



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLÁSTICAS

Guía de referencia práctica para gestionar proyectos
de diseño

TESINA QUE PARA OBTENER
EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN DISEÑO GRÁFICO

PRESENTA:
RICARDO GALLARDO VILLAR

DIRECTOR DE TESINA:
MAESTRO LAURO GARFIAS CAMPOS

MÉXICO, D.F., 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLÁSTICAS

Guía de referencia práctica para gestionar proyectos
de diseño

TESINA QUE PARA OBTENER
EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN DISEÑO GRÁFICO

PRESENTA:
RICARDO GALLARDO VILLAR

DIRECTOR DE TESINA:
MAESTRO LAURO GARFIAS CAMPOS

Dedicatoria:

Para la luz eterna de mis días: Enma y Francisco.

Para mis grandes maestros del amor y su ejemplo: Francisco, Fernando y Maritza.

Para los que me inspiran para creer en las promesas de vida: Mery, Alejandro y en especial, a Martha.

Para los pedacitos del Alma que adoro: Luis Ricardo, Bárbara y Fadmi.

A mis amigos a pesar del tiempo y del espacio.

Para Adriana de la A a la Z y del Alfa al Omega de mi vida.

"Para aquellos que nos enseñan todos los días que nacimos para fracasar y fallaron en el intento"
-Patricio Wolf W.

Al Maestro Lauro Garfias Campos por recordarme y acompañarme en el camino.

A quienes se tomaron la molestia de prestar su atención y revisión a este trabajo: Geraldine, Sandra, Silvia y Viridiana

Sinceramente, Gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. ¿QUÉ ES UN PROYECTO? EL PROYECTO DE DISEÑO	7
3. METODOLOGÍA PROPUESTA Y LOS BENEFICIOS DE SABER GESTIONAR PROYECTOS DE DISEÑO	10
4. GESTIONAR UN PROYECTO DE DISEÑO	11
a. INICIO	12
b. PLANEACIÓN	18
c. EJECUCIÓN	21
d. SEGUIMIENTO Y CONTROL	24
e. CIERRE Y EVALUACIÓN	27
5. CONCLUSIONES	28
6. VOCABULARIO	29
7. BIBLIOGRAFIA	30

1. INTRODUCCIÓN

Desde que me gradué como diseñador gráfico en la Escuela Nacional de Artes Plásticas de la UNAM y al iniciar mi carrera profesional, noté que la formación recibida para desarrollar mi perfil como diseñador se centró en las capacidades de análisis, investigación, creatividad y habilidades en distintas técnicas audiovisuales pero, poco o nada en el dominio de alguna metodología integral y estructural para gestionar un proyecto de diseño de forma práctica frente a un cliente.

Viví situaciones difíciles y desesperantes donde mis clientes requerían una cotización clara, concreta y alineada, en muchos casos, a un tipo específico de usuario y con presupuestos definidos. En otros momentos trabajé para clientes que sabían lo que querían y que lo único que necesitaban era que “lo pusiera bonito”. Como consultor en diseño y comunicación aprendí que muchos clientes emplean argumentos como los mencionados para “apalancarse en una negociación” y obtener cotizaciones favorables.

También encontré una minoría de clientes que comprendían el valor en el trabajo del diseñador, sin embargo, gracias a todos los clientes que no comprendían el trabajo del diseñador es que aprendí como agregar valor e ideas que facilitarían el desarrollo de sus proyectos.

Lo cierto es que en la Universidad practiqué individualmente y en equipo, proyectos de diseño con métodos creativos y todo marchó muy bien, sin embargo, cuando inicié como profesional noté que gestionar un proyecto de diseño, desde la perspectiva exclusivamente creativa, dificulta el éxito de diseñadores independientes, despachos y empresas relacionadas con el diseño.

Cuando vendí mi primer proyecto de diseño a una empresa de gestión contable, el diseño de logo y papelería, inicié de inmediato; me senté frente a la computadora y comencé a diseñar... ¡mi logo! ¿Qué cotización de un diseñador que se respete iría en una página sin membrete? Cuando terminé el logo y la página membretada, comencé a redactar la cotización: fecha y lugar, entre otros elementos indispensables propios de este documento y cuando en la propuesta iba a determinar el precio del proyecto, decidí que sería el valor de un maravilloso monitor que quería comprar ¡Así de simple!.

Pocos diseñadores sabemos determinar el valor nuestro trabajo, cuantificar el esfuerzo requerido para una tarea, gestionar el riesgo, los recursos y el tiempo, creemos al principio que el tiempo creativo es indeterminado pero, lo cierto es que en todo ambiente organizacional y de negocios hay que ver el diseño como lo que es, nuestro trabajo profesional y el precio del tiempo asociado al mismo.

Mi primer proyecto como diseñador profesional tuvo un inicio pero no un final; me dejó muchas cosas importantes para reflexionar y aprender, entre ellas la necesidad de conocer y aplicar algún método para gestionar proyectos de diseño de forma responsable, eficiente y efectiva.

Es por ello que en este trabajo, y empleando como base un método de referencia simple pero estandarizado, propongo actividades prácticas que pueden servir como guía para desarrollar un proyecto de diseño, anotando cómo evitar algunos posibles tropiezos bajo la óptica de una guía de referencia práctica.

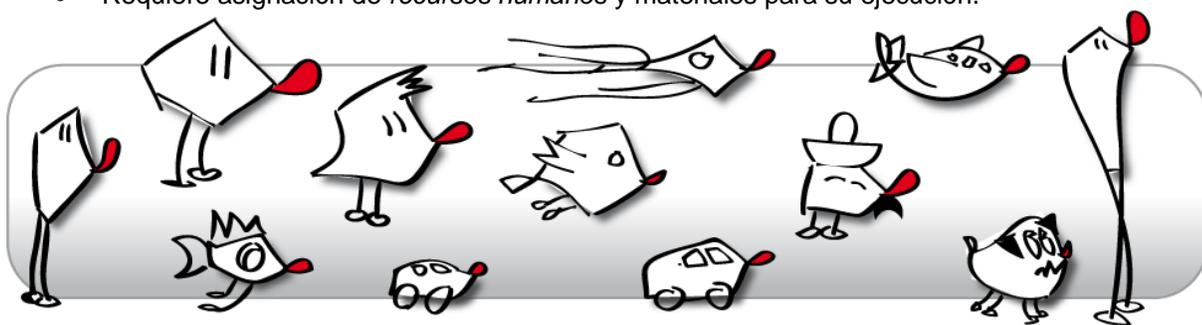
Una propuesta que, enriquecida con conocimientos y prácticas profesionales conformadas en el saber teórico, metodológico y experiencial obtenido del trabajo profesional, hago extensiva a la comunidad de alumnos, así como una contribución que acompañe en la tarea formativa realizada por los docentes.

El foco de este trabajo es el diseñador, las fases para gestionar un proyecto de diseño así las situaciones que debe enfrentar, partiendo por explicar el concepto de proyecto, hacer referencia a algunas metodologías que normalmente sirven de base a este trabajo reduciéndolas a las tareas y actividades simples.

2. ¿QUÉ ES UN PROYECTO? EL PROYECTO DE DISEÑO

Según ICOGRADA el Diseño Gráfico visto como una actividad, es: “la acción de concebir, programar, proyectar y realizar comunicaciones visuales producidas en general por medios industriales destinadas a transmitir mensajes específicos a grupos determinados” es en proyectar y realizar donde enfocaremos este trabajo, desde un principio me quedó claro que todo esfuerzo que los diseñadores realizan son proyectos, la definición del Project Management Institute (PMI®)⁽¹⁾ es la que me parece más clara y acertada, ellos definen al proyecto como una serie de actividades con las siguientes características:

- Tiene un *objetivo específico* por cumplir bajo ciertas especificaciones y requerimientos.
- Aunque puede haber proyectos similares, cada uno tiene características específicas que lo hacen *único*.
- *Es temporal*; es decir, tiene un inicio y un fin determinados aunque su duración pueda ser muy corta o dure años.
- Requiere asignación de *recursos humanos* y materiales para su ejecución.

