



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

### *Fomentando la Comunicación del Proyecto –*

### *Es planeación, proceso y gente!*

Documento recopilado para uso académico



**Octubre, 2013**

## Fomentando la Comunicación del Proyecto – Es planeación, proceso y gente!

Por: Suresh Malladi, 2013, <http://es.scribd.com/doc/152971057/CASOS-PROYECTOS>

*La gente y sus expectativas crean un ambiente más grande en donde los proyectos se llevan a cabo.*

La comunicación puede concretar o deshacer proyectos. Los administradores de proyectos tienen la gran responsabilidad de construir modelos de comunicación sólida que ayude, como instrumento para tener información clara, concisa y oportuna para atender las metas, expectativas, tareas, revisiones, retroalimentación y el asesoramiento requerido durante el ciclo del proyecto para promover el éxito y la transparencia en el proyecto.



Así, la comunicación puede ser una herramienta estratégica no solo para el proyecto y comunicación externa sino también para la comunicación interna y la mejora.

La administración y comunicación de proyectos se están volviendo más complejas conforme proyectos multiregiones entran al panorama. El desafío se multiplica si involucra trabajar con vendedores. Teniendo proveedores globales puede hacerlo todavía más complejo. Se debería tener un modelo robusto de comunicación para manejar la comunicación de proyectos internos, proyectos internos geográficamente esparcidos ó proyectos de vendedores externos.

El objetivo de un modelo de comunicación debe ser:

- Proporcionar comunicación precisa y concisa
- Involucrar a todos los *stakeholders* necesarios y mantener contacto regularmente para mantener transparencia durante todas las transacciones.
- Tener canales claros de comunicación con roles y responsabilidades bien definidas.
- Facilitar revisiones y retroalimentación de las entregas de proyectos y el rendimiento del proyecto ya sea interna o externamente.
- Aclarar dudas, superar desafíos y prevenir riesgos que afecten al proyecto
- Crear una relación de confianza entre las partes.
- Entrenar, motivar y asesorar los equipos del proyecto.

El propósito de este artículo es proporcionar información sobre que debería de contemplar un Administrador de Proyectos en sus modelos de comunicación, más allá de un mero reporte del progreso del proyecto. Las siguientes secciones cubren algunos de los puntos que un Administrador de Proyectos debe tener en mente mientras idea su estrategia de comunicación.

### Un buen modelo de comunicación empieza por el principio

Los Administradores deberían darse cuenta de que la comunicación trasciende durante todo el ciclo de vida del proyecto. Un modelo de comunicación debería ser desarrollado en una etapa temprana del proyecto, debería ser implementado en su totalidad y el plan debería mantener a los *stakeholders* informados en

contacto en intervalos bien definidos. El plan de comunicación debe ser construido basado en los requerimientos del proyecto y su ejecución. Los administradores pueden tomar ventaja del histórico de información, normas, plantillas, etc. y adaptarlos como los requerimientos del proyecto actual lo requieran. Todos los roles necesarios y las responsabilidades deben estar claramente definidos al igual que quien tiene que comunicar que, cuando, como y donde. Se deberán definir canales apropiados de escalamiento. La periodicidad de la información debe ser determinada, considerando los requerimientos de todos los *stakeholders* del proyecto. Los Administradores de proyectos deberían identificar los componentes del modelo de comunicación, nodos de comunicación, construir y revisar los planes de comunicación, reconocer donde está fallando el modelo de comunicación, reconocer la necesidad de diferentes estilos de comunicación de los *stakeholders* y periódicamente evaluar la efectividad de el plan de comunicación. La flexibilidad debe incluirse como parte del plan de comunicación para cumplir con los requerimientos cambiantes del proyecto.

### **Identificar a todos los *stakeholders* y comunicar claramente las expectativas**

Los Administradores de Proyectos deberían identificar todos los *stakeholders* y sus necesidades de comunicación. Diversos *stakeholders* estarán involucrados en diferentes etapas del proyecto y sus expectativas, requerimientos y necesidades varían. Un Administrador de Proyectos debe hacer hincapié en involucrar a todos los *stakeholders* para aprovechar la experiencia y especialización.

Mecanismos estructurados deberían usarse para conocer, priorizar y entregar requerimientos del proyecto de acuerdo a las expectativas de los *stakeholders*. También se debería dejar claro que será entregado en el proyecto y por que algo no será entregado.

