

---

# TÉCNICO SUPERIOR EN DOCUMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN SANITARIAS

---

## Gestión administrativa sanitaria

COORDINADOR

José Carlos Martínez García



# Autores

## Coordinador

### **José Carlos Martínez García**

Licenciado en Medicina y Cirugía por la Universidad Autónoma del País Vasco. Máster en Administración y Dirección de Servicios Sanitarios. ICADE. Máster en Prevención de Riesgos Laborales: Ergonomía y Psicología Aplicada, Higiene Industrial y Seguridad en el Trabajo. Experto Universitario en Dirección de Unidades Clínicas. Universidad de Cantabria. Curso de Especialización en Dirección de Admisión y Documentación Clínica. Instituto de Empresa. Curso de Especialización en Derecho Sanitario. Escuela Nacional de Sanidad. Experto Universitario en Gestión de Proyectos. UNED-Universidad Nacional de Educación a Distancia. He sido Gerente, Director Médico y Jefe de Admisión en Hospitales. Jefe de Servicio de Atención al Usuario y Jefe de Proyectos en el Servicio Cántabro de Salud. Profesor de Ciclos Sanitarios de Formación Profesional en varios centros.

## **Autores**

### **José Carlos Martínez García**

Licenciado en Medicina y Cirugía por la Universidad Autónoma del País Vasco. Experto Universitario en Gestión de Proyectos. UNED-Universidad Nacional de Educación a Distancia. He sido Gerente, Director Médico y Jefe de Admisión en Hospitales. Jefe de Servicio de Atención al Usuario y Jefe de Proyectos en el Servicio Cántabro de Salud. Profesor de Ciclos Sanitarios de Formación Profesional en varios centros.

### **Elena Martínez Velasco**

Licenciada en Medicina por la Universidad de Valladolid, y especialista en Neurología. Doctorando por el Instituto de Biología y Genética Molecular de la Universidad de Valladolid, Máster en Neuroinmunología por la Universidad Autónoma de Barcelona, y Máster en Epilepsia por la Universidad de Murcia. Coautora de numerosas publicaciones en revistas internacionales, coautora de capítulos de libros nacionales, y ponente de comunicaciones en congresos nacionales e internacionales de su especialidad. En la actualidad desarrolla su actividad como médico especialista en Neurología en el Hospital Clínico Universitario de Valladolid. Ha participado en numerosos proyectos de investigación, y es miembro de numerosas sociedades científicas nacionales e internacionales.

# Índice

## Capítulo 1

<b>Gestión de tareas administrativas sanitarias</b> .....	13
1. Tipos de empleadores del sector sanitario .....	14
2. Ofertas públicas y privadas de empleo en el sector sanitario.....	16
3. Puestos de trabajo en el sector .....	17
4. Utilización de aplicaciones informáticas de gestión de recursos humanos.....	30
5. Cartera de servicios de un centro sanitario: público, privado, de Atención Primaria y Especializada .....	33
6. Comisiones de compras .....	42
7. Aprovisionamiento de centros sanitarios. Costes.....	43
8. Contratación pública de recursos .....	58
9. Identificación de fuentes de suministro y búsqueda de los proveedores potenciales .....	62
10. Aplicaciones informáticas de gestión y seguimiento de proveedores .....	62
11. Documentación del proceso de aprovisionamiento.....	65

## Capítulo 2

<b>Gestión administrativa de proyectos de investigación y ensayos clínicos</b> .....	79
1. Investigación sanitaria.....	80
2. Ensayo clínico .....	92
3. Financiación de los proyectos de investigación y ensayos clínicos.....	100

4. Coordinación entre los participantes de proyectos de investigación .....	107
5. Requerimientos éticos de la investigación experimental. Comités éticos de investigación clínica .....	111
6. Normativa relacionada con la investigación experimental.....	120
7. Información y documentos generados en un ensayo clínico .....	122
8. Registro de ensayos clínicos.....	123

### Capítulo 3

<b>Gestión administrativa de proyectos sanitarios</b> .....	131
1. El proyecto. Concepto de <i>project management</i> .....	132
2. Proyectos en el sector sanitario.....	137
3. Seguimiento y control de un proyecto.....	158
4. Aplicaciones ofimáticas en gestión de proyectos.....	159
5. Conversión y conservación digital de documentos.....	164

