

IMPROVING (PID)[®] ●●●

“Siente la Satisfacción de crecer”

Programas para el
Desarrollo de Habilidades

CONTACT CENTER

•
•
•
•
•
•

*“No hay ganancia que perdure
si no se emplea en conservarla
el mismo esfuerzo que se hizo para obtenerla”*

Vauvenargues



Programa para el Desarrollo de Habilidades de **LIDERAZGO PARA DIRECTIVOS Y MANDOS DE CONTACT CENTER**

CON ESTE PROGRAMA CONSEGUIRÁS	PROGRAMA	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incrementar los resultados de tu unidad. ▶ Poner en práctica estrategias de seguimiento, desarrollo y motivación que permitan fidelizar a los profesionales y mejorar su rendimiento e integración. ▶ Identificar tu Perfil de Liderazgo y mejorar tus habilidades de dirección y mando. ▶ Elaborar y llevar a la práctica, con la ayuda de un <i>coach</i> externo, Planes de Acción que incrementen tus capacidades para influir en otros positivamente (jefes, iguales y colaboradores). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1ª Jornada. SEGUIMIENTO Y COACHING DE TELEOPERADORES PARA MEJORAR LOS RESULTADOS. <ul style="list-style-type: none"> ○ Liderazgo y eficacia en un Centro de Contacto con Clientes. <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué es liderar personas en un Call/Contact Center? ○ Mando, liderazgo e impulsión de la mejora. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las razones para la mejora: una Organización orientada al Cliente. ○ El Desarrollo del Teleoperador. <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Supervisor como <i>coach</i> del equipo. ▪ Cómo definir, seguir y alcanzar los objetivos. ▪ Las diferentes entrevistas de seguimiento y desarrollo de teleoperadores. ▶ 2ª Jornada. EL MANDO COMO LÍDER DEL CALL/CONTACT CENTER. AUTODIAGNÓSTICO (CONFIDENCIAL) DEL PERFIL DE LIDERAZGO Y CONSOLIDACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE LAS HABILIDADES CON AYUDA DE UN COACH PERSONAL. <ul style="list-style-type: none"> ○ Trabajo previo: cuestionario Autodiagnóstico de Habilidades de Liderazgo. ○ <i>Feedback</i> privado y confidencial sobre el Perfil de Liderazgo del participante (22 factores de comportamiento). ○ Definición de Perfil Meta en función de las necesidades de la Organización. ○ Detección de fortalezas y oportunidades de mejora en mis prácticas de liderazgo. ○ Definición del Plan de Acción de Desarrollo. Puesta en práctica. ▶ 3ª Jornada. LA MOTIVACIÓN DE LOS TELEOPERADORES. <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué está sucediendo en mi Call/Contact Center?: cómo medir la motivación de mi equipo. ○ El papel de mando en la motivación del Teleoperador. ○ El papel de la retribución en la motivación. ○ Técnicas para involucrar y fidelizar. ▶ 3 SESIONES DE COACHING INDIVIDUALIZADAS para afianzar habilidades según tu disponibilidad. 	<p>DIRIGIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Jefes de Equipo • Supervisores • Mandos de Call-Contact Center <p>DURACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 sesiones de 8 horas • 3 sesiones de <i>Coaching</i> Individual (opcional) <p>METODOLOGÍA:</p> <p><i>Improving PID®</i></p>

