



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.



Gestión de los Interesados

Ing. Alvaro Mata, MPM, PMP, GPM-b
junio 2021

Identificar a los interesados



- El objetivo es identificar el involucramiento y enfoque de los interesados en el proyecto o en el producto del proyecto.
- Los interesados pueden verse afectados por o afectar de alguna manera las decisiones, actividades y entregables de proyecto.
- Los efectos provocados por los interesados pueden verse como posibles riesgos.

Identificar a los interesados



- Los hay activos y pasivos
- Los interesados deben ser identificados lo antes posible en el proyecto.
- La cantidad y clasificación de interesados depende del tamaño, tipo y complejidad del proyecto.
- En la matriz de administración de los interesados se recomienda indicar en cuál etapa o fase del proyecto van a tener mayor participación.

Identificar a los interesados



Algunas preguntas para identificar a los interesados:

- ✓ Cuáles son las expectativas respecto al proyecto?
- ✓ Cómo piensan que se desarrollará el proyecto?
- ✓ Qué uso esperan darle al producto del proyecto?
- ✓ Qué problemas o beneficios esperan ellos como resultado del desarrollo del proyecto?
- ✓ Cuáles recursos están dispuestos aportar o controlar?
- ✓ Tienen conflicto de intereses con el proyecto o el producto final?
- ✓Cuál es su experiencia o conocimiento para bien del proyecto?
- ✓ Cómo es la relación entre los principales interesados?
- ✓ Quiénes pueden influir negativamente y cómo?

Identificar a los interesados



- En proyectos de construcción o consultoría se tienen los siguientes grupos de interesados:

- Clientes o inversionistas
- Patrocinador
- Entidades financieras
- Vecinos inmediatos
- Vecinos de ruta de acarreo
- Proveedores de bienes y de servicios
- Instituciones fiscalizadoras de las obras
- Grupos de interés ambiental
- Municipalidades
- Consultores
- Trabajadores
- Equipo de proyecto
- Usuarios
- Instituciones de salud
- Proveedores de seguros
- Otros interesados adicionales

DESARROLLE USTED UNA LISTA DE POSIBLES interesados DE ACUERDO A SU ÁREA DE TRABAJO

Identificar a los interesados



Roles de los interesados en la organización del proyecto:

- ✓ Director del proyecto. Lidera y gestiona las actividades del proyecto.
- ✓ Equipo de dirección del proyecto. Da soporte al director del proyecto.
- ✓ Equipo de proyecto. Ejecuta las actividades específicas del proyecto.

Roles en la Gobernabilidad del proyecto:

- ✓ Patrocinador del proyecto. Autoriza el proyecto, toma decisiones ejecutivas y resuelve conflictos que exceden la autoridad del Director del proyecto, sirve de enlace con el cliente.
- ✓ Comité de dirección o Concejo. Proporciona la dirección estratégica.

Interesados adicionales:

- ✓ Clientes o sus representantes. Definen los requisitos y aceptan los entregables.
- ✓ Proveedores. Suministran los recursos al proyecto.
- ✓ Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Provee estandarización, gobernabilidad, capacitación, seguimiento, comunicación, y otras labores de apoyo.

Identificar a los interesados



Identificar a los interesados



Para categorizar a los interesados utilizamos las siguientes características:

Poder: nivel de autoridad para tomar decisiones.

Interés: preocupación por los resultados del proyecto.

Influencia: involucramiento activo en el proyecto ejerciendo control sobre otros para obtener recursos o resultados.

Impacto: capacidad para producir cambios en los objetivos del proyecto.

Urgencia: necesidad de ser atendido a la brevedad.

Legitimidad: su participación es apropiada y corresponde a su puesto y nivel de poder.

Identificar a los interesados



Utilizamos las siguientes matrices para determinar posibles estrategias de gestión de los interesados:

Matriz poder/interés. Presenta el nivel de autoridad (poder) con el de preocupación (interés) respecto a los resultados del proyecto.

