



# LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO

Guía del participante

2016

**INDES**



**PM4<sup>R</sup>**

### Información del participante

<b>Nombre</b>	
<b>Equipo</b>	
<b>Tutor</b>	

### Fechas importantes

	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>
<b>Semana 1</b> <b>(Taller de Inicio y</b> <b>Actividades</b> <b>preliminares)</b>		
<b>Semana 2</b>		
<b>Semana3</b>		
<b>Semana4</b>		
<b>Semana5</b>		
<b>Semana6</b>		
<b>Semana 7</b>		
<b>Semana 8</b> <b>(Taller de Cierre)</b>		

---

## Tabla de contenidos

---

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos del curso.....</b>	<b>3</b>
<b>Método de aprendizaje .....</b>	<b>4</b>
<b>Reglas de trabajo en equipo .....</b>	<b>4</b>
<b>Materiales y recursos didácticos .....</b>	<b>5</b>
<b>Tipo de actividades.....</b>	<b>5</b>
<b>Tiempo de dedicación.....</b>	<b>6</b>
<b>Responsabilidades de los actores del proceso de aprendizaje .....</b>	<b>7</b>
<b>Del participante .....</b>	<b>7</b>
<b>Del tutor .....</b>	<b>8</b>
<b>De la coordinación .....</b>	<b>9</b>
<b>Planeación y evaluación del curso.....</b>	<b>10</b>
<b>Criterios para la calificación de los Foros de Debate .....</b>	<b>15</b>
<b>Criterios para la calificación del Encuentro Sincrónico de Dramatización .....</b>	<b>16</b>
<b>Criterios para la calificación de la segunda parte del Encuentro Sincrónico .....</b>	<b>18</b>
<b>Criterios para la calificación de los Ejercicios Tutorizados .....</b>	<b>19</b>
<b>Contenido de la Guía de Aprendizaje .....</b>	<b>21</b>

---

## Introducción

---

El curso de capacitación **Liderazgo en la Gestión de Proyectos de Desarrollo** fue diseñado y organizado por el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). Se ofrece como parte de la iniciativa en Gestión de Proyectos para Resultados (PM4R por sus siglas *en inglés*) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) orientada a mejorar las competencias de los equipos de proyectos constituidos por los miembros de las agencias ejecutoras, Staff del BID y miembros de los órganos de enlace.

A lo largo de este curso, se propondrá un proceso de reflexión, aprendizaje y práctica orientado a fortalecer las **habilidades interpersonales** necesarias para abordar efectivamente los **desafíos de comunicación, negociación y liderazgo** que a los participantes se les presentan en cada una de las etapas de la gestión de un proyecto de desarrollo.

El curso comienza con un taller presencial de Inicio, y luego continúa con una fase virtual de 7 semanas integrada por 2 módulos de aprendizaje. Éstos, a su vez, se estructuran en unidades, cuyos contenidos se refuerzan con una serie de actividades individuales y grupales, de carácter obligatorio, que los participantes realizarán con el acompañamiento de un tutor. Una vez completada esta fase virtual, cada equipo deberá preparar un trabajo grupal, que deberá presentarse en el Taller presencial de Cierre.

---

## Objetivos del curso

---

Mejorar la implementación del Plan del Proyecto (PEP/POA) de los diferentes equipos que están ejecutando proyectos de desarrollo, mediante el fortalecimiento de sus conocimientos y el desarrollo de sus habilidades interpersonales para encarar los retos de comunicación, negociación y liderazgo presentes en la gestión de proyectos de desarrollo.

Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de:

- desarrollar una estrategia de comunicación, teniendo en cuenta las características de los actores clave y el contexto del proyecto de desarrollo;
- preparar y conducir una negociación de manera racional y efectiva; y
- comunicarse para el ejercicio efectivo de la influencia en la implementación del plan del proyecto.

---

## Método de aprendizaje

---

La capacitación presenta un enfoque teórico-práctico adecuado para la educación de adultos que propicia el aprendizaje orientado a la solución de problemas.

Se han diseñado **actividades individuales y en equipo para trabajar directamente con los proyectos**. Las actividades –síncronas y asíncronas- promueven el aprendizaje colaborativo entre los participantes, y entre éstos y el tutor; así como el fortalecimiento de los equipos de los proyectos.

