

PROJECT STATUS REPORT

01/01/2020 - 06/30/2020

SECTION 1: PROJECT SUMMARY

Operation number: CR-T1174

Suboperation number: ATN/ME-16673-CR

Project Name: The Crystal Ball for Jobs of the Future in Costa Rica

Purpose: Desarrollo e implementación de una plataforma digital de orientación para el emp

Country admin

COSTA RICA

Country beneficiary:

COSTA RICA

Group:

C

SubGroup:

Executing Agency: Asociación Coalición Costarricense De Iniciativas De Desarrollo

Team Leader: WILLIAME

Project cycle:

Report Date: 2020 - 07 - 01

Approval Date: 2018 - 03 - 30

Signature Date: 2018 - 06 - 05

First disbursement date: 2018 - 07 - 24

Original Execution End Date: 2021 - 12 - 05

Current Execution End Date: 2021 - 12 - 05

Original Last Disbursement Date: 2022 - 06 - 05

Last Current Disbursement date: 2022 - 06 - 05

SECTION 2: PERFORMANCE

Project's performance summary since the beginning

A la fecha, el proyecto Bola de Cristal presenta avances relevantes en temas correspondientes al ecosistema que se debe generar para comenzar a trabajar los paradigmas y preconceptos que tenemos de los procesos de aprendizaje. Esto lo veníamos aprendiendo a lo largo del proyecto, pero vino a maximizarse con la pandemia; confirmar el hecho de no estar preparados para una era digital en medio de un proceso de digitalización forzada ha sido de las oportunidades más importantes, por lo que haber planeado no sólo la entrega de una plataforma sino la entrega de subproductos que permitieran un cambio cultural en este ámbito genera un gran valor para poder responder a dudas generadas con el COVID-19 y el impacto en los procesos de aprendizaje. Nuestro proyecto ha logrado comenzar a “reconocer la formalidad de la informalidad de la educación” y ante la situación que vivimos hoy nuestros pilotos de formación están sirviendo para complementar no sólo la currícula académica de adolescentes en educación secundaria, sino que se están utilizando para analizar mecanismos de reconocimiento para aquellas personas que han quedado rezagadas dentro del proceso de educación formal; teniendo hoy la posibilidad de estar capacitando 28000 personas en habilidades requeridas para el empleo, con más de 108mil horas de aprendizaje y 93000 lecciones en un período de 5 semanas.

Supervision Team Leader comments

La iniciativa ha permitido acercar a la población beneficiaria a nuevos esquemas de formación para el desarrollo de habilidades, la apuesta es que la digitalización permita escalar esta oferta.

