocidad y flexibilidad. En su lugar un enfoque como el rugby –

donde el equipo intenta avanzar como equipo, enviando el balón hacia atrás y luego avanzar – sirve mejor a los desarrollos competitivos que se ven hoy en día. (clubdetecnologia.net, 2013).

Es así como desde 1995 Schwaber y Sutherland, tanto juntos como de manera individual, han producido y publicado varias especificaciones, convirtiendo a Scrum en una herramienta poderosa para empresas. (clubdetecnologia.net, 2013).

Las empresas cuyos proyectos son gestionados a través de metodologías, tienen las siguientes características:

- Incertidumbre: aquí es donde empieza el reto del equipo, ya que no se tiene un plan detallado pero sí el objetivo. esto sirve como aliciente para retar el equipo.
- Auto-organización: para que un equipo sea capaz de organizarse por sí sólo debe tener las siguientes características:
- Autonomía: son capaces de encontrar la solución a través de la estrategia adecuada.
- Autosuperación: conciencia de que las soluciones sufrirán cambios.
- Auto-enriquecimiento: el aporte que puede dar cada uno de los integrantes, al ser equipos multidisciplinarios, complementa y enriquece de manera activa a todos.
- Control moderado: se pretende evitar descontroles sin impedir la creatividad y espontaneidad dentro de los miembros del equipo, creando un escenario de “autocontrol entre iguales”.
- Transmisión de conocimiento: al pasar de un proyecto a otro, se comparten los conocimientos, de manera que todo el mundo aprende de todo el mundo.

(marblestation.com, 2008).

El equipo Scrum.

Dentro del marco de trabajo Scrum el equipo está conformado de la siguiente manera:

- Un dueño de producto (Product owner)
- El Equipo de Desarrollo (Development team)
- Un Scrum Master

“Los Equipos Scrum entregan productos de forma iterativa e incremental, maximizando las oportunidades de obtener retroalimentación. Las entregas incrementales de producto “Terminado” aseguran que siempre estará disponible una versión potencialmente útil y funcional del producto.”

(Pragma, 2018, p.10).

El Dueño de Producto (Product Owner):

Encargado de maximizar el valor y de gestionar la Lista de producto (Product backlog). Es la persona que sabe y entiende cuáles son las necesidades de los usuarios, conoce el negocio de pies a cabeza y se encarga de transmitir ese entendimiento al equipo de desarrollo (o equipo solucionador). Por ello, ayuda a definir las prioridades del proyecto en función del valor a obtener y mantiene visible la información, de tal forma que las decisiones para optimizar el valor y controlar el riesgo se toman basadas en el estado percibido de los artefactos. (Pragma, 2018, p.10).

El Equipo de Desarrollo (Development Team):

Está conformado por desarrolladores (entendido como quienes ejecutan el trabajo complejo y no sólo y necesariamente como quienes desarrollan el código) que se encargan

del cumplimiento de las actividades del proyecto para crear y entregar cada Sprint un incremento de producto “terminado”.

Son autoorganizados, en la medida en que ellos mismos deciden cómo convertir los elementos del product backlog en un verdadero incremento de producto a lo largo del Sprint.

Juntos, como equipo, tienen las competencias y habilidades necesarias para crear el incremento. Esto se conoce como cross funcionalidad o multifuncionalidad, aclarando que no significa que todos sean especialistas en todo, pero sí pueden tener habilidades especializadas al servicio de la responsabilidad del equipo como un todo.

Todos los miembros del equipo son eso, miembros del equipo, no se reconocen títulos ni etiquetas ni tampoco subgrupos dentro del equipo de desarrollo. (Pragma, 2018, p.11).

Scrum Master:

Es un líder que está al servicio del Equipo Scrum y de la organización, ayudándoles a que entiendan y vivan la agilidad. Es el responsable de promover y apoyar Scrum, su teoría, prácticas, reglas y valores.