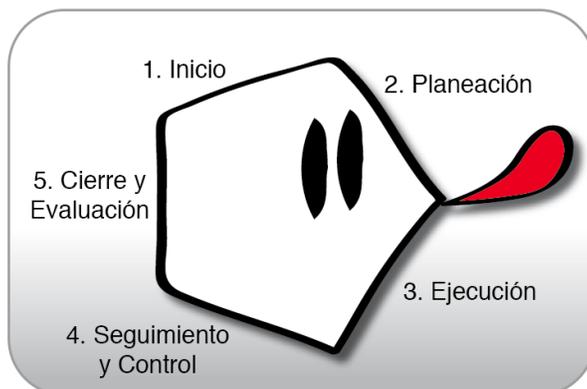


Por tanto un proyecto es un *esfuerzo con un objetivo específico, único, temporal* y que *requiere la gestión de recursos humanos(personas) y materiales*, por lo tanto podemos ver que todos los proyectos de diseño a realizar en nuestra vida profesional son únicos, sin embargo, todos tienen 5 fases que componen su ciclo de vida y que permiten lograr nuestro objetivo con mayor eficiencia sin poner en riesgo la creatividad y el producto obtenido.

Esta Guía te mostrará un método tan simple como es posible para desarrollar cualquier proyecto de diseño y aumentar la probabilidad de tener éxito como diseñador en cualquiera de las disciplinas que elijas en el maravilloso mundo del diseño a través de las 5 fases en su ciclo de vida.

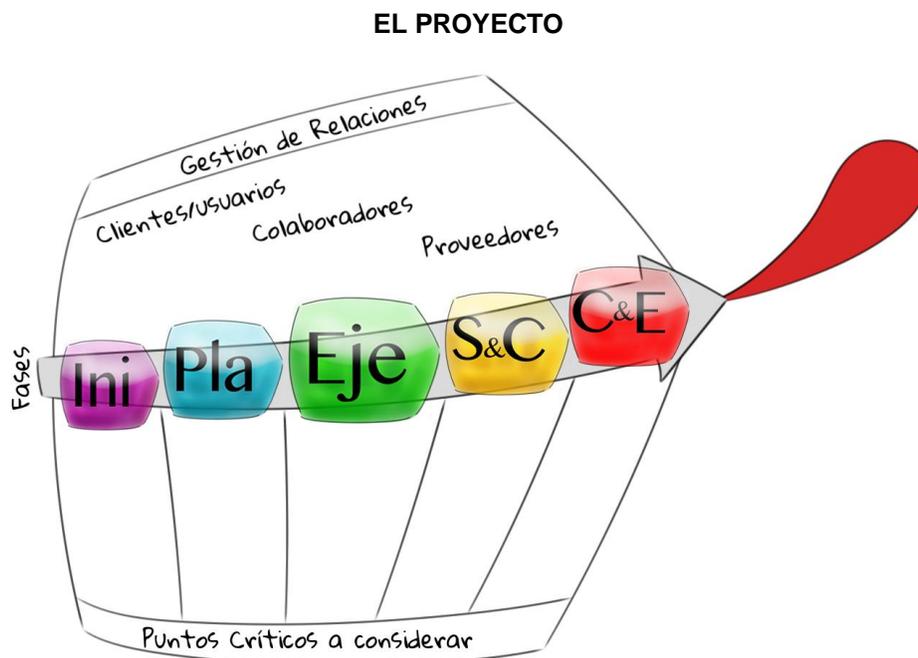
EL PROYECTO DE DISEÑO

Lo primero es conocer las partes del proyecto:



(1) El Project Management Institute (PMI®): es la asociación líder mundial sin fines de lucro para todos los profesionales de la gestión de proyectos.

1. Todos los proyectos grandes o pequeños tienen estas 5 fases que desde luego varían en detalle y extensión de actividades, debes conocerlas y familiarizarte con ellas a través de esta guía para que puedas manejar mejor tus proyectos y son:
 - **Inicio:** Aquí aprenderás a determinar el alcance del proyecto en plazo, esfuerzo, calidad y a realizar una estimación inicial.
 - **Planeación:** En esta fase determinarás los recursos materiales, económicos y personas que serán necesarios para cumplir con las tareas que cubran el alcance y el objetivo del proyecto.
 - **Ejecución:** Conocerás algunos tips para que gestiones efectiva y eficientemente los recursos del proyecto en plazo y calidad.
 - **Seguimiento y Control:** Este ciclo se repite durante la ejecución tantas veces como sea necesario para gestionar los cambios, riesgos y problemas que se presenten en el proyecto en un marco de comunicación efectiva.
 - **Cierre y Evaluación:** Establece las actividades necesarias para determinar la conclusión formal del proyecto de diseño y la oportunidad para recibir retroalimentación del cliente así como reflexionar, documentar e integrar los aprendizajes del proyecto para aprovecharlos en el futuro en proyectos similares.
2. Capas de gestión de relaciones. Sirven para que tengas claras las relaciones que debes manejar en el proyecto y determines como manejarlas con:
 - Clientes, patrocinadores, grupos de interés
 - Tu equipo de trabajo o colaboradores
 - Los proveedores de productos y servicios
3. Puntos críticos que debes considerar en cada fase del proyecto de diseño. Son las actividades específicas de cada fase y que son necesarias para aumentar la posibilidad de tener éxito en tu proyecto.



Para poder brindarte una guía mejor y que puedas reutilizar en todos tus proyectos mientras te las aprendes te propongo iniciemos con un Lienzo, este lienzo es la base en limpio que irás rellorando en cada fase y que te servirá para documentar los puntos relevantes del proyecto, e inicia con la siguiente forma.

EJEMPLO: LIENZO PARA REGISTRO DE PROYECTO

Gestión de Relaciones				
<p>Aprovecha este espacio para registra las personas que se involucrarán con el proyecto, así como la información vital de contacto y las acciones necesarias para iniciar, mantener, mejorar las relaciones de colaboración con ellos. (Clientes/Usuarios, Colaboradores, Proveedores)</p>				
Inicio	Planeación	Ejecución	Seguimiento & Control	Cierre & Evaluación
<p>Es importante que anotes los puntos críticos de esta fase para que los consideres durante y después de iniciar.</p>	<p>Registra las actividades críticas de esta fase para que las consideres durante y después de ella.</p>	<p>Realiza anotaciones relevantes de las actividades que necesitas cubrir durante la ejecución.</p>	<p>En este espacio es importante que anotes las actividades que llevarás a cabo para dar seguimiento constante.</p>	<p>En este espacio es importante que registres los sucesos más relevantes del Proyecto.</p>
Puntos Críticos a considerar				

Este lienzo lo puedes replicar dibujándolo donde quieras, en un cuaderno, una libreta de bocetos, en la computadora o donde desees tener un registro de tu proyecto, lo importante es que al final tengas un registro de las actividades y mejores prácticas llevadas a cabo en tus proyectos, de esta forma podrás aprender y mejorar con mayor facilidad.

3. METODOLOGÍA PROPUESTA Y LOS BENEFICIOS DE SABER GESTIONAR PROYECTOS DE DISEÑO

En realidad existen muchas metodologías profesionales para administrar todo tipo de proyectos, la gran mayoría dirán que hacer, pocas dirán como hacerlo. En este trabajo utilizaremos como base una versión simplificada de dos metodologías (sirva como referencia para quien desee profundizar) una es la metodología desarrollada por el PMI®, que es una entidad que reúne las mejores prácticas de esta disciplina y certifica a los profesionales con base en su modelo y la segunda es la metodología de creación y reingeniería que propone AutoDesk®⁽²⁾ que es una empresa de software para diseño multimedia, videojuegos e ingeniería y que propone un sencillo pero claro método para diseñar y crear cualquier tipo de productos, ambas metodologías son aplicables a proyectos pequeños como los que haría un diseñador independiente o a proyectos grandes como los de una agencia de publicidad.

Trabajar dentro de una metodología de gestión de proyectos trae varios beneficios, veamos algunos:

1. Permite enfrentar desafíos como: cambio en la complejidad de los productos y servicios solicitados, cambio en los precios, adaptación del producto al usuario final.
2. Anticiparte a problemas para evitar que sucedan o minimizar su impacto y evitar quedar mal en una fecha de entrega previendo que un proveedor pueda retrasarse en la entrega.
3. Mejorar la comunicación con los clientes de forma efectiva, a veces saber gestionar las relaciones con los clientes facilita las cosas al punto de salvar un proyecto.
4. Generar una base de aprendizaje para proyectos futuros, llevar un registro de las principales actividades te permite aprender de los errores y aciertos.
5. Formalizar la gestión del diseñador ante un proyecto, potencia el profesionalismo como diseñador en el trabajo demostrando resultados ante el cliente.
6. Enriquece la experiencia al abrir la mente para recibir retroalimentación del cliente, equipo, proveedores y aprender de ellos, establece como práctica habitual para escuchar y aprovechar verdaderamente lo que quieren decir o aportar.