Project's performance summary in the last 6 months

Durante el primer semestre de este año se desarrolló el concepto inicial para presentar a las personas dos conceptos fundamentales relacionados al uso de nuestra plataforma 1. Habilidades y 2. Aprendizaje para la vida. Dichos conceptos fueron presentados por medio de una experiencia desarrollada que involucró la evaluación, puesta en práctica y retroalimentación de las habilidades experimentadas; las personas participantes tuvieron la oportunidad de realizar 3 diferentes opciones de pruebas con base en competencias y poder recibir interpretación de un coach para leer sus resultados de manera que facilitara su interacción con la Empresa, al mismo tiempo se desarrollaron 6 actividades lúdicas que permitieron a las personas poner en práctica habilidades requeridas para la empleabilidad mientras que las personas reclutadoras de las empresas observaban el proceso y retroalimentaban & compartían la percepción de la habilidad a las personas. Haber contado con una experiencia de este tipo permitió que de manera muy sencilla y por medio de juego, las personas lograrán comprender que han adquirido habilidades necesarias para el empleo y que a veces no saben que las tienen; sin embargo, es importante conocerse desde las competencias-habilidades para poder abrirse a un mundo de mayores oportunidades de empleo. Contamos en 3 días con más de 7500 personas que visitaron el parque de habilidades y más de 1500 pruebas que nos permitieron analizar el perfil de habilidades que llega a nuestra feria de empleo, así como la percepción de procesos de educación continua y para la vida. Una de las actividades de este “parque” era poder listar las habilidades que los participantes consideraban eran necesarias de aprender para todas las personas costarricenses lo que sirvió de insumo para construir una propuesta de aprendizaje con uno de los aliados de contenido que se tenía identificado para la plataforma; sin embargo, durante el fin de semana de esta actividad se confirma el primer caso positivo de COVID en Costa Rica y esto hace que se tenga que re—ajustar la propuesta de contenido para la empleabilidad que se venía trabajando con este aliado estratégico, COURSERA. Como respuesta al COVID a nivel mundial, Coursera invita a países claves a ser parte del lanzamiento de la iniciativa “Workforce Recovery” la cual consiste en proveer de licencias a aquellas personas que se estuvieran viendo impactadas por el COVID y su condición de empleo. El Presidente de Costa Rica recibe la invitación a ser parte de esta iniciativa y en conjunto con el MTSS, COMEX, CINDE & BID Lab se lanza en el mes de junio la iniciativa localmente, la cual busca impactar a 50000 costarricenses en condición de desempleo que quieran desarrollar nuevas habilidades para aumentar sus posibilidades de empleabilidad. En conjunto con el MTSS se acuerda donar de este beneficio a las personas que fuesen parte del beneficio del BONO Proteger, que tuvieran como mínimo secundaria completa. El programa se lanza en un lapso de 3 semanas en nuestro país; sin embargo, se invierte tiempo en el diseño de rutas de aprendizaje que permitieran que las personas tuvieran acceso a un contenido más alineado a las necesidades de empleo en nuestro país, por lo que surgen alrededor de 54 rutas de aprendizaje las cuales fueron creadas no sólo basadas en las necesidades del sector productivo, sino también en las necesidades de transformación de las habilidades de aquellos sectores que requieren reinventarse y que tienen un impacto en nuestra economías; tales como el sector turismo y el sector creativo. El programa se diseña con el objetivo de beneficiar 50000 personas que tendrán acceso hasta el 31 de diciembre del presente año y generar esfuerzos de inserción laboral, se espera que esta iniciativa no sólo documente resultados para la empleabilidad sino también sirva como modelo de verificación del uso de plataformas para el

desarrollo de las habilidades del futuro, por lo que se han estado documentando las prácticas requeridas de acompañamiento, comunicación e implementación que puedan ser tomadas en cuenta y mejoradas en la experiencia que ofrecerá Future Up a las personas costarricenses.

Supervision Team Leader comments

COURSERA pretende ser una laboratorio de los contenidos de la plataforma previo a su lanzamiento.

SECTION 3: INDICATORS AND MILESTONES

C1 : Diseño y desarrollo de la plataforma digital para la empleabilidad		Weight 18%	Qualification Satisfactory			
Indicators		Baseline	Planned	Achieved	Status	
I1	Solución tecnológica IA de orientación persona-formación-financiamiento-empleo funcionando	0	1 (2021 - 12 - 30)		In progress	
I2	Solución tecnológica para registrar y verificar las certificaciones	0	1 (2021 - 12 - 30)		In progress	
C2 : Servicios innovadores de formación corta, financiamiento y prospección		Weight 47%	Qualification High Satisfactory			
Indicators		Baseline	Planned	Achieved	Status	
I1	Número de entidades de capacitación certificada participando en modalidad presencial y virtual	0	30 (2022 - 03 - 05)	23 (2020 - 08 - 04)	In progress	
I2	Número de personas certificadas en técnicas, tecnologías y habilidades	0	10000 (2022 - 03 - 05)	13548 (2020 - 08 - 04)	Finished	
I3	Nuevos productos para financiar capacitación certificada	0	4 (2021 - 12 - 30)		In progress	
C3 : Comunicación y difusión estratégica		Weight 35%	Qualification Satisfactory			
Indicators		Baseline	Planned	Achieved	Status	
I1	Número de personas utilizando la Plataforma	0	30000 (2021 - 12 - 30)		In progress	
I2	Número de empresas utilizando la Plataforma (describen puestos por competencias)	0	600 (2021 - 12 - 30)		In progress	
Milestones		Planned Value	Achieved Value	Due Date	Achieved Date	Status
Condiciones previas		1	1	2018 - 12 - 05	2018 - 12 - 05	Achieved
Contratación de Campaña Comunicación		1	1	2018 - 12 - 05	2018 - 10 - 29	Achieved
Contratación del Desarrollo de la Plataforma		1	1	2019 - 09 - 05	2019 - 12 - 19	Achieved
Lanzamiento beta de la plataforma		1	0	2020 - 06 - 02		Overdue
Estrategia del futuro de la educación en Costa Rica		1	1	2020 - 06 - 05	2020 - 04 - 01	Achieved
Entrega estudios de caso de los pilotos de formación		1	0	2020 - 12 - 04		Pending
Estrategia de sostenibilidad - monetización de la plataforma		1	0	2021 - 06 - 05		Pending
Trasferencia Tecnológica		1	0	2021 - 12 - 17		Pending
Lanzamiento beta de la plataforma		1	0	2020 - 12 - 11		Pending