Conoce el estado del proyecto, se encarga de facilitar los eventos, se preocupa por que el equipo sea autogestionado y multifuncional y por su mejora continua, ayuda a remover obstáculos que se presenten durante el trabajo e impidan lograr los objetivos y hace de muro de contención para cuando llegan las presiones externas. (Pragma, 2018, p.11).

Eventos de Scrum.

De acuerdo con La Guía de Scrum de 2017, con el ánimo de tener una regularidad y de evitar reuniones innecesarias o no programadas, se tienen eventos con una duración definida. Es así como surgen los Sprint, su duración es fija y no puede ser menor o mayor a lo planeado, y para garantizar dicho cumplimiento se tienen cuatro reuniones para inspeccionar o adaptar algo al proyecto:

Planificación de Sprint (Sprint Planning): tiene una duración máxima de 8 horas para un Sprint de un mes. El Scrum Master enseña al equipo a mantenerse dentro del tiempo. Esta reunión debe responder a dos preguntas: ¿Qué puede entregarse en el Incremento resultante del Sprint que comienza? y ¿Cómo se conseguirá hacer el trabajo necesario para entregar el Incremento?

Al finalizar la Planificación del Sprint, el Equipo de Desarrollo debería ser capaz de explicar al Dueño de Producto y al Scrum Master cómo pretende trabajar como un equipo autoorganizado para lograr el Objetivo del Sprint y crear el Incremento esperado. (scrumguide, 2017)

Daily Scrum: consiste en una reunión diaria de máximo 15 minutos para el equipo de desarrollo. Debe ejecutarse todos los días que dure el Sprint, procurando hacerse a la misma hora y en el mismo lugar. Allí se planea el trabajo para las próximas 24 horas, teniendo como foco las siguientes preguntas: ¿He cumplido con el compromiso que hice ayer para ayudar al Equipo a lograr el Objetivo del Sprint?, ¿qué compromiso haré hoy para ayudar al Equipo a lograr el Objetivo del Sprint?, ¿veo algún impedimento que evite que el Equipo de Desarrollo o yo logremos el Objetivo del Sprint? (Pragma, 2018, p.13).

Revisión de Sprint (Sprint Review): es una reunión informal al final del Sprint en donde se inspecciona el incremento de éste. y se adapta la Lista de Producto en caso de ser necesario. Todo el equipo Scrum aporta con información sobre lo que se hizo en el Sprint y colabora con cosas que podrían hacerse para optimizar el valor. Scrum propone cuatro horas para esta reunión para un Sprint de un mes. Se explica brevemente qué cosas fueron terminadas y qué cosas no y de qué manera se cumplió o no el objetivo del Sprint, haciendo una demostración del trabajo que se ha “Terminado”. (Pragma, 2018, p.10).

Retrospectiva de Sprint (Sprint Retrospective): permite, luego de un inspección dentro del equipo, generar un plan de mejoras para que sean abordadas durante el siguiente Sprint, debe durar máximo tres horas para un Sprint de un mes.

El propósito de esta reunión es: Inspeccionar cómo fue el último Sprint en cuanto a personas, relaciones, procesos y herramientas; Identificar y ordenar los elementos más importantes que salieron bien y las posibles mejoras; y, Crear un plan para implementar las mejoras a la forma en la que el Equipo Scrum desempeña su trabajo. (Pragma, 2018, p.14).

Los artefactos en Scrum

La Guía de Scrum de 2017, indica que los artefactos de Scrum representan trabajo o valor en diversas formas que son útiles para proporcionar transparencia y oportunidades para la inspección y adaptación.

Lista de Producto (Product Backlog): La Lista de Producto es una lista ordenada de todo lo que se conoce que es necesario en el producto. Es la única fuente de requisitos para cualquier cambio a realizarse en el producto. El Dueño de Producto (Product Owner) es el responsable de la Lista de Producto, incluyendo su contenido, disponibilidad y ordenación.

A través de refinamiento (refinement) se añade detalle, estimaciones y orden a los elementos de La Lista de Producto. (Pragma, 2018, p.15).