Por último, durante el período de duración del curso, los participantes están sujetos a un seguimiento regular, sistemático y personalizado por parte del tutor y de la coordinación del Programa PM4R.

---

## Reglas de trabajo en equipo

---

Para el desarrollo exitoso de las actividades grupales es necesario cumplir con las siguientes reglas:

- Los integrantes del equipo deberán comprometerse a tener una participación activa en cada ejercicio.
- Los equipos deberán elegir a un **representante**; quien será el responsable de subir las actividades del trabajo en equipo en el aula virtual y/o de su envío al tutor. También será el punto de referencia en la comunicación entre el tutor y el resto de miembros de su equipo para coordinar las fechas de las sesiones síncronas.

- La calificación del ejercicio será la misma para todos los integrantes del equipo. En situaciones excepcionales el tutor podrá decidir calificaciones diferenciadas haciendo explícitas las razones en la retroalimentación.

---

## Materiales y recursos didácticos

---

El curso contará con una serie de materiales y recursos didácticos que facilitarán el proceso de aprendizaje de los participantes:

- La guía de aprendizaje y el plan de trabajo a seguir.
- Los contenidos curriculares divididos en dos módulos de aprendizaje.
- Las actividades programadas (individuales y grupales).
- Las lecturas de apoyo y las presentaciones.
- Las referencias de apoyo bibliográfico.

---

## Tipo de actividades

---

- **Lectura.** Los contenidos están estructurados en dos módulos de aprendizaje, cada uno de los cuales divididos, a su vez, en unidades de aprendizaje.
- **Actividades individuales o grupales.** Durante todo el curso se presentan tareas donde los participantes realizan actividades de aplicación del aprendizaje que se envían (individual o grupalmente) a través de la plataforma.
- **Foros de Debate.** En cada uno de los módulos se tienen foros de participación donde a partir de un caso o una pregunta provista por el tutor, los participantes reflexionan e interactúan a la luz del marco conceptual previamente presentado.
- **Actividades Sincrónicas.** Se realizarán dos actividades sincrónicas vía videoconferencia (a través de la herramienta que informará el Tutor o instalaciones del banco) durante el curso. Una primera actividad sincrónica tendrá lugar durante la cuarta semana y participarán de la misma todos los representantes de los grupos. En esta actividad el tutor explicará la forma de trabajo que se llevará a cabo para la siguiente actividad sincrónica y para el

taller de cierre del curso. La segunda actividad sincrónica será a nivel grupal y se llevará a cabo habiendo finalizado el segundo módulo, durante la semana 6 del curso. Durante esta actividad todos los participantes del grupo se reunirán con el tutor. Estas actividades toman entre 60 y 90 minutos y su participación es obligatoria.

- **Pruebas de conocimiento.** Ayudan a reforzar el conocimiento de los conceptos y a cuantificar el aprendizaje ganado. El Pre-Test no incidirá en la calificación final, sin embargo, al igual que el Post-Test, es un requisito obligatorio para completar el curso. Asimismo, al finalizar cada módulo se realizará una evaluación de contenidos, con el objetivo de valorar el nivel de comprensión de los contenidos.
- **Actividad de equipo para el Taller de Cierre.** La actividad final del curso virtual tiene como objetivo integrar los diversos contenidos presentados durante el curso en la preparación de un insumo que los participantes presentan durante el taller presencial de cierre.

Se requiere una calificación mínima del **65%** para la aprobación del curso.

---

## Tiempo de dedicación

---

Los participantes deberán dedicar entre 8 y 10 horas semanales. Luego del taller de inicio del curso, los participantes contarán con una primera semana para navegar libremente en los espacios del aula, a fin de favorecer la exploración y apropiación de los distintos lugares y recursos de apoyo para el aprendizaje; esta actividad es altamente recomendada ya que se considerará que los participantes poseen este conocimiento y familiaridad con el aula. Durante esta semana los participantes deberán completar las actividades preliminares del curso.

La mayor parte del trabajo a distancia se realizará de manera asíncrona, con la excepción de las sesiones sincrónicas mencionadas anteriormente.

---

## Responsabilidades de los actores del proceso de aprendizaje

---

Los participantes contarán con el apoyo y la facilitación de un tutor asociado al INDES, quien guiará a los participantes por los contenidos de los módulos y sus unidades, los orientará sobre el desarrollo de las actividades, resolverá dudas y ofrecerá elementos evaluativos que le permitan conocer el avance en el aprendizaje.

