

**XX PROMOCIÓN MAESTRÍA EN  
GERENCIA DE LA CALIDAD 2024-2025**

**PROGRAMA DEL CURSO**

**Organizaciones del Futuro y Modelos de  
Excelencia**

*Nombre profesor: Hugo Guzmán Bello  
Fecha del curso: 20 de julio al 10 de agosto 2024  
Lugar: San José, Costa Rica*

# MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD

## XIX Promoción

### PROGRAMA DEL CURSO

#### I. INFORMACION GENERAL

Código del curso	OFME01
Nombre del curso	Organizaciones del Futuro y Modelos de Excelencia
Créditos	3
Fechas de ejecución	Del 20 de julio al 10 de agosto de 2024
Horas presenciales por semana	4 (4 cada 7 días)
Horas trabajo fuera de clase	79
Horas trabajo virtual	48
Duración	4 semanas
Requisitos	-----
Modalidad	Virtual modular
Naturaleza	Teórico-práctico
Asistencia	Obligatoria
Horario	<u>Sesiones sincrónicas:</u> sábados 20 julio, 27 , 03 y 10 de agosto de 8:00 am a 12:00 pm.
Profesor:	Hugo Eduardo Guzmán Bello Móvil: +1(829)654-2171 <a href="mailto:hugoeduardobello@gmail.com">hugoeduardobello@gmail.com</a>

## II. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La competencia de resolución de problemas e identificación de oportunidades para innovar y mejorar resultan ser los elementos vitales de los modelos de gestión organizacionales que, en su presente, deben adaptar su realidad y preparar el futuro, para mantener la competitividad. Paralelamente a este contexto, los Modelos de Excelencia, son prácticas que han sobresalido y diferenciado las sociedades más avanzadas y están llamados a ser el enfoque predominante de la gestión de calidad en el siglo XXI, para garantizar integración y éxito de la competitividad, el desarrollo sustentable, la responsabilidad social y el beneficio de todas las partes interesadas.

Este curso estudia los fundamentos de la gestión de calidad actual, los procesos de cambio organizacional y los principales Modelos de Excelencia desarrollados como mecanismos de mejora continua en las industrias: el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Modelo Deming, Malcom Baldrige y el European Foundation for Quality Management (EFQM).

El estudiante de la Maestría en Gerencia de la Calidad tendrá la oportunidad de explorar los elementos comunes de estos modelos, y no solamente replicar la utilización de guías para la implementación de los mismos en diferentes contextos de cambio organizacional, sino logra una comprensión de los principios que guían la concepción de estos modelos, las competencias clave para lograr la integración de esfuerzos aislados y construir de manera sostenida culturas de calidad institucionales, conducentes a la excelencia organizacional en los modelos de gestión presentes y futuros.

### III. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los Modelos de Excelencia atendiendo a las características de una organización que permita la resolución de un problema identificado o el fortalecimiento de buenas prácticas, en un marco de flexibilidad ante la variación del contexto organizacional.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Revisar la evolución de la calidad desde sus inicios hasta el enfoque actual.
- Estudiar las brechas organizacionales para la competitividad alineado con los cambios contextuales.
- Establecer los elementos afines entre los Modelos de Excelencia, sus ventajas e impacto de implementación.
- Diseñar una propuesta de implementación de los Modelos de Excelencia en una organización.

### IV. CONTENIDOS

#### **Módulo 1.** Evolución y tendencia de los Modelos de Excelencia.

Los Modelos de Excelencia pueden ser considerados como la respuesta a las necesidades de las empresas en lo que respecta a la disposición de una guía orientativa para lograr la implantación de la calidad total. Tales modelos se constituyen en un instrumento de autoevaluación para las organizaciones, independientemente de su tipología; de hecho, diversos organismos a cargo de gestionar los distintos Modelos de Excelencia existentes, suelen utilizar como elementos de difusión de los mismos, la entrega de una serie de premiaciones a la “Excelencia en la Gestión”, con el propósito de incentivar su uso. Al respecto, cada día son más las empresas que deciden avanzar cualitativamente en sus planes de mejora continua, al proponerse como meta el logro de la excelencia empresarial o la calidad total.

