



Sustento del uso justo
de **Materiales Protegidos**
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



Maestría en Administración de Proyectos

Gestión de los Recursos y las Comunicaciones del Proyecto

Establecer y gestionar las expectativas de un Proyecto

Documento recopilado para uso académico



Enero, 2015

Establecer y gestionar las expectativas de un proyecto

Jennifer Lonoff Schiff, CIO Project Skills, EE.UU., 01/04/2014



Mantener los proyectos en su curso -especialmente de cara a las constantes solicitudes de cambios y añadidos- es el mayor reto de un gerente de proyecto. Y cuando los gerentes de proyecto no establecen adecuadamente las expectativas desde el inicio -con la alta dirección, el cliente o su equipo- y no tienen una estrategia establecida para hacer frente a las cosas feas o las solicitudes y cambios de último minuto, las fechas límites pueden sufrir.

Así que ¿cómo pueden los gerentes de proyecto asegurarse de que todos comparten las mismas metas y expectativas? Para averiguarlo, CIO.com le preguntó a docenas de ejecutivos de TI, gerentes de proyecto y expertos en manejo de proyectos. A continuación sus once mejores recomendaciones sobre cómo establecer exitosamente, administrar y ajustar las expectativas para asegurarse de que las fechas límite se cumplan y que los ánimos no estallen.

Involúcrese pronto (durante la fase de planeación)

“Las expectativas, especialmente para los proyectos de TI, tienden a ser establecidas por la alta dirección sin considerar los detalles que demanda la entrega”, señala Diane C. Buckley-Altwhies, CEO de [Core Performance Concepts](#), un proveedor de cursos y entrenamiento de gestión de proyectos.

Por lo tanto, es fundamental “tomar la cantidad de tiempo adecuada para trabajar con la alta dirección durante el proceso de planeamiento, para definir objetivos clave medibles con los que todos pueden estar de acuerdo”, añade Buckley-Altwhies. De esa manera, “cuando los problemas aparecen, el gerente de proyecto puede siempre volver a esos objetivos y preguntar a la gerencia si esos temas afectan la capacidad de cumplir con los mismos”.

“Si es posible, sea parte del proceso de venta, de modo que sepa lo que se espera y se discute desde el principio”, agrega Abie McCauley, gerente de proyecto digital en [Nebo Agency](#), una empresa de diseño web y marketing interactivo. “Cuanto más sepa acerca de las metas del proyecto, mejor podrá guiar a su equipo hacia el éxito”.

Involucre a todos los actores, especialmente a TI

“Cada vez que tengo un proyecto que claramente es pesado para TI, traigo a todos los muchachos de TI a la sala, desde el CIO hasta el programador *junior*, para asegurarme que todos tienen información sobre las líneas de tiempo y las expectativas”, comenta Richard Bexon, COO en [Namu Travel Group](#). “De esta manera, los chicos que se encargan del código o de instalar un nuevo servidor entienden 100% de qué se trata el proyecto y lo compran”.

Tenga un alcance claro del proyecto con cierres, y establezca prioridades

“Asegurarse de tener un alcance muy claro cuando se comienza un proyecto es esencial, ya que la gente siempre tratará de colar cosas en ese alcance”, señala Bexon.

“El contenido del alcance es el talón de Aquiles para la gestión de proyectos”, agrega Bill Gaffney, desarrollador corporativo en [Applied Robotics](#). “Aún los cambios menores se pueden acumular y causar una corrupción del alcance”, añade.

Para evitar o al menos manejar la desviación del alcance, “el alcance del proyecto y la(s) estrategia(s) para cumplir con tal alcance/estrategia deben estar claramente definidas”, anota. De forma similar, “los riesgos potenciales y las acciones de mitigación deben ser identificadas y abordadas. Y los cambios desde el plan básico deben ser rigurosamente evaluados por su impacto para agendarlos y costearlos, sin importar cuán insignificante puedan parecer en el momento.

Además, “asegúrese de que todos los proyectos y mejoras tienen asignados un nivel prioritario de LOE y ROI”, agrega Samira Mahjoub Tapia, cofundadora y jefe de producto en [Chippmunk](#), un motor de búsqueda de ahorros. Y asegúrese de que todos los miembros del equipo entienden las prioridades.

“Tener al equipo revisando esta lista semanalmente nos fuerza a mantener nuestro enfoque y asegura que el preciado tiempo de desarrollo no se gasta en proyectos que no nos mueven hacia nuestras metas”, añade Mahhoub Tapia. “También permite al equipo de desarrollo ver los próximos proyectos y sentirse como miembros empoderados del equipo”.

Sea realista

“Desde los primeros días del proyecto, es crítico establecer fechas de cumplimiento para asegurar un pronóstico exacto”, señala Hernan Clarke, CEO de [4Sight Technologies](#), una compañía especializada en desarrollo y soporte de software para gestión de proyectos.

“Respetar los plazos de entrega y mantener los proyectos al día y dentro del presupuesto requiere el compromiso de todas las partes involucradas. Esto significa que un representante del cliente, la gerencia y el equipo de proyecto, siempre debería estar involucrado en el proceso de establecer las expectativas y el establecimiento del cumplimiento de las fechas para asegurar acuerdos y aceptación desde cualquier perspectiva”, añade Clarke.

Asegúrese de que todos (incluyendo la alta gerencia) entiende su rol y responsabilidades

“Establezca expectativas realistas con cada uno desde el principio acerca de lo que son sus trabajos y roles para el proyecto”, señala McCauley. “Asegúrese de que cada miembro del equipo tiene una visión clara de cómo encaja en el éxito general del proyecto, de esa manera comprenden cómo se unen los diversos aspectos”.

