



## Desarrollo y Administración de Equipos en TI

Sesión 1 con LUIS HEVIA  
2016



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

## Presentación Profesor

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesor Luis Fernando Hevia Rodríguez.</li> <li>• Perfeccionado en España por el programa de “Formación de Expertos en Innovación y Armonización Curricular” (proyecto Mecesus-USM 0401)</li> <li>• Realiza una adaptación propia del Modelo de Aprendizaje Autónomo y Significativo utilizado por la Universidad de Deusto, que se basa en el ciclo de Kolb, alterando su secuencialidad</li> <li>• Detalles de metodología y otros adicionales verlas en Material Complementario (en plataforma Moodle)</li> </ul>				



**Presentación Profesor**

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

Procesos y Proyectos TI – L. Hevia
3

CENTRO DESARROLLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS TI  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA / USM

**Metodología del Profesor**

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

- Profesor Hevia como FACILITADOR
- En su primera fase se expone al participante a experiencias. El contexto es fundamental para hacer significativo el aprendizaje (cognitivo o emocional).
- La segunda fase es pasar a conceptualizar el pensamiento que empieza a desarrollarse, vía principios, teorías o métodos, generándose una base conceptual que da el sustento cognitivo necesario.
- La tercera fase y fundamental es vincular la teoría con la práctica, buscar o construir las actividades que permitan verificar que lo aprendido puede ser aplicado en ambientes de desempeño.
- La cuarta fase es proceder a Evaluar el Aprendizaje logrado, que se alimenta también de preguntas formuladas en las clases.
- Una fase permanente es provocar una reflexión (proceso que permite pensar detenidamente en algo a fin de sacar conclusiones) sobre las temáticas .
- Se requiere si aportar con generosidad, compartir con humildad y gratitud.**

Procesos y Proyectos TI – L. Hevia
4

CENTRO DESARROLLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS TI  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA / USM

Grupos de Procesos Áreas de Conocimiento	Iniciación 2	Planificación 24	Ejecución 8	Monitoreo y Control 11	Cierre 2
Integración 6	Desarrollar Acta del Proyecto	Desarrollar Plan Dirección del Proyecto	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto Realizar Control Integrado de Cambios	Cerrar Proyecto o Fase
Alcance 6		Planificar Gestión del Alcance Recopilar Requisitos Definir Alcance Crear EDT		Validar Alcance Controlar el Alcance	
Tiempo 7		Planificar Gestión del Cronograma Definir Actividades Secuenciar Actividades Estimar Recursos Actividades Estimar Duración Actividades Desarrollar Cronograma		Controlar Cronograma	
Costo 4		Planificar Gestión de Costos Estimar Costos Determinar Presupuesto		Controlar Costos	
Calidad 3		Planificar Gestión de la Calidad	Realizar Aseguramiento de la Calidad	Controlar la Calidad	
Recursos Humanos 4		Planificar Gestión de los Recursos Humanos	Adquirir Equipo del Proyecto Desarrollar Equipo del Proyecto Dirigir Equipo del Proyecto		
Comunicaciones 3		Planificar Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las Comunicaciones	
Riesgos 6		Planificar Gestión de Riesgos Identificar Riesgos Realizar Análisis Cualitativo Realizar Análisis Cuantitativo Planificar Respuesta a Riesgos		Controlar Riesgos	
Adquisiciones 4		Planificar Gestión de Adquisiciones	Efectuar Adquisiciones	Controlar Adquisiciones	Cerrar Adquisiciones
Interesados 4	Identificar Interesados	Planificar Gestión de Interesados	Gestionar Participación de Interesados	Controlar Participación de Interesados	



## Las Competencias

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<p><b>....PARA SER COMPETENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(Guy Le Boterf) Saber actuar complejo basado en la movilización y combinaciones eficaces de una variedad de recursos internos y externos que se expresa en situaciones</li> <li>(Catalano y otros, BID) Conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a estándares históricos y evaluables vigentes.</li> <li>(Universidad de Deusto) Buen desempeño expresado en contextos diversos y auténticos, basados en la integración y activación de <u>conocimientos, habilidades, actitudes y valores.</u></li> </ul>				

Procesos y Proyectos TI – L. Hevia

6



CENTRO DESARROLLO DE  
GESTIÓN DE PROYECTOS TI  
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA / USM





## Implicancias de las Competencias

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------



**Modelo Iceberg de 3 dimensiones**

- cognitivo (saber)
- conductual (saber hacer)
- actitudinal y valórico (saber ser)

Involucra parte profunda de la Personalidad.