En resumen saber gestionar proyectos de diseño permite ser más eficiente con nuestro trabajo como diseñadores y aumentar la probabilidad de éxito profesional cualquiera que sea la especialidad a la que te dediques.

(2) Autodesk: Es una empresa líder en el desarrollo de herramientas informáticas para el diseño 3D, ingeniería y entretenimiento.

4. GESTIONAR UN PROYECTO DE DISEÑO

Ahora que conoces las partes básicas del proyecto, es importante que conozcas la estructura de esta guía en los siguientes apartados:

1. **Descripción de la fase**, explicará de manera formal en qué consiste la fase y cuál es el objetivo a cumplir
2. **Actividades críticas de la fase**, los puntos que debes cubrir para cumplir con el objetivo de la fase
3. **Sugerencias para desarrollar las actividades**, que en mi experiencia pueden ser útiles para realizar las actividades

Como diseñador aprendí que llevar un mínimo orden en la ejecución de un proyecto puede ser la diferencia entre éxito y fracaso.

Cuando gestioné la producción de la reseña en video de un evento para la fuerza de ventas de una empresa farmacéutica, inicialmente produciríamos el video a bajo costo y con un formato de video de calidad media baja, cuando llevábamos el 70% de la grabación y edición llegó la solicitud del Director General para que se produjera de forma masiva y alta calidad en el mismo plazo.

Cualquier gestor de proyectos con experiencia respondería: Lo evalúo y lo conversamos. Sin embargo, ante la importancia del cliente y la premura de entregar el video, en una reunión donde estarían toda la fuerza de ventas del país no evalué lo que ello significaba.

Un completo cambio de alcance debe hacerse acompañar de un cambio de plazo o de esfuerzo y por lo tanto de costos asociados. Así como el acuerdo de las partes involucradas, en este caso el proveedor que haría las copias del video para entrega.

Una semana casi sin dormir, mal comer y peor aún sin haber cuantificado o comunicado el cambio de alcance, entregamos el video con sus copias, pero la calidad fue muy mala.

El costo del proyecto fue mayor a lo cobrado por que no tomó en consideración el costo por el esfuerzo extra, nuestro proveedor cobró por el trabajo urgente y horas extra de edición, nosotros no, decidimos absorber la diferencia por no haber comunicado claramente y en tiempo el cambio de alcance.

Con situaciones como la del video aprendí el valor del orden y los ciclos del proyecto de diseño son fundamentales para la supervivencia y rentabilidad.

Aquí inicia la guía

Antes de comenzar con la descripción de las fases, te invito a que leas el capítulo vocabulario ya que hay ciertos términos estandarizados que bien vale la pena conozcas y te facilitarán alinear los *significantes* (Saussure, 1901) de las palabras, con los de las metodologías

a. INICIO

Objetivo: Determinar el alcance del proyecto, las características del producto o servicio que solicita el cliente, fechas de entrega y personas o entidades a involucrar para preparar una propuesta.

En las agencias de publicidad esto normalmente se refiere al *Briefing* donde el cliente establece sus requerimientos del producto o servicio y es habitual que sea suficiente, sin embargo para proyectos más pequeños o clientes que no están familiarizados con el *Briefing*, será necesario tomar la iniciativa, saber indagar para determinar con mayor precisión lo que el cliente requiere, esto evita tener reuniones improductivas donde al presentar la propuesta creativa el cliente redefine constantemente su petición.

Otro aspecto a considerar es que el desarrollo de un *Briefing* siempre queda en manos del cliente y normalmente requiere indagar detalles o aspectos que no han quedado claros, por lo que es necesario aprender que en el inicio de un proyecto debemos hacer todas las preguntas necesarias para definir el alcance del proyecto.

En otras palabras la fase de inicio debe generar un diagnóstico con información suficiente para elaborar una propuesta congruente con la expectativa del cliente.

Actividades Críticas de la fase:

1. Determinar quién es el cliente y quién es el usuario final del producto o servicio.
2. Indagar acerca de las características que debe tener el producto o servicio que solicita.
3. Conocer cuál es la expectativa de fechas.
4. Elaborar la propuesta.

La importancia de cubrir estas actividades durante la fase de inicio

Cuando me llamaron para diseñar y desarrollar el curso interactivo de inducción para un banco, quien me contactó definió el *Briefing* para el proyecto y resultó no ser la persona responsable de tomar las decisiones finales en cuanto al contenido y formato del proyecto. Sin saberlo y sin preguntar el proyecto dio inicio, mi contacto quedó encantada con la propuesta creativa y la estructura del curso, así que autorizó el desarrollo, sin embargo, la fase de ejecución se volvió interminable, porque los responsables de entregar contenidos eran integrantes de áreas internas del banco y conseguir su aportación resultó un esfuerzo mayor al planeado.

Cuando definí el alcance del proyecto no indagué de forma estructurada ni específica acerca de quiénes serían los responsables de intervenir durante las fases del proyecto o quienes aportarían contenidos.

La peor parte vino cuando presentaríamos el curso interactivo en su versión "final" ante el director de la unidad y principal responsable de tomar las decisiones (situación que no tuve clara hasta ese día), quien solicitó modificaciones mayores, fuera del alcance determinado por quien me contactó inicialmente, quedó claro que identificar a las personas que deben intervenir como clientes, colaboradores y proveedores así como el mapeo de relaciones con ellos es algo necesario para facilitar conseguir el objetivo planteado en el proyecto.

El alcance requerido por el proyecto era distinto e incluso los usuarios del curso tendrían un perfil distinto, es por ello que en la fase de inicio en un proyecto es necesario indagar de forma activa sobre los aspectos que influyen durante su ejecución, las características y las personas que serán responsables de tomar decisiones, con ello será posible realizar una propuesta adecuada y planear objetivos, tareas y resultados con mayor precisión.

1. Pasos para determinar quién es el cliente y quién es el usuario final del producto o servicio.

- a. **Pregunta quiénes serán los responsables del proyecto y el máximo tomador de decisiones por parte del cliente.** Todo diseñador profesional sabe que conocer quién tiene la última palabra en un proyecto por parte del cliente es determinante del éxito, por ello se encarga de saber cómo será la estructura jerárquica.

Puedes realizar las siguientes actividades:

- Durante la reunión de presentación solicita que te expliquen la estructura de la empresa, historia, características, misión, visión, valores y te indiquen en que parte de la estructura orgánica se sitúa la persona de contacto y el máximo tomador de decisiones.
- Indaga quienes serán las personas por parte del cliente que participarán en el proyecto, en qué momento y bajo qué rol.

- b. **Obtén información acerca de cómo contactar a todas las personas que participarán en el proyecto por parte del cliente.** Con base en la complejidad del proyecto y el nivel de relación que tengas con el cliente deberás obtener información de contacto y disponibilidad con cada persona que participe durante el proyecto en caso de que les necesites.

Puedes realizar las siguientes actividades:

- De preferencia en un segundo encuentro o como parte de los acuerdos a cumplir en la primera reunión solicita los datos (correo, teléfono, puesto, horario de disponibilidad) de las personas que participarán por parte del cliente.
- Asegúrate de registrarlo en una agenda donde puedas utilizarlos en cualquier momento y situación, quizá esto resulte un poco obvio pero he visto a más de uno tener la cartera llena de papelitos o tener el cuaderno de bocetos lleno números telefónicos sin clasificar.
- Si es el primer proyecto que llevas con este cliente, abre un expediente, carpeta o lo que prefieras para registrar los proyectos, fechas y datos importantes durante tu relación profesional. Si es un cliente recurrente abre un nuevo registro de proyecto.

- c. **Define en conjunto con el cliente el perfil del usuario final para el producto o servicio que vas a prestar.** Principalmente los clientes pequeños y empresas familiares tienen la creencia de que el usuario final tiene los mismos gustos que ellos, sin embargo, es nuestra labor ayudarles a mantener una sana distancia de esta idea por el bien de su empresa o negocio.

Puedes realizar las siguientes actividades:

- Primero debes preguntar para quién o quiénes será el producto o servicio que te solicitan, es decir el usuario final.
- Es común que este tema no sea claro así que puedes ayudar a tu cliente preguntando datos demográficos básicos como por ejemplo: edad, género, número, región del país o de la ciudad, que productos o servicios similares consumen, hay muy buenos libros e información en internet para segmentar grupos, asegúrate de registrar esto en un documento o matriz.
- Si el cliente tiene los recursos es buena idea sugerir realizar un grupo de enfoque con personas que tengan el perfil del usuario para indagar con mayor precisión acerca de sus preferencias.
- Lo más importante de esta actividad es que tengas un documento o matriz con el perfil del usuario final, que esté presentada, aceptada y acordada con tu cliente.
- Recuerda, a partir de ahora todo debe ser comunicado y acordado con tu cliente a través de informes, correos o minutas es decir, por escrito.