CC-19



El Líder del Contact Center

GESTOR EFICAZ DEL ESTRÉS EN SU UNIDAD

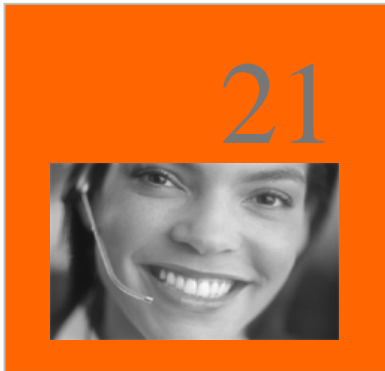
	CON ESTE PROGRAMA CONSEGUIRÁS	PROGRAMA
<p>DIRIGIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Jefes de Equipo • Supervisores • Mandos de Call-Contact Center <p>DURACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 sesiones de 8 horas • 3 sesiones de <i>Coaching</i> Individual (opcional) <p>METODOLOGÍA:</p> <p><i>Improving PID®</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identificar situaciones de estrés y conflicto que limitan la productividad en el Centro de Contacto. ▶ Practicar actitudes que profesionalicen tus actuaciones en el Centro de Contacto. ▶ Convertir las quejas y reclamaciones en una oportunidad de aprendizaje y fidelización del Cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1ª Jornada. CÓMO RECONOCER SITUACIONES DE CONFLICTO Y ESTRÉS EN EL CONTACT CENTER. <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué genera conflicto en el Centro de Contacto? ¿En qué grado y en qué niveles? ○ Los “estresores” laborales de tus colaboradores. Cuáles son y cómo detectarlos. ○ ¿Es lo mismo Tensión que Estrés? ○ Las señales de alerta para ti y para tu equipo. ○ El papel del líder como facilitador para canalizar y superar las situaciones que generan estrés y conflicto en el Centro de Contacto. ➤ 2ª Jornada. QUÉ PUEDES HACER PARA MANEJAR Y AYUDAR A MANEJAR EL ESTRÉS EN EL CONTACT CENTER (I). <ul style="list-style-type: none"> ○ Tomar conciencia y buscar dirección para lograr crear una organización Emocionalmente Inteligente. ○ Estrategias para manejar el estrés. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel Fisiológico. ▪ Nivel Cognitivo. ▪ Nivel Conductual (I). Técnica de los 4 pasos: “Hablar con Franqueza, Escuchar de Verdad”. ➤ 3ª Jornada. QUÉ PUEDO HACER PARA MANEJAR Y AYUDAR A MANEJAR EL ESTRÉS EN EL CONTACT CENTER (II). <ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias para manejar el estrés. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel Conductual (II). Soluciones inmediatas o soluciones diferidas; Cómo fomentar la auto-confianza; El poder de la visualización. ○ Situaciones con clientes que generan tensión y estrés en el Centro de Contacto: Quejas y Reclamaciones. <ul style="list-style-type: none"> ▪ El uso de la inteligencia emocional para abordar situaciones conflictivas con clientes. ➤ 3 SESIONES DE COACHING INDIVIDUALIZADAS para afianzar habilidades según tu disponibilidad.

CC-20

✉ consultas@gruporh.com

☎ 91 308 70 50

www.gruporh.com



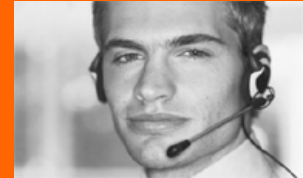
Programa para el Desarrollo de Habilidades de **ATENCIÓN TELEFÓNICA**

CON ESTE PROGRAMA CONSEGUIRÁS	PROGRAMA	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comprender la importancia que tu rol tiene dentro de la estructura de la Organización a la que perteneces. ▶ Transmitir, a través del teléfono, una imagen adecuada de competencia y calidad de servicio acorde con la imagen corporativa de tu Organización. ▶ Concebir tu puesto de trabajo como Asesor del Cliente y Facilitador del negocio de la Compañía. ▶ Incrementar tus habilidades de atención telefónica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1ª Jornada. EL AGENTE COMO TRANSMISOR DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA ORGANIZACIÓN. <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis del rol del Agente (de Emisión y/o Recepción): Auto-análisis y <i>Feedback</i> externo de competencias. ○ Planificar la Atención Telefónica. ○ La toma de contacto, la expresión verbal, las palabras esenciales. ○ Expresarse con naturalidad y profesionalidad. ○ El Cliente: Identificación, Motivaciones, Actitudes, Caracterología, Normas de trato. ○ El Rapport: la identificación de necesidades, la escucha activa, el uso de la sonrisa. ○ El uso de los componentes de la comunicación telefónica: La voz (tono, volumen, ritmo), el lenguaje (lenguaje positivo y adaptado al cliente) y el silencio (utilizar en situaciones clave el valor positivo del silencio). ○ Dirigir la conversación sin perder el objetivo. ○ Práctica de Habilidades y Planes de Acción. ▶ 2ª Jornada. ENFRENTAMIENTO EFICAZ A SITUACIONES DE CONFLICTO. <ul style="list-style-type: none"> ○ La fidelización del cliente mediante la gestión adecuada de la "llamada conflictiva". ○ Enfrentamiento a situaciones delicadas a través del teléfono. ○ Técnicas para mantener el control: actuación profesional ante el conflicto al teléfono. ○ Reclamaciones: comportamientos proactivos (el adecuado manejo de las reclamaciones). ○ Tratamiento de llamadas de urgente solución. ○ Práctica de Habilidades y Planes de Acción. ▶ 3ª Jornada. SEGUIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN. <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisión de Planes de Acción. ○ Contraste de adquisición de habilidades. ○ Elaboración del nuevo Plan de Acción. ▶ 3 SESIONES DE COACHING INDIVIDUALIZADAS para afianzar habilidades según tu disponibilidad. 	<p>DIRIGIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentes • Gestores • Teleoperadores • Recepcionistas • Secretarías <p>DURACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 sesiones de 8 horas + 1 sesión de seguimiento de 4 horas • 3 sesiones de <i>Coaching</i> Individual (opcional) <p>METODOLOGÍA:</p> <p><i>Improving PID®</i></p> <p style="text-align: right;">CC-21</p>

