



Generalitat de Catalunya
**Centre d'Estudis Jurídics
i Formació Especialitzada**

Estrategias no convencionales de formación para empleados públicos

Jesus Martinez

INAP Navarra

Barcelona, 28.01.2015

TRABAJO COLABORATIVO

Reflexiones sobre formación y aprendizaje corporativo

PRESENTACIONES

PUBLICACIONES

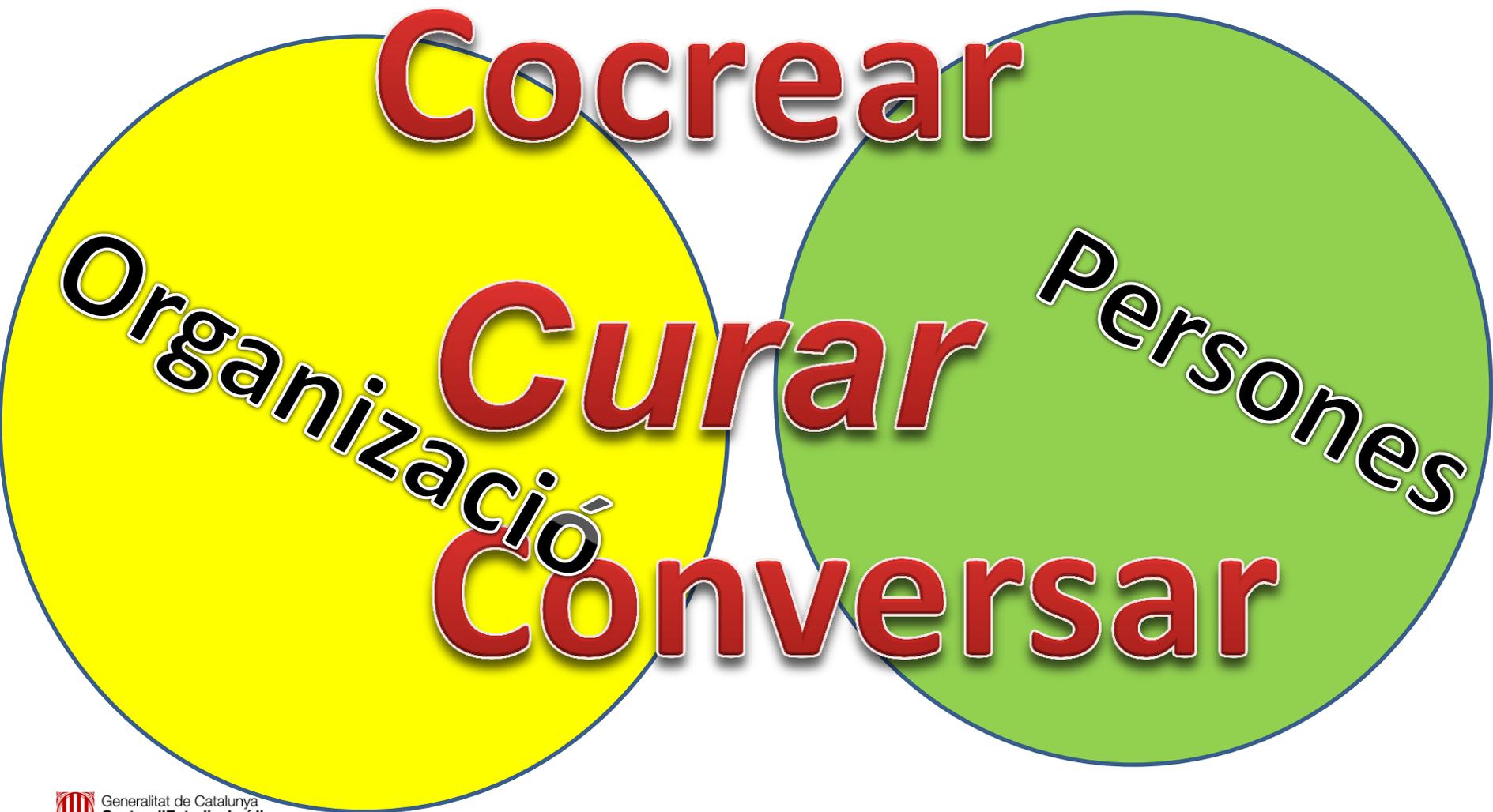
QUANT A

DIFICULTADES PRÁCTICAS EN LA IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE APRENDIZAJE INFORMAL

 [Following Trabajo Colaborativo](#)

RSS

[RSS - Entradas](#)



Índex

1. El modelo actual
2. Las estrategias:
3. La agenda.

1-El problema



¿Porqué no encontramos indignados delante de los Departamentos de formación?