2. Indagar acerca de las características que debe tener el producto o servicio que solicita.

- a. **Definir qué quiere y para qué quiere el producto o servicio.** Obtener información inicial para determinar cuál es el objetivo del proyecto es importante por una simple razón, nos brinda un propósito definido y la primera aproximación al tipo de tareas que habremos de realizar.

Puedes realizar las siguientes actividades:

- Explicar a tu cliente que para determinar el alcance del proyecto y hacer una buena propuesta será necesario que te facilite tanta información como le resulte posible.
- Preguntar cuál es el motivo para llevar adelante este proyecto
- Realiza una secuencia de preguntas, el objetivo que perseguirás con estas preguntas es obtener información detallada sobre, duración, esfuerzo, usuario final, cualidades creativas, lineamientos visuales y con un poco de suerte presupuesto disponible. Si recibes un *Briefing* será más sencillo profundizar tanto como sea necesario en los detalles.
- Sugiero apliques las preguntas en el siguiente orden:

Definición de propósito y relaciones del proyecto	¿Qué quiere? ¿Para qué? ¿Con quiénes?
Definición de características	¿Cómo lo quiere? ¿Cómo lo quiere? ¿Cómo lo quiere? ¿Cómo lo quiere?
Definición de limitaciones	¿Con qué? ¿Cuándo? ¿Cuánto (Cantidad y tipo)? ¿Cuánto (Presupuesto estimado)? ¿Dónde se entrega o se realiza?

- Registrar toda la información obtenida en un documento digital o físico que te será útil para definir más adelante la propuesta.
- b. **Preguntar 4 veces ¿Cómo...** En ocasiones como ya mencioné anteriormente el cliente no tiene completamente claro lo que quiere y cómo lo quiere, por lo que (casi siempre) sugiero preguntar mínimo cuatro veces ¿Cómo? Para llevarlo que nos exponga el mayor detalle posible acerca de la idea que tiene hay formas de facilitar que nos exponga sus ideas dependiendo de cada persona, pero puedes realizar las siguientes actividades:
- Añadir a la pregunta palabras que le guíen, por ejemplo: Por favor puedes darme ejemplos de ¿Cómo quieres que luzca tu logotipo? o ¿Cómo piensas montar las fotografías?, este tipo de preguntas deben surgir como parte de la conversación indagatoria.
 - Preguntar indirectamente el cómo, invitando al cliente para que realice analogías con referencias conocidas sobre lo que solicita, por ejemplo: ¿Deseas que el tono de rojo sea como el de Coca-Cola? o ¿te gustan los trazos ligeros como la imagen de Mc Donalds?. Es importante que uses referencias visuales que el común de las personas pueda conocer, pocas personas entenderán preguntas del estilo ¿Quieres que el ambiente de tus fotos sea como las imágenes de Manuel Álvarez Bravo?.
- c. **Asegurar que lo escuchado, registrado es preciso.** Esta es mi parte preferida, porque tendremos en muchos casos la oportunidad de compartir un buen pedazo de papel y dibujar en él al lado de nuestro cliente, y todo empieza con:
- Registrar en un documento toda la indagatoria e información obtenida de nuestro o nuestros clientes.

- Mostrar o leer (si nuestra letra es ilegible para el resto del mundo) al cliente las anotaciones para asegurar que nos hemos quedado con la información valiosa
- Proponer en ese momento una idea de Objetivo para el proyecto.
- Ofrecer una hoja en blanco para dibujar en ella lo que estamos comprendiendo que nos solicita y pedir que subraye anote y nos retroalimente sobre lo entendido.
- Cerrar la o las sesiones siempre que haya dado su opinión y las ideas escritas sean comunes para ambos. Recuerda la frase que con razón dice “lo que no está escrito no existe”.

3. Conocer cuál es la expectativa de fechas.

- a. **Debes conocer cuando necesita el cliente el producto o servicio**, para determinar el alcance del proyecto, es sencillo de preguntar pero aquí quiero recomendarte que es muy sano dejar claro que evaluarás el esfuerzo y en tu propuesta incluirás la fecha de entrega. He aquí otra historia célebre:

El cliente dice: Quiero tener un hijo para ayer.

El proveedor le responde: tardará 9 meses.

El cliente solicita: ¿podríamos embarazar a 9 mujeres para tener al niño en un mes?

Moraleja: Hay algunas cosas que tienen un tiempo determinado mínimo para cumplir, hay que saber cuáles son.

4. Elaborar la propuesta.

- a. **Reúne información adicional y clasifícala.** Lo mejor de este paso es que tú eliges cuanta información reúnes y cómo la clasificas, aquí es cuando el trabajo de diseño inicia. La recomendación aquí es que tengas una definición personal y común con tus colaboradores que te facilite encontrar y gestionar la información para definir en menor tiempo y con mayor calidad tu propuesta.

Considera las siguientes actividades:

- Establece conceptos que te permitan clasificar la información por ejemplo: Historia del cliente, imágenes, documentos, relevancia, etc. Es importante que seas tú junto con tu equipo (de tener alguno) quienes determinen esta forma de clasificación.
- Sé consistente manteniendo esa clasificación a través de todos tus proyectos y clientes.
- Es bueno proponer tiempo límite a recopilar información a los diseñadores nos encanta buscar inspiración en todos los sitios del mundo real y virtual, está en nuestra naturaleza por ello un límite de tiempo es buena opción para que no dediques a la integración de información más que lo necesario.

- b. **Define la propuesta creativa.** El proceso creativo tiene una parte funcional que permite alinearla a una serie de pasos es por ello que lo he listado en el siguiente apartado, sin embargo, no está en el alcance de este documento revisar con mayor detalle el proceso creativo y que es ampliamente cubierto en el temario de la carrera. Además esta es lista simple para estructurar tu propuesta creativa, sin embargo, habrás conocido otros procesos y a lo largo de tus estudios universitarios habrás elegido el proceso creativo con el que mejor te acomodes.

- Puedes seguir estos pasos para evaluar y determinar una propuesta creativa:
 1. **Función:** Debe responder a una pregunta: ¿Cuál es el propósito de este diseño? En algunos casos la función o el uso se va contra a la necesidad de que la forma sea muy vistosa o bella. Si el elemento no es visible al usuario, entonces la función tendrá más importancia que la forma.
 2. **Forma:** El diseño final debe ser visualmente atractivo. Esto combina forma, color y materiales o medios elegidos.
 3. **Materiales o medios:** Los materiales y los medios elegidos deben cumplir los criterios y especificaciones en costo y en adaptación al contexto de aplicación (internet, soporte físico o medio de difusión).

4. **Producción:** La construcción debe considerar dos aspectos. El primer aspecto es el proceso de producción de lo diseñado El segundo aspecto es determinar qué tan sencillo será para el usuario final asimilarlo y usarlo.
 5. **Confiablez-Valor:** Cuanto valor aporta el diseño considerando las características del usuario final, tales como: nivel socioeconómico, sexo, generación, hábitos, por mencionar algunos.
- Realiza 2 o 3 versiones de tu propuesta (no más) creativa es una buena opción para brindar variedad a tu cliente.
 - Elabora un documento en forma de matriz donde describas los atributos de cada una de tus propuestas.

EJEMPLO: LA MATRIZ DE PROPUESTAS

PROPUESTA	Costo	Dificultad	Valor visual	Focus Group	Observaciones
PROP-A-V2	100	15 días	Vintage	Agradable pero anticuado	(Aquí registrarás los comentarios del cliente)
PROP-B-V6	120	13 días	Psicodélico	Llamativo con poca seriedad	(Aquí registrarás los comentarios del cliente)
PROP-C-V4	145	20 días	Minimalista	Serio	(Aquí registrarás los comentarios del cliente)

- c. **Define la propuesta económica e integra la propuesta global.** La propuesta económica se compone principalmente de 3 elementos, los objetivos que definen el alcance, el plazo que define cuánto tiempo tomará llevar a cabo el proyecto y el esfuerzo que describe cuánto costará cada elemento a desarrollar.

