

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

TRABAJO DE GRADO

AUTOR:

KATHYA ESPINEL

ASESOR:

ANGELA BACCA



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

EVALUACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

BOGOTÁ, 2014

Importancia de la gestión de proyectos en la producción audiovisual

Importance of project management in audiovisual production

Datos del autor

Kathya Espinel Munévar

Ingeniera en Multimedia

Especialización en Gerencia Integral de Proyectos

kathya.espinel@gmail.com

Resumen analítico

Los medios audiovisuales, como herramienta de comunicación, educación y entretenimiento, cada vez ofrecen una mayor cantidad de posibilidades que les permiten a los usuarios experimentar nuevas sensaciones. Para este tipo de proyectos, pensando en la optimización de sus recursos y basados en casos reales, se busca, por medio de investigación y entrevistas a personas directamente involucradas, encontrar las principales debilidades del modelo de gestión actual para poder concluir qué tan importante es el lugar de un gerente de proyectos dentro de esta área y finalmente plantear un nuevo modelo de gestión a través del cual se obtengan mejores resultados.

Abstract

The audiovisual media as a tool for communication, education and entertainment, offering increasingly greater number of possibilities through which users can experience new sensations. For such projects, considering the optimization of resources and based on real cases, sought, through research and interviews with people directly involved, finding the main weaknesses of the current management model to conclude that so important is the rather than a project manager in this area and finally propose a new management model through which best results.

Palabras claves

Gestión de proyectos, preproducción, producción, postproducción, medios audiovisuales, multimedia, televisión, cine, gerente, empresa, dirección, recursos, tiempo.

Introducción

Un proyecto es la unión de distintos recursos dispuestos para solucionar un problema o necesidad, Miranda (2001) afirma “El crecimiento de la economía depende en gran parte de más y mejores bienes y servicios y dado que los recursos suelen ser inferiores a las necesidades, se precisa aplicar procesos racionales de utilización de los factores que garanticen el mejor aprovechamiento de los mismos” Miranda (2001) Pg.15. La gestión de proyectos, aplicada a cualquier área, tiene como finalidad canalizar los recursos de tal forma que se mejore el nivel de vida de las personas y también se fomenten nuevas formas de industria y comercio.

De acuerdo con esto y teniendo en cuenta por un lado, el análisis hecho por Pardo (2014) en el cual se menciona el notable desarrollo y consolidación que ha tenido la industria audiovisual en la mayoría de los países y se hace referencia a la importancia de la definición de un perfil profesional dedicado exclusivamente a la gestión de este tipo de proyectos, en el cual deben tenerse en cuenta dos tipos de perfil a fusionar, por un lado está el aprendizaje basado en la experiencia, y por otro, el aprendizaje por emulación, es decir, adaptando las actividades de producción audiovisual a otras basadas en la producción en serie; y por otro, la reflexión hecha por Abadía (2013) en la cual se destaca la importancia del productor dentro del proceso de creación audiovisual ya que es el principal encargado de materializar las ideas y llevar este tipo de proyectos, como en cualquier otra industria, a la optimización de los recursos y los procesos de elaboración y construcción.

Marco teórico

Con el fin de abordar el tema de Gestión de Proyectos Aplicada a la Producción Audiovisual de manera ordenada, se realizará una selección de temas por medio de los cuales, se tratarán los aspectos importantes, facilitando su comprensión revisando la bibliografía desde los temas globales hasta los más específicos de la siguiente manera: En primer lugar, se hará una revisión de la bibliografía relacionada con Gestión de Proyectos, de manera general; posteriormente, se abordará el tema de Medios Audiovisuales con el fin de poner en contexto al lector sobre el estado del mercado en esta área, las técnicas y la tecnología empleadas y la proyección del mismo. En seguida, se revisará la bibliografía relacionada con la Industria Audiovisual en Colombia para, ubicar geográficamente la investigación y hacerla más específica; y, finalmente, se centrará la investigación en la unión de todos los temas anteriores brindando así soporte relacionado con la Gestión de Proyectos Aplicada al área y al país correspondiente a esta investigación.

