

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA PRODUCCIÓN Y LANZAMIENTO DE  
ÁLBUMES DE ESTUDIO PARA ARTISTAS MUSICALES EN AMÉRICA LATINA

MARÍA PAULA MONGE ESPINOZA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO  
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Julio, 2023

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

Diego Meneses

NOMBRE DEL TUTOR O TUTORA

Sophia Crawford

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.1

Fabio Muñoz Jiménez

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.2

María Paula Monge Espinoza

NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

**DEDICATORIA**

A mi papá y a mi mamá, que me apoyaron durante todo el proceso, y a todas las personas que no me señalaron las ojeras.

**AGRADECIMIENTOS**

Les agradezco a mis profesores y profesoras de la maestría, a mi tutor Diego Meneses, y a quienes fueron mis compañeros de equipo durante los cursos.

**ABSTRACT**

El presente documento tiene como objetivo desarrollar un Plan de Gestión de Proyectos que permita la producción y lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, con el fin de simplificar los procesos de la disquera sin fines de lucro We Could Be Music y, en general, del pequeño productor en una industria altamente cambiante dominada por las grandes disqueras. No hay un plan de gestión como el que se propone dentro de We Could Be Music ni tampoco existe una guía similar accesible y actualizada en América Latina. El producto final de este proyecto consiste en un plan de gestión completo, que contempla los planes de gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados necesarios para producir y publicar un álbum de estudio en la región. Para esto se utilizan metodologías analítica-sintética, inductiva y deductiva así como la guía que provee el Project Management Institute y entrevistas semiestructuradas a productores musicales expertos en el tema.

Palabras clave: Plan de gestión, álbum musical, dirección de proyectos musicales, industria musical, América Latina.

**ABSTRACT**

The objective of this document is to develop a Project Management Plan that allows the production and release of studio albums for musical artists in Latin America, in order to simplify the processes of the non-profit label We Could Be Music and, in general, of the small producer in a highly changing industry dominated by the big record labels. There is no management plan like the one proposed within We Could Be Music, nor is there a similar accessible and updated guide in Latin America. The final product of this project consists of a complete management plan, which contemplates the management plans of scope, schedule, costs, quality, resources, communications, risks, acquisitions and stakeholders necessary to produce and publish a studio album in the region. For this, analytical-synthetic, inductive and deductive methodologies are used, as well as the guide provided by the Project Management Institute and semi-structured interviews with music producers who are experts in the subject.

Key words: Management plan, studio album, musical project management, music industry, Latin America.

## CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABLAS	10
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	12
RESUMEN EJECUTIVO	13
<b>1. Introducción</b>	<b>15</b>
1.1. Antecedentes	15
1.2. Problemática	16
1.3. Justificación del proyecto	18
1.4. Objetivo general	19
1.5. Objetivos específicos	20
<b>2. Marco teórico</b>	<b>21</b>
2.1. Marco institucional	21
2.1.1. Antecedentes de la institución	21
2.1.2. Misión y visión	22
2.1.3. Estructura organizativa	22
2.1.4. Productos y servicios que ofrece	23
2.2. Teoría de Administración de Proyectos	24
2.2.1. Principios de la dirección de proyectos	24
2.2.2. Dominios de desempeño del proyecto	25
2.2.3. Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	27
2.2.4. Administración, dirección o gerencia de proyectos	29
2.2.5. Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos	29
2.2.6. Ciclos de vida de los proyectos	31
2.2.7. Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos	33
2.3. Otra teoría propia del tema de interés	34
2.3.1. Gestión de proyectos musicales	34
2.3.2. Actualidad de la industria musical	35
2.3.3. Metodologías que se han usado	39
2.3.4. Conclusiones y recomendaciones obtenidas	39
<b>3. Marco metodológico</b>	<b>41</b>
3.1. Fuentes de información	41
3.1.1. Fuentes primarias	41
3.1.2. Fuentes secundarias	41
3.2. Métodos de Investigación	44
3.2.1. Método analítico-sintético	44
3.2.2. Método inductivo	44
3.2.3. Método deductivo	45
Métodos de Investigación utilizados	45
3.3. Herramientas	48

3.4. Supuestos y restricciones	50
3.5. Entregables	52
<b>4. Desarrollo</b>	<b>54</b>
4.1. Registro de actividades y tareas	54
4.2. Cronograma de actividades y tareas	57
4.3. Presupuesto de actividades y tareas	61
4.4. Plan de gestión de integración	64
4.4.1. Acta de constitución del proyecto	64
4.4.2. Plan de dirección del proyecto	68
4.5. Plan de gestión de alcance	72
4.5.1. Enunciado del alcance del proyecto	72
4.5.2. Estructura de desglose de trabajo (EDT)	74
4.5.3. Diccionario de la EDT	76
4.5.4. Recopilación de requisitos	89
4.5.5. Matriz de trazabilidad de requisitos	91
4.6. Plan de gestión de interesados	93
4.6.1. Identificación y registro de los interesados	93
4.6.2. Clasificación de los interesados	97
4.6.3. Planificación del involucramiento de los interesados	100
4.7. Plan de gestión de cronograma	105
4.7.1. Planificar la gestión del cronograma	105
4.7.2. Control del cronograma	107
4.8. Plan de gestión de costo	108
4.8.1. Planificar la gestión de costos	108
4.8.2. Control de costos	110
4.9. Plan de gestión de calidad	111
4.9.1. Políticas de calidad de la organización aplicables al proyecto	111
4.9.2. Objetivos y estándares de calidad del proyecto	112
4.9.3. Roles y responsabilidades	114
4.9.4. Entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de calidad	115
4.9.5. Actividades de gestión y control de calidad previstas para el proyecto	116
4.10. Plan de gestión de recursos	118
4.10.1. Identificación de recursos	118
4.10.2. Roles y responsabilidades	128
4.10.3. Organigrama del proyecto	130
4.10.4. Desarrollo y dirección del equipo de proyecto	131
4.10.5. Control de los recursos	132
4.11. Plan de gestión de adquisiciones	133
4.11.1. Estrategia de las adquisiciones	133
4.11.2. Roles y responsabilidades	134
4.11.3. Matriz de adquisiciones	135

4.12. Plan de gestión de riesgos	137
4.12.1. Planificar la gestión de los riesgos	137
4.12.2. Identificación, análisis cualitativo y planificación de la respuesta a los riesgos	141
4.13. Plan de gestión de comunicaciones	147
4.13.1. Matriz de Comunicaciones	147
4.13.2. Hitos principales de la gestión de las comunicaciones	150
<b>5. Propuesta de Manual de Trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio para artistas latinoamericanos</b>	<b>152</b>
<b>6. Conclusiones</b>	<b>159</b>
<b>7. Recomendaciones</b>	<b>162</b>
<b>8. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible</b>	<b>164</b>
8.1. Relación de objetivos del trabajo con los objetivos de Desarrollo Sostenible	164
8.2. Análisis del trabajo de acuerdo con el estándar P5	164
8.3. Relación del trabajo con las dimensiones del Desarrollo Sostenible	166
<b>8. Anexos</b>	<b>175</b>
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	176
Anexo 2: EDT del PFG	192
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	193
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar	194

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Estructura Organizativa	20
Figura 2. Dominios de desempeño del proyecto	23
Figura 3. Ciclos de vida predictivos y adaptativos	26
Figura 4. El proceso de Scrum	30
Figura 5. Diagrama de flujo de control integrado de cambios	67
Figura 6. Estructura de desglose de trabajo del proyecto.	73
Figura 7. Matriz de Poder-Interés.	95
Figura 8. Matriz de Poder-Influencia	96
Figura 9. Matriz de Impacto-Influencia	97
Figura 10. Matriz de Prominencia-Relevancia	98
Figura 11. Organigrama del proyecto	128
Figura 12. Estructura de desglose de riesgos	136

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Fuentes de información utilizadas	20
Tabla 2. Métodos de investigación utilizados	21
Tabla 3. Entregables utilizados	22
Tabla 4. Supuestos y restricciones	22
Tabla 5. Entregables	23
Tabla 6. Registro de actividades y tareas	53
Tabla 7. Cronograma	57
Tabla 8. Presupuesto	61
Tabla 9. Acta de Constitución del proyecto	63
Tabla 10. Enunciado de alcance.	71
Tabla 11. Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo	75
Tabla 12. Requisitos del proyecto	88
Tabla 13. Matriz de trazabilidad de requisitos	90
Tabla 14. Registro de involucrados	93
Tabla 15. Estrategias de gestión de involucrados.	100
Tabla 16. Objetivos y estándares de calidad	111
Tabla 17. Matriz RACI de roles y responsabilidades de calidad.	114
Tabla 18. Identificación de recursos necesarios para el proyecto	118
Tabla 19. Matriz RACI de roles y responsabilidades de adquisiciones	134
Tabla 20. Matriz de adquisiciones	135
Tabla 21. Escala de probabilidad de ocurrencia de riesgos del proyecto	138
Tabla 22. Escala de impacto de riesgos del proyecto	138
Tabla 23. Matriz de probabilidad e impacto de riesgos del proyecto	139
Tabla 24. Matriz de riesgos.	141

Tabla 25. Matriz de Comunicaciones	148
Tabla 26. Hitos en la gestión de las comunicaciones.	150
Tabla 27. Análisis de impacto P5	156
Tabla 28. Dimensiones del desarrollo regenerativo vinculadas al proyecto.	159

## **ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES**

A&R: Artists and Repertoire (Artistas y Repertorio)

CEO: Chief Executive Officer (Director Ejecutivo)

EP: Extended Play (Duración Extendida)

PFG: Proyecto Final de Graduación.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (Fundamentos para la Dirección de Proyectos).

PMI: Project Management Institute (Instituto de Gestión de Proyectos).

WCBM: We Could Be Music

## RESUMEN EJECUTIVO

We Could Be Music es una disquera sin fines de lucro fundada en el 2020 que firma y trabaja con artistas musicales alrededor de todo el continente americano. Es una fundación pequeña, ya que cuenta con pocos empleados, y además relativamente nueva, por lo que muchos de sus procesos no están estandarizados y existe mucha dependencia en la memoria e intuición individual de cada empleado, dejando espacios innecesarios para el error humano.

El presente PFG se propuso lograr estandarizar el proceso de creación y lanzamiento de un álbum de estudio para garantizar entregas de valor y calidad en todos los procesos independientemente de quien trabaje en cada proyecto. Es decir, crear un plan de gestión que sirva de guía para flujos de trabajo exitosos no sólo dentro de We Could Be Music sino también para artistas que busquen producir y publicar su música de manera independiente; ya que no existía un plan como este dentro de la fundación ni uno actualizado a nivel de la región latinoamericana.

El objetivo general fue desarrollar un Plan de Gestión de Proyectos que permita la producción y lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales de América Latina. Los objetivos específicos fueron: desarrollar un registro de todas las actividades y tareas necesarias para producir y lanzar un álbum de estudio en América Latina, realizar un cronograma de las actividades para determinar la duración mínima necesaria para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio, elaborar el presupuesto de las actividades para determinar el costo mínimo necesario para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio, desarrollar los planes de gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados necesarios para ejecutar correctamente el proyecto y realizar un manual de trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio que pueda ser fácilmente adaptado a proyectos de distintos artistas latinoamericanos.

La metodología aplicada en el presente trabajo fue analítica sintética, inductiva y deductiva. Se utilizaron fuentes primarias tales como entrevistas semiestructuradas a los productores de We Could Be Music, asesorías con otros expertos en el tema y la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) del PMI. También se consultaron fuentes secundarias, en su mayoría investigaciones acerca de la actualidad de la industria musical en la era digital, la época del streaming y la promoción por medio de redes sociales. Todo esto de la mano con herramientas como el análisis bibliográfico, juicios expertos, lluvias de ideas y diagramas de flujos.

El desarrollo del registro de actividades y tareas, el cronograma y el presupuesto permitió identificar que éste tipo de proyectos tienen una duración mínima aproximada de 52 semanas, o un año, y un costo mínimo aproximado de \$15.743,69 dólares estadounidenses. En los planes de gestión de cronograma y presupuesto se establecieron las pautas para administrar correctamente ese tiempo y dinero. Por otro lado, el desarrollo del plan de gestión de integración incluyó la creación del acta de constitución del proyecto con toda la información básica necesaria para darle inicio, y de una propuesta de control integrado de cambios para facilitar las modificaciones, el control y el cierre de los entregables.

En cuanto a los otros planes de gestión, el desarrollo del plan de gestión del alcance significó el establecimiento del enunciado de alcance del proyecto y de la EDT, así como la identificación de los requisitos de cada interesado. En el plan de gestión de interesados, se identificaron como interesados prioritarios el artista (cliente), el equipo del artista y la disquera (patrocinador).

En el plan de gestión de calidad se definió que la línea que deben seguir todos los objetivos de calidad es el comando de trabajo de We Could Be Music: “amplificar las historias reales de comunidades excluidas, facilitando recursos, alianzas y contenidos altamente

creativos”, así como otros lineamientos para cumplir con los estándares de sonido e imagen que debe tener un álbum de estudio y sus productos visuales complementarios. Y los planes de gestión de recursos y de gestión de adquisiciones permitieron identificar los recursos con los que cuenta la disquera internamente y aquellos que debe contratar, ambos humanos y materiales, y se establecieron los lineamientos que deben seguir dichas contrataciones.

En el plan de gestión de riesgos se identificaron como riesgos principales la indisponibilidad de viaje del artista a Costa Rica para la grabación, fallos técnicos del equipo de audio o video que corrompan los archivos y la insuficiencia de recurso humano para finalizar las etapas del proyecto en los plazos propuestos. Para estos y los otros riesgos encontrados se propusieron estrategias de prevención y contingencia. En el plan de gestión de comunicaciones, por otro lado, se definió que se priorizará la comunicación cara a cara, y que el hito de comunicación más importante que cumplir son las reuniones de seguimiento semanales.

Para terminar el desarrollo, en la propuesta de Manual de Trabajo se proporcionó una guía para adaptar el presente plan de gestión a las circunstancias y posibilidades de aquellos y aquellas artistas que estén buscando gestionar un proyecto musical de creación y lanzamiento de álbum de estudio de manera independiente.

La principal conclusión a la que se llegó fue que la implementación de esta propuesta de plan de gestión para la Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina facilitará la aplicación de buenas prácticas de dirección de proyectos en proyectos de este tipo, para la disquera We Could Be Music y para cualquier artista independiente que requiera de busque gestionar la creación y distribución de su propia música. También se concluye que lo que posibilitó la creación de éste PFG fue la aplicación de las prácticas, herramientas y técnicas establecidas por el PMI y la colaboración de la disquera We Could Be Music y su equipo de trabajo de expertos en la materia.

Por último, se recomienda implementar los lineamientos planteados en los diferentes planes de gestión y darles seguimiento para asegurar el correcto avance del proyecto durante las reuniones periódicas semanales. Además, se recomienda identificar y documentar las lecciones aprendidas de manera continua durante todo el ciclo de vida del proyecto.

A artistas independientes que no cuenten con una disquera pero quieran aplicar los conocimientos de éste plan de gestión en sus proyectos, se les recomienda revisar y adaptar el plan de acuerdo con lo que señala el Manual de Trabajo, y en caso de necesitar financiamiento, considerar aplicar a fondos, subsidios o apoyos para proyectos musicales en sus respectivos países, iniciar campañas de *crowdfunding*, o buscar realizar el proyecto de manera colaborativa con otras personas del gremio musical y audiovisual.

## **1. Introducción**

Al calificar los álbumes de estudio como proyectos, pueden ser planificados, organizados, dirigidos y controlados siguiendo los lineamientos y estrategias planteadas por el Project Management Institute (PMI) para la gestión de proyectos.

El presente PFG busca desarrollar un plan de gestión para la producción y lanzamiento de álbumes de estudio en América Latina. Esto no sólo para el uso interno de la disquera sin fines de lucro We Could Be Music, con la que colabora la autora, sino como una guía para artistas independientes a lo largo de toda la región. Esto con el fin de que funcione como una herramienta para la ejecución de proyectos musicales que cumplan con sus objetivos dentro del alcance, tiempo, costos y calidad esperados.

Para lograr lo propuesto, es importante reconocer la situación actual y analizar las oportunidades de mejora para realizar una propuesta que considere la base teórica del PMI y su aplicabilidad a la realidad de proyectos musicales en la región latinoamericana.

### **1.1. Antecedentes**

We Could Be Music es una disquera sin fines de lucro que inicia operaciones en 2020 y se ubica en Curridabat, en San José, Costa Rica. Si bien su base se encuentra en Costa Rica, la fundación firma y trabaja con artistas musicales alrededor de todo el continente americano. Hasta el momento ha colaborado con músicos y músicas de México, Guatemala, Panamá, Chile, Perú, Estados Unidos y Costa Rica.

En la actualidad We Could Be Music cuenta con un total de 8 empleados, entre los cuales se encuentran la dueña y CEO, el productor musical, el equipo administrativo y de contaduría, el equipo de distribución y marketing y el equipo de producción audiovisual. Todos los empleados de la fundación trabajan de manera remota bajo la modalidad de trabajo por servicios profesionales, lo que significa que ninguno cuenta con un horario laboral fijo y establecido, sino que se trabaja por cumplimiento de objetivos.

Los equipos de trabajo en la fundación son autogestionados, lo que significa que los empleados que forman parte de cada equipo se reparten las tareas necesarias y colaboran para lograr los resultados planteados con poca supervisión directa de la jefa. La organización del trabajo en equipo se realiza a través de los softwares Slack y Airtable, Slack como medio y plataforma para centralizar la comunicación y Airtable para estructurar bases de datos y reportar horas de trabajo para llevar un registro del tiempo dedicado a cada proyecto en proceso. Otro factor importante para mantener el orden son las reuniones semanales o status meetings en los que se discute el avance de los distintos proyectos en ejecución y se comparten lecciones aprendidas. Al ser una fundación relativamente nueva, el trabajo colaborativo y la transparencia son esenciales.

El modelo de trabajo de We Could Be Music es mitad productora audiovisual para otras fundaciones sin fines de lucro y mitad disquera. Las ganancias del primero permiten las inversiones en el segundo. Lo anterior significa que, por la división de labores y la mano de obra limitada, en este momento la fundación solo puede trabajar con un artista musical a la vez. Se trabaja de manera simultánea en varios proyectos, pero no cuando se trata de proyectos musicales porque los recursos no lo permiten. Una vez que se termina de producir y lanzar un proyecto musical, sea un sencillo, un EP o un álbum, se inicia con el siguiente y así sucesivamente. Por lo tanto, la cantidad de proyectos musicales que la disquera puede producir y lanzar al año es reducida, pero al mismo tiempo el enfoque en cada proyecto es absoluto.

## **1.2. Problemática**

En la actualidad, en la fundación We Could Be Music cada proyecto musical nuevo con un artista empieza a planearse desde cero. A pesar de que suele seguirse una misma sucesión de actividades y tareas, el proceso no está unificado ni estandarizado en papel. Es decir, en este momento el proceso depende enteramente de que los trabajadores y las trabajadoras de la fundación recuerden y apliquen los pasos a seguir individualmente, ya que no existe un plan

de acción institucional, lo que convierte a las personas en indispensables. Esto es perjudicial para la fundación porque al ser una organización pequeña pero con miras al crecimiento, es importante poder garantizar entregas de valor y calidad en todos los procesos independientemente de quien trabaje en cada proyecto.

Por otro lado, si se depende de las memorias de los empleados y empleadas por supuesto es inminente que existan equivocaciones. El error humano es inevitable, pero sí es posible mitigarlo si existe una guía clara en la que los roles, responsabilidades, actividades y tareas quedan bien definidos.

En general, lo ideal es que el conocimiento generado sea de la disquera como fundación y no de los empleados como individuos, esto para que si por alguna razón un empleado o empleada no puede trabajar en un proyecto, no se dependa enteramente de él o ella para ejecutarlo sino que se puedan hacer reemplazos o cambios en roles de ser necesario. No es necesario que todos los empleados puedan ejecutar todas las tareas, ya que por algo existen personas especializadas en sus áreas, pero sí es necesario poder responder rápidamente al cambio y adaptarse a él.

Por otro lado, si la fundación desea crecer y firmar más artistas, y para ello contratar más personal para poder realizar más proyectos musicales de forma simultánea, estandarizar procesos es esencial para asegurar el éxito en esa transición y avalar que se le está proveyendo a todos los clientes el mejor trabajo posible. Morales (2005) menciona que “la capacidad de toda organización para aprender es una de las mayores y más sostenibles ventajas competitivas y diferenciadoras para el futuro desarrollo y crecimiento de la misma” (p.1), y crear un plan de gestión generalizado para proyectos musicales dentro de la región es precisamente una forma de poder recopilar las lecciones aprendidas de proyectos pasados y encontrar la manera de aplicarlas a todos los proyectos futuros.

Si bien cada proyecto musical tiene sus propias particularidades y se desarrolla bajo circunstancias distintas, sí es verdad que todos siguen una misma línea y que plantear esa línea en firme podría simplificar no sólo el trabajo de la disquera en el futuro sino además, en general, el trabajo de artistas independientes que deseen producir y lanzar sus propios álbumes de estudio. No es necesario iniciar de cero con cada nuevo proyecto pensando nuevamente los pasos a seguir si estos suelen repetirse constantemente entre proyecto y proyecto, y por lo tanto podría crearse un flujo de trabajo que facilite su desarrollo.

### **1.3. Justificación del proyecto**

Como se menciona anteriormente, no existe una guía como la que se propone realizar en este trabajo en la fundación We Could Be Music, y, de acuerdo con lo investigado, tampoco existe una guía similar en América Latina que esté actualizada considerando las particulares de la industria musical hoy en día y el impacto que tienen sobre ella los servicios de streaming y las redes sociales. Las reglas de la industria musical cambian todos los días, con los *trends*, la facilidad de viralización en plataformas como TikTok y los cambios en el algoritmo de los servicios de streaming, esta es una industria en constante evolución, lo que significa que el conocimiento que se genera sobre la misma y sobre la realización de proyectos en esta debe ser actualizado con una cierta regularidad para poder seguirle el paso.

En lo que respecta específicamente a América Latina, en muchos países de la región la industria musical está aún en crecimiento, con muchos artistas optando por la vía independiente de producción musical, lo que a su vez significa que el conocimiento se desarrolla de manera muy empírica y, por lo tanto, que la información se encuentra muy descentralizada. Una recopilación, actualización y estandarización de la información encontrada, en conjunto con un plan de gestión modernizado, facilitaría significativamente el trabajo de las pequeñas disqueras y artistas independientes en la creación y comercialización de sus proyectos musicales.

La razón por la cual se realizará este proyecto es precisamente esta, simplificar el proceso del pequeño productor en una industria dominada por las grandes disqueras por medio de la democratización del conocimiento. Si bien es común que en campos de trabajo de índole creativo la estandarización de procesos se vea más como una barrera que como una herramienta, el contar con un manual para la gestión de proyectos musicales que sea fácilmente adaptable liberaría más tiempo y espacio para el proceso creativo aliviando el peso de la parte logística. No solo es posible, sino que además es favorable aplicar los conocimientos de la dirección de proyectos a la creación y lanzamiento de proyectos musicales, en este caso, álbumes de estudio, que son parte de los proyectos musicales más complejos y exigentes.

El beneficio esperado del proyecto es reducir la ambigüedad que traen consigo los procesos creativos, eliminando los tiempos muertos que suceden durante el desarrollo y así disminuyendo los cronogramas de los proyectos a los que se aplique, por lo menos, entre 2 semanas y 1 mes dependiendo de su complejidad.

Si bien el plan de gestión a desarrollar en el presente PFG no se limita al trabajo que se desarrolla en la disquera We Could Be Music, en el contexto de la fundación este es el momento perfecto para empezar a implementar un plan como este porque es una disquera joven que apenas está empezando a ejecutar proyectos de esta magnitud, y tiene muchas oportunidades de adaptación y mejora temprana.

#### **1.4. Objetivo general**

Desarrollar un Plan de Gestión de Proyectos que permita la producción y lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales de América Latina.

### **1.5. Objetivos específicos**

1.5.1. Desarrollar un registro de todas las actividades y tareas necesarias para producir y lanzar un álbum de estudio en América Latina.

1.5.2. Realizar un cronograma de las actividades para determinar la duración mínima necesaria en el desarrollo de un proyecto de producción y en el lanzamiento de un álbum de estudio.

1.5.3. Elaborar el presupuesto de las actividades para determinar el costo mínimo necesario del desarrollo de un proyecto de producción y el lanzamiento de un álbum de estudio.

1.5.4. Desarrollar los planes de gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados e integración necesarios para ejecutar correctamente el proyecto.

1.5.5. Realizar un manual de trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio que pueda ser fácilmente adaptado a proyectos de distintos artistas latinoamericanos.

## **2. Marco teórico**

La pregunta que plantea esta investigación es ¿qué pasos deben componer un flujo de trabajo estandarizado para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio para un artista musical en América Latina?. Dentro de un sello discográfico, la importancia de establecer un flujo de trabajo estandarizado para este tipo de proyectos radica en poder garantizarle al artista que todos aquellos factores que determinan el éxito del proyecto musical que se encuentran dentro del control de la disquera sean ejecutados correctamente.

Para empezar a responder dicha pregunta es necesario contextualizar el tema electo y analizar los conceptos, procesos y métodos que se han utilizado históricamente para desarrollar un álbum de estudio (desde su conceptualización hasta su lanzamiento y distribución) y sus respectivos resultados, para así poder determinar qué funciona dentro de las circunstancias latinoamericanas de producción musical independiente. En este apartado se abordarán contenidos desde la perspectiva propia de la gestión de proyectos, puntualizando en el ambiente en el que se desarrolla el presente trabajo.

### **2.1. Marco institucional**

#### **2.1.1. Antecedentes de la institución**

We Could Be Music nace en el 2020 en Costa Rica como una fundación que ejecuta, simultáneamente, funciones de productora audiovisual para otras organizaciones, y funciones de disquera sin fines de lucro. Su modelo de negocio se basa en prestar servicios de creación de videos informativos, publicidad, campañas de comunicación y productos similares y utilizar las ganancias de esos negocios para ejecutar su misión, y así poder patrocinar las carreras musicales de artistas en comunidades marginalizadas que, históricamente, cuentan con significativamente menos oportunidades de entrar y desarrollarse en la industria musical. Comunidades marginalizadas, también llamadas comunidades históricamente vulnerabilizadas, entendiéndose como grupos “que experimentan discriminación y exclusión (social, política y

económica) debido a relaciones de poder desiguales en las dimensiones económicas, políticas, sociales y culturales” (National Collaborating Centre for Determinants of Health, 2023), lo que a su vez crea un desbalance en las historias que se ven representadas en el *mainstream*, es decir, la “corriente prevaleciente o dirección de actividad o influencia” (Merriam Webster, s.f.) en dicha industria.

En la actualidad, We Could Be Music ha colaborado con más de 15 artistas nacionales e internacionales y tiene firmados 4 artistas bandera. Artistas bandera son aquellos con los que ya se firmó un contrato de trabajo para el desarrollo de proyectos futuros, y con los 4 mencionados se ha planificado desarrollar y distribuir proyectos durante el 2023.

### **2.1.2. Misión y visión**

**a) Misión:** “Cambiar el poder en la industria de la música hacia los artistas cuyas historias remodelan la cultura popular para representar mejor a la gente del mundo. Al apoyar a nuestros artistas para inspirar y atraer audiencias masivas, nuestro objetivo es crear las condiciones para un cambio sistémico hacia un mundo más justo, equitativo y sostenible” (We Could Be Music, 2022).

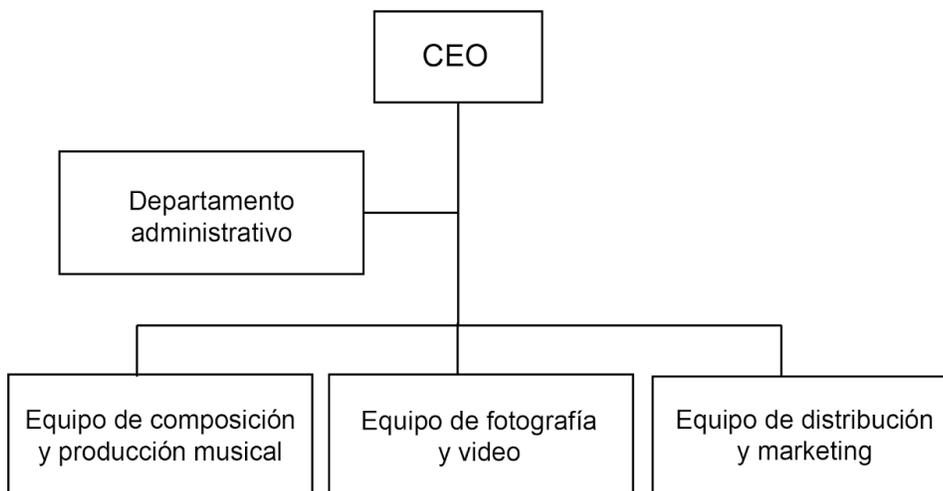
**b) Visión:** “Creamos música con impacto social e invertimos en una nueva generación de artistas de comunidades subrepresentadas” (We Could Be Music, 2022).

### **2.1.3. Estructura organizativa**

Al ser una fundación pequeña y relativamente nueva, la estructura organizativa está compuesta por la dueña y CEO, el departamento administrativo y los diferentes equipos de producción, como se muestra en la Figura 1.

## **Figura 1**

*Estructura Organizativa*



Nota: Adaptado de Materiales de Comunicación Interna (2022), con permiso del autor. Autoría propia.

El presente trabajo propone estandarizar y simplificar el trabajo de todos los departamentos del tercer nivel, los cuales son interdependientes entre sí. La ejecución de proyectos de producción y lanzamiento de álbumes de estudio es trabajo de dichos departamentos.

#### **2.1.4. Productos y servicios que ofrece**

La disquera ofrece servicios de composición y producción musical de canciones, EPs (Extended Play, que son proyectos musicales más largos que una canción pero más cortos que un álbum) o álbumes, además de servicios de lanzamiento, distribución, marketing y producción audiovisual de videoclips o otros materiales de promoción. Todos estos servicios los ofrece de manera gratuita o adaptando el precio a lo que el artista pueda costear, esto en el contexto de que su misión es patrocinar la carrera musical de artistas en comunidades históricamente vulnerabilizadas.

## **2.2. Teoría de Administración de Proyectos**

La Guía de PMBOK (2017) define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.4), es decir, un esfuerzo que tiene un principio y un fin y una meta claramente definida a la que se llega a través de los entregables, tangibles o intangibles.

### **2.2.1. Principios de la dirección de proyectos**

La dirección de proyectos, por lo tanto, es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMI, 2017, p.10). El PMI (2021) propone 12 principios de la dirección de proyectos, los cuales son:

- Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso, que sigue la ética y tiene en cuenta el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.
- Crear un entorno colaborativo y una cultura de responsabilidad y trabajo en equipo dentro del equipo del proyecto.
- Involucrarse eficazmente con los interesados.
- Enfocarse en asegurar una entrega de valor.
- Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema.
- Demostrar comportamientos de liderazgo.
- Adaptar el proyecto en función del contexto y las circunstancias en las que se desarrolla.
- Incorporar la calidad en los procesos y los entregables.
- Navegar en la complejidad aprovechando las oportunidades y reduciendo las amenazas.
- Optimizar las respuestas a los riesgos para minimizar su impacto al máximo posible.
- Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia.

- Permitir y adaptarse al cambio para lograr el estado futuro previsto.

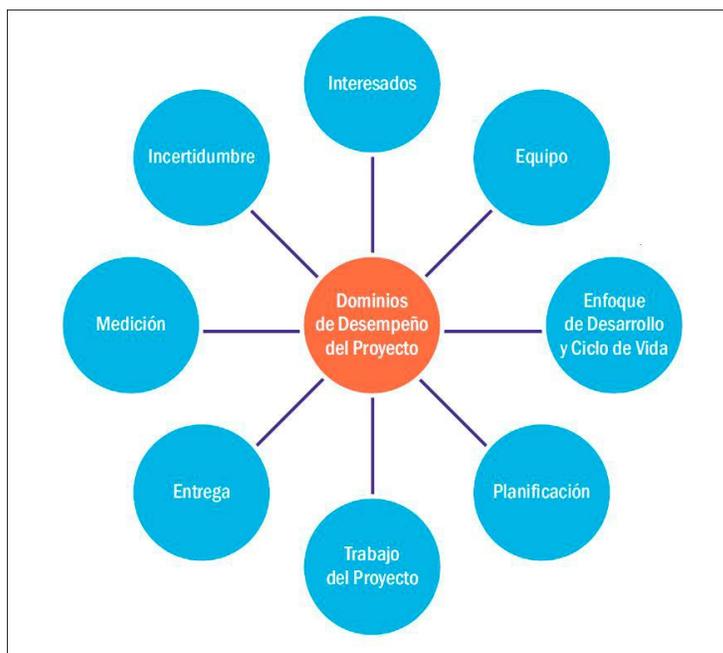
En todos los proyectos, incluidos todos aquellos a los que es aplicable este PFG, es esencial que quien los dirija aplique los principios anteriores para garantizar su debida ejecución y, consecuentemente, su éxito.

### 2.2.2. Dominios de desempeño del proyecto

Por otro lado, el PMI (2021) define los dominios de desempeño del proyecto como “áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para conseguir los resultados deseados del proyecto” (p. 96).

#### Figura 2

*Dominios de desempeño del proyecto*



*Nota: Dominios de desempeño de proyectos Guía del PMBOK séptima edición. Tomado de:*

*<https://gestiondeproyectosplus.com/pmbok7/>*

Estos dominios de desempeño están presentes en todos los proyectos de manera distinta, en el caso del tipo de proyecto que busca manejar este PFG el enfoque es el siguiente:

**a) Interesados:** Satisfacer al cliente creando relaciones de trabajo productivas con los interesados. En el caso de la creación y lanzamiento de un álbum de estudio, el cliente es el artista musical y los interesados principales son las personas de su equipo. Para generar entregables de valor para el cliente, en este caso, es vital trabajar estrechamente con ambas partes.

**b) Equipo:** Desarrollar equipos autosuficientes y de alto rendimiento. We Could Be Music cuenta con tres equipos autogestionados que se encargan de gestionar los entregables que les corresponden y una jefatura que supervisa limitadamente cada uno de los proyectos de este tipo.

**c) Enfoque de desarrollo y del ciclo de vida:** Procurar entregar valor en todas las fases del proyecto, no únicamente al final. En el caso de la creación de un álbum de estudio el trabajo es incremental, por lo que no puede existir valor en el producto final sino se garantiza a lo largo de todo el proyecto,

**d) Planificación:** Plantear proyectos organizados, ordenados, coordinados y con una trazabilidad lógica y eficiente para garantizar las entregas a tiempo, dentro del costo y que cumplan las expectativas de los interesados. Para una disquera sin fines de lucro este dominio es especialmente importante, ya que de no lograrse se debilita considerablemente el funcionamiento de la organización.

**e) Trabajo del proyecto:** Establecer los procesos apropiados para el tipo de proyecto a fin de llevarlo a cabo realizando una gestión de recursos adecuada y promoviendo la mejora continua. Dentro de We Could Be Music, eso es en lo que propone ayudar el proyecto desarrollado en este PFG.

**f) La entrega:** Entregas de calidad, aprobadas por el artista y su equipo, de acuerdo con el plan y cronograma del proyecto.

**g) La medición:** Registro adecuado de la información del proyecto y las decisiones tomadas para que el desempeño sea medible y sea posible aprender y mejorar en proyectos posteriores.

**h) La incertidumbre:** Identificación, investigación y disminución o eliminación del riesgo.

### **2.2.3. Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos**

Los proyectos pueden seguir enfoques o métodos de gestión predictivos, adaptativos o híbridos:

**a) Proyectos predictivos:** Según Herrera (2015) el enfoque predictivo se utiliza en proyectos en los cuales “la gran mayoría de los requisitos se pueden recopilar desde el inicio y, por lo tanto, el alcance se encuentra definido prácticamente en su totalidad y para el que se prevén pocos cambios, es decir, entornos de relativa poca incertidumbre”. En otras palabras, son proyectos en los que es posible predecir cómo va a ser su desarrollo desde su inicio y en los que, por lo tanto, la planificación es exhaustiva.

**b) Proyectos adaptativos:** El enfoque adaptativo se utiliza en proyectos de entornos de alta incertidumbre, en los cuales los objetivos y el alcance son cambiantes, por lo que es difícil determinar cómo es necesario desarrollar el proyecto desde su inicio (Herrera, 2015). Los proyectos adaptativos son aquellos en los que el cambio es inevitable, entonces se benefician de utilizarlo a su favor para generar valor.

**c) Proyectos híbridos:** El PMI (2017) describe este tipo de proyecto como combinación de ciclos de vida predictivos, incrementales, iterativos y/o ágiles. Es decir, proyectos que se benefician de métodos y características encontradas en 2 o más tipos de proyectos distintos.