Puedes realizar las siguientes actividades:

- Define y redacta los objetivos utilizando un estándar, te sugiero usar el modelo S.M.A.R.T.E.R. por sus siglas en inglés:
 1. **Específico:** Una descripción clara de lo que se quiere lograr con el objetivo
 2. **Medible:** Establecer un criterio de cumplimiento numérico (cantidad, productos, páginas, soportes, etc.).
 3. **Acordado:** con todos los interesados y participantes afectados por el objetivo
 4. **Realista:** Aún en los proyectos altamente conceptuales es necesario tener una intención de alcance realista, personalmente esto me ha resultado muy difícil de establecer ya que la naturaleza del diseñador es dejar que la mente vuele y vaya hasta donde sea necesario para crear, sin embargo esta parte del objetivo es el cable a tierra que determina hasta donde la mente podrá ir antes de traer un producto
 5. **Temporal:** Establecer cuando inicia y cuando termina en el tiempo el objetivo, dicho de otro modo, fecha de entrega
 6. **Ético:** Considerar este aspecto te hace un profesional y líder responsable
 7. **Registrado:** Este punto es muy importante ya que define cual será la evidencia, documento o producto tangible que determine el avance en el cumplimiento del objetivo, he visto muchas personas perder oportunidades de bonificación, promociones laborales y dinero por no haber establecido con qué documentación serviría de evidencia para determinar el cumplimiento de un objetivo

- Establece un plazo razonable y acordado con el equipo y los proveedores con tiempo necesario para cumplir cada actividad del proyecto.
- Determina el esfuerzo en “horas hombre” (es la mejor manera que he encontrado para cuantificar el costo de diseño), previamente debiste calcular cuánto vale cada “hora hombre” considerando tus costos fijos, variables, margen de utilidad, impuestos, etc. y tiempos de producción con proveedores previamente acordados, de igual forma te invito a que aproveches la extensa bibliografía que existe sobre cómo realizar cotizaciones.
- Realiza un documento ordenado que incluya los acuerdos en cuanto a la información recopilada, objetivos del proyecto, descripción del alcance (que es, cuanto es y que no es el proyecto), propuesta creativa y propuesta económica.
- Utiliza el mismo formato para todos tus clientes y proyectos de tal forma que tengas consistencia en el método para realizar propuestas y aprendas como mejorarlo de forma ordenada.

b. PLANEACIÓN DEL PROYECTO

La planeación es, en algunos casos, un tabú para empresas y personas que quieren las cosas terminadas “para ayer”. Me he esforzado por atender este tipo de peticiones y lo que he aprendido es que, aunque un proyecto sea pequeño es posible planear, de manera simple y rápida, solo toma algunas horas. Cuando un proyecto es grande y complejo, planear cobra mayor importancia porque el esfuerzo requerido bien administrado es un factor crítico de éxito, es decir, siempre hay posibilidad de planear un proyecto de diseño por simple que parezca siempre que se haga en la proporción adecuada al tamaño del proyecto, mantener el rigor sobre este punto es la diferencia entre tener éxito o fracasar.

Lo cierto es que en la planeación se determinan las reglas de ejecución, se aclaran dudas sobre el alcance y la factibilidad de algunas peticiones. En la metodología propuesta por el PMI® es la actividad que más áreas de conocimiento requiere.

Asumiendo que el cliente ha estado de acuerdo con la propuesta económica y creativa, la fase de planeación en un proyecto de diseño toma la información recopilada en el **INICIO** y la convierte en las siguientes actividades críticas de la fase:

:

1. Planear tareas y duración en el tiempo.

a. **Elige y define las tareas principales.** Establece el mínimo indispensable de tareas que aportarán al proyecto sin demasiado detalle, para lograrlo puedes realizar las siguientes actividades:

- Realiza un listado de las tareas principales para cubrir el proyecto, personalmente sugiero que estas tareas tengan nombres más o menos genéricos pero que dejen claro que se requiere en cada una de ellas, en este caso la descripción de la tarea es cumplir alguno de los objetivos del proyecto, registra el entregable esperado, la duración estimada y los recursos necesarios para cumplirla.
- Revisa el listado de tareas principales con el equipo de trabajo y/o proveedores para que estén claras las tareas en las que serán responsables, de cuánto tiempo disponen y qué recursos están destinados.

b. **Dividir las tareas principales en sub tareas.** Esto te permitirá gestionar con detalle el cumplimiento de cada tarea principal, quienes y que recursos están destinados para que puedas prever posibles situaciones de riesgo, para ello puedes:

- Una vez revisadas y acordadas las tareas principales, pide al equipo y proveedores que participarán en el proyecto una lista simple de las actividades que necesitan ejecutar para cumplir con el proyecto, que te brinden como mínimo los siguientes datos: nombre de la tarea, descripción, entregable, duración y recursos necesarios.
- Revisa los listados y asegura que cada sub tarea esté orientada al cumplimiento de un objetivo, es importante que evites cualquier tarea que no agregue valor al proyecto como tiempos de desplazamiento, y actividades puramente administrativas como ir al banco o ir a comprar materiales.

2. Asignación de relación entre tareas.

a. **Establecer tareas que se ejecutarán en serie.** Una vez que tienes los listados de tareas principales y sub tareas determina que tareas dependen de otras tareas para poder iniciar.

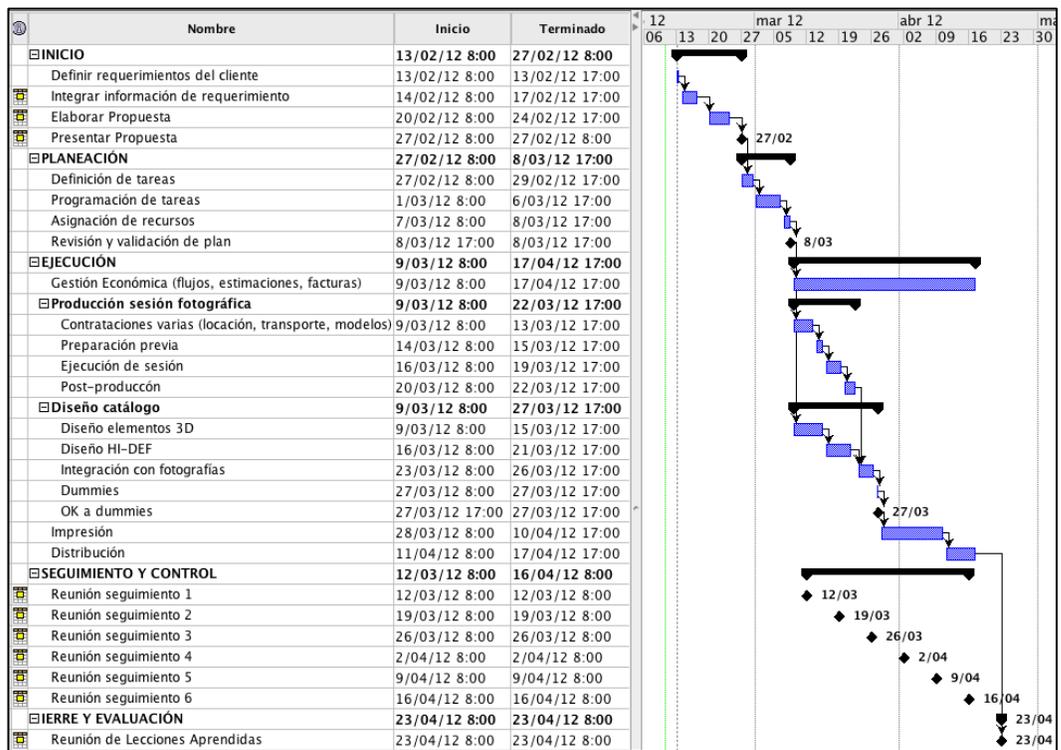
- Por ejemplo: es necesario tener un dummie para poder iniciar la impresión de un cartel, por lo tanto la tarea “entrega de dummie en versión final al impresor” depende de la tarea “validar dummie con el cliente”.

b. **Establecer tareas que se ejecutarán de forma paralela**

- Analiza la lista de tareas para asegurarte de optimizar el tiempo ejecutando tantas tareas como sea posible en un mismo lapso de tiempo.