1.1 La calidad y su evolución histórica.

1.2 Los Principios de Gestión de la Calidad. Importancia de su implementación para la gestión pública.

1.3 Sistemas Integrados de Gestión (calidad, medioambiente, salud y seguridad ocupacional).

1.4 Definición de un Modelo de Excelencia.

1.5 Características de los Modelos de Excelencia.

1.6 Beneficios de contar con un Modelo de Excelencia.

## **Módulo 2.** Modelos de Excelencia.

Son muchos los Modelos de Excelencia que gozan de amplio reconocimiento, prestigio y demostrada eficacia, según los resultados que exhibe la praxis diaria en organizaciones de diversa tipología a lo largo de todo el mundo. A pesar de que cada uno de ellos tiene sus propias peculiaridades, en la totalidad de los mismos subyacen los principios básicos que se aplican para el logro de la calidad total y la excelencia. De entre los muchos modelos desarrollados, se seleccionaron como objeto de análisis, el Modelo Iberoamericano de Excelencia de Gestión (FUNDIBEQ) y el Modelo Europeo (EFQM).

- 2.1 Aspectos generales de los modelos Deming, Malcolm Baldrige, EFQM e Iberoamericano.
- 2.2 Análisis comparativo de los Modelos de Excelencia.
- 2.3 Criterios claves de evaluación y herramientas de aplicación.

## **Módulo 3.** Estrategias y gestión del cambio para la implementación de los Modelos de Excelencia.

Las estrategias de Gestión del Cambio con probados resultados eficaces, están conformadas por una estructura de equipo, un modelo de patrocinio, un conjunto de tácticas especiales y la correspondiente evaluación de riesgos; elementos sin los cuales, difícilmente sería posible el desarrollo e implementación de los planes de Gestión del Cambio requeridos en un proyecto exitoso.

- 3.1 Evaluación del Impacto del Cambio y la Preparación Organizacional.
- 3.2 Formulación de la Estrategia de Gestión del Cambio.
- 3.3 Desarrollo del Plan de Gestión del Cambio.
- 3.4 Ejecución y verificación del Plan de Gestión del Cambio.

## **Módulo 4.** Monitoreo de los Modelos de Excelencia.

Los Indicadores de Calidad hacen referencia a un conjunto de herramientas de medición, basadas en hechos e información, que posibilitan la evaluación de la calidad de procesos, productos y/o servicios, orientados a garantizar la satisfacción de los usuarios. Tales indicadores permiten la medición del grado de cumplimiento de las determinaciones que han sido definidas para llevar a cabo una actividad o proceso empresarial en concreto. Las organizaciones, por lo general, suelen tener solamente unos pocos indicadores de calidad; sin embargo, los mismos son representativos de campos prioritarios o de aquellos en los cuales sea necesario la práctica de una revisión continuada de la gestión.

- 4.1 Fundamentos para la creación de indicadores.
- 4.2 Sistema de Indicadores para el monitoreo de Modelos de Excelencia.
- 4.3 Proceso metodológico para el establecimiento de indicadores.

## **V. METODOLOGÍA**

El curso se desarrolla bajo la modalidad virtual y estará dirigido por el profesor; la sesión estará acompañada de discusiones plenarias, trabajos prácticos y presentaciones. Se deberán realizar trabajos individuales y grupales, que incluirán lecturas asignadas, investigaciones, resolución de

casos y tareas, según las características y condiciones académicas que el docente considere pertinente. Para ello se utilizará la plataforma virtual del ICAP.