Origina o anticipa el comportamiento o desempeño.

Estándar de efectividad: es medible.

Procesos y Proyectos TI – L. Hevia

7






## Caso: Competencias Transversales (NO Específicas) en la U\_Deusto (3,9,25):

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

CATEGORÍA	COMPETENCIA
<b>INSTRUMENTALES</b>	<b>COGNITIVAS</b> PENSAMIENTO: ANALÍTICO, SISTEMICO, CRITICO, REFLEXIVO, LOGICO, ANALOGICO, PRACTICO, COLEGIADO, CREATIVO Y DELIBERATIVO.
	<b>METODOLÓGICAS</b> GESTIÓN DEL TIEMPO ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS TOMA DE DECISIONES PLANIFICACIÓN
	<b>TECNOLÓGICAS</b> PC HERRAMIENTA DE TRABAJO GESTIÓN BASES DE DATOS
	<b>LINGÜÍSTICAS</b> COMUNICACION VERBAL COMUNICACION ESCRITA MANEJO IDIOMA EXTRANJERO
<b>INTERPERSONALES</b>	<b>INDIVIDUALES</b> AUTOMOTIVACIÓN RESISTENCIA Y ADAPTACION AL ENTORNO SENTIDO ÉTICO
	<b>SOCIALES</b> DIVERSIDAD E INTERCULTURALIDAD COMUNICACION INTERPERSONAL TRABAJO EN EQUIPO TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACION
<b>SISTÉMICAS</b>	<b>DE CAPACIDAD EMPRENDEDORA</b> CREATIVIDAD ESPIRITU EMPRENDEDOR INNOVACION
	<b>DE ORGANIZACIÓN</b> GESTIÓN POR OBJETIVOS GESTIÓN DE PROYECTOS ORIENTACIÓN A LA CALIDAD
	<b>DE LIDERAZGO</b> ORIENTACIÓN AL LOGRO LIDERAZGO

Procesos y Proyectos TI – L. Hevia

8




**Vuestras Competencias principales son...**

Contextualización		Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión		
1		9	Liderazgo	17	Empowerment	25	Compromiso
2	Manejo relaciones de negocios	10	Trabajo en equipo	18	Adaptabilidad	26	Integridad
3	Relaciones públicas	11	Comunicación	19	Flexibilidad	27	Ética
4	Pensamiento estratégico	12	Colaboración	20	Tolerancia al estrés	28	Generar confianza
5	Habilidades mediáticas	13	Responsabilidad personal	21	Innovación	29	Auto-gestión
6	Tomar decisiones	14	Orientación a resultados	22	Negociación	30	Motivación
7	Orientación al cliente	15	Pensamiento analítico	23	Manejo de Conflictos	31	Empatía
8	Conciencia Organizacional	16	Influencia	24	Iniciativa	32	Habilidades sociales

Procesos y Proyectos TI – L. Hevia 9







**Competencias de la Inteligencia Emocional**




Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
 				




Procesos y Proyectos TI – L. Hevia 10







 <b>Resumamos las opiniones más relevantes expresadas en el vídeo</b>				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A.</li> <li>• B.</li> <li>• C.</li> <li>• D.</li> <li>• E.</li> <li>• F.</li> <li>• G.</li> </ul>			
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		11	 	

 <b>Inteligencia Emocional (IE)</b>				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para entender los procesos personales y sociales</li> <li>• <b>Inteligencia es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos para resolver problemas no programados</b></li> <li>• <b>Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender, controlar y manejar estados emocionales propios y ajenos</b></li> <li>• Las emociones se expresan por sentimientos o impulsos que nos llevan a actuar</li> <li>• Las aptitudes son características de la personalidad o un conjunto de hábitos que llevan (o predicen) a un desempeño laboral superior o más efectivo</li> <li>• Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la IE que origina un desempeño laboral sobresaliente</li> <li>• <u>Aptitud Personal</u> determina el dominio de uno mismo</li> <li>• <u>Aptitud Social</u> determina el manejo de las relaciones con los demás</li> </ul> <p>¿Cómo esta su <b>Inteligencia Emocional</b>? ¿Cuál es su <b>grado de Inteligencia Emocional</b>?</p> <p>Existen diversos test, de diferente seriedad. Por ejemplo:  <a href="http://www.inteligencia-emocional.org/tests/index.htm">http://www.inteligencia-emocional.org/tests/index.htm</a> </p>			
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		12	 	