- Recuerda al planear este tipo de tareas que los recursos necesarios estén disponibles en cantidad suficiente, ya sea gente, equipamiento o dinero para evitar riesgos, por ejemplo asignando de 16 horas de trabajo a una misma persona en el mismo día.
- c. **Dibujar un diagrama de Gantt.** Esta herramienta gráfica es muy útil para poder visualizar las tareas a lo largo del tiempo y su orden, existen cientos de herramientas para generar diagramas de Gantt, pero con una hoja cuadrículada basta para poder realizar uno y puedes hacerlo de la siguiente forma:
- En el lado izquierdo sobre una columna escribe las tareas principales con mayúsculas
 - Debajo de cada tarea principal escribe las sub tareas con mayúsculas y minúsculas en el orden que corresponde ejecutarlas
 - Junto al listado de tareas puedes escribir la duración y los recursos.
 - En una fila de derecha a izquierda describe el tiempo en días, semanas o meses según la duración estimada de tu proyecto.
 - En el espacio blanco dibuja barras que representen inicio y término del las tareas.
 - Dibuja una flecha que relacione las tareas que dependen de otras para poder iniciar.

EJEMPLO: DIAGRAMA DE GANTT



Tener un diagrama de Gantt te ayuda a visualizar de forma integral como se desarrollará el proyecto y donde será necesario ajustar el plan.

3. Hitos, planeación del seguimiento y gestión.

- a. **Generación e inclusión de hitos en el plan.** Hito es el nombre que se asigna a una tarea que marca una entrega o momento relevante en el proyecto. Al final de un grupo

de tareas es necesario incluir hitos para indicar que ahí termina la serie de actividades. Puedes hacerlo de esta forma:

- En la lista de tareas del diagrama de Gantt elije donde marcarás hitos y nómbralos.
 - Inserta un rombo para indicar donde corresponde el hito.
- b. **Planear tareas de seguimiento y gestión.** Incluir este tipo de tareas te facilitarán la gestión del proyecto además de reforzar la confianza de tu cliente al tener momentos planeados para revisar avances y situaciones, la recomendación aquí es que las planees con cierta periodicidad y/o alineación a hitos dependiendo de la duración y el tamaño del proyecto.
- Elige la periodicidad con la que realizarás reuniones de seguimiento con el equipo y/o proveedores y asigna las tareas correspondientes en el Gantt
 - Con base en las reuniones de seguimiento programa reuniones para reportar avance y riesgos.
 - También otras tareas de gestión como programación de cobros y pagos pueden estar programadas aquí.

4. Definición de participantes y relaciones.

- a. Quiénes participan en el proyecto, roles y responsabilidades. Aquí es donde integrarás la información de contacto y estado de relación con el proyecto de cada persona.
- Puedes hacerlo como una agenda que esté disponible entre las personas que participen en el equipo para facilitar la comunicación,
 - Con el nombre de cada persona es recomendable que escribas grupos de tareas en los que participará para facilitar consultas entre miembros del equipo y distinción de responsabilidades.
 - Realizar un comunicado por correo, o un blog por internet son algunas de las formas en las que puedes hacer disponible los participantes, roles y responsabilidades.

c. EJECUCIÓN

Es la etapa donde se llevan a cabo el grupo de tareas planeadas del proyecto, realizar cambios necesarios, cumplir con las especificaciones acordadas, gestionar los recursos y a las personas.

Durante la ejecución será necesario realizar ajustes a lo planeado e incluir cambios al plan original, hay que contemplar por lo tanto una manera planificada de gestionar los cambios de alcance en el proyecto para evitar cualquier efecto negativo.

Una vez planeado el proyecto, acordado con el cliente y los participantes, creí que cualquier cambio solicitado significaba una mala planeación...

La experiencia me demostró que los cambios son parte de todos los proyectos.

Cuando realicé por primera vez la planeación de un proyecto pensé que el proceso de ejecución sería como un viaje en tren, sobre vías, veloz y predecible, que las tareas planificadas me llevarían al objetivo planteado en tiempo y forma sin contratiempos, pero la realidad es que ejecutar un proyecto de diseño resulta similar a tomar un vehículo todo terreno e intentar llegar a un sitio a través de las montañas sin una carretera, habrá que replantear constantemente la ruta, prever, gestionar riesgos y en algunos casos, reparar daños.

Durante la planeación es recomendable negociar oportunamente con los equipos (colaboradores y proveedores principalmente) el tiempo requerido para cumplir plazos, si planificamos plazos y esfuerzos razonables tendremos oportunidad para responder mejor a cualquier cambio o contratiempo.

Dos extremos que debes evitar al cuantificar esfuerzo:

El Bombero: consiste en lograr un objetivo arriesgando todos los recursos para cumplir la solicitud de un cliente sin considerar el desgaste y costo que ello implica. Largas noches, mucho café, desvelo y lo peor de todo, pocos beneficios. Es una actitud temperamental de aceptar realizar proyectos en plazos extremos sin tomar en cuenta tiempos de ejecución real.

El inspirado por la musa: opuesto al bombero, es más o menos común entre los diseñadores cuando no tenemos la más pálida idea de cómo cuantificar el esfuerzo creativo y somos insensibles a lo que nuestro cliente considera importante, por lo que el plazo de cumplimiento se extiende interminablemente.

Una actitud exitosa: el equilibrio flexible

Ser consciente de los riesgos que implica involucrarse en un proyecto y entender lo que es importante para nuestro cliente, conociendo sus prioridades.

Entre las dos actitudes expuestas es recomendable gestionar entre una y otra para adaptarse a cada situación para así lograr el éxito.

El equilibrio flexible es saber adaptarse a los cambios durante cada ejecución en un proyecto, con comunicación formal.

Esta fase asegura la calidad del proyecto manteniendo seguimiento constante a los que colaboran con nosotros para que se cumpla de la forma que el cliente espera y se hace cumpliendo las tareas en tiempo y forma para lograr los hitos,

1. Gestionar recursos económicos y personas.

- a. **Controlar recursos económicos.** Quizá decidiste programar algunas tareas de cobro y pagos en el proyecto, quizá decidiste que no sería necesario, lo cierto es que debes pensar anticipadamente como vas a distribuir el cobro y el gasto para facilitar que el proyecto fluya, puedes seguir estos pasos:
 - Revisa las tareas con anticipación y asegúrate con los participantes de que todo lo que se requiera para cumplirla está en su sitio.
 - Asegúrate con anticipación de que los recursos están en su sitio. Esta es una responsabilidad de quien gestiona el proyecto o sea tu.
 - Es poco probable que los cobros se realicen en tiempo, si tu proyecto requiere más de tres cobros es bueno que te anticipes a realizarlos tanto como sea posible para asegurar los pagos.
- b. **Asignar tareas de forma efectiva a los participantes,** es crucial para que se cumplan en tiempo y forma, puedes hacerlo de la siguiente manera:
 - Entrega una versión del diagrama de Gantt con las tareas asignadas resaltadas a cada participante
 - Disipa las dudas que existan acerca de cada tarea y lo que se espera de las personas.
 - Anticipa el cumplimiento de tareas preguntando a los participantes si existe algún riesgo.
 - Acuerda ajustes y detalles.
 - Registra los acuerdos y compártelos con el resto de los participantes.

2. Ejecutar tareas en tiempo y forma.

- a. **Mostrar la gran foto al cliente y al equipo,** debes realizar actualizaciones en el diagrama de Gantt que realizaste en el proyecto para facilitar una visión compartida del proyecto.
 - De la misma manera que asignaste las tareas a los participantes comparte la versión completa con todos.
 - Cada que actualices el documento compártelo y guarda como archivo las versiones anteriores.
- b. **Registrar el avance de cada tarea.** Mientras se ejecuta el proyecto es necesario que marques el avance de cada tarea, puedes hacerlo de la siguiente forma:
 - Mantén comunicación constante con cada participante para que te diga en porcentaje cuanto avance lleva completado en sus tareas, de tal forma que lo marques en el diagrama de Gantt.
 - Cuando una tarea esté completada márcala
 - Establece una periodicidad para actualizar avances.
 - Asegúrate de tener el avance en porcentaje y no en pretextos.

3. Gestionar la comunicación y las relaciones.

- a. **La comunicación con el cliente.** Parece obvio, sin embargo, cuando gestionamos un proyecto de diseño debe realizarse con cierto orden, te sugiero que realices las siguientes actividades:
 - Acuerda con el cliente la forma más cómoda para ellos de saber los avances del proyecto.
 - Utiliza el diagrama de Gantt como principal herramienta para visualizar avances, retrasos y entregas.
 - Es con tu cliente con quien debes tener la mejor relación comunica oportunamente la situación del proyecto sea cual fuere.
 - Cumple y haz que el equipo cumpla con lo planeado, eso te hace confiable.

