



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 en el curso “Proyectos I” perteneciente al programa académico MGTS.

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 lucrarnos 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.

Capítulo 2

Cómo iniciar el Proyecto

2.1 Objetivos generales

- Comprender cómo nacen los proyectos.
- Entender el Charter como herramienta de inicio de proyectos:
 - ✓ Por qué es importante y qué procedimientos incluye.
 - ✓ Descripción del proceso para desarrollarlo paso a paso.
 - ✓ Aplicación de la herramienta del Charter en un caso práctico.

2.2 Introducción

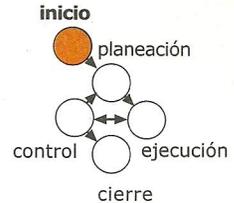
A partir de los fundamentos revisados en el capítulo anterior, entramos a aplicar el Método Escala^{MR}. Empezaremos por el proceso de inicio, común para todos los proyectos.

A continuación resumimos nuestro objetivo en el proceso:

- **Iniciar** el proyecto identificando a los involucrados (afectados o beneficiados por el proyecto), documentando y conciliando sus expectativas sobre el proyecto.
- Comunicar la **justificación del proyecto** y sus objetivos para facultar al equipo a compartir una visión clara de la necesidad por cubrir y los entregables a lograr.
- A la herramienta resultante le llamamos **el Charter del Proyecto**, con el que visualizamos la misión por cumplir y sus objetivos, el cual nos servirá de guía para la administración profesional del proyecto.

2.3 ¿Dónde nace un proyecto?

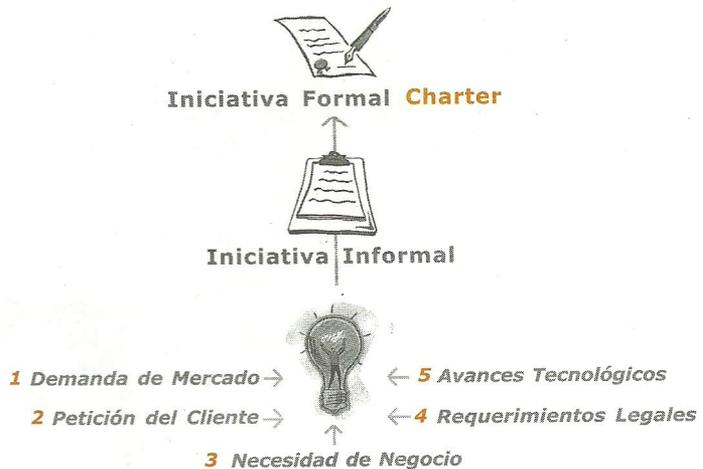
Una organización comúnmente maneja un plan estratégico que le permite dirigir sus esfuerzos: al lograr su misión se acercará a su visión. Como resultado tenemos una serie de estrategias que se apoyan en proyectos específicos encaminados a lograr la visión de la empresa.



Al iniciar un proyecto visualizamos la misión por cumplir y sus objetivos, lo cual nos servirá de guía para el proceso de la Administración Profesional del Proyecto.

Los proyectos surgen generalmente de alguna o varias de las siguientes causas:¹

Causa origen		Ejemplo
1	Demanda del Mercado:	La compañía de electricidad autoriza el proyecto para construir una nueva subestación con el fin de cubrir la demanda de energía en cierta zona.
2	Petición del Cliente:	Una empresa de desarrollo de software autoriza el diseño de un nuevo sistema de información, a solicitud de uno de sus clientes.
3	Necesidad de Negocio:	Una compañía de capacitación autoriza el proyecto para la elaboración de un nuevo curso con el fin de incrementar sus utilidades.
4	Requerimientos Legales:	Una fábrica de pintura autoriza un proyecto para establecer una serie de guías para el manejo de materiales tóxicos.
5	Avances Tecnológicos:	Después de la introducción de la Internet, una compañía de electrónica autoriza un nuevo proyecto para el desarrollo de un aparato de videojuegos.



2.4 Charter

Primero, surge una **iniciativa informal** que evalúa la factibilidad del proyecto para después concretarla en una **iniciativa formal**. En este momento autorizamos el desarrollo del proyecto para ser confirmado durante sus etapas tempranas. A esta iniciativa le llamamos **Charter**. Éste es un documento que formaliza el inicio del proyecto y que revisaremos a continuación.



**Iniciativa Formal
Charter**

⇒ 2.5 Herramienta - Charter

¿Para qué sirve?

- Formaliza el inicio del proyecto.
- Asigna al Gerente y le otorga la autoridad y responsabilidad requeridas.
- Facilita que el Gerente y su equipo comprendan el negocio, el porqué del proyecto y sus riesgos (restricciones y supuestos).
- Documenta las expectativas para atenderlas.
- Capitaliza experiencias al revisar la información histórica relevante de proyectos anteriores de similar naturaleza.

¿Qué incluye?

- Justificación y/o propósito del proyecto.
- Descripción del producto o servicio que generará el proyecto.
- Entregables finales del proyecto.
- Involucrados clave y sus expectativas.
- Restricciones y supuestos.
- Información histórica relevante.
- Nombre y firma del Gerente del Proyecto y el Patrocinador.