CRITICAL FACTS THAT HAVE AFFECTED PROJECT'S PERFORMANCE

Purchase difficulties

Others, Which?

El primer caso de COVID-19 se declaró en Costa Rica el 7 de marzo que fue el momento en que CINDE realizaba la Feria de Empleo, lo que produjo que empleadores como Amazon, Akamai, Western Union y otros recibieran instrucciones de dejar la feria por temas corporativos. Esta situación ha teido un impacto en la generación de empleo, ya que algunas Empresas congelaron sus procesos mientras lograban entender los verdaderos impactos del COVID. Hasta este mes las Empresas están comenzando de nuevo a activar sus posiciones, por lo que el COVID no sólo ha tenido impacto en la realización de eventos sino también en el cruce que existe entre la oferta y demanda de empleos.

SECTION 4: RISKS

	Impact Area	Severity	Prob.	Date	Responsible	Mitigation action
Barreras institucionales para poder desarrollar nuevos productos financieros par	Servicios innovadores de formación corta, (3) Medium financiamiento y prospección		Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	- Se propone trabajar con instituciones financieras con suficiente apertura para el desarrollo factible de nuevos productos. - Se propone trabajar en modelos de creación de otros proyectos estratégicos que permitan crear nuevas alianzas y que permitan que CINDE cree oportunidades de financiamiento con alianza tripartitas.
El algoritmo desarrollado	Intermediary Outcome,					

discrimine entre poblaciones a partir de su aprendizaj	Diseño y desarrollo de la plataforma digital para la empleabilidad	(3) Medium	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Se trabajarán con altos estándares éticos para inteligencia artificial y se realizarán revisiones periódicas de los resultados para ajustar el algoritmo. La empresa seleccionada para el desarrollo tiene más de 20 años de trabajar con el motor de IA, y los indicadores que se están tomando para la predicción no son factores discriminatorios.
Falta de uso de la plataforma que no permita que la estrategia de monetización p	Final Outcome, Intermediary Outcome, Diseño y desarrollo de la plataforma digital para la empleabilidad	(4) High	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	- Campaña robusta de comunicación diferenciada por las distintas poblaciones meta y se plantean actividades para crear las comunidades de usuarios, aún antes de contar con la plataforma en plena operación. - Durante la feria de empleo se validó el concepto con los participantes y fue 100% bien recibido, se han generado espacios para que las personas validen el concepto y su potencial utilización. Esto sigue de la misma manera para el proceso de desarrollo ya que se incluyen sesiones de testeo abierto para los potenciales usuarios y beneficiarios de la plataforma.
Impacto de la calidad de conectividad en el país para lograr el alcance esperado	Intermediary Outcome	(4) High	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Trabajo desde el proceso de diseño con las entidades encargadas de la conectividad y con los asesores técnicos y tecnológicos que permitan diseñar conociendo el nivel de conectividad en nuestro país. Se está comenzando a trabajar con los proveedores de internet en el país, de manera que esta plataforma pueda ser incluida entre los programas de educación y que por ende no consuma datos en los operadores post-pago.
Limitaciones en el acceso y calidad de datos disponibles para alimentar la plata	Diseño y desarrollo de la plataforma digital para la empleabilidad	(4) High	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Se mapearán las fuentes de información disponibles y se trabajará con los diferentes actores dentro de los ecosistemas de formación y financiamiento, y con las empresas de la economía del conocimiento para el acceso y sistematización de datos disponibles. Si bien es cierto es un motor de IA se están usando como base taxonomías de nivel global estandarizadas para poder usarlas de base mientras se va generando la información específica del país, al mismo tiempo se trabaja con el INA para la alineación de la taxonomía e ir creando una base estandar a nivel país.
Fecha Final Lanzamiento de la Plataforma - Hito del Proyecto	Diseño y desarrollo de la plataforma digital para la empleabilidad	(3) Medium	High 80%	2020 - 03 - 23	Project Coordinator	Se identificó con los desarrolladores que debido a que el modelo de desarrollo es ágil, será después del sprint #6 que se confirmará la fecha de lanzamiento para haber pasado por la mayor parte del desarrollo y del proceso de "enseñar" al motor de IA.
Situación del COVID 19	Comunicación y difusión estratégica, Diseño y desarrollo de la plataforma digital para la empleabilidad	(5) Very High	High 80%	2020 - 03 - 23	Project Coordinator	- Para evitar impacto en el desarrollo se agendaron reuniones diarias con el desarrollador en Costa Rica y Holanda para poder facilitar la toma de decisión y mitigar el hecho de que por el momento los viajes se encuentran suspendidos - Para el lanzamiento se está comenzando a diseñar una propuesta de una serie de mini eventos que permitan manejar los diferentes grupos, esto como parte de la estrategia de comunicación; sin embargo, es un tema que por el momento es muy volátil ya que no se tiene claridad de hasta cuando se retomarán actividades y con cuántas personas serán permitidas. - Se están diseñando actividades fuera de área metropolitana para idear pequeños lanzamientos - campañas de sensibilización en diferentes grupos y que no todo tenga dependencia de un evento masivo. - Se diseñó como parte de la estrategia de comunicación un proceso de capacitación a medios de comunicación de manera que puedan ayudar con el posicionamiento de la plataforma, desde diferentes ámbitos y diferentes grupos demográficos. Actualmente, no sólo tiene un impacto en un tema de lanzamiento sino también a nivel del testeo de la misma ya que los eventos están prohibidos por todo el 2020, por lo que no se puede convocar a personas, realizar el testeo virtual o controlado genera mayor dedicación y por ende más tiempo para ejecutarlo.

