

CERTIFICACION

PM4R Professional

Gestión de Proyectos de
Desarrollo

Guía del participante

2019

Información del participante

Nombre	
Equipo	
Tutor	

Fechas importantes

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

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	2
Introducción	3
Objetivos del curso	3
Destinatarios y prerrequisitos	4
Método de Aprendizaje	4
Aprendizaje en línea	4
Aprendizaje colaborativo	5
Reglas del trabajo en equipo	6
Materiales y recursos didácticos	6
Tipos de actividades	6
Tiempo de dedicación	7
Accesibilidad y privacidad Web	7
Responsabilidades de los actores del proceso de aprendizaje	8
Participante	8
Tutor	9
Coordinación	10
Planeación y evaluación del curso	11
Criterios para la calificación de los Foros de Debate	15
1. Nivel de participación baja/regular	15
2. Nivel de participación buena	15
3. Nivel de participación excelente	15
Criterios para la calificación de los Ejercicios Tutorizados	16
1. Características de un trabajo incompleto	16
2. Características de un trabajo completo	16
3. Características de un trabajo excelente	17
Programa del curso	17

Introducción

El curso de certificación **PM4R Professional** para la Gestión de Proyectos de Desarrollo fue diseñado y organizado por el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES) 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.

Se espera que los beneficiarios de esta capacitación fortalezcan sus facultades para la planificación y la gerencia de proyectos. Con ello se busca que los programas o los proyectos bajo su responsabilidad se ejecuten con un enfoque en resultados y considerando los riesgos identificados a través de la aplicación de prácticas y herramientas probadas de la gestión de proyectos.

El curso comienza con un Taller Virtual de Inicio, y luego continúa con una fase virtual de 7 semanas integrada por 5 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 Virtual de Cierre.

Objetivos del curso

Al finalizar el curso, los participantes deberían ser capaces de:

1. Identificar los Siete (7) Pasos de la Metodología del PM4R.
2. Explicar los diferentes procesos para el desarrollo de los Siete (7) Pasos de la Metodología del PM4R.
3. Aplicar los Siete (7) Pasos de la Metodología del PM4R en la gestión de sus proyectos de desarrollo.
4. Demostrar un compromiso personal para lograr los objetivos del equipo.

Destinatarios y prerequisites

El curso de Certificación **PM4R Professional** para la Gestión de Proyectos de Desarrollo está dirigido a los equipos de proyectos constituidos por miembros del Organismo Ejecutor, staff del BID y miembros de los órganos de enlace. También a profesionales del sector público y privado. El prerequisite principal para realizar el curso es que el participante posea estudios universitarios y tenga por lo menos 03 años de experiencia en proyectos públicos o privados.

Se recomienda contar con las siguientes herramientas tecnológicas e informáticas:

<https://indesvirtual.iadb.org/mod/book/view.php?id=61182&chapterid=2919>

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. A continuación, detallamos algunas características de la metodología del curso y algunas recomendaciones para desempeñarse exitosamente. Se han diseñado **actividades individuales y en equipo para trabajar directamente con los proyectos**. Es por ello que resulta de especial relevancia atender las recomendaciones respecto al aprendizaje colaborativo.

Aprendizaje en línea

Aunque el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) ha permitido la extensión de muchos programas educativos y de capacitación a lugares inaccesibles, el aprendizaje en línea no es recomendable para cualquier persona en cualquier circunstancia. Suele ser un sistema ideal para profesionales en activo, pues permite cumplir con las tareas y objetivos de aprendizaje de manera asincrónica; es decir, no se requiere la participación en horarios fijos, por lo que es posible elegir las horas del día que serán dedicadas al estudio y cumplimiento de actividades de acuerdo a la disposición personal de tiempo. No obstante, un curso en línea, para cumplir con su cometido, requiere de participantes que tengan las siguientes características:

1. Motivación propia para permanecer en el curso.
2. Capacidad de organización del tiempo personal para completar la capacitación.

Un aspecto importante a tener en cuenta es que, si bien es posible elegir el horario para realizar el trabajo, la participación en un curso en línea exige cumplir con fechas fijas para la entrega de las actividades; es decir, hay flexibilidad de horario, pero no de calendario. Es por ello que la auto-organización es un aspecto muy importante para culminarlo exitosamente. Para este propósito recomendamos tomar como pauta el cuadro de planeación y evaluación del curso.