¿Cómo desarrollarla?

- **Justificación y/o propósito del proyecto:** Delimitar la descripción a tres párrafos.
- **Descripción concisa del producto o servicio que el proyecto logrará:**
 - Entregables finales del proyecto; descripción específica y medible de los productos que el proyecto debe entregar.
- **Involucrados clave y sus expectativas:** Identificar a las personas y organizaciones activamente involucradas en el proyecto o aquellos cuyos intereses serán afectados positiva o negativamente por el desarrollo o término del mismo. Definir y documentar quién es el Gerente, el Patrocinador y el Cliente.
 - Determinar qué problemas desea resolver el Cliente al utilizar algunos de los entregables específicos (**necesidades del Cliente**).
 - Identificar si el Cliente espera ciertas funciones específicas del entregable final o ha definido especificaciones para el mismo (**requerimientos del Cliente**).
- **Restricciones y supuestos:** entender límites y riesgos.
 - **Restricciones:** factores que limitan al equipo ejecutor.
 - **Supuestos:** factores que consideramos como verdaderos para efectos de planeación y que tendrán que confirmarse a medida que avance el proyecto.
- **Información histórica relevante:** Documentación de proyectos anteriores y similares. Esta metodología nos permite estandarizar la manera para manejar proyectos, documentando los procesos de inicio a fin. Al iniciar un nuevo proyecto, nos será de gran utilidad contar con los Charters y Planes de Proyectos anteriores; de similar naturaleza.
- **Obtener la autorización:** nombre y firma del Patrocinador. Incluye el nombre del Gerente del Proyecto dado que el Charter le da autoridad al Gerente, como se explica al principio de esta página.

¿Cuándo utilizarla?

- Elaborarla al inicio del proyecto y actualizarla al presentarse cambios posteriores.

Selección del Caso de Estudio

Muchos de nosotros podemos relacionarnos con un cambio de residencia o de lugar de trabajo. Casi todos estamos expuestos a administrar o a ser parte de una adaptación de oficinas o de una residencia.

A continuación presentamos el caso práctico, para el cual incluimos introducción, organigrama de la empresa y minuta de inicio.

Dicho caso se refiere al cambio de oficinas de la empresa DESSA, que incluye la adaptación de un edificio, la mudanza y los eventos de inauguración. Fue seleccionado pensando en que la mayoría de las personas y organizaciones se pueden identificar con él, además de que nuestra experiencia reciente nos permitió incorporar vivencias propias para lograr un mayor realismo.

2.6 Introducción al Caso

La empresa Desarrollo de Software, Soporte y Asesoría, S.A. de C.V. (DESSA, S.A. de C.V.), dedicada a proveer desarrollos integrales de software, asesoría y soporte técnico, recientemente dio a conocer a todos sus empleados un documento con su plan de acción para los próximos 5 años, resultado de la junta de planeación estratégica.

Entre las prioridades del plan de acción encontramos el proyecto de cambio de oficinas, pues debido al crecimiento que la empresa ha tenido durante los últimos dos años y al incremento de personal en un 40%, se requiere aumentar el número de estaciones de trabajo y ciertas áreas comunes para que la operación sea más eficiente.

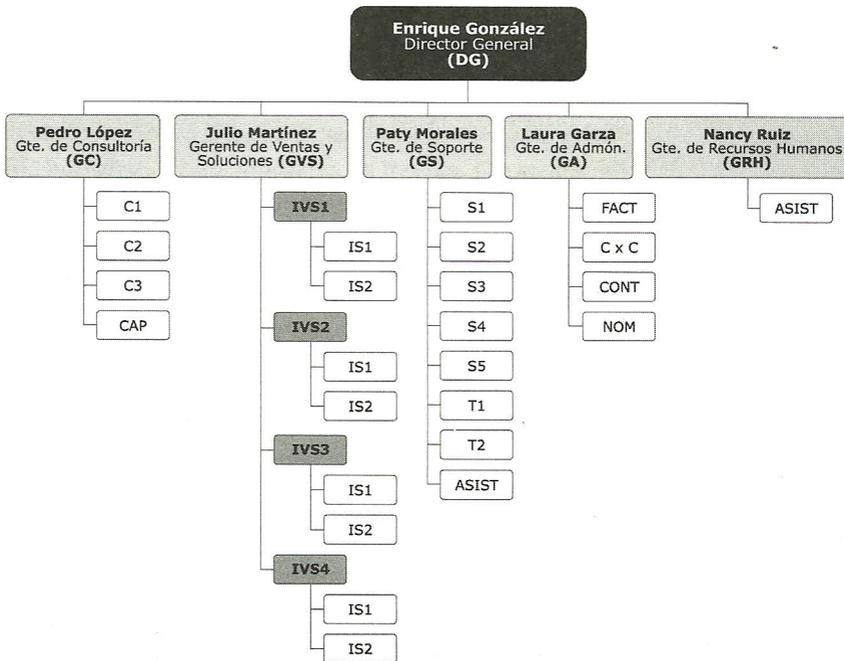
Además de las necesidades de espacio, el contrato de las oficinas que actualmente renta, termina dentro de siete meses y acaba de recibir un comunicado solicitándole la entrega del local al finalizar este plazo.