Programa para el Desarrollo de Habilidades de **ATENCIÓN Y VENTA TELEFÓNICA**

CONTACT CENTER

22

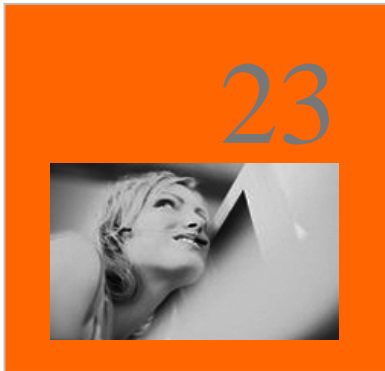


	CON ESTE PROGRAMA CONSEGUIRÁS	PROGRAMA
<p>DIRIGIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentes • Gestores • Teleoperadores <p>DURACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 sesiones de 8 horas • 3 sesiones de <i>Coaching</i> Individual (opcional) <p>METODOLOGÍA: <i>Improving PID®</i></p> <p>CC-22</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Poner en práctica comportamientos proactivos de venta en los contactos telefónicos. ▸ Adquirir competencias para incrementar tu eficiencia en las acciones de venta. ▸ Reconocer oportunidades de venta en las llamadas de solicitud de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1ª Jornada. EL AGENTE COMO TRANSMISOR DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA ORGANIZACIÓN. <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis del rol del Agente (de Emisión y/o Recepción): Auto-análisis y <i>Feedback</i> externo de competencias. ○ La toma de contacto, la expresión verbal, las palabras esenciales. ○ Expresarse con naturalidad y profesionalidad. ○ El Cliente: Identificación, Motivaciones, Actitudes, Caracterología, Normas de trato. ○ El <i>Rapport</i>: la identificación de necesidades, la escucha activa, el uso de la sonrisa. ○ El uso de los componentes de la comunicación telefónica: la voz (tono, volumen, ritmo), el lenguaje positivo y los silencios (la importancia de su valor en situaciones clave). ○ Dirigir la conversación sin perder el objetivo. ○ Práctica de Habilidades y Planes de Acción. ➤ 2ª Jornada. LA IDENTIFICACIÓN Y EL APROVECHAMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES DE VENTA. <ul style="list-style-type: none"> ○ Elementos diferenciales de la venta en llamadas de recepción y llamadas de emisión. ○ Toma de contacto: la presentación. ¿Para qué construir el <i>Rapport</i>? ○ Identificar necesidades del cliente explícitas e implícitas, mediante la escucha activa y el planteamiento de preguntas. ○ Técnicas eficaces de persuasión a la proposición planteada. El "flash" del beneficio. ○ La venta en dos tiempos. El <i>Cross-selling</i>. ○ Poner en práctica las técnicas de desvío de objeciones. ○ Cómo y cuándo conseguir el cierre de la venta. ○ La importancia de las acciones de seguimiento. ○ Práctica de Habilidades y Planes de Acción. ➤ 3ª Jornada. SEGUIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN. <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisión de Planes de Acción. ○ Contraste de adquisición de habilidades. ○ Elaboración del nuevo Plan de Acción. ➤ 3 SESIONES DE COACHING INDIVIDUALIZADAS para afianzar habilidades según tu disponibilidad.

consultas@gruporh.com

91 308 70 50

www.gruporh.com



Programa para el Desarrollo de Habilidades **EN SITUACIONES DE CONFLICTO Y ESTRÉS**