Durante este curso, será de utilidad el manejo práctico del instrumental de los recursos de tecnologías de información y comunicación; asimismo, el uso de recursos audiovisuales. El curso estará basado en una serie de lecturas y videos que serán entregadas a los estudiantes en versión electrónica; cuya revisión será comprobada siguiendo diversos métodos de evaluación. El profesor, como responsable del curso, dirige, aclara dudas y propicia la prevalencia de un ambiente de diálogo y participación para el aprendizaje colaborativo.

Se solicita una disponibilidad horaria de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Sin embargo, la conexión en tiempo real se realizará de la siguiente forma:

**Sesiones sincrónicas:** sábados 20, 27 de julio, 03 y 10 de agosto de 8:00 am a 12:00 pm.

El estudiante puede agendar una cita, en caso de ser necesario, a través de un correo electrónico, para ser atendido por el profesor mediante una videoconferencia, que servirá para aclarar dudas o dialogar sobre los temas en desarrollo.

## VI. PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

SESIÓN SINCRÓNICA 20 DE JULIO DE 2024		
Contenido Temático	Estrategia de Aprendizaje y Actividades del Estudiante	Evaluación
<p><b>Módulo 1:</b> Evolución y tendencia de los Modelos de Excelencia</p> <p><b>Temas:</b></p> <p>1.1 La calidad y su evolución histórica.</p> <p>1.2 Los Principios de Gestión de la Calidad. Importancia de su implementación para la gestión pública.</p> <p>1.3 Sistemas Integrados de Gestión (calidad; medio-ambiente, salud y seguridad ocupacional).</p> <p>1.4 Definición de un Modelo de Excelencia.</p> <p>1.5 Características de los Modelos de Excelencia.</p> <p>1.6 Beneficios de contar con un Modelo de Excelencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sesión sincrónica de 9:00 am a 11:00 am para exposición del docente, con discusión de estudiantes.</li> <li>▪ Foro #1: Impacto de los Modelos de Excelencia y Cambio Organizacional en tu país. 5 Puntos.</li> <li>▪ Control de Lectura 1. Evolución y tendencia de los Modelos de Excelencia. 5 Puntos.</li> <li>▪ Conformación de Equipos.</li> <li>▪ Primer trabajo grupal. Nuevas tendencias en los Modelos de Excelencia. 10 Puntos.</li> <li>▪ Informe I - Generalidades de la Organización. 10 Puntos.</li> </ul>	30%
<p><b>BIBLIOGRAFÍA:</b></p> <p>Claret, O. (2020). <i>Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la Norma ISO</i>. Bogotá: Ecoe Ediciones.</p> <p>Cuatrecasas, L. y González, J. (2017). <i>Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación</i>. Barcelona: Profit Editorial I., S.L.</p> <p>Dahlgaard, J; Reyes, L; Chen C; &amp; Dahlgaard- Park, S. (2019). "Evolution and future of total quality management: management control and organizational learning". <i>Total Quality Management &amp; Business Excellence</i>, DOI: 10.1080/14783363.2019.1665776</p> <p>Gunasekaran, A; Eric, W &amp; Subramanian, N. (2019). "Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards Industry 4.0". <i>International Journal of Production Economics</i>, DOI: 10.1016/j.ijpe.2018.09.005</p> <p>Rodríguez, Y.; Rodríguez, L. y Peña, G. (2020). <i>Investigación en Sistemas de Gestión: Avances y retos de la gestión integral</i>. Bogotá: Ediciones USTA.</p>		