DESSA opera con cinco Departamentos:

- Consultoría
- Ventas y Soluciones
- Soporte
- Administración
- Recursos Humanos

Actualmente cuenta con 35 empleados, en el organigrama siguiente se muestra cómo están asignadas las personas a cada Departamento.

2.7 Organigrama de la empresa – Caso



Puestos	
C	Consultor
CAP	Consultor de Capacitación
IVS	Integrador de Ventas y Soluciones
IS	Integrador de Soluciones
S	Soporte
T	Técnico
FACT	Coordinador de Facturación
C x C	Asistente de Cuentas por Cobrar
CONT	Encargado de Contabilidad
NOM	Asistente de Nómina
ASIST	Asistente

2.8 Minuta de inicio – Caso

El Consejo Directivo (Director General, Gerente de Consultoría, Gerentes de Ventas y Soluciones, Gerente de Soporte, Gerente de Administración, y Gerente de Recursos Humanos), se reunió para iniciar el proyecto del cambio de oficinas y determinar los requerimientos que deberá considerar. A continuación presentamos el documento que resultó de la junta:

Cambio de Oficinas No. Proyecto 010100 DESSA

Junta de Consejo Directivo No. 1

Fecha	Inicio	Fin	Próx. Junta	Hora	Elaboró
28-01	8:30 a.m.	11:00 a.m.	6-02	8:30 a.m.	Nancy Ruiz
Objetivo				Ubicación	
Inicio de proyecto				Sala Principal de Juntas	
Asistentes	Puesto		Clave	Departamento	
Enrique González	Director General		DG	Dirección	
Pedro López	Gerente de Consultoría		GC	Consultoría	
Julio Martínez	Gerente de Ventas y Soluciones		GVS	Ventas y Soluciones	
Paty Morales	Gerente de Soporte		GS	Soporte	
Laura Garza	Gerente de Administración		GA	Administración	
Nancy Ruiz	Gerente de Recursos Humanos		GRH	Recursos Humanos	

#	Descripción	I
1-1	<ul style="list-style-type: none"> Este proyecto incluye la adaptación de un edificio de 500 m² aproximadamente, el cambio al edificio nuevo (mudanza), y de papelería, el desarrollo de la infraestructura de sistemas y los eventos de inauguración de las oficinas. El edificio deberá entregarse dentro del costo y tiempo planeado. No aceptaremos que el cambio afecte la relación con los clientes y proveedores. Al concluir los siete meses deberá estar operando toda la empresa al 100% en las nuevas oficinas. Debemos inaugurar el edificio una semana después de que empiece a operar. Tendremos dos eventos, uno para empleados y, una semana después, otro para clientes y proveedores. El evento interno deberá integrar al personal. El edificio debe proyectar la nueva imagen corporativa y enfatizar que DESSA es una empresa innovadora y profesional. No deberá disminuir la productividad del personal con este proyecto. 	DG
1-2	<ul style="list-style-type: none"> Los espacios deberán ser funcionales y que promuevan la integración y la comunicación de todo el personal. La mudanza deberá ser eficiente, sin obstaculizar la operación. Los equipos y muebles deberán estar protegidos y asegurados para no dañarlos. En todo este movimiento no debemos afectar a nuestros clientes. Se espera que el evento de inauguración para empleados integre al personal. 	GS
1-3	<ul style="list-style-type: none"> El edificio tendrá la infraestructura necesaria para los equipos especializados, voz y datos, y servidor, así como satisfacer las necesidades de cada uno de los departamentos. Capacitación espera contar con un área que se adapte para entrenamiento, tanto interno como externo. Antes del cambio, deberán estar funcionando todos los servicios. En el evento de inauguración esperamos que haya servicio de alimentos y bebidas variados. 	GC

Nota:

En el margen izquierdo de la minuta aparecen los números de referencia de los temas tratados, y en el margen derecho, el involucrado: quién los aportó.