Comportamiento eficaz en reclamaciones y quejas

CON ESTE PROGRAMA CONSEGUIRÁS	PROGRAMA	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identificar situaciones de estrés y conflicto que limitan tu productividad en el Centro de Contacto. ▶ Practicar comportamientos que te permitan resolver con eficacia situaciones de conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1ª Jornada. EL PROFESIONAL DEL CONTACT CENTER COMO TRANSMISOR DE IMAGEN Y CALIDAD DE SERVICIO A TRAVÉS DEL TELÉFONO. <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfrentamiento eficaz a situaciones de conflicto. <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo es nuestro Centro de Contacto? ▪ ¿Qué conversaciones son motivo de tensión? ▪ La generación de stress ante la aparición de la situación difícil. ▪ El comportamiento del Cliente. ▪ El comportamiento del Agente. ○ Conocer el stress. <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué es el stress? ▪ Reconocer el stress. ▪ ¿Sirve para algo el stress? ▪ Como fomentar la profesionalidad y la autoconfianza. ▪ El Círculo del Control. ▪ Alto rendimiento sin estrés. ▶ 2ª Jornada. ¿PODEMOS HACER ALGO? LA PUESTA EN PRÁCTICA DE COMPORTAMIENTOS PROACTIVOS. <ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias de actuación. <ul style="list-style-type: none"> ▪ La escucha. El autocontrol. La reformulación. La solución inmediata o la solución diferida. ▪ Estrategias cognitivas. La relajación. ▪ Mensajes verbales y no verbales a transmitir. ▪ Dinámicas colectivas a poner en práctica. ○ ¿Vida equilibrada y rol profesional? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vivir con una dirección: equilibrar, crecer, disfrutar. ○ Planes de acción individual y grupal. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo diseñarlos y cómo ejecutarlos. ▪ Seguimiento y refuerzo. ▶ 3 SESIONES DE COACHING INDIVIDUALIZADAS para afianzar habilidades según tu disponibilidad. 	<p>DIRIGIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentes • Gestores • Teleoperadores <p>DURACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 sesiones de 8 horas • 3 sesiones de <i>Coaching</i> Individual (opcional) <p>METODOLOGÍA:</p> <p><i>Improving PID®</i></p>

CC-23



La Evaluación y Mejora de la Calidad de Servicio EN EL CONTACT CENTER

	CON ESTE PROGRAMA CONSEGUIRÁS	PROGRAMA
<p>DIRIGIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsables • Supervisores • Jefes de Equipo <p>DURACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 sesiones de 8 horas • 3 sesiones de <i>Coaching</i> Individual (opcional) <p>METODOLOGÍA:</p> <p><i>Improving PID®</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Incrementar los resultados de tu unidad, mediante la incorporación de técnicas de seguimiento y <i>coaching</i>. ▸ Entrenar las habilidades de <i>coaching</i> que favorecen la integración de los colaboradores. ▸ Practicar técnicas para la valoración del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1ª Jornada. EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA <ul style="list-style-type: none"> ○ El análisis de la calidad de servicio. ○ Las competencias de los teleoperadores. ○ La detección de necesidades de formación y desarrollo. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalezas y Oportunidades de Mejora. ▪ Definición de metas para el corto, medio y largo plazo. ▪ Medidas a tomar para alcanzar la mejora. <p>Mando y Liderazgo como impulsor de la mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Las razones para la mejora: Una organización orientada al Cliente. ○ ¿A dónde queremos llegar? ¿Cómo vamos a conseguirlo? ○ El papel del mando: ¿Espectador, Freno, Impulsor? ○ Cómo manejar el cambio. ➤ 2ª Jornada. EL DESARROLLO DEL TELEOPERADOR <ul style="list-style-type: none"> ○ El Supervisor como <i>coach</i> del equipo. ○ Cómo definir objetivos eficazmente. ○ Condiciones para el éxito de los programas de mejora. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuchas y evaluación del desempeño: cómo y cuando realizarlo. ▪ Cómo diseñar y programar sesiones de <i>feedback</i> y seguimiento: claves para su efectividad. <ul style="list-style-type: none"> – Los planes de Acción de Mejora: su definición y evolución. – El desarrollo de nuevos Planes de Acción de Mejora. ➤ 3 SESIONES DE COACHING INDIVIDUALIZADAS para afianzar habilidades según tu disponibilidad.

CC-24

consultas@gruporh.com

91 308 70 50

www.gruporh.com

25



Programa de Desarrollo de Habilidades para **EL RECOBRO TELEFÓNICO**

CON ESTE PROGRAMA CONSEGUIRÁS	PROGRAMA	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adquirir competencias que te permitan persuadir al cliente en el pago de la deuda. ▶ Reconocer las pistas de entrada dirigidas al pago de deuda. ▶ Poner en práctica técnicas de <i>pressing</i> para conseguir la adhesión al pago. ▶ Practicar técnicas para el desvío de objeciones propias de la llamada de impago. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ LA GESTIÓN DEL TELECOBRO (I). <ul style="list-style-type: none"> ○ Principios de la gestión del telecobro. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventajas del teléfono. ▪ Optimizar el teléfono. ▪ Planificación y control de la acción de telecobro. ○ La Conversación de telecobro. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trampas comunes. ▪ La Comunicación. <ul style="list-style-type: none"> – Errores más frecuentes. – Factores Clave. – La técnica de las 3 "R". ▶ LA GESTIÓN DEL TELECOBRO (II). <ul style="list-style-type: none"> ○ La importancia de la negociación. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo. ▪ Principios de negociación. ▪ Puntos fuertes y débiles del negociador. ○ Fases de la llamada de telecobro. Preparación. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación / toma de contacto. ▪ Descubierta. ▪ Argumentación / persuasión. ▪ Cierre. ▶ SEGUIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN. <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisión de Planes de Acción. ○ Contraste de adquisición de habilidades. ○ Elaboración del nuevo Plan de Acción. ▶ 3 SESIONES DE COACHING INDIVIDUALIZADAS para afianzar habilidades según tu disponibilidad. 	<p>DIRIGIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales que utilicen el teléfono como herramienta de trabajo para la recuperación de impagos <p>DURACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12 horas • 3 sesiones de <i>Coaching</i> Individual (opcional) <p>METODOLOGÍA:</p> <p><i>Improving PID®</i></p>