La siguiente figura ilustra algunas de las otras diferencias entre el enfoque predictivo y el enfoque adaptativo:

**Figura 3**

*Ciclos de vida predictivos y adaptativos*



*Nota: Ciclos de vida “Predictivos” en proyectos; y “Agilidad” en negocio. Tomado de:*

*[https://pmi-mad.org/images/Branch\\_Pais\\_Vasco/20-06\\_Webinar\\_Ciclo\\_de\\_Vida/Métodos\\_tradicionales\\_y\\_ágiles.pdf](https://pmi-mad.org/images/Branch_Pais_Vasco/20-06_Webinar_Ciclo_de_Vida/Métodos_tradicionales_y_ágiles.pdf)*

Los álbumes de estudio, al depender tanto de la visión artística del cliente y necesitar ser un trabajo en constante revisión y evolución, recaen dentro de esos proyectos en los cuales los objetivos y el alcance son cambiantes, por lo que verdaderamente la única manera de desarrollarlos es bajo un enfoque adaptativo donde se trabaje en incrementos.

#### **2.2.4. Administración, dirección o gerencia de proyectos**

El PMI (2017) asegura que la dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente (PMI, 2017, pág. 10), y que esto se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto: los procesos de Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.

En relación con eso, Bucero (2012) menciona que gestionar un proyecto incluye "identificar los requisitos, establecer objetivos alcanzables y claros, balancear las demandas de calidad, alcance, tiempo y coste y adaptar las especificaciones, planes y enfoque de los diferentes problemas y expectativas de los diferentes participantes" (p. 4).

#### **2.2.5. Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos**

Para garantizar que todos los esfuerzos y recursos del proyecto se gestionen correctamente durante su ejecución, el PMI (2017) establece 10 áreas de conocimientos que recopilan las entradas, técnicas, herramientas, y salidas necesarias para el correcto desarrollo de los procesos de un proyecto. Dichas áreas de conocimiento se definen a continuación:

**a) Gestión de la integración:** incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los procesos y actividades para la dirección de proyectos. (p. 69)

**b) Gestión del alcance:** incluye aquellos procesos requeridos para garantizar que el proyecto cuente con todos los esfuerzos necesarios para completarlo exitosamente. Su objetivo es delimitar y controlar que incluye y que no incluye el proyecto. (p. 129)

**c) Gestión del cronograma:** incluye los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Estos procesos son: definir las actividades, establecer las secuencias de las actividades, estimar los recursos de las actividades, programar la duración de las actividades, y desarrollar y controlar el cronograma. (p. 173)

**d) Gestión del costo:** incluye los procesos relacionados con la estimación, presupuesto y control de los costos, con el propósito que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto aprobado. (p. 231)

**e) Gestión de la calidad:** incluye los procesos y actividades que determinan las responsabilidades, objetivos y políticas de calidad para que el proyecto sea ejecutado satisfactoriamente. (p. 271)

**f) Gestión de los recursos:** incluye los procesos requeridos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para conclusión exitosa del proyecto. (p. 307)

**g) Gestión de las comunicaciones:** incluye los procesos necesarios para la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto. (p. 359)

**h) Gestión de los riesgos:** incluye los procesos para planificar, identificar, analizar e implementar las acciones necesarias para controlar y monitorear los riesgos de un proyecto, con la finalidad de minimizar su impacto durante la ejecución del mismo. (p. 395)

**i) Gestión de las adquisiciones:** incluye los procesos de compra o adquisición de los insumos, bienes y servicios que requiere el proyecto para su ejecución, así como la administración de los contratos. (p. 459)

**j) Gestión de los interesados:** incluye los procesos de identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, así como la evaluación de sus expectativas y el manejo de su impacto en el proyecto. (p. 503)

Al tratarse el presente PFG de la creación de un plan de gestión, todas las áreas de conocimiento mencionadas anteriormente se ven involucradas en su desarrollo.

### **2.2.6. Ciclos de vida de los proyectos**

El PMI (2017) define el ciclo de vida de un proyecto como “la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia

básico para dirigir el proyecto” (p. 19), y menciona que los ciclos de vida del desarrollo de un proyecto pueden ser predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o híbridos. Estos se describen con más detalle a continuación:

**a) Predictivos:** Son aquellos en los que el alcance, tiempo y costo se determinan en fases tempranas del ciclo de vida y las actividades se realizan de forma secuencial. Este ciclo de vida es el adecuado para proyectos cuyo producto a entregar está bien definido y existe conocimiento sobre la forma de construirlo. (PMI, 2017, p. 19)

**b) Iterativos:** Son aquellos que repiten actividades del proyecto en fases o iteraciones en los que se añaden los incrementos de acuerdo con la funcionalidad del producto. Este ciclo de vida es el adecuado para proyectos en los que es necesario gestionar objetivos poco definidos o de una alta complejidad porque permite la realimentación del equipo durante el proyecto. (PMI, 2017, p. 19)

**c) Incrementales:** Muy similar al iterativo, con la diferencia de que en el iterativo los requisitos se descubren a medida que se construye el producto y en el incremental se especifican los requisitos por adelantado. (PMI, 2017, p. 19)

**d) Adaptativos:** Este ciclo de vida incluye a los ciclos iterativos, incrementales y ágiles. Son aquellos en los que el alcance del proyecto está definido antes de empezar y será descompuesto en un conjunto de requisitos o trabajos a llevar a cabo. Este ciclo de vida es el adecuado para proyectos que deben responder a niveles altos de cambios y a la participación continua de los interesados. (PMI, 2017, p. 19)

**e) Híbridos:** Ciclo de vida que mezcla elementos de un ciclo de vida adaptativo y uno predictivo. (PMI, 2017, p. 19)

En general para proyectos de naturaleza creativa, en este caso proyectos musicales, específicamente de creación y lanzamiento de un cuerpo de trabajo tan extenso y complejo

como un álbum de estudio, en el que además la participación e involucramiento del cliente es absoluto desde su inicio hasta su cierre, el ciclo de vida recomendado es un ciclo de vida adaptativo e iterativo.

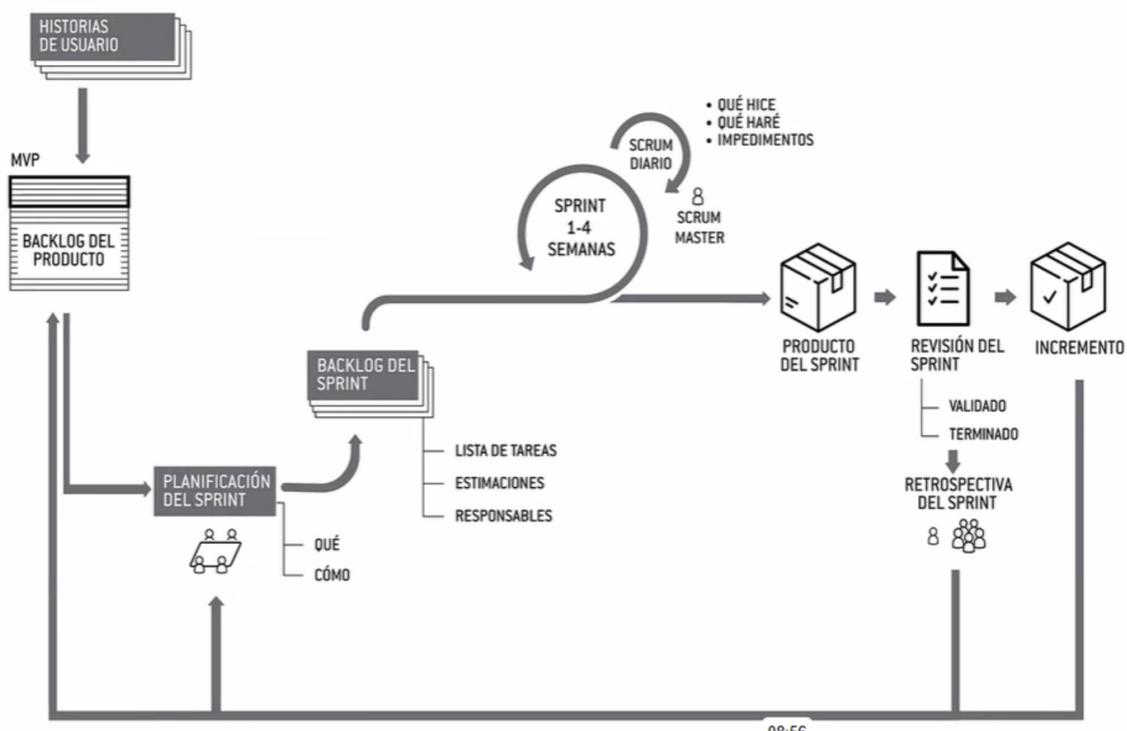
Uno de los marcos de trabajo que entran dentro de la sombrilla de los ciclos de vida ágiles (entiéndase adaptativos, iterativos e incrementales) y que por lo tanto su utilización podría resultar provechosa en este tipo de proyectos es Scrum. Según la última versión de la Guía de Scrum escrita por Ken Schwaber y Jeff Sutherland (2020), Scrum es “un marco ligero que ayuda a las personas, los equipos y las organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptables para problemas complejos” (p.3) y procede a explicar las pautas de ese marco, las cuales son:

- Un Product Owner ordena el trabajo de un problema complejo en un Product Backlog.
- El Equipo Scrum convierte una selección del trabajo en un Incremento de valor durante un Sprint.
- El Equipo Scrum y sus partes interesadas inspeccionan los resultados y se ajustan para el próximo Sprint.
- Repetir

La siguiente figura ilustra los pasos del marco de trabajo Scrum:

#### **Figura 4**

*El proceso de Scrum*



*Nota: El proceso de Scrum. Tomado de: Liderar el Cambio Organizacional en un Mundo Ágil - PMLA - Project Management Latin America*

### 2.2.7. Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Medina (2004) menciona que la planificación estratégica empresarial es "un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la empresa u organización y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes". Esta planificación permite seleccionar, mediante la evaluación y análisis de costos, beneficios, riesgos, oportunidades, etc., los proyectos más convenientes para la organización.

En el plan estratégico se definen:

**a) Portafolio:** Un conjunto de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio (PMI, 2017, p. 11).

**b) Programa:** Un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual (PMI, 2017, p. 11)

**c) Proyecto:** Son esfuerzos temporales que producen un único producto, servicio o resultado (PMI, 2017, p. 4)

En el caso de los proyectos objetos de este trabajo, dependiendo del nivel de involucramiento del artista cuyo álbum de estudio se esté desarrollando con la disquera, estos pueden ser programas dentro del portafolio de producción musical de la fundación, o proyectos dentro del programa de producción musical de la fundación.

### **2.3. Otra teoría propia del tema de interés**

#### **2.3.1. Gestión de proyectos musicales**

Según las reglas de elegibilidad para álbumes de Official Charts Company (2022), un álbum de estudio es una recopilación musical grabada en estudio de “más de 25 minutos o más de cuatro canciones en las que el formato no califique como un sencillo ‘maxi’ o sencillo remezclado según lo definido por las normas de elegibilidad de sencillos.” (p. 3), en otras palabras, una recopilación de por lo menos cuatro canciones diferentes entre sí. Sin embargo, en el contexto de *streaming*, que es “un método para enviar o recibir datos a través de una red informática” (Oxford Advanced Learner's Dictionary, s.f.), la compañía especifica que deben ser por lo menos siete canciones; por lo que, para el contexto de este trabajo, se considerará el mínimo de siete canciones. De acuerdo con la descripción anterior, al ser un álbum un esfuerzo temporal que tiene un inicio y un fin claramente definidos y un objetivo que debe cumplir mediante la producción de entregables, los álbumes de estudio entran entonces dentro de la definición de proyecto del PMI (2017) y por lo tanto, deben gestionarse como tales.

Obara (2022) menciona que, como cualquier proyecto, los proyectos creativos “implican la gestión de empleados, contratistas y servicios subcontratados” por lo que “se deben

implementar estrategias para administrar equipos de manera efectiva.” (p.1). Ambos Lechheb (2018) y Obara (2022) señalan el Diagrama de Gantt como una herramienta de fácil aplicación que resulta altamente efectiva en la gestión de este tipo de proyectos. Además, Obara (2022) recomienda utilizar datos históricos para estimar costo y tiempo, y subraya la necesidad de someter los avances de los entregables a revisiones de terceros para obtener otras perspectivas.

En la actualidad, We Could Be Music ha trabajado únicamente con proyectos musicales de menor magnitud, tales como EPs (que son proyectos de menos canciones) de manera más empírica y descentralizada. Sin embargo, la organización se encuentra en un punto donde, con la firma de más artistas a la disquera, el poder lidiar con proyectos más grandes de manera organizada y estandarizada se ha convertido en una necesidad inminente. De esa necesidad es que nace el presente trabajo.

### **2.3.2. Actualidad de la industria musical**

Aznar (2018) propone que el diseño de una buena estrategia artística y comercial es lo que hace posible que se obtengan resultados satisfactorios a nivel de difusión del contenido musical, y del posicionamiento del artista en una industria tan competitiva. Para el diseño de esa estrategia propone seis grandes fases de trabajo: planificación, investigación, composición, producción, creación de la imagen de marca y elaboración del plan de marketing. Si las fases se trabajan de manera coherente y unificada, darán como resultado productos coherentes y unificados, propinándole al consumidor una buena experiencia de usuario en su interacción con el material (p. 25)

El trabajo de Aznar (2018) proporciona una estructura a seguir para las actividades que constituyen el proceso de creación y publicación de un álbum de estudio, esto con el fin de demostrar que, si bien no existe una manera de garantizar el éxito comercial, el seguimiento de

un flujo de trabajo configurado lógicamente sí lo auspicia, además de ayudar a optimizar tiempo y costes.

El Conservatorio de Música de New England (s.f.) proporciona una guía detallada de las actividades técnicas que define que deben constituir el proceso de grabar y distribuir un álbum musical. Dichas actividades son: 1) seleccionar y preparar el repertorio de canciones, 2) crear un presupuesto para el proyecto musical, 3) conseguir financiamiento, 4) obtener los derechos, grabar y distribuir música que está bajo derechos de autor, 5) escoger un estudio y un ingeniero o ingeniera de grabación, 6) mezclar, editar y masterizar la música, 7) crear la portada y otros materiales visuales, 8) preparar los *tracks* para su distribución en línea (o su impresión física), y 9) promocionar y vender el álbum. Es pertinente señalar que todas estas actividades entran dentro de las fases de trabajo planteadas por Aznar (2018).

Particularmente en las fases de composición y producción que establece Aznar (2018) ahonda Castro (2018). Castro (2018), al igual que el Conservatorio de Música de New England (s.f.), subdivide estas fases en actividades más concretas, tales como escritura, arreglo, grabación, edición y mezcla, mostrando la cantidad de elementos que implica la producción musical, y el número de variables a tomar en cuenta durante el proceso. Desde hacer la lluvia de ideas, conseguir los músicos, reservar un estudio de grabación y adquirir el equipo y software para desempeñar lo propuesto, hasta contar con el tiempo para revisiones y cambios; ambos constatan la importancia de planificar correctamente el proceso para asegurar su correcta ejecución.

Por otro lado, las tres investigaciones puntualizan el inicio de la creación musical con la conceptualización, es decir, la definición del estilo musical, el estilo visual y el estilo interpretativo a utilizar en el álbum a producir. En otras palabras, una vez que se tiene clara y plasmada la idea inicial para el álbum de estudio, se puede dar paso a todo lo demás.

En cuanto a la producción de materiales visuales de apoyo, que es todo aquel complemento que convierte a una colección de canciones en un álbum (tales como portadas, fotografías relacionadas y videoclips), Kärkinen (2021) recalca que son, usualmente, la primera impresión que recibe el oyente del cuerpo de trabajo, y que por lo tanto es una parte crucial para atraer nuevos oyentes y, en general, darle forma a la imagen y reputación del artista. Por esta razón, la producción de estos materiales visuales de apoyo necesita ser incluida dentro del flujo de trabajo y planificada y controlada como la actividad esencial que significa.

En lo que se refiere a la producción de videoclips, Peña (2019) considera al videoclip como un proyecto por sí mismo, es decir, un proyecto de menor escala dentro del proyecto de producción y lanzamiento de un álbum de estudio. Esto se debe a que un videoclip tiene su propia conceptualización, pre-producción, producción y post-producción, independiente pero estrechamente relacionado con el resto de elementos de creación de un álbum. La complejidad del videoclip hace esencial su cuidadosa consideración dentro del costo, tiempo y alcance del proyecto.

Específicamente en cuanto a la fase de lanzamiento y publicación, Rys (2022) profundiza en el papel que tienen hoy en día las plataformas de *streaming* en el trabajo de A&R, que es el trabajo de manejo de artistas y repertorio. El autor explica cómo las plataformas de *streaming* se han convertido en el principal espacio donde se comparte y descubre música y el impacto que eso ha tenido en la manera en la que se crea, publica y difunde esa música. En la actualidad no es posible pensar en lanzar un álbum de estudio exitosamente si dicho lanzamiento no incluye su publicación en las grandes plataformas de *streaming*, llámese Spotify, Youtube y Apple Music.

Para colocar un álbum en una plataforma de *streaming*, Kärkinen (2021) explica la necesidad de contar con un servicio de distribución de música digital, también conocidos como agregadores o distribuidores. Los agregadores funcionan como intermediarios entre el artista y

el consumidor, siendo quienes se encargan de entregar la música a las plataformas digitales. Este es un proceso significativamente más sencillo y accesible que lograr colocar una canción en la radio, por lo que el *streaming* presenta una gran oportunidad para artistas emergentes, facilitando la entrada a la industria y aumentando las posibilidades de ser descubiertos. Por lo tanto, uno de los pasos que debe incluir un flujo de trabajo para la creación y lanzamiento de un álbum de estudio es la introducción de dicho álbum a, por lo menos, las tres plataformas de streaming mencionadas anteriormente por medio de un agregador a escoger.

Específicamente en cuanto a la fase de lanzamiento y distribución Van der Meulen (2018) señala varios factores a tomar en cuenta. El autor indica que entre los indicadores más importantes de éxito de ventas de un álbum de estudio; más allá de la reputación del artista y de sus cuerpos de trabajo anteriores, y de factores contextuales como el género musical escogido, el más fidedigno en la actualidad son las métricas en redes sociales. Qué tanto se hable y se compartan reseñas de un álbum en redes sociales está directamente relacionado con sus ventas (p. 43), mas sin embargo, es importante notar que esto no incluye necesariamente los likes ni las vistas, dado a que estas son métricas que pueden ser fácilmente alteradas siendo compradas en softwares de terceras partes que utilizan *bots*.

Vale la pena señalar que el estudio de Van der Meulen (2018) contempla todas las grandes redes sociales (Twitter, Instagram, Youtube y Facebook) excepto Tiktok, que se popularizó posterior al año de publicación de su investigación. Warmen (2022), por otro lado, enfoca su estudio exclusivamente en Tiktok y su impacto en la industria musical.

Tiktok ha jugado un papel enorme en la popularización de la música en los últimos años, llegando a colocar a artistas previamente desconocidos dentro de las listas de Billboard 100 y ceremonias de premiación como los Grammys. Warmen (2022) identifica que la facilidad de viralización en Tiktok permite, a diferencia de otras redes sociales, llegar a audiencias de millones de personas sin necesidad de tener una gran cantidad de seguidores; es decir, que

favorece el descubrimiento de nuevo contenido, entre ese, contenido musical (especialmente por la naturaleza de la aplicación, que empezó estando enfocada en videos de baile). Lo anterior la convierte en la aplicación más apta para enfocar una campaña de publicidad para un álbum de estudio, esto sin perder en cuenta que el objetivo final es redirigir al consumidor a las plataformas de streaming (p. 61).

Tanto las conclusiones de Van der Meulen (2018) como las de Warmen (2022) evidencian la importancia de una estrategia de lanzamiento integral de álbumes de estudio que priorice la inclusión y aprovechamiento de las redes sociales como herramientas de comunicación. En otras palabras, prueban que es vital adaptarse al marketing musical de los nuevos tiempos, liderado por las plataformas digitales.

### **2.3.3. Metodologías que se han usado**

El análisis cualitativo de la revisión bibliográfica, en conjunto con los documentos y aprendizajes obtenidos durante la Maestría en Administración de Proyectos, principalmente la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del Project Management Institute (2017) permiten crear un plan de gestión integral para proyectos de producción y lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales de América Latina.

### **2.3.4. Conclusiones y recomendaciones obtenidas**

En lo que respecta específicamente a cómo gestionar un proyecto musical, de la investigación de Lechheb (2018) se puede concluir que el ciclo de vida más adecuado para este tipo de proyectos es el adaptativo o ágil, ya que debido a la naturaleza cambiante de un proceso creativo, planear todo el proyecto con mucho detalle antes de empezar suele resultar en una pérdida de recursos monetarios y de tiempo. Por otro lado, un ciclo de vida ágil permite entregar el producto, que ya de por sí se va creando de manera incremental, en intervalos con respuesta rápida a los cambios, permitiéndole al cliente una participación más activa en el proceso.

También es posible deducir que en este tipo de proyectos la flexibilidad es vital, por lo que la selección de las técnicas y herramientas de dirección de proyectos a utilizar debe hacerse tomando en cuenta ese hecho, y procurando escoger herramientas que sumen en vez de entorpecer el proceso.

La gestión de proyectos normalmente se deja de lado cuando se trata de proyectos musicales porque se considera que vuelve rígida su ejecución y dificulta la creatividad de los procesos, sin embargo, adaptando correctamente el estándar de dirección de proyectos del PMI (PMBOK) al entorno y las circunstancias de cada proyecto, el aplicar un plan de gestión puede beneficiar significativamente la iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre de proyectos como la creación y distribución de álbumes de estudio.

### **3. Marco metodológico**

En este capítulo se describen todas las fuentes, métodos y herramientas empleadas para analizar el problema de investigación planteado, así como los supuestos y restricciones que presenta el cumplimiento de los objetivos definidos.

#### **3.1. Fuentes de información**

Maranto y González (2015) definen que fuente de información es “todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento” (p. 2), ya sean datos formales, informales, escritos, orales o multimedia (Silvetrini y Vargas, 2008, p. 2). Para este trabajo se realizó un análisis de la información contenida en fuentes tanto primarias como secundarias, que se describen a continuación.

##### **3.1.1. Fuentes primarias**

Una fuente primaria es aquella que contiene información original antes de ser interpretada por alguien más (Maranto y González, 2015), es decir, que viene directo de su origen y no ha sido publicada antes.

Las fuentes primarias en el caso de este proyecto son entrevistas con expertos en el tema, en este caso, productores musicales de la disquera internacional sin fines de lucro We Could Be Music (WCBM) y la Guía del PMBOK,

##### **3.1.2. Fuentes secundarias**

Silvetrini y Vargas (2008) definen una fuente secundaria como aquella que “contiene información primaria sintetizada y organizada” (p. 4) agregando que su objetivo es el análisis y facilitación del acceso a las fuentes primarias. La información que contienen es, por definición, la interpretación de alguien más.

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en tesis, artículos y libros relacionados con el tema de la producción musical, la administración de proyectos y específicamente la gestión de proyectos musicales.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la

Tabla 1:

**Tabla 1**

*Fuentes de Información utilizadas*

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Desarrollar un registro de todas las actividades y tareas necesarias para producir y lanzar un álbum de estudio en América Latina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas productores disquera WCBM</li> <li>- Registros de proyectos pasados en la disquera WCBM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aznar, G. (2018). <i>Composición, producción y publicación de un álbum musical</i>. [Trabajo final de grado]. Universidad de Zaragoza.</li> <li>- Castro, G. (2018). <i>Composición, producción, grabación, edición y mezcla de álbum discográfico</i>. [Trabajo final de grado]. Pontificia Universidad Javeriana.</li> <li>- Chertkow, R. &amp; Feehan. (2008). <i>Planning your album from beginning to end</i>.</li> </ul>
2. Realizar un cronograma de las actividades para determinar la duración mínima necesaria para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas productores disquera WCBM</li> <li>- Project Management Institute. (2017). <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición</i></li> </ul>	Lledó, P. (2017). <i>Administración de proyectos</i> . Sexta Edición. USA.
3. Elaborar el presupuesto de las actividades para determinar el costo mínimo necesario para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas productores disquera WCBM</li> <li>- Project Management Institute. (2017). <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición</i></li> </ul>	Lledó, P. (2017). <i>Administración de proyectos</i> . Sexta Edición. USA.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
4. Desarrollar los planes de gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados e integración necesarios para ejecutar correctamente el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas productores disquera WCBM</li> <li>- Asesoría de expertos en el tema</li> <li>- Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición</li> </ul>	<p>Lledó, P. (2017). Administración de proyectos. Sexta Edición. USA.</p>
5. Realizar un manual de trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio que pueda ser fácilmente adaptado a proyectos de distintos artistas latinoamericanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas productores disquera WCBM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chertkow, R. &amp; Feehan. (2008). Planning your album from beginning to end.</li> <li>- Kärkinen, J. (2021). <i>Distribution and consumption of music in a digital environment</i>. [Tesis de maestría]. Centria University of Applied Sciences.</li> <li>- New England Conservatory of Music. (s.f.). <i>Recording and distributing an album</i>.</li> <li>- Van der Meulen, M. (2018). <i>Important Indicators In Determining Future Album Sales Success: Designing a model to predict future album sales</i>. [Tesis de grado]. Universidad de Radboud.</li> <li>- Warmen, J. (2022). <i>That song from tiktok: How Independent musicians develop their careers through the short-video platform</i>. [Tesis de maestría]. Universidad de Adger.</li> </ul>

Nota: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

### **3.2. Métodos de Investigación**

Los métodos de investigación son “procedimientos rigurosos, formulados de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento” (Vásquez, 2016). Sánchez (2022), los describe como “las estrategias, procesos o técnicas utilizadas en la recolección de datos o de evidencias para el análisis, con el fin de descubrir información nueva o crear un mejor entendimiento sobre algún tema”.

Para este PFG se utilizaron tres métodos de investigación, el método analítico-sintético, el método inductivo y el método deductivo.

#### **3.2.1. Método analítico-sintético**

De acuerdo con Morán y Alvarado (2010) el método analítico consiste en “descomponer un objeto de estudio mediante la separación de cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” mientras que el método sintético consiste en “integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad”. El método analítico-sintético estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio para estudiar sus partes en forma individual y luego integrar dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (p. 12). Vázques (2016) considera que el análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno y permiten al investigador conocer la realidad completa (p. 7).

#### **3.2.2. Método inductivo**

El método inductivo es aquel en el que “se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (Morán y Alvarado, 2010, p. 12), es decir, consiste en ir de los casos particulares a la generalización e inicia por la observación de fenómenos particulares (Vásquez, 2016, p. 6).

### 3.2.3. Método deductivo

Por otro lado, Morán y Alvarado (2010) definen el método deductivo como “un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares” (p. 12). En otras palabras, inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares (Vásquez, 2016).

En la Tabla 2, se pueden observar los métodos de investigación aplicados en el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

**Tabla 2**

*Métodos de Investigación utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
1. Desarrollar un registro de todas las actividades y tareas necesarias para producir y lanzar un álbum de estudio en América Latina.	Se descompusieron álbumes de estudio ya terminados para analizar cada una de sus partes y las actividades y tareas necesarias para llegar al producto final exitoso. Del mismo modo, se compusieron nuevamente para analizar el porqué de su éxito.	Se analizaron las actividades y tareas que se llevaron a cabo en la creación de álbumes de estudio específicos para definir aquellas generales para cualquier proyecto y establecer el flujo de trabajo general que debe seguir la creación de un álbum de estudio cualquiera	Se examinaron los manuales de creación de álbumes en contextos internacionales para discernir las actividades y tareas necesarias para crear un álbum en el contexto latinoamericano.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
2. Realizar un cronograma de las actividades para determinar la duración mínima necesaria para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	Se descompusieron cronogramas de otros proyectos musicales de la fundación para analizar cada una de sus partes y cuáles son los tiempos necesarios para llegar a un producto final exitoso. Del mismo modo, se compusieron nuevamente para analizar niveles de prioridad.	Se analizaron cronogramas que se siguieron en la creación de álbumes de estudio específicos para establecer tiempos mínimos generales de ejecución para las actividades y tareas que constituyen el entregable final.	Se examinaron los manuales de creación de álbumes en contextos internacionales para discernir los tiempos necesarios para crear un álbum en el contexto latinoamericano.
3. Elaborar el presupuesto de las actividades para determinar el costo mínimo necesario para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	Se descompusieron presupuestos de otros proyectos musicales de la fundación para analizar cada una de sus partes y cuáles son los costos necesarios para llegar a un producto final exitoso. Del mismo modo, se compusieron nuevamente para analizar niveles de prioridad.	Se analizaron presupuestos que se siguieron en la creación de álbumes de estudio específicos para establecer costos mínimos generales de ejecución para las actividades y tareas que constituyen el entregable final.	Se examinaron los manuales de creación de álbumes en contextos internacionales para discernir los costos necesarios para crear un álbum en el contexto latinoamericano.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
4. Desarrollar los planes de gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados e integración necesarios para ejecutar correctamente el proyecto.	Se descompusieron planes de gestión de otros proyectos musicales de disqueras similares a WCBM para analizar cada una de sus partes y cuáles elementos son necesarios para llegar a un producto final exitoso. Del mismo modo, se compusieron nuevamente para analizar niveles de prioridad.	Se analizaron planes de gestión de distintos proyectos musicales puntuales para determinar cuáles pasos elementos debe presentar y seguir cualquier plan de gestión en dicha industria.	Se aplicaron los fundamentos de dirección de proyectos del PMI y se aplicaron específicamente al contexto y circunstancias del desarrollo de proyectos musicales en la región.
5. Realizar un manual de trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio que pueda ser fácilmente adaptado a proyectos de distintos artistas latinoamericanos.	Se descompuso el plan de gestión propuesto por el presente PFG para determinar lo más importante y componerlo y resumirlo en un manual general fácilmente adaptable a proyectos específicos futuros.	Se analizaron los pasos que se llevaron a cabo en la creación de álbumes de estudio específicos para definir aquellos generales para cualquier proyecto y realizar un manual de trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio.	Se examinaron múltiples manuales de creación de álbumes en contextos internacionales para crear un manual para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio aplicable en el contexto latinoamericano.

Nota: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.3. Herramientas

De acuerdo con el PMI (2017), las herramientas son “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (pág. 714) que ofrecen soluciones para la recopilación, análisis y representación de datos, y el desarrollo de habilidades de interpersonales, de equipo y comunicación. En Wrike (2022) las definen como “ayudas para facilitar que una persona o un equipo organicen eficazmente el trabajo y gestionen proyectos y tareas” básicamente, instrumentos que existen para facilitar el cumplimiento de los objetivos. Las herramientas a utilizar son:

- a) **Entrevistas semiestructuradas:** Díaz-Bravo et. al (2013) describen las entrevistas semiestructuradas como aquellas que “presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados” es decir, que mantienen cierta uniformidad en las respuestas sin ser rígidas, y así permiten obtener la información necesaria.
- b) **Juicio expertos:** Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) definen esta herramienta como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29), en otras palabras, es una consultoría que se hace con especialistas en el tema del que se está investigando.
- c) **Análisis bibliográfico:** Esta herramienta es una examinación de “los documentos recuperados para la investigación mediante un proceso de revisión de sus contenidos” (Universidad de la República Uruguay, 2020, p. 2). Después de recopilar, seleccionar y clasificar las fuentes se procede a realizar una lectura crítica y evaluación de la información.
- d) **Lluvia de ideas:** López, B. (s.f.) menciona que esta es una actividad grupal que “se realiza frecuentemente por parte de un moderador con el objetivo de favorecer la

generación de ideas nuevas o la mejora de las existentes”, ya que se considera que múltiples cabezas generan más que una (p. 2).

**e) Diagrama de flujo:** Esta herramienta “representa la esquematización gráfica de un algoritmo, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema” (Universidad Veracruzana, 2020) es una sucesión de tareas y actividades ordenadas y conectadas entre sí que facilita la visualización de los datos en red.

En la Tabla 3, se muestran las herramientas descritas que serán utilizadas para cada objetivo propuesto.

**Tabla 3**

*Herramientas utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Desarrollar un registro de todas las actividades y tareas necesarias para producir y lanzar un álbum de estudio en América Latina.	Entrevistas semiestructuradas con productores de la disquera We Could Be Music
2. Realizar un cronograma de las actividades para determinar la duración mínima necesaria para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	Análisis de procesos de otros proyectos desarrollados por la disquera en el pasado. Juicio de expertos de personas experimentadas en la industria musical latinoamericana.
3. Elaborar el presupuesto de las actividades para determinar el costo mínimo necesario para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	Análisis de documentos de proyectos musicales similares.

Objetivos	Herramientas
<p>4. Desarrollar los planes de gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados e integración necesarios para ejecutar correctamente el proyecto.</p>	<p>Análisis de la sexta y séptima edición Guía del PMBOK del Project Management Institute así como otros documentos de gestión de proyectos y específicamente gestión de proyectos musicales.</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con productores de la disquera We Could Be Music</p> <p>Análisis de procesos de otros proyectos desarrollados por la disquera en el pasado</p> <p>Lluvia de ideas para el mejor curso de acción en los distintos planes de gestión</p> <p>Análisis de alternativas para el mejor curso de acción en los distintos planes de gestión.</p>
<p>5. Realizar un manual de trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio que pueda ser fácilmente adaptado a proyectos de distintos artistas latinoamericanos.</p>	<p>Juicio de expertos de personas experimentadas en la industria musical latinoamericana.</p> <p>Diagrama de flujo para organizar y sintetizar el trabajo a realizar en este tipo de proyectos,</p>

Nota: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.4. Supuestos y restricciones

Los supuestos se consideran actores que para efectos del proceso de planificación se consideran ciertos, reales y verdaderos (PMI, 2017). Arciniega (2019) define supuesto como “una circunstancia o evento fuera del proyecto que pueden afectar a su éxito y que el equipo de proyecto cree que va a suceder, pero que están fuera de su control total.”. Es decir, factores que aunque no dependan del equipo de proyecto, este está asumiendo que van a suceder porque de ellos depende que el proyecto se ejecute como fue planeado y sin mayor imprevisto.

Las restricciones, por otro lado, representan una posible limitación sobre el rendimiento o desempeño del proyecto (PMI, 2017). Arciniega (2019) menciona que, por ejemplo, las

restricciones más populares son el: presupuesto, alcance y tiempo, porque delimitan lo que se puede y no se puede hacer en un proyecto.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

**Tabla 4**

*Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Desarrollar un registro de todas las actividades y tareas necesarias para producir y lanzar un álbum de estudio en América Latina.	Existe colaboración por parte del equipo de la disquera sin fines de lucro We Could Be Music para obtener información de expertos sobre el proceso general de creación y distribución de música en la región.	El trabajo se limita a dar recomendaciones basadas en las circunstancias actuales de la industria musical, que es una industria en constante cambio.
2. Realizar un cronograma de las actividades para determinar la duración mínima necesaria para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	La autora cuenta con conexiones a lo interno de la industria dispuestas y disponibles para aclarar dudas que puedan surgirle durante el desarrollo del PFG.	El trabajo se limita a dar recomendaciones basadas en las circunstancias actuales de la industria musical, que es una industria en constante cambio.
3. Elaborar el presupuesto de las actividades para determinar el costo mínimo necesario para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	Se cuentan con los suficientes recursos para desarrollar el PFG de forma efectiva.	El PFG debe tener un enfoque general fácilmente aplicable a distintos proyectos musicales sin entrar en detalles de ningún proyecto en específico.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>4. Desarrollar los planes de gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados e integración necesarios para ejecutar correctamente el proyecto.</p>	<p>La autora cuenta con conexiones a lo interno de la industria dispuestas y disponibles para aclarar dudas que puedan surgirle durante el desarrollo del PFG.</p> <p>El tiempo semanal que la autora puede invertir al desarrollo del PFG es de al menos 10 horas semanales.</p>	<p>El trabajo se limita a dar recomendaciones basadas en las circunstancias actuales de la industria musical, que es una industria en constante cambio.</p> <p>El tiempo máximo otorgado para el desarrollo del PFG es de 3 meses.</p>
<p>5. Realizar un manual de trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio que pueda ser fácilmente adaptado a proyectos de distintos artistas latinoamericanos.</p>	<p>Existe colaboración por parte del equipo de la disquera sin fines de lucro We Could Be Music para obtener información de expertos sobre el proceso general de creación y distribución de música en la región.</p> <p>El tiempo semanal que la autora puede invertir al desarrollo del PFG es de al menos 10 horas semanales.</p>	<p>El trabajo se limita a dar recomendaciones basadas en las circunstancias actuales de la industria musical, que es una industria en constante cambio.</p>

Nota: La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.5. Entregables

El PMI (2017) define entregable como “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto” (p. 708). Simmons (2020) menciona que los entregables son,

sencillamente, los resultados o salidas de las actividades del proyecto, y que son acordados por el equipo de gestión del proyecto y las partes interesadas durante la fase de planificación.

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

**Tabla 5**

*Entregables*

Objetivos	Entregables
1. Desarrollar un registro de todas las actividades y tareas necesarias para producir y lanzar un álbum de estudio en América Latina.	Registro de actividades y tareas: Contiene todo aquello que debe planificarse para producir y lanzar un álbum de estudio según las circunstancias de la región.
2. Realizar un cronograma de las actividades para determinar la duración mínima necesaria para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	Cronograma: Calendarización las actividades con el objetivo de llevar un orden que permita el desarrollo del proyecto musical en un tiempo óptimo.
3. Elaborar el presupuesto de las actividades para determinar el costo mínimo necesario para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	Presupuesto: Desglose del costo de las actividades con el objetivo de crear una referencia base para el desarrollo de proyectos musicales.
4. Desarrollar los planes de gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados e integración necesarios para ejecutar correctamente el proyecto.	Plan de gestión de alcance, plan de gestión de cronograma, plan de gestión de costos, plan de gestión de calidad, plan de gestión de recursos, plan de gestión de riesgos plan de gestión de adquisiciones, plan de gestión de interesados según la guía PMBOK (2017).
5. Realizar un manual de trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio que pueda ser fácilmente adaptado a proyectos de distintos artistas latinoamericanos.	Manual para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio en América Latina, una especie de guía de trabajo que pueda aplicarse a proyectos musicales variados.