TOTAL RISKS QUANTITY: 7 IN EFFECT RISKS: 7 NOT IN EFFECT RISKS: 0 MITIGATED RISKS: 0

SECTION 5: SUSTAINABILITY

Indicate likelihood of project sustainability after project completion:

P

Justification

CINDE cuenta con el compromiso organizacional de institucionalizar la plataforma como un servicio adicional para sus clientes.

ASPECTS THAT PUT THE PROJECT SUSTAINABILITY AT RISK

Factor

2. Lack of cost recovery mechanisms or external financing sources (government, donors and/or private sector) to continue the activities of the project once

Comments

Se debe desarrollar un esquema de monetización para la plataforma.

IDB Lab resources are expended

3. A market is not generated for the project's services and/or activities (low payment capacity or low demand for those services)

El modelo de negocio de la plataforma debe considerar la capacidad de pago de la población beneficiaria.

Actions related to sustainability which have been implemented in the project:

- Contratación de especialista en temas de aplicación a grants y awards: Como parte del mapeo de iniciativas que reconocen el uso de tecnologías en modelos de educación, se contrató a un especialista para listar todas aquellas iniciativas que reconocen, apoyan y financian proyectos como el desarrollo de una plataforma como Bola de Cristal. - Contratación de especialista en diseño de productos financieros: Estamos en el proceso de iniciar la licitación de una firma consultora en temas de generación de productos de financiamiento que permita generar modelos de sostenibilidad para la plataforma pero para el acceso a las capacitaciones a los beneficiarios. - Diseño de programa de aliados estratégicos: Actualmente el Departamento Legal se encuentra diseñando las cláusulas correspondientes al compartir de buenas prácticas y productos de formación que permitirá posicionar no solo cursos pero programas de insignias digitales que generan insumos financieros para la plataforma. Al diseñar también las alianzas estratégicas, estamos logrando que por cierto tiempo los costos para el usuario sea mínimo y que las integraciones tecnológicas no sean tan caras.