Aprendizaje colaborativo

El proceso de enseñanza-aprendizaje implica la interacción de los múltiples saberes de quienes participan en ese proceso. El intercambio y la colaboración resultan, en consecuencia, indispensables; más aún en el caso de la gestión de proyectos que, forzosamente, se realiza mediante la conformación de equipos multidisciplinarios.

En el período de capacitación a distancia los participantes deberán realizar actividades de aplicación de las herramientas organizados en equipos de acuerdo a los proyectos en los cuales participan actualmente. Los equipos se integrarán con las personas involucradas en un proyecto común, entre 6 y 8 miembros, en función de las características del mismo.

En las actividades de aplicación en línea, los integrantes del equipo podrán organizarse, discutir e intercambiar documentos utilizando el aula; en la presentación correspondiente a estas actividades encontrarán las instrucciones generales para utilizar los recursos del aula en el trabajo de equipo; asimismo, el tutor estará pendiente a través del aula para proveer apoyo a quienes lo necesiten.

No obstante, cuando los integrantes de los equipos compartan la residencia en la misma ciudad y, con frecuencia, el entorno laboral, esta actividad podría facilitarse con reuniones presenciales; queda a criterio de cada uno de los equipos la decisión de utilizar el aula, ventajosamente asincrónica, o la programación de reuniones semanales para la realización de las tareas grupales. En cualquier caso, si así lo consideran adecuado, el tutor estará en la mejor disposición de apoyarlos en este proceso; por lo que se les sugiere utilicen los mismos medios electrónicos, privilegiando el aula virtual, para comunicarse con él o ella.

Reglas del trabajo en equipo

Para el desarrollo exitoso de las actividades de 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.
- Actividades de aprendizaje individual y en grupo.
- Vídeos de las herramientas del curso.
- Las referencias de apoyo bibliográfico.

El participante no deberá adquirir material adicional para el logro de los objetivos de aprendizaje del curso.

Tipos de actividades

- **Análisis situacional.** Consisten en una serie de actividades que se presentan al inicio de cada módulo, en el que los participantes contribuyen al análisis y reflexión de la situación planteada.

- **Pruebas de conocimiento.** Ayudan a reforzar el conocimiento de los conceptos y a cuantificar el aprendizaje ganado. El Post-Test tiene una incidencia importante en la calificación final y es un requisito obligatorio. Asimismo, al finalizar cada módulo se realizará una evaluación de contenidos, con el objetivo de valorar el nivel de comprensión de los contenidos.
- **Ejercicios tutorizados.** Son actividades en las que los participantes, a través del trabajo en equipo, desarrollan las herramientas de planificación aplicadas a la realidad de sus proyectos.
- **Informe final.** El objetivo es evaluar la utilidad y aplicabilidad de las herramientas aprendidas en el curso a la realidad de su proyecto.

Se requiere una calificación mínima del **70%** para la aprobación del curso.

Tiempo de dedicación

Los participantes deberán dedicar entre 8 y 10 horas semanales. Previo al inicio formal del curso, los participantes contarán con una 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 este período de inducción también es conveniente que se familiaricen con las características del trabajo a distancia y con las directrices para realizar exitosamente el trabajo en equipo.

La mayor parte del trabajo a distancia se realizará de manera asíncrona; sin embargo, se programarán sesiones de *Webinar* en las que el tutor y participante tendrán la oportunidad de interactuar sincrónicamente.

Accesibilidad y privacidad Web

Podrá revisar todas las políticas en las cuales se encuadran los cursos INDES, ingresando al siguiente enlace:

<http://www.iadb.org/es/indes/politicas-de-indes-online,19769.html>

Responsabilidades de los actores del proceso de aprendizaje

Los participantes contarán con el apoyo y la facilitación de un tutor asociado al INDES. El tutor 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.

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

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.

Tutor

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

- Calificar y las actividades de los participantes en el aula virtual, 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 participantes, podrá ser reportada al coordinador del curso directamente para una solución.

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.

Importante: será potestad del tutor otorgar una primera dispensa hasta por 48 horas a un participante que deje de cumplir con una actividad obligatoria. En caso de una segunda dispensa, deberá ser presentada por el tutor a la coordinación del programa con la respectiva justificación a fin de tomar la acción que corresponda. No se prevé otorgar una tercera dispensa.