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

#### 4. Desarrollo

En este apartado se procede a desarrollar el registro de actividades y tareas, el cronograma y el presupuesto, así como los planes de gestión de integración, alcance, interesados, cronograma, costo, calidad, recursos, adquisiciones, riesgos y comunicaciones, y por último, el manual de trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio para artistas latinoamericanos.

##### 4.1. Registro de actividades y tareas

La estimación de la duración de las siguientes actividades y tareas y su secuenciación se realizó tomando como fuentes tanto entrevistas semiestructuradas con los productores de la disquera WCBM como registros de proyectos pasados en la misma disquera; para así discernir los tiempos aproximados de cada uno de los pasos necesarios para crear y lanzar un álbum de estudio.

**Tabla 6**

*Registro de actividades y tareas*

<b>Actividad</b>	<b>Duración estimada</b>
<b>1. Definición de alcance, presupuesto y fechas tentativas</b>	<b>1 semana</b>
<b>2. Composición de las canciones</b>	<b>5 meses y 1 semana</b>
2.1. Lluvia de ideas	2 semanas
2.2. Definición del estilo musical	1 semana
2.3. Escritura y composición de las canciones	3 meses
2.4. Creación de maquetas	2 semanas
2.5. Realización de arreglos instrumentales	2 semanas
2.6. Proceso de retroalimentación	1 semana

Actividad	Duración estimada
2.7. Primera escogencia de repertorio	1 semana
<b>3. Grabación de las canciones</b>	<b>3 semanas</b>
3.1. <i>Tracking</i> (grabación de instrumentos y voces)	1 semana
3.2. Edición	1 semana
3.3. Proceso de retroalimentación	1 semana
<b>4. Mezcla y masterización de las canciones</b>	<b>5 semanas</b>
4.1. Mezcla	2 semanas
4.2. Proceso de retroalimentación	1 semana
4.3. Masterización y back-up	1 semana
4.4. Segunda escogencia de repertorio	1 semana
<b>5. Lanzamiento del álbum</b>	<b>1 meses y 3 semanas</b>
5.1. Registro legal de las canciones	1 semana
5.2. Definición del orden de las canciones	1 día
5.3. Sesión de fotos para el álbum	2 días
5.3.1. Edición de fotos para el álbum	1 semana
5.3.2. Proceso de retroalimentación	1 semana
5.4. Diseño de portada	1 semana
5.4.1. Proceso de retroalimentación	1 semana
5.5. Selección de single(s)	1 semana
5.6. Configurar el álbum para lanzamiento en Distrokid	2 días
5.6.1. Calendarizar lanzamiento de single(s) y álbum	1 día
5.7. Publicación del álbum en plataformas de streaming	1 día

<b>Actividad</b>	<b>Duración estimada</b>
<b>6. Promoción y marketing</b>	<b>6 meses y 3 semanas</b>
6.1. Creación del plan de marketing	1 semana
6.2. Realización de videoclip(s)	3 meses y 1 semana
6.2.1. Conceptualización y pitch	1 semana
6.2.2. Proceso de retroalimentación	1 semana
6.2.3. Preproducción del videoclip	1 mes
6.2.4. Rodaje del videoclip	2 días
6.2.5. Postproducción del videoclip	3 semanas
6.2.6. Proceso de retroalimentación	1 semana
6.2.7. Colorización	2 semanas
6.2.8. Aprobación del artista	3 días
6.2.9. Publicación del videoclip	1 día
6.3. Ejecución del plan de marketing	2 meses
6.3.1. Creación de contenido para redes sociales	3 semanas
6.3.2. Lanzamiento de campaña de pre-pedido	1 día
6.3.3. Publicación periódica de contenido promocional	1 mes

Nota: La tabla 6 muestra las actividades y tareas necesarias para la ejecución del proyecto y su respectiva duración. Autoría propia.

#### **4.2. Cronograma de actividades y tareas**

Debido a la posibilidad de que los departamentos de Música, Audiovisuales y Marketing realicen distintas actividades y tareas de manera simultánea, la duración estimada para la creación y lanzamiento de un álbum de estudio es de 1 año. Esto considerando que la publicación del álbum se realizase inmediatamente después de terminado, sin embargo, es importante mencionar que dicha actividad puede decidirse en cualquier momento que la disquera y el artista así lo pacten, con el objetivo de que se realice en un momento estratégico. Lo presentado a continuación es el mínimo de tiempo posible para una disquera del tamaño de We Could Be Music.





Cronograma de actividades y tareas para la creación y lanzamiento de un álbum de estudio																																	
MES	Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12								
SEMANA	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
6.2.3. Preproducción del videoclip																																	
6.2.4. Rodaje del videoclip																																	
6.2.5. Postproducción del videoclip																																	
6.2.6. Proceso de retroalimentación																																	
6.2.7. Colorización (edición de color del video)																																	
6.2.8. Aprobación del artista																																	
6.2.9. Publicación del videoclip																																	
6.3. Ejecución del plan de marketing																																	
6.3.1. Creación de contenido para redes sociales																																	
6.3.2. Lanzamiento de campaña de pre-pedido																																	
6.3.3. Publicación periódica de contenido promocional																																	

Nota: La tabla 7 ilustra la duración de las actividades y tareas en un Diagrama de Gantt. Autoría propia.

### **4.3. Presupuesto de actividades y tareas**

Tomando como referencia a We Could Be Music y asumiendo un costo mínimo de 9,4 dólares estadounidenses por hora trabajada (que es el costo mínimo de una hora de acuerdo con los registros de salario base de la fundación), a lo que se le suman tarifas legales y gastos asociados a algunas de las actividades, el presupuesto mínimo para la creación y distribución de un álbum de estudio sería, en total, de \$15.743,69 dólares estadounidenses. En el caso de una disquera que contrata empleados que se encargan de completar las actividades y tareas necesarias para la ejecución de este tipo de proyectos, la mayor parte de este presupuesto está contemplado en los salarios que se le pagan a estos empleados, lo que significa que el mínimo costo extra por álbum sería de aproximadamente \$4400,3 dólares estadounidenses. Lo anterior se puede ver reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 8.

Presupuesto.

Presupuesto de actividades y tareas para la creación y lanzamiento de un álbum de estudio				
ACTIVIDAD	UNIDAD	PRECIO	TOTAL	CUBIERTO POR SALARIO WCBM
<b>1. Definición de alcance, presupuesto y fechas tentativas</b>	20 horas	\$9,4	\$188	
<b>2. Composición de las canciones</b>	<b>Subtotal: \$3948</b>			
2.1. Lluvia de ideas	40 horas	\$9,4	\$376,00	
2.2. Definición del estilo musical	20 horas	\$9,4	\$188	
2.3. Escritura y composición de las canciones	240 horas	\$9,4	\$2.256,00	
2.4. Creación de maquetas	40 horas	\$9,4	\$376,00	
2.5. Realización de arreglos instrumentales	40 horas	\$9,4	\$376,00	
2.6. Proceso de retroalimentación	20 horas	\$9,4	\$188	
2.7. Primera escogencia de repertorio	20 horas	\$9,4	\$188	
<b>3. Grabación de las canciones</b>	<b>Subtotal: \$564</b>			
3.1. Tracking (grabación de instrumentos y voces)	20 horas	\$9,4	\$188	
3.2. Edición	20 horas	\$9,4	\$188	
3.3. Proceso de retroalimentación	20 horas	\$9,4	\$188	
<b>4. Mezcla y masterización de las canciones</b>	<b>Subtotal: \$940</b>			
4.1. Mezcla	40 horas	\$9,4	\$376,00	
4.2. Proceso de retroalimentación	20 horas	\$9,4	\$188	
4.3. Masterización y back-up	20 horas	\$9,4	\$188	
4.4. Segunda escogencia de repertorio	20 horas	\$9,4	\$188	
<b>5. Lanzamiento del álbum</b>	<b>Subtotal: \$1.390,49</b>			
5.1. Registro legal de las canciones	7 canciones	\$4,3	\$30,10	
5.1. Registro legal de las canciones	Consultoría abogado	\$200	\$200	
5.2. Definición del orden de las canciones	5 horas	\$9,4	\$47	
5.3. Sesión de fotos para el álbum	8 horas	\$9,4	\$75,2	
5.3.1. Edición de fotos para el álbum	20 horas	\$9,4	\$188	

<b>Presupuesto de actividades y tareas para la creación y lanzamiento de un álbum de estudio</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CUBIERTO POR SALARIO WCBM</b>
5.3.2. Proceso de retroalimentación	20 horas	\$9,4	\$188	
5.4. Diseño de portada	20 horas	\$9,4	\$188	
5.4.1. Proceso de retroalimentación	20 horas	\$9,4	\$188	
5.5. Selección de single(s)	20 horas	\$9,4	\$188	
5.6. Configurar el álbum para lanzamiento en Distrokid	1 Membresía	\$22.99	\$22,99	
5.6.1. Calendarizar lanzamiento de single(s) y álbum	4 horas	\$9,4	\$37,60	
5.7. Publicación del álbum en plataformas de streaming	4 horas	\$9,4	\$37,60	
<b>6. Promoción y marketing</b>	<b>Subtotal: \$8.713,2</b>			
6.1. Creación del plan de marketing	20 horas	\$9,4	\$188	
6.2. Realización de videoclip(s)	<b>Subtotal: \$5.667,6</b>			
6.2.1. Conceptualización y pitch (presentación de la idea al artista)	20 horas	\$9,4	\$188	
6.2.2. Proceso de retroalimentación	20 horas	\$9,4	\$188	
6.2.3. Preproducción del videoclip	80 horas	\$9,4	\$752,00	
6.2.4. Rodaje del videoclip	Materiales	\$3500	\$3.500,00	
6.2.5. Postproducción del videoclip	60 horas	\$9,4	\$564,00	
6.2.6. Proceso de retroalimentación	20 horas	\$9,4	\$188	
6.2.7. Colorización (edición de color del video)	1 paquete	\$250	\$250,00	
6.2.8. Aprobación del artista	--	--	--	
6.2.9. Publicación del videoclip	4 horas	\$9,4	\$37,60	
6.3. Ejecución del plan de marketing	160 horas	\$9,4	\$1.504,00	
6.3.1. Creación de contenido para redes sociales	60 horas	\$9,4	\$564,00	
6.3.2. Lanzamiento de campaña de pre-pedido	4 horas	\$9,4	\$37,60	
6.3.3. Publicación periódica de contenido promocional	80 horas	\$9,4	\$752,00	
<b>Total: \$15.743,69</b>				
	Cubierto por salario WCBM:	<b>\$11.740,69</b>	Presupuesto extra:	<b>\$4003,00</b>
			10% de contingencias	<b>\$400,3</b>
			<b>Total</b>	<b>\$4400,3</b>

Nota: La tabla 8 muestra los costos individuales de las actividades y tareas, los subtotales por paquete de trabajo, el total, y todo aquello que ya se ve cubierto por los salarios en el caso específico de la fundación We Could Be Music. Autoría propia.

#### 4.4. Plan de gestión de integración

Según establece el PMI (2017) la gestión de la integración del proyecto se refiere a la unificación, consolidación, combinación, coordinación, comunicación e interrelación entre los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, desde el inicio del proyecto hasta su final.

Las principales salidas son el acta de constitución del proyecto y el plan de dirección del proyecto.

##### 4.4.1. Acta de constitución del proyecto

Para la elaboración del acta de constitución del proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, se utilizaron datos recolectados de la revisión documental de proyectos similares realizados por la disquera en el pasado y, sobretodo, de reuniones realizadas con el cliente, que en este caso es el artista, en las cuales se ejecutó la técnica de lluvia de ideas.

Estos datos se sistematizaron en la tabla que se muestra a continuación:

**Tabla 9**

*Acta de Constitución del proyecto*

Acta del proyecto		
Fecha de firma del acta		Nombre del proyecto
		Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina
Áreas de conocimiento / procesos		Áreas de aplicación (sector / actividad)
Áreas	Procesos	

Sectores: Musical, audiovisual, comunicación y marketing.

Actividad: Producción y promoción musical.

Integración Alcance Cronograma Costos Calidad Recursos Comunicaciones Riesgos Adquisiciones Interesados	Inicio Planificación Ejecución Monitoreo y control Cierre	
Fecha tentativa de inicio del proyecto		Fecha tentativa de finalización del proyecto
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>		
<p>Objetivo general:  Producción y lanzamiento de un álbum de estudio para un artista musical en América Latina</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delimitar el álbum como cuerpo de trabajo para acordar, entre el artista y la disquera, el alcance y restricciones del trabajo a realizar.</li> <li>2. Componer, instrumentalizar, grabar, editar, mezclar, masterizar, respaldar y registrar legalmente 7 canciones de aproximadamente 3 minutos cada una.</li> <li>3. Producir y diseñar la portada del álbum de estudio.</li> <li>4. Producir el videoclip de acompañamiento de uno de los singles del álbum.</li> <li>5. Elaborar un plan de marketing para la distribución y publicidad del álbum de estudio.</li> <li>6. Publicar dicho álbum y contenido promocional adyacente en las plataformas y medios acordados.</li> </ol>		
<b>Justificación o propósito del proyecto</b>		
<p>El propósito del proyecto es brindar una oportunidad para que un artista de América Latina muestre su talento y comparta su perspectiva única con una audiencia más amplia mediante la creación y promoción de un álbum que exponga su visión artística.</p> <p>Con el patrocinio en la producción y lanzamiento de este hito en su carrera se espera apoyar a un artista musical talentoso para que pueda extender su trayectoria e impacto en la industria musical, contribuir a la diversidad e inclusión de la industria musical en general, y brindar una plataforma para que este artista llegue a nuevos públicos y logre el éxito comercial.</p>		
<b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto (entregables)</b>		

El producto final es un álbum de estudio constituido por 7 canciones finalizado y promocionado.

Por lo tanto, los principales entregables son:

1. Una recopilación de 7 canciones de aproximadamente 3 minutos cada una, mezcladas, masterizadas, registradas legalmente y debidamente respaldadas, aprobadas todas por ambos el artista y la disquera, y en el orden acordado entre las dos partes.
2. Una portada para el álbum tomada, editada y aprobada por ambos el artista y la disquera.
3. Un videoclip grabado y debidamente postproducido y colorizado, aprobado por ambos el artista y la disquera.
4. Un plan de marketing para la distribución y publicidad del álbum de estudio, aprobado por ambos el artista y la disquera.
5. El álbum de estudio y contenido promocional adyacente publicado en las plataformas y medios acordados y disponible para el público general.

#### Supuestos

- El artista cuenta con el tiempo y la disposición para dedicar meses de trabajo en la creación del álbum de estudio en cuestión.
- La fundación cuenta con los recursos suficientes para dar inicio al proyecto.
- El artista tiene la disponibilidad para viajar durante una semana a Costa Rica para la grabación de las canciones y el rodaje del videoclip.

#### Restricciones

- Se tiene un presupuesto de \$3.803 dólares estadounidenses adicionales a los salarios que se les pagan a los empleados de la fundación.
- Se tiene un plazo máximo de ejecución de un año.
- El cumplimiento de las fechas de lanzamiento y publicación del álbum y del material audiovisual que le acompaña depende enteramente de la disposición del artista.

#### Identificación de riesgos

- Si el artista no dedica el tiempo y esfuerzo necesarios para la creación del álbum de estudio, no se podrá desarrollar el proyecto en el tiempo propuesto, impactando negativamente el cronograma y empujando las fechas de lanzamiento.
- Si la fundación no cuenta con los recursos suficientes para terminar las etapas del proyecto en los tiempos propuestos, esto afectará negativamente el cronograma, mermando la relación con el artista y perjudicando el flujo de trabajo a futuro.
- Si no se comunica correctamente el alcance del proyecto con el artista y el equipo del artista, no se manejarán correctamente las expectativas, lo que podría impactar negativamente el alcance y presupuesto del proyecto.

#### Presupuesto estimado

Actividad	Unidad	Precio	Total
Composición de las canciones	420 horas	\$9,4 por hora	\$3948
Grabación de las canciones	60 horas	\$9,4 por hora	\$564

Mezcla y masterización de las canciones	100 horas	\$9,4 por hora	\$940
Lanzamiento del álbum	121 horas, costo por registro de canciones y membresía de Distrokid	\$9,4 por hora, \$230,10 por registro legal y \$22.99 por membresía de Distrokid	\$1390,49
Promoción y marketing (con videoclip incluido)	508 horas, materiales y equipo para el rodaje del videoclip y paquete de colorización	\$9,4 por hora, \$3500 de materiales y equipo para videoclip y \$250 por paquete de colorización	\$8713,2
Total:		\$15.743,69	
Total cubierto por WCBM:		\$11.740,69	
Presupuesto extra necesario para WCBM:		\$4400,3	
<b>Principales hitos y fechas</b>			
Nombre de hito		Fecha inicio	Fecha final
Definición de alcance, presupuesto y fechas tentativas		Semana 1	Semana 2
Composición de las canciones		Semana 2	Semana 22
Grabación de las canciones		Semana 23	Semana 25
Mezcla y masterización de las canciones		Semana 26	Semana 30
Lanzamiento del álbum		Semana 26	Semana 32
Promoción y marketing		Semana 22	Semana 48
<b>Información histórica relevante</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En los últimos años, la música latinoamericana ha disfrutado de una creciente popularidad y éxito comercial.</li> <li>- La industria de la música en América Latina ha enfrentado importantes desafíos en términos de acceso a recursos y oportunidades, particularmente para artistas de comunidades marginadas. Sin embargo, en los últimos años, ha habido un movimiento creciente hacia la promoción de la inclusión y la diversidad en la industria de la música, con un enfoque en apoyar a los artistas de comunidades subrepresentadas y brindarles una plataforma para mostrar su talento.</li> <li>- El auge de las plataformas de música digital y las redes sociales también ha creado nuevas oportunidades para que los artistas de América Latina lleguen a audiencias de todo el mundo y promuevan su música y su mensaje de maneras nuevas e innovadoras.</li> </ul>			

Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<b>Involucrados directos:</b> Artista (cliente) Equipo del artista Equipo de trabajo del proyecto	
<b>Involucrados indirectos:</b> Seguidores y fans del artista Personas dentro del público meta del artista Entes de registro de derechos de autor	
Director del proyecto:	Firma:
Cliente:	Firma:

Nota: Autoría propia.

#### 4.4.2. Plan de dirección del proyecto

El plan de dirección del proyecto es un plan general que incluye e integra todos los planes de las áreas del conocimiento, definiendo el alcance total del proyecto. Este incluye el plan de gestión del alcance, el plan de gestión de los interesados, el plan de gestión del cronograma, el plan de gestión de los costos, el plan de gestión de la calidad, el plan de gestión de los recursos, plan de gestión de las adquisiciones, el plan de gestión de los riesgos y el plan de gestión de las comunicaciones. En los siguientes apartados se detallarán los elementos de cada uno de estos planes que son aplicables para la presente propuesta.

##### 4.4.2.1. Control Integrado de Cambios

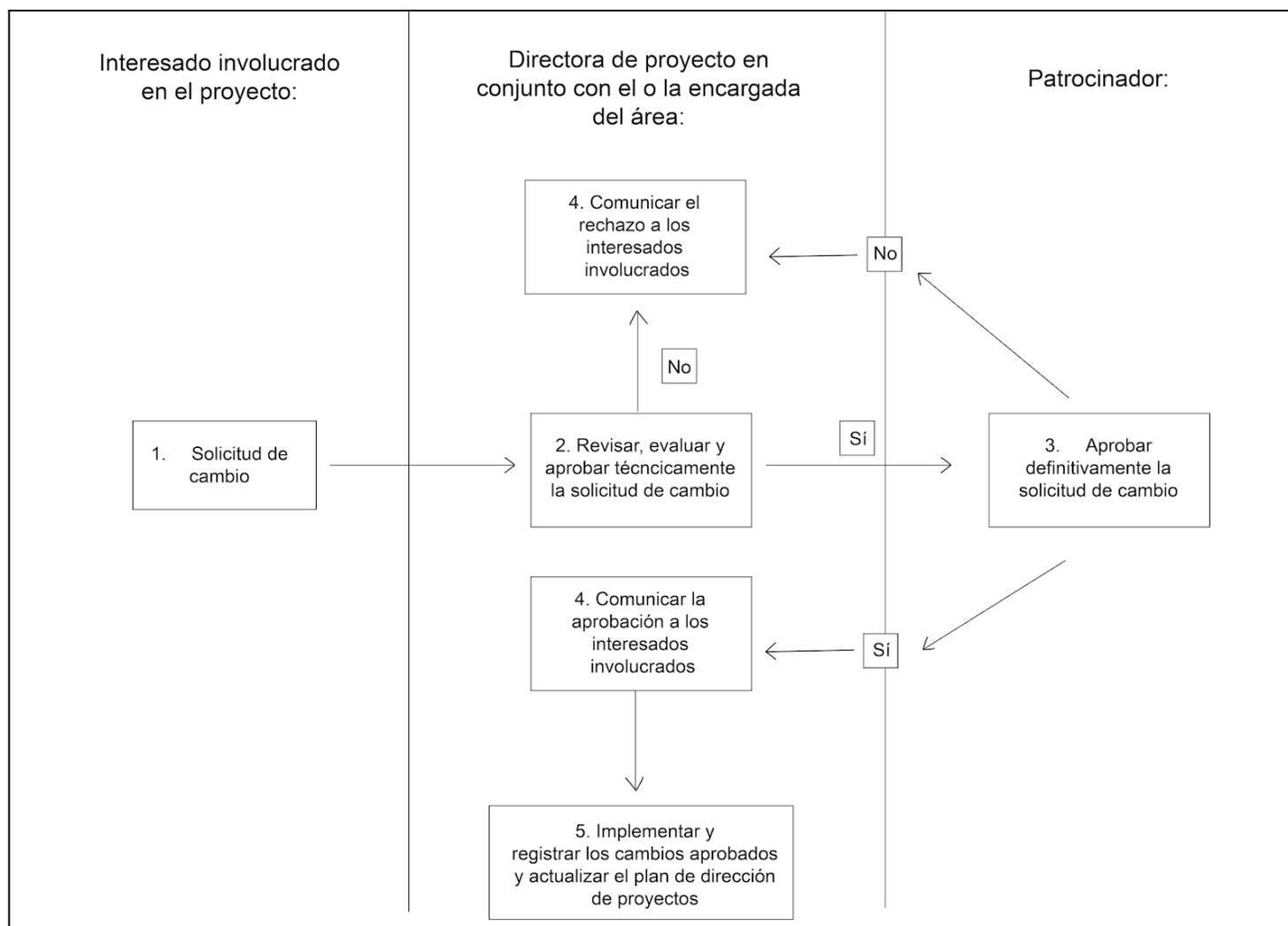
Por otro lado, el plan de dirección también contempla el proceso de control integrado de cambios en el proyecto. El PMI (2017) define el proceso de control integrado de cambios como un proceso que se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto y que revisa todas las solicitudes de cambio a documentos del proyecto, entregables o plan para la dirección del proyecto para determinar la resolución de las solicitudes de cambio de una manera integrada (p.113).

En lo que corresponde a roles y responsabilidades, en el caso de este proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, la directora del proyecto es la responsable general de este proceso y quien, en conjunto con el o la encargada del equipo del área en la que se solicita el cambio, revisa y evalúa dicha solicitud. Por otro lado el patrocinador del proyecto, que en este caso es la disquera, aprueba, aplaza o rechaza las solicitudes de cambios; solicitudes que pueden ser realizadas por cualquier interesado involucrado en el proyecto, ya sea la directora, el mismo patrocinador, un miembro del equipo de proyecto, el artista o el equipo del artista.

Debido al tamaño reducido del equipo de proyecto no se cree necesaria la utilización de plantillas para la solicitud, control ni registro de cambios, sino que se considera suficiente el método aplicado actualmente por la fundación. En este método los procesos de retroalimentación se realizan por medio de una plataforma virtual en la que se sube la última iteración del entregable, y en la que el artista, el equipo del artista y el equipo de proyecto pueden comentar para solicitar los cambios que consideren necesarios, los cuales quedan registrados para ser analizados por la directora de proyecto y el miembro del equipo de proyecto encargado. A continuación, se presenta el diagrama de flujo correspondiente al proceso de control integrado de cambios:

**Figura 5.**

*Diagrama de flujo de control integrado de cambios.*



Nota: Autoría propia.

#### 4.4.2.2. Procedimientos para recopilar lecciones aprendidas

Como último elemento del plan de dirección, se establecen los siguientes lineamientos para la identificación y documentación de las lecciones aprendidas:

- a) Todos los miembros del equipo de proyecto deberán identificar las lecciones aprendidas de forma continua, durante la totalidad del ciclo de vida del proyecto, documentarlas y reportarlas con los encargados de los sub-equipos de área del proyecto.

- b) Durante las reuniones periódicas semanales se abrirá un espacio para discutir y analizar las lecciones aprendidas identificadas y documentadas por los miembros del equipo de proyecto.
- c) Una vez que se analizan las lecciones aprendidas y las aprueba la directora de proyecto, la encargada del departamento administrativo se encargará de registrarlas en el documento destinado para este fin, que se hará disponible para todos los miembros del equipo de proyecto.

#### 4.5. Plan de gestión de alcance

El plan de gestión del alcance describe cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado el alcance (PMI, 2017, p. 134). Este plan incluye el enunciado del alcance, la estructura de desglose de trabajo (EDT) y su respectivo diccionario, la recopilación y matriz de trazabilidad de requisitos, y los procedimientos y diagramas de flujo para controlar y validar el alcance.

##### 4.5.1. Enunciado del alcance del proyecto

**Tabla 10**

*Enunciado de alcance*

Enunciado del alcance del proyecto
Breve descripción del proyecto
El proyecto consiste en la creación y lanzamiento de un álbum de estudio musical que contenga 7 canciones e incluya la realización y publicación de 1 videoclip que acompañe una de dichas canciones. La creación y lanzamiento del álbum abarca su conceptualización, la composición, grabación, mezcla y masterización de cada una de las canciones escogidas por el artista, el registro legal de dichas canciones, la preproducción, producción y postproducción de todos los recursos audiovisuales que acompañan la publicación del álbum, y la planificación y ejecución de un plan de marketing con el objetivo de que la música alcance a tanta audiencia como sea posible.
Descripción del alcance del producto
El álbum en sí contendrá 7 canciones de un aproximado de 3 minutos cada una, para un tiempo de reproducción total de al menos 21 minutos. El videoclip que acompaña el lanzamiento tendrá, de igual manera, una duración aproximada de 3 minutos.  Ambos productos se publicarán y almacenarán en las plataformas de <i>streaming</i> Spotify, Apple Music y Youtube a perpetuidad.
Entregables del proyecto

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una recopilación de 7 canciones de aproximadamente 3 minutos cada una, mezcladas, masterizadas, registradas legalmente y debidamente respaldadas, aprobadas todas por ambos el artista y la disquera, y en el orden acordado entre las dos partes.</li> <li>2. Una portada para el álbum tomada, editada y aprobada por ambos el artista y la disquera.</li> <li>3. Un videoclip grabado y debidamente postproducido y colorizado, aprobado por ambos el artista y la disquera.</li> <li>4. Un plan de marketing para la distribución y publicidad del álbum de estudio, aprobado por ambos el artista y la disquera.</li> <li>5. El álbum de estudio y contenido promocional adyacente publicado en las plataformas y medios acordados y disponible para el público general.</li> </ol>
<p>Criterios de aceptación</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasos de composición, instrumentalización, grabación, mezcla y masterización de las canciones aprobadas por el artista, el equipo del artista y el productor musical.</li> <li>2. Canciones listas y revisadas, exportadas en formato FLAC o WAV, todas con nivel de sonoridad a -14 decibeles LUFS integrado y por debajo de -1 decibeles en su pico máximo.</li> <li>3. Documentos de derechos de autor y registro legal de las canciones emitidos por los entes competentes.</li> <li>4. Portada aprobada por el artista y el equipo del artista, en formato PNG y un tamaño de 1500x1500 pixeles, con una relación de aspecto de 1:1 y codificada con un espacio de color sRGB, 24 bits por píxel, con perfiles de color aplicados directamente.</li> <li>5. Un videoclip cuyos pasos de guionización, preproducción, producción, post-producción y colorización hayan sido debidamente aprobados por el artista y el equipo del artista, en 4K y con el sonido en estéreo.</li> <li>6. Un plan de marketing acordado con todo el equipo de distribución, aprobado por el artista y el equipo del artista.</li> </ol>
<p>Exclusiones del proyecto</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El marketing que decidan continuar realizando el artista y el equipo del artista posterior al mes de lanzamiento del álbum.</li> <li>- Otros videoclips o contenidos audiovisuales relacionados con el álbum que el artista y el equipo del artista decidan realizar de manera independiente a la fundación.</li> <li>- Material musical externo al álbum realizado.</li> <li>- Administración de las redes sociales del artista.</li> </ul>
<p>Supuestos</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El artista cuenta con el tiempo y la disposición para dedicar meses de trabajo en la creación del álbum de estudio en cuestión.</li> <li>- La fundación cuenta con los recursos suficientes para dar inicio al proyecto.</li> <li>- El artista tiene la disponibilidad para viajar durante una semana a Costa Rica para la grabación de las canciones y el rodaje del videoclip.</li> </ul>

Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene un presupuesto de \$4400,3 dólares estadounidenses adicionales a los salarios que se les pagan a los empleados de la fundación.</li> <li>- Se tiene un plazo máximo de ejecución de un año.</li> <li>- El cumplimiento de las fechas de lanzamiento y publicación del álbum y del material audiovisual que le acompaña depende enteramente de la disposición del artista.</li> </ul>
Riesgos preliminares identificados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el artista no dedica el tiempo y esfuerzo necesarios para la creación del álbum de estudio, no se podrá desarrollar el proyecto en el tiempo propuesto, impactando negativamente el cronograma y empujando las fechas de lanzamiento.</li> <li>- Si la fundación no cuenta con los recursos suficientes para terminar las etapas del proyecto en los tiempos propuestos, esto afectará negativamente el cronograma, mermando la relación con el artista y perjudicando el flujo de trabajo a futuro.</li> <li>- Si no se comunica correctamente el alcance del proyecto con el artista y el equipo del artista, no se manejarán correctamente las expectativas, lo que podría impactar negativamente el alcance y presupuesto del proyecto.</li> </ul>

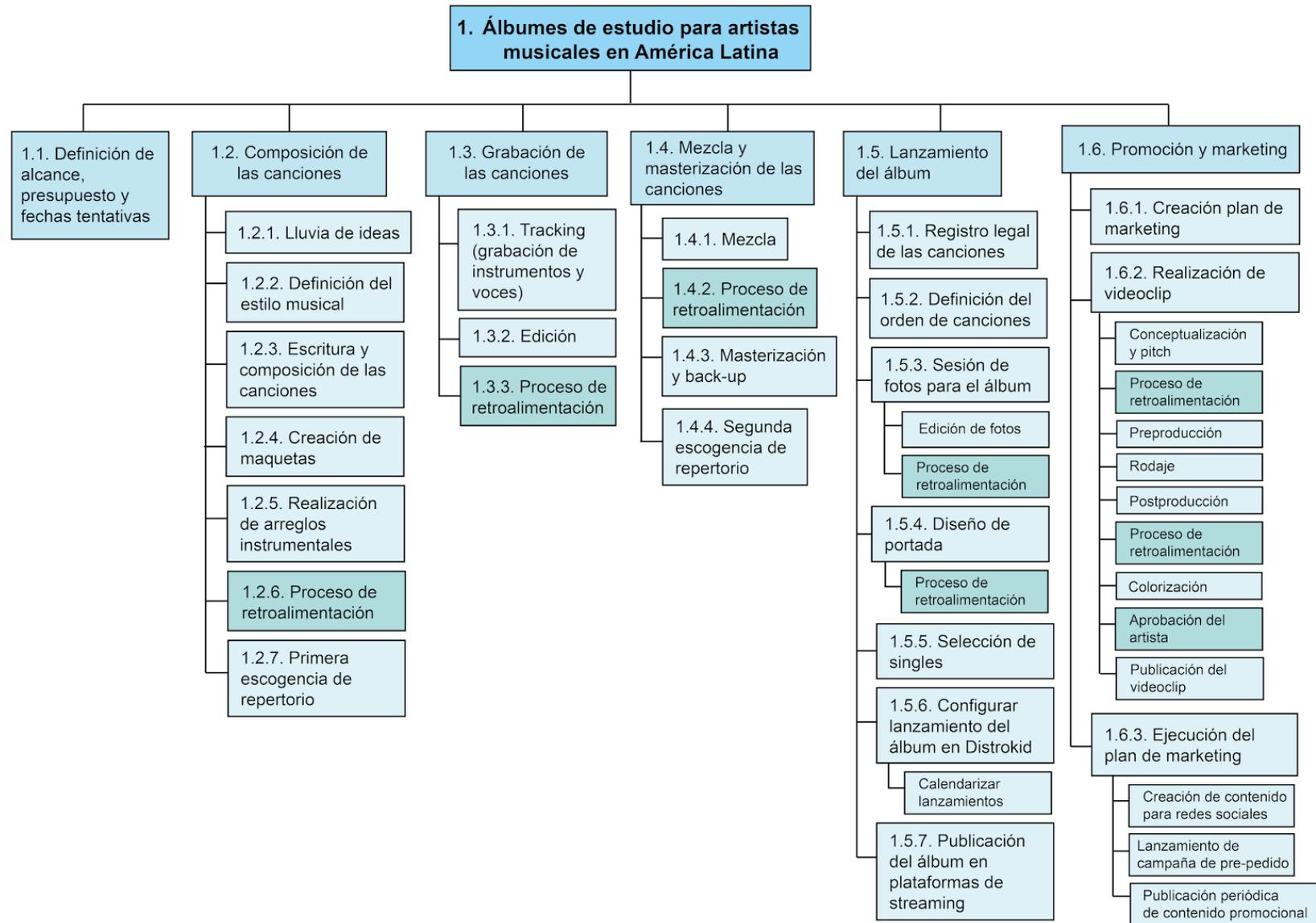
Nota: Autoría propia

#### **4.5.2. Estructura de desglose de trabajo (EDT)**

La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) que se muestra a continuación permite visualizar la descomposición del trabajo a desarrollar en el proyecto, según los paquetes de trabajo y cuentas de control asociadas a cada entregable.

Figura 6.

Estructura de desglose de trabajo del proyecto.



### 4.5.3. Diccionario de la EDT

El Diccionario de la EDT se desarrolla con el objetivo de describir cada paquete de trabajo en relación con su respectivo entregable, entradas, salidas y responsable asignado.

**Tabla 11**

*Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo*

Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT			
EDT N°1.1.	ID:1	Nombre del paquete de trabajo:	Definición de alcance, presupuesto y fechas tentativas
Descripción del entregable:	Documento consolidado, acordado entre ambas partes, con alcance, presupuesto y fechas tentativas para el proyecto		
Responsable:	Director del proyecto.		
Entradas:	Contrato con artista.		
Salidas:	Acta de constitución del proyecto.		
EDT N°1.2.	ID:2	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Composición de las canciones
Descripción del entregable:	Un repertorio de al menos 7 canciones escritas, grabadas provisionalmente e instrumentalizadas, debidamente acordadas con el artista		
Responsable:	Director del proyecto.		
Entradas:	Canciones anteriormente escritas por él o la artista		
Salidas:	Maquetas de nuevas canciones con letras y arreglos musicales		
EDT N°1.2.1.	ID: 3	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Lluvia de ideas
Descripción del entregable:	Consiste en la aplicación de la herramienta de trabajo para la generación de ideas para las canciones a componer.		
Responsable:	Compositora		
Entradas:	Canciones anteriormente escritas por él o la artista		

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
Salidas:	Documento de ideas y acuerdos		
EDT N°1.2.2.	ID: 4	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Definición del estilo musical
Descripción del entregable:	Consiste en la recopilación de referencias por parte del productor, la compositora y el artista para la definición del estilo musical en el que serán compuestas las canciones		
Responsables:	Productor musical y compositora		
Entradas:	Documento de ideas y acuerdos		
Salidas:	Documento de referencias musicales		
EDT N°1.2.3.	ID: 5	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Escritura y composición de las canciones
Descripción del entregable:	Consiste en la escritura de la letra y melodías de las canciones, contemplando versos, precoros, coros, puente, etc., debidamente acordadas con el o la artista.		
Responsable:	Compositora		
Entradas:	Documento de ideas y acuerdos y documento de referencias musicales		
Salidas:	Documento consolidado de letras y acordes		
EDT N°1.2.4.	ID: 6	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Creación de maquetas
Descripción del entregable:	Consiste en la grabación provisional de las canciones únicamente con la voz de la compositora y un instrumento de acompañamiento.		
Responsable:	Compositora		
Entradas:	Documento consolidado de letras y acordes		
Salidas:	Maquetas (documentos de audio) de todas las canciones escritas.		
EDT N°1.2.5.	ID: 7	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Realización de arreglos instrumentales
Descripción del entregable:	Consiste en editar las maquetas colocándoles todos los instrumentos deseados a todas las canciones, para así realizar propuestas de instrumentalización a el o la artista.		