Lista de pendientes del Sprint (Sprint Backlog): La Lista de Pendientes del Sprint es el conjunto de elementos de la Lista de Producto seleccionados para el Sprint, más un plan para entregar el Incremento de producto y conseguir el Objetivo del Sprint. La Lista de Pendientes del Sprint es una predicción hecha por el Equipo de Desarrollo acerca de qué funcionalidad formará parte del próximo Incremento y del trabajo necesario para entregar esa funcionalidad en un Incremento “Terminado”. (Pragma, 2018, p.16-17).

Incremento: Es la suma de todos los elementos de la Lista de producto completados durante el Sprint.

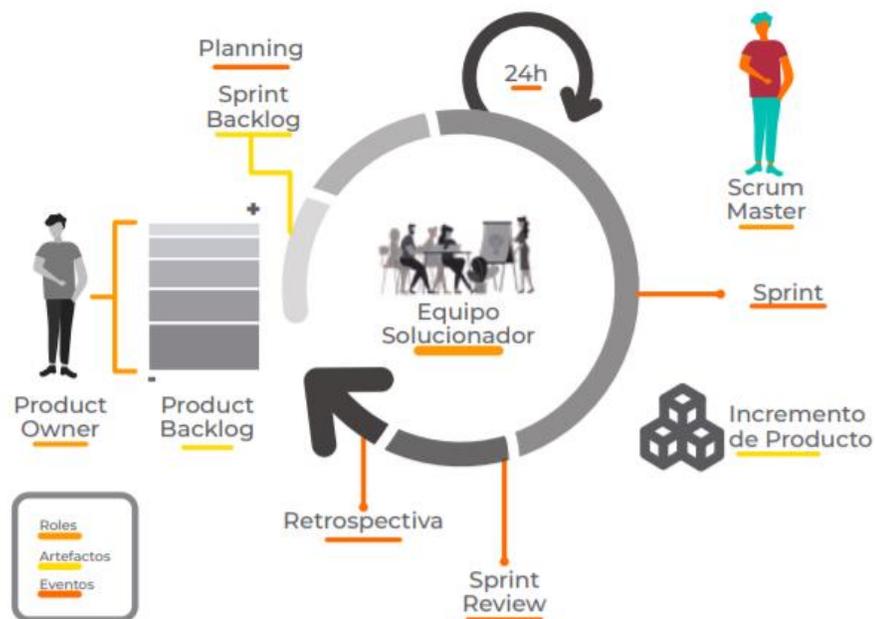


Figura 6. Ciclo Scrum. (Pragma, 2018)

Historias de usuario en Scrum.

Existe un elemento usado en Scrum pero que en realidad pertenece a otra metodología de desarrollo de software y son Historias de usuario. Estas son descripciones, muy cortas y esquemáticas, y tienen como fin resumir la necesidad de un usuario al utilizar un producto o servicio, así como la solución que la satisface.

Su función principal es identificar problemas percibidos, proponer soluciones y estimar el esfuerzo que requieren implementar las ideas propuestas. (solvingadhoc, 2017).

La estructura de una historia de usuario debe responder a:

(1) Como..., (2) quiero..., (3) de modo que...

Ejemplo:

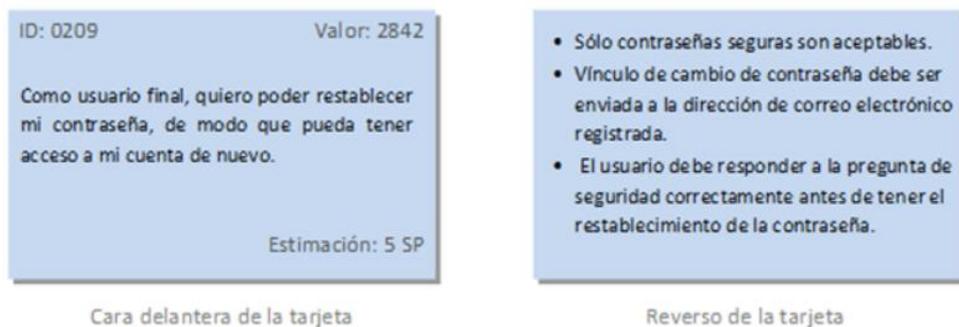


Figura 7. Historias de Usuario. (managementplaza, 2018)

