

**Universidad de los Andes**  
**Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental**  
-----  
**ICYA 3203: Gerencia de Proyectos de Construcción**  
**PROGRAMA DEL CURSO**

**NOTA:** A lo largo del semestre, puede haber cambios que serán anunciados con tiempo.

**SEMESTRE:** 2025-1

**ASIGNATURA:** CRN No. 42059  
Martes/Jueves, 2:00 pm – 3:20 pm

**PROFESOR MAGISTRAL\*:** Prof. José A. Guevara Maldonado, PhD.  
Oficina: ML-218  
E-Mail: [ja.guevara915@uniandes.edu.co](mailto:ja.guevara915@uniandes.edu.co)  
Horario atención: Martes y jueves 1:00 pm – 2:00 pm

Programar la reunión:

<https://outlook.office365.com/owa/calendar/Uniandes20211@uniandes.onmicrosoft.com/bookings/>

Los horarios de atención se llevarán a cabo a través de TEAMS.

**ASISTENTE GRADUADO\*\*:**

David Alejandro Rivera Ojeda  
E-Mail: [d.riverao@uniandes.edu.co](mailto:d.riverao@uniandes.edu.co)  
Horario Atención: Jueves 10:00 am – 12:00 pm

Programar la reunión:

<https://outlook-sdf.office.com/bookwithme/user/c557c3adea7c4113821a993b7206eeff@uniandes.edu.co/meetingtype/dUn4n4T1qU-N4QFLnjfBA2?bookingcode=7933ea12-0fe3-41eb-98ff-247cfb316984&anonymous&ep=mmlink>

Los horarios de atención se realizarán de manera presencial en la oficina ML\_701.

**MONITORES\*\*:**

María Isabel Muñoz Ortega  
E-Mail: [m.muñoz@uniandes.edu.co](mailto:m.muñoz@uniandes.edu.co)  
Horario Atención: Lunes 9:00 am – 11:00 am  
(Sujeto a modificaciones)

Nicolás Guerra Viveros  
E-Mail: [n.guerrav@uniandes.edu.co](mailto:n.guerrav@uniandes.edu.co)  
Horario Atención: Martes 9:30 am – 11:00 am  
Miércoles 11:00 am – 1:00 pm  
(Sujeto a modificaciones)

\* Enviar correo electrónico para reuniones por fuera del horario de atención.

\*\*Programar reunión previamente a través del correo electrónico

## OBJETIVOS

Este curso busca brindar al estudiante los conocimientos básicos para entender el ciclo de vida de proyectos constructivos, desde su concepción hasta su puesta en marcha y operación. Se hará especial énfasis en la planificación y control de las actividades de la fase de construcción. Al finalizar el curso, los estudiantes estarán en capacidad de:

1. Entender la importancia de las distintas fases del ciclo de vida de proyectos constructivos.
2. Tener un conocimiento básico de los procesos de estructuración, diseño, contratación, y construcción utilizados en proyectos de edificación e infraestructura vial.
3. Realizar estimaciones presupuestales a través del cálculo de gastos generales, análisis de precios unitarios y la cuantificación de cantidades de obra.
4. Elaborar programaciones de obra y procesos constructivos mediante la utilización de metodologías de análisis de recursos
5. Desarrollar procedimientos de control de tiempos y costos para actividades de proyectos constructivos.

Las metas de aprendizaje ABET evaluadas en este curso son:

1. Habilidad para comunicarse efectivamente con diferentes audiencias.
2. Habilidad para reconocer responsabilidades éticas y profesionales en la práctica de la ingeniería y elaborar juicios informados en los que se debe considerar el impacto de soluciones de ingeniería en contextos globales, económicos, ambientales y sociales.

## METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE

El curso está dividido en cuatro módulos de aprendizaje: (1) Introducción; (2) Estructuración Inmobiliaria; (3) Estructuración Infraestructura; (4) Control de tiempos y costos. Los estudiantes aprenderán a través de cuatro metodologías básicas: (a) clases magistrales enfocadas en exponer conceptos básicos; (b) tareas individuales para poner en práctica lo visto en clase; (c) casos de estudios relacionados con prácticas de la gerencia de proyectos en contextos reales.

## ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS

1. Clases magistrales: Las clases empezarán puntualmente en el horario y lugar especificado por Admisiones y Registro. La asistencia **NO** es obligatoria.
2. Tareas: Las tareas se desarrollarán individualmente en horarios extra-clase y estarán enfocadas en el reforzamiento de los conceptos vistos en clase. La programación de asignación y entrega de tareas se presenta en el cronograma mostrado al final del presente documento. Se desarrollarán cinco tareas con múltiples ejercicios numéricos y conceptuales.
3. Discusiones en clase: se discutirán cinco (5) casos de estudio a lo largo del semestre. Igualmente, se realizarán dos (2) sesiones de discusión basadas en un ejercicio de simulación gerencial. Las discusiones de los casos de estudio y de las simulaciones están fundamentadas en preguntas orientadoras que se formularán con anterioridad y que los estudiantes deben estar en capacidad de responder durante las sesiones de clase. Los casos se enfocan en la descripción de prácticas gerenciales en proyectos nacionales e internacionales. Los títulos de los casos y las simulaciones se presentan a continuación:

- *Caso 1* – La Gerencia de Construcción Inmobiliaria en Colombia: discusión de la formación y desarrollo de la gerencia de proyectos de edificación.
  - *Caso 2* – *Lehrer McGovern Bovis*: se presentan los distintos tipos de contrato y formas de pago utilizados en la industria de la construcción
  - *Caso 3* – *The Global Infrastructure Anti-Corruption Centre (GIACC)*: Se presentan distintos ejemplos de corrupción.
  - *Caso 4* - Regency Plaza: se discute los principales pasos del desarrollo y gerencia de proyectos en la industria de la construcción
  - *Caso 5* – Genzyme Center (A): se analiza el proceso de certificación LEED y sus implicaciones en tiempo, costo, y calidad para proyectos de construcción.
  - *Explicación Simulación Gerencial*: se explica cómo se deben llevar a cabo las simulaciones de procesos gerenciales, se realiza un ejemplo (no tiene nota)
  - *Caso 6 - Simulación Gerencial*: se discuten diversos escenarios y las decisiones gerenciales asociadas a los mismos
4. Bonos: El curso contempla la realización de actividades “Bono” durante sus clases (magistrales y/o complementarias). Los bonos son la oportunidad de obtener un porcentaje de calificación adicional en cualquier instrumento de evaluación (e.g.: tareas, parciales, proyecto semestral). Los bonos se realizarán sin previo aviso en cualquiera de las clases y para cualquier actividad pedagógica durante el semestre.
5. Complementarias y monitorías: Estas sesiones estarán a cargo del asistente graduado. El objetivo de las complementarias es apoyar las clases magistrales. Se busca que los estudiantes asistan a las clases complementarias para resolver inquietudes relacionadas con los temas vistos en clase. **Ver cronograma del curso.**
6. Parciales: Se desarrollarán en el lugar y horario especificado en el cronograma del curso. Los reclamos se presentarán por escrito en el formato disponible en BrightSpace.
- Opción tradicional: Se desarrollarán tres parciales de 22,667% c/u.
  - Opción rescate: los estudiantes que así lo deseen tendrán la oportunidad de presentar parcial adicional a partir del último día de clase (jueves, mayo 22)
  - Supletorios: los supletorios (un supletorio por parcial) se presentarán a partir del último día de clase (jueves, mayo 22).
  - En caso de ausentarse a algún parcial a lo largo del semestre, aplica procedimiento de excusas establecido en el Reglamento de Estudiantes Pregrado.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

La calificación final del curso se asignará de acuerdo con los siguientes porcentajes:

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| Tareas (5 tareas con múltiples ejercicios) | 20% |
| Exámenes Parciales                         | 68% |
| Discusiones – Casos de Estudio/Simulación  | 12% |

## DISCUSIÓN DE CASOS Y PARTICIPACIÓN EN CLASE

El curso se fundamenta en discusiones interactivas entre los estudiantes y el equipo docente. El sistema de evaluación refleja la necesidad de participar activamente en clase con argumentos válidos e interesantes. Existen dos componentes básicos para calificar la participación: **calidad y cantidad**. La calidad de los comentarios se calificará de acuerdo con la relevancia de los mismos, claridad de exposición, y estructuración argumentativa. La cantidad se evaluará de acuerdo con el número de veces que se participa en clase. Se espera que cada estudiante participe mínimo una vez en clase. La calificación relativa a la discusión de los casos y participación en clase se realizará por bloques: semanas 1-3, semanas 4-6, semanas 7-9, semanas 10-12, semanas 13-15. De esta forma las notas de discusión y participación se entregarán al final de las semanas 3, 6, 9, 12, y 15. Para todas las calificaciones se aplicará el “principio de la bicicleta” tal como se discutió en la primera clase del curso.