**SESIÓN SINCRÓNICA 27 DE JULIO DE 2024**

<b>Contenido Temático</b>	<b>Estrategia de Aprendizaje y Actividades del Estudiante</b>	<b>Evaluación</b>
<p><b>Módulo 2.</b> Modelos de Excelencia</p> <p><b>Temas:</b></p> <p>2.1 Aspectos generales de los modelos Deming, Malcolm Baldrige, EFQM e Iberoamericano.</p> <p>2.2 Análisis comparativo de los Modelos de Excelencia.</p> <p>2.3 Criterios claves de evaluación y herramienta de aplicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sesión sincrónica.</li> <li>▪ Foro #2: Fortalezas y facilidad de implementación de los Modelos de Excelencia. 5 Puntos.</li> <li>▪ Control de Lectura #2 - Modelos de Excelencia. 10 Puntos.</li> <li>▪ Informe II - Contexto y Problemática de la organización. 10 Puntos.</li> </ul>	<p align="center">25%</p>
<p><b>BIBLIOGRAFÍA:</b></p> <p>Lucero, J. (2020). <i>Modelos de gestión de calidad utilizados en las Pymes de servicio del Sector Automotriz en el Norte de Quito: Análisis y propuesta</i>. Tesis de Maestría. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Área de Gestión. Disponible en: <a href="https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7207/1/T3108-MAE-Lucero-Modelos.pdf">https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7207/1/T3108-MAE-Lucero-Modelos.pdf</a></p> <p>Martínez, C.; Adán, P.; Arribas, J.; Porras, P. y Maldonado, J. (2022). <i>Modelos de calidad y su evaluación</i>. España: Publicaciones UNED.</p> <p>Rugel, S. y Chacón, J. (2018). "Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. Artículo de Revisión". <i>Revista Espacios</i>, Vol. 39, Nro. 50, p. 14. Disponible en: <a href="https://www.researchgate.net/publication/331544414_Teorias_Modelos_y_Sistemas_de_Gestion_de_Calidad_Articulo_de_Revision">https://www.researchgate.net/publication/331544414_Teorias_Modelos_y_Sistemas_de_Gestion_de_Calidad_Articulo_de_Revision</a></p> <p>San Miguel, P. (2019). <i>Calidad: Fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para Pymes</i>. España: Ediciones Paraninfo, S. A.</p> <p>Sangüesa, M.; Mateo, R. y Ilzarbe, L. (2019). <i>Teoría y práctica de la calidad</i>. Segunda Edición. España: Ediciones Paraninfo, S. A.</p>		



**SESIÓN SINCRÓNICA 03 DE AGOSTO DE 2024**

<b>Contenido Temático</b>	<b>Estrategia de Aprendizaje y Actividades del Estudiante</b>	<b>Evaluación</b>
<p><b>Módulo 3.</b> Estrategias y gestión del cambio para la implementación de los Modelos de Excelencia.</p> <p><b>Temas:</b> 3.1 Evaluación del Impacto del Cambio y la Preparación Organizacional. 3.2 Formulación de la Estrategia de Gestión del Cambio. 3.3 Desarrollo del Plan de Gestión del Cambio. 3.4 Ejecutar y verificar el Plan de Gestión del Cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control de Lectura #3. Conceptos de la Gestión del Cambio. 10 Puntos.</li> <li>▪ Foro #3: 6 claves para entender y liderar el cambio   Ane Agirre   TEDxUDEusto. 5 Puntos.</li> <li>▪ Informe III - Selección y justificación de Modelo de Excelencia. 10 Puntos.</li> </ul>	<p align="center">25%</p>
<p><b>BIBLIOGRAFÍA:</b></p> <p>Durán, A. (2018). <i>Gestión del cambio</i>. España: Editorial Elearning S.L.</p> <p>Onetto, F. (2021). <i>Rol directivo y gestión del cambio: Poder y liderazgo en la micropolítica institucional</i>. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Educativas y Material Didáctico.</p> <p>Romain, S. (2019). <i>Transformando organizaciones: Liderar el cambio</i>. Madrid: ESIC Business &amp; Marketing School.</p> <p>Sandoval, J.; García, M.; Santamaría, E. y Santamaría, E. (2021). "La eficiencia de la gestión del cambio en las empresas. <i>Visionario Digital</i>, Vol. 5, Nro. 4, pp. 88-108. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i4.1915">https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i4.1915</a></p> <p>Suárez, M.; Álvarez, M. y Vásquez, M. (2020). "La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa". <i>Ciencia, Economía y Negocios</i>, Vol. 4, Nro. 1. Disponible en: <a href="https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793/2321">https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793/2321</a></p>		