Matriz poder/influencia. Presenta el nivel de autoridad (poder) con el de involucramiento activo (influencia) en el proyecto.

Matriz influencia/impacto. Presenta el nivel de involucramiento activo (influencia) en el proyecto con el de su capacidad para hacer cambios en el planeamiento y ejecución (impacto).

Modelo de Relevancia (salience model). Los agrupa basados en su poder (habilidad para imponer sus deseos), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es apropiada)

Identificar a los interesados



Matriz poder/interés. Presenta el nivel de autoridad (poder) con el de preocupación (interés) respecto a los resultados del proyecto.

Alto	MANTENER SATISFECHO	INVOLUCRAR	
PODER			
Bajo	MONITOREAR	MANTENER INFORMADO	
	Bajo	INTERÉS	Alto

Identificar a los interesados



Matriz poder/interés.

Algunas variables a considerar al analizar el Poder e Interés del involucrado:

- ✓ Nivel de jerarquía (formal o legal)
- ✓ Liderazgo (formal o informal)
- ✓ Control sobre los recursos estratégicos
- ✓ Conocimiento útil para el proyecto
- ✓ Poder de negociación
- ✓ Relación con otros interesados
- ✓ Poder de influencia
- ✓ Grado de dependencia o condicionamiento
- ✓ Vinculación con el éxito de otros proyectos

Identificar a los interesados



Matriz poder/influencia. Presenta el nivel de autoridad (poder) con el de involucramiento activo (influencia) en el proyecto.

Alto	MANTENER INFORMADO NUNCA IGNORARLOS	TRABAJAR PARA ELLOS	
PODER	MANTENER INFORMADO	TRABAJAR CON ELLOS INVOLUCRARLOS	
Bajo			
	Bajo	INFLUENCIA	Alto

Identificar a los interesados



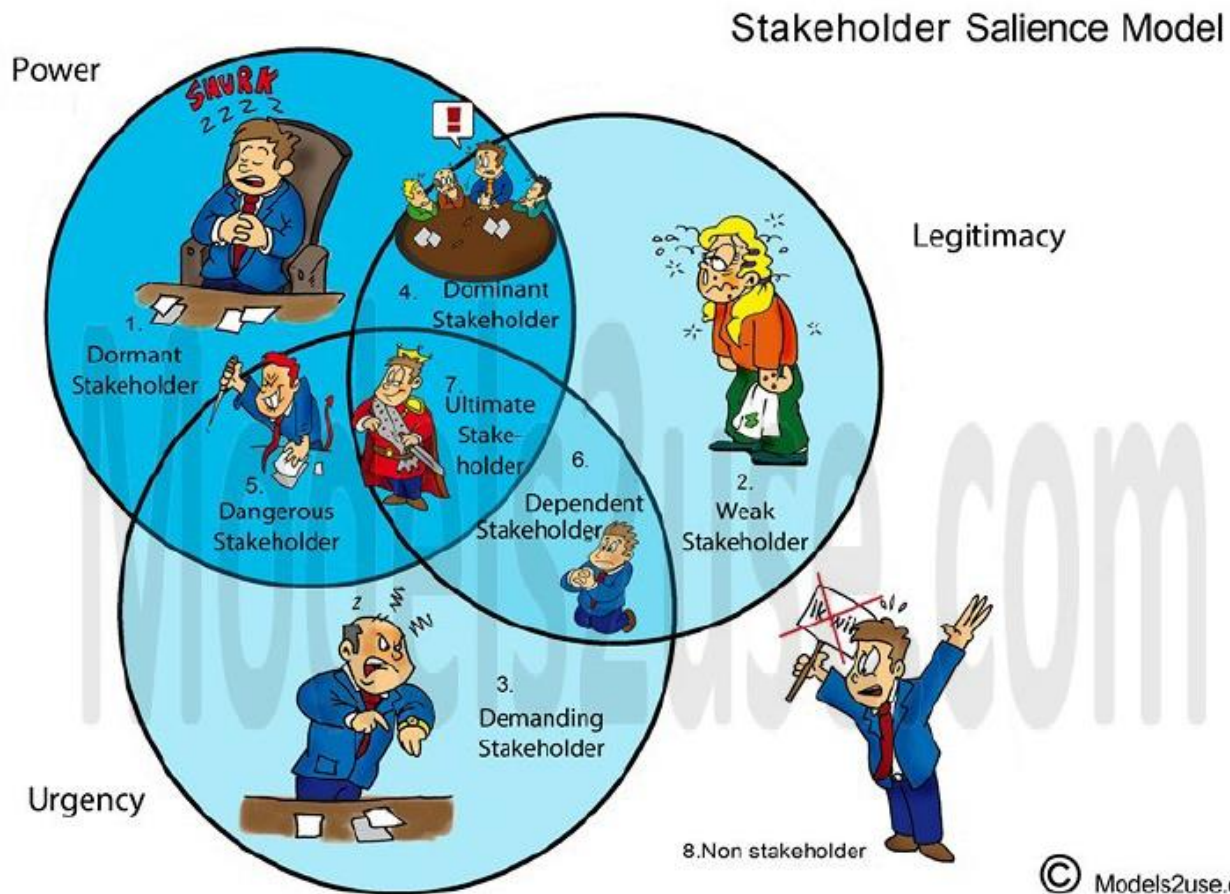
Matriz influencia/impacto. Presenta el nivel de involucramiento activo (influencia) en el proyecto con el de su capacidad para hacer cambios en el planeamiento y ejecución (impacto).