“Los gerentes de proyecto deben ser claros acerca del tiempo y la actividad que requerirán de los miembros del equipo y los ejecutivos”, anota Robert Kelly, socio gerente en [Kelly Projects Solutions](#). “Esto puede ser aún más importante con respecto a los ejecutivos, ya que sus calendarios frecuentemente están llenos con semanas de anticipación. Todos deben saber exactamente qué reuniones habrán, cuándo, y cuál es el propósito de las mismas”.

Sobre todo, asegúrese de que todos tienen una buena “comprensión de las metas, las líneas de tiempo, los KPI, etc.”, agrega Eugene Slobodetsky, gerente de proyecto en [Lyons Consulting Group](#). “Gestionar las expectativas es importante y para hacer eso debe haber acuerdo entre todas las partes sobre lo que son las expectativas”. Pregúntese usted

mismo “¿cuáles son las metas del compromiso, las líneas de tiempo esperadas (y realistas) y las medidas del éxito?

Muchas veces el error es no comunicar esto claramente, y tener a ambos lados ‘cantando en notas diferentes’”, añade.

Asegúrese de que los miembros del equipo se comunican unos a otros

“Las suposiciones pueden matar a su equipo, el trabajo y los plazos”, anota Jim Shulkin, vicepresidente de marketing en [Daptiv](#), la cual desarrolla software de gestión de portafolio de proyectos (PPM).

“Desarrollar un plan de comunicación que peca por exceso de comunicación es crítico para el éxito de los proyectos y los objetivos de trabajo”, señala Shulkin. Un plan de comunicaciones exitoso “usualmente delinea el alcance del trabajo, los propietarios de cada tarea, los plazos de cada tarea y el estado de las actualizaciones”, y a quién notificar cuando surgen problemas.

Intente identificar puntos potenciales de incomodidad

“Hay muchas variables en cada diseño de proyecto, y aún con infinita preparación - inclusive- no se conocerán todos los aspectos”, explica Dan Bodenstein, COO en [Boulder Engineering Studio](#). “Ser claro respecto a esto por adelantado establece una expectativa para lo desconocido. Sin embargo, intentar identificar puntos a lo largo del ciclo de desarrollo donde las sorpresas están probablemente desde el inicio, ayuda en la relación con el cliente, los posiciona para responder rápidamente y mantiene los proyectos más cerca del calendario.

Establezca recordatorios de calendario para los hitos

Para mantener los proyectos y a los miembros del equipo en curso, “establezca notificaciones de calendario, que alerten al equipo de cuando los pasos deben ser completados y de las fechas de vencimiento”, señala Alexis Shrzanowsky, ejecutivo de cuentas ventas y mercadeo en [Innovative Facility Solutions](#). “Establecer esas notificaciones mantiene la mente de todos en el lugar adecuado y la fase precisa del proyecto.

Tenga una estrategia de escalamiento

“Nunca nada sale exactamente según el plan”, anota Joseph Czarnecki, vicepresidente de soporte de producto y ventas en [ISP Learning](#). “Para mantener las expectativas a raya, trabaje con la gerencia para desarrollar guías claras sobre lo que debe escalar y lo que no debe escalar porque no todo lo hará”, anota. “Luego discuta esa guía con su equipo sin importar qué problemas haya ni cuando deban ser esclarecidos, y cómo escalar dándole a su equipo la rendición de cuentas (y la responsabilidad) para resolver lo que puedan en su nivel”.

Sostenga reuniones de estado regulares y establezca recordatorios para asegurarse de que todos asistan

“Tenemos revisiones bisemanales regulares con clientes, ya sea a través de *call conferences* o por reuniones cara a cara”, señala Paula Tompkins, fundadora y CEO de [ChannelNet](#), la cual ofrece servicios de adquisición, retención y conquista de clientes digitales.

Sin embargo, para que estas reuniones sean productivas, “es importante ser abierto, honesto e inclusivo”, agrega. “La comunicación directa entre todas las partes involucradas

es la mejor y más eficiente manera de ofrecer un proyecto de calidad, basado en nuestros 29 años de experiencia”, anota Tompkins.

“Nos aseguramos de tener reuniones diarias de sincronización con todos los involucrados, de modo que todos saben dónde está cada uno”, agrega Bexon. “Esto nos permite comunicarnos y superar cualquier obstáculo o problema que existe, y trabajar como un equipo”.

No tema comunicar las malas noticias y ajuste las expectativas

“Si algo ocurre que afectará el plazo de su proyecto, permita que todos los propietarios del mismo lo sepan inmediatamente”, señala Mike Vitale, CTO en [TalkPoint](#), la cual se especializa en *web-casting* de audio y video basado en navegador. “Nada bueno sale de intentar esconder un problema. Siempre sea claro y conciso cuando comunique los problemas y vaya al punto rápidamente”.

“Todos los proyectos tendrán obstáculos”, señala Clarke. La clave es dar a conocer los problemas con rapidez y lo más honestamente posible”, agrega. “Muy a menudo, el cliente y la gerencia apreciarán haber sido introducidos en el tema más temprano que tarde”.

Y cuando presente las malas noticias, asegúrese también de presentar opciones para afrontar los obstáculos y minimizar los retrasos y la frustración.

Tomado de: <http://cioperu.pe/articulo/15540/establecer-y-gestionar-las-expectativas-de-un-proyecto/>, el 27/01/2015