1-4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es conveniente contar con espacios agradables para las juntas con clientes y para las juntas de trabajo. Las estaciones de trabajo deben ser amplias y esperamos que haya un ambiente con la iluminación, acústica, aire acondicionado y calefacción, adecuados. ▪ La mudanza deberá hacerse rápidamente y con un orden preestablecido. ▪ Dentro del evento de inauguración interno sugerimos que llevemos a cabo alguna actividad para promover la convivencia. ▪ Este proyecto puede ser utilizado para promover la empresa ante clientes y proveedores. 	GVS
1-5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El espacio asignado para el Departamento de Administración deberá estar ubicado en un lugar con acceso controlado. Es necesario que el sistema de voz y datos esté operando antes del cambio para poder trasladar los equipos del Departamento. ▪ El proyecto deberá terminarse sin sobrepasar el monto de inversión asignado que es el siguiente: \$1,600,000.00 pesos para adaptación y construcción; \$500,000.00 para mobiliario y equipamiento; \$200,000.00 para los eventos, comunicación y papelería, y \$230,000.00 para sistemas. Hay que monitorear los costos y esperamos realizar buenas negociaciones para generar ahorros. Esperamos que la recuperación de la inversión sea en el corto plazo. Sugerimos que los costos de los dos eventos de inauguración se planeen juntos, para negociar mejores precios. ▪ El cambio de domicilio fiscal deberá realizarse sin problemas. ▪ La papelería para facturación deberá entregarse a tiempo. 	GA
1-6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las oficinas deben contar con espacio para entrevistar a candidatos y aplicar exámenes. ▪ Esperamos que al momento de realizar el cambio, la mudanza llevará a cabo su trabajo a tiempo, en orden y manejará con cuidado las cosas. ▪ Esperamos la asistencia de todo el personal de la empresa a los eventos de inauguración, que colaboren con sugerencias para planear el evento y que lo disfruten. 	GRH
1-7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El cambio de oficinas no podrá interferir ni en la operación ni en el servicio a los clientes, así que requerimos incluir en la planeación una logística de cambio de oficinas que facilite la operación. ▪ Debemos aprovechar este proyecto y organizar nuestro sistema de archivos y documentos para la biblioteca de la empresa. 	GVS
1-8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones sobre el proyecto las tomará el Consejo Directivo. El Patrocinador es Enrique González, Director General, y se designó como responsable de todo el proyecto y de la adaptación a Mauricio Torres, Integrador de Ventas y Soluciones. La responsable de los sistemas será Carla Valdez, Ingeniero de Soporte; la responsable de los eventos e imagen será Nancy Ruiz, Gerente de Recursos Humanos; y Laura Garza, Gerente de Administración, quedará encargada del cambio. 	GC

2.9 ¿Cómo documentar las expectativas de los involucrados?

Identificar a las personas y organizaciones que serán beneficiadas o afectadas por el proyecto. En nuestro caso, identificamos a la Dirección y los Gerentes de Departamentos que representan los intereses de toda la organización. Además, deberemos considerar, al menos, las expectativas de los clientes y proveedores de la empresa.

Cuando usted dice que espera la recuperación de la inversión en el corto plazo, ¿a qué se refiere? (1 o 2 años)

Utilizar las siguientes preguntas:	
✓	¿Cuál es su visión del proyecto?
✓	¿Qué aspectos importantes debe cumplir para que sea un éxito?
✓	¿Cuál es el estándar de calidad?, ¿contra qué se compara?
✓	¿Cuál debe ser el resultado para que usted considere que tiene la calidad adecuada?
✓	Precisar respuestas: cuando usted dice _____, ¿a qué se refiere?

Para el caso DESSA, las expectativas de clientes y proveedores las podremos obtener ya sea preguntándoles formal o informalmente o jugando el rol de ponernos en su lugar.

Logramos la satisfacción del Cliente cuando formulamos una promesa realista de lo que podemos cumplir y entregamos un poco más de lo acordado.