	Alto		
INFLUENCIA		MANTENER INFORMADO	INVOLUCRAR
		MONITOREAR	MANTENER SATISFECHO
	Bajo		
		Bajo	Alto
		IMPACTO	

Identificar a los interesados



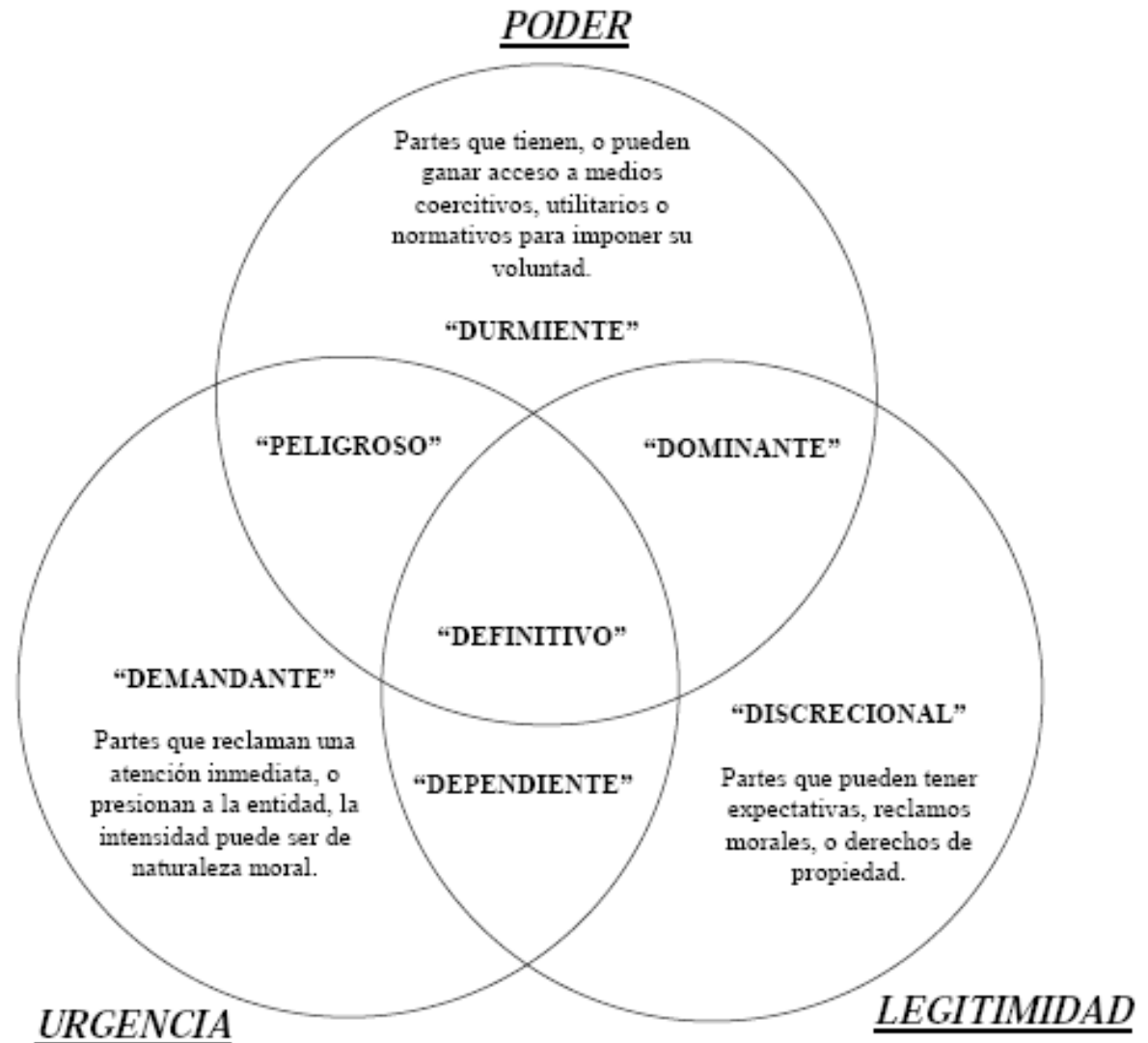
Modelo de Relevancia. Los agrupa basados en su poder (habilidad para imponer sus deseos), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es apropiada)