### Capítulo 4

<b>Elaboración de documentos de proyectos sanitarios</b> .....	173
1. Planificación de las comunicaciones del proyecto. Herramientas y técnicas ...	174
2. Distribución de la información .....	178
3. Informes sobre el rendimiento .....	182

### Capítulo 5

<b>Administración de documentos de proyectos sanitarios</b> .....	191
1. Procesos y gestión documental de los proyectos .....	192
2. La revisión del documento final .....	196
3. Presentación de resultados de proyectos. Informes y gráficos .....	197
4. La web como fuente de recursos.....	202
5. La transferencia de la información .....	202
6. Presentación y publicación de documentos finales .....	203
7. Legislación vigente aplicable en el desarrollo de proyectos sanitarios o de investigación biomédica .....	203
<b>Soluciones “Evalúate tú mismo”</b> .....	208

CAPÍTULO

# 2

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y ENSAYOS CLÍNICOS

*Elena Martínez Velasco*

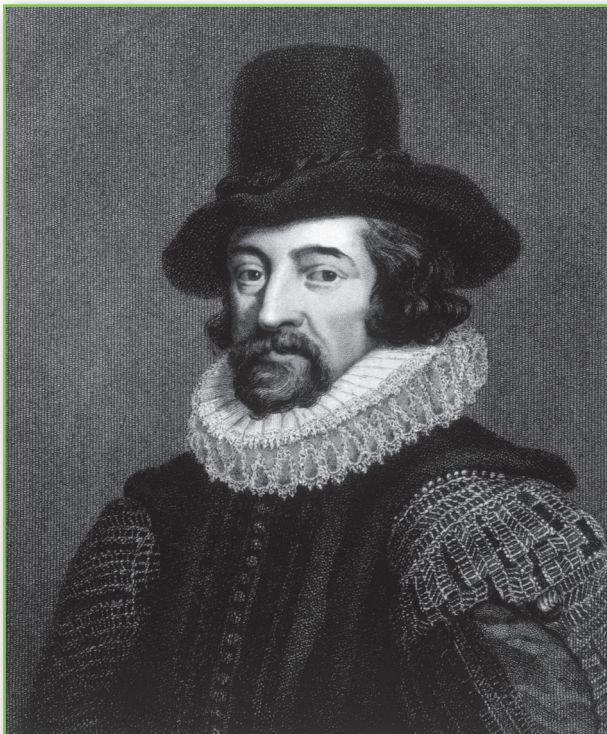
### Sumario

1. Investigación sanitaria
  2. Ensayo clínico
  3. Financiación de los proyectos de investigación y ensayos clínicos
  4. Coordinación entre los participantes de proyectos de investigación
  5. Requerimientos éticos de la investigación experimental. Comités éticos de investigación clínica
  6. Normativa relacionada con la investigación experimental
  7. Información y documentos generados en un ensayo clínico
  8. Registro de ensayos clínicos
- Resumen, glosario, ejercicios y test de evaluación

En este capítulo el alumno aprenderá a gestionar las **facetas administrativas en proyectos de investigación y ensayos clínicos**, planificando y supervisando el proceso de desarrollo.

Deberá conocer:

- 】 Las características y fases de un **ensayo clínico**.
- 】 La documentación para la **presentación de proyectos a convocatorias** para su financiación.
- 】 Las **relaciones y responsabilidades** de los distintos departamentos o servicios implicados en el proyecto.
- 】 La documentación relacionada con los requerimientos éticos de la **experimentación y los ensayos clínicos**.
- 】 La **normativa** relacionada con la experimentación y los ensayos clínicos.
- 】 Los documentos que permiten la **justificación económica** del proyecto.



**Figura 1.** Francis Bacon. Filósofo, escritor, juez, científico, político y abogado (22 de enero de 1561, York House, Strand, Reino Unido - 9 de abril de 1626 Highgate, Reino Unido).