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
Responsable:	Productor musical.		
Entradas:	Maquetas de todas las canciones escritas.		
Salidas:	Propuestas de instrumentalización (documentos de audio) de todas las canciones escritas.		
EDT N°1.2.6.	ID: 8	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Proceso de retroalimentación
Descripción del entregable:	Se le entregan al artista todas las propuestas de canciones instrumentalizadas para su debida revisión en conjunto con su equipo. En el proceso el artista puede hacer solicitudes de cambios al productor hasta llegar a la versión aprobada.		
Responsable:	Productor musical.		
Entradas:	Propuestas de instrumentalización de todas las canciones escritas.		
Salidas:	Propuestas de canciones aprobadas.		
EDT N°1.2.7.	ID: 9	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Primera escogencia de repertorio
Descripción del entregable:	Consiste en definir, de todas las canciones escritas, las siete canciones que formarán parte del álbum.		
Responsable:	Director del proyecto.		
Entradas:	Propuestas de canciones aprobadas.		
Salidas:	Repertorio de canciones aprobadas y grabadas provisionalmente.		
EDT N°1.3.	ID: 10	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Grabación de las canciones
Descripción del entregable:	Consiste en la grabación y edición profesional de las canciones, en la voz del artista.		
Responsable:	Director del proyecto.		
Entradas:	Repertorio de canciones grabadas provisionalmente.		
Salidas:	Repertorio de canciones grabadas profesionalmente.		
EDT N°1.3.1.	ID: 11	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Tracking

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
Descripción del entregable:	Grabación de instrumentos y voces en un estudio musical.		
Responsable:	Productor musical.		
Entradas:	Repertorio de canciones grabadas provisionalmente.		
Salidas:	Grabaciones de instrumentos y voces realizadas en el estudio.		
EDT N°1.3.2.	ID: 12	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Edición
Descripción del entregable:	Consiste en la escogencia de las mejores tomas grabadas, y el montaje de todas en un archivo de audio que constituye la canción.		
Responsable:	Productor musical.		
Entradas:	Grabaciones de instrumentos y voces realizadas en el estudio.		
Salidas:	Canciones editadas (documentos de audio).		
EDT N°1.3.3.	ID: 13	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Proceso de retroalimentación
Descripción del entregable:	Se le entregan al artista todas las canciones editadas para su debida revisión en conjunto con su equipo. En el proceso el artista puede hacer solicitudes de cambios al productor hasta llegar a la versión aprobada.		
Responsable:	Productor musical.		
Entradas:	Canciones editadas (documentos de audio).		
Salidas:	Canciones aprobadas para mezcla.		
EDT N°1.4.	ID: 14	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Mezcla y masterización de las canciones
Descripción del entregable:	Se refiere al proceso mediante el cual a los archivos de las canciones editadas se les da un equilibrio mediante el volumen, la frecuencia, la colocación y la dinámica para reducir el choque entre instrumentos y voces y crear el sonido más agradable posible.		
Responsable:	Productor musical.		
Entradas:	Canciones aprobadas para mezcla.		
Salidas:	Canciones mezcladas y masterizadas.		

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
EDT N°1.4.1.	ID: 15	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Mezcla
Descripción del entregable:	Consiste en el proceso de combinar diferentes pistas de audio para crear una sola pista final en un archivo de audio estéreo. Es el paso de la postproducción musical donde se afina la edición.		
Responsable:	Productor musical.		
Entradas:	Canciones aprobadas para mezcla.		
Salidas:	Propuestas de mezclas de canciones.		
EDT N°1.4.2.	ID: 16	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Proceso de retroalimentación
Descripción del entregable:	Se le presentan las mezclas al artista para su debida revisión y aprobación. Durante el proceso el artista puede solicitar cambios al productor hasta llegar a la versión aprobada de la mezcla de todas las canciones.		
Responsable:	Productor musical.		
Entradas:	Propuestas de mezclas de canciones.		
Salidas:	Canciones mezcladas.		
EDT N°1.4.3.	ID: 17	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Masterización y back-up
Descripción del entregable:	Masterización se refiere a ajustar el nivel general, la ecualización y la imagen estéreo de la mezcla para hacerla sonar lo mejor posible en diferentes dispositivos. En el proceso, además, se les hace a todos los archivos de audio su debida copia de respaldo en, por lo menos, dos discos de almacenamiento externo		
Responsable:	Productor musical.		
Entradas:	Canciones mezcladas.		
Salidas:	Canciones masterizadas y respaldadas.		
EDT N°1.4.4.	ID: 18	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Segunda escogencia de repertorio

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
Descripción del entregable:	Consiste en la confirmación de las canciones que constituirán el álbum.		
Responsable:	Productor musical.		
Entradas:	Canciones masterizadas y respaldadas.		
Salidas:	Repertorio de canciones masterizadas y respaldadas.		
EDT N°1.5.	ID: 19	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Lanzamiento del álbum
Descripción del entregable:	Se trata de todos los pasos que deben realizarse para poder publicar el álbum masterizado en plataformas de streaming.		
Responsable:	Director del proyecto.		
Entradas:	Repertorio de canciones masterizadas.		
Salidas:	Álbum publicado en plataformas de streaming.		
EDT N°1.5.1.	ID: 20	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Registro legal de las canciones
Descripción del entregable:	Se refiere al proceso de acudir al organismo encargado del registro de propiedad intelectual del país donde se quiere registrar la pieza musical para su debida inscripción.		
Responsable:	Director del proyecto.		
Entradas:	Repertorio de canciones masterizadas, todos los documentos de creación de las canciones, copia de identificación oficial del compositor y el o la artista e inscripción a la organización		
Salidas:	Repertorio de canciones masterizadas registradas legalmente.		
EDT N°1.5.2.	ID: 21	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Definición del orden de las canciones
Descripción del entregable:	Se refiere al proceso en el cual se selecciona el orden en el que irán las canciones dentro del álbum de manera que haya cohesividad y se entienda el mensaje que quiere comunicar el artista.		
Responsable:	Encargado de equipo de distribución y marketing		
Entradas:	Repertorio de canciones masterizadas registradas legalmente.		
Salidas:	Repertorio de canciones masterizadas ordenado.		

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
EDT N°1.5.3.	ID: 22	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Sesión de fotos para el álbum
Descripción del entregable:	Consiste en la toma de fotografías profesionales en diferentes locaciones y con diferentes vestuarios para su posterior uso promocional.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video		
Entradas:	Documentos de lluvias de ideas.		
Salidas:	Carpeta de fotografías en formato RAW (material crudo y listo para editar)		
EDT N°1.5.3.1	ID: 23	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Edición de fotos
Descripción del entregable:	Consiste en la preselección y postproducción de dichas fotografías utilizando diferentes técnicas, herramientas o software para modificarlas y mejorarlas según la visión creativa del artista y la disquera.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video.		
Entradas:	Carpeta de fotografías en formato RAW.		
Salidas:	Carpeta de fotografías editadas.		
EDT N°1.5.3.2	ID: 24	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Proceso de retroalimentación
Descripción del entregable:	Se refiere al proceso en el cual el artista realiza la debida revisión, solicitudes de cambios y posterior aprobación de las fotografías editadas para su posterior uso promocional. Incluye la selección del artista de la fotografía que será utilizada para el diseño de la portada.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video		
Entradas:	Carpeta de fotografías editadas.		
Salidas:	Carpeta de fotografías editadas aprobadas, selección de la fotografía de portada.		
EDT N°1.5.4	ID: 25	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Diseño de portada
Descripción del entregable:	Se refiere al proceso en el cual se diseñan de 2 a 3 opciones de portada para álbum para proponerle al artista.		

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
Responsable:	Diseñador		
Entradas:	Carpeta de fotografías editadas aprobadas, selección de la fotografía de portada.		
Salidas:	Diseños de portadas preliminares.		
EDT N°1.5.4.1	ID: 26	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Proceso de retroalimentación
Descripción del entregable:	Se refiere al proceso en el cual el artista realiza la debida revisión, solicitudes de cambios y posterior aprobación de la portada para el álbum.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video		
Entradas:	Diseños de portadas preliminares.		
Salidas:	Diseño de portada aprobado.		
EDT N°1.5.5.	ID: 27	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Selección de singles
Descripción del entregable:	Consiste en la selección de cuales, entre todas las canciones creadas, serán las que se publiquen primero y/o a las que se les dedique más pauta y contenido promocional. En este proceso se escoge la canción a la que se le realizará un videoclip.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video		
Entradas:	Repertorio de canciones masterizadas.		
Salidas:	2 canciones seleccionadas como singles.		
EDT N°1.5.6.	ID: 28	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Configurar lanzamiento del álbum en Distrokid
Descripción del entregable:	Se refiere al proceso de cargar las versiones finales de las canciones a la plataforma del agregado Distrokid, en conjunto con la portada y la descripción para su lanzamiento, para que sean publicadas como un álbum en las plataformas de streaming escogidas.		
Responsable:	Encargado de equipo de distribución y marketing		
Entradas:	Repertorio de canciones masterizadas en orden, portada, breve descripción del álbum.		
Salidas:	Álbum configurado en Distrokid.		

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
EDT N°1.5.6.1	ID: 29	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Calendarizar lanzamiento del álbum en Distrokid
Descripción del entregable:	Se refiere al proceso de programar el álbum para que sea publicado y esté disponible al público a partir de las fechas acordadas entre el artista y la disquera.		
Responsable:	Encargado de equipo de distribución y marketing.		
Entradas:	Álbum configurado en Distrokid.		
Salidas:	Álbum calendarizado en Distrokid.		
EDT N°1.5.7	ID: 30	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Publicación del álbum en plataformas de streaming
Descripción del entregable:	Consiste en supervisar la debida publicación del álbum en todas las plataformas de streaming, en las fechas acordadas entre la disquera y el artista		
Responsable:	Director del proyecto.		
Entradas:	Álbum configurado y calendarizado en Distrokid		
Salidas:	Álbum publicado en plataformas de streaming.		
EDT N°1.6.	ID: 31	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Promoción y marketing
Descripción del entregable:	Consiste en la publicidad que se le hace al proyecto por los diferentes medios de comunicación.		
Responsable:	Director del proyecto.		
Entradas:	Acta de constitución del proyecto, documentos de lluvias de ideas, repertorio de canciones masterizadas.		
Salidas:	Publicaciones de contenido promocional		
EDT N°1.6.1.	ID: 32	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Creación de plan de marketing
Descripción del entregable:	Consiste en la creación de un plan para publicitar el álbum en prensa, redes sociales y las plataformas de streaming en las que va a ser publicado, para tratar de llegar a la mayor cantidad de público posible.		

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
Responsable:	Encargado de equipo de distribución y marketing.		
Entradas:	Acta de constitución del proyecto, documentos de lluvias de ideas, repertorio de canciones masterizadas.		
Salidas:	Plan de distribución y marketing		
EDT N°1.6.2.	ID: 33	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Realización de videoclip
Descripción del entregable:	Consiste en la realización de un video musical que acompaña el lanzamiento de una de las canciones escogidas como singles.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video.		
Entradas:	Canción escogida como single.		
Salidas:	Videoclip listo para publicación.		
EDT N°1.6.2.1	ID: 34	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Conceptualización y pitch
Descripción del entregable:	Consiste en la aplicación de la herramienta de trabajo para la generación de ideas para el videoclip a realizar, y la generación de una presentación de concepto y narrativa para dicho videoclip generado a partir de esas ideas.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video.		
Entradas:	Documentos de lluvias de ideas.		
Salidas:	Presentación de pitch.		
EDT N°1.6.2.2	ID: 35	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Proceso de retroalimentación
Descripción del entregable:	Consiste en la presentación del pitch al artista para su respectiva revisión y aprobación. En el proceso el artista puede hacer solicitudes de cambios hasta llegar a la versión aprobada.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video.		
Entradas:	Presentación de pitch		
Salidas:	Concepto aprobado por el o la artista.		

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
EDT N°1.6.2.3	ID: 36	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Preproducción
Descripción del entregable:	Consiste en la planificación y realización de todos los preparativos necesarios para el día del rodaje. Contempla guionización, creación de un plan de rodaje, contratación del equipo de rodaje, casting de personajes secundarios y extras, organización de locación, planificación de la alimentación, etc.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video.		
Entradas:	Concepto aprobado por el o la artista.		
Salidas:	Guión técnico, plan de rodaje, carpeta consolidada de preproducción.		
EDT N°1.6.2.4	ID: 37	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Rodaje
Descripción del entregable:	Se trata del proceso mediante el cual se graba profesionalmente todo el material audiovisual necesario para la generación del videoclip.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video.		
Entradas:	Guión técnico, plan de rodaje, carpeta consolidada de preproducción.		
Salidas:	Tomas grabadas en crudo.		
EDT N°1.6.2.5	ID: 38	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Postproducción
Descripción del entregable:	Consiste en la selección de las tomas grabadas y montaje y edición en un archivo de video.		
Responsables:	Editor y encargado de equipo de foto y video.		
Entradas:	Tomas grabadas en crudo.		
Salidas:	Primer corte del videoclip.		
EDT N°1.6.2.6	ID: 39	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Proceso de retroalimentación

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
Descripción del entregable:	Consiste en la revisión que realiza el artista del primer corte del videoclip y la aplicación de los cambios que solicite en el proceso, hasta llegar a la versión aprobada.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video.		
Entradas:	Primer corte del videoclip.		
Salidas:	Último corte del videoclip aprobado.		
EDT N°1.6.2.7	ID: 40	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Colorización
Descripción del entregable:	Consiste en la corrección de color del material crudo para equilibrar los colores de las tomas y lograr una coherencia estética.		
Responsable:	Colorista y encargado del equipo de foto y video.		
Entradas:	Último corte del videoclip aprobado.		
Salidas:	Primer corte máster del videoclip.		
EDT N°1.6.2.8	ID: 41	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Aprobación del artista
Descripción del entregable:	Consiste en la revisión que realiza el artista de la colorización del videoclip y la aplicación de los cambios que solicite en el proceso, hasta llegar a la versión aprobada.		
Responsable:	Encargado de equipo de foto y video.		
Entradas:	Primer corte máster del videoclip.		
Salidas:	Corte máster del videoclip aprobado.		
EDT N°1.6.2.9	ID: 42	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Publicación del videoclip
Descripción del entregable:	Consiste en la publicación del videoclip en YouTube en la fecha y hora acordadas entre el artista y la disquera.		
Responsable:	Encargado de equipo de promoción y marketing.		
Entradas:	Corte máster del videoclip.		
Salidas:	Publicación de YouTube del videoclip.		

<b>Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT</b>			
EDT N°1.6.3.	ID: 43	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Ejecución del plan de marketing
Descripción del entregable:	Se refiere a la creación y publicación estratégica del contenido planificado en el plan de marketing.		
Responsable:	Encargado de equipo de distribución y marketing.		
Entradas:	Plan de distribución y marketing		
Salidas:	Publicaciones de contenido planificado		
EDT N°1.6.3.1	ID: 44	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Creación de contenido para redes sociales
Descripción del entregable:	Se refiere a la toma de fotografías o grabación de contenido audiovisual promocional que acompañará el lanzamiento del álbum		
Responsable:	Encargado de equipo de distribución y marketing y encargado de equipo de foto y video.		
Entradas:	Plan de distribución y marketing		
Salidas:	Activos de publicidad.		
EDT N°1.6.3.2	ID: 45	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Lanzamiento de campaña de pre-pedido
Descripción del entregable:	Se refiere a la publicación de una campaña que invite al público a entrar a un link y guardar el álbum previo a su lanzamiento, en sus respectivas cuentas en plataformas de streaming.		
Responsable:	Encargado de equipo de distribución y marketing.		
Entradas:	Plan de distribución y marketing, configuración del álbum en Distrokid		
Salidas:	Pre-pedidos del público		
EDT N°1.6.3.3	ID: 46	Nombre del paquete de trabajo/entregable:	Publicación periódica de contenido promocional
Descripción del entregable:	Se refiere a la publicación periódica de los activos de publicidad creados (fotos y videos) en los diferentes medios de comunicación, con el objetivo de publicitar el álbum.		
Responsable:	Encargado de equipo de distribución y marketing.		

Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo EDT	
Entradas:	Plan de distribución y marketing, activos de publicidad.
Salidas:	Publicaciones de contenido planificado.

Nota: Autoría propia.

#### 4.5.4. Recopilación de requisitos

El PMI (2017) indica que “los requisitos deben ser inequívocos (medibles y comprobables), trazables, completos, coherentes y aceptables para los interesados clave” (p. 147). La recopilación y documentación de los requisitos de este proyecto los identifica según interesado, nivel de prioridad y los criterios de aceptación asociados.

**Tabla 12.**

*Requisitos del proyecto.*

Recopilación de requisitos				
Interesado	Requisito	Código	Prioridad	Criterio de aceptación
Director del proyecto	Definición de alcance, presupuesto, fechas tentativas y calidad asociada al proyecto	R01	Alta	Plan de creación y lanzamiento del álbum de estudio de acuerdo con las mejores prácticas establecidas en el PMBOK 2017, aprobado por el artista (cliente).
Director del proyecto	Realización de reuniones periódicas para revisar el avance del proyecto.	R02	Media	Cumplimiento de la totalidad de las reuniones planteadas.

Recopilación de requisitos				
Interesado	Requisito	Código	Prioridad	Criterio de aceptación
Artista	Repertorio de 7 canciones mezcladas, masterizadas, registradas legalmente y debidamente respaldadas.	R03	Alta	Cumplimiento con el enunciado del alcance aprobado y aplicación de las solicitudes de cambio emitidas por el artista en los procesos de composición, instrumentalización, edición y mezcla. Documentación del registro legal de la totalidad de las canciones emitida por los entes competentes.
Equipo de composición y producción musical	Entrega de las letras y archivos de audio de las 7 canciones compuestas y producidas.	R04	Alta	Archivos en formato FLAC o WAV, todas con nivel de sonoridad a -14 decibeles LUFS integrado y por debajo de -1 decibeles en su pico máximo. Documento de letras organizado según orden del repertorio.
Equipo de foto y video	Entrega de la portada para el álbum.	R05	Alta	Portada aprobada por el artista y el equipo del artista, en formato PNG y un tamaño de 1500x1500 pixeles, con una relación de aspecto de 1:1 y codificada con un espacio de color sRGB, 24 bits por píxel, con perfiles de color aplicados directamente
Artista	Álbum publicado en las plataformas de streaming.	R06	Alta	Accesibilidad del público general al álbum reproducible y descargable en todas las plataformas de streaming acordadas entre la disquera y el artista.
Equipo de distribución y marketing	Entrega del plan de marketing para el lanzamiento y promoción del álbum.	R07	Alta	Plan de marketing que contemple la promoción y publicidad necesarias para el mes posterior a la publicación del álbum

Recopilación de requisitos				
Interesado	Requisito	Código	Prioridad	Criterio de aceptación
Equipo de foto y video	Entrega del videoclip promocional que acompaña a uno de los singles del álbum.	R08	Alta	Videoclip editado y colorizado, con las solicitudes de cambio emitidas por el artista debidamente aplicadas, con el audio en estéreo y en las dimensiones y formato acordado entre la disquera y el artista.
Artista	Publicación del videoclip en la plataforma de YouTube.	R09	Alta	Accesibilidad del público general al videoclip reproducible en la plataforma de YouTube.
Artista	Divulgación del álbum.	R10	Alta	Publicación periódica del contenido promocional creado por la disquera en las redes sociales del artista y aplicación de la pauta.

Nota: Autoría propia

#### 4.5.5. Matriz de trazabilidad de requisitos

La matriz de trazabilidad de requisitos “proporciona un medio para realizar el seguimiento de los requisitos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, lo cual contribuye a asegurar que al final del proyecto se entreguen efectivamente los requisitos aprobados en la documentación de requisitos” (PMI, 2017, p. 148). Esta matriz proporciona información general de todos los requisitos y los elementos de trazabilidad que permiten el realizar el debido seguimiento, como su relación con los objetivos del proyecto.

A continuación, se presenta la matriz de trazabilidad de requisitos de este proyecto:

#### Tabla 13

*Matriz de trazabilidad de requisitos*

Matriz de trazabilidad de requisitos								
Información del requisito					Trazabilidad			
Código	Requisito	Prioridad	Categoría	Fuente	Objetivo relacionado	Entregable o cuenta de control de EDT relacionada	Verificación (cumple control de calidad)	Validación (satisface la fuente)
R01	Definición de alcance, presupuesto, fechas tentativas y calidad asociada al proyecto	Alta	Del proyecto	Director del proyecto	1. Delimitar el álbum como cuerpo de trabajo para acordar, entre el artista y la disquera, el alcance y restricciones del trabajo a realizar.	1.1. Definición de alcance, presupuesto y fechas tentativas		
R02	Realización de reuniones periódicas para revisar el avance del proyecto.	Media	Del proyecto	Director del proyecto	Objetivo general	Informes de avances del proyecto		
R03	Repertorio de 7 canciones mezcladas, masterizadas, registradas legalmente y debidamente respaldadas.	Alta	Funcional	Artista (Cliente)	2. Componer, instrumentalizar, grabar, editar, mezclar, masterizar, respaldar y registrar legalmente 7 canciones de aproximadamente 3 minutos cada una	1.5.6. Configurar lanzamiento del álbum en Distrokid		
R04	Entrega de las letras y archivos de audio de las 7 canciones compuestas y producidas.	Alta	Funcional	Equipo de composición y producción musical	2. Componer, instrumentalizar, grabar, editar, mezclar, masterizar, respaldar y registrar legalmente 7 canciones de aproximadamente 3 minutos cada una	1.4.4. Segunda escogencia de repertorio		
R05	Entrega de la portada para el álbum.	Alta	Funcional	Equipo de foto y video	3. Producir y diseñar la portada del álbum de estudio.	1.5.4. Diseño de portada		
R06	Álbum publicado en las plataformas de streaming.	Alta	Del proyecto	Artista (Cliente)	6. Publicar dicho álbum y contenido promocional adyacente en las plataformas y medios acordados.	1.5.7. Publicación del álbum en plataformas de streaming		
R07	Entrega del plan de marketing para el lanzamiento y promoción del álbum.	Alta	Funcional	Equipo de distribución y marketing	5. Elaborar un plan de marketing para la distribución y publicidad del álbum de estudio.	1.6.1. Creación del plan de marketing		
R08	Entrega del videoclip promocional que acompaña a uno de los singles del álbum.	Alta	Funcional	Equipo de foto y video	4. Producir el videoclip de acompañamiento de uno de los singles del álbum.	1.6.2. Realización del videoclip		
R09	Publicación del videoclip en la plataforma de YouTube.	Alta	Funcional	Artista (Cliente)	6. Publicar dicho álbum y contenido promocional adyacente en las plataformas y medios acordados.	1.6.2.9. Publicación del videoclip		
R10	Divulgación del álbum.	Alta	Calidad	Artista (Cliente)	6. Publicar dicho álbum y contenido promocional adyacente en las plataformas y medios acordados.	1.6.3. Ejecución del plan de marketing		

Nota: Autoría propia.

#### **4.6. Plan de gestión de interesados**

De acuerdo con el PMI (2017), “la gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto” (p. 503). Por lo tanto, se procede a registrar a los interesados del proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, clasificarlos y planificar su involucramiento.

##### **4.6.1. Identificación y registro de los interesados**

El proceso de identificar a los interesados en el proyecto se realiza con el objetivo de gestionar sus expectativas y, de esta manera, minimizar riesgos. El PMI (2017) menciona que este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto y permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados (p. 507).

En el caso de este proyecto, el proceso de identificación de los interesados se llevó a cabo mediante reuniones entre la disquera y el cliente, es decir, el artista, en las que se aplicó la herramienta de lluvia de lluvias. De esta manera se identificaron a las personas y entes involucrados o interesados en el proyecto.

Durante la aplicación de la herramienta se discutieron las siguientes preguntas generadoras: ¿quién participa en alguna etapa o fase del proyecto?, ¿a quién puede preocuparle algún aspecto del proyecto?, ¿a quién puede beneficiarle de alguna manera el proyecto?, ¿quién es el encargado de dar la aprobación o permiso en alguna actividad del proyecto? y ¿quién tiene poder de decisión en el proyecto y sus actividades?

La representación de los datos recopilados puede observarse en el registro de los interesados que se muestra a continuación:

**Tabla 14**

*Registro de involucrados*

Registro de involucrados												
Identificación				Evaluación							Clasificación	
Rol en el proyecto	Nombre	Empresa / Puesto	Ubicación	Principal requerimiento	Principal expectativa	Nivel de influencia	Nivel de poder	Nivel de impacto	Nivel de interés	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoya / Neutral / Opositor
Patrocinador (Disquera)	We Could Be Music	We Could Be Music	Curridabat, San José, Costa Rica	Ejecutar el proyecto según el alcance, cronograma, costo y calidad planificados.	Producir y lanzar un álbum de estudio para un artista musical en América Latina.	Alto	Alto	Alto	Alto	Todas	Interno	Apoya
Cliente	Artista	Independiente / artista musical	Región latinoamericana	Contar con el patrocinio de la disquera para producir y promocionar el álbum de estudio y materiales audiovisuales relacionados	Producir y lanzar un álbum de estudio de 7 canciones.	Alto	Alto	Alto	Alto	Todas	Externo	Apoya
Asistencia del cliente	Representante del artista	Independiente / equipo del artista	Región latinoamericana	Ser incluidos en las reuniones periódicas entre el artista y la disquera.	Colaborar con los procesos de retroalimentación de la producción y lanzamiento del álbum de estudio.	Medio	Bajo	Medio	Alto	Todas	Externo	Apoya
Directora del proyecto	Mia Paz Cambrero	We Could Be Music / directora del proyecto	Curridabat, San José, Costa Rica	Contar con el apoyo del artista y el equipo del artista en la ejecución del proyecto, según lo acordado entre las partes.	Realizar la ejecución del proyecto según el alcance, cronograma, costo y calidad planificados	Alto	Alto	Alto	Alto	Todas	Interno	Apoya

Registro de involucrados												
Identificación				Evaluación							Clasificación	
Rol en el proyecto	Nombre	Empresa / Puesto	Ubicación	Principal requerimiento	Principal expectativa	Nivel de influencia	Nivel de poder	Nivel de impacto	Nivel de interés	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoya / Neutral / Opositor
Miembro A del equipo de proyecto	Manuel Murillo	We Could Be Music / encargado equipo de composición y producción musical.	Curridabat, San José, Costa Rica	Contar con el apoyo del artista y el equipo del artista en la ejecución del proyecto, según lo acordado entre las partes.	Colaborar con la ejecución del proyecto según el alcance, cronograma, costo y calidad planificados	Alto	Medio	Alto	Alto	Todas	Interno	Apoya
Miembro B del equipo de proyecto	Fernando Fonseca	We Could Be Music / encargado equipo de fotografía y video.	Curridabat, San José, Costa Rica	Contar con el apoyo del artista y el equipo del artista en la ejecución del proyecto, según lo acordado entre las partes.	Colaborar con la ejecución del proyecto según el alcance, cronograma, costo y calidad planificados	Alto	Medio	Alto	Alto	Todas	Interno	Apoya
Miembro C del equipo de proyecto	Raquel Gómez	We Could Be Music / encargada equipo de distribución y marketing	Curridabat, San José, Costa Rica	Contar con el apoyo del artista y el equipo del artista en la ejecución del proyecto, según lo acordado entre las partes.	Colaborar con la ejecución del proyecto según el alcance, cronograma, costo y calidad planificados	Alto	Medio	Alto	Alto	Todas	Interno	Apoya
Proveedor	Proveedores de insumos para rodaje	Empresa X / encargado alquileres	Gran Área Metropolitana, Costa Rica	Especificación técnica de los insumos requeridos y cumplimiento de calendarios de pago	Alquilar los materiales para la ejecución del videoclip que acompaña uno de los singles del álbum.	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Ejecución	Externo	Neutral
Proveedor	Proveedores de servicios para rodaje	Independiente / productor audiovisual	Gran Área Metropolitana, Costa Rica	Especificación técnica de los servicios requeridos y cumplimiento de calendarios de pago.	Vender los servicios para la ejecución del videoclip que acompaña uno de los singles del álbum.	Medio	Bajo	Medio	Medio	Ejecución	Externo	Neutral

Registro de involucrados												
Identificación				Evaluación							Clasificación	
Rol en el proyecto	Nombre	Empresa / Puesto	Ubicación	Principal requerimiento	Principal expectativa	Nivel de influencia	Nivel de poder	Nivel de impacto	Nivel de interés	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoya / Neutral / Opositor
Público meta	Seguidores y fans del artista	Independiente	Región latinoamericana	Recibir comunicación acerca de la publicación de nueva música por parte del artista.	Disfrutar y compartir el álbum de estudio.	Medio	Bajo	Medio	Alto	Ejecución	Externo	Apoya
Público meta	Otras personas dentro de la demografía meta del artista	Independiente	Región latinoamericana	Llegar a escuchar la música del artista debido a alguna de las estrategias de marketing aplicadas.	Ser nuevo posible seguidor o fan del artista.	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Ejecución	Externo	Neutral
Regulador	Ente de registro de derechos de autor	Organismo gubernamental	País de residencia del artista musical	Cumplir con el reglamento de derechos de autor del país correspondiente	Realización del trámite de registro de las canciones.	Medio	Alto	Alto	Bajo	Planificación / Ejecución	Externo	Neutral

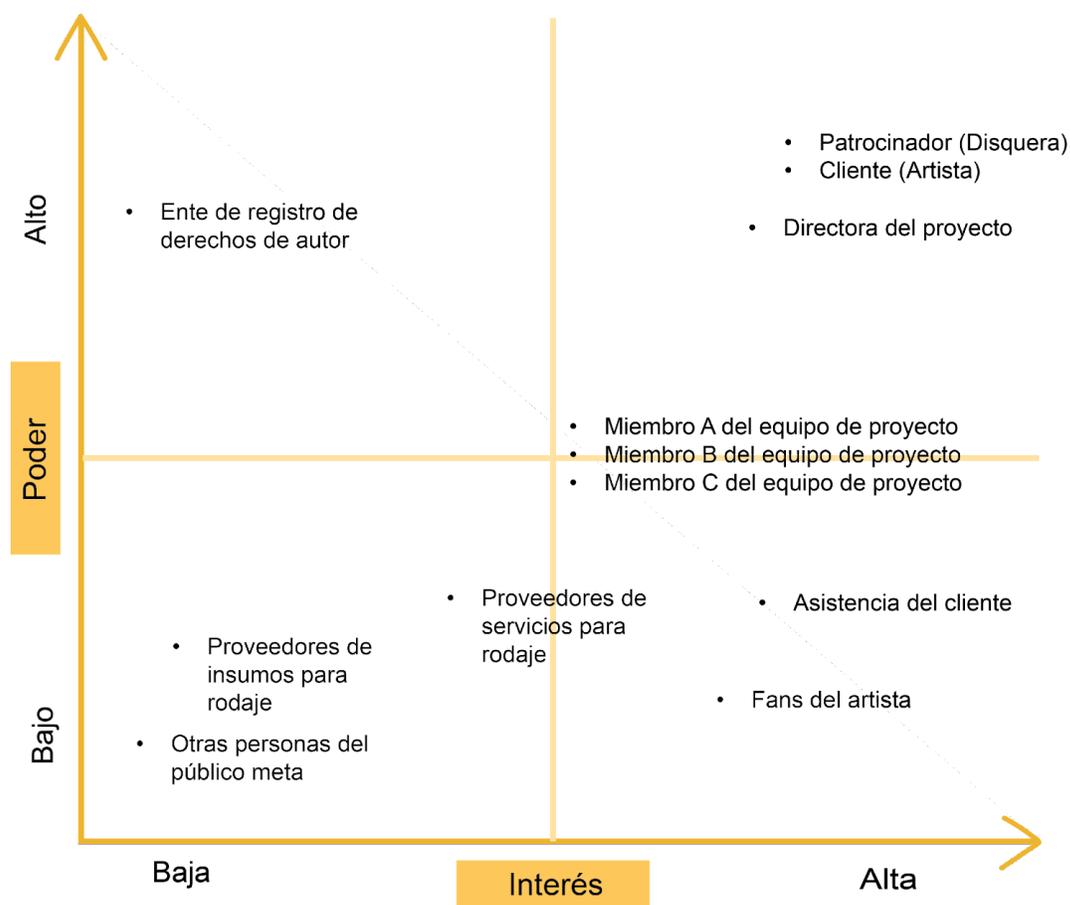
Nota: Autoría propia.

#### 4.6.2. Clasificación de los interesados

Para clasificar a cada uno de los interesados del Proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, se presentan las matrices de poder/interés, poder/influencia, impacto/influencia y la matriz de relevancia.

**Figura 7.**

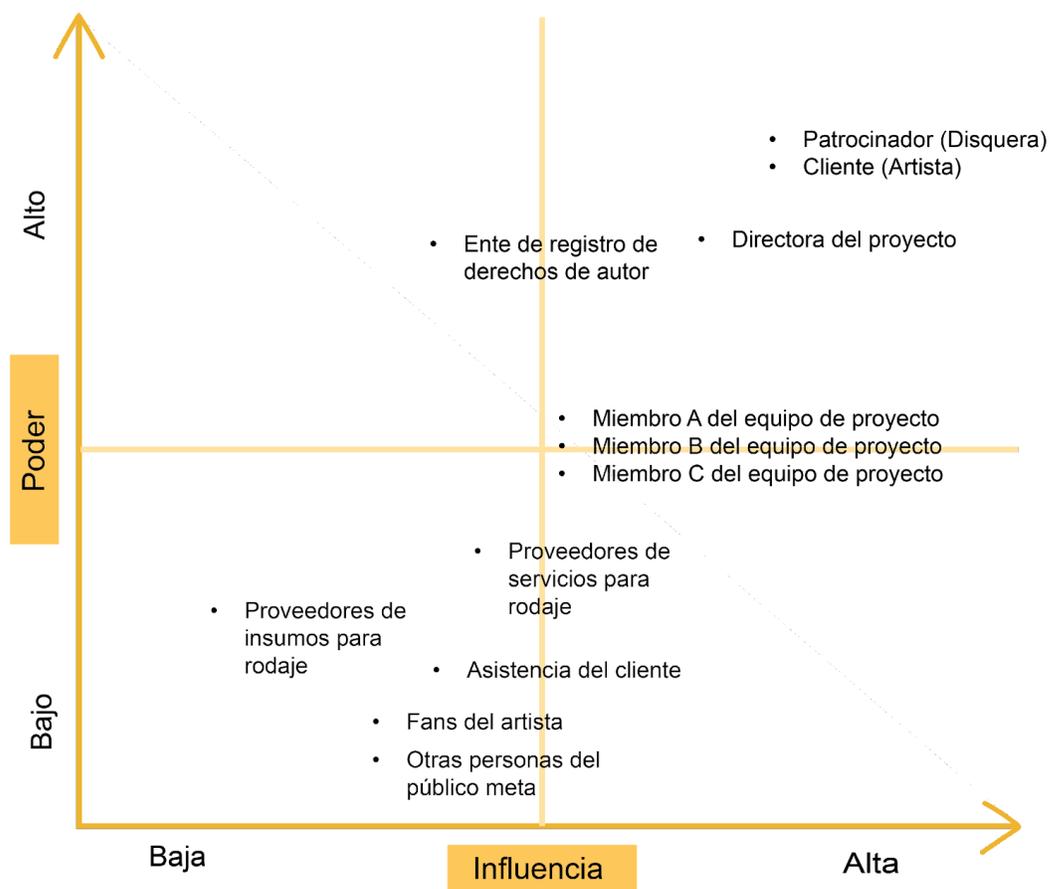
*Matriz de Poder-Interés.*



Nota: La matriz muestra a los interesados clasificados en los cuadrantes generados por el eje X de interés y el eje Y de poder. Autoría propia.

