



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**

***No se detenga***

Documento recopilado para uso académico



**Noviembre, 2017**





## No se detenga

Le preguntamos a la comunidad de dirección de proyectos:  
**¿Cómo consigue que los nuevos miembros de un equipo se pongan al día en medio de un proyecto?**

### INICIE LA CONVERSACIÓN

“ Para que los nuevos miembros de equipo dominen sus funciones y responsabilidades, mi enfoque es hacer que hablen sobre cómo estructurarán sus tareas diarias en reuniones stand-up desde el comienzo. Eso abre una conversación y también permite el aporte interactivo de los

otros miembros de equipo calificados y con experiencia. Al hacer esto, los nuevos miembros de equipo podrán demostrar una comprensión de su función al comunicar sus tareas cotidianas diarias y comenzarán a entender su valor para el equipo, y para avanzar”.

—Tariro Dodzo, Ingeniero de Software y Director de Proyecto, Effcomm UK, Londres, Inglaterra

### COMPARTA LA CIRCULAR

“ Durante los primeros días en que se incorpora un nuevo integrante al equipo, distribuimos una circular de una página que contiene toda la información pertinente sobre el proyecto. Incluye el nombre del proveedor elegido, si la aplicación o el hardware son nuevos o son una actualización y cómo se utilizará esta nueva aplicación o hardware. Este documento también incluye una lista de las responsabilidades generales de todas las partes, incluso el proveedor; la unidad de negocios y la de TI. Durante la segunda semana del nuevo integrante, realizamos una reunión más a fondo que proporciona más detalles sobre cada proyecto y ofrece bastante tiempo para que la persona haga preguntas. Luego, el nuevo integrante sigue de cerca a un analista de negocios o director de proyecto durante una semana, aproximadamente. Todos estos pasos ayudan a definir de forma explícita la función y las responsabilidades del nuevo miembro de equipo”.

—Suzan Awad Abdurrahman, PMP, Directora de Proyecto de TI, Reedy Creek Improvement District, Lake Buena Vista, Florida, EUA

### DÍAS DE CAPACITACIÓN

“ Realizamos sesiones de capacitación para mejorar el conocimiento y capacitación en el trabajo para proporcionar experiencia práctica. Las sesiones de capacitación son organizadas por los líderes de equipo y gerentes de tecnología, y explican



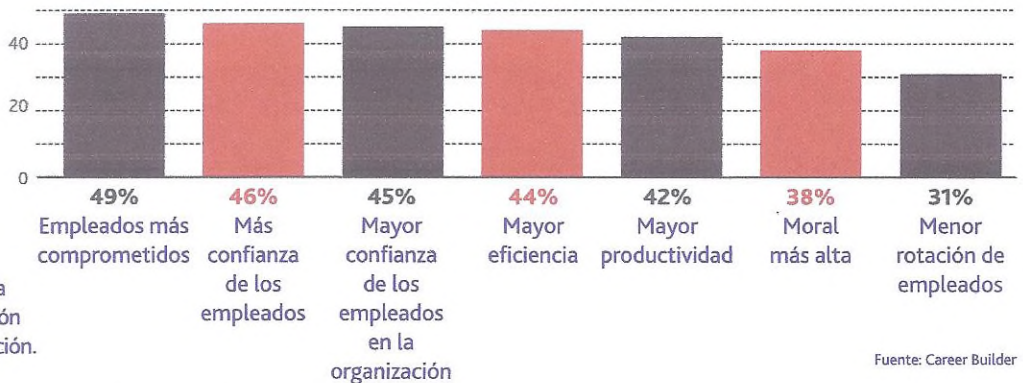
## Ponerse al día

Las organizaciones deben asegurar que los nuevos empleados tengan una transición fluida. Los programas de incorporación de Estados Unidos presentan deficiencias en los siguientes puntos:



Y **41%** de estos empleadores considera que la falta de un proceso de incorporación estructurado ha perjudicado a su organización.

Los empleadores sostienen que los efectos más positivos de un programa de incorporación efectivo son:



Fuente: Career Builder

todos los detalles del proyecto, como la visión general, arquitectura, los sistemas afectados, las integraciones, estructura de implementación, normas de codificación y documentación. Puede haber una sesión de preguntas y respuestas al final para que los nuevos miembros tengan la oportunidad de hacer preguntas relevantes. La capacitación en el trabajo consiste en hacer que los nuevos miembros trabajen bajo absoluta supervisión de los desarrolladores senior, para que se acostumbren al entorno y la cultura laboral, y aumenten gradualmente sus conocimientos y capacidades para trabajar de forma independiente.”

—Krishnan Rangachari, Arquitecto de Soluciones Principal, Tech Mahindra, Pune, India

### SIGA LA CORRIENTE

“Conseguir que los nuevos miembros del equipo se pongan al día es una de las muchas razones por las que necesita una pizarra que muestre de forma explícita el flujo de trabajo. De esta forma, los nuevos integrantes y el resto del equipo podrán ver en todo momento cómo se realiza el trabajo, pero no se necesita documentación adicional porque es parte de cómo se hace todo. Una buena pizarra refleja el trabajo que se está realizando y debe hacer innecesarias las reuniones de estado. También permite a los nuevos miembros del equipo comprender con gran rapidez la manera en que el equipo procesa el trabajo.”