4. Cumplir con el plan.

- a. Realizar entregas y avances. Esta es la parte donde todas las actividades realizadas hasta ahora y las herramientas te permiten anticipar situaciones de riesgo, para poder cumplir con el proyecto, debes recordar:
 - Las fechas compromiso están hechas para cumplirse.

- La comunicación existe para decir la verdad.
- La tecnología no sustituye un buen acuerdo entre personas.
- Usar el Gantt como herramienta de anticipación.
- Enfócate en los objetivos del proyecto.
- Desarrolla y refuerza tus relaciones con los participantes: clientes, colaboradores y proveedores, cuando alguien te aprecia estará dispuesto a esforzarse más.

5. Gestionar cambios

- Recibir peticiones de cambios.** Cuando ofreces un servicio es necesario aclarar con el cliente la manera y las condiciones con las que se pueden realizar cambios:
 - Acuerda el medio para recibir notificaciones de cambios.
 - Deja claro que todo cambio requiere evaluarse y en algunos casos requiere cambiar costos.
 - Define con tu cliente tiempos de respuesta ante el cambio.
- Cuantificar el impacto del cambio.** La mayor parte de los cambios solicitados son de menor impacto, de cualquier manera asegúrate que la suma de los cambios no afecte el cumplimiento, comprometa la calidad o la ética del proyecto.
 - Cuando recibas una petición que requiera un cambio, toma dos minutos de tu tiempo para evaluar si es algo que afecta el tiempo, el esfuerzo o la calidad del trabajo.
 - Pasados los 2 minutos si tienes solución o el cambio no afecta ninguna variable, comparte la solución con quien corresponda.
 - Pasados los 2 minutos si no tienes solución comparte la solicitud con quienes consideres pueden resultar afectados para evaluarlo con mayor profundidad.
 - Una vez evaluado el impacto del cambio cuantifica el costo en tiempo, dinero, esfuerzo o calidad y comunícalo al cliente dentro del lapso establecido para responder estas peticiones.
- Notificar el impacto de los cambios solicitados. Ser claro y concreto sobre el impacto evaluado del cambio con el cliente se puede llevar a cabo de la siguiente manera:
 - Si el impacto es bajo y no requiere modificaciones al plan, costos o calidad, bastará con una llamada o correo.
 - Si el impacto es medio o alto y requiere modificaciones al plan, costos o calidad será necesario formalizar con una reunión para comentarlo.
 - Recuerda que si has hecho una evaluación de impacto profesional, honesta y real no deberás enfrascarte en una negociación sobre el costo.
 - El cliente puede tener una propuesta para llevar a cabo el cambio, escúchalo y evalúa su propuesta.

d. **SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Estas son dos actividades que deben repetirse varias veces y de forma sistemática en el proyecto de diseño, esto significa que, dependiendo de la complejidad, alcance y duración del proyecto será necesario establecer actividades de seguimiento que consisten en:

- A) recolectar
- B) registrar
- C) generar
- D) distribuir la información relevante a los interesados en el proyecto relacionado con su avance y posibles riesgos.

Control es cuando empleamos la información obtenida durante el seguimiento para decidir qué hacer en términos preventivos y correctivos para cumplir el proyecto de diseño.

<p>La aceptación del estilo visual del diseño no significa el fin del seguimiento, sino el inicio.</p>
<p>Un querido amigo y excelente diseñador solía trabajar siempre muchas horas para cumplir sus proyectos y francamente en, casi todos, quedaba mal en cuanto a fechas y expectativas, a veces su genio creativo le salvaba así como el carisma que tiene, sin embargo, no logró tener el éxito profesional que una persona con su capacidad pudiera haber desarrollado y esto sucede con cierta regularidad entre los diseñadores.</p> <p>Es por esta debilidad de los diseñadores que no daban seguimiento ni controlaban sus proyectos que pude ganar varios proyectos cuando era consultor, por ejemplo:</p> <p>Todo iniciaba con la llamada telefónica de un cliente o la presencia de nuestro jefe a mi espalda diciendo: ¡Nuestro cliente X contrató un despacho de diseño para crear una presentación de su nuevo producto con la expectativa de que la presentación fuese interactiva y visualmente espectacular, pero cuando probaron la presentación, se ejecuta lentamente o se interrumpe por error que no pueden corregir, les tomó dos meses realizarla y la presentación es en tres días!</p> <p>¿Podemos hacer algo para mañana?</p> <p>Era lógico que el alcance para un proyecto de dos meses es muy distinto al alcance de un proyecto de 24 horas, sin embargo, aprovechamos el conocimiento del cliente y algunos recursos que habíamos desarrollado previamente para otros proyectos así que pudimos realizar una presentación visualmente efectiva, eficiente y que cumplió con las expectativas del cliente.</p> <p>Tiempo después supe que quienes diseñaron la primer presentación habían tenido problemas con el desempeño de la presentación desde el inicio, por emplear imágenes de alta resolución para impresión, los equipos de aquel tiempo no tenían el poder para procesarlas y generaban errores, ¡tan simple como eso!</p> <p>Se enfocaron a producir un video visualmente bello sin anticipar que las computadoras del cliente tenían menor desempeño a las utilizadas para diseño. La solución pudo haber sido tan simple como hacer pruebas con los equipos del cliente previamente como parte del control de la calidad del proyecto.</p>

Recuerda que, sólo cuando se planea el proyecto existe posibilidad de controlarlo, sin plan de proyecto no hay forma de controlar por que no existe referencia alguna dificultando la posibilidad de actuar

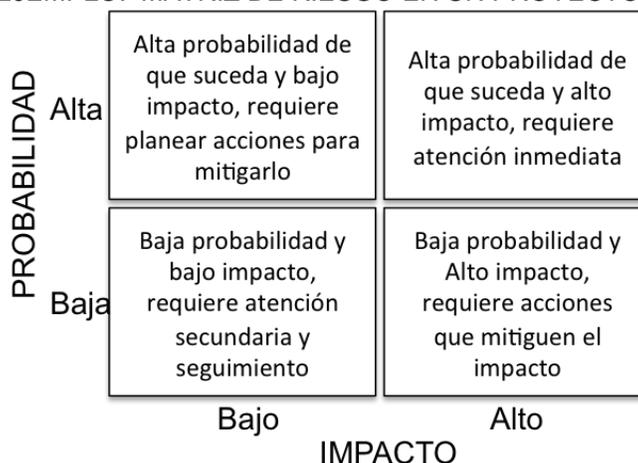
oportunamente ante riesgos y problemas. Dar seguimiento y controlar el proyecto es relativamente simple cuando tomamos en cuenta las actividades básicas:

1. Dar seguimiento:

- a. **Reunirse con el equipo y el cliente sistemáticamente:** durante la fase de diseño y principalmente en la fase de ejecución, considerando hacer pruebas en el contexto donde el producto del diseño será implantado, presentado o ejecutado.
 - Define los momentos necesarios para dar seguimiento con el cliente y los interesados, evita dejar intervalos de seguimiento mayores a dos semanas y mantenlo simple, es decir a veces bastará con enviar por correo el avance para que el cliente nos dé comentarios
- b. **Registrar el estado del proyecto:** toma registro de los acuerdos, peticiones y cambios de alcance, para evaluarlos con tus proveedores o equipo de trabajo.

2. Controlar el proyecto de diseño:

- a. **Evaluar y comunicar situación a los interesados:** Utilizando el registro de estado del proyecto, evalúa:
 - Riesgo: es una situación incierta en el futuro que si se cumple tendrá impacto en al menos un objetivo del proyecto, por lo tanto es posible hacer una matriz de riesgo para entender la situación y tipo de riesgo que enfrentamos.
 - Los riesgos se clasifican según el impacto al objetivo y probabilidad de que ocurra.
 - Dibuja cuatro cuadrantes
 - En el eje X escribe Impacto bajo y alto
 - En el eje Y escribe Probabilidad baja y alta
 - Trata de localizar los riesgos en algún punto de los cuatro cuadrantes
 - EJEMPLO: MATRIZ DE RIESGO EN UN PROYECTO



- Cuando un riesgo se ha cumplido y algún objetivo se ha visto afectado se determina que estamos ante un problema.
- b. **Decidir sobre las situaciones de cambio, riesgos y problemas.** Comunicarte con las personas que colaboran en el proyecto y construir posibles soluciones para discutir las con el cliente y decidir finalmente el mejor plan de acción:
 - Será siempre necesario compartir información con el equipo para encontrar opciones de soluciones a los riesgos, comparte la matriz de riesgo con el equipo para preparar un plan que deberás comunicar al cliente.
 - Tienes las siguientes opciones ante un riesgo
 - a. Eliminarlo: la solución permite desaparecerlo sin impacto o con un impacto sin afectación a los objetivos.
 - b. Mitigarlo: Disminuir el impacto o la probabilidad del riesgo.
 - c. Asumirlo: Cuando no existe otra opción.