## I. INVESTIGACIÓN SANITARIA

La **práctica clínica** debe basarse en el conocimiento. Este conocimiento acumulado a lo largo de la historia bajo el método de ensayo-error queda definido finalmente como **conocimiento científico** por Francis Bacon en el siglo XVII, cuando se convierte en un **procedimiento sistemático** de estudio de la naturaleza (Figura 1).

La investigación es la **fuentes de conocimiento** y de mejora de la atención sanitaria. La **investigación sanitaria** genera conocimientos sobre:

- 】 Diagnóstico/nuevos métodos.
- 】 Tratamiento/eficacia/efectividad.
- 】 Riesgo/prevención.
- 】 Pronóstico/impacto de intervenciones.
- 】 Epidemiología/dimensión social/económica/nuevas entidades.



<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1987-9351>

Real Decreto 521/1987

tarias, pasando por los organigramas de las Consejerías de Sanidad de cada comunidad autónoma, de cada Servicio Regional de Salud, así como de cada uno de los centros sanitarios integrantes del Sistema Nacional de Salud (hospitales y centros de salud), etc.

En la siguiente imagen podemos ver el **organigrama de los hospitales del Sistema Nacional de Salud** (establecido por el *Real Decreto 521/1987, de 15 de abril*) (Figura 4):



Figura 4. Organigrama de los hospitales públicos.



**investigación**, sino la dificultad de encontrar una pregunta importante que se pueda transformar a la vez en un plan de estudio válido y factible.

Una buena pregunta puede proceder de la propia experiencia del investigador, a partir de la bibliografía publicada, la actitud de estar alerta a las nuevas ideas, de las sesiones bibliográficas, de los congresos y reuniones, etc. La observación cuidadosa de los pacientes puede ser una fuente de preguntas de investigación (Figura 2).



Figura 2. Reuniones y congresos médicos.

En el proceso creador de ideas, es bueno partir de 10 ideas distintas, por un **proceso de lluvia de ideas**, para crear cuantas más ideas posibles. Posteriormente, el **análisis crítico** permite seleccionar aquella mejor. En esto, la labor en equipo de varias personas reunidas para obtener una buena idea puede ser muy fructífera.

Una **buena pregunta de investigación** debe cumplir los siguientes **requisitos**:

- Factible.** Un estudio factible es aquel con un número adecuado de sujetos, en donde el cálculo del tamaño de la muestra sea realista y el número de sujetos previsto entre dentro de lo posible, después de tener en cuenta los excluidos, los que rechazarán su participación y los que se perderán en el seguimiento. Un estudio factible ha de ser también asequible en términos de dinero. Por último, la viabilidad del estudio requiere de concreción (objetivos concretos y preguntas limitadas).
- Interesante.** Debe ser interesante para el propio investigador, ya que incrementa su implicación, y le carga de la energía necesaria para superar los diversos obstáculos y frustraciones del proceso de investigación.



#### RECUERDA QUE

*Las buenas ideas pueden aparecer en cualquier momento, en el más inesperado.*



*Requisitos de una buena pregunta de investigación: factible, interesante, novedosa, ética y relevante.*