5 Marco Metodológico

Partiendo de que el presente trabajo fomenta una alternativa de trabajo basada en el marco de trabajo Scrum, cabe destacar que su apuesta metodológica se focalizará en una investigación exploratoria, la cual en su desarrollo se dividirá en dos focos o escenarios de análisis:

1. Los modos de producción audiovisual tradicionales, sus fases y elementos, adaptados y aplicados a los planteamientos del marco de trabajo ágil: Scrum.

2. Los modos tradicionales de producción: validación de experiencias de profesionales audiovisuales que aplican el marco de trabajo tradicional (en cascada) en sus procesos audiovisuales.

Para el primer escenario se pretende tomar un grupo de estudiantes de audiovisual, planteando la posibilidad de que sea uno de los cursos del pregrado CAM en la UdeA, de cuarto semestre o en su defecto un equipo de proyecto de grado, en donde en su trabajo sea la entrega de un corto de ficción.

Aplicar con ellos el marco de trabajo de producción audiovisual basándonos en Scrum, para posteriormente a modo de entrevistas individuales y grupales, validar cuál fue su experiencia con el modo de trabajo ágil y si sienten o no un cambio en la forma de desarrollar sus proyectos.

A continuación se describen cada uno de los componentes del marco de trabajo basado en Scrum y su equivalente en la producción audiovisual, se plantea como base para la aplicación de la metodología ágil en el desarrollo del proyecto del semestre:

EL EQUIPO	
SCRUM	PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL
El Dueño de Producto (Product Owner)	Director
El Equipo de Desarrollo (Development Team)	Todos los realizadores audiovisuales que participan dentro de los seis departamentos establecidos (producción, dirección, arte, fotografía, sonido y montaje)
Scrum Master	Productor

LOS EVENTOS	
SCRUM	PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL
Planificación de Sprint (Sprint Planning)	Incluye definir la idea inicial, establecer acuerdos sobre calidad y coste, y desarrollar el guion técnico, los desgloses, las localizaciones, el plan de trabajo, el presupuesto y la asignación de recursos
Daily Scrum	Seguimiento al plan de trabajo
Revisión de Sprint (Sprint Review)	La puesta en escena: posición de la cámara, iluminación, color, óptica de la cámara, textura, encuadre, composición, esquemas proxémicos, formas abiertas y formas cerradas, movimiento, la actuación, los escenarios y los decorados, el vestuario, el maquillaje y el atrezzo.
Retrospectiva de Sprint (Sprint Retrospective)	Revisión de material y cortes

LOS ARTEFACTOS	
SCRUM	PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL
Historias de usuario en Scrum	La idea
Lista de Producto (Product Backlog)	Escaleta, guión lieterario
Lista de pendientes del Sprint (Sprint Backlog)	Desgloses, guión técnico
Incremento	Cortes entregables

Tabla 4. Scrum vs Producción Audiovisual.

Con respecto al segundo escenario, a través de entrevistas semiestructuradas, se pretende conocer de manera individual cuál ha sido la experiencia y percepción de los profesionales del audiovisual, que trabajan bajo los roles y lineamientos enseñados tradicionalmente en producción, con el uso y aplicación de estos en su quehacer diario. La idea es poder entrevistar a personas que participan en cada una de las etapas: preproducción, producción y postproducción.

5.1. Tipo y Diseño de Investigación: SCRUM aplicado a las producciones audiovisuales - foco de desarrollo en las producciones cinematográficas.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se aplicará como método de recolección de datos de la entrevista semiestructurada aplicada a estudiantes de audiovisual.

La entrevista, a diferencia del cuestionario que se contesta por escrito por el encuestado, tiene la particularidad de ser más concreta , pues las preguntas presentadas de

forma contundente por el encuestador, no dejan ambigüedades, es personal y no anónima, es directa por que no deja al encuestado consultar las respuestas. (LANDIVAR, 12014).