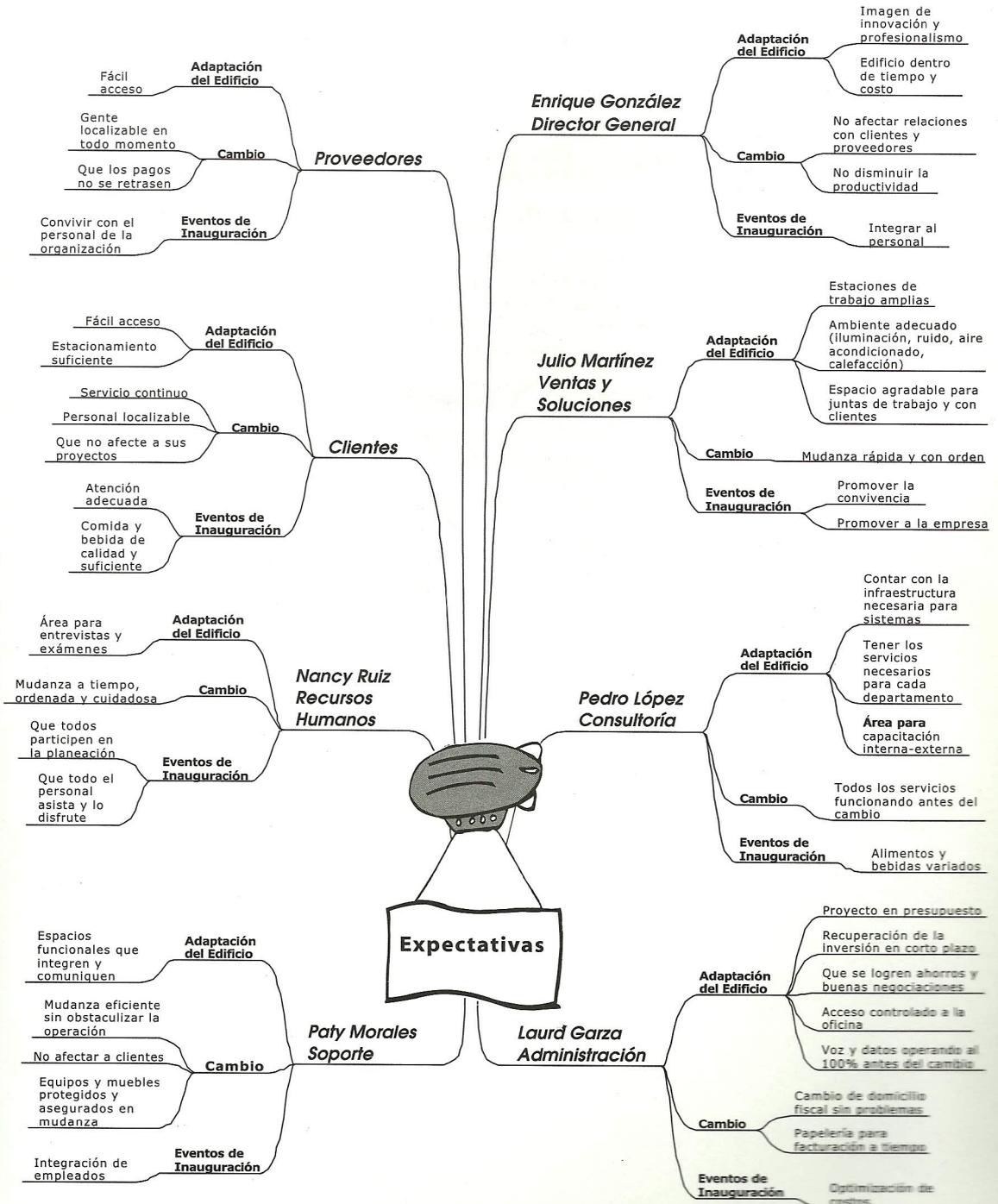
Yamal Chamoun

Considerar desde un principio las expectativas de los involucrados clave permite lograr una visión más completa del proyecto y evitar una serie de cambios y trabajos adicionales que se generan cuando se identifica a destiempo que los trabajos desarrollados no cumplen con las expectativas del usuario final o de otras tantas personas que pueden influir en el desarrollo exitoso del proyecto.

Sugerencia:
Tan importante es documentar las expectativas como conciliarlas, pues es nuestra responsabilidad aclarar, desde un inicio, cuáles expectativas podemos cumplir y cuáles no son realistas.

2.10 Mapa Mental de expectativas - Caso

La figura siguiente representa el Mapa Mental de involucrados clave y expectativas. Aquí cada rama principal representa a los involucrados clave, y las ramas secundarias; entregables finales y expectativas de cada uno de ellos (sec. 1.11 - p. 45).



A continuación presentamos el **Charter** del caso donde, en la sección 2.12 - p. 62, los involucrados y sus expectativas son representados en forma matricial. Este documento presenta en la parte superior derecha un **número de revisión**, que iremos actualizando si el alcance o los objetivos del proyecto cambian significativamente. Siempre conservamos los documentos de revisiones anteriores como apoyo en el historial del proyecto.

2.11 Charter - Caso



Fecha: **Enero 28**

Revisión: **1**

Justificación / Propósito

- DESSA S.A. de C.V. requiere cambiar sus oficinas a un nuevo edificio en los próximos siete meses por terminación del contrato de arrendamiento vigente. Las nuevas oficinas requieren cubrir sus necesidades de crecimiento e imagen, de acuerdo con su planeación estratégica.

Descripción del Producto o Servicio

- Requerimos adaptar en siete meses 500 m² de oficinas e infraestructura de sistemas adecuada a las necesidades de la organización.
- La mudanza deberá realizarse de manera ordenada y sin afectar a los clientes y proveedores, quienes deberán estar enterados del cambio con oportunidad.
- Entregamos a la Administración toda la papelería de la empresa incluyendo el cambio de dirección.
- Debemos organizar dos eventos de inauguración: uno para integrar a toda la organización y otro para presentar las oficinas a los clientes y proveedores.

Entregables Finales

- Edificio nuevo adaptado, con los servicios necesarios funcionando, mobiliario, equipo e infraestructura de sistemas.
- Cambio de imagen en papelería, coordinación de la movilización de la mudanza y aviso oportuno de cambio a clientes y proveedores.
- Un evento de inauguración interno y otro para clientes y proveedores.
- Toda la documentación del proyecto (APP^{MR}).

Información Histórica

- Información de la fiesta de aniversario del año pasado.

Supuestos

- Cuando así convenga podremos trabajar dos o tres turnos para hacer las adecuaciones.
- El presupuesto será autorizado el 10 de febrero.
- Podremos reutilizar todo el equipo de sistemas actual.
- Podremos hacer el enlace con el nuevo edificio por las noches.
- Todos los empleados ayudarán empacando sus objetos de trabajo y pertenencias.
- El arrendador permitirá dejar, por un mes, el anuncio de cambio en la oficina actual.