Cada participante deberá, por lo tanto, estar atento a los mensajes que le envíe el tutor para hacer de su proceso de aprendizaje una experiencia ágil, formativa y positiva.

El aprendizaje se irá construyendo en los intercambios que se produzcan entre los participantes, y entre éstos y el tutor. Los compromisos de cada uno se describen a continuación.

### **Del participante**

El participante del curso es responsable de su propio proceso de aprendizaje y asumirá los siguientes compromisos:

- Ingresar al aula al menos una vez al día para mantenerse informado sobre las propuestas de actividades, las lecturas y las tareas del curso; así como de los comunicados del tutor y la coordinación del curso.
- Realizar la revisión de los materiales del curso para realizar apropiadamente las distintas tareas programadas en la agenda académica.
- Cumplir con las tareas que se le proponen en los plazos establecidos. Las fechas de entrega son fijas y, generalmente, no se permitirán excepciones; al menos que se realice una petición previa al tutor explicando la naturaleza de la situación extraordinaria.
- Notificar al tutor las circunstancias que, excepcionalmente, le pueden impedir tener un desarrollo normal del curso; así como el compromiso de ponerse al día, según la propuesta del tutor.
- Desarrollar todas las actividades del curso obligatorias.
- Cumplir con los requisitos para la aprobación del curso.

El participante que incumpla estos compromisos podrá perder su derecho de ingreso al aula. Asimismo, cualquiera de las siguientes conductas conducirá a una suspensión automática de dicho derecho:

- El participante no ingresa al aula durante una semana.
- El participante deja de presentar o de desarrollar adecuadamente más de dos actividades obligatorias.
- El participante mantiene comportamientos inadecuados en el aula virtual, después de haber recibido del tutor una advertencia sobre la naturaleza inapropiada de sus acciones.

El participante no cumple con las normas del INDES para el uso del aula virtual.

En ningún caso, podrá compartir su nombre de usuario, la contraseña o el uso del curso en línea con otra persona; o transferir, alquilar, vender o disponer del curso virtual de forma temporal o permanente, sin el consentimiento previo por escrito de INDES.

### **Del tutor**

Cada tutor es responsable del aula virtual que le fuera asignada. Sus compromisos son los siguientes:

- Realizar una evaluación y entregar las calificaciones de las actividades, al día siguiente de finalizado el módulo.
- Evaluar las actividades realizadas por los participantes y ofrecerles una retroalimentación apropiada. Es importante señalar que el participante puede pedir al tutor una retroalimentación más amplia, si así lo considerase necesario.
- Orientar a los participantes acerca de los contenidos de los diferentes módulos del curso y sus unidades.
- Guiar a los participantes sobre la manera de realizar las actividades.
- Dinamizar los foros de debate y actividades síncronas.
- Promover la participación en las actividades de los módulos.
- Dar seguimiento al desempeño y las responsabilidades de los participantes y mantener una comunicación permanente con ellos para identificar problemas que limiten o impidan su proceso de aprendizaje.

- Responder a las dudas y las consultas de los participantes en un plazo de 24 horas, durante los días laborales. El plazo se amplía a 48 horas, durante los fines de semana.

Cualquier falta por parte de los actores, ésta podrá ser reportada al coordinador directamente para una solución.

## **De la coordinación**

La coordinación del curso asumirá los siguientes compromisos:

- Supervisar el material didáctico de los cursos.
- Hacer seguimiento de la labor del profesor tutor.
- Revisar las calificaciones de los participantes.
- Notificar al participante de la pérdida de su derecho a participar en el curso si éste no ha ingresado al aula o no ha realizado más de dos actividades o ha dejado de ingresar al aula por más de una semana.
- Intervenir en las posibles apelaciones sobre desacuerdos entre tutor y participantes con referencia a las calificaciones.

El cumplimiento del compromiso asumido por cada uno de los actores en el proceso de enseñanza–aprendizaje garantizará su desarrollo exitoso. Por lo tanto, le invitamos a revisar cuidadosamente los que le corresponden como participante; así como reportar a la coordinación del programa las irregularidades que condicionen el buen desempeño del curso.