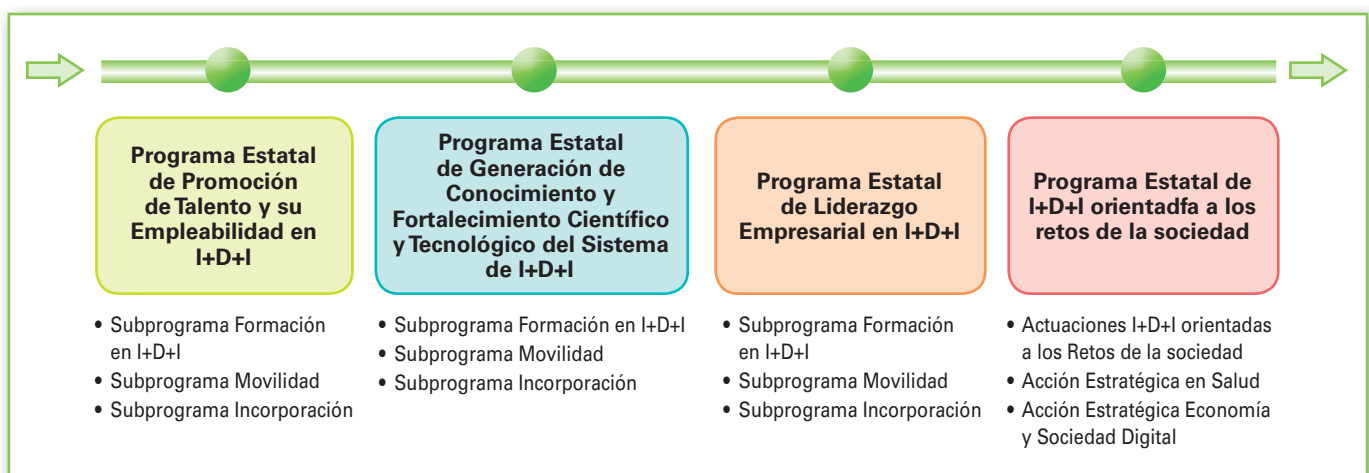
- › **Anexo IX.** Documentación mínima necesaria para solicitar la gestión del contrato para la realización de ensayos clínicos entre el promotor y los centros de investigación. Fecha: 6 de octubre de 2016.
- › **Anexo X.** Contactos para la gestión del contrato con un centro de investigación.
- › **Anexo XI.** Informe anual de seguimiento del ensayo clínico.

### ➤. FINANCIACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y ENSAYOS CLÍNICOS

#### ➤.1. Fuentes públicas y privadas de financiación

A nivel estatal existen diversas fórmulas de financiación pública y privada en España destinadas a la investigación. En lo referente a las públicas, la gran mayoría dependen del **Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades**, a través de la Secretaría de Estado de Universidades, Investigación, Desarrollo e Innovación. El instrumento a través del cual se canalizan a nivel estatal las ayudas a la investigación e innovación es el **Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2017-2020**, en adelante, **Plan Estatal** (Figura 11). EL **Plan Estatal**, está integrado por cuatro **programas estatales** que corresponden a los objetivos generales establecidos en la **Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación 2013-2020**:

- › Programa estatal de promoción del talento y su empleabilidad en I + D + I.



**Figura 11.** Estructura del Plan Estatal de Investigación Científica, y Técnica y de Innovación 2017-2020. Programas, Subprogramas y Acciones Estratégicas 2017-2020.

**INFORMACIÓN IMPORTANTE**

1. El **CVA** tiene un máximo de 4 páginas, y contiene información de los siguientes apartados:
  - a) Datos personales: situación profesional actual, formación académica e indicadores generales de calidad de la producción científica.
  - b) Resumen libre.
  - c) Méritos más relevantes: publicaciones, proyectos, contratos y patentes.
2. La **memoria y el resto de documentos del proyecto** deben encontrarse terminados antes de ser incorporados a la aplicación según se indica en las instrucciones, esto garantizará que no puedan ser modificados y evitará dificultades en el envío de la solicitud.
3. **Autorizaciones e informes.** Los proyectos deberán contar con las autorizaciones legalmente establecidas y recogidas en el Art. 2 (Informe de la Comisión de Investigación, Autorización de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios, etc.) que quedarán en poder de los beneficiarios, sin perjuicio de poder ser sometidas a actuaciones de comprobación y de control que puedan realizar los órganos competentes.

## 4. COORDINACIÓN ENTRE LOS PARTICIPANTES DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Redes de colaboración

La **cooperación internacional** se ha incorporado progresivamente en los procesos de generación de conocimientos, desarrollo de tecnologías y de innovación, hasta convertirse actualmente en un componente intrínseco de estos procesos. El **creciente papel de la cooperación internacional** en el desarrollo científico y tecnológico, así como en la internacionalización de las instituciones y de las empresas, han catalizado cambios profundos en los modelos de cooperación, en sus modalidades y en sus instrumentos. Dentro de la cooperación internacional, las **redes de colaboración** emergen con fuerza en los últimos años, destacando por su versatilidad y eficacia. La evolución en la forma de conceptualizar y en las funciones de las redes de cooperación permite concluir que no solo constituyen un instrumento para la cooperación, sino que crecientemente se perciben y se utilizan como un modelo organizativo para el fortalecimiento institucional, para la articulación de los sistemas nacionales de innovación y para la internacionalización de estos (Figura 13).