—Al Shalloway, CEO, Net Objectives, Seattle, Washington, EUA

### SEA PACIENTE

“Una vez que termina el proceso de incorporación organizacional, me gusta reunir a los nuevos miembros de equipo con un com-

pañero que pueda reforzar la incorporación y facilitar la transición al equipo de proyecto. También es útil invitarlos a observar de cerca el trabajo de un director de proyecto y líder técnico durante los primeros días. Asígneles tareas pequeñas y concédales mucho espacio para cometer errores y formular preguntas. Si demuestra un poco de paciencia, finalmente comprenderán las tareas y trabajarán con el equipo. Muy pronto, tendrá un recurso valioso.”

—Sagarika Basak, PMP, Directora de Proyecto Senior, ITC Secure Networking, Londres, Inglaterra

### NIVEL DE COMODIDAD

“Cuando ocurre una transición del lado del cliente, solicitamos al director de proyecto del cliente que le explique al nuevo miembro de equipo su propio alcance de proyecto y mapa de interesados. Luego, revisamos con la persona algunos de los últimos informes anteriores, de hace dos o tres semanas, comenzando con el más reciente. Esto asegura que el interesado del lado del cliente pueda hacer preguntas inteligentes en la siguiente revisión, lo cual ayuda considerablemente para generar apoyo.

Después de finalizar los informes semanales, le presentamos los nuevos integrantes al equipo de entrega y explicamos la función de cada miembro. Si un nuevo miembro de equipo está en el lado del cliente, hemos visto que normalmente está buscando responder a dos preguntas básicas: ¿Dónde estamos en el proyecto? Y, ¿cómo podemos contribuir de forma significativa? Yo ayudo a responder ambas preguntas durante la discusión de transición.”

—Nidhi Arora, PMI-ACP, PMP, Confundadora y Directora, TopGain Consulting Pvt Ltd., Nueva Delhi, India

### BIENVENIDO A BORDO

¿Cómo se asegura que los nuevos miembros de equipo tengan una transición rápida y efectiva? Comparta su historia a través del Grupo PMI Project, Program and Portfolio Management en LinkedIn.





## Entrega especial

Las organizaciones están integrando un nuevo tipo de gerente para mejorar los resultados finales.

Por *Natasha Fontana, PMP*

**E**n el proceso continuo de mejorar la entrega de proyectos, muchas organizaciones enfocadas en el cliente están creando un nuevo rol: gerente de entrega.

Algunos profesionales de proyecto ven un nuevo rol como una evolución del director de proyecto tradicional, otros temen que los directores de proyecto sean reemplazados por completo. Pero, al haber trabajado como director de proyecto durante varios años antes de convertirme en gerente de entrega, no veo motivo de alarma. Las dos funciones se complementan entre sí.

### AYUDA DESDE ARRIBA

Las responsabilidades de los gerentes de entrega y de los directores de proyecto varían según la organización, pero normalmente el director de proyecto se concentra en los resultados del proyecto,

mientras que el gerente de entrega se enfoca en los resultados organizacionales.

Un director de proyecto normalmente maneja tareas técnicas, como documentación, informes, plazos, presupuesto y alcance del proyecto. Un gerente de entrega tiene un alcance de trabajo más amplio y general, que implica administración de cuentas, gestión de personas, aumento de los ingresos y negocios, y adquisiciones. Los gerentes de entrega también apoyan a los directores de proyecto en la toma de decisiones y en la solución de problemas importantes.

### REVISAR Y RESOLVER

Los gerentes de entrega no solo ayudan en la implementación del proyecto, sino también con la obtención de beneficios y la satisfacción del cliente. Por ejemplo, imagine un proyecto que está dentro del alcance, dentro del presupuesto y a tiempo, pero el cliente no está satisfecho. El director de proyecto podría avanzar al siguiente proyecto, mientras que el gerente de entrega trabaja para satisfacer al cliente y evitar que se repita el problema. El gerente de entrega debe preguntar: ¿De qué forma el proyecto podría haber dejado satisfecho al cliente? ¿Es necesario revisar la entrega del proyecto u otros procesos internos? ¿El equipo es capaz de proporcionar lo que se necesita?

Los gerentes de entrega suelen ser responsables de eliminar los problemas que pueden obstaculizar el proceso de entrega. Debido a que estos problemas varían, los gerentes de entrega tienden a establecer vínculos con otras áreas de la organización, como departamentos de productos y éxito de clientes. Además, los gerentes de entrega normalmente integran herramientas y técnicas de enfoques ágiles en los procesos, ya sea en el trabajo de priorización de tareas y gestión de dinámicas de equipo o en la creación de una cultura de innovación y creatividad para la entrega continua de proyectos o productos.

Ahora que he trabajado en ambas funciones, veo cómo las organizaciones pueden beneficiarse si cuentan con un director de proyecto y también con un gerente de entrega. Al apoyar al equipo, eliminar obstáculos y enfocarse en el mejoramiento del proceso de entrega, el gerente de entrega puede potenciar en gran medida el proceso de dirección de proyectos. **PM**

**Al apoyar al equipo, eliminar obstáculos y enfocarse en el mejoramiento del proceso de entrega, el gerente de entrega puede potenciar en gran medida el proceso de dirección de proyectos.**



Natasha Fontana, PMP, es Gerente de Entrega de Direct.One en São Paulo, Brasil.