Gestión de proyectos

Es el aspecto más amplio en el que se basa la investigación. Se aborda desde varios puntos de vista y se incluye aquí literatura relacionada con la gestión de proyectos global. Entre los documentos de referencia se encuentra el análisis de López (2005), en donde, además de exponer algunas definiciones relacionadas y tratar aspectos históricos, se establecen los proyectos como problemas por resolver y se plantea la solución a partir de un líder al cual llaman jefe de proyecto, por medio de quien se facilita el ahorro de tiempo, materiales y recursos humanos, aumentando la calidad de los productos y procesos y permitiendo el uso racional de los mismos.

Otra referencia, mucho más amplia, es la encontrada en el libro de Editorial Vértice (2008), en ésta, se define la gestión de proyectos como un proceso de planeación y manejo de tareas y recursos con el fin de cumplir los objetivos definidos para la

implementación de un proyecto nuevo en la empresa, y la comunicación permanente del progreso y avance de sus resultados. Define la correcta gestión como la coordinación de cinco aspectos: tiempo, equipo, dinero, tareas y personas, y a partir de esto realiza una clasificación de los proyectos, define los errores frecuentes y plantea soluciones con base en el cliente y en los objetivos del proyecto.

Como un recurso bibliográfico importante también se encuentra la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK) en donde se encuentra información relacionada con la dirección de proyectos, sus normas y principios básicos tanto de la gestión como la integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos y calidad de los proyectos. En esta obra, el autor define la Gestión Integral de Proyectos como el Área de conocimiento que relaciona los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de la dirección de proyectos. Esta guía, además de ser de gran valor porque contiene información valiosa sobre la administración de recursos y su optimización; contempla también el aspecto de riesgos que para este caso específico, o para cualquier otro, cumple un papel fundamental en el momento de la planeación.

Finalmente, se tiene en cuenta la definición encontrada en Rizo (2000) en la cual, después de analizar varias definiciones, se plantea un proyecto como la materia prima y los recursos humanos con los que se cuenta desde un principio para lograr llevar a cabo un propósito. Se divide el proceso en cuatro etapas: definición y alcance, planificación, programación y ejecución y seguimiento y se realiza una amplia explicación de cada una de ellas.

Medios audiovisuales

Este es otro de los temas globales de la investigación, se basa principalmente en aspectos generales de la industria audiovisual y tiene el fin de ubicar al lector con respecto a las técnicas y tecnologías existentes, medios de comunicación involucrados y estado de la industria frente a la historia.

La producción de audiovisuales hace parte de las denominadas industrias culturales (Scott, 2000), también conocidas como industrias del entretenimiento (Hesmodnhalgh, 2002) o como industrias creativas (Caves, 2000), que según el Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido, son aquellas que tienen su origen en la creatividad, talento y habilidades individuales, con potencial para la creación de empleo y riqueza a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual. Las industrias culturales se han convertido en uno de los sectores más dinámicos del comercio mundial, creando riqueza y empleo en el contexto de la economía y la sociedad del conocimiento.

El audiovisual, abarcando así al video, la cinematografía, o la animación entre otros, puede ser considerado una práctica social especializada, al igual que el diseño. En algunos casos comparte con el diseño la dimensión espacial, ya que puede ser bidimensional o tridimensional, como sostiene Scott, “De modo que algunas artes visuales tienen dos dimensiones y otras tres. Notamos además que el cinematógrafo y artes similares... poseen una dimensión temporal aparte de las espaciales” (1951, p. 7).

Se tiene en cuenta textos como Documentación en televisión, López (2000), en el que se hace un resumen de las características de cada uno de los medios audiovisuales y se explican algunos términos y técnicas propias de la industria. También se busca apoyo en Getino (1998), ya que describe la contribución del cine y las artes audiovisuales en la cultura de cada comunidad y en el intercambio entre diversas culturas. Hace una breve descripción histórica y establece las características de la producción y los mercados en el cine iberoamericano.

En Prats (2007) se encuentra una reflexión con respecto al estado de la industria audiovisual en España y se realiza una propuesta de educación orientada a la mejora de los medios de comunicación. Y, en Pérez (2012), se exponen de manera histórica algunos temas de animación y cine enfocados desde la perspectiva de la comunicación. Describe el modelo de producción de películas animadas en Pixar y realiza una reflexión relacionada con el éxito de esta empresa.