Planeación y evaluación del curso

Para aprobar el curso, se requiere **obtener un mínimo de 70 puntos en las actividades del curso, realizar el Post-Test, completar la encuesta de satisfacción, y participar en los talleres de inicio/ cierre del curso y demás actividades obligatorias**. A continuación, se presenta la planeación y evaluación de la capacitación, junto a la calificación máxima de cada actividad y duración.

Semanas y Contenidos	Objetivos de los módulos	No	Título de la actividad	Individual/Grupal	Obligatoria	Peso en la calificación final %	Cierre de la actividad	Horas estimadas
Semana 1 Módulo 0 Actividades preliminares	Participar en el Taller Virtual de Inicio.	1	Leer las políticas y requerimientos del INDES	I	☒	N/A	Lunes Fin de la Semana 1	0.10
	Identificar las acciones de mejora de los proyectos por parte de cada equipo.	2	Leer la Guía del Participante	I	☒	N/A		8
	Describir las herramientas del PM4R para la mejora del Plan del Proyecto (PEP/POA)	3	Leer las condiciones para participar en el curso*	I	☒	N/A		0.10
	Demostrar la capacidad del uso de las herramientas del aula virtual.	4	Leer la guía de navegación del aula virtual	I	☒	N/A		0.10
		5	Actualizar el perfil del participante	I	☒	N/A		0.10
	Reconocer las preguntas críticas en el área de la gestión de proyectos de desarrollo.	6	Completar y subir la información del proyecto*	G	☒	N/A		0.75
		7	Participar en el Webinar	G	☒	N/A		1.00

Semanas y Contenidos	Objetivos de los módulos	No	Título de la actividad	Individual/Grupal	Obligatoria	Peso en la calificación final %	Cierre de la actividad	Horas estimadas
Semana 2 Módulo 1 Acta de Constitución del Proyecto y Estructura Desglosada del Trabajo (EDT)	Identificar los elementos que influyen en un proyecto durante su etapa de inicio. Explicar la importancia del Acta de Constitución de Proyecto y EDT. Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto. Aplicar las diferentes técnicas para implementar la EDT en su proyecto de desarrollo a través de diferentes técnicas discutidas en el curso.	8	Leer el análisis situacional	G	☒	2.5	Lunes Fin de la Semana 2	1
		9	Desarrollar y aplicar el Acta de Constitución del Proyecto y EDT**	G	☒	12.5		5
		10	Completar la prueba de conocimiento**	I	-	N/A		0.20
Semana 3 Módulo 2 Cronograma	Identificar los insumos principales (EDT) para la elaboración del cronograma. Explicar la importancia del Cronograma como herramienta de planificación. Estimar la duración de las actividades en sus proyectos de desarrollo a través de las diferentes técnicas discutidas en el curso.	11	Leer el análisis situacional	G	☒	2.5	Lunes Fin de la Semana 3	1
		12	Participar en el <i>Webinar</i> Retroalimentación EDT + Nuevo Entregable	G	☒	N/A		1
		13	Desarrollar y aplicar el Cronograma**	G	☒	10		4
		14	Completar la prueba de conocimiento**	I	-	N/A		0.20
		15	Completar la encuesta intermedia de evaluación del curso*	I	☒	N/A		0.10
Semana 4 Módulo 3 Curva S y Matriz de Adquisiciones	Identificar los insumos que influyen en la elaboración de la Curva S y la Matriz de Adquisiciones.	16	Leer el análisis situacional	G	☒	2.5		1
		17	Participar en el <i>Webinar</i> Retroalimentación	G	☒	N/A		1