- La participación en las discusiones de casos será tanto voluntaria como aleatoria, pues en algunas preguntas se llamará al azar el nombre de un estudiante para que este responda. Si el estudiante llamado no se encuentra en la clase, su nota en la discusión del caso será de 0, lo que afectará la calificación final del mismo.

## ASISTENCIA A CLASE

Teniendo en cuenta la estructura del curso, es evidente que la asistencia a clase es un elemento esencial de aprendizaje en el presente curso. En caso de no poder asistir a clase, el/la estudiante debe avisar con al menos un día de anticipación al equipo docente. Si las ausencias se repiten dos o más veces a lo largo del semestre, las calificaciones del/la estudiante en cuestión se verá inevitablemente afectadas. El impacto de dicha afectación dependerá del número de ausencias y participación.

## RETROALIMENTACIÓN

- *Casos de Estudio*: la retroalimentación relativa a la discusión de los casos y participación en clase se realizará por bloques: semanas 1-3, semanas 4-6, semanas 7-9, semanas 10-12, semanas 13-15. De esta forma las notas de discusión y participación se entregarán al final de las semanas 3, 6, 9, 12, y 15.
- *Tareas*: la retroalimentación relativa a la tarea se entregará dos semanas después de haber recibido las respuestas de los estudiantes.
- *Parciales*: la retroalimentación relativa a los parciales se entregará una semana después de haber entregado el parcial. En caso de obtener nota desfavorable, se puede aplicar a la opción rescate descrita anteriormente.

## PRINCIPIO DE LA BICICLETA SIN ALMUERZO GRATIS

El principio de la bicicleta consiste en que *aprender algo* es una actividad que demanda constantes esfuerzos y caídas: *así como cuando estamos aprendiendo a montar bicicleta, nos caemos y nos*

*volvemos a subir, así es nuestro aprendizaje; aprendiendo cometemos errores que podemos corregir hasta lograr un mejor entendimiento.*

Con base en lo anterior, se plantean los siguientes lineamientos (se asume buena fe en el esfuerzo realizado para entregar tareas y parciales por primera vez):

- Las tareas podrán ser corregidas después de ser entregadas en *tarsis*, con el objetivo de mejorar dicha calificación. Esto siempre y cuando se observe un procedimiento claro y detallado de cada ejercicio en la tarea.
- La nota de los parciales podrá ser corregida en un único examen de repechaje, siempre y cuando el promedio de los parciales sea superior a 3.0.

El equipo docente de la asignatura se reserva el derecho de aplicar el principio de la bicicleta, ante cualquier duda respecto al cumplimiento de las condiciones arriba expuestas.

### **AJUSTES RAZONABLES**

- La asistencia a las clases magistrales no es obligatoria. El/la estudiante es responsable por revisar los temas vistos en clase en caso de inasistencia.
- La asistencia a las discusiones de los casos de estudio es obligatoria para obtener la calificación asociada con dicho instrumento de evaluación. En caso de no poder asistir a clase (por cualquier motivo) o no poder participar activamente en la discusión del caso, se debe tener en cuenta lo siguiente:
  - Se tendrá en cuenta las participaciones que el estudiante realice durante las sesiones magistrales. Para obtener el reemplazo de la calificación de un caso de estudio es necesario realizar dos participaciones en clases consecutivas. También, se tendrá en cuenta las actividades realizadas en las sesiones complementarias. De igual manera, el envío de dos actividades, en sesiones consecutivas, reemplazarán la calificación de un caso de estudio.
  - Si el estudiante participa durante la discusión del caso y desea mejorar su nota, debe hacer las participaciones en las sesiones magistrales o el envío de las actividades de las sesiones complementarias. De ser así, la nota final del caso corresponderá en un 80% a la mejor nota obtenida entra la discusión de clase y las participaciones o las actividades. El restante 20% corresponderá a la nota más baja entre estos mismos.
- En caso de inasistencia o no entrega de cualquier parcial, se realizará supletorio el último día de clase, previo análisis de excusa válida enviada máximo 3 días calendario después de la ausencia.
- Para otros casos excepcionales se seguirá los lineamientos de ajustes razonables establecidos por la Universidad de los Andes.
- Los 3 parciales del curso estarán compuestos por 3 ejercicios. El estudiante podrá acceder a un beneficio para cada parcial que se basa en la eliminación total o parcial de uno de los ejercicios según los siguientes 3 escenarios:
  - i. Eliminación total de 1 punto del parcial: el estudiante obtuvo una nota de 5 en las tareas de Tarsis y el estudiante envió por Bloque Neón todos los ejercicios hechos en clase en el tiempo estipulado para esto.
  - ii. Eliminación del 80% de 1 punto del parcial: el estudiante obtuvo una nota de 5 en las tareas de Tarsis, pero no envió todos los ejercicios hechos en clase.