 <b>I) AUTOCONOCIMIENTO:</b> Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conciencia emocional.</b> Reconocer las propias emociones y sus efectos</li> <li>• <b>Auto evaluación precisa.</b> Conocer las propias fuerzas y sus límites</li> <li>• <b>Confianza en uno mismo.</b> Certeza sobre el valor propio y sus facultades</li> </ul> <p><i>¿Cuáles de éstas son Fortalezas y Debilidades en usted, en su actual equipo de trabajo, y en la dirección de su proyecto?</i></p>				
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		13	 CENTRO DESARROLLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS TI <small>DEPARTAMENTO DE INFORMATICA / USM</small>	




 <b>II) AUTORREGULACIÓN:</b> Manejar los propios estados internos e impulsos				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autocontrol.</b> Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales</li> <li>• <b>Confiabilidad.</b> Mantener normas de honestidad e integridad</li> <li>• <b>Escrupulosidad.</b> Aceptar la responsabilidad del desempeño personal</li> <li>• <b>Adaptabilidad.</b> Flexibilidad para manejar el cambio</li> <li>• <b>Innovación</b> Estar abierto y dispuesto para las ideas, los enfoques novedosos y la nueva información</li> </ul> <p><i>¿Cuáles de éstas son Fortalezas y Debilidades en usted, en su actual equipo de trabajo, y en la dirección de su proyecto?</i></p>				
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		14	 CENTRO DESARROLLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS TI <small>DEPARTAMENTO DE INFORMATICA / USM</small>	

 <b>III) MOTIVACIÓN:</b> Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Afán de triunfo.</b> Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia</li> <li>• <b>Compromiso.</b> Aliarse con las metas del grupo u organización</li> <li>• <b>Iniciativa.</b> Disposición para aprovechar las oportunidades</li> <li>• <b>Optimismo.</b> Tenacidad para lograr el objetivo, pese a obstáculos y reveses</li> </ul> <p><i>¿Cuáles de éstas son Fortalezas y Debilidades en usted, en su actual equipo de trabajo, y en la dirección de su proyecto?</i></p>				
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		15		

 <b>IV) EMPATIA:</b> Capacidad de captar sentimientos, necesidades e intereses ajenos				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comprender a los demás.</b> Percibir sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse en ellas</li> <li>• <b>Ayudar a los demás a desarrollarse.</b> Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentarlas</li> <li>• <b>Orientación hacia el servicio.</b> Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente</li> <li>• <b>Aprovechar la diversidad.</b> Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas</li> <li>• <b>Conciencia política.</b> Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder</li> </ul> <p><i>¿Cuáles de éstas son Fortalezas y Debilidades en usted, en su actual equipo de trabajo, y en la dirección de su proyecto?</i></p>				
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		16		



 <b>V) HABILIDADES SOCIALES</b> inducir en otros respuestas deseables				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Influencia.</b> Aplicar tácticas efectivas de persuasión</li> <li>• <b>Comunicación.</b> Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes</li> <li>• <b>Manejo de conflictos.</b> Negociar resolviendo desacuerdos</li> <li>• <b>Liderazgo.</b> Inspirar y guiar a grupos e individuos</li> </ul> <p><i>¿Cuáles de éstas son Fortalezas y Debilidades en usted, en su actual equipo de trabajo, y en la dirección de su proyecto?</i></p>				
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		17		

 <b>V) HABILIDADES SOCIALES</b> inducir en otros respuestas deseables				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Catalizador de cambio.</b> Iniciar o manejarlo</li> <li>• <b>Establecer vínculos.</b> Alimentar las relaciones</li> <li>• <b>Colaboración y cooperación.</b> Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas</li> <li>• <b>Habilidades de equipo.</b> Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas</li> </ul> <p><i>¿Cuáles de éstas son Fortalezas y Debilidades en usted, en su actual equipo de trabajo, y en la dirección de su proyecto?</i></p> <p><i>Las Habilidades Interpersonales, son muy importantes para el desarrollo de proyectos. El equipo de gestión de proyectos puede reducir en gran medida los potenciales problemas y aumentar la cooperación mediante la comprensión de las emociones de sus miembros con la previsión de sus acciones, reconocer sus preocupaciones, y el seguimiento a la solución de sus problemas.</i></p>				
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		18		

**Actualización de la IE:  
Goleman las reduce a 20 y reagrupa:**


Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
	<b>competencia personal</b>		<b>competencia social</b>	
	conciencia de uno mismo		conciencia social (en los demás)	
	1 autoconciencia		10 empatía	
	2 valorización de uno mismo		11 conciencia organizativa	
	3 autoconfianza			
<b>Reconocimiento</b>	autogestión		gestión de relaciones	
	4 autocontrol		12 desarrollar a los demás	
	5 fiabilidad		13 orientación al servicio	
	6 meticulosidad		14 influencia	
	7 adaptabilidad		15 comunicación	
	8 motivación al logro		16 resolución de conflictos	
<b>Regulación</b>	9 iniciativa		17 liderazgo c/visión de futuro	
			18 catalizador de cambios	
			19 establecer vinculos	
			20 trabajo en equipo + colaboración	