¿Cuál es el rol de las unidades de formación en la nueva forma de aprender?

Escola d'Estiu EAPC
Barcelona Juliol 2011



Y nosotros (siendo realistas) ya hace tiempo que no tenemos ni la exclusiva de la certificación ...

DENTRO DE CINCO AÑOS ¿SOBREVIVIREMOS?

Julio 2011

**Sobretudo en formación
continua**



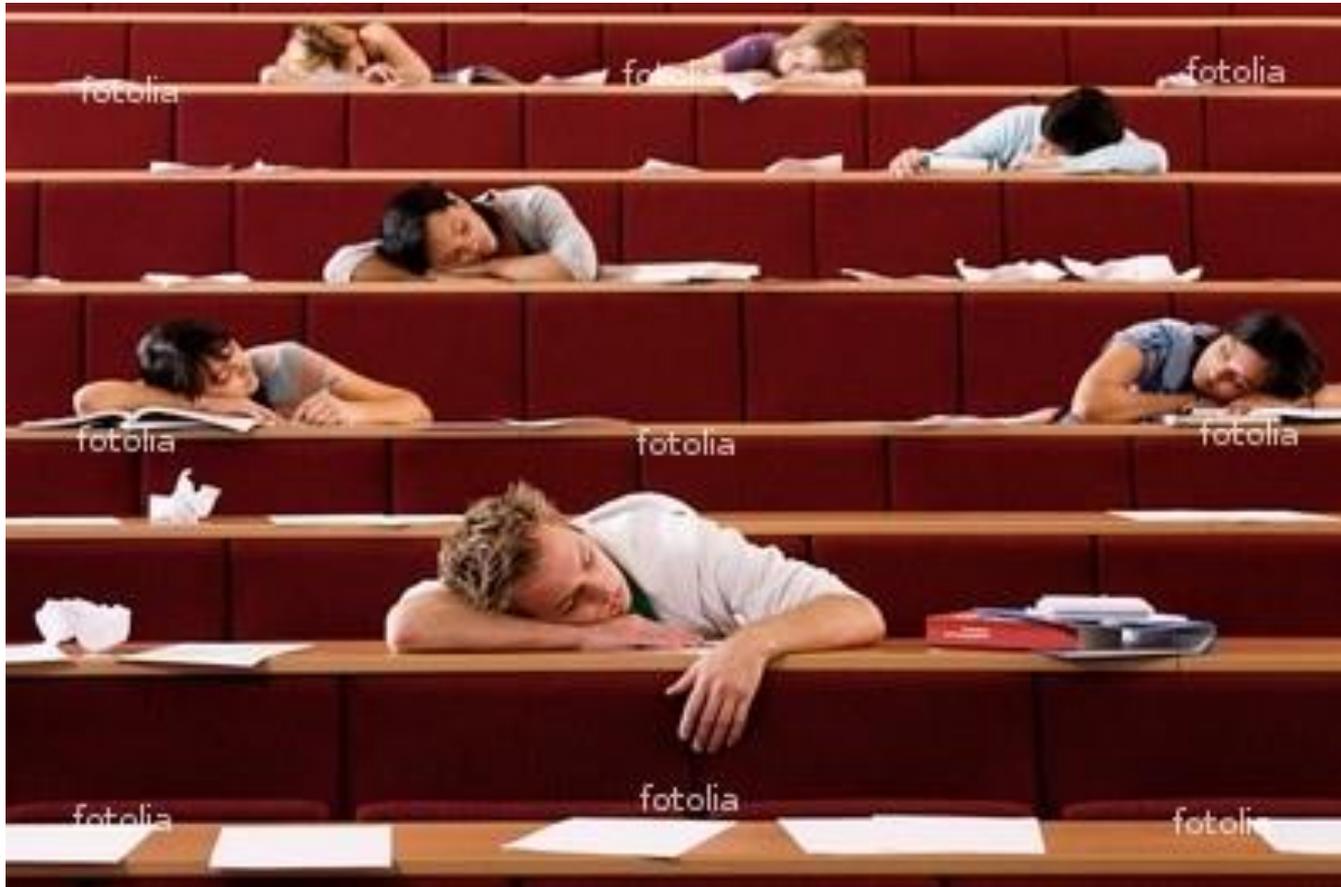


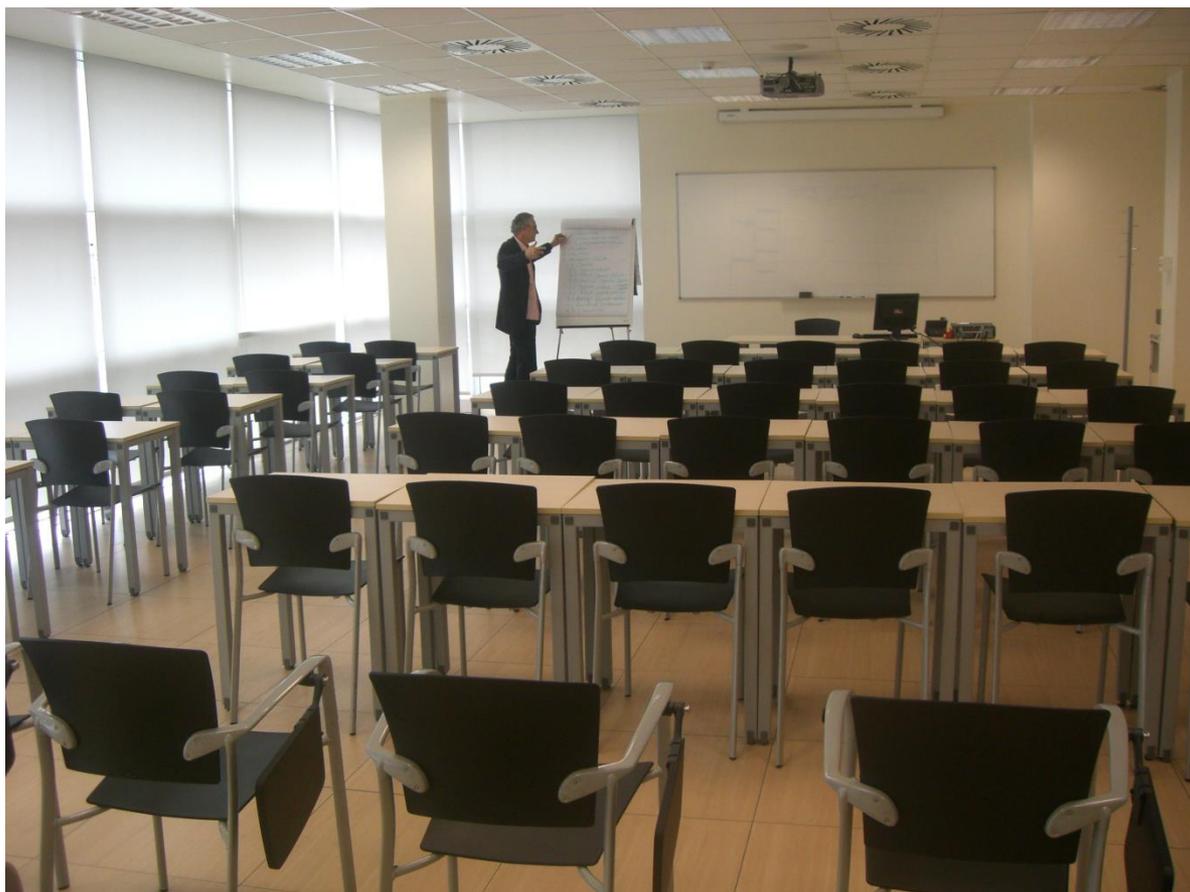
El malalt crònic



Los síntomas







La formación de los empleados públicos tras el EBEP: ¿cambio de paradigma?