Restricciones

- Entregar el edificio actual en siete meses, el 31 de agosto.
- En ningún momento podemos dejar de dar servicio a clientes y proveedores.
- Las oficinas deberán tener fácil acceso y estacionamiento suficiente.
- En agosto 31 la oficina deberá estar operando al 100% en el nuevo edificio.
- El presupuesto disponible para el proyecto es de \$1,600,000.00 pesos para adaptación y construcción; \$500,000.00 para mobiliario y equipamiento; \$230,000.00 para sistemas y \$200,000.00 para los eventos, comunicación y papelería.
- Reutilizar el equipo actual de sistemas.
- El personal deberá estar localizable en todo momento.
- Mantener el enlace de la red todos los días sin excepción, durante el cambio realizar las conexiones por la noche.
- La mudanza deberá hacerse en fines de semana para no interrumpir la operación habitual.
- El diseño de la nueva papelería deberá tener como base el diseño actual.
- El evento de inauguración interno deberá hacerse en viernes por la tarde.
- El evento de inauguración para clientes y proveedores deberá hacerse para un máximo de 250 personas y un día por la tarde entre semana, una semana después del evento interno.

Patrocinador y Gerente del Proyecto



Enrique González
Patrocinador



Mauricio Torres
Gerente del Proyecto

2.12 Involucrados y expectativas – Caso

Las expectativas que desarrollamos apoyándonos en Mapas Mentales se presentan ahora en formato de matriz para efectos de presentación.

Inv.	Edificio / Sistemas	Cambio	Eventos
DG Enrique Gzz.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen de innovación y profesionalismo. ▪ Edificio dentro de tiempo y costo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No afectar relaciones con clientes y proveedores. ▪ No disminuir la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar al personal.
GVS Julio Mtz.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estaciones de trabajo amplias. ▪ Ambiente adecuado. ▪ Espacio agradable para clientes y juntas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanza rápida y con un orden preestablecido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la convivencia. ▪ Promover la empresa.
GC Pedro L.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con la infraestructura necesaria de sistemas. ▪ Tener los servicios necesarios para cada Departamento. ▪ Área para capacitación interna-externa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los servicios funcionando antes del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alimentos y bebidas variados.
GA Laura Garza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto dentro de presupuesto. ▪ Recuperación de la inversión en el corto plazo. ▪ Ahorros y buenas negociaciones. ▪ Acceso controlado a la oficina de Administración. ▪ Voz y datos operando al 100% antes del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio de domicilio fiscal sin problemas. ▪ Papelería para facturación a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización de costos.
GS Paty M.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacios funcionales que integren y apoyen la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanza eficiente. ▪ No afectar a clientes. ▪ Equipos y muebles protegidos y asegurados en la mudanza. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración de empleados.
GRH Nancy R.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área para entrevistas y exámenes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanza a tiempo, ordenada y cuidadosa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que todo el personal asista y lo disfrute. ▪ Participación de todos en la planeación.
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil acceso. ▪ Estacionamiento suficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio continuo. ▪ Personal localizable. ▪ Que el cambio no afecte a sus proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención adecuada . ▪ Comida y bebida de calidad y suficiente.
Proveed.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gente localizable en todo momento. ▪ Que los pagos sean puntuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convivir con el personal de la organización.

2.13 Práctica común - Charter

La práctica común es encargar verbalmente el proyecto a Mauricio Torres, Integrador de Ventas y Soluciones, sin documentar y a medida que se desarrolla el proyecto, aparecen nuevos criterios y expectativas informalmente. Sin identificar al resto de los involucrados clave y sus expectativas. Mauricio requiere del apoyo del resto de la organización, pero muchos están ocupados o tienen otras prioridades y en el afán de cumplir, se inicia y se desarrolla el proyecto pues se tiene el tiempo encima. A medida que se avanza, se generan las siguientes expresiones:

Por parte de Mauricio:

- *Mis clientes no saben lo que quieren, cambian de parecer continuamente, no los entiendo, todos opinan...*
- *Si tan sólo cada uno entregara el trabajo que dije y en la fecha que dije...*
- *No llegan a concretar y yo tengo que cumplir...*

Por parte del Cliente:

- *Mauricio no es muy efectivo, no entiende lo que yo espero, si tuviera más experiencia sabría cómo hacer para que las cosas sucedan...*
- *Él no sabe generar las opciones para que yo tome decisiones, no siento que haya presentado la información adecuada para poder definir...*
- *Si es un proyecto sencillo, no entiendo por qué se complica tanto...*

Formalizando el inicio del proyecto reducimos drásticamente este tipo de situaciones incómodas que irremediablemente afectarán el tiempo, el costo y la calidad del proyecto. La importancia de formalizar el inicio radica en compartir la visión con todos los involucrados para encauzar sus esfuerzos hacia el mismo objetivo.

2.14 El Charter nos sirve para enfocar los esfuerzos del equipo

Stephen Covey, en su libro "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva",² menciona como hábito "**el comenzar con el fin en la mente**", basado en el principio de la visión, pues la visión es poderosa. El adentrarse en la sensación de visión ofrece a las personas y al equipo el poder y el propósito para orientar los esfuerzos y actuar con base en lo que realmente une e importa más.