Procesos y Proyectos TI – L. Hevia 19


**Habilidades Interpersonales (PMBOK)**




Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Desarrollo del espíritu de Equipo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Influencia</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Conocimientos políticos y culturales</li> <li>• Negociación</li> <li>• Generar confianza</li> <li>• Gestión de conflictos</li> </ul>			
	<p>¿Cuáles de estas habilidades interpersonales son tus fortalezas?</p> <p>¿Cuáles son tus debilidades?</p>			




Procesos y Proyectos TI – L. Hevia 20



CENTRO DESARROLLO DE  
GESTIÓN DE PROYECTOS TI  
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA / ISEM



 <h2 style="text-align: center;">Liderazgo</h2>				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poder:</b> capacidad que tiene A para que B haga algo que de otra forma no haría (o podría no hacer)</li> <li>• <b>Liderazgo:</b> habilidad de A de influir en el comportamiento de B, para que <b>alcance las metas</b></li>   <li>• <b>Importancia del Liderazgo para dirigir equipos:</b> Algunas de las habilidades interpersonales que los gestores del proyectos utilizan con más frecuencia son el Liderazgo y <b>su influencia para la toma de decisiones</b> que conduzcan a un <b>mejor desempeño del proyecto.</b></li>   <li>• <b>Tipos de Liderazgo: Democrático, Autocrático, Laissez faire</b></li>   <li>• <b>¿Cuál ejerce u observa Ud. existe en su Org.?</b></li> </ul>				
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		21		

 <h2 style="text-align: center;">Liderazgo</h2>				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Weber:</b> El liderazgo es una forma de poder legitimada por el carisma (características personales que hacen que una persona sea atractiva para el grupo). Sin embargo estudios posteriores refutaron esta definición, pues el carisma no se puede medir y los líderes tienen distintas características.</li>   <li>• <b>Liderazgo</b>, el resultado de la interacción de 4 variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>– a) Estructura de la <b>personalidad de líder</b></li> <li>– b) <b>Personalidad de los seguidores</b></li> <li>– c) <b>Estructura y funciones del grupo</b></li> <li>– d) <b>Situación por la que atraviesa el grupo</b></li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center; color: red;"><b>Observemos la situación de los siguientes líderes ...</b></p>				
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		22		



## Trabajo en Equipo

Contextualización
Conceptualización
Experimentación
Evaluación
Reflexión

SE REQUIERE UN EQUIPO  
Y NO UN GRUPO...




Procesos y Proyectos TI – L. Hevia
23



CENTRO DESARROLLO DE  
GESTIÓN DE PROYECTOS TI  
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA / USM





## Trabajo en Equipo

Contextualización
Conceptualización
Experimentación
Evaluación
Reflexión

PORQUE SINO LO QUE RESULTA ES...

Para un ingeniero civil, no existen los “pequeños errores”...




Procesos y Proyectos TI – L. Hevia
24



CENTRO DESARROLLO DE  
GESTIÓN DE PROYECTOS TI  
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA / USM





UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

## Trabajo en Equipo



Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------


**CARACTERÍSTICAS QUE POSEEN LOS EQUIPOS:**

1. Visión compartida
2. Sentido de identidad del equipo.
3. Estructura dirigida por resultados.
4. Miembros competentes (no problemáticas que ocultan ignorancia, no comparten decisiones del equipo y actividades, poseen excesiva intimidad).
5. Compromiso con el equipo (más que Colaboración).
6. Establecen y cumplen sus normas.
7. Confianza mutua (en base a honestidad, franqueza, firmeza, respeto).
8. Interdependencia entre sus miembros.
9. Comunicación efectiva.
10. Sentido de autonomía para el equipo.
11. Sentido de apoyo de la dirección.
12. Disfrutan de su trabajo
13. .... ¿cuál agregaría?