El administrador de Proyectos debe comunicar de manera clara que se espera de los *stakeholders* y el tiempo y ritmo en el que serán requeridos y lo que recibirán a cambio. Cuando se trabaje con proyectos en Outsourcing, los Administradores de Proyectos del cliente y el proveedor deberán determinar las líneas de comunicación, roles y responsabilidades; quien comunicará a quien, que será entregado. En proyectos dispersados geográficamente, se debe tomar en cuenta el ambiente creciente, el cual trae consigo diferencias lingüísticas y culturales, para asegurar que la información es comunicada, procesada, interpretada y absorbida como se esperaba. Si tú eres un Administrador de Proyectos del proveedor, deberías saber con quién trabajar del lado del cliente. Si tú eres Administrador de Proyectos del cliente, tú deberías asignar una clara línea de comando de quien se comunicará con el proveedor, quien pasará las entradas de información, retroalimentación, revisiones, resultados, etc. También deberías establecer una clara línea de comunicación de como el proveedor entregó la información y los entregables serán evaluados y absorbidos de regreso a la organización del cliente.

El Outsourcing podría crear resistencia interna y un plan de comunicación claro deberá ser redactado e implementado por la alta dirección en el cual se definirá como los miedos internos de la organización serán apaciguados, como los empleados serán motivados, como deberían de trabajar con el punto de contacto del cliente y del punto de contacto del proveedor, etc.

### **Tenga un robusto enfoque a los procesos**

La comunicación del proyecto maneja la entrega y revisión de un conjunto de artefactos del proyecto. Estos incluyen los entregables del proyecto y los artefactos de comunicación del proyecto como reportes, predicciones, retroalimentación, etc. Procesos robustos deberán estar implementados para capturar la información para su futuro uso. Los Administradores de Proyectos deberían determinar la entrega y documentación necesaria para una comunicación exitosa. Las plantillas y normas pueden ser útiles en éste ámbito.

Cuando se trabaje con proveedores, las plantillas que pueden ser entendidas mutuamente deberán ser negociadas, incluyendo el formato, contenido, modo y frecuencia de entrega. Llevar a cabo sesiones de revisión y el capturar las lecciones aprendidas, deberá ser realizado al final de cada etapa o proyecto. Ningún proyecto está terminado si no se realizan las revisiones/auditorias finales del proyecto y todas las lecciones aprendidas deberían ser capturadas en el repositorio de proyectos de la organización.

Todos los artefactos del proyecto y la documentación también deberían ser recolectados en los activos del proceso organizacional para futuras referencias. Los registros positivos se volverán en buenas prácticas y los resultados negativos pueden servir como elementos de acción para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización. Las revisiones finales deberían también revisar que se ha hecho bien y que podría haberse hecho bien. Cuando se trabaje con proveedores, el equipo del cliente y el del proveedor deberían revisar entre ellos en intervalos designados el progreso del proyecto y lecciones aprendidas. La comunicación deberá vigilar los remedios sugeridos durante tales sesiones y como están siendo implementados.

Procedimientos Operativos Estándar los cuales listan las suposiciones que son comúnmente entendidas deberán estar disponibles para evitar malos entendidos. Ambas partes deberían entender el lenguaje puesto que esto ayuda a comprender la manera de tomar decisiones. El proveedor y el cliente deberían además proporcionar una perspectiva general de la cultura interna en vez de solo transmitir lo que se va a realizar. Al exponer la cultura interna, ayudará a que ambas partes entiendan un contexto más grande en el que el proyecto se llevará a cabo y el entendimiento mutuo creará una relación entre las dos partes. Un error común es que cuando ya se han identificado las prácticas de comunicación, rara vez son incorporadas dentro de los procedimientos de IT. Estas normas deberían de ser discutidas internamente dentro de la organización para hacer de los *stakeholders* parte integral del proyecto, programa o proceso de administración de portafolios. Todos los *stakeholders* del proyecto deberían estar adecuadamente educados en estas habilidades importantes.

La consistencia en la comunicación será mayor si el equipo se suscribe a formatos predefinidos y plantillas operacionales. Los estándares deberían estar establecidos para formato, lenguaje, nomenclatura, procesos de administración de proyectos y componentes técnicos. La comunicación se vuelve más desafiante cuando involucra equipos virtuales. Normas específicas de comunicación y las herramientas a usar deberían ser claramente identificadas puesto que las dinámicas de grupo juegan un rol en la comunicación asíncrona entre equipos virtuales.

El equipo debería tener la oportunidad de hacer borradores de protocolos que dicten cuando se debe usar cada herramienta. Cada miembro del equipo debería participar activamente en las juntas de equipo, cualquiera que sea el formato, tomando responsabilidad de ser escuchado y entendido. Métodos ya aceptados para estar en contacto con miembros del equipo durante el ciclo de vida del proyecto son útiles y pueden servir de puntos de inicio para discutir ideas, temas e información. Un calendario de comunicaciones, tan detallado como el plan de administración de comunicaciones, debería ser establecido de forma que sea flexible y pueda ser ajustado en caso de ser necesario a causa de condiciones dinámicas. Comunicación más frecuente podría tener que ser permitida para que los miembros del equipo se sigan sintiendo conectados.