**SESIÓN ASINCRÓNICA 10 DE AGOSTO DE 2024**

<b>Contenido Temático</b>	<b>Estrategia de Aprendizaje y Actividades del Estudiante</b>	<b>Evaluación</b>
<p><b>Modulo 4.</b> Monitoreo de los Modelos de Excelencia.</p> <p><b>Temas:</b></p> <p>4.1 Fundamentos para la creación de indicadores.</p> <p>4.2 Sistema de Indicadores para el monitoreo de Modelos de Excelencia.</p> <p>4.3 Proceso metodológico para el establecimiento de indicadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sesión asincrónica según la disponibilidad del estudiante durante la semana.</li> <li>▪ Control de lectura #4 Monitoreo de los Modelos de Excelencia. 5 Puntos.</li> <li>▪ Foro #4: Impacto del monitoreo en la implementación de estrategias. 5 Puntos.</li> <li>▪ Informe Final - Implementación y sistema de monitoreo del Modelo de Excelencia. 10 Puntos.</li> </ul>	<p align="center">20%</p>
<p><b>BIBLIOGRAFÍA:</b></p> <p>Acevedo, D. (2021). <i>Cómo Acordar Indicadores de Entorno, Resultados y Gestión: Instrumentos y técnicas</i>. Disponible en:  <a href="https://books.google.co.ve/books?id=yprDEAAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=indicadores+e+n+la+gesti%C3%B3n+de+calidad&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwjaz4Xq95z4AhViUN8KHY0_CjcQuwV6BAgGEAc#v=onepage&amp;q=indicadores%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad&amp;f=false">https://books.google.co.ve/books?id=yprDEAAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=indicadores+e+n+la+gesti%C3%B3n+de+calidad&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwjaz4Xq95z4AhViUN8KHY0_CjcQuwV6BAgGEAc#v=onepage&amp;q=indicadores%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad&amp;f=false</a></p> <p>Aguirre, C. (2017). <i>Aseguramiento de la Calidad e Indicadores de Gestión</i>. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.</p> <p>Fundación Universitaria Claretiana (2022). "Formulación de indicadores de gestión". Disponible en:  <a href="https://sincla.uniclaretiana.edu.co/files/Estrategicos/Gestion_del_Mejoramiento/Guias/GGM-02_Formulacion_de_Indicadores_de_Gestion.pdf">https://sincla.uniclaretiana.edu.co/files/Estrategicos/Gestion_del_Mejoramiento/Guias/GGM-02_Formulacion_de_Indicadores_de_Gestion.pdf</a></p> <p>Instituto Nacional Tecnológico INATEC (2022). "Manual para el estudiante: Gestión de la calidad". Disponible en: <a href="https://www.tecnacional.edu.ni/media/MANUAL_GESTION_DE_CALIDAD_1.pdf">https://www.tecnacional.edu.ni/media/MANUAL_GESTION_DE_CALIDAD_1.pdf</a></p> <p>Soret, I. y De Obesso, M. (2020). <i>Gestión de la calidad</i>. Madrid: ESIC Editorial.</p>		

## VII. RECURSOS DIDÁCTICOS

En el Campus Virtual del ICAP, se mostrarán las instrucciones para el desarrollo y presentación de las tareas y actividades de cada una de las sesiones virtuales que se llevarán a cabo durante cuatro semanas.

La bibliografía de referencia está en digital en el Campus Virtual del ICAP, así como una bibliografía de apoyo sugerida que igualmente el estudiante puede consultar e insumos audiovisuales.

Para las sesiones sincrónicas se utilizará la plataforma Teams. El Centro de Apoyo en Tecnología y Comunicación (CATIC) del ICAP, enviará antes de iniciar cada curso, las credenciales de acceso.