Identificar a los interesados



Modelo de Prominencia



Identificar a los interesados



Modelo de relevancia (saliency model).

1. Inactivo o durmiente (Poder)
2. Débil o discrecional (Legitimidad)
3. Demandante (Urgencia)
4. Dominante (Poder + Legitimidad)
5. Peligroso (Poder + Urgencia)
6. Dependiente (Urgencia + Legitimidad)
7. Crítico o Definitivo (Poder + Legitimidad + Urgencia)

De acuerdo a Lledó (2013), las prioridades se definen según el siguiente cuadro

Prioridad	Categorías		
Baja	1 Inactivo Poder	2 Discrecional Legitimidad	3 Demandante Urgencia
Media	4 Dominante Poder+Legitimidad	5 Peligroso Poder+Urgencia	6 Dependiente Legitimidad+Urgencia
Alta	7 Críticos Poder+Legitimidad+Urgencia		

Identificar a los interesados



Registro de interesados.

Es una matriz que contiene la siguiente información, la cual debe actualizarse a través del desarrollo del proyecto:

Identificación

- ✓ Nombre
- ✓ Empresa/puesto
- ✓ Localización
- ✓ Rol en el proyecto
- ✓ Información de contacto

Clasificación:

- ✓ Interno/Externo
- ✓ Apoya/Neutro/Opositor

Evaluación

- ✓ Requerimientos propuestos
- ✓ Expectativas Principales
- ✓ Nivel de poder
- ✓ Influencia potencial (Alto-Medio-Bajo)
- ✓ Nivel de interés
- ✓ Fase o entregables de mayor interés

Planificar el involucramiento de los interesados



- Se trata de plantear las estrategias de administración de los interesados.
- Busca desarrollar y mantener las relaciones entre el equipo de proyecto y los interesados.
- Se trata de mantener un equilibrio entre los objetivos del proyecto y las necesidades y requerimientos de los principales interesados.
- Es un proceso iterativo.

Planificar el involucramiento de los interesados



Matriz de evaluación de la participación.

Desconocedor, desconoce el proyecto y sus impactos.