Industria audiovisual en Colombia

Este aspecto, por ser más específico, cuenta con menos literatura disponible, sin embargo, pudo encontrarse material relacionado con normas e instituciones que operan en Colombia como, por ejemplo, la ley 1556 de 2012, por la cual se fomenta el territorio nacional como escenario para el rodaje de obras cinematográficas. También, en el sitio web de Proimágenes Colombia, Comisión Fílmica, se encontró información relacionada con la infraestructura audiovisual, información básica, permisos, visas, aduanas, impuestos y estímulos relacionados con la producción, así como también, documentos escritos por el Presidente de la República en los que se hace énfasis en las ventajas de la industria colombiana frente a otras industrias y las facilidades que ofrece a sus habitantes para el buen desarrollo de estos medios.

En la Revista P&M (2013) se encontró también un artículo que expone la situación actual de la industria audiovisual en Colombia; plantea problemas y desventajas frente a otros países y expone soluciones a ellos, además, cuenta con un catálogo de algunas de las empresas con mayor reconocimiento en el medio.

A manera exploratoria, también se encontró información mucho más reciente y contextualizada en un trabajo de grado realizado por un estudiante de Diseño de Empresas de producción audiovisual de la Universidad de Palermo, en éste, se encuentra información específica con respecto a la industria audiovisual en Colombia, sus integrantes, sus diferentes enfoques, las posibilidades que existen en el país dentro de este campo e incluso, un análisis detallado con respecto a las falencias de estudiantes que repercuten en debilidades de los profesionales y empresas. Todo esto enfocado a evidenciar los aspectos por mejorar, en los que se incluye el fortalecimiento de las áreas humanísticas y administrativas con el fin de fortalecer, además de las aptitudes técnicas, aspectos como los normativos y los financieros, pues la producción de estos productos requieren también de estos conocimientos.

Por otra parte, y con relación al autor anterior, en Mojica, (2013) se encuentra también información importante con respecto a la historia, el comportamiento y el avance de la industria audiovisual en Colombia. Realiza un estudio con respecto a las

debilidades y sus causas y enfoca las conclusiones en la propuesta de fortalecer la educación superior para las personas interesadas en esta área del conocimiento ya que plantea la importancia de continuar con los estudios pero evidencia que eso solo será posible si se cuenta con la infraestructura, los docentes calificados y la suficiente información como para poder elegir el área de especialización teniendo en cuenta las posibilidades laborales y de crecimiento profesional que cada una ofrece.

Gestión de proyectos audiovisuales

Este es el tema principal de la investigación, luego de contextualizar al lector frente a la gestión de proyectos global, los medios audiovisuales y su impacto y el estado de esa industria en Colombia, se busca, por medio de la literatura, encontrar la relación entre los dos aspectos generales para luego ubicarlos en nuestro país.

Se utiliza bibliografía como López (2007), en este artículo se encuentran generalidades de la gestión de proyectos dirigida a la producción audiovisual, y se analizan los cambios laborales producidos por el efecto del constante avance de la tecnología. Por otro lado, en Andersen (2013) se muestra una guía de producción basada en las finanzas, impuestos y legislación europeos y sirve de comparación con el mercado colombiano y en Abadía (2013), se realiza un análisis de la importancia del productor, sus deberes, responsabilidades y ocupaciones frente al desarrollo de un proyecto audiovisual.

Por último, y más importante, está Pardo (2014) en donde se encuentra un análisis de la situación de la industria audiovisual y se plantea un modelo de gestión de proyectos basado tanto en la experiencia como en los modelos convencionales que son aplicables a cualquier otro tipo de producción en serie. Se explica con detenimiento el mercado audiovisual, las nuevas alternativas, los principios económicos tanto de la producción, como de la industria y del consumo, y se establecen las características de la gestión de proyectos desde las diferentes fases del proceso: definición y diseño, pre-producción o preparación, producción y ejecución, post-producción y entrega y balance. Se describe la importancia del recurso humano en cada una de las etapas y también la

relevancia de la planificación y los presupuestos. Finalmente, plantea el modelo para la gestión, teniendo en cuenta los tres aspectos mencionados anteriormente en la bibliografía (tiempo, costo y calidad) para distintos productos de producción audiovisual.

Como puede observarse, existe una gran cantidad de información que puede ser valiosa al momento de realizar una síntesis de la misma para esta investigación. Colombia es un país con un gran potencial audiovisual y con una amplia proyección en esta área frente a otros países. Todo esto es de gran utilidad para realizar una reflexión con respecto a las fallas que tiene y, finalmente, plantear soluciones efectivas que contribuyan al crecimiento del mercado, tanto nacional como internacionalmente. La Gestión de Proyectos es aplicable a todas las áreas y esta es con seguridad un área en la que el manejo óptimo de recursos junto con una buena administración y seguimiento de las labores generará un alto impacto y mejorará los resultados, generando así mejor contenido y productos por ofrecer.