- Comparte las opciones elegidas con tu equipo al cliente y escucha, quizá ellos tengan alguna idea para mejorar la solución.
- Cuando surge un problema, es decir, cuando un riesgo se ha manifestado es necesario comunicarlo al equipo tan pronto como sea posible.

e. CIERRE Y EVALUACIÓN

Es el momento donde la gran oportunidad de integrar el aprendizaje obtenido de la experiencia al haber desarrollado el proyecto de diseño se presenta y es necesario que se realice formalmente desde todos los puntos y medios que se ejecutaron en el proyecto.

Existen actividades específicas para el cierre de proyecto:

1. **Acta de cierre:** es recomendable definir evidencia de aceptación para cada proyecto, por ejemplo la carpeta que integra toda la documentación y evolución del proyecto incluyendo una carta donde el cliente indica que se ha terminado y entregado el producto o servicio.
2. **Evaluación final:** su propósito es identificar qué ha sido hecho realmente y comunicarlo a quienes estén interesados en el proyecto. Sugiero que incluyas las por lo menos las siguientes preguntas:
 - ¿Se ha cumplido el proyecto en tiempo?
 - ¿Se han cumplido los objetivos de calidad del proyecto?
 - ¿Se ha cumplido el costo estimado del proyecto?
 - ¿Puede por favor sugerir mejoras para la gestión de futuros proyectos?
 - En general ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el resultado del proyecto?
3. **Reconocer al equipo:** así se trate de un proyecto independiente y el proyecto haya dejado margen para comprar una rebanada de pastel, hay que reconocer al equipo cuando haya hecho un buen trabajo, aquí la recomendación es hacerlo a elección tuya.

Cubrir estas actividades para marcar el cierre del proyecto brinda la oportunidad para aprender, sentirse satisfecho por haber cumplido y tranquilo de que la información para referencias futuras se encuentra integrada.

5. CONCLUSIONES

La integración del diseño gráfico con otras disciplinas como: la ingeniería, la publicidad, la gestión de personas entre otras requiere de conocimientos claros para administrar proyectos de esta índole.

Considero que dominar la gestión de proyectos permite a los diseñadores concentrarse directamente en el objetivo de la tarea y no tener tropiezos con actividades que parecieran obvias o situaciones donde es necesario tener una previsión para asegurar el correcto cumplimiento del proyecto.

Otra de las grandes ventajas que tiene saber gestionar proyectos de diseño radica en la mejora comprobable de las relaciones con los clientes, proveedores y colaboradores, cuando las actividades, responsabilidades y tiempos de entrega son acordados, negociados y definidos claramente entre los involucrados es difícil que surjan errores, retrasos o trabajos inconclusos producto de malos entendidos, ya que las actividades de seguimiento constante son claras y disminuyen sensiblemente malos entendidos.

Es una realidad también que los proyectos requieren compromiso y esto no siempre se logra con las partes involucradas, principalmente cuando tenemos clientes que tienen agendas ocupadas y esperan que el proyecto se resuelva prácticamente solo, también es verdad que cuando los proyectos son medianos o grandes el nivel de interés es mayor por la inversión que representan, siempre es bueno provocar sesiones interesantes, valiosas y que claramente sigan objetivos además de notificar avances.

Integrar al perfil profesional de los diseñadores gráficos la gestión de proyectos es necesario para contar con personas en el medio que tengan la habilidad de crear con un sentido estructurado, adaptable y principalmente que puedan integrarse con otras disciplinas tal como lo mencioné. A lo largo de mi experiencia he visto profesionales brillantes que pudieron tener carreras tan grandes como su potencial creativo y que fracasaron víctimas de la inconstancia, la falta de seguimiento y la errada percepción de que un diseñador es puramente creativo. También he visto diseñadores que parecieran contar con un menor potencial de éxito, tener carreras profesionales brillantes cuando aceptaron que ser creativo no es la única habilidad requerida para triunfar, por el contrario son varias y entre ellas están saber gestionar relaciones, proyectos y desde luego la fusión con otras disciplinas.

Es largo el camino que hay por recorrer antes de que exista una relación clara y estrecha entre el perfil del diseñador y la gestión de proyectos. Por suerte existe mucha bibliografía que nos brinda conocimientos sobre estas dos disciplinas y permite encontrar métodos que se adapten a cada estilo y personalidad, es por ello que como base propuse esta guía para abrir las puertas del mundo de los proyectos al diseñador gráfico y tenga un punto de partida sólido que le facilite elegir cuales serán las habilidades o competencias que en conjunto con su personalidad sirvan para forjar o replantear su perfil profesional brindando resultados efectivos en cada una de sus intervenciones.

6. VOCABULARIO

Desde pequeños necesitamos conocer algunas palabras para poder movernos en el mundo, para poder comprender mejor a los demás y desarrollar la habilidad de comunicarnos, a continuación algunas palabras que se emplean en proyectos y su definición, así te resultará más sencillo comprender esta guía en orden alfabético:

Alcance: Es la suma total de todos los productos del proyecto, sus requisitos o características y se expresa en objetivos del proyecto.

Briefing: Es el documento que registra de forma breve los requerimientos de un proyecto y está desarrollado por el cliente.

Detractor: (Del lat. detractor, -ōris). 1. adj. Adversario, que se opone a una opinión descalificándola. U. t. c. s.

Diagrama de Gantt: Es una herramienta gráfica creada por Henry Laurence Gantt en el año de 1910 y tiene como objetivo mostrar el tiempo de dedicación previsto a tareas o actividades a lo largo de un periodo total de tiempo, así como la relación entre las actividades y su precedencia, es recomendado para proyectos con 25 tareas o más.

Esfuerzo: Es el cálculo en horas hombre que requiere una tarea determinada por su alcance.

Plazo: El espacio de tiempo en el que se desarrollará el proyecto.

Propuesta Creativa: Es la propuesta hecha por el diseñador con base en los requerimientos del cliente o racionales creativos.

Racional Creativo: Son los conceptos que todo diseño debe representar a través de su propuesta visual.

Recurso: (Del lat. recursus). 2. m. Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende.

Requerimiento: Es la petición del cliente puede estar clara o requerir definición.

Riesgo: Situación incierta a presentarse en el futuro que de cumplirse tendrá impacto en por lo menos un objetivo del proyecto.

7. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Bibliografía

1. Acha, Juan (1990). Introducción a la teoría de los diseños. 2ª Edición. Ed. Trillas México.
2. Dondis, A.D. (1992) La sintaxis de la imagen.(Introducción al alfabeto visual).Trad. Justo G. Beramendi. Ed. G. Gili, S.A. de C.V. Barcelona, España.
3. Lee Stone, Terry (2010) Managing the design process implementing design: An essential manual for the working designer. Rockport USA.
4. (Kindle Edition - Apr. 10, 2009) Project Management Templates and Forms (Basically Speaking), New Art Technologies Inc.
5. Gonzalez de la Cueva, María Eugenia (2008) Administración de proyectos: optimización de recursos, Ed. Trillas, México.
6. Guía del PMBOK, (2008) Fundamentos para la dirección de proyectos, 4ª. Ed. PMI Global STANDARD, USA.
7. Echeverría, Rafael (1995) Ontología del Lenguaje, Dolmen Ediciones.
8. Autodesk Design Academy (2011) Pre-Mech Fundamentals, Autodesk, USA
9. Maturana, Humberto R. (1984) El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano.
10. Lewis, Emily P. (Oct. 13, 2009) Microformats Made Simple. USA
11. Milo, O. Frank (1990) How to Make your point across in 30 seconds or less. Pocket Books USA.
12. Saussure Course in General Linguistics by (Kindle Edition - June 1, 1986) - Kindle eBook
13. Thompson, George. Verbal Judo: The gentle art of persuasion.

Referencias

1. Descripción de la carrera y Perfil del egresado: <http://www.enap.unam.mx/acceso/alumnos.php>
2. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: <http://www.rae.es>
3. Autodesk Inc.: <http://www.autodesk.com>
4. The Project Management Institute: <http://www.pmi.org>
5. International Council of Graphic Design Associations: <http://www.icograda.org>