## Planeación y evaluación del curso

Para aprobar el curso, **se requiere obtener un mínimo de 65 puntos en las actividades del curso, realizar el Pre-Test, Post-Test, cumplimentar la Encuesta de Satisfacción y participar en ambos talleres presenciales.** A continuación, se presenta la planeación y evaluación del curso, junto a la calificación máxima de cada actividad y duración.

Semanas y Contenidos	Objetivos	No	Descripción	Individual/Grupal	Obligatoria	Peso en la calificación final %	Cierre de la actividad	Horas estimadas
<b>Semana 1</b> <b>Actividades preliminares</b>	Explicar los objetivos y aspectos metodológicos del programa, y su articulación con el curso sobre "Liderazgo en la gestión de proyectos de desarrollo." Describir el proceso de cómo aplicar los conceptos y habilidades adquiridas en el curso a su proyecto, bajo el enfoque metodológico del <i>In Action Review</i> (IAR). Identificar los Hitos del Proyecto como parte del proceso de desarrollo de la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades aprendidas en el curso a la realidad de los proyectos de cada equipo.	1	Taller de Inicio	I	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Martes Semana 1	8
	Conocer el uso y funcionamiento de las herramientas del aula virtual.	2	Aceptación de Términos	I	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	Lunes Fin de cierre de la Semana 1	0.25
		3	Reglas de Netiqueta	I	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A		0.25
		4	Guía de navegación del aula virtual	I	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A		0.25
		5	Actualización del perfil	I	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A		0.25

Semanas y Contenidos	Objetivos	No	Descripción	Individual/Grupal	Obligatoria	Peso en la calificación final %	Cierre de la actividad	Horas estimadas
	Compartir con el tutor información relevante a la ejecución del proyecto que muestre el estado de las herramientas (EDT, Cronograma, Matriz de Responsabilidades, etc.)	6	Información del proyecto	G	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A		1.5
	Establecer la línea de base de conocimientos previos	7	Prueba de entrada (Pre-Test)	I	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A		0.50
Semana 2 Módulo 1 Unidad I Comunicación. Principios fundamentales.	Identificar oportunidades de mejora en el manejo de las comunicaciones en un proyecto de desarrollo, teniendo en cuenta a los actores clave y el contexto.	8	Lectura: Unidad I	I	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	Lunes Fin de cierre de la Semana 2	2
	Adquirir y/o reforzar habilidades de comunicación con la finalidad de obtener los resultados deseados en las interacciones con los actores del proyecto de desarrollo.	9	Foro de debate: Caso "Urbanización de asentamientos irregulares"	I	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Lunes Fin de cierre de la Semana 2	2
	Definir los Hitos del proyecto sobre los cuales se trabajarán los conceptos del curso.	10	Ejercicio Tutorizado: Definición de Hitos del Proyecto	G	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Lunes Fin de cierre de la Semana 2	1
Semana 3 Módulo 1 Unidad II Negociación. Principios fundamentales	Identificar oportunidades de mejora en el manejo de las negociaciones del proyecto de desarrollo, teniendo en cuenta los intereses propios y los intereses de la otra parte para lograr alternativas que satisfagan a ambos.	11	Lectura Unidad II	I	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	Lunes Fin de cierre de la Semana 3	2
	Adquirir y/o reforzar hábitos para preparar y conducir una negociación de manera racional y efectiva.	12	Ejercicio Tutorizado: Análisis de una negociación del proyecto	G	<input checked="" type="checkbox"/>	10	Lunes Fin de cierre de la Semana 3	2

Semanas y Contenidos	Objetivos	No	Descripción	Individual/Grupal	Obligatoria	Peso en la calificación final %	Cierre de la actividad	Horas estimadas
	Diseñar el plan de ejecución de los Hitos del Proyecto.	13	Ejercicio Tutorizado: Plan de Ejecución de los Hitos del Proyecto	G	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Lunes Fin de cierre de la Semana 3	1.5
	Evaluar el grado de adquisición de conocimiento del Módulo 1.	14	Prueba de conocimiento	I	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Lunes Fin de cierre de la Semana 3	0.50
Semana 4 Módulo 2 Unidad I y II Influencia y Autoridad Informal. Escucha Empática	Identificar recursos para fortalecer la propia autoridad informal en un contexto en el que, generalmente, no se posee autoridad formal. Aprender a escuchar para identificar los intereses y necesidades de los actores que participan en un proyecto de desarrollo.	15	Lectura: Unidad I y II	I	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	Lunes Fin de cierre de la Semana 4	2
	A partir de la propia experiencia en la gestión de los proyectos de desarrollo, identificar situaciones en que se ejerce la influencia a través de la comunicación efectiva, utilizando los recursos de conocimiento técnico, actitud colaborativa, cumplimiento de compromisos, consideración hacia los demás y la escucha empática.	16	Foro de debate: Experiencias de Autoridad Informal y Escucha Empática	I	<input checked="" type="checkbox"/>	10	Lunes Fin de cierre de la Semana 4	2
	Revisar los avances logrados de la Aplicación Práctica en el Proyecto. Explicar cómo prepararse para la actividad del Encuentro Sincrónico y el taller de cierre.	17	Webinar: Actividad sincrónica con el tutor**	I	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	Lunes Fin de cierre de la Semana 4	1