**Figura 8.**

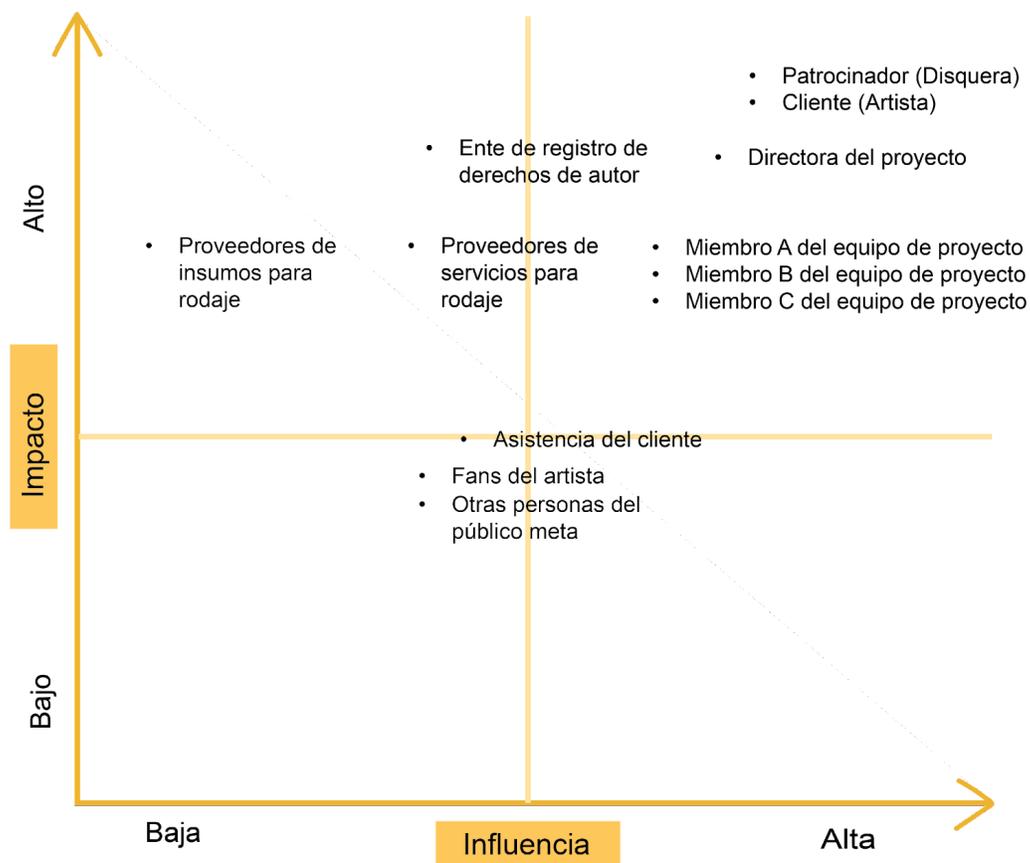
*Matriz de Poder-Influencia.*



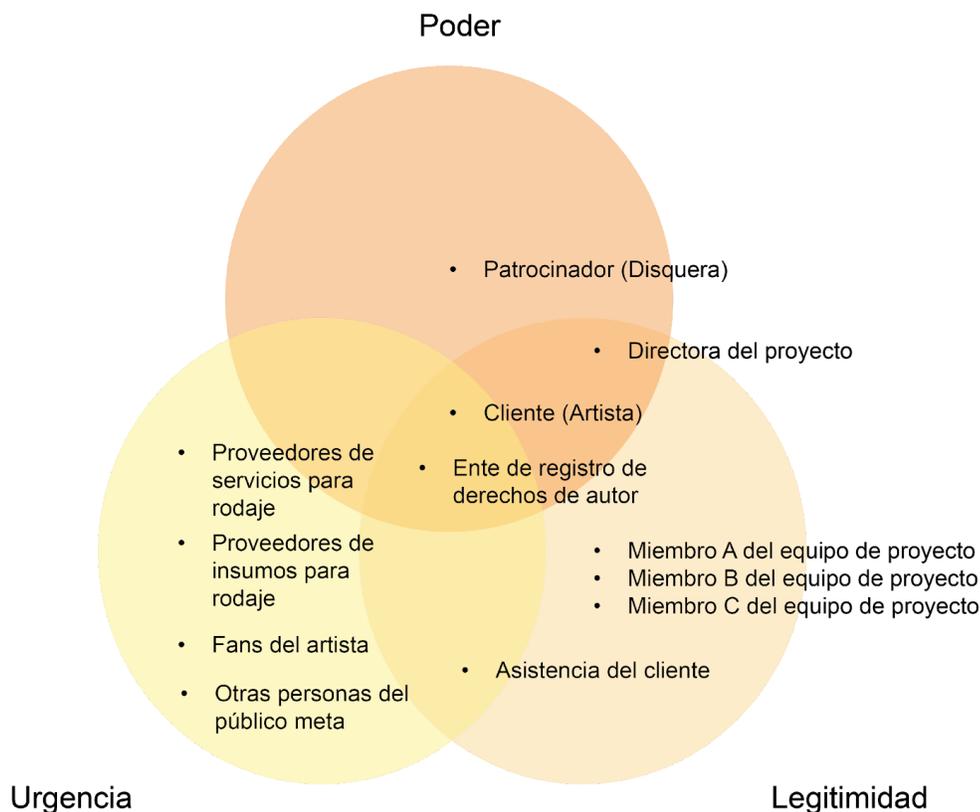
Nota: La matriz muestra a los interesados clasificados en los cuadrantes generados por el eje X de influencia y el eje Y de poder. Autoría propia

**Figura 9.**

*Matriz de Impacto-Influencia.*



Nota: La matriz muestra a los interesados clasificados en los cuadrantes generados por el eje X de influencia y el eje Y de impacto. Autoría propia.

**Figura 10.***Matriz de Prominencia-Relevancia.*

Nota: La matriz muestra a los interesados clasificados según los atributos de poder, urgencia y legitimidad. Autoría propia.

#### **4.6.3. Planificación del involucramiento de los interesados**

Planificar como va a lidiar el equipo de proyecto con las necesidades, expectativas, intereses e impacto de todos los interesados y desarrollar estrategias para involucrarlos en el proyecto de manera que resulte beneficiosa para el mismo, es necesario para lograr un interacción eficaz con estos interesados y así disminuir riesgos (PMI, 2017, p. 516).

Por lo tanto, a continuación se muestran las estrategias identificadas para gestionar el involucramiento de los interesados del proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina. Para definir estas estrategias se recurrió a reuniones con el artista donde se aplicó la observación, conciencia política y cultural, el análisis de supuestos y restricciones, y finalmente la toma de decisiones basada en la priorización de los interesados.

**Tabla 15.**

*Estrategias de gestión de involucrados.*

Involucrado	Interés en el proyecto	Evaluación del impacto	Estrategia de gestión
Patrocinador (Disquera)	Producir y lanzar un álbum de estudio para un artista musical en América Latina.	Perder el interés del patrocinador podría ocasionar la pérdida de los recursos para la realización del proyecto (Alto).	La directora y el equipo del proyecto debe reportar los avances del proyecto al patrocinador en reuniones periódicas.
Cliente (Artista)	Producir y lanzar un álbum de estudio de 7 canciones.	Perder el interés del cliente podría afectar negativamente el alcance, cronograma, costo y calidad del proyecto (Alto).	La directora del proyecto debe asegurar que se mantenga al cliente actualizado e involucrado en todos los pasos del desarrollo mediante reuniones periódicas, y validar que su retroalimentación y solicitudes de cambios sean escuchadas y aplicadas.
Directora del proyecto	Realizar la ejecución del proyecto según el alcance, cronograma, costo y calidad planificados	Perder el interés de la directora del proyecto podría afectar negativamente el alcance, cronograma, costo y calidad del proyecto (Alto).	El patrocinador debe garantizar que la directora de proyecto cuente con la colaboración del cliente y todos recursos necesarios para la realización del proyecto.

Involucrado	Interés en el proyecto	Evaluación del impacto	Estrategia de gestión
Miembro A del equipo de proyecto	Colaborar con la ejecución del proyecto según el alcance, cronograma, costo y calidad planificados	Perder el interés de los miembros del equipo podría ocasionar la disminución de la calidad en los entregables del proyecto (Alto).	La directora de proyecto debe mantener una comunicación activa con los miembros del equipo de proyecto, promoviendo su participación en la toma de decisiones sobre el proyecto y ejecutando reuniones periódicas para evaluar el avance y facilitar la retroalimentación.
Miembro B del equipo de proyecto	Colaborar con la ejecución del proyecto según el alcance, cronograma, costo y calidad planificados	Perder el interés de los miembros del equipo podría ocasionar la disminución de la calidad en los entregables del proyecto (Alto).	La directora de proyecto debe mantener una comunicación activa con los miembros del equipo de proyecto, promoviendo su participación en la toma de decisiones sobre el proyecto y ejecutando reuniones periódicas para evaluar el avance y facilitar la retroalimentación.
Miembro C del equipo de proyecto	Colaborar con la ejecución del proyecto según el alcance, cronograma, costo y calidad planificados	Perder el interés de los miembros del equipo podría ocasionar la disminución de la calidad en los entregables del proyecto (Alto).	La directora de proyecto debe mantener una comunicación activa con los miembros del equipo de proyecto, promoviendo su participación en la toma de decisiones sobre el proyecto y ejecutando reuniones periódicas para evaluar el avance y facilitar la retroalimentación.
Proveedor insumos	Alquilar los materiales para la ejecución del videoclip que acompaña uno de los singles del álbum.	Perder el interés de los proveedores podría causar la pérdida de prioridad del proyecto para el proveedor y, consecuentemente, generar retrasos en el cronograma (Medio)	El miembro B del equipo de proyecto debe coordinar con el proveedor con, por lo menos, un mes de antelación y mantener comunicación periódica hasta la fecha del rodaje, además de llevar un registro escrito de los insumos solicitados y pago acordado.

Involucrado	Interés en el proyecto	Evaluación del impacto	Estrategia de gestión
Proveedor servicios	Vender los servicios para la ejecución del videoclip que acompaña uno de los singles del álbum.	Perder el interés de los proveedores podría causar la pérdida de prioridad del proyecto para el proveedor y, consecuentemente, generar retrasos en el cronograma (Medio)	El miembro B del equipo de proyecto debe coordinar con el proveedor con, por lo menos, un mes de antelación y mantener comunicación periódica hasta la fecha del rodaje, además de llevar un registro escrito de los servicios solicitados y pago acordado.
Seguidores y fans del artista	Disfrutar y compartir el álbum de estudio.	Perder el interés de los fans del artista podría significar que el proyecto no genere el impacto esperado por el artista y afectar negativamente la relación entre el artista y la disquera (Medio).	El miembro C del equipo de proyecto debe coordinar una comunicación estratégica y periódica en las redes sociales del artista para generar expectativa acerca del nuevo lanzamiento.
Asistencia del cliente	Colaborar con los procesos de retroalimentación de la producción y lanzamiento del álbum de estudio.	Perder el interés del equipo del artista podría generar retrasos en los procesos de retroalimentación, y afectar negativamente el cronograma (Medio).	La directora y el equipo del proyecto deben incluir al equipo del artista en la toma de decisiones sobre el proyecto y mantenerlo actualizado teniéndoles presentes en las reuniones periódicas con el artista.
Otras personas dentro del público meta	Ser nuevo posible seguidor o fan del artista.	Perder el interés de este público meta podría afectar la divulgación del proyecto dentro de esta demografía (Bajo).	El miembro C del equipo de proyecto debe encargarse de las estrategias publicitarias planeadas para que la divulgación del proyecto llegue a nuevas audiencias.

Involucrado	Interés en el proyecto	Evaluación del impacto	Estrategia de gestión
Ente regulador	Realización del trámite de registro de las canciones.	Perder el interés podría provocar el atraso en la otorgación de los derechos de autor y afectar negativamente el cronograma y proceso de lanzamiento (Alto).	La directora de proyecto debe facilitar la documentación legal requerida y darle seguimiento al trámite con el ente regulador.

Nota: Autoría propia

Para monitorear y controlar el estado de cada interesado durante la totalidad del proyecto, se utilizará la herramienta de análisis de interesados y, de ser necesario, se realizarán actualizaciones o cambios de las estrategias de gestión definidas en la planificación, utilizando el proceso de control de cambios.

#### **4.7. Plan de gestión de cronograma**

El plan de gestión del cronograma contempla todo los procesos requeridos para gestionar el cumplimiento del proyecto en el plazo establecido, de acuerdo con el PMI (2017), esos procesos son: 1) planificar la gestión del cronograma, 2) definir las actividad, 3) secuenciar las actividades, 4) estimar la duración de las actividades, 5) desarrollar el cronograma y 6) controlar el cronograma (p. 173). En los puntos 4.1 y 4.2 de este plan de gestión ya se definieron y secuenciaron las actividades, se estimó la duración de las mismas y se desarrolló el cronograma, definiendo 52 semanas o 1 año como la duración total para este proyecto. Tomando esto en consideración, en este apartado se procede a desarrollar la planificación de la gestión del cronograma y establecer los métodos y herramientas que se utilizarán para su control.

##### **4.7.1. Planificar la gestión del cronograma**

En este proceso se establecen las políticas y procedimientos para planificar, desarrollar, gestionar y controlar el cronograma del proyecto (PMI, 2017, p.173). Estos lineamientos que se presentarán a continuación se obtuvieron de las normativas estándar para proyectos de la Fundación We Could Be Music y de los acuerdos a los que se llegó con el artista y el equipo del artista en las reuniones programadas.

a) Desarrollo del modelo de programación del proyecto:

Para el desarrollo de la programación se identificaron las actividades necesarias para completar el proyecto, su secuenciación y su respectiva duración. Posterior a eso, se programó el cronograma en un Diagrama de Gantt, usando la herramienta de Microsoft Excel.

b) Duración de las liberaciones y las iteraciones:

Al ser este un proyecto adaptativo e iterativo en el que se recomienda usar el marco de trabajo SCRUM, la duración de las iteraciones definida es de 2 semanas.

c) Nivel de exactitud:

Al realizar la estimación de la duración de las actividades se utilizó el nivel de exactitud de Estimación definitiva, es decir, -5% +10%.

d) Unidades de medida:

En el cronograma del proyecto se utilizan las medidas de meses y semanas, por otro lado, con los empleados de la disquera y otros colaboradores del proyecto, se utiliza la medida de horas de trabajo contemplando que cada empleado tiene un aproximado de 30 horas de trabajo acordadas en el contrato con la disquera.

e) Enlaces con los procedimientos de la organización:

Por medio de la EDT definida para el proyecto y sus cuentas de control identificadas, se establece la vinculación de forma directa al sistema de control interno de la unidad ejecutante.

f) Mantenimiento del modelo de programación:

Para monitorear y mantener el modelo de programación se realizarán reuniones semanales entre la directora del proyecto y el equipo de trabajo donde se reporten actualizaciones acerca del avance de las actividades del proyecto y se lleve registro de las mismas.

g) Umbrales de control:

El porcentaje de desviación con respecto a los parámetros establecidos en la línea base del plan que será tolerado es del +10% sin necesidad de aplicar medidas correctivas. De presentarse valores que superen dicho porcentaje, será necesario tomar acción.

h) Reglas para la medición del desempeño:

Para medir el desempeño del proyecto se utilizarán los indicadores de la gestión del valor ganado (EVM) de porcentaje completado (estableciendo 25% como el

porcentaje asignado cuando se le da inicio a la actividad y 100% cuando se termina), desviación del cronograma (SV) e índice de rendimiento del cronograma (SPI). Si bien esta propuesta no contempla dicha gestión, se recomienda consultar la sección 7.4.2.2 de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

i) Formato de los informes:

Los informes de los avances que se presenten oralmente en las reuniones semanales serán recopilados y enviados a todo el equipo por correo por la asistente administrativa. No superarán las dos páginas de extensión e incluirán un resumen del desempeño comparando lo ejecutado con lo planificado y las tareas y recomendaciones de ajuste para cada miembro del equipo para la semana siguiente.

#### **4.7.2. Control del cronograma**

El control del cronograma del proyecto se realizará de dos formas. La primera consiste en comparar de forma periódica los avances reales del proyecto con los avances planificados utilizando el Diagrama de Gantt, y la segunda consiste en analizar el parámetro SPI (Índice de Rendimiento del Cronograma) obtenido mediante la técnica de valor ganado (EV). En caso de que exista alguna desviación significativa que ponga en peligro la finalización del proyecto a tiempo, se tomarán las medidas correctivas aplicando el proceso de control integrado de cambios.

De tener que aplicarse una técnica de compresión del cronograma, se recomienda utilizar la técnica de *crashing* o intensificación, agregando más recurso humano al proyecto priorizando aprovechar las horas de trabajo semanales de los empleados y empleadas de la disquera al máximo posible.

## **4.8. Plan de gestión de costo**

La guía del PMBOK señala que la gestión de costos incluye todos los procesos necesarios para completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado, y establece que dichos procesos son 1) planificar la gestión de costos, 2) estimar los costos, 3) determinar el presupuesto y 4) controlar los costos (PMI, 2017, p. 231). En el punto 4.3. de este plan de gestión, ya se realizaron los procesos de estimar los costos y determinar el presupuesto, siendo este \$4400,3 dólares estadounidenses adicionales a los salarios que se les pagan a los empleados de la fundación. Por esta razón, en este apartado se procede a desarrollar la planificación de la gestión de los costos y establecer los métodos y herramientas que se utilizarán para su control.

### **4.8.1. Planificar la gestión de costos**

En este proceso se establecen las políticas y procedimientos para estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto. Estos lineamientos que se presentarán a continuación se obtuvieron de las normativas estándar para proyectos de la Fundación We Could Be Music y de los acuerdos a los que se llegó con el artista y el equipo del artista en las reuniones programadas.

a) Unidades de medida:

La moneda que se utilizó en el presupuesto fue el dólar americano, y para establecer el precio por trabajo se usó la medida de costo/hora.

b) Nivel de precisión:

El redondeo de las estimaciones de los costos de las actividades se realizó hacia arriba.

c) Nivel de exactitud:

El rango de variación del costo planificado es de -10%, +10%, y de igual manera se define un 10% del costo estimado como reserva de contingencia.

d) Enlaces con los procedimientos de la organización:

Por medio de la EDT definida para el proyecto y sus cuentas de control identificadas, se establece la vinculación de forma directa al sistema de control interno de la unidad ejecutante.

e) Umbrales de control:

De acuerdo con el nivel de exactitud establecido, el límite de control de las desviaciones es de máximo +10% sin necesidad de emplear acciones correctivas. De presentarse valores que superen dicho porcentaje, será necesario tomar acción.

f) Reglas para la medición de desempeño:

Para medir el desempeño del proyecto se utilizarán los indicadores de la gestión del valor ganado (EVM) de valor planeado (PV), costo real (EC), variación de costo (CV) e índice de rendimiento de costo (CPI). Si bien esta propuesta no contempla dicha gestión, se recomienda consultar la sección 7.4.2.2 de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

g) Formato de los informes:

Los informes de los avances que se presenten oralmente en las reuniones semanales serán recopilados y enviados a todo el equipo por correo por la asistente administrativa. No superarán las dos páginas de extensión e incluirán un resumen del desempeño comparando lo ejecutado con lo planificado y las tareas y recomendaciones de ajuste para cada miembro del equipo para la semana siguiente.

h) Financiamiento del proyecto:

La fuente de financiamiento del proyecto son los recursos proveídos por el patrocinador. Al ser la disquera We Could Be Music, al mismo tiempo, patrocinador y entidad ejecutante del proyecto, no hay plazos mínimos para la ejecución de dichos recursos.

#### **4.8.2. Control de costos**

Para controlar los costos, previamente se evaluará el impacto de cualquier posible cambio en el costo y se le informará al patrocinador los efectos que tendría en el proyecto en caso de

presentarse para así evaluar los distintos escenarios posibles y planificar alternativas. Durante la ejecución del proyecto, para evaluar el desempeño y el avance del proyecto, se realizarán reuniones periódicas semanales para darle seguimiento a lo ejecutado en comparación a la línea base establecida y calcular los indicadores de la gestión del valor ganado (EVM), en especial el índice de rendimiento del costo (CPI).

En el caso de que se presenten desviaciones del costo que requieran acciones correctivas, estas serán consideradas como causas asignables y deberán ser auditadas. Se presentará un informe de auditoría y se deberán registrar las lecciones aprendidas.

#### **4.9. Plan de gestión de calidad**

El PMI (2017) indica que la gestión de la calidad del proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, para así satisfacer los objetivos de los interesados (p. 271). En lo que respecta a la presente propuesta de plan de gestión del proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, se desarrollará únicamente el proceso de planificar la gestión de la calidad. A continuación se identifican los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, y se detalla cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos.

Las fuentes para el proceso de planificación de la gestión de la calidad son las normativas estándar para proyectos de la Fundación We Could Be Music y los documentos de los acuerdos a los que se llegó con el artista y el equipo del artista en las reuniones programadas.

##### **4.9.1. Políticas de calidad de la organización aplicables al proyecto**

La fundación We Could Be Music no cuenta, como tal, con una política de calidad establecida, pero sí tiene procedimientos relacionados a la calidad y normas bajo las que se rige el trabajo realizado. La norma principal, también llamada comando de trabajo, es “amplificar las historias reales de comunidades excluidas, facilitando recursos, alianzas y contenidos altamente creativos”. Esa es la línea que deben seguir todos los objetivos de calidad.

Por otro lado, como directrices de la organización, al estar conformados por un equipo de trabajo en el que todas las personas trabajan remotamente, algunas de las normas para controlar el progreso del trabajo y gestionar y controlar la calidad del proyecto, son:

- a) Cada miembro del equipo de proyecto debe hacer una actualización diaria de datos de las tareas que le corresponden en el workflow de la fundación, en la plataforma Airtable.
- b) Cada miembro del equipo de proyecto debe dar un reporte del progreso de las tareas que le corresponden en la reunión semanal.
- c) Cada miembro del equipo de proyecto debe mantener actualizados en la nube todos los archivos del proyecto en los que está trabajando y sus respectivos componentes.
- d) Antes de mandar archivos finales al artista, el miembro del equipo de proyecto encargado debe tener la aprobación de la directora de proyecto.
- e) Los nombres de todos los archivos deben especificar número de versión, estado y fecha.
- f) Los archivos finales no aprobados deben llevar una marca de agua distintiva para minimizar la posibilidad de error de publicación.

#### **4.9.2. Objetivos y estándares de calidad del proyecto**

En la siguiente tabla se detallan los objetivos y estándares aplicables según el requisito y entregables del proyecto.

#### **Tabla 16.**

*Objetivos y estándares de calidad*

Requisito	Entregable	Objetivo o criterio de calidad	Estándar o norma de calidad
Entrega de un repertorio de 7 canciones mezcladas, masterizadas, registradas legalmente y debidamente respaldadas.	Repertorio de 7 canciones de aproximadamente 3 minutos cada una, mezcladas, masterizadas, registradas legalmente y debidamente respaldadas, aprobadas todas por ambos el artista y la disquera, y en el orden acordado entre las dos partes.	Elaborar un repertorio conformado por 7 archivos individuales de audio de las canciones en formato FLAC o WAV, todas con nivel de sonoridad a -14 decibeles LUFS integrado y por debajo de -1 decibeles en su pico máximo cargados en la nube, así como un documento de letras organizado según orden del repertorio y la respectiva documentación del registro legal de las canciones emitida por los entes competentes.	La recopilación incluye el 100% de las canciones acordadas entre el artista y la disquera en formato FLAC o WAV y nivel de sonoridad a -14 decibeles LUFS integrado y por debajo de -1 decibeles en su pico máximo, todas con los derechos de autor y derechos de distribución emitidos por los entes competentes, y respaldadas tanto en el disco externo como en la nube.
Entrega de la portada para el álbum.	Portada para el álbum tomada, editada y aprobada por ambos el artista y la disquera.	Elaborar una portada aprobada por el artista y el equipo del artista, en formato PNG y un tamaño de 1500x1500 pixeles, con una relación de aspecto de 1:1 y codificada con un espacio de color sRGB, 24 bits por píxel, con perfiles de color aplicados directamente.	La portada cumple con el 100% de los requerimientos de formato, color y tamaño para su publicación en las plataformas de distribución.
Álbum publicado en las plataformas de streaming.	Álbum de estudio y contenido promocional adyacente publicado en las plataformas y medios acordados y disponible para el público general	Publicar y distribuir el álbum de manera que se encuentre accesible al público general en la fecha acordada y sea reproducible y descargable en todas las plataformas de streaming acordadas entre la disquera y el artista.	El 100% del álbum puede ser reproducido y descargado por cualquier persona con acceso a las plataformas de streaming principales. La fecha de publicación y distribución del álbum es congruente con el cronograma y la fecha divulgada al público en el contenido promocional.

Requisito	Entregable	Objetivo o criterio de calidad	Estándar o norma de calidad
Entrega del plan de marketing para el lanzamiento y promoción del álbum.	Plan de marketing para el lanzamiento y promoción del álbum.	Elaborar un plan de marketing que contemple la promoción y publicidad necesarias para el mes posterior a la publicación del álbum, aprobado por ambos el artista y la disquera.	El plan de marketing contempla el 100% del proceso de promoción, con sólo el primer 50% siendo responsabilidad de la disquera; se suscribe a las tendencias de la industria musical en el momento de su realización y contempla los principales medios de comunicación y redes sociales.
Entrega del videoclip promocional que acompaña a uno de los singles del álbum.	Un videoclip grabado y debidamente postproducido y colorizado, aprobado por ambos el artista y la disquera.	Videoclip editado y colorizado, con las solicitudes de cambio emitidas por el artista debidamente aplicadas, con el audio en estéreo y en las dimensiones y formato acordado entre la disquera y el artista; publicado y accesible al público general en la plataforma de YouTube.	El 100% de los pasos de ejecución del videoclip (guionización, preproducción, producción, post-.producción y colorización) deben haber sido revisados y aprobados por el artista y el equipo del artista, en calidad 4K y con el sonido en estéreo.
Divulgación del álbum.	Contenido promocional tomado/grabado, editado y respaldado, listo para publicación.	Desarrollar contenido promocional para la divulgación del álbum en los formatos específicos requeridos por los medios de comunicación y redes sociales para las que fue planificado y publicarlo de forma periódica, con la aplicación de pauta pactada entre el artista y la disquera.	El 100% del contenido aprobado publicado y pautado en los medios de comunicación y redes sociales planificadas con anterioridad en el plan de marketing

Nota: Autoría propia.

#### 4.9.3. Roles y responsabilidades

La siguiente tabla muestra la Matriz RACI de roles y responsabilidades en lo que corresponde a las principales actividades de calidad del proyecto.

**Tabla 17.**

*Matriz RACI de roles y responsabilidades de calidad.*

	Patrocinador (Disquera)	Directora del proyecto	Miembro A del equipo de composición y producción	Miembro B del equipo de fotografía y video	Miembro C del equipo de distribución y marketing
Actividades					
Brindar los recursos necesarios para la gestión de calidad	RA	C	I	I	I
Establecer el plan de gestión de calidad	C	RA	S	S	S
Revisar la calidad antes de finalizar el entregable	I	A	R*	R*	R*
Asegurar que se utilice el control integrado de cambios	I	RA	S	S	S
Evaluar el impacto en la calidad cada vez que hay cambios en las variables de alcance, tiempo, costo, riesgos y recursos	C	RA	R*	R*	R*
Evaluar el desempeño del proyecto en la aplicación de las normas de calidad establecidas	I	RA	R*	R*	R*
Recomendar mejoras en los procesos y políticas de calidad	I	R	C	C	C
Realizar informes de calidad	A	R	C	C	C

R= Responsable, R\*= Responsable del entregable que tiene a cargo, A= Autoridad, C= Consultor, I= Informado, S= Soporte

Nota: Autoría propia.

#### **4.9.4. Entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de calidad**

En el proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, se consideran como sujetos a revisión de calidad los siguientes entregables y procesos:

- a) Repertorio de 7 canciones de aproximadamente 3 minutos cada una, mezcladas, masterizadas, registradas legalmente y debidamente respaldadas, aprobadas todas por ambos el artista y la disquera, y en el orden acordado entre las dos partes.
- b) Portada para el álbum tomada, editada y aprobada por ambos el artista y la disquera.

- c) Álbum de estudio y contenido promocional adyacente publicado en las plataformas y medios acordados y disponible para el público general.
- d) Plan de marketing para el lanzamiento y promoción del álbum.
- e) Videoclip grabado, postproducido y colorizado, aprobado por ambos el artista y la disquera.
- f) Contenido promocional tomado/grabado, editado y respaldado, listo para publicación.

#### **4.9.5. Actividades de gestión y control de calidad previstas para el proyecto**

Las actividades de gestión y control de calidad que se contemplan para el proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, que ya se mencionaron anteriormente en la matriz RACI, son: 1. revisar la calidad antes de finalizar el entregable, 2. asegurar que se utilice el control integrado de cambios, 3. evaluar el impacto en la calidad cada vez que hay cambios en las variables de alcance, tiempo, costo, riesgos y recursos, 4. evaluar el desempeño del proyecto en la aplicación de las normas de calidad establecidas, 5. recomendar mejoras en los procesos y políticas de calidad y 6. realizar informes de calidad.

Por otro lado, las técnicas y herramientas a utilizar para la gestión y control de la calidad son las siguientes:

- a) Listas de verificación: Permiten hacer el seguimiento de cada uno de los criterios de calidad a gestionar y asegurar en cada entregable.
- b) Reuniones de seguimiento: Una parte de las reuniones semanales periódicas se dedicará a hacer el seguimiento de la calidad de las actividades y tareas programadas.
- c) Diagrama de flujo: Permite visualizar más claramente la secuencia de actividades y la interrelación entre el trabajo de la directora de proyecto, el equipo de proyecto y el patrocinador.



#### **4.10. Plan de gestión de recursos**

De acuerdo con el PMI (2017) la gestión de los recursos del proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto, que además ayudan a garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el director del proyecto y el equipo del proyecto en el momento y lugar adecuados (p. 307).

Dichos procesos son: 1. planificar la gestión de los recursos, 2. estimar los recursos de las actividades, 3. adquirir recursos, 4. desarrollar el equipo, 5. dirigir al equipo y 6. controlar los recursos. En la presente propuesta se realizará la planificación de la gestión de los recursos, que es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo de proyecto.

Como indica el PMI (2017), los recursos del proyecto pueden incluir miembros del equipo, suministros, materiales, equipos, servicios e instalaciones; y pueden obtenerse de los activos internos de la organización o desde fuera de la organización por medio de un proceso de adquisición (p. 313). En el proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, se utilizarán ambos tipos de recursos, internos y externos.

##### **4.10.1. Identificación de recursos**

Para la identificación y cuantificación de los recursos del equipo y los recursos físicos necesarios, se parte del registro de actividades y tareas desarrollado y la EDT previamente definida para descomponer cada una de esas actividades y determinar el recurso humano asociado a ella, así como los materiales y equipo que será necesario necesario para su ejecución. Los recursos identificados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 18.

## Identificación de recursos necesarios para el proyecto

Número de EDT	Nombre del paquete de trabajo o entregable	Recurso humano	Disponible		Equipo y materiales	Disponible	
			Fecha inicio	Fecha final		Fecha inicio	Fecha final
1.1	Definición de alcance, presupuesto y fechas tentativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directora del proyecto</li> <li>- Miembro A del equipo de proyecto</li> <li>- Miembro B del equipo de proyecto</li> <li>- Miembro C del equipo de proyecto</li> </ul>	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (4), acceso a internet y softwares Microsoft Excel, Slack y Airtable	Semana 1	Semana 52
1.2.	Composición de las canciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directora del proyecto</li> <li>- Encargado equipo de composición y producción musical y productor musical (miembro A del equipo de proyecto)</li> <li>- Compositora (miembro C del equipo de proyecto)</li> </ul>	Semana 1	Semana 52	Piano y/o guitarra, equipo de computación (3) y acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.2.1.	Lluvia de ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compositora (miembro C del equipo de proyecto)</li> </ul>	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet, cuenta de Google Drive	Semana 1	Semana 52
1.2.2.	Definición del estilo musical	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compositora (miembro C del equipo de proyecto)</li> </ul>	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet, cuenta de Google Drive	Semana 1	Semana 52
1.2.3.	Escritura y composición de las canciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compositora (miembro C del equipo de proyecto)</li> </ul>	Semana 1	Semana 52	Piano y/o guitarra, equipo de computación (1), acceso a internet y cuenta de Google Drive	Semana 1	Semana 52

Número de EDT	Nombre del paquete de trabajo o entregable	Recurso humano	Disponible		Equipo y materiales	Disponible	
			Fecha inicio	Fecha final		Fecha inicio	Fecha final
1.2.4.	Creación de maquetas	- Compositora (miembro C del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Piano y/o guitarra, equipo de computación (1), equipo de grabación, acceso a internet y cuenta de Google Drive	Semana 1	Semana 52
1.2.5.	Realización de arreglos instrumentales	- Productor musical (Miembro A del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet y software de edición musical FL Studio	Semana 1	Semana 52
1.2.6.	Proceso de retroalimentación	- Directora del proyecto	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.2.7.	Primera escogencia de repertorio	- Directora del proyecto	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.3.	Grabación de las canciones	- Productor musical (Miembro A del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet, software de edición musical FL Studio, estudio de grabación y micrófono profesionales	Semana 1	Semana 52
1.3.1.	Tracking (grabación de instrumentos y voces)	- Productor musical (Miembro A del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet, software de edición musical FL Studio, estudio de grabación y micrófono profesionales e instrumentos musicales necesarios	Semana 1	Semana 52

Número de EDT	Nombre del paquete de trabajo o entregable	Recurso humano	Disponible		Equipo y materiales	Disponible	
			Fecha inicio	Fecha final		Fecha inicio	Fecha final
1.3.2.	Edición	- Productor musical (Miembro A del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet y software de edición musical FL Studio	Semana 1	Semana 52
1.3.3.	Proceso de retroalimentación	- Directora del proyecto	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.4.	Mezcla y masterización de las canciones	- Productor musical (Miembro A del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet y software de edición musical FL Studio	Semana 1	Semana 52
1.4.1	Mezcla	- Productor musical (Miembro A del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet y software de edición musical FL Studio	Semana 1	Semana 52
1.4.2	Proceso de retroalimentación	- Directora del proyecto	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.4.3	Masterización y back-up	- Productor musical (Miembro A del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet, software de edición musical FL Studio y disco duro externo	Semana 1	Semana 52
1.4.4	Segunda escogencia de repertorio	- Directora del proyecto	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.5.	Lanzamiento del álbum	- Directora del proyecto - Encargada equipo de distribución y marketing (miembro C del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (2), acceso a internet y disco duro externo	Semana 1	Semana 52

Número de EDT	Nombre del paquete de trabajo o entregable	Recurso humano	Disponible		Equipo y materiales	Disponible	
			Fecha inicio	Fecha final		Fecha inicio	Fecha final
1.5.1.	Registro legal de las canciones	- Abogado consultor	Semana 30	Semana 31	Aportados e incluidos dentro de la contratación externa del abogado consultor	Semana 30	Semana 31
1.5.2.	Definición del orden de las canciones	- Encargada equipo de distribución y marketing (miembro C del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.5.3.	Sesión de fotos para el álbum	- Encargado equipo de fotografía y video (miembro B del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Estudio de fotografía, cámara fotográfica, luces profesionales, flash y difusor	Semana 1	Semana 52
1.5.3.1.	Edición de fotos	- Editor (miembro del equipo de fotografía y video)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet, software Adobe Photoshop	Semana 1	Semana 52
1.5.3.2.	Proceso de retroalimentación	- Directora del proyecto. - Encargado equipo de fotografía y video (miembro B del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (2), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.5.4.	Diseño de portada	- Editor (miembro del equipo de fotografía y video)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet, software Adobe Illustrator	Semana 1	Semana 52
1.5.4.1.	Proceso de retroalimentación	- Directora del proyecto. - Encargado equipo de fotografía y video (miembro B del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (2), acceso a internet	Semana 1	Semana 52

Número de EDT	Nombre del paquete de trabajo o entregable	Recurso humano	Disponible		Equipo y materiales	Disponible	
			Fecha inicio	Fecha final		Fecha inicio	Fecha final
1.5.5.	Selección de singles	- Directora del proyecto. - Productor musical (Miembro A del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (2), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.5.6.	Configurar lanzamiento del álbum en Distrokid	- Encargada equipo de distribución y marketing (miembro C del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (2), acceso a internet, cuenta de Distrokid	Semana 1	Semana 52
1.5.6.1.	Calendarizar lanzamientos	- Encargada equipo de distribución y marketing (miembro C del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet, cuenta de Distrokid	Semana 1	Semana 52
1.5.7.	Publicación del álbum en plataformas de streaming	- Directora del proyecto - Encargada equipo de distribución y marketing (miembro C del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (2), acceso a internet, cuentas de Youtube, Spotify y Apple Music del artista	Semana 1	Semana 52
1.6.	Promoción y marketing	- Encargada equipo de distribución y marketing (miembro C del equipo de proyecto) - Encargado equipo de fotografía y video (miembro B del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (2), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.6.1.	Creación plan de marketing	- Encargada equipo de distribución y marketing (miembro C del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52

Número de EDT	Nombre del paquete de trabajo o entregable	Recurso humano	Disponible		Equipo y materiales	Disponible	
			Fecha inicio	Fecha final		Fecha inicio	Fecha final
1.6.2.	Realización de videoclip	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productor ejecutivo del videoclip y encargado equipo de fotografía y video (miembro B del equipo de proyecto).</li> <li>- Directora del videoclip (miembro del equipo de foto y video).</li> <li>- Director(a) de fotografía (contratación externa).</li> <li>- Director(a) de arte (contratación externa)</li> </ul>	Semana 23	Semana 38	Equipo de computación (4), acceso a internet	Semana 23	Semana 38
1.6.2.1.	Conceptualización y pitch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productor ejecutivo del videoclip y encargado equipo de fotografía y video (miembro B del equipo de proyecto).</li> <li>- Directora del videoclip (miembro del equipo de foto y video).</li> <li>- Director(a) de fotografía (contratación externa).</li> <li>- Director(a) de arte (contratación externa)</li> </ul>	Semana 23	Semana 38	Equipo de computación (4), acceso a internet, cuenta de Google Drive	Semana 23	Semana 38
1.6.2.2.	Proceso de retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado equipo de fotografía y video (miembro B del equipo de proyecto)</li> </ul>	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52

Número de EDT	Nombre del paquete de trabajo o entregable	Recurso humano	Disponible		Equipo y materiales	Disponible	
			Fecha inicio	Fecha final		Fecha inicio	Fecha final
1.6.2.3.	Preproducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productor ejecutivo del videoclip y encargado equipo de fotografía y video (miembro B del equipo de proyecto).</li> <li>- Directora del videoclip (miembro del equipo de foto y video).</li> </ul>	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (2), acceso a internet, cuenta de Google Drive y Microsoft Excel	Semana 1	Semana 52
1.6.2.4.	Rodaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productor ejecutivo del videoclip y encargado equipo de fotografía y video (miembro B del equipo de proyecto).</li> <li>- Directora del videoclip (miembro del equipo de foto y video).               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director(a) de fotografía (contratación externa).</li> <li>- Director(a) de arte (contratación externa).</li> </ul> </li> <li>- Asistente de fotografía (contratación externa).               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistente de arte (contratación externa).</li> <li>- Gaffer o encargado de luces (contratación externa).</li> </ul> </li> <li>- Maquillista (contratación externa).</li> <li>- Personajes secundarios o extras (contratación externa).</li> </ul>	Semana 29	Semana 30	Cámara profesional y equipo de cámara respectivo, equipo de luces, materiales de arte (vestuario, maquillaje, decoración)	Semana 29	Semana 30

Número de EDT	Nombre del paquete de trabajo o entregable	Recurso humano	Disponible		Equipo y materiales	Disponible	
			Fecha inicio	Fecha final		Fecha inicio	Fecha final
1.6.2.5.	Postproducción	- Directora del videoclip (miembro del equipo de foto y video). - Editor (miembro del equipo de foto y video).	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (2), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.6.2.6.	Proceso de retroalimentación	- Directora del videoclip (miembro del equipo de foto y video).	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.6.2.7.	Colorización	- Colorista (contratación externa)	Semana 34	Semana 36	Aportados e incluidos dentro de la contratación externa del colorista	Semana 34	Semana 36
1.6.2.8.	Aprobación del artista						
1.6.2.9.	Publicación del videoclip	- Encargada equipo de distribución y marketing (miembro C del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.6.3.	Ejecución del plan de marketing	- Encargada equipo de distribución y marketing (miembro C del equipo de proyecto) - Miembro del equipo de distribución y marketing	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (2), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.6.3.1.	Creación de contenido para redes sociales	- Miembro del equipo de foto y video. - Miembro del equipo de distribución y marketing.	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (2), smartphones (2), acceso a internet y cuenta de Google Drive	Semana 1	Semana 52

Número de EDT	Nombre del paquete de trabajo o entregable	Recurso humano	Disponible		Equipo y materiales	Disponible	
			Fecha inicio	Fecha final		Fecha inicio	Fecha final
1.6.3.2.	Lanzamiento de campaña de pre-pedido	- Encargada equipo de distribución y marketing (miembro C del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52
1.6.3.3.	Publicación periodica de contenido promocional	- Encargada equipo de distribución y marketing (miembro C del equipo de proyecto)	Semana 1	Semana 52	Equipo de computación (1), acceso a internet	Semana 1	Semana 52

Nota: Autoría propia.