- iii. Eliminación del 20% de 1 punto del parcial: el estudiante no obtuvo una nota de 5 en las tareas de Tarsis, pero sí envió todos los ejercicios hechos en clase.

#### ASPECTOS IMPORTANTES

- Para la presentación de excusas médicas, se debe enviar correo electrónico a los profesores del curso con copia a los Asistentes Graduados.
- Todos los reclamos de parciales se harán por escrito en el formato respectivo que estará disponible en Bloque Neón.
- Todos los bonos y oportunidades de mejorar calificaciones aplican siempre y cuando el /la estudiante tenga sus evaluaciones con nota mayor a 3.0/5.0
- Por ningún motivo se dejará presentar tareas de clase, actividades de clase o cualquier otro ejercicio académico en una sección diferente a la inscrita en BrighSpace. Si hay lugares libres en el salón, pueden asistir y recibir la clase en la otra sección para su aprendizaje.
- Cualquier tipo de fraude académico (plagio, copia, etc.) **NO** será tolerado. El caso será presentado ante la Coordinación de Pregrado del Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental.
- Las entregas de tareas e informes se deben realizar de acuerdo con el plazo estipulado para las mismas. **NO** se aceptarán entregas por fuera del plazo establecido.
- Todo trabajo presentado deberá estar estructurado formalmente y las ideas deben presentarse de forma clara y concreta.
- Cualquier reclamo deberá realizarse durante los ocho días hábiles siguientes al día de la devolución del instrumento de evaluación calificado. El reclamo debe realizarse por escrito y debe estar completamente justificado.
- En términos de puntualidad, se espera que los estudiantes lleguen a tiempo a clase. Se sugiere no entrar al salón si ya han pasado 10 minutos después de la hora oficial de comienzo de la clase. La asistencia a clase **NO** es obligatoria.
- El uso de teléfonos celulares durante la clase está restringido a casos de extrema urgencia. Por respeto a sus compañeros, los estudiantes deberán desactivar el timbre de su celular y el “chat” de su teléfono, con el fin de evitar la interrupción de la clase.
- Es importante saber escribir referencias bibliográficas. Se sugiere utilizar las normas de la APA (Asociación Americana de Psicología). Dichos lineamientos se encuentran especificados en:  
[http://decanaturadeestudiantes.uniandes.edu.co/Documentos/Cartilla\\_de\\_citas.pdf](http://decanaturadeestudiantes.uniandes.edu.co/Documentos/Cartilla_de_citas.pdf)

## CRONOGRAMA MAGISTRAL

### 1. Clase 1 – Enero 28 – Introducción al Curso

*Lecturas:*

- Programa del curso

### 2. Clase 2 – Enero 30 – Perspectivas Generales: Edificaciones y Gerencia Inmobiliaria

*Lecturas:*

- Resumen Ejecutivo Informe de Productividad McKinsey  
[Clase 2 - Resumen Ejecutivo Informe de Productividad McKinsey.pdf](#)

### 3. Clase 3 – Febrero 4 – Gerencia Inmobiliaria: Ejercicios

*Lecturas:*

- How to make every dollar of infrastructure investment go further  
<https://hbr.org/2017/03/how-to-make-every-dollar-of-infrastructure-investment-go-further>
- Resultados de Informe Productividad Industria de la Construcción Chilena  
[Clase 3 - Resultados de Informe Productividad Industria de la Construcción Chilena.pdf](#)

*Tareas:*

- En esta clase se realiza la asignación de la Tarea 1 del semestre. La entrega de esta actividad se debe realizar el viernes 21 de febrero.