Semanas y Contenidos	Objetivos	No	Descripción	Individual/Grupal	Obligatoria	Peso en la calificación final %	Cierre de la actividad	Horas estimadas
Semana 5 Módulo 2 Unidad III y IV Asertividad Feedback	Mejorar la capacidad de comunicarse con asertividad. Desarrollar capacidades para mantener conversaciones de <i>feedback</i> productivas.	18	Lectura: Unidad III y IV	I	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	Lunes Fin de cierre de la Semana 5	2
	Adquirir las habilidades de comunicación, negociación e influencia y prepararse para la realización de las actividades que las requieran, a través de la dramatización de los hitos seleccionados por el equipo del proyecto.	19	Ejercicio Tutorizado: Vídeo de la ejecución de los Hitos del Proyecto	G	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Lunes Fin de cierre de la Semana 5	4
	Evaluar el grado de adquisición de conocimiento del Módulo 2.	20	Prueba de conocimiento	I	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Lunes Fin de cierre de la Semana 5	0.50
Semana 6 Puesta en práctica en el proyecto	Aplicar la metodología IAR, mediante la respuesta a las cuatro preguntas correspondientes sobre los resultados obtenidos en la realización real del Hito del Proyecto, para mejorar las habilidades y obtener mejores resultados a futuro.	21	Ejercicio Tutorizado: Revisión IAR sobre los hitos realizados	G	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Viernes Semana 6	4
	Aplicar los conceptos y habilidades del curso en la ejecución del plan de proyecto utilizando la Metodología IAR. Identificar elementos de la propia conducta que tendrían que potenciarse y/o reforzarse.	22	Webinar: Actividad Sincrónica-Práctica de habilidades con el tutor y revisión de IAR**	G	<input checked="" type="checkbox"/>	10	Viernes Semana 6	1.5
Semana 7 Actividades cierre del curso	Preparar la dramatización de la aplicación práctica de los Hitos en el Proyecto.	23	Preparación de trabajo de integración de habilidades aprendidas	G	<input checked="" type="checkbox"/>	10	Jueves Semana 7	4

Semanas y Contenidos	Objetivos	No	Descripción	Individual/Grupal	Obligatoria	Peso en la calificación final %	Cierre de la actividad	Horas estimadas
	Evaluar el aprendizaje adquirido en el curso.	24	Prueba de salida (Post-Test)	I	<input checked="" type="checkbox"/>	10	Viernes Semana 7	0.50
	Evaluar el curso en general	25	Encuesta de satisfacción	I	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	Viernes Semana 7	0.50
<b>Semana 8</b> <b>Taller de Cierre</b>	Poner en práctica los conceptos y habilidades aprendidas durante el curso. Dramatizar la situación real de uno de los Hitos del Proyecto. Evaluar, mediante la metodología IAR, cómo se podrían haber	26	Taller de Cierre	I	<input checked="" type="checkbox"/>	10	Martes Semana 8	8
			<b>Total</b>			<b>100</b>		<b>52</b>

\*Todas las actividades con vencimiento, tales como *Foros de Debate*, *los Ejercicios Tutorizados* y *Pruebas de Conocimiento* deberán entregarse antes de las 11:55pm (hora del Aula Virtual) del día de cierre de la actividad.

\*\* Las *Actividades Sincrónicas* se harán durante las Semanas 4 y Semana 6 respectivamente, en fechas y horas a acordar entre el tutor y los representantes de los equipos.