Métodos y materiales

Teniendo en cuenta que la perspectiva cualitativa o interpretativa de la investigación consiste en la identificación de la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones (Martínez, M. 2006) y sabiendo que el planteamiento principal de esta investigación es la descripción y el análisis del modelo de gestión utilizado actualmente en el desarrollo de los proyecto audiovisuales con el fin de llegar a una propuesta para su mejoramiento, se decide aplicar este tipo de metodología por considerarse mucho más amplia y apropiada para este caso específico. Aunque en algunos aspectos pueda emplearse la perspectiva cualitativa, se considera que ésta, siendo un poco más exacta, apoyará algunos de los aspectos de la investigación cualitativa, pero esta segunda será la base de toda la investigación.

El estudio para esta investigación será de tipo explicativo, puesto que se abordará el tema de Gestión de Proyectos Aplicada a la Producción Audiovisual desde la perspectiva de varios autores, y se comparará con la opinión de personas relacionadas directamente con este campo, para de esta manera realizar la descripción del modelo de gestión actual y finalmente plantear uno nuevo que permita mejorar aspectos y optimizar recursos en este procesos productivo.

Por otra parte, la metodología que se utilizará en la realización de esta investigación consiste principalmente en la recolección de información referente a la gestión de proyectos, la producción audiovisual y el estado de esta industria colombiana en la actualidad, para posteriormente, y con base en encuestas realizadas a personas directamente involucradas con este proceso, en las cuales se evidencien las fallas más comunes y se destaquen las soluciones que ellos plantean, proponer un modelo de gestión de proyectos orientado a la producción audiovisual, en el cual se destaque la función del productor o *project manager*, ya que representará al ente encargado de que los recursos sean utilizados de manera más eficiente y se obtengan mejores resultados.

Si bien el tema no ha sido abordado por muchos autores tal como se plantea en esta investigación, si se ha encontrado una amplia bibliografía que lo aborda desde diferentes puntos y se complementa mutuamente. Esta es la razón por la cual no puede clasificarse como estudio exploratorio. Y teniendo en cuenta que se desea llegar a una conclusión propositiva, tampoco es posible clasificar el estudio actual como descriptivo.

La mayor parte de la información será de tipo cualitativo, sin embargo, a través de las encuestas realizadas a directivos y productores de diferentes productoras de Bogotá, será posible cuantificar algunos datos y obtener ciertas estadísticas que luego orienten el nuevo modelo de gestión.

Las referencias bibliográficas en las cuales se basa el diseño de la encuesta por aplicar serán cuatro (Mojica 2007, Vera 2007, Fernández 2009 y Rodríguez 2013), debido a que en ellas se encuentran reflexiones importantes con respecto a la evolución de los medios en nuestro país, así como también se aborda la problemática y se plantean soluciones

Finalmente, se elegirá a un grupo entre 5 y 10 personas aleatoriamente, cuyos cargos, empresas y enfoque educativo varíe pero que pertenezcan y trabajen en el medio audiovisual en Colombia. Deberán ser personas con experiencia puesto que dos de las preguntas de la encuesta serán un poco más libres con el fin de permitir dar su opinión de una manera más abierta. Los resultados se analizarán con el fin de concluir con una propuesta que abarque la problemática mencionada por los diferentes autores y por las personas encuestadas.

Gestión de proyectos aplicada en la producción audiovisual

Entrevista

Nombre: _____

Nivel de formación: Técnica _____ Profesional _____

Profesión: _____

Entidad educativa: _____

Nivel de formación avanzada: Especialización _____ Maestría _____

Doctorado _____ Cursos o talleres _____ Diplomados _____

Cargo: _____

Empresa: _____

1. Partiendo de la premisa de que la Educación Superior está dividida en dos enfoques (la formación técnica y la humanística) y teniendo en cuenta que en la mayoría de los programas predominan los talleres de conocimientos prácticos y habilidades o destrezas técnicas, en detrimento de las materias teóricas, las ciencias sociales y las humanidades. ¿Considera usted que la conjunción armoniosa de estas dos tendencias ayudarían a la mejora de la problemática actual de los jóvenes profesionales? ¿Por qué?