Tener una visión clara del porqué del proyecto, es decir, lo que se espera lograr, permite confirmar el **compromiso** de los involucrados y alinear sus esfuerzos hacia el trabajo en equipo. Es saber exactamente a dónde vamos como equipo y estar comprometidos para lograrlo.

Al trabajar en equipo no hay nada que motive más que tener un objetivo común, claro y confirmado, que mantenga a todos enfocados en la dirección adecuada y les permita experimentar una sensación de logro.

Yamal Chamoun

El Charter es desarrollado para ser confirmado por el equipo ejecutor, donde comúnmente iniciamos la planeación definiendo el alcance y confirmando las restricciones de tiempo, costo y calidad.



Esto implica un trabajo reiterativo que posiblemente nos lleve a revisar el Charter después de haber confirmado, durante las etapas tempranas del Plan del Proyecto, el equilibrio de los parámetros antes descritos.

Ejemplo: Charter del desarrollo de un curso

Para este ejemplo, podemos establecer los entregables finales como la guía del participante, el manual del expositor y materiales de apoyo, indicando que el presupuesto es de \$300,000.00 y el tiempo de entrega siete meses a partir de la fecha del Charter, con ciertos criterios de calidad establecidos con base en referencias de cursos previos. La labor del Gerente al iniciar el desarrollo del Plan, será revisar dichas bases hasta llegar a definir el equilibrio adecuado entre el alcance con el estándar de calidad esperado, el presupuesto y el tiempo de entrega.

2.15 Beneficios del Charter

Formalizar el inicio nos trae muchos beneficios:

✓	Asegura la identificación y entendimiento de las expectativas de los involucrados.
✓	Facilita entender el propósito del proyecto para así sugerir las mejores soluciones que ayuden a lograr el éxito del mismo.
✓	Permite confirmar las restricciones o marco de trabajo del Gerente, tales como: presupuesto, tiempo, calidad, forma de trabajo, etc.
✓	Identifica los riesgos relacionados con el desarrollo del proyecto. (Ver a continuación Supuestos y Restricciones).
✓	Otorga la autoridad al Gerente del Proyecto frente a la organización y a los involucrados externos.
✓	Establece quién, en este caso el Patrocinador de la empresa, apoyará al Gerente como su asesor, superando las barreras organizacionales y facilitando la toma de decisiones.
✓	Permite entender el objetivo del proyecto a cualquier persona que se integre al equipo posteriormente, manteniéndola enfocada.
✓	Recopila información histórica disponible para identificar riesgos y para establecer puntos de comparación.

2.16 Restricciones y supuestos, ¿para qué nos sirven?

Es de gran importancia documentar las **restricciones** del proyecto pues limitan el campo de acción del equipo ejecutor. No existen proyectos sin restricciones de recursos, de tiempos de entrega, de forma de operar, etc.

La práctica nos obliga a trabajar con un marco de restricciones y debemos obtener los resultados esperados, tomando en cuenta factores como:

- *Una fecha de entrega final y fechas parciales de entrega.*
- *Un presupuesto con un monto máximo.*
- *Limitaciones de personal y/o recursos disponibles.*
- *Restricciones de horarios de trabajo del personal y/o equipo.*
- *Restricciones de limpieza y seguridad del local.*
- *Apego a estándares de calidad y metodologías, etc.*

Los **supuestos** son factores que, para efectos de planeación, se consideran como ciertos o reales, aunque será necesario confirmarlos. Algunos ejemplos podrían ser:

- *El Gerente se incorporará tiempo completo al proyecto el lunes 15 de febrero.*
- *Los fondos estarán disponibles a partir del 25 de febrero.*
- *La mayoría de los invitados al evento podrán asistir el 30 de marzo, etc.*

Al iniciar la planeación es indispensable confirmar dichos supuestos y desarrollar planes contingentes en caso de no suceder aquéllos, para que no afecten el proyecto. Este tema lo incluimos en la sección 3.10 - p. 134.

2.17 ¿Quién prepara y quién autoriza el Charter?

El Patrocinador del proyecto prepara y autoriza el Charter. Asimismo, identifica y selecciona al Gerente que estará a cargo del mismo.

Si el Gerente del Proyecto es asignado a un proyecto sin Charter, éste deberá prepararlo y presentarlo al Patrocinador para su aprobación.

2.18 ¿Qué pasa si las expectativas cambian?

Es difícil concebir proyectos que a lo largo de su desarrollo no sufran cambios.

Dado que todo proyecto es único y sus características requieren ser gradualmente desarrolladas, el mismo proceso implica asimilar la información y ajustarla según obtengamos más profundidad en su conocimiento. Por lo tanto, es de esperarse el cambio de expectativas y/o requerimientos.

Considerando esto, lo importante es cómo administrar dichos cambios para asegurar que añadan valor al proyecto, pues es común recibir instrucciones o sugerencias de parte del Cliente o involucrados clave sobre cambios percibidos como positivos, cuando en realidad, después de evaluarse, comprobamos que no añaden el valor esperado, o existen otras alternativas que puedan aportar más efectivamente al valor esperado.