Procesos y Proyectos TI – L. Hevia

25

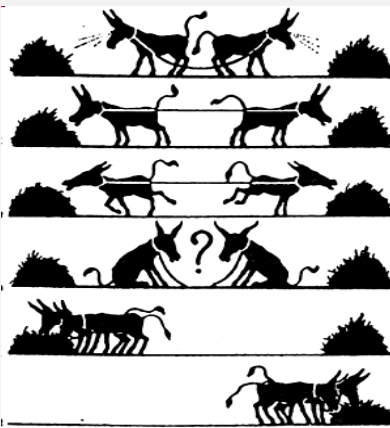


UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

## Trabajo en Equipo


Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

- **Grupos:** conjunto de personas que inter-actúan unas con otras, reunidas para alcanzar determinados objetivos específicos.
- **Equipos:** conjunto de personas que poseen competencias complementarias para contribuir comprometidamente al cumplimiento de una meta común.
- ¿Ud. ha trabajado en Grupos o en Equipos de Proyecto?



Procesos y Proyectos TI – L. Hevia

26


**Trabajo en Equipo**

Contextualización	Conceptualización	<b>Experimentación</b>	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	------------------------	------------	-----------

**FORMAR EL EQUIPO ES UN PROCESO NO LINEAL**






Procesos y Proyectos TI – L. Hevia 27  


**Trabajo en Equipo**

Contextualización	Conceptualización	<b>Experimentación</b>	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	------------------------	------------	-----------

**FORMAR EL EQUIPO PASA POR ETAPAS,  
DESDE LA FORMACION Y CONMOCION ...**




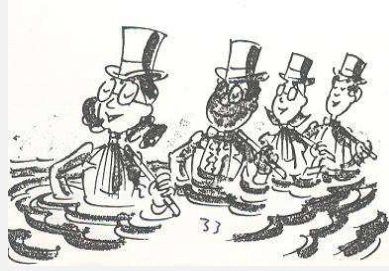
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia 28  




## Trabajo en Equipo

Contextualización
Conceptualización
Experimentación
Evaluación
Reflexión


**FORMAR EL EQUIPO PASA POR ETAPAS,  
A LA REGULACION Y ACTUACION ...**





Procesos y Proyectos TI – L. Hevia
29



CENTRO DESARROLLO DE  
GESTIÓN DE PROYECTOS TI  
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA / USM

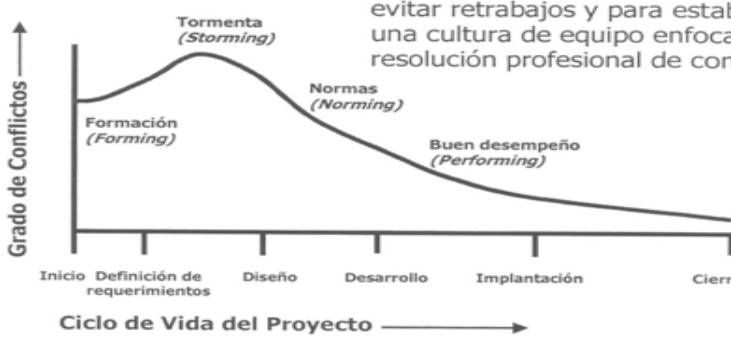




## Trabajo en Equipo: ¿su experiencia es?


Contextualización
Conceptualización
Experimentación
Evaluación
Reflexión

**HERRAMIENTAS Y TECNICAS**







Objetivo: Provocar que los conflictos aparezcan lo más temprano posible para evitar retrabajos y para establecer una cultura de equipo enfocada a la resolución profesional de conflictos

Procesos y Proyectos TI – L. Hevia
30



CENTRO DESARROLLO DE  
GESTIÓN DE PROYECTOS TI  
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA / USM



Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
 <h2 style="color: red; text-align: center;">Reflexión: Aprendizaje de Hoy</h2>				
<p style="color: red;">¿Qué tan importante encuentra la IE para el logro de los resultados en proyectos?</p> <p style="color: red;">¿Cómo se podría ayudar a mejorar las competencias emocionales de los integrantes del proyecto?</p> <p style="color: red;"><b><i>¿Qué ha APRENDIDO hoy (ahora)?</i></b></p> <p style="color: red;"><b><i>¿Cómo puede APLICAR lo que ha aprendido hoy?</i></b></p> <p style="color: red;"><b><i>¿Qué REFLEXION le provoca lo visto hoy?</i></b></p>				
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		31	 CENTRO DESARROLLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS TI <small>DEPARTAMENTO DE INFORMATICA / USM</small> 	

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
 <h2 style="color: red; text-align: center;">Evaluación del Módulo</h2>				
<p style="color: red;">...</p>				
Procesos y Proyectos TI – L. Hevia		32	 CENTRO DESARROLLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS TI <small>DEPARTAMENTO DE INFORMATICA / USM</small> 	