2. La calidad de la formación de los profesionales colombianos del audiovisual es moderada, debido a:
 - a. Limitada preparación académica de los docentes.
 - b. Deficiente formación previa de los alumnos.

- c. Débil énfasis humanístico de los programas de formación.
 - d. Carencia de infraestructura educativa especializada.
 - e. Todas las anteriores
3. ¿Cree usted que en Colombia las opciones de continuar estudiando se ven obstaculizadas por el desconocimiento del enfoque brindado por cada nivel educativo así como las opciones laborales y académicas que estos mismos niveles pueden ofrecer?.
4. ¿Cómo cree usted que repercuten los vacíos que deja la Educación Superior en los profesionales del audiovisual con respecto a las escasas o nulas bases administrativas y empresariales?
5. ¿Está usted de acuerdo con la afirmación “En el sector audiovisual en Colombia, la toma de decisiones está basada en acciones mediáticas, empíricas e intuitivas, sin tener en cuenta estrategias, planeación ni formación académica para la administración, respondiendo casi siempre con acciones inmediatas para evadir problemas o complicaciones, lo que pocas veces funciona para estructurar el futuro y crecimiento de las empresas”? Justifique.
6. La economía del audiovisual está comprendida por los aspectos administrativos, financieros, legales y de mercado del quehacer audiovisual. ¿Considera usted que en la actualidad hay insuficiencia de formación del estudiante y de los profesionales en estos aspectos?

7. A través del énfasis universitario, es decir, la especialización de los centros académicos en diferentes áreas del conocimiento audiovisual, los estudiantes podrían escoger determinado centro educativo de acuerdo con su área de interés. Actualmente algunos programas de formación audiovisual recurren a la construcción de énfasis, pero ¿considera usted que es necesario cubrir algunos énfasis desatendidos? ¿Cuáles?

8. La legislación audiovisual es el conocimiento de la legislación vigente y de su aplicación. ¿Cree usted que actualmente hay desconocimiento para apropiarse de las herramientas legales vigentes y proponer otras apropiadas?

9. De acuerdo con su experiencia ¿Cuáles son los problemas o errores más comunes en que se incurre durante la producción audiovisual?

10. ¿Considera usted que la gestión de proyectos es importante para el mejoramiento de los procesos de producción audiovisual? ¿Por qué?

Resultados y análisis

De acuerdo con la revisión de la literatura y las entrevistas realizadas a un grupo de personas que se diferencian en sus estudios realizados y los cargos en los que se desempeñan, pero con el área de producción audiovisual en común, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Una de las principales causas de los problemas que se presentan durante la planeación y ejecución de proyectos en el área audiovisual en el país es la no conjunción de las destrezas técnicas con la formación humanística durante el proceso de formación. Su poca o nula intervención en el proceso formativo repercute en el surgimiento de profesionales netamente operativos, con poca fundamentación con respecto a la relación con la sociedad.
- Los profesionales en el área de producción audiovisual están de acuerdo, en menor o mayor proporción, con uno de los autores más influyentes de ésta investigación (Mojica, 2007), pues coinciden en que estos cuatro factores: Limitada preparación académica, deficiente formación previa de los alumnos, débil énfasis humanístico en los procesos de formación y carencia de infraestructura educativa especializada, influyen directamente en la calidad de los profesionales del área y son aspectos que deben tenerse en cuenta para, en un futuro, brindar a los estudiantes mayores capacidades y de esta manera contar con profesionales integrales, mejor preparados y dispuestos a enfrentar retos tanto en nuestro país como fuera de él.
- Dentro de la formación de los profesionales que se desempeñan en el área también se encuentra una falencia importante con relación a las escasas o nulas bases administrativas y empresariales. Se tiene la falsa creencia de que existen profesionales que se dedican específicamente a esta área sin tener en cuenta la importancia que esta formación es de gran importancia para todas las áreas de desempeño, pues de ella depende la capacidad que cada individuo tenga para

crear su propia empresa generando así crecimiento tanto personal como nacional.