### 4. Clase 4 – Febrero 6 – Caso 1

*Caso para discusión:*

- Caso 1 - La Gerencia de Construcción Inmobiliaria en Colombia  
Libro: Gerencia de Proyectos Inmobiliarios: una mirada desde la experiencia  
Autor: Camilo Congote  
Páginas: 5 a 42.  
[Caso 1 - La Gerencia de Construcción Inmobiliaria en Colombia.pdf](#)

### 5. Clase 5 – Febrero 11 – Gerencia Inmobiliaria: Ejercicio Arrendar o vender

*Lecturas:*

- <https://fortune.com/recommends/mortgages/renting-vs-buying-a-home/>
- <https://blog.bancolombia.com/bienestar-y-sostenibilidad/es-mejor-arrendar-o-comprar-casa/>

### 6. Clase 6 – Febrero 13 – Gerencia Inmobiliaria: Flujo de Caja del Proyecto

*Lecturas:*

- Construdata – Informe Especial Vivienda Social  
[https://issuu.com/legissa/docs/construdata172\\_baja](https://issuu.com/legissa/docs/construdata172_baja)

### 7. Clase 7 – Febrero 18 – Gerencia Inmobiliaria: Flujo de Caja de Inversionistas

*Videos:*

- Calidad en el Hábitat y la VIS  
<https://www.youtube.com/watch?v=iMF9sdU3ndI>
- Diseño Estructural VIS y Calidad de Vida  
<https://www.youtube.com/watch?v=XLbH3j-heC0>



#### **8. Clase 8 – Febrero 20 – Contratos y Metodologías de Desarrollo**

Lecturas:

- You can Manage Construction Risks by John Macomber: [Clase 8 - Construction risks.pdf](#)

#### **9. Clase 9 – Febrero 25 – Parcial 1**

Tareas:

- En esta clase se realiza la asignación de la Tarea 2 del semestre. La entrega de esta actividad se debe realizar el viernes 04 de abril.

#### **10. Clase 10 – Febrero 27 – Caso 2**

Caso para discusión:

- Caso 2 - Lehrer McGovern Bovis  
[Caso 2 - Lehrer McGovern Bovis.pdf](#)

Lecturas complementarias:

- Miller, J. B., Garvin, M. J., Ibbs, C. W., & Mahoney, S. E. (2000). Toward a new paradigm: Simultaneous use of multiple project delivery methods. Journal of management in engineering, 16(3), 58-67  
[Clase 10 - Toward a new paradigm.pdf](#)
- Construction Contracts. Halpin, D. W. (2010). Construction management. John Wiley & Sons.  
[Clase 10 - Construction Contracts.pdf](#)

#### **11. Clase 11 – Marzo 4 – Ejercicios Básicos Contratos**

#### **12. Clase 12 – Marzo 6 – Contratos y Licitaciones**

Lecturas:

- Contratación Pública en Colombia  
[Clase 12 - Contratación Colombia 1.pdf](#)  
[Clase 12 - Contratación Colombia 2.pdf](#)  
[Clase 12 - Contratación Colombia 3.pdf](#)

#### **13. Clase 13 – Marzo 11 – Alcance, Estimación y Presupuestos**

Lecturas:

- Scope Definition – Gray and Larson  
[Clase 13 - Scope Definition.pdf](#)
- Presupuestos Construdata  
[https://issuu.com/legissa/docs/construdata\\_187\\_informe\\_especial](https://issuu.com/legissa/docs/construdata_187_informe_especial)
- Estimation Processes – Halpin and Senior  
[Clase 13 - Estimation Process.pdf](#)

#### **14. Clase 14 – Marzo 13 – Caso 3**

Caso para discusión:

- Caso 3 - The Global Infrastructure Anti-Corruption Centre (GIACC)  
[Caso 3 - The Global Infrastructure Anti-Corruption Centre \(GIACC\).pdf](#)

Lecturas complementarias:

- <https://giaccentre.org/onlinetraining/sp.index.php>



**15. Clase 15 – Marzo 25 – Estimación y Presupuestos**

Lecturas:

- Estimation Processes – Halpin and Senior  
[Clase 15 - Estimation Process.pdf](#)
- Presupuestos Construdata  
[https://issuu.com/legissa/docs/construdata\\_187\\_informe\\_especial](https://issuu.com/legissa/docs/construdata_187_informe_especial)