Semanas y Contenidos	Objetivos de los módulos	No	Título de la actividad	Individual/Grupal	Obligatoria	Peso en la calificación final %	Cierre de la actividad	Horas estimadas
	Explicar la importancia de la Curva S y Matriz de Adquisiciones. Elaborar la Curva S y la Matriz de Adquisiciones en su proyecto de desarrollo a través de las diferentes técnicas discutidas en el curso.		Cronograma + Nuevos Entregables				Lunes Fin de la Semana 4	
		18	Desarrollar y aplicar la Curva S y Matriz de Adquisiciones**	G	☒	7.5		4
		19	Completar la prueba de conocimiento**	I	-	N/A		0.20
Semana 5 Módulo 4 Matriz de Riesgos y Matriz de Comunicaciones	Identificar los insumos (Cronograma y Curva S) para la elaboración de la Matriz de Riesgos y Matriz de Comunicaciones. Explicar la importancia de la Matriz de Riesgos y Matriz de Comunicaciones. Aplicar los pasos para el desarrollo de la Matriz de Riesgos y Matriz de Comunicaciones en su proyecto de desarrollo.	20	Leer el análisis situacional	G	☒	2.5	Lunes Fin de la Semana 5	1
		21	Participar en el Webinar: Retroalimentación Curva S + Nuevos Entregables	G	☒	N/A		1
		22	Desarrollar y aplicar la Matriz de Riesgos y Matriz de Comunicaciones**	G	☒	7.5		4
		23	Completar la prueba de conocimiento**	I	-	N/A		0.20
Semana 6 Módulo 5 Matriz de Asignación de Responsabilidades y Gestión del Valor Ganado	Identificar los insumos para la creación de la Matriz de Asignación de Responsabilidades. Explicar la importancia de la Matriz de Asignación de Responsabilidades y Gestión del Valor Ganado. Aplicar los pasos para el desarrollo de la Matriz de Responsabilidades.	24	Leer el análisis situacional	G	☒	2.5	Lunes Fin de la Semana 6	1
		25	Participar en el Webinar: Actividades de cierre	G	☒	N/A		1
		26	Desarrollar y aplicar la Matriz de Responsabilidades**	G	☒	5		4
		27	Completar la prueba de conocimiento**	I	-	N/A		0.20

Semanas y Contenidos	Objetivos de los módulos	No	Título de la actividad	Individual/Grupal	Obligatoria	Peso en la calificación final %	Cierre de la actividad	Horas estimadas
Semana 7 Módulo 6 Actividades cierre del curso	Evaluar la utilidad de las herramientas aprendidas en el curso a la realidad del proyecto de desarrollo. Explicar los elementos principales para el monitoreo y control de la gestión del proyecto. Aplicar las siete herramientas del curso en sus proyectos de desarrollo. Reconocer las preguntas críticas en el área de la gestión de proyectos de desarrollo. Evaluar el grado de satisfacción del curso.	28	Completar el Post-Test*	I	☒	30	Viernes Semana 7	0.50
		29	Preparar el trabajo final**	G	☒	15		4.00
		30	Completar la encuesta de satisfacción*	I	☒	N/A		0.25
	Justificar el Plan de Ejecución Plurianual (PEP) de sus proyectos, bajo la metodología de los Siete (7) Pasos del PM4R.	31	Presentar el proyecto	G	☒	N/A	Martes Semana 8	4.00
			Total			100		50

* Requisito indispensable para continuar en el curso.

**Tanto los ejercicios tutorizados como las pruebas de conocimiento y trabajo final deberán enviarse antes de las 11:59pm (hora aula virtual) del día de la fecha de entrega de la actividad.

Criterios para la calificación de los Análisis Situacionales

Los Análisis Situacionales necesitan una calificación manual por parte del tutor. Cada uno tiene una serie de preguntas que buscan motivar la discusión entre los participantes.

A continuación, se presentan los criterios de evaluación para la calificación:

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 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.

Actividad	Nota
No hubo participación del equipo	0 pts.
La presentación es incompleta	1-64 pts.
La presentación es completa	65-80 pts.
La presentación es excelente	81-100 pts.

1. Características de un trabajo incompleto

- El trabajo escrito se entrega fuera de plazo.
- No se demuestra comprensión de los temas.
- 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 escrito se entrega en la fecha establecida.
- Demuestra comprensión de los temas.
- Las consignas son contestadas adecuadamente.
- Demuestra dominio de los principales conceptos; pero en su presentación y ejemplificación podría darse un proceso más profundo de apropiación.

3. Características de un trabajo excelente

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

Programa del curso

Asociado en Gestión de Proyectos de Desarrollo

Semana 1.Actividades preliminares

Semana 2.Acta de Constitución del Proyecto y Estructura Desglosada del Trabajo

Semana 3.Cronograma

Semana 4.Curva S y Matriz de Adquisiciones

Semana 5.Matriz de Riesgos y Matriz de Comunicaciones

Semana 6.Matriz de Asignación de Responsabilidades y Gestión del Valor Ganado

Semana 7.Actividades de cierre

Semana 8.Taller de Cierre