Todo recurso humano identificado en la tabla anterior cuya fecha de inicio es Semana 1 y fecha final es Semana 52, se trata de los empleados regulares de la disquera We Could Be Music, razón por la cual se cuenta con su disponibilidad por la totalidad de la duración del proyecto. De igual manera sucede con el equipo y materiales disponibles durante las 52 semanas, ya que al ser propiedad permanente de la disquera se asume que se encuentran a disponibilidad inmediata de la directora del proyecto y el equipo de proyecto para su utilización en este y otros proyectos.

Aspectos más específicos de equipo, materiales y otros requerimientos para los entregables dependen del tipo de canciones, portada y videoclip a desarrollar, por lo que se definirán en la marcha, caso por caso, en las actividades de lluvia de ideas y conceptualización.

#### 4.10.2. Roles y responsabilidades

Para este proyecto se establecen los siguientes roles con sus respectivas responsabilidades:

- a) Directora del proyecto: Es la responsable general del proyecto, encargada de coordinar con ambos el artista y el patrocinador las validaciones y aprobaciones finales de los entregables del proyecto. Trabaja de forma conjunta con equipo del proyecto y supervisa a los proveedores en la ejecución de las actividades respectivas.
- b) Encargado del equipo de composición y producción: Es el responsable de todas las actividades relacionadas a la composición, instrumentalización, edición, mezcla y masterización de las canciones. En el caso de We Could Be Music, el encargado del equipo de composición y producción cumple también el papel de productor musical.
- c) Encargado del equipo de foto y video: Es el responsable de todas las actividades relacionadas a la creación de material fotográfico y audiovisual que acompaña el álbum. En el caso de We Could Be Music, el encargado del equipo de foto y video cumple también el papel de productor ejecutivo del videoclip.
- d) Encargada del equipo de distribución y marketing: Es la responsable de todas las actividades de lanzamiento del álbum y su respectiva promoción en distintos medios. En el caso de We Could Be Music, la encargada del equipo de distribución y marketing cumple también el papel de compositora.
- e) Abogado consultor: Encargado del registro legal de las canciones y revisión de contratos, contratado de forma externa como consultor.
- f) Editor: Encargado de los procesos de postproducción de foto y video, tanto edición de fotografías fijas como edición del videoclip.

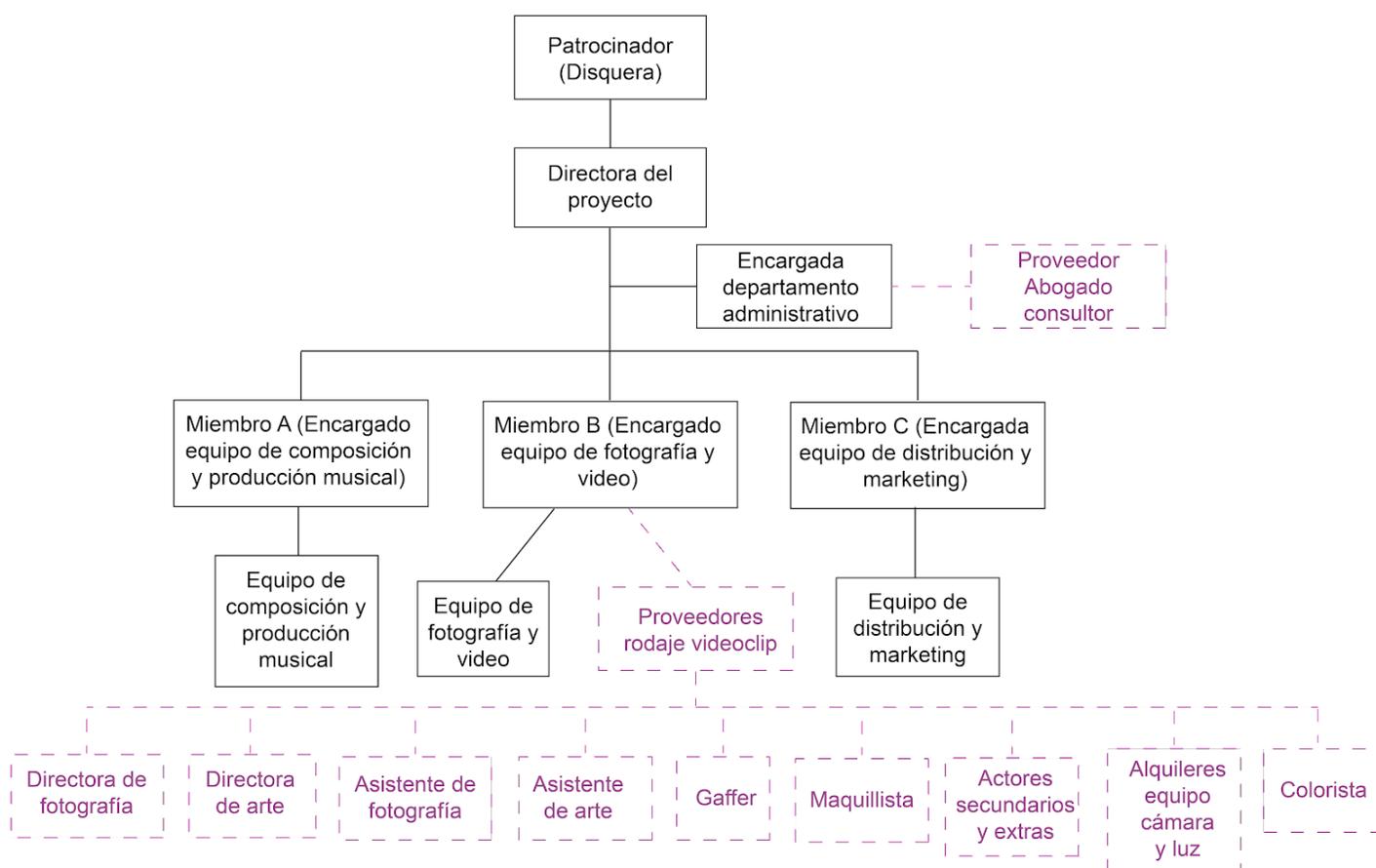
- g) Directora del videoclip: Encargada de la realización del videoclip desde su conceptualización hasta su colorización, dirige a las personas contratadas para el rodaje durante el mismo, así como al artista, los actores secundarios y/o los extras.
- a) Directora de fotografía del videoclip: Se ocupa del manejo de la cámara y la grabación de imagen durante el rodaje. Establece su visión para el videoclip durante el proceso de pitch y se encarga de plasmarla en el material grabado.
- b) Directora de arte del videoclip: Se ocupa de todos los elementos de arte del rodaje, tales como la decoración, el vestuario y el maquillaje. Establece su visión para el videoclip durante el proceso de pitch y se encarga de plasmarla en el material grabado.
- c) Asistente de fotografía del videoclip: Asiste a la directora de fotografía con las tareas en las que pueda necesitar ayuda durante el rodaje.
- d) Asistente de arte del videoclip: Asiste a la directora de arte con las tareas en las que pueda necesitar ayuda durante el rodaje.
- e) Gaffer del videoclip: Encargado de montar y manejar el equipo de luces durante el rodaje.
- f) Maquillista: Encargado de maquillar al artista y los personajes secundarios y/o extras para el rodaje, bajo la dirección de la directora de arte.
- g) Personajes secundarios y extras: Actúan durante el videoclip los papeles que se les escogió para interpretar.
- h) Colorista: Encargado de corregir el color de la imagen del videoclip ya editado en crudo, bajo la dirección de la directora del videoclip y la directora de fotografía.

### 4.10.3. Organigrama del proyecto

En este apartado se muestra una representación gráfica de la constitución del equipo para este proyecto, con los proveedores externos diferenciados por las líneas de color punteadas.

**Figura 11.**

*Organigrama del proyecto*



Nota: Autoría propia.

#### 4.10.4. Desarrollo y dirección del equipo de proyecto

Considerando que en un proyecto como este todos los empleados de una disquera pequeña, como es el caso de We Could Be Music, son, a su vez, miembros del equipo de proyecto, se da por entendido que este es un equipo constituido por personas que ya han trabajado juntas en el pasado. Esto considerando además que al tratarse de una disquera que ya ha desarrollado otros proyectos musicales y audiovisuales, se cuenta con una base de datos de proveedores de confianza con quienes también se ha colaborado anteriormente. Tomando esto en cuenta, se definen las siguientes pautas operativas del equipo:

- a) Valores de equipo: Interdependencia, transparencia, cautela, retroalimentación constante.
- b) Pautas de comunicación: Toda comunicación sobre el proyecto entre miembros del equipo se llevará a cabo en el canal oficial del proyecto en el software Slack, los reportes de avance los plasmará la directora de proyecto en las plantillas diseñadas para eso en el software Airtable, de la comunicación con proveedores se encarga el o la encargada del equipo que necesita el material o servicio, los acuerdos a los que llega con proveedores deben evidenciarse en comunicación escrita, y el o la encargada debe mantener al tanto a la directora de proyecto de los mismos.
- c) Acuerdos del equipo: Acuerdos del equipo como los criterios y procesos que serán utilizados para la toma de decisiones y las herramientas que se utilizarán para la resolución de conflictos se ajustan a los acuerdos de equipo establecidos por la Fundación para este tipo de proyectos. Estos serán recordados en la primera reunión de equipo, discutiendo y pactando los ajustes específicos que necesite el proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, según sus características.

#### **4.10.5. Control de los recursos**

Debido al tamaño y la complejidad del proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, los miembros del equipo deben dedicar el 70% de sus horas contratadas con la disquera para la realización de este proyecto, para así asegurar el correcto desarrollo de las actividades definidas y asociadas a cada entregable.

Para el control de los recursos se plantea un espacio reservado dentro de las reuniones periódicas semanales en las que cada responsable de actividad o tarea presenta el avance y desempeño del proyecto, exponiendo al resto del equipo lo ejecutado y lo pendiente. Con base en esto, la directora de proyecto realizará la consulta a cada miembro del equipo acerca de su carga laboral en el momento dado y el porcentaje de sus horas que está acaparando el proyecto, con el fin de monitorear si hace falta reajustar horas, roles y responsabilidades, o si será necesario realizar una contratación externa para la realización de ciertas tareas.

#### **4.11. Plan de gestión de adquisiciones**

En el plan de gestión de recursos se mencionó que los recursos para la realización del proyecto pueden venir desde dentro de la organización o fuera de esta; aquellos recursos que deben obtenerse fuera del equipo de proyecto se gestionan como adquisiciones. El PMI determina que la gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso contratar o comprar por aparte (p.459).

La Gestión de las Adquisiciones está conformada por un proceso de planificación, un proceso de ejecución y un proceso de control. En la presente propuesta se desarrollará únicamente el proceso de Planificar la Gestión de las Adquisiciones, a partir de la realización de reuniones con potenciales proveedores de materiales y servicios.

Esta propuesta se realiza bajo el entendido de que se cuenta con una restricción presupuestaria de \$4400,3 dólares estadounidenses, esto siendo adicional a los salarios que se les pagan a los empleados de la fundación. También se construye bajo el supuesto de que los proveedores a contratar son aquellos identificados en el plan de gestión de recursos, el abogado consultor y los proveedores de materiales y servicios para el rodaje del videoclip.

##### **4.11.1. Estrategia de las adquisiciones**

En el proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, debido al tamaño reducido del proyecto, la estrategia de compras o adquisiciones de recursos a aplicarse será la siguiente:

- a) Método de entrega: Modalidad comprador-proveedor, sin subcontratistas.
- a) Selección de proveedores: Para toda compra de bienes o servicios, se solicitarán al menos tres cotizaciones. Debido a que la fundación ya tiene un presupuesto pensado para cada compra, en caso de que las cotizaciones se salgan de este presupuesto se hará una valoración calidad-precio para tomar decisiones.

- b) Criterios de selección de los proveedores: En relación con lo anterior, capacidad técnica y precio que se evaluará con referencias de desempeño pasado del proveedor, y, en el caso de los proveedores de servicios para el rodaje del videoclip, muestras de trabajos realizados en el pasado en los mismos roles a tomar en el proyecto.
- c) Tipos de contrato: Debido a que las actividades del proyecto en las que se necesita recurrir a proveedores son actividades que se desarrollan en periodos cortos de tiempo, el tipo de contrato a utilizar será el contrato de precio fijo. Los contratos de precio fijo suponen la entrega de un material o servicio específico en una fecha determinada y por un precio establecido, pactado con anterioridad.
- d) Métodos de pago de contratos: El pago se realizará en un solo tracto, posterior a la entrega del producto o servicio, 20 días calendario después del envío de la factura por parte del proveedor.
- e) Jurisdicción legal: Para este proyecto los contratos se desarrollarán bajo la jurisdicción legal de Costa Rica.
- f) Moneda de pago: Dólares americanos (USD).
- g) Anticipación de adquisiciones: La búsqueda de oferentes se realizará 3 semanas antes del inicio de la actividad para la que se requiere el bien o servicio para el que se busca proveedor. Por otro lado, la firma de contrato con los proveedores seleccionados tendrá como fecha límite 1 semana antes del inicio de dicha actividad.

#### **4.11.2. Roles y responsabilidades**

Para la asignación de responsabilidades en relación con adquisiciones del proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, se define la siguiente matriz de roles y responsabilidades:

**Tabla 19.**

### Matriz RACI de roles y responsabilidades de adquisiciones

Nota: Autoría propia.

	Encargada departamento administrativo (encargada de compras)	Directora del proyecto	Encargado del equipo que requiere el bien o servicio a adquirir
<b>Actividades</b>			
Definir las especificaciones del bien o servicio a contratar	I	A	R
Identificar oferentes	S	I	R
Solicitar cotizaciones	R	I	C
Analizar y evaluar ofertas recibidas	R	I	C
Adjudicar la compra del bien o servicio	S	R	C
Emitir la orden de compra o gestionar la firma del contrato	R	I	S
Recibir en forma definitiva el bien o servicio	S	I	R
Cerrar la adquisición	R	A	C
R= Responsable A= Autoridad, C= Consultor, I= Informado, S= Soporte			

#### 4.11.3. Matriz de adquisiciones

En la siguiente Matriz de adquisiciones para el proyecto se indican como entradas el código EDT relacionado, la descripción del recurso, el costo, la modalidad de ejecución, el tipo de recurso contratado, la forma de pago y el administrador del entregable.

Para definir el costo se toma en cuenta la restricción presupuestaria, que establece una partida de \$3500 dólares para materiales y servicios del rodaje del videoclip y \$250 dólares adicionales para la colorización del mismo. Separado del rodaje se incluye también la consultoría con un abogado, para lo que se destinaron 200 dólares en el presupuesto definido en el punto 4.3. de esta propuesta.

#### Tabla 20.

*Matriz de adquisiciones*

Descripción	Costo (precio fijo)	Tipo de recurso	Forma de pago	Administrador del entregable
Registro legal de las canciones y revisión de contratos	\$200,00	Consultor	Posterior a entrega final	Encargada departamento administrativo (encargada de compras)
Dirección de fotografía en el rodaje del videoclip	\$300,00	Humano	Posterior a entrega final	Miembro B del equipo de proyecto (encargado equipo de fotografía y video)
Dirección de arte en el rodaje del videoclip	\$300,00	Humano	Posterior a entrega final	
Asistencia de fotografía en el rodaje del videoclip	\$200,00	Humano	Posterior a entrega final	
Asistencia de arte en el rodaje del videoclip	\$200,00	Humano	Posterior a entrega final	
Gaffería (montaje y manejo de luces) en el rodaje del videoclip	\$150,00	Humano	Posterior a entrega final	
Servicios de maquillaje en el rodaje del videoclip	\$150,00	Humano	Posterior a entrega final	
Servicios de actuación para el rodaje del videoclip	\$400,00	Humano	Posterior a entrega final	
Alquileres de equipo de cámara y luz para el rodaje del videoclip	\$800,00	Material	Posterior a entrega final	
Compras de arte	\$1.000,00	Material	Posterior a entrega final	
Colorización del videoclip	\$250,00	Humano	Posterior a entrega final	

Nota: Autoría propia.

#### **4.12. Plan de gestión de riesgos**

Según indica el PMI (2017) el plan de gestión de riesgos incluye todos los procesos para identificar los riesgos de un proyecto, analizarlos, planificar e implementar la respuesta a ellos y monitorearlos. Esto con el objetivo de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto, disminuyendo la probabilidad y el impacto de los riesgos negativos y aumentando la probabilidad y el impacto de los riesgos positivos (p. 395).

En lo que respecta a la presente propuesta, esta se referirá a los procesos de planificar la gestión de los riesgos, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de riesgos y planificar la respuesta a los riesgos.

##### **4.12.1. Planificar la gestión de los riesgos**

Planificar la gestión de los riesgos es el proceso de definir cómo se realizarán las actividades de gestión de riesgos en el proyecto (PMI, 2017, p. 401). Las herramientas y técnicas utilizadas para puntualizar los siguientes elementos de este proceso fueron las reuniones con el artista y el equipo de proyecto y el análisis documental de las lecciones aprendidas en proyectos pasados de la Disquera.

- a) Estrategia de riesgos: La estrategia recomendada varía según se trate de un riesgo negativo (o amenaza) o de un riesgo positivo (u oportunidad). En caso de riesgos negativos se recomienda implementar estrategias como evitar, mitigar, escalar, o en todo caso, aceptar, dependiendo del análisis de cada riesgo. Por otro lado, para los riesgos positivos se recomiendan las estrategias de mejorar, explotar, compartir, escalar o aceptar, igualmente dependiendo de los resultados del análisis de cada riesgo.
- b) Roles y responsabilidades: En lo que respecta al plan de gestión de riesgos, la directora de proyecto será la responsable de coordinar dicho plan e integrarlo con el plan de dirección del proyecto, de definir quién se hará responsable de cada riesgo y

de realizar el monitoreo de riesgos. En conjunto con el equipo de proyecto, todos se encargan de identificar los riesgos, evaluarlos cualitativamente y cuantitativamente, planificar respuestas a ellos y de acuerdo con el avance del proyecto, actualizar el registro de los riesgos. La responsabilidad propia específica de cada encargado de equipo (equipo de composición y producción, equipo fotografía y video, y equipo de distribución y marketing) es implementar las respuestas a los riesgos planificadas para los entregables de los que están encargados.

c) Estructura de Desglose de Riesgos: Para el proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, se establece la siguiente Estructura de Desglose de Riesgos (RBS):

**Figura 12.**

*Estructura de Desglose de Riesgos*



Nota: Autoría propia.

- i) **Apetito al riesgo del interesado:** En el caso de proyecto, el apetito al riesgo que tanto la disquera como el cliente están dispuestos a aceptar en el cumplimiento de los objetivos es bajo, ya que se cuenta con un presupuesto limitado al ser el patrocinador una fundación sin fines de lucro.
- j) **Definiciones de probabilidad e impacto de los riesgos:** La probabilidad se define como la posibilidad que existe de que el evento ocurra, mientras que el impacto se define como la magnitud de los posibles cambios que el riesgo puede generar en los objetivos del proyecto. En las siguientes tablas se definen las escalas de probabilidad e impacto para el proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, que posteriormente se aplican en el análisis cualitativo de los riesgos.

**Tabla 21.**

*Escala de probabilidad de ocurrencia de riesgos del proyecto*

Descripción	Valor
Muy probable	> 0.7
Bastante probable	0.5 - 0.7
Probable	0.3 - 0.5
Poco probable	0.1 - 0.3
Muy poco probable	< 0.1

**Tabla 22.**

*Escala de impacto de riesgos del proyecto*

Objetivo	Muy bajo 0.1	Bajo 0.2	Moderado 0.3	Alto 0.5	Muy alto 0.9
Costo	< 100 dólares	100 - 400 dólares	400 - 600 dólares	600 - 1000 dólares	> 1000 dólares

Objetivo	Muy bajo 0.1	Bajo 0.2	Moderado 0.3	Alto 0.5	Muy alto 0.9
Tiempo	< 1 semana	1 - 3 semanas	3 - 6 semanas	6 - 8 semanas	> 8 semanas
Calidad	Impacto menor sobre aspectos secundarios	Impacto menor sobre aspectos principales	Impacto medio sobre calidad en general	Impacto significativo sobre calidad en general	Impacto muy significativo sobre calidad en general

k) Matriz de probabilidad e impacto

**Tabla 23.**

*Matriz de probabilidad e impacto de riesgos del proyecto*

	Impacto				
Probabilidad	Muy bajo 0.1	Bajo 0.3	Moderado 0.5	Alto 0.7	Muy alto 0.9
0.7	0.07	0.21	0.35	0.49	0.63
0.5	0.05	0.15	0.25	0.35	0.45
0.3	0.03	0.09	0.15	0.21	0.27
0.1	0.01	0.03	0.05	0.07	0.09
0.05	0.005	0.015	0.025	0.035	0.045
Riesgo bajo		Riesgo Moderado		Riesgo Alto	

l) Seguimiento: Los procesos de identificar riesgos, realizar el análisis cualitativo de riesgos y planificar la respuesta a los riesgos se realizarán al inicio del proyecto, mientras que la implementación de la respuesta a los riesgos se irá llevando a cabo según resulte necesario. Por otro lado, para el proceso de monitorear los riesgos se abrirá el espacio en las reuniones periódicas, ya sea de manera semanal o cada 15 días, también dependiendo de la necesidad que identifique la directora de proyecto y el equipo de proyecto.

#### **4.12.2. Identificación, análisis cualitativo y planificación de la respuesta a los riesgos**

Identificar los riesgos es el proceso en el que se reconocen y se documentan los riesgos individuales del proyecto y las fuentes de riesgo general que podrían afectarle al proyecto (PMI, 2017, p. 411). Al tratarse la identificación de riesgos de un proceso iterativo, será necesario realizarlo de forma periódica durante toda la ejecución del proyecto.

Después de identificados los riesgos, se realiza el análisis cualitativo. En el caso del proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, para este proceso se aplicarán las herramientas y técnicas referidas a la evaluación de probabilidad e impacto de riesgos, la matriz de probabilidad-impacto y las reuniones entre el director del proyecto y el equipo de proyecto.

Por último, en el proceso de planificar las respuestas a los riesgos se sugerirán estrategias de respuesta a amenazas, estrategias de respuesta a oportunidades y estrategias de respuesta al riesgo general.

En la matriz de riesgos que se muestra a continuación se resumen los resultados de los procesos anteriormente mencionados:

#### **Tabla 24.**

*Matriz de riesgos.*

Categoría	Descripción del riesgo	Causa	P	I	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de contingencias	Reservas		Responsable	P post - plan	I post - plan	Rango post-plan
									Tiempo	Costo				
Técnicos - Calidad	Si no se ejecuta un control de calidad adecuado en el proyecto, se podrían presentar rechazos y retrabajos por incumplimiento de requisitos en los entregables, lo que afectaría negativamente el costo y/o cronograma	Control de calidad insuficiente.	0.4	0.5	0.20	Evitar	Asignar a una persona en cada sub-equipo del equipo de proyecto, encargada de realizar el control de calidad de los entregables que tiene a cargo.	El plan de gestión de calidad deberá ser formulado y divulgado entre los interesados clave del proyecto.	-	-	Directora del proyecto	0.1	0.5	0.05
Técnicos - Alcance	Si el alcance del proyecto no se define correctamente en conjunto con el artista y el equipo del artista, esto generaría inexactitud sobre la cantidad de trabajo a realizar, lo que podría afectar negativamente el costo y/o cronograma.	Deficiente descripción del alcance del proyecto y/o el producto.	0.4	0.5	0.20	Evitar	Realizar una reunión con el equipo de proyecto, el artista y el equipo del artista para definir el alcance del proyecto y los entregables, en el que se dejan claro los límites del trabajo a realizar.	Realizar el envío de los acuerdos escritos al artista, el equipo de artista y el equipo de proyecto por los canales oficiales de comunicación, que estos deben leer y aceptar antes de iniciar la actividad de composición.	-	-	Directora del proyecto	0.1	0.3	0.03
Técnicos - Supuestos y restricciones	Si el artista no cuenta con la disponibilidad para viajar durante una semana a Costa Rica para la grabación de las canciones y el rodaje del videoclip, esto generaría la necesidad de adaptar todo el proyecto para realizarlo de manera remota, lo que podría afectar negativamente el costo o cronograma.	Inadecuada gestión de los interesados - Artista y equipo del artista.	0.5	0.6	0.30	Mitigar	Asignar y acordar con el artista y el equipo del artista la semana de viaje a Costa Rica con, al menos, 8 semanas de anticipación.	En caso de imprevistos, asignar otra semana como plan B y comprar tiquetes de vuelo con posibilidad de cambio de fecha.	2 semanas	-	Encargada departamento administrativo	0.2	0.4	0.08
Técnicos - Procesos técnicos	Si los miembros del equipo no están capacitados para llevar a cabo los procesos técnicos que requieren los entregables, esto podría comprometer la calidad de los entregables o generar retrabajos y atrasos en el cronograma.	Mal manejo del recurso humano o capacitación insuficiente del equipo de trabajo.	0.3	0.5	0.15	Mitigar	Llevar a cabo una reunión por cada sub-equipo donde se reparten los roles dentro de cada actividad, de acuerdo con las competencias de cada miembro, y realizar capacitaciones cortas en caso de ser necesario.	Detallar en el plan de gestión de los recursos, las competencias y habilidades, roles y responsabilidades para cada puesto.	-	-	Miembros A, B y C, encargados de cada sub-equipo	0.1	0.5	0.05

Categoría	Descripción del riesgo	Causa	P	I	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de contingencias	Reservas		Responsable	P post - plan	I post - plan	Rango post-plan
									Tiempo	Costo				
Técnicos - tecnología	Si un fallo en el equipo de grabación de audio o video ocasiona la pérdida total de material grabado, eso ocasionaría retrabajos y, por lo tanto, atrasos en el cronograma	Revisión previa del equipo de trabajo insuficiente.	0.4	0.9	0.36	Evitar	Probar el equipo en 2 ocasiones distintas, previo a la grabación de las canciones o rodaje del videoclip para verificar que funcione correctamente.	Realizar un respaldo del material grabado en un disco duro y en la nube después de cada día de trabajo.	-	-	Miembros A y B del equipo de proyecto, encargados de sub-equipos	0.1	0.9	0.09
Técnicos - Requisitos	Si los requisitos no se definen correctamente en conjunto con el artista y el equipo del artista, esto podría ocasionar insatisfacción con los entregables por parte del cliente, lo que ocasionaría retrabajos y consecuentemente, atrasos en el cronograma.	Deficiencias en el proceso de definición de los requisitos de los entregables.	0.4	0.5	0.20	Mitigar	Clarificar y confirmar las características asociadas a cada entregable del proyecto durante las reuniones iniciales con el artista, el equipo del artista y el equipo de proyecto.	Revisar los requisitos asociados a cada entregable en ejecución en as reuniones periódicas entre la directora y equipo del proyecto y consultar con el cliente en caso de considerar que existe alguna ambigüedad.	-	-	Directora del proyecto	0.2	0.3	0.06
Organizacionales - Dependencias del proyecto	Si no se sigue el orden correcto de las actividades y tareas durante la ejecución del proyecto, el inicio de las dependencias de algunas actividades podrían atrasarse, afectando negativamente el cronograma.	Inadecuado control de las actividades y cronograma.	0.2	0.5	0.10	Mitigar	Realizar la secuenciación de las actividades en conjunto con todo el equipo de proyecto.	Monitorear el cronograma y la disponibilidad de los miembros durante la ejecución para asegurar que se cuenten con los recursos suficientes para seguir el orden según los plazos planteados.	-	-	Directora del proyecto	0.1	0.5	0.05
Organizacionales - Toma de decisiones	Si no se establecen claramente desde el inicio del proyecto los encargados de tomar decisiones para cada entregable, esto podría resultar en conflictos entre el equipo del proyecto, el artista y la disquera, afectando el cronograma del proyecto y mermando la relación con el artista a futuro.	Gestión de interesados inadecuada.	0.4	0.3	0.12	Mitigar	Realizar una reunión con el equipo de proyecto, el artista y el equipo del artista para definir el número de solicitudes de cambio permitidas por cada entregable y la cadena de toma de decisiones.	Realizar el envío de los acuerdos escritos al artista, el equipo de artista y el equipo de proyecto por los canales oficiales de comunicación, que estos deben leer y aceptar antes de iniciar la actividad de composición.	-	-	Directora del proyecto	0.2	0.2	0.04

Categoría	Descripción del riesgo	Causa	P	I	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de contingencias	Reservas		Responsable	P post - plan	I post - plan	Rango post-plan
									Tiempo	Costo				
Organizacionales - Asignación de recursos	Si la fundación no cuenta con el recurso humano suficiente para terminar las etapas del proyecto en los plazos propuestos, esto atrasará el desarrollo de los entregables, afectando el cronograma del proyecto y mermando la relación con el artista a futuro.	Personal insuficiente o no disponible.	0.6	0.6	0.36	Mitigar	Armar el cronograma en conjunto con todos los miembros del equipo de proyecto alrededor de sus calendarios y las horas que tienen contratadas con la Fundación.	Monitorear el cronograma y la disponibilidad de los miembros durante la ejecución. Realizar una lista de proveedores de servicios de confianza a los cuales llamar en caso de no contar con el recurso humano suficiente dentro de la Fundación.	-	\$300	Directora del proyecto	0.4	0.4	0.16
Organizacionales - Presupuesto	Si la disquera no cuenta con los fondos necesarios para la ejecución de las actividades en los plazos previstos, esto podría generar atrasos en el cronograma o en los pagos a proveedores, mermando la relación con el artista o dichos proveedores a futuro.	Fondos no disponibles con la anticipación necesaria.	0.2	0.9	0.18	Evitar	Revisar el presupuesto planteado en conjunto con el equipo del proyecto y el patrocinador, con los detalles de la descripción del flujo de caja asociado y los montos para las contingencias	Comunicar al patrocinador el flujo de caja y pagos previstos por mes al inicio del proyecto. Establecer una reserva de contingencia 10% del costo del proyecto	-	\$400,3	Directora del proyecto	0.1	0.9	0.09
Dirección de proyecto - Planificación	Si en la planificación del proyecto no se incluyen todas las actividades y tareas necesarias para lograr los entregables planeados, esto ocasionaría una devolución en el proyecto ya que implicaría una nueva estimación de la duración y costos de las actividades, atrasando el cronograma.	Inadecuada planificación del proyecto.	0.2	0.9	0.18	Evitar	Realizar reuniones preliminares con los encargados de cada sub-equipo para revisar documentos de lecciones aprendidas en proyectos pasados y la propuesta de actividades de este proyecto, para chequear que se esté contemplando todo.	Establecer un plan de consultas y entrevistas a expertos en la industria musical.	-	-	Directora del proyecto	0.1	0.8	0.08

Categoría	Descripción del riesgo	Causa	P	I	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de contingencias	Reservas		Responsable	P post - plan	I post - plan	Rango post-plan
									Tiempo	Costo				
Dirección de proyecto - Control	Si se realizan cambios en el proyecto que afectan el alcance, costo y/o cronograma del proyecto sin la debida aprobación de la disquera, esto podría ocasionar el no pago de los costos asociados al entregable.	Inadecuada gestión de cambios del proyecto.	0.2	0.8	0.16	Mitigar	Dar seguimiento en las reuniones semanales para monitorear si hay cambios al proyecto que necesiten realizarse.	Definir un procedimiento de control integrado de cambios y comunicarlo a los interesados. La directora de proyectos verificará que todos los cambios se apliquen con la autorización previa del patrocinador (disquera).	-	-	Directora del proyecto	0.1	0.7	0.07
Dirección de proyecto - Comunicación	Si no se comunica correctamente el alcance, costo y cronograma del proyecto con el artista y el equipo del artista, no se manejarán correctamente las expectativas del cliente, lo que podría impactar negativamente el costo y cronograma del proyecto.	Comunicación deficiente con el cliente.	0.4	0.3	0.12	Mitigar	Realizar una reunión con el equipo de proyecto, el artista y el equipo del artista al inicio del proyecto para mostrar el acta de constitución del proyecto y comunicar el alcance, costo y cronograma a seguir.	Garantizar la realización de las reuniones periódicas con el artista para mantenerle involucrado en todo el proceso.	-	-	Directora del proyecto	0.2	0.3	0.06
Externos - Cliente	Si el artista no dedica el tiempo y esfuerzo necesarios para la creación del álbum de estudio, no se podrá desarrollar el proyecto en el tiempo propuesto, impactando negativamente el cronograma y empujando las fechas de lanzamiento.	Incumplimiento del contrato por parte del cliente.	0.2	0.9	0.18	Mitigar	Comunicar en las reuniones iniciales las expectativas de disponibilidad, trabajo y disposición que tiene la disquera para el artista.	Agregar una cláusula al contrato con el artista que le permita a la disquera actuar en este tipo de casos.	-	-	Directora del proyecto	0.1	0.9	0.09
Externos - Proveedores	Si no se realiza una selección adecuada de los proveedores de productos y servicios, esto podría afectar negativamente la calidad de los entregables y/o atrasar la ejecución de las actividades.	Inadecuada aplicación de criterios para la selección de proveedores.	0.2	0.5	0.10	Evitar	Detallar en el plan de adquisiciones las competencias, habilidades, recomendaciones, referencias y obligaciones que debe cumplir el proveedor a contratar	Buscar referencias de dichos proveedores entre personas de confianza del gremio.	-	-	Miembro B del equipo de proyecto, encargado de sub-equipo de fotografía y video	0.1	0.5	0.05

Categoría	Descripción del riesgo	Causa	P	I	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de contingencias	Reservas		Responsable	P post - plan	I post - plan	Rango post-plan
									Tiempo	Costo				
Externos - Asuntos regulatorios	Si no se cumple con la normativa aplicable de derechos de autor, esto podría impedir la correcta distribución de las canciones, ocasionando posibles gastos adicionales y/o atrasos en el cronograma.	Incumplimiento de normativa aplicable.	0.2	0.7	0.14	Evitar	Coordinar con el abogado consultor con al menos 2 semanas de anticipación para preparar los documentos para registrar legalmente las canciones a tiempo.	Guardar y respaldar los documentos de registro que emite el ente correspondiente.	-	-	Miembro C del equipo de proyecto, encargada de sub-equipo de distribución y marketing	0.1	0.7	0.07

Nota: Autoría propia.