Figura 15. Consentimiento informado.

los campos de prisioneros de la Alemania nazi. Por ser el resumen de un proceso judicial, no tuvo realmente impacto en la comunidad científica hasta muchos años después. Fue antológico por esto el famoso **discurso de Pío XII al 1.º Congreso Internacional de Histopatología del Sistema Nervioso (1952)**, en el que recordó que, siendo la ciencia, la salud pública, el bien común, el bienestar social, valores de altísima calidad, no se puede sacrificar a ellos la dignidad, la integridad, ni la vida humanas. El núcleo de este mensaje fue recogido en la **Declaración de Helsinki**, adoptada en 1964 por la Asociación Médica Mundial, con sucesivas revisiones y ratificaciones (la última en Edimburgo en el año 2000). En 1978, por encargo del Congreso de los Estados Unidos, se elaboró el **Informe Belmont**, otro documento emblemático en ética de la investigación clínica. Recoge los principios básicos de aplicación: respeto por las personas, o principio de autonomía, cuya aplicación práctica es la obtención del **consentimiento informado** (Figura

15); obligación de proteger a las personas, asegurando su bienestar (beneficencia); justicia, o equilibrio en la distribución de los recursos.

La base de la normativa ética en este terreno es la **Declaración de Helsinki**. En síntesis, establece que nunca los intereses de la ciencia o de la sociedad pueden prevalecer sobre los del individuo; la proporcionalidad entre los objetivos del estudio y los riesgos a que se somete a los participantes; la necesidad de que el protocolo de un ensayo clínico sea aprobado por un comité ético cualificado; y la obligatoriedad del consentimiento previo, libre e informado del paciente incluido en este. Como consecuencia aparecen los **Comités Éticos de Investigación Clínica**.

## AMPLÍA TUS CONOCIMIENTOS

### Declaración de Helsinki

Nunca los intereses de la ciencia o de la sociedad pueden prevalecer sobre los del individuo; la proporcionalidad entre los objetivos del estudio y los riesgos a que se somete a los participantes; la necesidad de que el protocolo de un ensayo clínico sea aprobado por un Comité Ético cualificado; y la obligatoriedad del consentimiento previo, libre e informado del paciente incluido en este.



Figura 1. Miembros de un equipo de proyecto.

El cumplimiento de los objetivos del proyecto puede producir uno o más de los siguientes **entregables**:

- ▶ Un **producto único**, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora o corrección de un elemento o un nuevo elemento final en sí mismo (por ejemplo, la corrección de un defecto en un elemento final).
- ▶ Un **servicio único** o la capacidad de realizar un servicio (por ejemplo, una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución).
- ▶ Un **resultado único**, tal como una conclusión o un documento (por ejemplo, un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiara a la sociedad).
- ▶ Una **combinación única de uno o más productos, servicios o resultados** (por ejemplo, una aplicación de *software*, su documentación asociada y servicios de asistencia al usuario).

Puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades del proyecto. Esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios de oficinas se pueden construir con materiales idénticos o similares, y por el mismo equipo o por equipos diferentes. Sin embargo, cada proyecto de construcción es único en sus características clave (por ejemplo, emplazamiento, diseño, entorno, situación, personas involucradas) (Figura 2).

Los **ejemplos de proyectos** incluyen, entre otros:

- ▶ Desarrollar un nuevo compuesto farmacéutico para el mercado.
- ▶ Fusionar dos organizaciones.
- ▶ Mejorar un proceso de negocio dentro de una organización.



#### RECUERDA QUE

*Los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Un proyecto puede involucrar a una única persona o a un grupo.*



#### RECUERDA QUE

*Un proyecto puede involucrar a una única unidad de la organización o a múltiples unidades de múltiples organizaciones.*



Los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Un proyecto puede involucrar a una única persona o a un grupo. Un proyecto puede involucrar a una única unidad de la organización o a múltiples unidades de múltiples organizaciones.