### Requisitos para la aprobación del curso

- Obtener una calificación igual o superior al 65%.
- Cumplir con el 100% de las actividades obligatorias.

---

## Criterios para la calificación de los Foros de Debate

---

Cada módulo del curso contiene espacios para calificar el trabajo individual de cada participante. Los foros necesitan una calificación manual por parte del tutor. Cada foro tiene una serie de preguntas que buscan motivar la discusión entre los participantes, y entre éstos y el tutor.

A continuación, se presentan los criterios de evaluación para la calificación de las participaciones en los foros de debate.

Actividad	Nota
No hubo participación alguna	0 pts.
Nivel de participación baja/regular	1-64 pts.
Nivel de participación buena	65-80 pts.
Nivel de participación excelente	81-100 pts.

### 1. Nivel de participación baja/regular

- No escribe el primer post y, si lo hace, no lo envía el primer día que se abre la actividad en el aula virtual.
- El post no demuestra evidencia tener conocimiento y comprensión de los contenidos del curso.
- La información proporcionada en el post no es útil/aplicable para los participantes que conforman la comunidad de aprendizaje.

### 2. Nivel de participación buena

- Escribe el primer post.
- El contenido del post demuestra alguna evidencia de que el participante tiene conocimiento y comprensión de los contenidos del curso.
- La información proporcionada en el post es útil/aplicable para los participantes que conforman la comunidad de aprendizaje.

### 3. Nivel de participación excelente

- Escribe el primer post y lo envía el primer día en el que se abre la actividad en el aula virtual.
- El contenido del post deja claro que el participante tiene conocimiento y comprensión de los contenidos del curso.
- La información proporcionada en el post es útil/aplicable para los participantes que conforman la comunidad de aprendizaje.

---

## Criterios para la calificación del Encuentro Sincrónico de Dramatización

---

Durante la actividad sincrónica de dramatización de la realización de los hitos del proyecto, los participantes del grupo se reunirán con el tutor vía videoconferencia (Skype o instalaciones del Banco).

Dicha sesión tiene dos partes. Una primera parte, en la cual desarrollarán una serie de dramatizaciones con el tutor, para poner en práctica las habilidades aprendidas, e identificar oportunidades de mejora sobre sus capacidades para hacerlo efectivamente. Y una segunda parte, en la cual compartirán con el tutor logros y desafíos en el proceso de aplicar la metodología *In Action Review* con relación a los hitos seleccionados.

A continuación, se presentan los criterios de evaluación para cada una de dichas partes de la sesión sincrónica. La calificación que reciba el equipo por su desempeño en cada una de dichas partes será promediada con la otra, para de este modo obtener una calificación total por la actividad.

### **Criterios para la calificación de la primera parte del Encuentro Sincrónico, correspondiente a la dramatización sincrónica con el tutor**

A continuación, se presentan los criterios de evaluación para la calificación de las participaciones en la primera parte del Encuentro Sincrónico. En dicho momento, los participantes ponen en práctica las habilidades presentadas en el curso en una dramatización con el tutor sobre dos casos previamente preparados. Estos puntajes se

promedian con los de la segunda parte descripta más abajo, para de este modo obtener un puntaje total por equipo para la actividad sincrónica.

Actividad	Nota
No hubo participación alguna	0 pts.
Nivel de participación baja/regular	1-64 pts.
Nivel de participación buena	65-80 pts.
Nivel de participación excelente	81-100 pts.

### **1. Nivel de participación baja/regular**

- No se observa evidencia de que la dramatización haya sido pre-parada previa al encuentro.
- No se observa intención de poner en práctica las nuevas habilidades o conceptos estudiados, la consigna es respondida desde el conocimiento y actitudes habituales.
- No se observa una reflexión a partir de la cual identificar elementos de la propia conducta a mejorar.

### **2. Nivel de participación buena**

- Se observa evidencia de que la dramatización fue preparada previa al encuentro.
- Se observa intención de poner en práctica alguna de las nuevas habilidades o conceptos estudiados, independientemente de si se logra hacerlo con éxito.
- Se observa una reflexión a partir de la cual identificar elementos de la propia conducta a mejorar.

### **3. Nivel de participación excelente**

- Se observa evidencia de que la dramatización fue preparada de manera profunda previa al encuentro.
- Se observa intención de poner en práctica todas las nuevas habilidades o conceptos estudiados, independientemente de si se logra hacerlo con éxito.
- Se observa una reflexión crítica y profunda a partir de la cual identificar elementos de la propia conducta a mejorar.