CC-25



La Gestión Eficaz de los KPI's (Key Performance Indicators) EN LOS CENTROS DE CONTACTO CON CLIENTES

	CON ESTE PROGRAMA CONSEGUIRÁS	PROGRAMA
<p>DIRIGIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Responsables • Supervisores • Jefes de Equipo <p>DURACIÓN: 2 Sesiones de 8 horas</p> <p>METODOLOGÍA: Programa de Desarrollo de Conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identificar que KPI's necesitas medir en tu unidad para conseguir la satisfacción del cliente. ▶ Incrementar los resultados de tu unidad mediante la incorporación de prácticas de medición ligadas a la consecución de objetivos. ▶ Adquirir pautas para la retroalimentación a tu equipo sobre los resultados de los KPI's. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1ª Jornada. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y LA PRODUCTIVIDAD: OBJETIVOS DE LOS KPI'S. <ul style="list-style-type: none"> ○ La gestión del nivel de servicio: ¿Dónde estamos y a dónde queremos y podemos llegar? ¿Qué estrategia vamos a seguir? ○ ¿Cómo relacionar los KPI's con las expectativas del cliente? ○ ¿Cómo conseguir un Equipo de Alto Rendimiento? ○ Áreas de resultados para los indicadores clave. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad. ▪ Nivel de Servicio. ▪ Accesibilidad. ▪ Eficiencia. ▪ Coste de servicio. ▪ Impacto estratégico. ○ ¿Qué KPI's son fundamentales en mi unidad? ○ Cómo ajustarlos a las 3 medidas esenciales. ➤ 2ª Jornada. LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA <ul style="list-style-type: none"> ○ Cómo integrar los <i>Key Performance Indicators</i> en el proceso de Evaluación del Rendimiento. <ul style="list-style-type: none"> ▪ La planificación. ▪ La puesta en marcha. ▪ El ajuste. ▪ El seguimiento. ○ Cómo ligar los <i>Key Performance Indicators</i> al Sistema Retributivo.

CC-26

✉ consultas@gruporh.com

☎ 91 308 70 50

www.gruporh.com

27



Programa de Desarrollo de Habilidades para **LA SELECCIÓN EFICAZ DE TELEOPERADORES**

CON ESTE PROGRAMA CONSEGUIRÁS	PROGRAMA	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Establecer los criterios de análisis de las necesidades de tu organización. ▶ Establecer criterios de selección de candidatos. ▶ Explotar los diferentes canales de reclutamiento. ▶ Establecer criterios y procedimientos de evaluación de candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1ª Jornada. CLAVES DE ÉXITO PARA LA SELECCIÓN EFICAZ. <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo estoy seleccionando a mis Teleoperadores? ○ El análisis de necesidades. ○ El puesto. ○ Definición del Perfil de Competencias. ¿Existen distintos perfiles de Teleoperador en un mismo Contact Center? EL PROCESO DE SELECCIÓN. <ul style="list-style-type: none"> ○ Fases del proceso. ○ Configuración de la oferta. ○ Establecer los criterios de segmentación de candidatos. ○ Canales de búsqueda: procedimientos, eficacia y costes asociados. ○ La evaluación de candidatos. ○ Documentación y soporte. ▶ 2ª Jornada. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS. <ul style="list-style-type: none"> ○ La entrevista de selección. ○ Las pruebas profesionales. ○ Las pruebas psicométricas. ○ Las pruebas situacionales. ○ Assessment Centers. LA INTEGRACIÓN DE CANDIDATOS. 	<p>DIRIGIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsables • Supervisores • Jefes de Equipo <p>DURACIÓN:</p> <p>2 Sesiones de 8 horas</p> <p>METODOLOGÍA:</p> <p>Programa de Desarrollo de Conocimientos</p>

CC-27