Se recomienda conectarse a un buen servicio de internet que le permita participar activamente en las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje, durante las sesiones sincrónicas se realizan tareas que requieren interactuar con los compañeros y compañeras. Asimismo, se hace necesario tener activa la cámara durante el horario de realización de las sesiones sincrónicas.

Este curso se desarrolla a través de la plataforma virtual Moodle del ICAP y con el apoyo de la plataforma Teams. Es imprescindible la conexión sincrónica y asincrónica a través de internet, tanto para la asistencia a las lecciones en vivo, como para el desarrollo de los trabajos colaborativos e individuales.

Asimismo, se recuerda al estudiante, activar su cámara, silenciar el micrófono, utilizar la opción de “levantar la mano” para participar; una vez que se le de la palabra, activar el micrófono y silenciarlo tras su participación, para mejorar la calidad del audio.

Se utilizan recursos bibliográficos disponibles en línea en formato de lecturas, páginas web y videos.

**VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

CRITERIO	TÉCNICA	PORCENTAJE
<b>FORMATIVA</b>	<p>Ensayos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primer trabajo grupal. Nuevas tendencias en los Modelos de Excelencia. 10 Puntos.</li> </ul>	<b>10</b>
	<p>Foros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foro #1: Impacto de los Modelos de Excelencia y Cambio Organizacional en tu país. 5 Puntos.</li> <li>▪ Foro #2: Fortalezas y facilidad de implementación de los Modelos de Excelencia. 5 Puntos.</li> <li>▪ Foro #3: 6 claves para entender y liderar el cambio   Ane Agirre   TEDxUDeusto. 5 Puntos.</li> <li>▪ Foro #4: Impacto del monitoreo en la implementación de estrategias. 5 Puntos.</li> </ul>	<b>20</b>
	<p>Investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe I - Generalidades de la Organización. 10 Puntos.</li> <li>▪ Informe II - Contexto y Problemática de la organización. 10 Puntos.</li> <li>▪ Informe III - Selección y justificación de Modelo de Excelencia. 10 Puntos.</li> <li>▪ Informe Final - Implementación y sistema de monitoreo del Modelo de Excelencia. 10 Puntos.</li> </ul>	<b>40</b>
	<p>Control de Lectura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control de Lectura 1. Evolución y tendencia de los Modelos de Excelencia. 5 Puntos.</li> <li>▪ Control de Lectura #2 - Modelos de Excelencia. 10 Puntos.</li> <li>▪ Control de Lectura #3. Conceptos de la Gestión del Cambio. 10 Puntos.</li> <li>▪ Control de lectura #4 Monitoreo de los Modelos de Excelencia. 5 Puntos.</li> </ul>	<b>30</b>

## **IX. NOTA BIOGRÁFICA DEL DOCENTE**

Hugo Eduardo Guzmán Bello, Especialista en el diseño y ejecución de estrategias para la implantación de metodologías técnicas y sistemas de evaluación de la gestión institucional, que permitan la elaboración de estudios e informes con los resultados de las evaluaciones; a los fines de que sirvan de base en la toma de decisiones ejecutivas y en la puesta en práctica de estrategias asociadas a las observaciones y acciones de mejora derivadas de las evaluaciones de desempeño organizacional realizadas.

Ingeniero Industrial, Magíster en Gerencia de la Calidad y Productividad, Doctorando en Gestión Energética para el Desarrollo Sostenible; versado en el diseño de políticas para la innovación y el emprendimiento, diseño de estrategias empresariales, auditorías internas y de la calidad. Desarrollador de planes estratégicos institucionales; manuales de procesos, procedimientos y flujos; manuales de puestos; manuales operativos e indicadores. Experticia comprobada en gestión empresarial integral. Gestor de negocios, con las competencias para generar nuevos emprendimientos, fundamentados en la implementación y seguimiento de planes estratégicos basados en oportunidades de mercado e innovación, en adaptación a las cambiantes necesidades locales y globales. Formación en gestión de la docencia, aprendizaje E-Learning y gerencia de proyectos de I+D+i.