**Criterios para la calificación de la segunda parte del Encuentro Sincrónico, correspondiente a la revisión de la aplicación de la metodología *In Action Review***

<b>Actividad</b>	<b>Nota</b>
No hubo participación alguna	0 pts.
Nivel de participación baja/regular	1-64 pts.
Nivel de participación buena	65-80 pts.
Nivel de participación excelente	81-100 pts.

**1. Nivel de participación baja/regular**

- No se han implementado ninguno de los hitos seleccionados.
- No hay evidencia de haber realizado una reflexión previa acerca de los obstáculos que dificultaron la implementación de estos hitos.
- La información compartida no da cuenta que el equipo haya identificado y conceptualizado aprendizajes relevantes para desempeñarse más efectivamente en la implementación del plan del proyecto.
- La información compartida muestra una pobre articulación entre la reflexión sobre los hitos y el marco conceptual y herramental presentado en el curso.

**2. Nivel de participación buena**

- Se han implementado solo algunos de los hitos seleccionados.
- Hay alguna reflexión previa acerca de los obstáculos que dificultaron la implementación de estos hitos.
- La información compartida da cuenta de que el equipo ha identificado y conceptualizado aprendizajes moderadamente significativos para desempeñarse más efectivamente en la implementación del plan del proyecto.
- La información compartida muestra una moderada articulación entre la reflexión sobre los hitos identificados y el marco conceptual y herramental presentado en el curso.

**3. Nivel de participación excelente**

- Se han implementado todos los hitos seleccionados.

- Hay una reflexión previa profunda acerca de los obstáculos que dificultaron la implementación de estos hitos.
- La información compartida da cuenta de que el equipo ha identificado y conceptualizado aprendizajes muy significativos para desempeñarse más efectivamente en la implementación del plan del proyecto.
- La información compartida muestra una excelente articulación entre la reflexión sobre los hitos identificados y el marco conceptual y herramental presentado en el curso.

## Criterios para la calificación de los Ejercicios Tutorizados

A continuación, se presentan los criterios de evaluación para la calificación de los trabajos tutorizados. Estos criterios son válidos tanto para las actividades escritas, grupales e individuales, como para los videos grabados.

Actividad	Nota
El trabajo no fue entregado a tiempo	0 pts.
El trabajo está incompleto	1-64 pts.
El trabajo está completo	65-80 pts.
El trabajo es excelente	81-100 pts.

### 1. Características de un trabajo incompleto

- El trabajo se entrega fuera de plazo.
- No se demuestra comprensión de los temas ni preparación previa.
- Las consignas son contestadas desde el conocimiento o experiencia previa de los participantes solamente.
- Los conceptos aplicados son copias literales de materiales del curso; pero no hay evidencia de un proceso de apropiación de esos conceptos a través de ejemplos o una prosa personal.

### 2. Características de un trabajo completo

- El trabajo se entrega en la fecha establecida.
- Demuestra comprensión de los temas y preparación previa.

- Las consignas son contestadas adecuadamente.
- Demuestra dominio de los principales conceptos y los aplica al trabajo; pero en su presentación y ejemplificación podría darse un proceso más profundo de apropiación.

### **3. Características de un trabajo excelente**

- El trabajo se entrega antes del tiempo establecido.
- Demuestra profunda comprensión de los temas, capacidad de identificar los conceptos más relevantes y comprender sus implicancias y una preparación detallada de cómo aplicar los mismos al trabajo.
- Las consignas son contestadas adecuadamente y ejemplificadas con situaciones propias.
- Demuestra dominio de los principales conceptos y los aplica al trabajo, en tanto estos son expresados con palabras propias e interrelacionados entre sí.

---

## Contenido de la Guía de Aprendizaje

---

### Liderazgo en la Gestión de Proyectos de Desarrollo

#### Módulo 1. Negociación y Comunicación. Principios Fundamentales

Unidad 1. Comunicación

Unidad II. Negociación

#### Módulo 2. Influencia y Autoridad Informal. Habilidades Clave

Unidad I. Autoridad informal

Unidad II. Escucha empática

Unidad III. Asertividad

Unidad IV. Conversación de *feedback*