Figura 2. ¿Qué proyecto o proyectos tenemos en mente?

- ▮ Adquirir e instalar un nuevo sistema de *hardware* informático para su uso en una organización.
  - ▮ Buscar petróleo en una región.
  - ▮ Modificar un programa de *software* informático usado en una organización.
  - ▮ Realizar investigaciones para desarrollar un nuevo proceso de fabricación.
  - ▮ Construir un edificio.
- ▮ **Esfuerzo temporal.** La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un **principio y un final definidos**. El final del proyecto se alcanza cuando **se cumplen una o más de las siguientes situaciones:**
- ▮ Los objetivos del proyecto se han logrado.
  - ▮ Los objetivos no se cumplirán o no pueden cumplirse.
  - ▮ La financiación del proyecto se ha agotado o ya no está disponible.
  - ▮ La necesidad del proyecto ya no existe (por ejemplo, el cliente ya no desea terminar el proyecto, un cambio de estrategia o prioridad pone fin al proyecto, la dirección de la organización deciden finalizar el proyecto).
  - ▮ Los recursos humanos o físicos ya no están disponibles.
  - ▮ El proyecto se da por terminado por conveniencia o causa legal.

Los proyectos son **temporales**, pero **sus entregables pueden existir más allá del final del proyecto**. Los proyectos pueden producir entregables de naturaleza social, económica, material o ambiental. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un entregable que se espera perdure durante siglos.

## Informe de estado del proyecto

Resumen del proyecto				
Fecha del proyecto	Nombre del proyecto	Preparado por:		
24 de abril de 2019	[Proyecto]	JOSÉ CARLOS MARTÍNEZ GARCÍA		
<b>Resumen de estado</b>				
Descripción general del proyecto				
Tarea	% terminado	Fecha de vencimiento	Administrador	Notas
Información general sobre el presupuesto				
Categoría	Gastado	% del total	¿Según programación?	Notas
Historial de riesgos y problemas				
Problema		Asignado a	Fecha	
<b>Conclusiones/Recomendaciones</b>				

Figura 2. Modelo de informe de seguimiento del proyecto.

Software de gestión documental

TABLA 1

Nombre de la aplicación	Código QR
Alfresco	 <a href="https://www.alfresco.com/es/">https://www.alfresco.com/es/</a>
Google Apps for Work	 <a href="https://gsuite.google.es/intl/es/">https://gsuite.google.es/intl/es/</a>
Microsoft Office 365	 <a href="https://products.office.com/es-ES/">https://products.office.com/es-ES/</a>
Microsoft SharePoint	 <a href="https://products.office.com/es-es/sharepoint/collaboration?legRedir=true&amp;CorrelationId=253ba435-f317-4990-8ebf-4ba62fdcea9c&amp;rtc=1">https://products.office.com/es-es/sharepoint/collaboration?legRedir=true&amp;CorrelationId=253ba435-f317-4990-8ebf-4ba62fdcea9c&amp;rtc=1</a>
OpenText Content Suite	 <a href="https://www.opentext.com/products-and-solutions/products/enterprise-content-management/content-management/opentext-content-suite-platform">https://www.opentext.com/products-and-solutions/products/enterprise-content-management/content-management/opentext-content-suite-platform</a>
Documentum	 <a href="https://documentum.opentext.com/">https://documentum.opentext.com/</a>



## RESUMEN

- ✓ En este capítulo se ha estudiado la **administración de los diferentes documentos del proyecto**: la gestión de la documentación, la transferencia de la información, la presentación de los resultados, y la legislación aplicable en el desarrollo de proyectos sanitarios o de investigación biomédica.
- ✓ En su nuevo papel, el **Técnico Superior en Documentación y Administración Sanitarias** es el profesional mejor cualificado para dar apoyo administrativo a la **administración de documentos de proyectos sanitarios**.

## G L O S A R I O

**EDT:** son las iniciales de estructura de desglose del trabajo. Es una herramienta fundamental que consiste en la descomposición jerárquica, orientada al entregable, del trabajo a ser ejecutado por el equipo de proyecto, para cumplir con los objetivos de éste y crear los entregables requeridos, donde cada nivel descendente de la EDT representa una definición con un detalle incrementado del trabajo del proyecto.