**16. Clase 16 – Marzo 27 – Caso 4**

Caso para discusión:

- Caso 4 - Regency Plaza  
[Caso 4 - Regency Plaza.pdf](#)

**17. Clase 17 – Abril 1 - Costos & Rendimientos en Maquinaria**

Lecturas:

- Presupuestos Construdata  
[https://issuu.com/legissa/docs/construdata\\_187\\_informe\\_especial](https://issuu.com/legissa/docs/construdata_187_informe_especial)

**18. Clase 18 – Abril 3 - Método de la Ruta Crítica**

Lecturas:

- CPM – Saleh  
[Clase 17 - CPM.pdf](#)

**19. Clase 19 – Abril 8 – Parcial 2**

Tareas:

- En esta clase se realiza la asignación de la Tarea 3 del semestre. La entrega de esta actividad se debe realizar el viernes 25 de abril.

**20. Clase 20 – Abril 10 - Caso 5**

Caso para Discusión:

- Caso 5 - Genzyme Center (A)  
[Caso 5 - Genzyme Center \(A\).pdf](#)

**21. Clase 21 – Abril 22 - Método de la Ruta Crítica 2 y PERT**

Lecturas:

- CPM – Saleh  
[Clase 21 - CPM 2.pdf](#)
- PERT & Line of Balance  
[Clase 21 - PERT.pdf](#)

**22. Clase 22 – Abril 24 – Valor Ganado**

Lecturas:

- Valor Ganado – Gray & Larson  
[Clase 22 y 23 - EVM.pdf](#)

Tareas:

- En esta clase se realiza la asignación de la Tarea 4 del semestre. La entrega de esta actividad se debe realizar el viernes 16 de mayo.

**23. Clase 23 – Abril 29 – Valor Ganado**

Lecturas:

- Valor Ganado – Gray & Larson  
[Clase 22 y 23 - EVM.pdf](#)

**24. Clase 24 – Mayo 1 – Festivo: no hay clase**

**25. Clase 25 – Mayo 6 – Recursos**

Lecturas:

- Recursos – Gray & Larson  
[Clase 25 - Recursos.pdf](#)

**26. Clase 26 – Mayo 8 – Introducción Simulación Gerencial**

**27. Clase 27 – Mayo 13 – Costo-Tiempo**

Lecturas:

- Curva Costo/Tiempo – Gray & Larson  
[Clase 27 - Curvas costo tiempo.pdf](#)

**28. Clase 28 – Mayo 15 – Caso 6: Simulación Gerencial**

**29. Clase 29 – Mayo 20 – Parcial 3**

**30. Clase 30 – Mayo 22 – Parcial Repechaje\***

*\* Para esta fecha no estarán listas las calificaciones del Parcial 3.*

## MATRIZ DE CALIFICACIÓN PARTICIPACIÓN EN CLASE Y DISCUSIONES DE CASOS DE ESTUDIO

| Matriz de Calificación para Participaciones en Clase y en Discusiones de Casos de Estudio |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterio                                                                                  | Desempeño                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                           | < 3.0                                                                                                                                                                     | 3.0 - 4.0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4.0 - 4.5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4.5 - 5.0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Calidad de Argumentos                                                                     | Los comentarios no son informativos y no contribuyen a la discusión general. Los comentarios se fundamentan en opiniones netamente personales y se carece de profundidad. | Los comentarios realizados ALGUNAS VECES demuestran claridad y/o profundidad. No se usa la terminología apropiada. Los comentarios no siempre son relevantes para la discusión. No es completamente clase si los comentarios intentan fundamentarse en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase. | Los comentarios realizados OCASIONALMENTE tienen claridad, relevancia, y profundidad de argumentación e incentivan la discusión en clase. Los comentarios OCASIONALMENTE presentan balance adecuado entre impresiones generales, opiniones, críticas específicas, y contribuciones detalladas en algún aspecto particular. Los comentarios intentan fundamentarse en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase. | Los comentarios realizados SIEMPRE tienen claridad, relevancia, y profundidad de argumentación e incentivan la discusión en clase. Los comentarios se fundamentan en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase. Los comentarios SIEMPRE presentan balance adecuado entre impresiones generales, opiniones, críticas específicas, y contribuciones detalladas en algún aspecto particular. |
| Cantidad de Argumentos                                                                    | No se realizan contribuciones de forma voluntaria.                                                                                                                        | Se realiza menos de una contribución voluntaria por sesión.                                                                                                                                                                                                                                                                               | Se realiza una contribución voluntaria por sesión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Se realiza más de una contribución voluntaria por sesión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## MATRIZ DE CALIFICACIÓN PARA INFORMES ESCRITOS – CASOS DE ESTUDIO