- El 90% de las personas encuestadas estuvieron de acuerdo con la afirmación de Rodríguez, 2013: “En el sector audiovisual en Colombia, la toma de decisiones está basada en acciones mediáticas, empíricas e intuitivas, sin tener en cuenta estrategias, planeación ni formación académica para la administración, respondiendo casi siempre con acciones inmediatas para evadir problemas o complicaciones, lo que pocas veces funciona para estructurar el futuro y crecimiento de las empresas”, lo que evidencia la ausencia de gestión en los proyectos audiovisuales, trayendo como consecuencia debilidades en la planeación que repercuten en complicaciones que impiden el crecimiento de las organizaciones.
- Para la totalidad de la muestra encuestada es claro que para los estudiantes, y por ende, en los profesionales del área audiovisual, hay insuficiencia de formación financiera, legal y de mercado. Estos aspectos, al igual que los aspectos administrativos y empresariales mencionados anteriormente, constituyen una base importante en la formación de los profesionales de cualquier área, y específicamente en el área audiovisual dan las bases que se requieren tanto en la creación de empresa como en el desarrollo y comercialización de piezas tanto en Colombia como en el exterior.
- Para el caso específico en el cual las personas entrevistadas sugieren la formación administrativa, legal y de mercado como una extensión a los estudios de pregrado, también se encuentra una debilidad pues la mayoría coinciden con el autor (Rodríguez, 2013) en que por un lado, en Colombia no se cuenta con la infraestructura necesaria y, por otro, no hay información necesaria con respecto a las posibles áreas y los beneficios que elegir cada una de ellas traería a su crecimiento personal y profesional, por lo tanto, no hay suficiente motivación y el número de personas, evidenciado también en la muestra, que deciden continuar sus estudios de educación superior es mínimo.

- Finalmente, para la totalidad de la población encuestada, los inconvenientes relacionados con el desarrollo de los proyectos audiovisuales se basan en el manejo inadecuado de los recursos, las fallas en la planeación y errores de comunicación tanto interna como externa durante el desarrollo del proyecto, lo que los lleva a concluir unánimemente que la gestión de proyectos es de vital importancia dentro de esta área, pues llevar a cabo un modelo de administración y seguimiento correctamente estructurado permitiría una mejor ejecución de los proyectos a través de la optimización de recursos y el adecuado seguimiento y control de los mismos.

Conclusiones y recomendaciones

- Para el área audiovisual, como para todas las demás áreas de desarrollo, es fundamental contar con un modelo de gestión que permita la correcta planeación y ejecución y de los proyectos.
- A pesar de la amplia variedad de profesionales que se desempeñan dentro del área audiovisual, todas tienen en común la debilidad en la formación académica en áreas administrativas, empresariales, legales y de mercado, lo que repercute en fallas en el desarrollo de los proyectos y la facilidad de los profesionales para solucionar diferentes tipos de problemas.
- En un ámbito más globalizado, la poca formación de los profesionales en las áreas anteriormente mencionadas también tienen consecuencias en el desarrollo y la evolución económica del país, pues esto también trae consigo dificultades en la creación y mantenimiento de empresas.
- El área audiovisual, a pesar de ser actualmente un medio informal y sin mayores requerimientos específicos de gestión, está creciendo con gran rapidez y se está convirtiendo cada vez más en un recurso indispensable para el entretenimiento y

la educación. Del correcto manejo que se le dé en este momento, depende su progreso y evolución. Es por eso que cada vez es más importante contar con personas capacitadas en el área de gestión de proyectos, pues son ellos quienes cuentan con la formación académica necesaria para organizar debidamente los recursos, optimizarlos y controlarlos con el fin de producir mejores resultados.

- La formación académica relacionada con gestión de proyectos, al ser indispensable en el área audiovisual, tiene dos posibles enfoques. Por un lado, podría ser un área del conocimiento que los estudiantes de pregrado tengan como requisito, independientemente de la rama laboral en la cual quieran desempeñarse, por otro, al ser un estudio de nivel superior, debería tener mayor información y proyección para motivar a los aspirantes.
- A través de casos de éxito, como por ejemplo, largometrajes nacionales o internacionales como los de Pixar, es fácil notar la importancia que tiene la gestión de proyectos, pues siempre hay líderes que encaminan todos sus esfuerzos en optimizar recursos, llevar seguimiento y desarrollar alternativas por medio de las cuales se llegue a mejores resultados con el menor número de contratiempos posibles.
- Para futuras investigaciones relacionadas con este tema se recomienda tener en cuenta que para obtener conclusiones más precisas el número de encuestados debe ser mayor. Además, es conveniente utilizar preguntas cuyos resultados sean fácilmente cuantificables, de esta manera también se podrán obtener conclusiones un poco más concretas y con datos reales.
- Aunque en este caso la variedad con respecto a profesión y ocupación de las personas encuestadas ayudó a entender y comparar diferentes puntos de vista, también sería bueno hacer el ejercicio con personas cuyas características sean similares, de esta manera también se obtendrían conclusiones más específicas.