La atención a sentimientos, prioridades y percepciones es igual de importante y se vuelve más desafiante en un ambiente virtual cuando se transmite información. Los procesos de comunicación y los procedimientos pueden requerir modificaciones para asegurar cohesión y compromiso entre los miembros del equipo. Tiempo de sobra y una agenda específica son necesarias para una participación completa durante las juntas. Métodos son necesarios para revisar la comprensión. El plan debería también especificar quien hablará y cuál será el tiempo límite para hablar o responder a ideas o hacer sugerencias. La contingencia y medidas de seguimiento deberán implementarse para manejar variables como tecnología o la unanimidad falla en las juntas virtuales.

### **Promueva ser abierto y la transparencia**

El progreso de un proyecto debería ser reportado en forma oportuna con información precisa. El proporcionar información honesta, aunque esta sea negativa ayudará a tomar acciones para corregir el curso del proyecto. Los Administradores de Proyectos deberían usar las herramientas y técnicas apropiadas para estar al tanto de los signos vitales del proyecto contra los rangos de varianza. Una vez que la varianza es identificada, los Administradores de Proyectos deberían comunicarlo a todos los *stakeholders* no solo para informar el estatus sino para que también vean si pueden ayudar con su especialización a corregir tales varianzas. El monitoreo de la varianza y las acciones correctivas también deberían ser notificadas a todos los *stakeholders*.

Este reportaje honesto no solo ayudara a tomar acciones oportunas sino también ayudará a cultivar confianza y responsabilidad entre los *stakeholders*. Los Administradores de Proyectos también deberían involucrar a los miembros del equipo durante fases como finalización de diseño, revisión de proyecto, aceptación de proyecto, etc. pues esto hará que se sientan importantes y asuman la responsabilidad del proyecto. Involucrar a los

miembros del equipo durante el levantamiento de requerimientos y diseño también ayudará a tener más ideas de como cumplir, mediante un diseño de solución óptimo, con los requerimientos propuestos.

La comunicación abierta debe ser fomentada para que todo miembro del equipo se sienta cómodo contribuyendo en las discusiones y debates. Los debates y discusiones deberían ser manejados apropiadamente para ser un foro útil para proporcionar información, ideas y formas para compartir información entre el equipo. Las políticas de comunicación deberían proporcionar un ambiente que asegure que la información compartida es valiosa para el proyecto.

### **Tenga más responsabilidad hacia las personas y más allá**

Los Administradores de Proyectos necesitan darse cuenta de que tienen un rol relacionado con los equipos de los proyectos. Los Administradores de Proyectos deberían darse cuenta que el entrenamiento y la educación que necesitan los miembros del equipo y debería encargarse de que se obtenga. Los proyectos pueden tener efectos negativos en la organización y los Administradores de Proyectos deberían tener planes para minimizar lo negativo e impulsar lo positivo. Mientras haya Outsourcing, los *stakeholders* de la organización tendrán inseguridades y miedos que pueden adversamente impactar el rendimiento. Los Administradores de Proyectos deberían explicar como el desarrollo por Outsourcing puede ser beneficioso para el trabajo actual y cuál será el rol que cada miembro del personal interno deberá jugar para contribuir en este ejercicio. Esto permitirá que los empleados internos sepan no solo que están a salvo sino también como trabajar bajo este nuevo escenario para absorber la sabiduría y aplicarla a su trabajo actual una vez que el proveedor haga la transferencia de conocimientos y la transición del proyecto. Los Administradores de Proyecto deberían también darse cuenta de que tienen la gran responsabilidad de motivar a los empleados. Un área que los Administradores de Proyectos ignoran una vez que las fases o proyectos terminan es sentarse con los empleados para proporcionarles retroalimentación de su rendimiento durante el proyecto. El tener revisión de compañeros o revisiones de 360 grados puede ayudar a sugerir mas contribuciones de los empleados. Los Administradores de Proyectos deberían hacer esto periódicamente, no solo para asesorar a los empleados, sino también para identificar las áreas de mejora y ayudarlos a trazar planes para mejorar. Retroalimentación honesta y asesoramiento puede fomentar a los individuos y crea una sana relación con ellos.

Los Administradores de Proyectos tienen mayor responsabilidad hacia la profesión de Administración de Proyectos. Los Administradores de Proyectos pueden hablar o escribir acerca de sus experiencias de proyectos y pueden compartir sus logros y fracasos con la comunidad de la administración de proyectos. Esto los ayuda a compartir que funcionó y que no.

### **Conclusión**

En resumen, la comunicación del proyecto se está volviendo más compleja día tras día debido al gran número de *stakeholders* involucrados y su bagaje de ideas, vistas, percepciones y puntos de vista. Un modelo sólido de comunicación apoyado por procesos debería estar implementado para explicar los requerimientos de los diversos *stakeholders*. Los Administradores de Proyectos deberían darse cuenta de que el motivo es incluir toda la información y personas necesarias y que el lema es proporcionar comunicación honesta y oportuna acerca del proyecto. El tener un enfoque hacia la gente y el proceso es importante para hacer efectiva la comunicación.