Este instrumento de ayuda al cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo, ya que permite validar tanto la efectividad de aplicar un marco de trabajo ágil en procesos audiovisuales, como explorar la aceptación y/o percepción de las metodologías ágiles en entornos laborales del profesional audiovisual.

Aplicado a:

Escenario 1: grupo de estudiantes de audiovisual y profesores, curso del pregrado CAM en la UdeA de cuarto semestre o proyecto de grado corto de ficción.

- Los criterios de selección son:
 - Tener matriculado cursos de taller central del módulo 4° de CAM UdeA. / Tener matriculado Proyecto 1.
 - Pertener a un equipo de producción con una idea de corto a desarrollar.
 - Tener un rol definido dentro del equipo.
 - Haber dado su consentimiento para participar en la propuesta experimental de aplicación de metodologías ágiles.

Medio: físico-presencial. Se tratará de una experimentación con el equipo de producción del corto y el investigador, contando con las respectivas autorizaciones para la inmersión y aplicación del marco de trabajo Scrum con el equipo. Solicitando permiso para la extracción de datos durante el

proceso, que faciliten posteriormente la generación de la entrevista que dará a conocer la experiencia de los integrantes con la herramienta.

Tiempo: desde el comienzo de etapa de preproducción del corto hasta la entrega del corte final, de acuerdo a la fechas que estipulan en taller central para el desarrollo de los proyectos.

Escenario 2: grupo de estudiantes de audiovisual y profesores, curso del pregrado CAM en la UdeA de cuarto semestre o proyecto de grado corto de ficción.

- Los criterios de selección son:
 - Tener matriculado cursos de taller central del módulo 4° de CAM UdeA. / Tener matriculado Proyecto 1.
 - Pertenecer a un equipo de producción con una idea de corto a desarrollar.
 - Tener un rol definido dentro del equipo.
 - Haber dado su consentimiento para participar en la propuesta experimental de aplicación de metodologías ágiles.

Medio: físico-presencial. Será una conversación cara a cara con el investigador, solicitando su permiso para grabar el audio de la entrevista para facilitar el proceso de revisión y la sistematización de las respuestas.

Tiempo: las entrevistas a estudiantes y profesores se realizarán en diferentes momentos del proceso de producción del corto, con una duración de 30 minutos según las disponibilidades horarias de los participantes.

6 Reflexiones Generales

Se percibe muy interesante la propuesta de llevar a lo audiovisual la propuesta de implementación de un marco de trabajo ágil, ya que es una tendencia creciente que se había manejado en el ámbito del desarrollo y poco a poco ha ido ganando terreno en otros contextos.

Fue un desafío grande que fuera un proyecto unipersonal, en este caso el proyecto de novela gráfica de Manuela Velásquez. En SCRUM el trabajo en equipo es vital puesto que cuando existen faltas individuales es el equipo quien ayuda a que logren avances significativos. Por ejemplo, cuando una persona es la única trabajando y se enferma, el avance es el cero, si son 2 se puede obtener un 50%, si son 4 un 75%, etc.; entre el equipo se pueden apoyar y de eso se trata SCRUM, de avanzar, y de tener la posibilidad de tener un beneficio de la coordinación grupal.

Dado que era un proyecto que ya tenía un largo camino recorrido, fue interesante aplicar el proceso para ayudar a dar forma o cierre a lo que ya había y a el PMV planteado por Manuela.

Cuando se presentan actividades adicionales en el proyecto, como por ejemplo los laboratorios, si son en pro del avance del proyecto, deben ser incluidos dentro de las actividades del Sprint, y no verlos como tareas aparte, si se involucran dentro de la planeación se usan a nuestro favor.

Cuando se tienen actividades aparte al proyecto que igualmente demandan tiempo, respetar siempre el tiempo acordado de trabajo en el Sprint, por ejemplo, si son 3 horas de trabajo diarias al proyecto, que realmente se sea consecuente con dicho tiempo.