Reticente, conoce el proyecto y sus impactos pero es reticente al cambio.

Neutral, conoce el proyecto, pero es neutral.

Partidario, conoce el proyecto y sus impactos, y apoya el cambio.

Líder, conoce el proyecto y sus impactos, y se involucra activamente.

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2		C		D	
Interesado 3				CD	

C= actual

D=deseado

Gestionar la participación de los interesados



- Trata de la interacción con los interesados.
- Es necesario aplicar las mejores habilidades blandas interpersonales de negociación y de administración.
- Facilita el compromiso continuo de los interesados con el éxito del proyecto a través del logro del compromiso.
- Anticiparse a los incidentes.
- Es recomendable llevar una bitácora de incidentes relativa a los interesados.

Gestionar la participación de los interesados



- Estrategia es un plan de acción a intentar, conscientemente determinado, para abordar una situación específica y resolverla con éxito.
- Las estrategias deben enfocarse a mantener y aumentar el interés de los que apoyan el proyecto, y ganar, en lo posible, el apoyo de los que se oponen, o buscar cómo disminuir su impacto negativo.

Monitorear el involucramiento de los interesados



- Trata de monitorear las relaciones de los interesados.
- El compromiso de los interesados debe ser controlado continuamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Como resultado de las actividades de control se obtienen solicitudes de cambio y actualizaciones a los planes de gestión.



Habilidades Interpersonales



Para gestionar el involucramiento de los interesados es necesario trabajar y comunicarse con los interesados.

Razones:

- ✓ Alcanzar sus expectativas
- ✓ Informarlos de las situaciones cuando ocurren
- ✓ Fomentar el compromiso a lo largo del ciclo de vida del proyecto.



Por tal razón necesitamos de:

✓ **Plan de gestión de los interesados.**

Brinda las guías de cómo los interesados serán vinculados al proyecto, además de la forma en que serán comunicados de las situaciones del proyecto.

✓ **Plan de gestión de las comunicaciones.**

Contiene la guía y la información sobre el manejo de las expectativas de los interesados:

Requisitos de comunicación

Información a ser comunicada (lenguaje, formato, contenido, nivel de detalle)

Distribución de la información

personas o grupos que recibirán la información

Procesos de escalamiento

✓ **Bitácora de cambios**

Documento en el que anotan los cambios al proyecto o producto, indicando el impacto en tiempo, costo, riesgos y otros.

✓ **Activos de los procesos organizacionales**



Esto se logra a través de las siguientes técnicas y herramientas:

✓ **Métodos de comunicación.**

Los métodos de comunicación para cada involucrado determinados en la Gestión de las Comunicaciones, son usados por el AP para comunicar los asuntos de importancia durante el ciclo de vida del proyecto, con base en esto, el AP define cómo, cuándo y cuál método de comunicación será usado en el proyecto.

✓ **Habilidades interpersonales.**

- Desarrollo de confianza
- Solución de conflictos
- Escucha activa
- Vencer la resistencia al cambio

✓ **Habilidades de gestión.**

- Facilitar el consenso sobre los objetivos del proyecto
- Influencia en la gente para que apoye el proyecto
- Negociar acuerdos para satisfacer las necesidades del proyecto
- Modificar el comportamiento organizacional para aceptar los resultados del proyecto.

Habilidades Interpersonales.



Liderazgo.

Es el enfoque del esfuerzo e interés de los miembros del equipo hacia el logro de los objetivos del proyecto trabajando como equipo.

Construcción de equipo.

Trata de motivar a un grupo de personas con un propósito común a trabajar en equipo, como una sola unidad, con respeto mutuo, confianza y comunicación abierta, razonando los acuerdos y las soluciones.

Motivación.

El éxito de un proyecto depende del compromiso de los miembros del equipo, el cual está directamente relacionado con la motivación de hacer algo que representa un alto nivel de satisfacción personal. Sobre todo cuando los objetivos dejan alguna enseñanza, representan retos, satisfacción del cumplimiento, crecimiento, etc.