SECTION 6: PRACTICAL LESSONS

	Relative to	Author	Date
Diseño del aporte de contra partida a realizarse por la agencia ejecutora: Una vez iniciado el proyecto se comienza a contabilizar el aporte que realiza la agencia ejecutora y durante la etapa de diseño se dejaron por fuera entregables que pudieron haber sido tomadas en cuenta para el aporte monetario; por ejemplo: logística de eventos relacionados con el proyecto, capacitación interna para poder ejecutar el proyecto, entre otros.	Design	Paola Bulgarelli	2019 - 10 - 22
Procesos de contratación: Al realizarse contrataciones tan específicas no sólo en habilidades sino también en la experiencia de los potenciales proveedores; se implementó en todas un comité técnico que permitiera unir expertos en las diferentes áreas de contratación que no solo colaborarán con la redacción de requisitos técnicos de contratación sino con la selección; lo que permite tener una retroalimentación técnica para cualquier potencial candidato así como un proceso documentado del porqué se selecciona a cualquiera de los proveedores.	Implementation	Paola Bulgarelli	2019 - 10 - 22
Sesiones de Diseño y Experiencia de usuario: Es importante tomar en cuenta que si bien es cierto se cuenta con una idea clara del objetivo final del proyecto, el mismo cuenta con un público meta bastante extenso por lo que la validación constante de las decisiones que impliquen el posible uso del producto se han vuelto fundamentales. Este proyecto podemos decir que ha sido diseñado por el público, ya que de manera indirecta han participado en talleres para diseñar nombre, el diseño del producto, ideas de programas, entre otros. La experiencia que vayan a tener los usuarios se vuelve cada vez más relevante para la ejecución de cualquier proyecto, especialmente uno como el desarrollo de una plataforma que depende del valor agregado que le vean los potenciales usuarios.	Implementation	Paola Bulgarelli	2019 - 10 - 22
Realizar benchmark de producto durante el diseño de la propuesta: Al ser este un proyecto de base tecnológica y con un componente de inteligencia artificial tiene una variabilidad muy alta; desde el diseño de procesos de contratación, el proceso de selección, revisión de ofertas e inicio del proyecto son etapas que toman más tiempo del esperado, ya que también es un nicho muy particular. Es importante antes de iniciar el desarrollo de proyectos se invierta el tiempo necesario en hacer un benchmark de que ya existe y a qué costo, cuáles han sido las experiencias ya vividas y qué impactos han tenido a nivel de medición de impacto, el no tener estos datos hace que no se puedan cumplir con entregables o que se pueda tener un impacto en la reasignación del presupuesto total de proyecto. Si bien es cierto se diseñan proyectos para desarrollo, este benchmark previo puede funcionar para también entender y comprender el costo y esfuerzo humano del mantenimiento del proyecto una vez se finalice	Design	Paola Bulgarelli	2020 - 03 - 23
Alineación Sostenibilidad y Proyecto Diseño: Durante este proyecto hemos podido ver el impacto que tiene el concepto del diseño del proyecto en el proceso de mantenimiento; en algo momento se asumió que era un proceso que no iba a requerir de soporte humano pero conforme se va trabajando el concepto del proyecto van aumentando los costos de mantenimiento. El hecho de desarrollar una plataforma tecnológica tiene muchas variables, que incluyen mantenimientos tecnológicos y un gran esfuerzo de comunicación. Antes de iniciar el proyecto es bueno que se contemple el mantenimiento para que en el momento que se desarrollan productos financieros se pueda impactar de manera positivo tanto el desarrollo como la sostenibilidad del proyecto.	Sustainability	Paola Bulgarelli	2020 - 03 - 23
Trabajo con Medios de comunicación: Involucramiento en etapas tempranas de medios de comunicación, y más allá del involucramiento de los medios principales, ha resultado de suma importancia involucrar medios no tradicionales que hoy en día son utilizados por los potenciales beneficiarios y validar con los usuarios cuáles son esos medios. Es importante determinar que para un tema como el que se plantea en este proyecto el papel de los medios es más allá de la comunicación, se convierten en medios de educación pero se deben integrar los planes de manera que los medios se conviertan en aliados.	Implementation	Paola Bulgarelli	2020 - 03 - 23
Inclusión de mecanismos de medición de impacto y adaptación de los indicadores: Como parte del proyecto se ha logrado ver que esta iniciativa ha permitido que se reformulen los indicadores de otros proyectos y que se pueda validar el monitoreo de los proyectos. Como parte de este proceso, no sólo ha funcionado para reformular los indicadores sino también ha funcionado para facilitar información a diferentes organizaciones con las que trabajamos de manera que tengan visibilidad de hacia dónde va el desarrollo de las habilidades en Costa Rica y cómo podríamos estar midiendo el impacto del mismo. Durante el desarrollo del proyecto se ha	Monitoring and Evaluation	Paola Bulgarelli	2020 - 03 - 23