Se podría pensar en hacer ciclos (Sprints) de una semana, dado que el avance semanal era muy bueno dada la dedicación de Manuela siempre mostró a su proyecto.

En este caso, al ser un proyecto unipersonal, es necesario trabajar un poco en que no se trata de una rendición de cuentas, sino de una coordinación.

7 Hallazgos y conclusiones

- Existe un desconocimiento, no sólo en el audiovisual, sino en las personas en general sobre las metodologías ágiles.
- Cuando se menciona el tema del uso de metodologías ágiles, las personas aunque les llama la atención, se muestran con poca apertura a probarlos por ser algo que no conocen.
- Es necesario acercar la terminología ágil (SCRUM) al audiovisual, con el fin de facilitar su asimilación.
- Ante el desconocimiento, se presenta una posible resistencia a la definición de tareas y plazos.
- Para una óptima implementación y obtención de resultados, es necesario que el equipo de trabajo tenga como foco el proyecto, y que los tiempos definidos para trabajar en él se respeten.
- Si bien es viable agregar tareas al Sprint luego de definido, es necesario revisar que éstas no desvirtúen o desenfocuen los objetivos del sprint.
- Plantear objetivos a corto plazo ayudó a concretar lo que se tenía pendiente, y cada paso que daba contribuyó a visibilizar que tan cerca o lejos se estaba del objetivo, para lo que la herramienta Trello fue un gran aliado.
- Se visibilizó mucho el impacto de las decisiones al hacer una cosa o la otra, lo cual desde mi perspectiva no se tenía antes. Acotadas y acortadas en el tiempo, ayudo a ver no sólo a ver el trabajo logrado sino la desviación del mismo.
- Se logró un mayor orden en la forma de trabajar.
- La fijación de metas alcanzables.
- Mejoró la motivación, al poder observar con orgullo en trabajo hecho.
- Trabajar con Manuela en su proyecto, creo que le sirvió de cierta manera como compañía, al sentir que había un equipo con ella.
- Permitió tener presente siempre algo que se pudiera entregar.
- Recibir feedback.

Referencias

Fernández Díez, Federico y Martínez Abadía, José, 2010. *Manual del Productor Audiovisual*. Barcelona, España. Editorial UOC

Pichler, Roman, 2010. *Agile Management with Scrum*. Estados Unidos. Editorial Pearson Education, Inc.

Rubin, Kenneth S, 2013. *Essential Scrum*. Estados Unidos. Editorial Pearson Education, Inc.

Robins, Harvey y Finley, Michael, 1998. *Por Que Fallan Los Equipos: Los Problemas y Como Corregirlos*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica, 26 y 27.

Libros Electrónicos:

Pardo, Alejandro, 2014: e book: <https://bit.ly/3TEon56> S.A. EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra

Cibergrafía:

Revista Avances en Sistemas e Informática. (2008). Las Metodologías de Desarrollo Ágil como una Oportunidad para la Ingeniería del Software Educativo [Ebook] (5th ed.). Medellín. <http://bdigital.unal.edu.co/15430/1/10037-18216-1-PB.pdf>

Universidad de Huelva. (2005). Las productoras audiovisuales: instrumentos de análisis[Ebook]. Málaga. http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/6925/Las-productoras_audiovisuales.pdf?sequence=2

El origen de las metodologías ágiles. (2018). <https://andressalcedo.com/2018/02/23/el-origen-de-las-metodologias-agiles/>

Qué es SCRUM. (2018). <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>

Scrum.org & Scrum Inc. (2017). La Guía de Scrum TM [Ebook]. Estados Unidos. Retrieved from <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Spanish-SouthAmerican.pdf>

¿Qué ha cambiado en la comunicación audiovisual?. (2018). <http://huribroadcast.com/cambios-comunicacion-audiovisual/>

Anexos

Anexo 1. PMV Guía Scrumcam (dar doble clic en la imagen)



Anexo 2. Página web desarrollada para este trabajo de grado

<https://anagonzalezv6.wixsite.com/scrumcam>