Comunicación.

Es básica para el éxito del proyecto, debe ser abierta, a tiempo y con información veraz y concreta, contribuye al trabajo en equipo y al alto rendimiento. Se debe estar atento a los estilos y canales de comunicación, dependiendo de la cultura, nivel de educación, personalidad, posición y relación, entre otros.

Una parte importante de la comunicación es la escucha, la cual puede ser activa o pasiva.

Influencia.

Es la estrategia de compartir poder y confiar en las habilidades interpersonales para, con la colaboración de otros, lograr objetivos comunes.

Toma de decisiones.

Se recomienda seguir el siguiente modelo para la toma de decisiones, ya sea en equipo o individual:

Definición del problema

Generación de posibles soluciones

Valoración de las ideas (pros/cons)

Planeamiento de la solución en acción

Planeamiento de la evaluación de la solución

Evaluación de resultados y del proceso



Conciencia política y cultural

No debe despreciarse la diferencia cultural o política de los diferentes interesados, la clave es el respeto, la escucha, la comunicación abierta y respetuosa, el desarrollo de confianza.

Es recomendable escuchar primero, analizar las características políticas y culturales de las personas, y luego comunicar adecuadamente.

Negociación

Es una forma alternativa de resolución de conflictos, es la estrategia de lograr acuerdos entre los interesados con intereses distintos , tratando de ajustar a situaciones ganar-ganar.

Analice la situación conociendo su objetivo y el de la otra parte

Determine las necesidades

Conozca las restricciones o ventajas y las debilidades, no aprovecharse

Busque relaciones ganar-ganar

Escuche y luego comunique de forma clara al mismo nivel de la otra parte

Brinde confianza e integridad

Enfóquese en el fondo del asunto y no en las posiciones

Evite los conflictos personales

Sea realista en lo que ofrece o pide

Asegúrese de negociar con la persona que tiene la autoridad competente

Proponga cláusulas de salida, multas y compromiso en caso de incumplimiento



Desarrollo de confianza.

Está asociada con la cooperación, compartir información y resolución efectiva de problemas. Es básica para las relaciones positivas entre los interesados, en ningún momento debe deteriorarse.

Se recomienda mantener la comunicación abierta y directa, sea claro en lo que se espera, no tema si se equivoca ni en comunicar alguna situación incómoda que lo inculpe, sea objetivo, esté abierto a nuevos conocimientos.

Gestión de conflictos.

Los conflictos están presentes en todo momento en los proyectos, se debe estar atento al inicio de ellos para atender rápidamente las causas, y resolverlas minimizando los impactos negativos haciendo uso de las habilidades interpersonales, generando confianza para una comunicación abierta, asertiva, y objetiva, logrando así la mejor solución posible.

- ✓ Salida/Evitar. Posponer el problema.
- ✓ Suavizar/Acomodar. Conceder posiciones de manera que haya armonía.
- ✓ Comprometer/Reconciliar. Brindar soluciones que satisfagan ambas partes.
- ✓ Forzar/Dirigir. Imponer la posición propia a expensas de la otra.
- ✓ Colaborar/Solucionar. Considerar todos los puntos de vista posibles y consensuar.



Coaching.

Es llevar al equipo de proyecto a niveles altos de competencia y rendimiento; se usa para desarrollar o mejorar los conocimientos o habilidades necesarias para el logro de lo objetivos.

Se aplica cuando el equipo de proyecto no puede hacer alguna acción porque le falta habilidad, conocimiento o experiencia, permitiendo que el equipo de proyecto acepte tomar tareas más retadoras o demandantes, incrementando así su efectividad y productividad.

Muchas Gracias



Saludos.

Bibliografía



Lledó, Pablo. Administración de Proyectos. El ABC de un Director de Proyectos exitoso. 2017. Sexta Edición. USA.

Project Management Institute, 2017. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Sexta Edición. Pennsylvania: PMI Publications.