2.19 Ideas finales sobre el Charter

Generalmente es difícil lograr integrar al comienzo toda la información requerida en el Charter, lo cual nos lleva al proceso de analizar y confirmar lo que efectivamente pretendemos lograr. Pensamos que realmente sabemos lo que queremos, mas al iniciar el proceso de documentación, nos damos cuenta de la necesidad de afinar y definir nuestras expectativas sobre el proyecto. Asimismo, al compartir esta visión, los demás involucrados revisarán y complementarán la información hasta lograr una descripción que objetivamente tenga sentido y nos comprometa.

Al no desarrollar el Charter, todo este proceso de análisis y definición se irá presentando informalmente sobre la marcha, generando confusión y retrabajos pues nos encontraremos con muchos cambios y opiniones encontradas y/o conflictivas.

Por todo ello, no tiene sentido obtener la información a cuenta gotas sin elaborar el Charter.

Además, establecer el propósito y las expectativas sobre el proyecto, permite que el equipo haga lo que se requiere hacer para lograr el objetivo, como en el caso del hotel que aquí presentamos, en el que el equipo no se limita a lo que le dicen que debe hacer.

Ejemplo: Desarrollo de un hotel

En este ejemplo, el Cliente, por restricciones económicas, decidió desarrollarlo en dos fases: la primera de 60 habitaciones incluyendo las áreas comunes para todo el hotel (recepción, alberca, oficinas, salas de juntas, etc.), y en la siguiente etapa agregar 100 habitaciones. Su instrucción fue el desarrollar todo el hotel con 4 niveles y sólo construir 2 en la primera etapa. Así se presentó en los planos arquitectónicos.

Al revisar este planteamiento, como Gerentes del Proyecto apenas integrándonos al equipo de trabajo, cuestionamos la expectativa del Cliente y la estrategia para lograrla. Evaluamos la dificultad de llevar a cabo la segunda etapa construyendo arriba de cuartos habitados, así como la incongruencia entre su expectativa de presupuesto por habitación contra nuestra experiencia en costos de hoteles con esas características.

Evaluamos la factibilidad de construir sólo dos pisos y dejar el área posterior del terreno para ser construida con mayor densidad en la fase 2.

Confirmamos que los reglamentos de franquicia aceptaban arreglos de 2 pisos sin elevador, ya que éste hacía más costoso el proyecto, además de que el sistema constructivo en 2 pisos es más económico que en 4 pisos. Logramos equilibrar el alcance esperado (60 cuartos) con el presupuesto y programa de entrega, apegándonos al estándar de calidad especificado por los reglamentos de la franquicia.

Más adelante cambió la expectativa de la primera fase a 64 habitaciones. Evaluamos su integración al diseño y efectos en tiempo, costo, y calidad, así como en los planos y demás documentos afectados, y presentamos al Cliente sus repercusiones antes de llevarlos a cabo.

El Cliente autorizó los cambios y actualizamos con revisión 2 tanto el Charter como los demás documentos de planeación, dejando claro el cambio de alcance entre los documentos iniciales revisión 1 y revisión 2.

2.20 Resumen

Identificar a los involucrados en nuestros proyectos y conciliar sus expectativas facilita entender la misión por cumplir y alinear los esfuerzos del equipo, asegurando contar con objetivos viables.

La práctica común de no formalizar el inicio dificulta el cumplimiento de las expectativas de los involucrados, además de que obstaculiza que el encargado del proyecto y su equipo adquieran la visión completa de los objetivos por cumplir.

La elaboración del Charter nos permite formalizar el inicio de nuestro proyecto, documentando la necesidad del negocio, sus objetivos y riesgos. Asimismo, promueve las soluciones propositivas al compartir la visión en equipo.

En este capítulo introducimos el caso de estudio del cambio de oficinas para la empresa DESSA, que será desarrollado a lo largo de este libro, ejemplificando las técnicas y herramientas incluidas en el Método Escala^{MR}.

En el **Anexo 1** - p. 229 presentamos un resumen con las recomendaciones para aplicar esta Guía en proyectos de diferentes grados de complejidad.

2.21 Cuestionario

No.	Pregunta	Sección
2.21.1	¿Cuáles son las cinco causas que originan los proyectos?	2.3
2.21.2	¿Cuándo elaboramos el Charter?	2.5
2.21.3	¿Qué elementos incluye el Charter?	2.5
2.21.4	¿Qué preguntas debemos formular para obtener las expectativas de los involucrados?	2.9
2.21.5	¿Qué entendemos por <i>supuestos</i> ?	2.16
2.21.6	¿Qué entendemos por <i>restricciones</i> ?	2.16
2.21.7	¿Quién prepara y quién autoriza el Charter?	2.17
2.21.8	¿Cuáles son las posibles consecuencias de no elaborar el Charter?	2.19
2.21.9	¿Qué beneficios aporta el Charter?	2.15
2.21.10	¿Qué entendemos por <i>información histórica</i> y para qué nos sirve?	2.5

¹ Fuente: Adaptación de: Project Management Institute, PMBOK® Guide 2000 EDITION. USA. Project Management Institute. 2000. P. 53.

² Fuente: Stephen Covey, LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA. México. Editorial Paidós. 1996. P. 122.