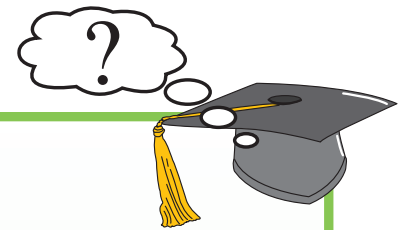
**Informe de seguimiento de un proyecto:** este documento recoge, durante el periodo al que se refiere, la situación en que se encuentra el proyecto, reflejando el estado de las tareas planificadas, los objetivos alcanzados, los riesgos y problemas detectados junto con las acciones encaminadas a corregirlos y los objetivos que se prevén para el siguiente periodo.

**Informe final del proyecto:** es el documento final en el que quedan reflejados de forma resumida los principales resultados del proyecto. Consta de una estructura formal para su redacción.

**Sharepoint:** es una plataforma de colaboración empresarial de la empresa Microsoft, formada por productos y elementos de *softwa-*

alineados con los objetivos de negocio; marcar la dirección a alto nivel del proyecto.

**VoIP:** es un acrónimo de voz sobre protocolo de Internet (*Voice Over Internet Protocol*), el cual por sí mismo significa voz a través de Internet. Es una tecnología que proporciona la comunicación de voz y sesiones multimedia (tales como vídeo) sobre protocolo de Internet (IP).



## EJERCICIOS

- › E1. Organizad el aula en varios equipos y, con la ayuda del profesor, seleccionad una herramienta de *software* de comunicación *online* de las que se mencionan en este capítulo. Practica su funcionamiento con tus compañeros.
- › E2. Organizad el aula en varios equipos y, con la ayuda del profesor, seleccionad una herramienta de *software* de gestión de proyectos *online* de las que se mencionan en este capítulo. Practica el funcionamiento con tus compañeros.
- › E3. Organizad el aula en varios equipos y, con la ayuda del profesor, seleccionad una herramienta de *software* de colaboración de documentos *online* de las que se mencionan en este capítulo. Practica su funcionamiento con tus compañeros.
- › E4. Organizad el aula en varios equipos y, con la ayuda del profesor, seleccionad una herramienta de *software* de compartir archivos *online* de las que se mencionan en este capítulo. Practica su funcionamiento con tus compañeros.



## EVALÚATE TÚ MISMO

### 1. Entre los documentos de gestión de un proyecto figuran:

- a) EDT.
- b) Organigrama.
- c) Cronograma.
- d) Todas las respuestas anteriores son correctas.

### 2. En relación con el sistema de gestión documental de un proyecto es incorrecto respect a los tipos de documentos que debe gestionar:

- a) Documentos de gestión.
- b) Documentación comercial.
- c) Facturas.
- d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

### 3. El informe que recoge la situación en que se encuentra el proyecto recibe el nombre de:

- a) Informe inicial.
- b) Informe final.
- c) Informe de seguimiento.
- d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

### 4. Entre los requisitos que debe reunir un sistema de gestión documental no se encuentra:

- a) Mantener ordenada la documentación.
- b) Compartir documentación.
- c) Llevar control de cambios y versiones
- d) Todas las respuestas anteriores son correctas.

### 5. Entre los programas de gestión documental no se encuentra:

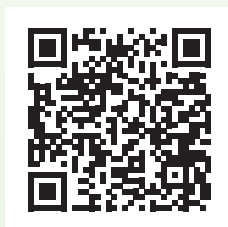
- a) Alfresco.
- b) Google Drive.
- c) Microsoft Office 365.
- d) Microsoft SharePoint.

### 6. Entre los apartados del documento final del proyecto señala cuál no se encuentra:

- a) La descripción del proyecto.
- b) Las actividades realizadas.
- c) La planificación.
- d) Todas las respuestas anteriores son correctas.



## SOLUCIONES EVALÚATE TÚ MISMO



[http://www.aranformacion.es/\\_soluciones/index.asp?ID=41](http://www.aranformacion.es/_soluciones/index.asp?ID=41)