| Matriz de Calificación para opiniones en el foro de Casos de Estudio |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterio                                                             | Desempeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                      | < 3.0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3.0 - 4.0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4.0 - 4.5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4.5 - 5.0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Calidad de Argumentos                                                | Los comentarios no son informativos y no contribuyen a la discusión general del foro. Los comentarios se fundamentan en opiniones netamente personales y se carece de profundidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Los comentarios realizados ALGUNAS VECES demuestran claridad y/o profundidad. No se usa la terminología apropiada. Los comentarios no siempre son relevantes para la discusión. No es completamente claro si los comentarios intentan fundamentarse en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase.                        | Los comentarios realizados OCASIONALMENTE tienen claridad, relevancia, y profundidad de argumentación e incentivan la discusión en el foro. Los comentarios OCASIONALMENTE presentan balance adecuado entre impresiones generales, opiniones, críticas específicas, y contribuciones detalladas en algún aspecto particular. Los comentarios intentan fundamentarse en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase. | Los comentarios realizados SIEMPRE tienen claridad, relevancia, y profundidad de argumentación e incentivan la discusión en el foro. Los comentarios se fundamentan en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase. Los comentarios SIEMPRE presentan balance adecuado entre impresiones generales, opiniones, críticas específicas, y contribuciones detalladas en algún aspecto particular. |
| Coherencia                                                           | Aunque enuncia un propósito comunicativo, el texto no tiene coherencia porque la mayoría de las oraciones no aportan a este, además, no hay un uso pertinente de las expresiones de enlace y hay un uso incorrecto de los términos empleados a lo largo del texto. Lo anterior afecta la comprensión completa del sentido de las ideas del texto.                                                                                                                                                                                                                  | El texto no es totalmente coherente porque alguna de sus oraciones aborda un tema distinto o está desarticulado del propósito comunicativo. Hay un uso incorrecto de algunas expresiones de enlace y de ciertos términos empleados a lo largo del texto. Lo anterior dificulta la comprensión completa del sentido de las ideas del texto.                       | El texto es coherente porque tiene un propósito comunicativo que se puede identificar, cada una de las oraciones aporta a este y hay un uso adecuado de expresiones de enlace y un uso adecuado de los términos empleados a lo largo del texto. No obstante, algunas oraciones presentan información irrelevante, pero esta no afecta la comprensión del sentido de las ideas del texto.                                                                  | El texto es coherente porque tiene un propósito comunicativo que se puede identificar y cada una de las oraciones aporta a este de manera distinta. Además, hay un uso pertinente de las expresiones de enlace y un uso adecuado de los términos empleados a lo largo del texto.                                                                                                                                                    |
| Puntuación y Ortografía                                              | El texto presenta errores de puntuación que afectan la estructura interna de las oraciones, lo cual afecta la comprensión del sentido (ej. Coma entre sujeto y verbo, coma entre verbo y el resto del predicado). Además, el texto presenta errores en el uso general de la coma o del punto. El texto presenta distintos errores de ortografía que afectan la comprensión del sentido a lo largo del texto (ej. No hay una acentuación adecuada de las palabras y/o no hay un uso adecuado de las mayúsculas y/o hay trasposición de las letras en las palabras). | El texto presenta errores de puntuación que afectan la comprensión del sentido de por lo menos una sección del texto (ej. Uso del punto y coma como coma o como dos puntos. Uso de la coma como punto seguido). El texto presenta errores de trasposición de las letras en la palabra y/o uso incorrecto de mayúsculas. Estos afectan la comprensión del sentido | El texto presenta errores de puntuación, aunque estos no afectan la comprensión completa del sentido (ej. Omisión de comas en expresiones de enlace). El texto presenta errores en el uso de las mayúsculas, pero estos no afectan la comprensión completa del sentido                                                                                                                                                                                    | Hay un uso adecuado de la puntuación a lo largo del texto y este permite la comprensión completa del sentido. Hay un uso adecuado de la ortografía a lo largo del texto y este permite la comprensión completa del sentido                                                                                                                                                                                                          |