determinado la manera de crear nuevos indicadores que tengan impacto en la estrategia nacional y no sólo en la inserción o personas capacitadas sino en el hecho de poder ver la permanencia de las personas y el impacto en el tiempo de los beneficios de haber desarrollado nuevas habilidades relacionadas a la economía del conocimiento.

Revisión de la estructura de costos de plataformas tecnológicas: Previo al proyecto se conceptualizó una plataforma de alto nivel pero que no tenía un similar a nivel de mercado por lo que el presupuesto designado al desarrollo ha necesitado muchos cambios y reasignaciones de presupuesto. El desarrollo de la plataforma cuesta 5 veces más el monto establecido, por lo que es importante tomar en cuenta las diferentes etapas de una plataforma que contiene un motor de IA; se diseñó el proyecto con un monto estimado para el desarrollo pero por ejemplo no se tomaron en cuenta costos como: mantenimiento de un primer año, contratación de un evaluador externo que monetice la plataforma - lo cual es un insumo muy requerido para la estrategia de sostenibilidad, integraciones - se pusieron indicadores como tener 30 proveedores de capacitación en la plataforma esto implica 30 integraciones tecnológicas para poder alimentar el motor de IA eso sí el proveedor está de acuerdo en integrar.

Design

Paola Bulgarelli

2020 - 08 - 05

Conceptos de habilidades y pruebas de habilidades: Se desarrolló el proyecto con un concepto de tener pruebas que permitan medir las habilidades de las personas, lo cual no existe todavía en el mercado. Existen pruebas que miden habilidades técnicas especializadas pero que dan como resultados sugerencias de carreras, intereses y/o empleos/sectores que le podrían interesar a un usuario; lo cual ha complicado la escogencia y el costo de buscar pruebas de habilidades ya que las pocas que existen están orientadas a culturas organizacionales y no son procesos 100% virtuales, se requiere interacción humana como procesos de observación y entrevista, este factor complica la generación de datos para un motor de IA por lo que lo ideal hubiese sido conceptualizar - diseñar una prueba de habilidades específica para la plataforma y tiene un costo altamente elevado

Design

Paola Bulgarelli

2020 - 08 - 05

El modelo de plataformas virtuales para el aprendizaje ha estado relacionado con pocas investigaciones sobre el impacto de las mismas en procesos educativos, y más bien las pocas investigaciones que existen fundamentan que tienen un alto nivel de "abandono" y poca conclusión de los procesos de aprendizaje, por lo que ante la situación del COVID y la nueva realidad virtual que pasará a ser parte de la normalidad se deben hacer esfuerzos en tener mediciones de impacto en temas de plataformas educativas y que se pueda no sólo medir el éxito de la plataforma o el programa por personas capacitadas, sino también, por preconceptos cambiados, generación de empleo, diferenciación salarial, entre otros.

Monitoring and Evaluation

Paola Bulgarelli

2020 - 08 - 05

La segmentación de poblaciones para el desarrollo de iniciativas de aprendizaje y pilotos de formación. Es importante comprender que si bien es cierto se debe invertir en "transformar" nuestras habilidades no estamos en una cultura que esté acostumbrada a hacerlo, por lo que los procesos de aprendizaje deben poder responder a la variedad de perfiles, incentivos y tiempos. Dentro de este proceso para nosotros los perfiles que más segmentación han requerido son las personas mayores de 40 años que al contar con experiencia profesional requieren de una conversación más detallada del proceso a seguir y de una "venta" de la iniciativa esto debido a que sus prioridades y responsabilidades responden a un entorno diferente. Similar con las mujeres, quienes como ya es sabido por las estadísticas priorizan el cuidado, la carga laboral y del hogar, etc antes que sus necesidades personales y esto hace que su tasa de deserción en los programas sea más alta y por ende las estrategias de retención.

Implementation

Paola Bulgarelli

2020 - 10 - 20