### **4.13. Plan de gestión de comunicaciones**

De acuerdo con la Guía del PMBOK, la gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información (PMI, 2017, p. 859). Esta gestión está conformada por los procesos de 1) planificar la gestión de las comunicaciones, 2) gestionar las comunicaciones, y 3) monitorear las comunicaciones.

La presente propuesta se enfocará únicamente en el proceso de planificación. El PMI (2017) establece que el planificar la gestión de las comunicaciones consiste en “desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto” (p. 859).

En el caso del proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, debido a que se trata de un proyecto realizado en gran parte de forma remota, la comunicación también será, en su mayoría, a distancia. Sin embargo, siempre que sea posible se priorizará la comunicación interactiva cara a cara, ya sea en persona o por medio de videollamadas, con un enfoque interpersonal. El resto del tiempo se recurrirá al uso de los medios oficiales para comunicación escrita, el Slack de la fundación y el correo electrónico.

#### **4.13.1. Matriz de Comunicaciones**

Tabla 25

## Matriz de Comunicaciones

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	Destinatario(s)	Método de comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia
Comunicaciones sobre el inicio y el final del proyecto	Para informar al artista y a todos los miembros del equipo de proyecto acerca del inicio y la finalización del proyecto	Miembros del equipo de proyecto y cliente	Correo electrónico con el cliente (artista) y reunión virtual con el equipo de proyecto.	Directora de proyecto	Directora de proyecto	Semana 1 y Semana 52	Una vez puntual, en la apertura y en el cierre
Informes generales de avance del proyecto	Para presentarles al artista y la disquera el avance real del proyecto en comparación con lo planeado, y así mantener a los interesados prioritarios involucrados y participando activamente.	Cliente y patrocinador	Correo electrónico con el cliente (artista) y reunión presencial con el patrocinador (disquera)	Directora del proyecto y encargados de sub-equipos de proyecto (miembros A, B y C del equipo de proyecto)	Directora de proyecto	Semana 4	Mensual
Reportes de avance de las actividades y tareas	Para presentarles a la directora de proyecto y los otros miembros del equipo el avance en las responsabilidades de cada sub-equipo (composición y producción, foto y video, y promoción y marketing) y así mantener al resto del equipo informado, involucrado y participando activamente.	Directora de proyecto y otros miembros del equipo de proyecto	Presentación en reunión virtual	Encargados sub-equipos (miembros A, B y C del equipo de proyecto)	Encargados sub-equipos (miembros A, B y C del equipo de proyecto)	Semana 2	Semanal (cada jueves)
Comunicación sobre decisiones y acuerdos	Para asegurar que todos los miembros del equipo de proyecto están informados y en la misma línea con respecto a las prácticas y lineamientos acordados	Miembros del equipo de proyecto	Presentación en reunión virtual	Directora de proyecto	Directora de proyecto	Semana 1	Semanal (cada jueves)

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	Destinatario(s)	Método de comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia
Solicitudes de cotización de productos o servicios	Para poder tener toda la información presupuestaria necesaria para dar inicio a la aplicación de los criterios de selección de proveedores y la escogencia y contratación de estos.	Proveedores externos	Correo electrónico o vía telefónica	Miembro B del equipo de proyecto (encargado de equipo de foto y video)	Miembro B del equipo de proyecto (encargado de equipo de foto y video)	Semana 24	Dos veces por proveedor, en caso de no recibir respuesta por el primer medio de comunicación.
Comunicación sobre selección y contratación de proveedores	Para informar al proveedor que fue escogido y coordinar con él o ella la firma de contrato.	Proveedores externos	Correo electrónico o vía telefónica	Encargada departamento administrativo	Miembro B del equipo de proyecto (encargado de equipo de foto y video)	Semana 25	Una vez puntual.
Solicitudes de revisión y validación de entregables	Para solicitar tanto a la disquera como al artista que examinen los entregables para su aprobación y posterior publicación	Cliente y patrocinador	Correo electrónico con el cliente (artista) y reunión presencial con el patrocinador (disquera)	Encargados sub-equipos (miembros A, B y C del equipo de proyecto)	Directora de proyecto	En las fechas de finalización planteadas para cada entregable.	Una vez puntual.
Comunicaciones sobre retroalimentaciones recibidas	Para explicarle al artista aquellos elementos de la retroalimentación enviada con respecto a los entregables con los que el equipo está de acuerdo y aquellos con los que discrepa, para así poder negociar y aplicar los cambios que más beneficien al producto final.	Cliente	Reunión virtual	Directora del proyecto y encargado del sub-equipo de proyecto responsable del entregable (miembro A, B o C del equipo de proyecto)	Directora de proyecto	Semana 24	En cada proceso de retroalimentación definido en el cronograma.

Nota: Autoría propia

#### 4.13.2. Hitos principales de la gestión de las comunicaciones

En la siguiente tabla se presentan los hitos o eventos principales relacionados a la gestión de las comunicaciones del proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina.

**Tabla 26.**

*Hitos en la gestión de las comunicaciones.*

Nombre hito	Descripción	Fecha
Comunicación sobre el inicio del proyecto	Comunicar el momento en el que se pone en marcha el proyecto.	Semana 1
Reuniones de seguimiento semanales	Las reuniones periódicas para conocer el avance en la ejecución del proyecto.	Semana 1 - Semana 52
Comunicación sobre la primera escogencia de repertorio	Se refiere a la aceptación por parte del cliente y el patrocinador de la composición de la recopilación de 7 canciones para su posterior grabación.	Semana 22
Comunicación de conceptualización y pitch del videoclip	Se refiere al proceso en el que se les presenta al cliente y al patrocinador la idea del videoclip para aprobación.	Semana 23
Comunicación sobre la entrega del plan de marketing	Se refiere a la entrega del documento que contiene las estrategias de promoción y marketing a seguir por el cliente.	Semana 23

Nombre hito	Descripción	Fecha
Comunicación sobre la entrega de las canciones grabadas, mezcladas y masterizadas para la segunda escogencia de repertorio.	Se refiere a la entrega de los archivos de las canciones una vez compuestas, instrumentalizadas, grabadas, editadas, mezcladas y masterizadas, aprobadas por el encargado del equipo de producción y composición y la directora de proyecto y listos para revisión del cliente.	Semana 28
Comunicación sobre la entrega de la portada	Se refiere a la entrega de la propuesta para portada del álbum, para la aprobación del patrocinador y el cliente.	Semana 30
Comunicación sobre la entrega del videoclip	Se refiere a la entrega del archivo del video musical, editado y colorizado.	Semana 36
Comunicación sobre la publicación del videoclip	Se refiere a la notificación de que el videoclip ya se encuentra accesible para el público general en la plataforma de Youtube.	Semana 41
Comunicación sobre la entrega de contenido promocional	Se refiere a la entrega del contenido promocional acordado en el plan de marketing para la aprobación del cliente y la disquera, y su posterior publicación.	Semana 44
Comunicación sobre la publicación del álbum	Se refiere a la notificación de que el álbum ya se encuentra accesible para el público general en todas las plataformas de streaming.	Semana 45
Comunicación sobre el cierre del proyecto.	Se refiere a comunicar el momento en donde se finaliza oficialmente el proyecto.	Semana 52

Nota: Autoría propia

## 5. Propuesta de Manual de Trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio para artistas latinoamericanos

Tomando como referencia lo planteado en los planes de gestión de integración, alcance, interesados, cronograma, costos, calidad, recursos, adquisiciones, riesgos y comunicaciones desarrollados anteriormente, se procede a realizar una propuesta de Manual de Trabajo para la aplicación del presente plan de gestión en proyectos de producción y lanzamiento de álbumes de estudio de artistas latinoamericanos. Esta propuesta se realiza en forma de tabla y lista de verificación, fácilmente adaptable a los contextos de los y las artistas, y que debe ser rellenada durante el ciclo de vida del proyecto para comprobar su correcta ejecución.

**Tabla 27.**

*Propuesta de Manual de Trabajo*

<b>Manual de trabajo para álbum de estudio de artistas latinoamericanos</b>	
<b>Nombre del álbum:</b> <i>(escoger nombre para el proyecto musical)</i>	<b>Género musical del álbum:</b> <i>(definir el estilo o estilos musicales del proyecto y referencias)</i>
<b>Alcance definido para el álbum:</b> <i>(establecer el número de canciones y materiales complementarios que se van a estar generando para el álbum, y si dicho álbum se quiere lanzar de forma física o únicamente digital. Especificar las plataformas de streaming en las que será publicado digitalmente)</i>	<b>Fechas definidas para creación y lanzamiento del álbum:</b> <i>(determinar cuando se quiere lanzar el álbum para establecer al menos 52 semanas anteriores a esa fecha como el momento de inicio de producción)</i>

<p><b>Presupuesto definido para el proyecto:</b>  <i>(definir para cuáles de las actividades el artista necesita realizar contrataciones externas y pedir cotizaciones de recurso humano y materiales en su propio país, tomando como referencia el presupuesto de \$15.743,69 dólares estimado en la presente propuesta, para así definir la cantidad de dinero que necesita para empezar)</i></p>	<p><b>Fuentes de financiamiento:</b>  <i>(definir el porcentaje del presupuesto definido que provendrá del propio artista, y el porcentaje que es necesario recaudar de otras fuentes. Determinar cuáles serán esas otras fuentes de financiamiento)</i></p>
<p><b>Miembros del equipo de trabajo y sus respectivos roles</b>  <i>(posterior al análisis de cotizaciones del recurso humano, definir quiénes serán los miembros del equipo de trabajo y cuáles serán sus responsabilidades, y firmar contrato con ellos y ellas. Una persona puede cumplir múltiples roles o múltiples personas pueden cumplir un mismo rol, es importante especificar.)</i></p>	
<p>Rol  <i>(¿quién compone o ayuda a componer?)</i></p>	<p>Nombre de la persona</p>
<p>Rol  <i>(¿quién produce la música y se encarga de la edición, instrumentalización, grabación, mezcla y masterización de la misma?)</i></p>	<p>Nombre de la persona</p>
<p>Rol  <i>(¿se van a grabar instrumentos o voces extras en vivo? ¿quién toca esos instrumentos o canta esas partes?)</i></p>	<p>Nombre de la persona</p>
<p>Rol  <i>(¿quién registra legalmente las canciones? ¿con quién se consulta durante ese proceso?)</i></p>	<p>Nombre de la persona</p>
<p>Rol  <i>(¿quién toma y edita las fotos para la portada y materiales de marketing?)</i></p>	<p>Nombre de la persona</p>
<p>Rol  <i>(¿quién diseña la portada?)</i></p>	<p>Nombre de la persona</p>

Rol <i>(¿quién se encarga del lanzamiento del álbum y la publicación de este en las plataformas de streaming?)</i>	Nombre de la persona
Rol <i>(¿quién desarrolla y ejecuta el plan de marketing?)</i>	Nombre de la persona
Rol <i>(¿quién conceptualiza y dirige el videoclip?)</i>	Nombre de la persona
Rol <i>(¿quién hace la producción ejecutiva el videoclip?)</i>	Nombre de la persona
Rol <i>(¿quién hace la dirección de arte del videoclip?)</i>	Nombre de la persona
Rol <i>(¿quién hace la dirección de fotografía del videoclip?)</i>	Nombre de la persona
Rol <i>(¿quién actúa en el videoclip?)</i>	Nombre de la persona o personas
Rol <i>(¿quién maquilla al artista y los actores o extras?)</i>	Nombre de la persona
Rol <i>(¿quién/quienes asisten a las direcciones de fotografía y de arte para el videoclip?)</i>	Nombre de la persona o personas
Rol <i>(¿quién edita el videoclip)</i>	Nombre de la persona
Rol <i>(¿quién coloriza el videoclip?)</i>	Nombre de la persona
Rol <i>(¿quién toma/graba, edita y publica el material promocional en redes sociales?)</i>	Nombre de la persona o personas
<b>Lista de verificación de actividades</b>	
<b>Actividades de creación y lanzamiento:</b>	

Actividad	Estado	Encargado(a)	Notas
1. Definición de alcance, presupuesto y fechas tentativas	Aprobada ▾		
2. Composición de las canciones	En curso ▾		
2.1. Lluvia de ideas	En revisión ▾		
2.2. Definición del estilo musical	No iniciada ▾		
2.3. Escritura y composición de las canciones	No iniciada ▾		
2.4. Creación de maquetas	No iniciada ▾		
2.5. Realización de arreglos instrumentales	No iniciada ▾		
2.6. Proceso de retroalimentación	No iniciada ▾		
2.7. Primera escogencia de repertorio	No iniciada ▾		
3. Grabación de las canciones	No iniciada ▾		
3.1. <i>Tracking</i> (grabación de instrumentos y voces)	No iniciada ▾		
3.2. Edición	No iniciada ▾		
3.3. Proceso de retroalimentación	No iniciada ▾		
4. Mezcla y masterización de las canciones	No iniciada ▾		
4.1. Mezcla	No iniciada ▾		
4.2. Proceso de retroalimentación	No iniciada ▾		
4.3. Masterización y back-up	No iniciada ▾		

4.4. Segunda escogencia de repertorio	No iniciada ▾		
5. Lanzamiento del álbum	No iniciada ▾		
5.1. Registro legal de las canciones	No iniciada ▾		
5.2. Definición del orden de las canciones	No iniciada ▾		
5.3. Sesión de fotos para el álbum	No iniciada ▾		
5.3.1. Edición de fotos para el álbum	No iniciada ▾		
5.3.2. Proceso de retroalimentación	No iniciada ▾		
5.4. Diseño de portada	No iniciada ▾		
5.4.1. Proceso de retroalimentación	No iniciada ▾		
5.5. Selección de single(s)	No iniciada ▾		
5.6.1. Calendarizar lanzamiento de single(s) y álbum	No iniciada ▾		
5.7. Publicación del álbum en plataformas de streaming	No iniciada ▾		
6. Promoción y marketing	No iniciada ▾		
6.1. Creación del plan de marketing	No iniciada ▾		
6.2. Realización de videoclip(s)	No iniciada ▾		
6.2.1. Conceptualización y pitch	No iniciada ▾		
6.2.2. Proceso de retroalimentación	No iniciada ▾		
6.2.3. Preproducción del videoclip	No iniciada ▾		
6.2.4. Rodaje del videoclip	No iniciada ▾		
6.2.5. Postproducción del videoclip	No iniciada ▾		
6.2.6. Proceso de retroalimentación	No iniciada ▾		

6.2.7. Colorización	No iniciada ▾		
6.2.8. Aprobación del artista	No iniciada ▾		
6.2.9. Publicación del videoclip	No iniciada ▾		
6.3. Ejecución del plan de marketing	No iniciada ▾		
6.3.1. Creación de contenido para redes sociales	No iniciada ▾		
6.3.2. Lanzamiento de campaña de pre-pedido	No iniciada ▾		
6.3.3. Publicación periódica de contenido promocional	No iniciada ▾		

**Actividades de adaptación del plan de gestión:**

*(a él o la artista se le propone que tome el plan de gestión planteado como una guía que puede revisar y adaptar a su propio contexto y circunstancias. Con eso en mente, a continuación se listan las partes de los planes de gestión que podrían necesitar adaptación)*

**Plan de gestión de integración**

- Revisar y adaptar el control integrado de cambios
- Revisar y adaptar la frecuencia de las reuniones de seguimiento.

**Plan de gestión del alcance**

- Revisar y adaptar la descripción de los entregables.
- Revisar y adaptar los requisitos y criterios de aceptación de los entregables.
- Revisar y adaptar las exclusiones del proyecto.
- Revisar y adaptar los supuestos y las restricciones del proyecto.
- Revisar y determinar cuáles son los riesgos preliminares para el proyecto específico.

**Plan de gestión de los interesados**

- Revisar y adaptar la matriz de registro de los interesados y su clasificación
- Revisar y adaptar las estrategias de gestión de los involucrados.

**Plan de gestión de cronograma**

- Revisar y adaptar el cronograma con las fechas definidas.
- Revisar los lineamientos para gestionar y controlar el cronograma.

**Plan de gestión del costo**

- Revisar y adaptar el presupuesto con los costos definidos.
- Revisar los lineamientos para gestionar y controlar el costo.

**Plan de gestión de calidad**

- Revisar y adaptar los estándares de calidad aplicables a los entregables
- Revisar y adaptar quién se encarga de las actividades de calidad

**Plan de gestión de recursos**

- Revisar y adaptar la matriz de recursos necesarios para el proyecto.
- Revisar y adaptar las responsabilidades y tareas de las que debe encargarse cada persona asignada en cada rol.
- Revisar y adaptar las pautas operativas del equipo de proyecto.

**Plan de gestión de adquisiciones**

- Revisar y adaptar la estrategia de adquisiciones
- Revisar y adaptar la matriz de adquisiciones

**Plan de gestión de riesgos**

- Revisar y adaptar las escalas de probabilidad e impacto y la matriz de probabilidad e impacto de riesgos para el proyecto.
- Revisar y adaptar la matriz de riesgos.

**Plan de gestión de comunicaciones**

- Revisar y adaptar la matriz de comunicaciones
- Revisar y adaptar los hitos en la gestión de comunicaciones.

Repertorio definitivo	Singles escogidos

## 6. Conclusiones

6.1. El presente plan de gestión de proyectos para el proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, fue desarrollado con base en la metodología del Project Management Institute (2017), contenida en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos. La aplicación de las prácticas, herramientas y técnicas establecidas por el PMI y plasmadas en el marco metodológico de este PFG, permitió la elaboración del registro de actividades y tareas, el cronograma, el presupuesto y los planes de gestión de integración, alcance, interesados, cronograma, costos, calidad, recursos, adquisiciones, riesgos y comunicaciones necesarios para ejecutar correctamente el proyecto.

6.2. Para la realización de esta propuesta fue vital la colaboración de la disquera We Could Be Music y su equipo de trabajo de expertos en la materia. La coordinación con WCBM facilitó la obtención de información sobre todas las actividades necesarias para llevar a cabo un proyecto de producción y lanzamiento de un álbum de estudio, el alcance de dichas actividades, sus duraciones y sus costos estimados; aparte de los métodos usuales utilizados en la industria en la región, y lecciones aprendidas de proyectos pasados. Estos datos significaron un insumo esencial para la formulación de cada uno de los planes de gestión presentados anteriormente.

6.3. Para facilitar una gestión integrada y organizada, el plan de gestión de integración incluye el acta de constitución del proyecto, que contiene toda la información necesaria básica para dar inicio al proyecto de Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina, y una propuesta de control integrado de cambios para facilitar las modificaciones, el control y el cierre de los entregables de dicho proyecto.

6.4. En el plan de gestión de alcance se estableció el enunciado de alcance del proyecto, que contiene todo el trabajo requerido para completar el proyecto y únicamente el

trabajo requerido, delimitando las actividades y entregables. Por otro lado, también se identificaron los requisitos de cada interesado, que se utilizaron posteriormente en el plan de gestión de interesados para definir las estrategias de involucramiento de cada uno e identificar como interesados prioritarios al artista (cliente), el equipo del artista y la disquera (patrocinador).

6.5. El desarrollo del cronograma y el presupuesto permitieron obtener un periodo de tiempo y un costo total estimado para la realización del proyecto en cuestión mediante la secuenciación de las actividades de acuerdo a las interrelaciones entre las mismas y los recursos disponibles para su realización. En estos se determinó una duración total estimada de 52 semanas o 1 año, y un costo total estimado de \$15.743,69 dólares estadounidenses.

6.6. En el caso de We Could Be Music, \$11.740,60 estarían ya cubiertos por los salarios de la disquera, por lo que se considera que el presupuesto neto real sería de \$4003 más un extra de \$400,3 contemplados para contingencias, es decir, \$4400,3 dólares en total. Si se tratase de un artista independiente tratando de realizar un proyecto de producción y lanzamiento de un álbum de estudio con características similares a las descritas en el enunciado de alcance de esta propuesta, sí tendría que considerar el aproximado de \$16000 dólares inicial. En los planes de gestión de cronograma y costo se adjuntan recomendaciones para el control de estos aspectos del proyecto.

6.7. El plan de gestión de calidad detalla los objetivos o criterios de calidad y los estándares de calidad a aplicar a cada requisito de los entregables del proyecto, además de definir los roles y responsabilidades entorno a la calidad del proyecto.

6.8. Por otro lado, en el plan de gestión de recursos se identifican los recursos humanos y materiales necesarios para completar el proyecto dentro del cronograma y el costo propuestos, además de definir el organigrama del proyecto y los roles y responsabilidades dentro del proceso. En este plan también se determinan las modalidades de adquisición de

recursos, sobre las cuales se ahonda en el plan de gestión de adquisiciones, que también detalla los criterios de selección de proveedores.

6.9. En el plan de gestión de riesgos se identifican los riesgos del proyecto y se establece que dicha identificación es un proceso que debe continuar durante toda la duración del proyecto. Para responder a estos riesgos se proponen estrategias de acción como acciones preventivas y planes de contingencia, además de establecerse roles y responsabilidades.

6.10. El plan de gestión de comunicaciones considera la importancia de promover una activa, constante y transparente comunicación entre todo el equipo del proyecto y entre el equipo de proyecto y los interesados prioritarios, y propone qué se debe comunicar, métodos de comunicación y frecuencias de las comunicaciones.

6.11. Por último, el Manual de Trabajo propuesto para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio para artistas latinoamericanos indica los pasos a seguir para cualquier artista independiente que no cuente con el apoyo y respaldo de una disquera pero quiera llevar a cabo un proyecto musical de éste tipo por su cuenta.

6.12. Se concluye que la implementación de esta propuesta de plan de gestión y de su correspondiente manual para la Producción y Lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales en América Latina facilitará la aplicación de buenas prácticas de dirección de proyectos en proyectos de este tipo, no sólo para la disquera We Could Be Music sino para cualquier artista independiente que requiera de una guía para gestionar la creación y distribución de su propia música.

## 7. Recomendaciones

7.1. A la directora o director del proyecto se le recomienda garantizar la realización de reuniones periódicas semanales con el fin de dar seguimiento al avance del proyecto y evaluar el desempeño comparando lo ejecutado con lo planificado, para así poder tomar las acciones adecuadas en caso de presentarse desviaciones significativas.

7.2. A la directora o director del proyecto se le recomienda identificar y documentar las lecciones aprendidas de manera continua durante todo el ciclo de vida del proyecto, en conjunto con todos los miembros del equipo.

7.3. A la directora o director del proyecto se le recomienda revisar y repasar los roles y responsabilidades en cada uno de los planes de gestión anteriormente planteados con la totalidad del equipo de proyecto, para así verificar disponibilidades y asegurar claridad en las comunicaciones.

7.4. A la directora o director del proyecto se le recomienda revisar y actualizar periódicamente la matriz de riesgos para garantizar su control adecuado y evitar el surgimiento de riesgos no identificados que puedan afectar el proyecto.

7.5. A los y las artistas musicales que busquen aplicar los conocimientos de este plan de gestión a la creación y lanzamiento de sus propios álbumes de estudio de manera independiente, se les recomienda revisar y adaptar todos los planes de gestión a sus propias circunstancias y posibilidades utilizando el Manual de Trabajo propuesto como guía.

7.6. En esta propuesta no se contemplan métodos de financiamiento para artistas independientes que no cuentan con una disquera que patrocine y provea la mayor parte de los recursos para la realización de un proyecto de producción y lanzamiento de un álbum de estudio. A dichos artistas independientes se les recomienda considerar aplicar a fondos, subsidios o apoyos para proyectos musicales en sus respectivos países, iniciar campañas de *crowdfunding*, o bien realizar el proyecto de manera colaborativa con otras personas del gremio

musical y audiovisual que crean en el proyecto, que estén empezando en la industria y que por lo tanto estén dispuestas a invertir su tiempo a cambio de la posibilidad de exposición.

7.7. En esta propuesta no se contemplan aspectos como la creación de más de un video musical, o un periodo de promoción del álbum manejado por la disquera de más de un mes de duración, que son circunstancias que podrían variar de proyecto en proyecto dependiendo de la disponibilidad de recursos. A We Could Be Music se le recomienda, por lo tanto, revisar y adaptar el presente plan de gestión al contexto específico de cada proyecto musical.

## **8. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible**

### **8.1. Relación de objetivos del trabajo con los objetivos de Desarrollo Sostenible**

El promover y patrocinar la creación y distribución de álbumes de estudio de artistas de comunidades históricamente vulnerabilizadas en América Latina se relaciona directamente con los objetivos de desarrollo sostenible de Igualdad de Género, Trabajo Decente y Crecimiento Económico y Reducción de las Desigualdades de la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible aprobado por la ONU.

El objetivo del trabajo es crear un flujo de trabajo general, fácilmente adaptable y accesible para gestionar este tipo de proyectos, de manera que no solo la disquera We Could Be Music pueda tener una guía para dirigir más fácilmente el desarrollo y lanzamiento de un álbum, sino que también funcione para artistas independientes buscando producir su propia música. Al patrocinar y promover que personas en desigualdad de condiciones (ya sea por aspectos de género, raza, procedencia, clase, situación socioeconómica, sexualidad y/o religión) puedan perseguir sus sueños proveyéndoles de oportunidades a las que de otra manera no tendrían fácil acceso, se promueve el trabajo decente, la reducción de desigualdades y la igualdad de género.

### **8.2. Análisis del trabajo de acuerdo con el estándar P5**

#### **Tabla 27**

*Análisis de impacto P5*

## Análisis de Impacto P5

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Elemento							
<b>2.1 Impactos del Producto</b>							
2.1.1	Vida útil del producto	De distribuirse de manera física, los CD's en los que se almacena el álbum tienen una vida útil de 5 a 10 años.	Aumento de desechos generados y mayor costo económico.	2	Al tratarse de un álbum musical almacenado digitalmente en diversas plataformas de streaming, su vida útil es indefinida. Pueden durar tanto tiempo como duren dichas plataformas.	5	3
2.1.2	Mantenimiento del producto	Los CD's y su empaque generarían mucho desperdicio plástico.	Mayor afectación al medio ambiente.	1	Almacenamiento digital.	5	4
<b>2.2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)</b>							
2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Sobrecostos en las actividades del proyecto	Afectación en el presupuesto anual de la fundación, incapacidad de seguir patrocinando este tipo de proyectos en el futuro	1	Implementación de herramientas de control de costos.	5	4
2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	Atrasos en las actividades del proyecto.	Inicio tardío de ciertas actividades, afectación en el cronograma en general.	1	Implementación de herramientas de control de cronograma.	5	4
2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto	Poca paridad en los puestos de producción necesarios para desarrollar el proyecto.	Perpetuación de la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la industria audiovisual.	1	Procurar paridad y alternancia al realizar contrataciones de proveedores dentro de este y todos los proyectos.	5	4
<b>Promedio de Producto y Proceso</b>				<b>1.2</b>		<b>5.0</b>	<b>3.8</b>

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Elemento							
<b>3 Impactos a las Personas (Sociales)</b>							
<b>3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente</b>							
3.1.1	Empleo y Dotación de Personal	Escasez de mano de obra en relación con el trabajo aceptado.	Baja en la calidad de ciertos proyectos por poca dedicación de tiempo	1	Planificación en conjunto de la repartición de labores de acuerdo con los reportes de horas de cada empleado	3	2
3.1.2	Relaciones Laborales/de Gestión	Al ser una fundación de pocos empleados la comunicación es muy directa y transparente.	Buenas relaciones laborales.	5	---	5	0
3.1.3	Salud y Seguridad del Proyecto	Rodajes de producción audiovisual propensos a accidentes.	Exposición a peligro. Aumento en el tiempo/costo.	1	Implementación y reforzamiento de reglas de seguridad en rodajes	4	3
3.1.4	Educación y Capacitación	Al ser una fundación de pocos empleados que trabajan constantemente en conjunto la retroalimentación es instantánea y hay mucho espacio para el aprendizaje personal.	Personal en constante aprendizaje en su área y áreas relacionadas.	5	---	5	0
3.1.5	Aprendizaje Organizacional	Falta de documentación de procesos organizacionales	Re trabajos	1	Estandarizar, documentar y aplicar lecciones aprendidas	5	4
3.1.6	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Personal equitativo.	Oportunidades equitativas para empleados y empleadas, que lleva a satisfacción y mejoras en el trabajo	5	---	5	0
3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local	N/A	---	---	---	---	

## Análisis de Impacto P5

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
	Elemento							
<b>3.2 Sociedad y Consumidores</b>								
	3.2.1	Apoyo de la Comunidad	Debido a que el trabajo implica darle espacio a personas de comunidades marginalizadas, podría haber resistencia de una parte de la comunidad tradicionalmente conservadora	Recepción pobre del trabajo realizado por parte del público general	1	Acompañar el lanzamiento del álbum con una estrategia de educación y conscientización acerca de la importancia de escuchar las voces de personas como él o la artista	4	3
	3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	Las políticas de derechos de autor y lanzamiento de canciones en cada país varían y pueden estar envueltas en procesos burocráticos de larga duración	Retrasos en el lanzamiento	1	Iniciar el proceso de inscripción desde que está lista la composición	4	3
	3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	N/A	---	---	---	---	
	3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	N/A	---	---	---	---	
	3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	N/A	---	---	---	---	
	3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	Podría haber resistencia de una parte de la comunidad tradicionalmente conservadora ante las comunicaciones de mercado y publicidad	Recepción pobre del trabajo realizado por parte del público general	1	Acompañar el lanzamiento del álbum con una estrategia de educación y conscientización acerca de la importancia de escuchar las voces de personas como él o la artista	4	3
	3.2.7	Privacidad del Consumidor	N/A	---	---	---	---	

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
	Elemento							
<b>3.3 Derechos Humanos</b>								
	3.3.1	No Discriminación	Personal equitativo y diverso, cuyas ideas son escuchadas en igual manera	Oportunidades equitativas para empleados y empleadas, que lleva a satisfacción y mejoras en el trabajo	5	---	5	0
	3.3.2	Trabajo de acuerdo a la edad	Sólo se contratan empleados y proveedores mayores de edad debidamente inscritos en Hacienda	Evitar problemas legales	5	---	5	
	3.3.3	Trabajo Voluntario	Si los rodajes se pasan de la hora establecida es posible que hayan problemas con los proveedores	Re trabajos	2	Dejar claras las condiciones desde la primera comunicación y ofrecer pago de horas extra	5	3
<b>3.4 Comportamiento Ético</b>								
	3.4.1	Prácticas de Adquisiciones	Los pagos son realizados en los plazos acordados en cada negociación de adquisiciones	Mantener una buena relación con proveedores	5	---	5	0
	3.4.2	Anti-corrupción	El trabajo es colaborativo y todos los avances del proyecto pueden ser fácilmente accesados por cualquier persona del equipo	Garantizar la transparencia	5	---	5	0
	3.4.3	Competencia Leal	N/A	---	---	---	---	
<b>Promedio de las Personas</b>					<b>3.1</b>		<b>4.6</b>	<b>1.6</b>

## 8.3. Relación del trabajo con las dimensiones del Desarrollo Sostenible

Tabla 28

*Dimensiones del desarrollo regenerativo vinculadas al proyecto*

Dimensiones del desarrollo regenerativo	Relación con el trabajo
Ambiental	<p>La creación y distribución de álbumes de estudio puede realizarse de manera sostenible si la distribución se hace exclusivamente de forma digital, que es una opción por la que optan muchos artistas. Si no se realiza una distribución física (produciendo CD's, con todo el plástico que eso implica) solamente la publicación de música en plataformas de streaming no tiene un impacto ambiental negativo, que sería el mayor daño que podría provocar la ejecución de este tipo de proyectos. En lo que respecta a impactos más leves, aspectos como el transporte en medio del proceso de creación y el uso de papel se ven enormemente reducidos por el hecho de que la mayor parte del trabajo se realiza de manera remota.</p>

Dimensiones del desarrollo regenerativo	Relación con el trabajo
Social	<p>En el contexto de la disquera We Could Be Music, que realiza este tipo de proyectos musicales, es precisamente el impacto que puede tener la música en la sociedad lo que motiva el trabajo de la fundación. Los proyectos musicales pueden ser una herramienta de movilidad social, el patrocinar este tipo de proyectos puede permitirle a personas de comunidades marginalizadas expresarse por medio del arte y sustentarse económicamente. Por otro lado, de promover dichos proyectos un mensaje positivo, esto puede introducir conversaciones necesarias en la sociedad, cambiar narrativas dañinas y a la larga mejorar la vida de las personas.</p>
Económico	<p>En relación con lo mencionado en la dimensión social, en la fundación este tipo de proyectos incorporan el beneficio de las personas menos favorecidas desde su diseño porque las personas menos favorecidas son los únicos clientes que toma la disquera. La misión y visión de We Could Be Music incluyen directamente la disminución de la desigualdad en la sociedad.</p>

<p>Dimensiones del desarrollo regenerativo</p>	<p>Relación con el trabajo</p>
<p>Cultural</p>	<p>Al promover y patrocinar la creación y distribución de álbumes de estudio de artistas de comunidades históricamente vulnerabilizadas se fomenta la expresión artística de todas las personas, independientemente de su sexo, raza, procedencia, edad, sexualidad o religión. Si todas las voces son escuchadas, se empiezan a considerar perspectivas distintas y se introducen otras realidades a los medios de comunicación.</p>
<p>Política</p>	<p>De igual manera, el abrirle camino a que todas las voces sean escuchadas empodera a las personas que forman parte de estas comunidades a contar sus historias por medio de la expresión artística, y les impulsa a perseguir sus sueños y participar activamente en el diseño de su propio futuro.</p>

## Lista de Referencias

- Arciniega, F. (2019). Suposiciones y restricciones del proyecto. *Fernando Arciniega*.  
Recuperado de:  
<https://fernandoarciniega.com/suposiciones-y-restricciones-del-proyecto/>
- Asti, M. (2014). *Music Video in Education and Promotion*. [Tesis de grado]. Accademia di Belle Arti di Brescia Santa Giulia. Recuperado de:  
<http://sm-provincijalat.hr/wp-content/uploads/2015/01/Music-VIdeo.pdf>
- Bucero, A. (2012). *La dirección de proyectos: Una nueva visión*. Editorial Díaz de Santos.  
Recuperado de: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788499693866.pdf>
- Chertkow, R. & Feehan. (2008). Planning your album from beginning to end. Recuperado de:  
<https://www.ranchstudio.com/otherstuff/PlanningYourAlbum.pdf>
- Copyright User org. (s.f.). *What Constitutes a Song: Copyright Works in a Song*. Recuperado de:  
<https://www.copyrightuser.org/create/creative-process/going-for-a-song-track-1/#:~:text=A%20song%20is%20the%20combination,separately%20and%20still%20be%20protected.>
- De los Campos, A. (2020). *Liderar el cambio organizacional en un mundo ágil. Release 2 (Spanish Edition)*. ISBN 9789974747210.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-5057201300030009&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-5057201300030009&lng=es&tlng=es)
- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medicina*, 6, pp. 27-36. Recuperado de:

[http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)

Herrera, S. (11 de diciembre de 2015). Predictivo vs. Adaptativo. *Blog EDAP Business School*.

Recuperado de: <https://edap.es/predictivo-vs-adaptativo/>

López, B. (s.f.). *Brainstorming: tormenta de ideas* [Diapositiva de PowerPoint]. Universidad para la Cooperación Internacional. Recuperado de: Brainstorming (Tormenta de

Ideas)<https://www.ucipfg.com> › MAES-03 › Unidad2

Maranto, M. & González, M. (2015). *Fuentes de Información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de:

<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Medina, M. S. (2004). Conectando los proyectos con la estrategia empresarial: gerencia de portafolio: Connecting project to enterprise strategy: portfolio management. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Merriam-Webster. (s.f.). Mainstream. In *Merriam-Webster.com dictionary*. Recuperado 19 de marzo de 2023, de: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/mainstream>

Moises. (29 de julio de 2021). *Masterización y mezcla: ¿cuál es la diferencia?*. Recuperado de: <https://moises.ai/es/blog/masterizacion-y-mezcla-diferencia/>

Morán, G. y Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. Pearson Educación. México.

Recuperado de:

<https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com/2014/11/moran-y-alvarado-metodos-de-investigacion-1ra.pdf>

Morales, A. (2005, 13 de septiembre). La importancia de la estandarización en la gestión del conocimiento. [Ponencia]. Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos,

Valencia, España. Recuperado de:

<https://silo.tips/download/la-importancia-de-la-estandarizacion-en-la-gestion-del-conocimiento>

National Collaborating Centre for Determinants of Health (NCCDH). (2023). *Glossary of*

*Essential Health Equity Terms: Marginalized populations*. Recuperado de:

<https://nccdh.ca/glossary/entry/marginalized-populations>

Official Charts Company. (2022). *Rules for chart eligibility: Albums*. Recuperado de:

<https://www.officialcharts.com/media/661001/official-uk-album-chart-rules-jan-2022.pdf>

Oxford Dictionary. (s.f.). Streaming. In *Oxford's Advanced Learner's Dictionary*. Recuperado 19

de marzo, de:

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/streaming>

Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de

Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017

Project Management Institute. (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de

Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Séptima Edición, Project Management Institute Inc., 2021

Sánchez, P. (2022). Métodos de investigación: qué son y cómo elegirlos. *QuestionPro*.

Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-investigacion/>

Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The*

*Rules of the Game*. Recuperado de:

<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=>

100

- Simmons, M. (23 de noviembre de 2020). What Is a Project Deliverable? Definition, Examples & More. *Project Manager*. Recuperado de:  
<https://www.projectmanager.com/blog/project-deliverable>
- Silvetrini, M. y Vargas, J. (2008). *Fuentes de Información primarias, secundarias y terciarias*. Recuperado de: <https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Universidad de la República Uruguay. (2020). *Etapas de la investigación bibliográfica*. Facultad de Enfermería. Departamento de Documentación y Biblioteca. Recuperado de:  
<https://www.fenf.edu.uy/index.php/inicio/gestion-y-servicios/biblioteca/hoja-informativa/>
- Universidad Veracruzana. (2020). *Diagrama de flujo* [Diapositiva de PowerPoint]. Recuperado de: <https://www.uv.mx/personal/aherrera/files/2020/05/DIAGRAMAS-DE-FLUJO.pdf>
- Vasquez, I. (2016). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Recuperado de:  
<https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-métodos-de-investigación.pdf>
- Wrike. (2022). ¿Qué son las herramientas de gestión de proyectos?. *FAQ: Guía de gestión de proyectos*. Recuperado de:  
<https://www.wrike.com/es/project-management-guide/faq/que-son-las-herramientas-de-gestion-de-proyectos/>
- Wu, D., Hou, Y., Zhu, W., Zhang, Y. & Peha, J. (2001). Streaming video over the internet: Approaches and Directions. *IEEE Transactions on circuits and systems for video technology, Vol 11*. Recuperado de:  
<https://web.engr.oregonstate.edu/~thinhq/teaching/ece599/papers/wu01streaming.pdf>

## 8. Anexos

**Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG****ACTA DE LA PROPUESTA DE  
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

María Paula Monge Espinoza

2. Nombre del PFG

Plan de gestión de proyectos para la producción y lanzamiento de álbumes de estudio para artistas musicales de América Latina

3. Área temática del sector o actividad

Producción musical y audiovisual, comunicación y marketing

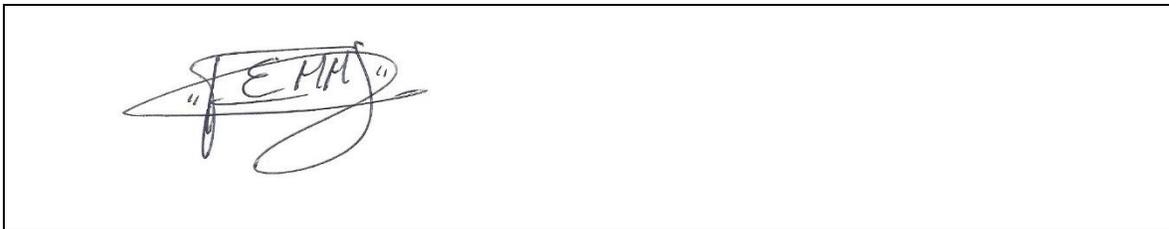
4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Fabio Muñoz Jiménez

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

02/03/2023

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

11 de enero de  
2023

9. Pregunta de investigación

¿Qué pasos deben componer un flujo de trabajo estandarizado para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio para un artista musical en América Latina?

10. Hipótesis de investigación

Es posible construir un flujo de trabajo estandarizado que permita la producción y lanzamiento de un álbum de estudio para un artista musical en América Latina de manera exitosa.

11. Objetivo general

Desarrollar un flujo de trabajo estandarizado que permita la producción y lanzamiento de un álbum de estudio para un artista musical en América Latina de manera exitosa.

## 12. Objetivos específicos

1. Desarrollar un registro de todas las actividades y tareas necesarias para producir y lanzar un álbum de estudio en América Latina.
2. Realizar un cronograma de las actividades para determinar la duración mínima necesaria para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.
3. Elaborar el presupuesto de las actividades para determinar el costo mínimo necesario para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.
4. Desarrollar los planes de gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados necesarios para ejecutar correctamente el proyecto.
5. Realizar un manual de trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio que pueda ser fácilmente adaptado a proyectos de distintos artistas latinoamericanos.

## 13. Justificación del PFG

De acuerdo con lo investigado en la revisión bibliográfica, no existe una guía similar a la propuesta en Latinoamérica que esté actualizada considerando las particulares de la industria musical hoy en día y el impacto que tienen sobre ella los servicios de streaming y las redes sociales. Una recopilación, actualización y estandarización de la información encontrada, en conjunto con un plan de gestión modernizado, facilitaría significativamente el trabajo de las pequeñas disqueras y artistas independientes en la creación y comercialización de sus proyectos musicales.

La razón por la cual se realizará este proyecto es precisamente esta, simplificar el proceso del pequeño productor en una industria dominada por las grandes disqueras. El beneficio de contar con un manual para la gestión que sea fácilmente adaptable es, consecuentemente, crear más espacio para la parte creativa del desarrollo habiendo aliviado el peso de la administrativa.

El beneficio esperado del proyecto es reducir la ambigüedad que traen consigo los procesos creativos, eliminando los tiempos muertos que suceden durante el desarrollo y así disminuyendo los cronogramas de los proyectos a los que se aplique por, por lo menos, entre 2 semanas y 1 mes dependiendo de su complejidad.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

## 1. PFG

### 1. Perfil del PFG

1.1.1 Introducción

1.1.2 Marco Teórico

1.1.3 Marco Metodológico

1.1.4 Investigación bibliográfica preliminar

1.1.5 Anexos (cronograma del PFG, EDT del PFG, Acta del PFG)

### 2. Desarrollo del PFG: Flujo de trabajo estandarizado para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio en América Latina

1.2.1 Registro de actividades y tareas

1.2.2 Cronograma

1.2.3 Presupuesto

1.2.4 Planes de gestión

1.2.4.1 Plan de gestión de alcance

1.2.4.2 Plan de gestión de cronograma

1.2.4.3 Plan de gestión de costos

1.2.4.4 Plan de gestión de calidad

1.2.4.5 Plan de gestión de recursos

1.2.4.6 Plan de gestión de comunicaciones

1.2.4.7 Plan de gestión de riesgos

1.2.4.8 Plan de gestión de adquisiciones

1.2.4.9 Plan de gestión de interesados

1.2.5. Manual de trabajo general listo para adaptación

1.2.6 Conclusiones

<p>1.2.7 Recomendaciones</p> <p>1.2.8 Listas de referencias</p> <p>1.2.9 Anexos</p> <p>1.2.10 Aprobación del tutor para lectura</p> <p>3. Revisión de lectores</p> <p>1.3.1 Ajustes solicitados</p> <p>4. Evaluación del tribunal</p>
---

## 15. Presupuesto del PFG

Recurso	Cantidad	Monto unitario	Monto total
Licencia software Office	1	\$10.31 por mes	\$41,24
Reuniones presenciales de investigación con el equipo de la disquera We Could Be Music (transporte y alimentación)	3	\$20	\$60
Presupuesto total:			\$80

## 16. Supuestos de la planeación y elaboración del PFG

- a) Existe colaboración por parte del equipo de la disquera sin fines de lucro We Could Be Music para obtener información de expertos sobre el proceso general de creación y distribución de música en la región.
- b) La autora cuenta con conexiones a lo interno de la industria dispuestas y disponibles para aclarar dudas que puedan surgir durante el desarrollo del PFG.
- c) El tiempo semanal que la autora puede invertir al desarrollo del PFG es de al menos 10 horas semanales.
- d) Se cuentan con los suficientes recursos para desarrollar el PFG de forma efectiva.

## 17. Restricciones del PFG

- a) El tiempo máximo otorgado para el desarrollo del PFG es de 3 meses.
- b) El PFG debe tener un enfoque general fácilmente aplicable a distintos proyectos musicales sin entrar en detalles de ningún proyecto en específico.
- c) Las especificaciones de ciertas actividades necesarias para la creación y distribución de un álbum pueden variar dependiendo del país en la región.
- d) El manual se limita a dar recomendaciones basadas en las circunstancias actuales de la industria musical, que es una industria en constante cambio.

## 18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

- a) Inaccesibilidad de la información necesaria podría dificultar la recolección de datos suficientes para el desarrollo eficiente del PFG, lo que podría generar atrasos en las fechas de entrega y encarecer su realización.
- b) Falta de organización de la investigadora y desarrolladora del PFG podría ocasionar que no cuente con el tiempo suficiente para cumplir con el cronograma inicial del PFG, lo que ocasionaría retrasos en la entrega y le obligaría a solicitar la ampliación correspondiente.
- c) Desestimación del alcance del PFG y lo que es posible o no hacer durante el tiempo que se dispone debido a la ambición de la investigadora y desarrolladora podría impedir la conclusión puntual de dicho PFG, lo que atrasaría su revisión y aprobación.
- d) Si el tutor encargado no envía las observaciones y correcciones pertinentes a cada avance semanal a su debido tiempo esto podría impactar negativamente el cronograma planteado.

#### 19. Principales hitos del PFG

<b>Entregable</b>	<b>Fecha estimada de finalización</b>
1.1 Perfil del PFG	26/02/2023
1.1.1 Introducción	26/02/2023
1.1.2 Marco teórico	12/02/2023
1.1.3 Marco metodológico	19/02/2023
1.1.4 Investigación bibliográfica preliminar	29/01/2023

<b>Entregable</b>	<b>Fecha estimada de finalización</b>
1.1.5 Anexos	26/02/2023
1.1.5.1 Cronograma del PFG	26/02/2023
1.1.5.2 EDT del PFG	29/01/2023
1.1.5.3 Acta del PFG	26/02/2023
1.2 Desarrollo del PFG	18/06/2023
1.2.1 Registro de actividades y tareas	20/03/2023
1.2.2 Cronograma	27/03/2023
1.2.3 Presupuesto	03/04/2023
1.2.4 Planes de gestión	11/06/2023
1.2.4.1 Plan de gestión de alcance	11/06/2023
1.2.4.2 Plan de gestión de cronograma	11/06/2023
1.2.4.3 Plan de gestión de costos	11/06/2023
1.2.4.4 Plan de gestión de calidad	11/06/2023
1.2.4.5 Plan de gestión de recursos	11/06/2023
1.2.4.6 Plan de gestión de comunicaciones	11/06/2023
1.2.4.7 Plan de gestión de riesgos	11/06/2023
1.2.4.8 Plan de gestión de adquisiciones	11/06/2023

<b>Entregable</b>	<b>Fecha estimada de finalización</b>
1.2.4.9 Plan de gestión de interesados	11/06/2023
1.2.5. Manual de trabajo general listo para adaptación	11/06/2023
1.2.6 Conclusiones	18/06/2023
1.2.7 Recomendaciones	18/06/2023
1.2.8 Listas de referencias	11/06/2023
1.2.9 Anexos	11/06/2023
1.2.10 Aprobación del tutor para lectura	01/07/2023
1.3 Revisión de lectores	09/07/2023
1.3.1. Ajustes solicitados	23/07/2023
1.4 Evaluación del tribunal	31/07/2023

## 20. Marco teórico

### 20.1. Estado de la cuestión

Los álbumes de estudio son proyectos, que dependiendo del nivel del involucramiento del artista con la disquera en la que se desarrollen pueden ser programas dentro del portafolio de producción musical de la disquera, o proyectos dentro del portafolio de producción musical de la disquera.

Para su realización es recomendable la metodología ágil y los ciclos de vida adaptativos, ya sean iterativos o incrementales, dependiendo de las circunstancias y necesidades del proyecto en específico. Esto porque los cambios dependen mucho de la visión artística del cliente en cualquier momento dado, por lo que son trabajos en constante revisión y evolución donde los objetivos y el alcance son cambiantes.

Para este proyecto se utilizarán todas las áreas de conocimiento establecidas por el PMI, así como recopilación de datos acerca de la actualidad de la industria musical y la gestión de proyectos musicales.

## 20.2. Marco conceptual básico

- a) Álbum:** Recopilación musical grabada en estudio de más de 25 minutos o más de cuatro canciones; siete canciones en el contexto de servicios de streaming. (Official Charts Company, 2022)
- b) Canción:** Un trabajo musical que resulta de la combinación de melodía con palabras (Copyright User, s.f.)
- c) Mezcla musical:** La mezcla es el inicio del proceso de postproducción musical, que consiste en crear un equilibrio entre todas las fuentes de sonido presentes en la canción, ya sea mediante el volumen, la frecuencia, la colocación o la dinámica (Moises, 2021).
- d) Masterización:** La masterización es la última etapa del proceso de postproducción musical, en la cual se pule la mezcla para que sea lo más compatible con distintos tipos de altavoces, generalmente ajustando aspectos como la ecualización, la compresión, la limitación y la mejora del estéreo (Moises, 2021).
- e) Streaming:** Se refiere a la manera de consumo de cualquier contenido multimedia, en vivo o grabado, en la que éste es entregado a computadoras y dispositivos móviles a través de Internet para ser reproducido en tiempo real sin necesidad de ser almacenado en el dispositivo (Wu et. al, 2001).
- g) Videoclip:** Un cortometraje hecho para publicitar una canción que ha evolucionado a ser una forma de arte en sí mismo, combinando sonido e imagen (Asti, 2014).

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Desarrollar un registro de todas las actividades y tareas necesarias para producir y lanzar un álbum de estudio en América Latina.	Registro de actividades y tareas	<p><u>Primarias:</u> Entrevistas productores disquera WCBM</p> <p><u>Secundaria s:</u> tesis Aznar (2018) y Castro (2018), libro Chertkow &amp; Feehan (2008).</p>	Cualitativo. Análisis de información de fuentes mencionadas.	<p>Entrevistas semiestructuradas.</p> <p>Análisis de procesos.</p> <p>Juicio de expertos.</p> <p>Análisis de documentos.</p>	El trabajo se limita a dar recomendaciones basadas en las circunstancias actuales de la industria musical, que es una industria en constante cambio.
2. Realizar un cronograma de las actividades para determinar la duración mínima necesaria para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	Cronograma	<p><u>Primarias:</u> Entrevistas productores disquera WCBM</p> <p><u>Secundaria s:</u> PMI. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición</p> <p>Lledó, P. (2017). Administración de proyectos. Sexta Edición. USA.</p>	Cualitativo. Método inductivo.	<p>Entrevistas semiestructuradas.</p> <p>Análisis de procesos.</p> <p>Juicio de expertos.</p> <p>Análisis de documentos.</p>	<p>El trabajo se limita a dar recomendaciones basadas en las circunstancias actuales de la industria musical, que es una industria en constante cambio.</p> <p>El PFG debe tener un enfoque general fácilmente aplicable a distintos proyectos musicales sin entrar en detalles de ningún proyecto en específico.</p>

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
3. Elaborar el presupuesto de las actividades para determinar el costo mínimo necesario para desarrollar un proyecto de producción y lanzamiento álbum de estudio.	Presupuesto	<p><u>Primarias:</u> Entrevistas productores disquera WCBM</p> <p><u>Secundarias:</u> PMI. (2017). Guía de los Fundamentos para la Direcciones de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición</p> <p>Lledó, P. (2017). Administración de proyectos. Sexta Edición. USA.</p>	Cualitativo. Método inductivo.	<p>Entrevistas semiestructuradas.</p> <p>Análisis de procesos.</p> <p>Juicio de expertos.</p> <p>Análisis de documentos.</p>	<p>El trabajo se limita a dar recomendaciones basadas en las circunstancias actuales de la industria musical, que es una industria en constante cambio.</p> <p>El PFG debe tener un enfoque general fácilmente aplicable a distintos proyectos musicales sin entrar en detalles de ningún proyecto en específico.</p>

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
<p>4. Desarrollar los planes de gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados necesarios para ejecutar correctamente el proyecto.</p>	<p>Plan de gestión de alcance</p> <p>Plan de gestión de cronograma</p> <p>Plan de gestión de costos</p> <p>Plan de gestión de calidad</p> <p>Plan de gestión de recursos</p> <p>Plan de gestión de comunicaciones</p> <p>Plan de gestión de riesgos</p> <p>Plan de gestión de adquisiciones</p> <p>Plan de gestión de interesados</p>	<p><u>Secundarias:</u></p> <p>PMI. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición</p> <p>Lledó, P. (2017). Administración de proyectos. Sexta Edición. USA.</p>	<p>Cualitativo. Análisis de información de fuentes mencionadas.</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Análisis de procesos.</p> <p>Tormenta de ideas.</p> <p>Análisis de alternativas.</p>	<p>El tiempo máximo otorgado para el desarrollo del PFG es de 3 meses.</p>

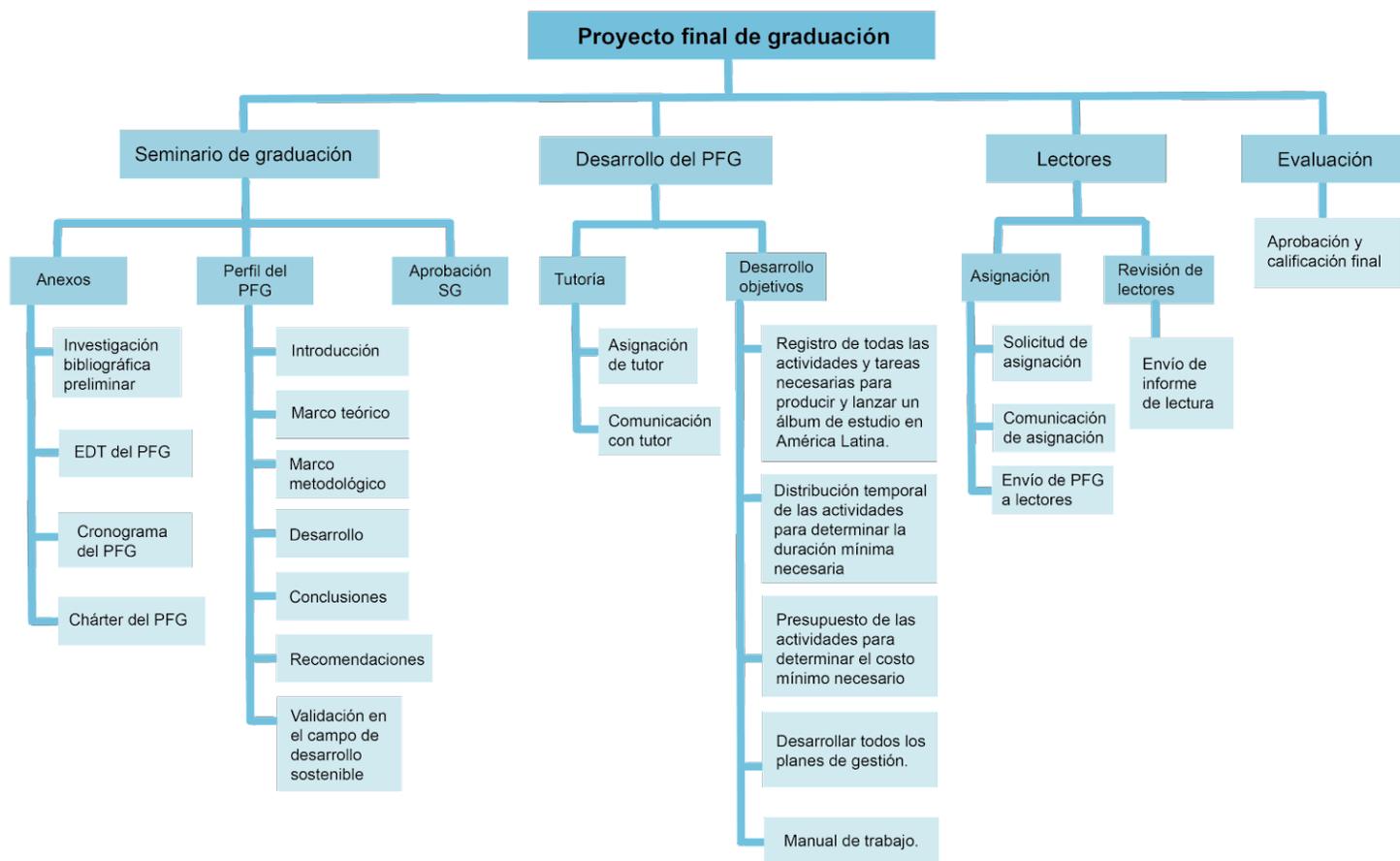
Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
5. Realizar un manual de trabajo general para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio que pueda ser fácilmente adaptado a proyectos de distintos artistas latinoamericanos.	Manual para la producción y lanzamiento de un álbum de estudio en América Latina	<p><u>Primarias:</u> Entrevistas productores disquera WCBM</p> <p><u>Secundarias:</u> artículo New England Conservator y of Music. (s.f.), libro Chertkow &amp; Feehan (2008), tesis Kärkinen (2021), Van der Meulen (2018) y Warmen (2022).</p>	<p>Cualitativo.</p> <p>Método analítico sintético y método deductivo.</p>	<p>Juicio experto.</p> <p>Diagrama de flujo.</p>	El tiempo máximo otorgado para el desarrollo del PFG es de 3 meses.

## 22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

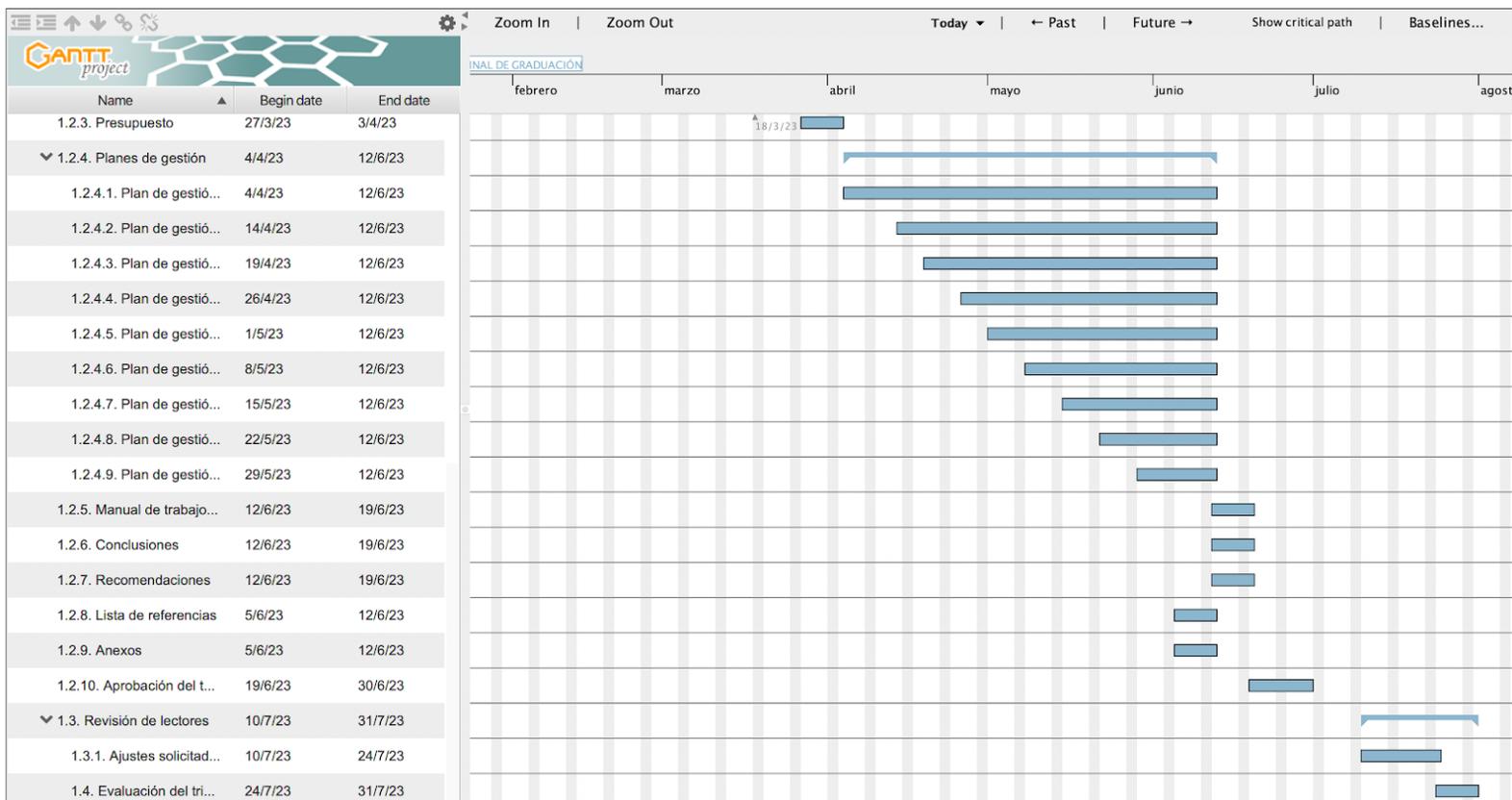
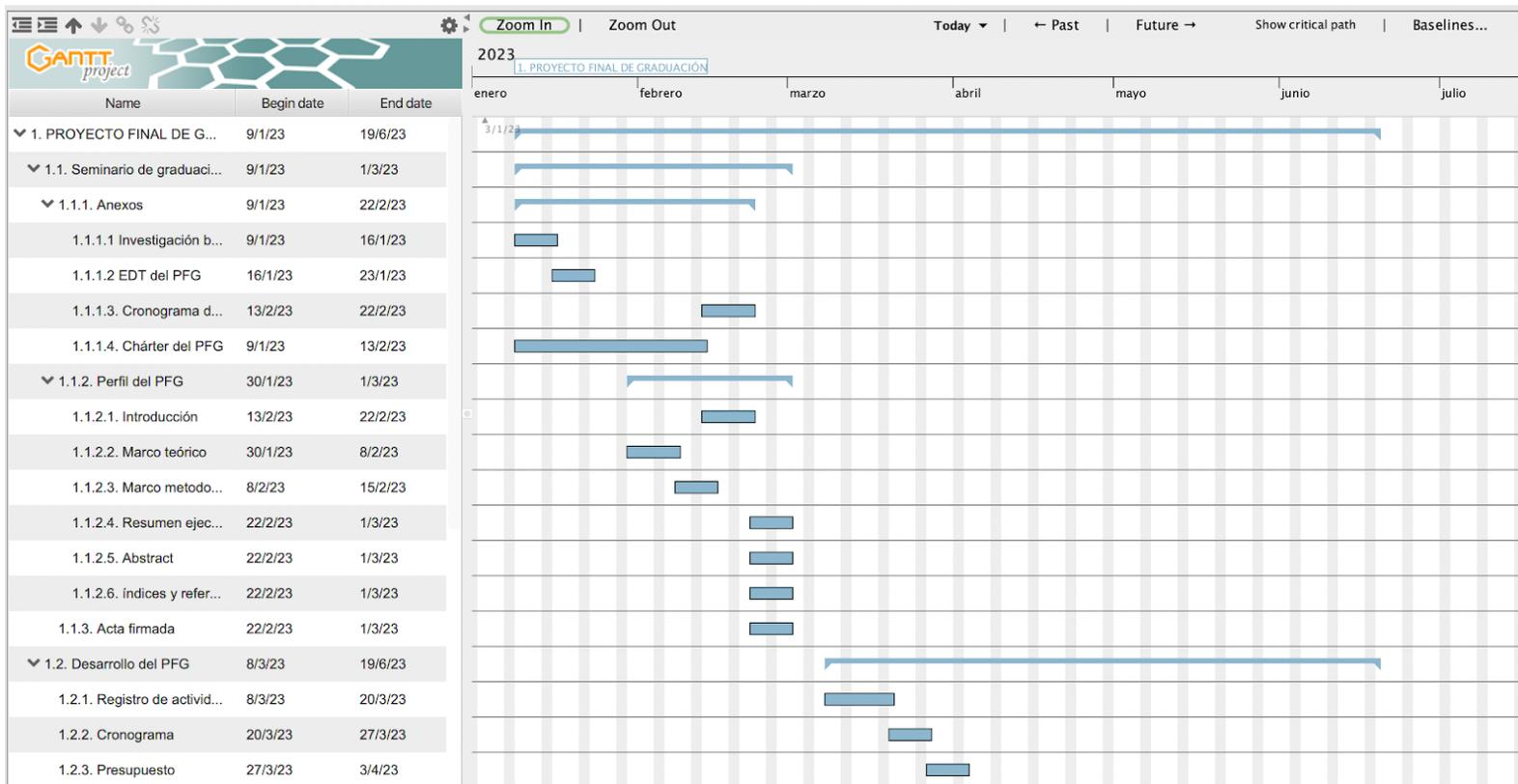
Al ser un proyecto de democratización de la información que busca ayudar directamente a artistas musicales pertenecientes a comunidades marginalizadas a impulsar sus carreras facilitándoles recursos y datos sobre el proceso de crear y lanzar álbumes de estudio en la región, las dimensiones social, cultural y económica del desarrollo sostenible y el desarrollo regenerativo están presentes desde su planeamiento, y se contempla cuidarlas a lo largo de su desarrollo procurando escuchar y priorizar las voces de las personas de estas comunidades.

El objetivo principal es la ayuda social, el cambio cultural y el sustento económico de los beneficiados, por lo que contemplando las dimensiones ambiental y política a lo largo de su desarrollo (reduciendo al máximo los desechos que puedan generarse y actuando con sensibilidad a las desventajas de estas personas) se garantiza el logro de los objetivos de desarrollo regenerativo en este PFG.

## Anexo 2: EDT del PFG



### Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



#### Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

	Referencia	Temática	Conclusiones
1	<p>Aznar, G. (2018). <i>Composición, producción y publicación de un álbum musical</i>. [Trabajo final de grado]. Universidad de Zaragoza. Recuperado de: <a href="https://zaguan.unizar.es/record/77668/files/TAZ-TFG-2018-2602.pdf">https://zaguan.unizar.es/record/77668/files/TAZ-TFG-2018-2602.pdf</a>;</p>	<p>Las fases de trabajo para la creación de un álbum musical.</p>	<p>En una industria tan cambiante e impredecible como la industria musical no es posible garantizar el éxito comercial de un cuerpo de trabajo, mas si su creación se estructura de forma estratégica, sí es posible favorecer el éxito “sin necesidad de confiar en la inspiración artística para continuar con el desarrollo del proyecto” (p. 25).</p> <p>Si las partes del álbum de estudio tienen coherencia entre sí y juntas cuentan una historia, así se le proporciona una buena experiencia de usuario al consumidor y se favorece su consumo. La primera interacción que tenga el consumidor con la música es vital.</p>
2	<p>Castro, G. (2018). <i>Composición, producción, grabación, edición y mezcla de álbum discográfico</i>. [Trabajo final de grado]. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/185621215.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/185621215.pdf</a></p>	<p>Las fases de trabajo para la creación de un álbum musical.</p>	<p>Dentro de las categoría de producción de un álbum se encuentran varias sub-categorías importantes a tomar en cuenta en la construcción de un flujo de trabajo estandarizado.</p> <p>Existe “un recorrido largo desde la idea musical aún sin plasmar, pero que ya existe, hasta cuando ya se puede probar su existencia al escuchar el resultado en la mezcla final” y a lo largo del trabajo el autor demuestra la necesidad de que dicho recorrido sea planificado correctamente.</p>

	Referencia	Temática	Conclusiones
3	<p>Kärkinen, J. (2021). <i>Distribution and consumption of music in a digital environment</i>. [Tesis de maestría]. Centria University of Applied Sciences. Recuperado de:  <a href="https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494920/K%E4rkinen_Jussi.pdf;jsessionid=ED01510E5233534AAEE0320975E2CF7D?sequence=2">https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494920/K%E4rkinen_Jussi.pdf;jsessionid=ED01510E5233534AAEE0320975E2CF7D?sequence=2</a></p>	Cómo distribuir música digitalmente	<p>La digitalización de la distribución musical ha ocasionado que sea mucho más sencillo para el artista publicar su música, lo que a su vez ocasiona una sobresaturación del mercado. Se argumenta que esto causa que los consumidores sean más propensos a escuchar una o dos canciones de una artista, en vez de un cuerpo entero de trabajo (como es un álbum). Esto evidencia la importancia de los <i>singles</i>.</p> <p>El autor también resalta la importancia de otros elementos de un álbum, y resalta lo vital de mantener un orden en el proceso para que lograr llenar los requerimientos de esos elementos no se convierta en un obstáculo de la meta final.</p>
4	<p>Lechheb, A. (2018). <i>Traditional project management vs. project management in the music industry</i>. [Tesis de maestría]. Universidad de Adger. Recuperado de:  <a href="https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2564960/Lechheb%2C%20Amal.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2564960/Lechheb%2C%20Amal.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p>	Gestión de proyectos musicales	<p>La autora indaga en diferencias entre la gestión de proyectos tradicionales y la gestión de proyectos en la industria musical. Encuentra dentro de su investigación que el seguir un ciclo de vida predictivo no es la ruta más estratégica debido a la naturaleza cambiante de un proceso creativo, y de lo limitantes y costosas que pueden llegar a ser ciertas herramientas que se utilizan normalmente en la gestión de proyectos, además de ralentizar los procesos en lugar de facilitarlos.</p> <p>Lechheb entrevistó a varias personas en la industria musical y menciona que ninguna utiliza técnicas ni herramientas de la dirección de proyectos tradicional, pero también menciona que todas ellas tienen dificultad cumpliendo fechas de entrega y controlando la eficiencia de sus proyectos. La autora concluye que en la industria musical se ha adoptado un enfoque informal de dirección de proyectos.</p>

	Referencia	Temática	Conclusiones
5	<p>New England Conservatory of Music. (s.f.). <i>Recording and distributing an album</i>. Recuperado de: <a href="https://necmusic.edu/sites/default/files/documents/CustomEM_Recording%20an%20Album.pdf">https://necmusic.edu/sites/default/files/documents/CustomEM_Recording%20an%20Album.pdf</a></p>	Las fases de trabajo para la creación y distribución de un álbum musical.	El autor entra en detalle acerca de los aspectos técnicos y pasos a seguir para crear y distribuir un álbum, proveyendo una línea de trabajo clara de las actividades que será necesario contemplar en un plan de gestión.
6	Obara, K. (2022). Project Management for creative projects.	Gestión de proyectos creativos	La autora explora los beneficios de la aplicación de los principios de dirección de proyectos específicamente a proyectos creativos. Si bien es difícil estructurar la creatividad, delimitar un curso de acción es necesario para controlar el alcance (y consecuentemente el tiempo y el costo) definiendo con claridad los entregables y los momentos de iteración necesarios.
7	<p>Peña, J. (2019). <i>Producción completa de un videoclip musical</i>. [Trabajo final de grado]. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de: <a href="https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/127820/Peña%20-%20Producción%20y%20realización%20de%20un%20audiovisual%20de%20bajo%20presupuesto.pdf?sequence=1">https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/127820/Peña%20-%20Producción%20y%20realización%20de%20un%20audiovisual%20de%20bajo%20presupuesto.pdf?sequence=1</a></p>	Creación de materiales visuales de apoyo - video musical	Peña recalca la importancia de la planificación previa para la elaboración de un video musical. Independientemente de la (usual) corta duración, continúa requiriendo un esfuerzo significativo de producción el escribir el guión, conseguir locación, contratar <i>crew</i> , actores y extras, firmar derechos de imagen, rodar durante lo que pueden ser varios días, editar y colorizar el videoclip. La preparación no debe ser subestimada y se recomienda dejar suficiente tiempo “colchón”.

	Referencia	Temática	Conclusiones
8	<p>Rys, D. (2022, febrero). The Changing World of A&amp;R. <i>Billboard Bulletin</i>. 1-7.</p> <p>Recuperado de:  <a href="https://www.billboard.com/wp-content/uploads/2022/02/february-01-2022-billboard-bulletin.pdf">https://www.billboard.com/wp-content/uploads/2022/02/february-01-2022-billboard-bulletin.pdf</a></p>	<p>El papel de las plataformas de streaming en la difusión musical.</p>	<p>La aparición del <i>streaming</i> y su posicionamiento como la forma número uno de consumir música cambió la manera en la que funciona la industria. Esto tiene pros y contras, porque si bien sobesatura el mercado, la facilidad de colocar una canción en dichas plataformas no deja de presentar una gran oportunidad para artistas emergentes, facilitando el proceso de entrar al juego, y aumentando las posibilidades de ser descubiertos.</p>
9	<p>Van der Meulen, M. (2018). <i>Important Indicators In Determining Future Album Sales Success: Designing a model to predict future album sales</i>. [Tesis de grado]. Universidad de Radboud. Recuperado de:  <a href="https://theses.uibn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/6780/Meulen%2C_Marc_van_der_1.pdf?sequence=4">https://theses.uibn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/6780/Meulen%2C_Marc_van_der_1.pdf?sequence=4</a></p>	<p>Factores a tomar en cuenta en la fase de lanzamiento y distribución.</p>	<p>Las redes sociales toman un papel fundamental en el éxito de un álbum musical. Ciertas métricas en redes sociales están directamente relacionadas con las ventas, y por lo tanto lo más estratégico es incluirlas integralmente en los planes de distribución y lanzamiento.</p>
10	<p>Warmen, J. (2022). <i>That song from tiktok: How Independent musicians develop their careers through the short-video platform</i>. [Tesis de maestría]. Universidad de Adger. Recuperado de:  <a href="https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/3020400/no.uia:inspera:110104159:68327265.pdf?sequence=1">https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/3020400/no.uia:inspera:110104159:68327265.pdf?sequence=1</a></p>	<p>Factores a tomar en cuenta en la fase de lanzamiento y distribución.</p>	<p>Tiktok es la red social líder en posicionamiento musical. Su inclusión en una estrategia de marketing es vital en el mundo actual, especialmente para artistas emergentes y para la producción independiente, y existen múltiples formas de sacarle provecho a la plataforma.</p>