Referencia bibliográfica

Abadía, J. M., & Díez, F. F. (2013). Manual del productor audiovisual. Editorial UOC.

Andersen, A. (2013). The European Film Production Guide: Finance-Tax-Legislation France-Germany-Italy-Spain-UK. Routledge.

ANDERSEN, Arthur. (1996) The European Film Production Guide. Lóndres : Media Business School-Routledge. 349

Betancourt Ramírez, J. (2010). Diagnóstico y oportunidades para los agentes del mercado audiovisual colombiano en el ámbito internacional. Comisión Nacional de Televisión.

Castañeda López, L. (2011). Agentes del sector cinematográfico y la diversidad cultural en Colombia. Comunicación y Sociedad (15), pp. 143-168

Centro Nacional de Consultoría. (2008). Estudio censal de las empresas productoras del sector audiovisual para identificar sus necesidades de capacitación. Bogotá, Colombia.

Congreso de Colombia. (2012). Ley No. 1556 9 Jul 2012. Recuperado de http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/tramites_servicios/visas/archivos/ley155609072012.pdf

Editorial Vértice. (2008). Gestión de proyectos. Editorial Vértice.

Fernández Díez, F., & Barco García, C. (2009). Producción cinematográfica: Del proyecto al producto. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos

Gentino, O. (1998). Cine y Televisión en América Latina, producción y mercados. Santiago de Chile, Chile: Ediciones Ciccus

Getino, O. (1999). Cine y televisión en América Latina. Ediciones Ciccus.

López de Quintana Sáenz, E. (2000). Documentación en televisión. Manual de documentación informativa, 83-181.

López Vidales, N., & Tapia López, A. (2013). Gestión de contenidos audiovisuales en la televisión de hoy. Signo y pensamiento, 25(50), 160-173.

López, A. M. N., & Rodríguez, A. R. H. (2010). Gestión por proyectos. Avanzada Científica, 8(3).

Martínez, Miguel. (2006) La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual) 146

Ministerio de Cultura. (2009). Impacto económico del sector cinematográfico colombiano. Bogotá, Colombia

MIRANDA MIRANDA, J. J. Gestion de proyectos: Identificacion, formulacion, evaluacion. Financiera-economica-social-ambiental. 2001.

Mojica, F. J. (2007). Estudio prospectivo de la formación audiovisual en Colombia al año 2019. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Pardo, A. (2014). Fundamentos de Producción y Gestión de Proyectos Audiovisuales. Ediciones Universidad de Navarra.

Pérez Guerrero, A. M. (2012). Estrategias narrativas orientadas a la construcción de niveles de lectura en el cine de animación de Pixar (1995-2010).

Prats, J. F. (2007). La competencia en comunicación audiovisual: dimensiones e indicadores. *Comunicar*, 15(29).

Proimágenes Colombia, Comisión fílmica (2013). Infraestructura audiovisual. Recuperado de http://www.locationcolombia.com/secciones/guia_de_produccion/infraestructura_audiovisual.php

Project Management Institute, Inc. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Pennsylvania: PMI Publications.

P&M. (2013). Producción Audiovisual. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/sites/default/files/Productoras.pdf>

Ramírez, A. L., & Beltrán, A. (2009). Estado del Arte del área de las Artes Audiovisuales en Bogotá D.C. Bogotá D.C., Colombia: Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte-Observatorio de Culturas

Rodríguez Wilches, G. (2013). El sector audiovisual en Colombia, industria y formación. Trabajo Final de Grado. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación.

UNESCO. (2006). Comprender las Industrias Creativas. Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas. París: Alianza Global.

Vargas, J. C. (2010). De la Formación Humanista a la Formación Integral: Reflexiones sobre el desplazamiento del sentido y fines de la educación superior. *Praxis Filosófica* (30), pp. 145-167

Vera Sánchez, M. (2007). Industrias culturales análisis del sector de flujo audiovisual en Colombia: Televisión y cine. Páginas: *Revista Académica e Institucional de la UCPR* (77), pp. 103-118.