Rafael Jiménez Asensio

Reflexión sobre la formación que efectivamente hacemos

1

Crisis de credibilidad

- Factor **económico**: antes per exceso y ahora, por defecto.
- Por la **manera de entenderla**:
 - Como *evento* y no como proceso
 - Como un fin en si misma y no como un medio
- Per la **forma de hacerla**:
 - Detección de necesidades difusa
 - Más *transmisiva* que no activa (contar y no hacer)
 - Desligada de puesto de trabajo.
 - Evaluación parcial (de proceso y poco de impacto).

POLÍTICA

[MONCLOA](#)[FERRAZ](#)[GÉNOVA](#)[+ PARTIDOS](#)[CONGRESO](#)[OPINIÓN](#)[SUCESOS](#)[▶ ESTÁ PASANDO](#)[La concesión de indultos](#)[Elecciones europeas 2014](#)[Seguridad vial](#)

El fraude en los cursos de formación empuja a un cambio radical del sistema

- Empleo planea reducir el peso de sindicatos y patronal en la gestión de los fondos
- La negociación para el pacto se llena de obstáculos
- **ESPECIAL** [Más información sobre los cursos de formación](#)

MANUEL V. GÓMEZ | Madrid | 27 ABR 2014 - 00:14 CET

 36

Archivado en: [Crisis económica](#) [Sindicatos](#) [Fraudes](#) [Recesión económica](#) [Sindicalismo](#)

[Coyuntura económica](#) [España](#) [Relaciones laborales](#) [Empresas](#) [Administración autonómica](#) [Economía](#)

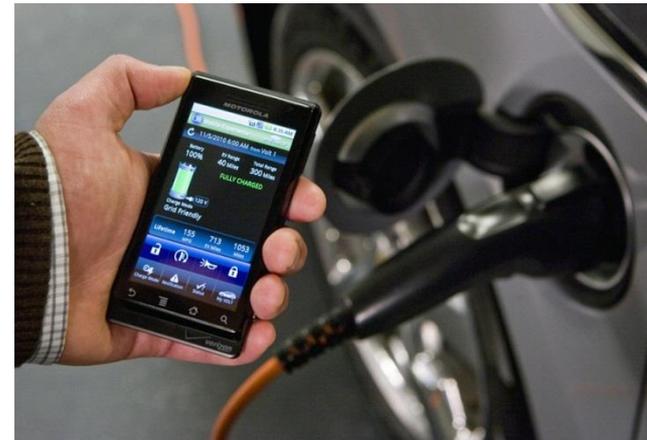
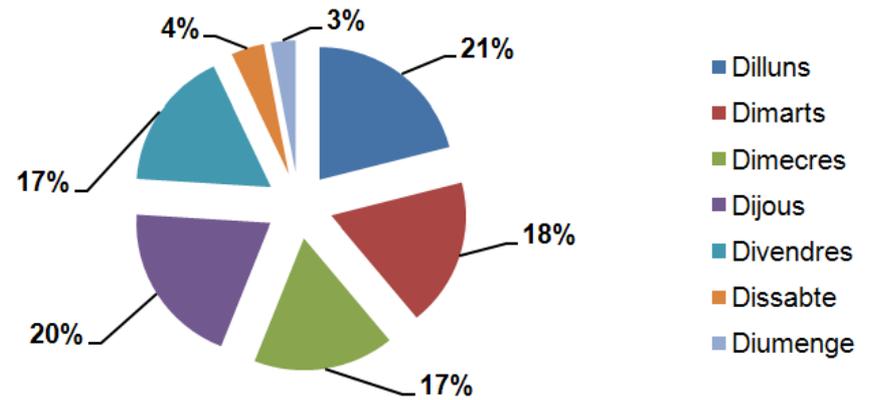


**Y nuestros usuarios
también han cambiado en
relación a la formación que
necesitan:**

**Ya se espabilan por su
cuenta...**

Por un lado: profesionales más conectados que nunca...

Activitats per dia de la setmana (n=19.237)



... en el trabajo, en casa... y utilizando dispositivos particulares.



CICLO DE CONFERENCIAS DEL CERCLE DE L'AIGUA

De burócratas a líderes



- ▶ Francisco Longo, experto en el sector público, defiende una Administración con más profesionales cualificados
- ▶ El secretario general de Esade critica los recortes salariales «estilo Robin Hood»

Jueves, 27 de septiembre del 2012



Comentarios (1) Votos: +1 -2

Me gusta 13

Twitter 46

Seguir

+1 4

AGUSTÍ SALA

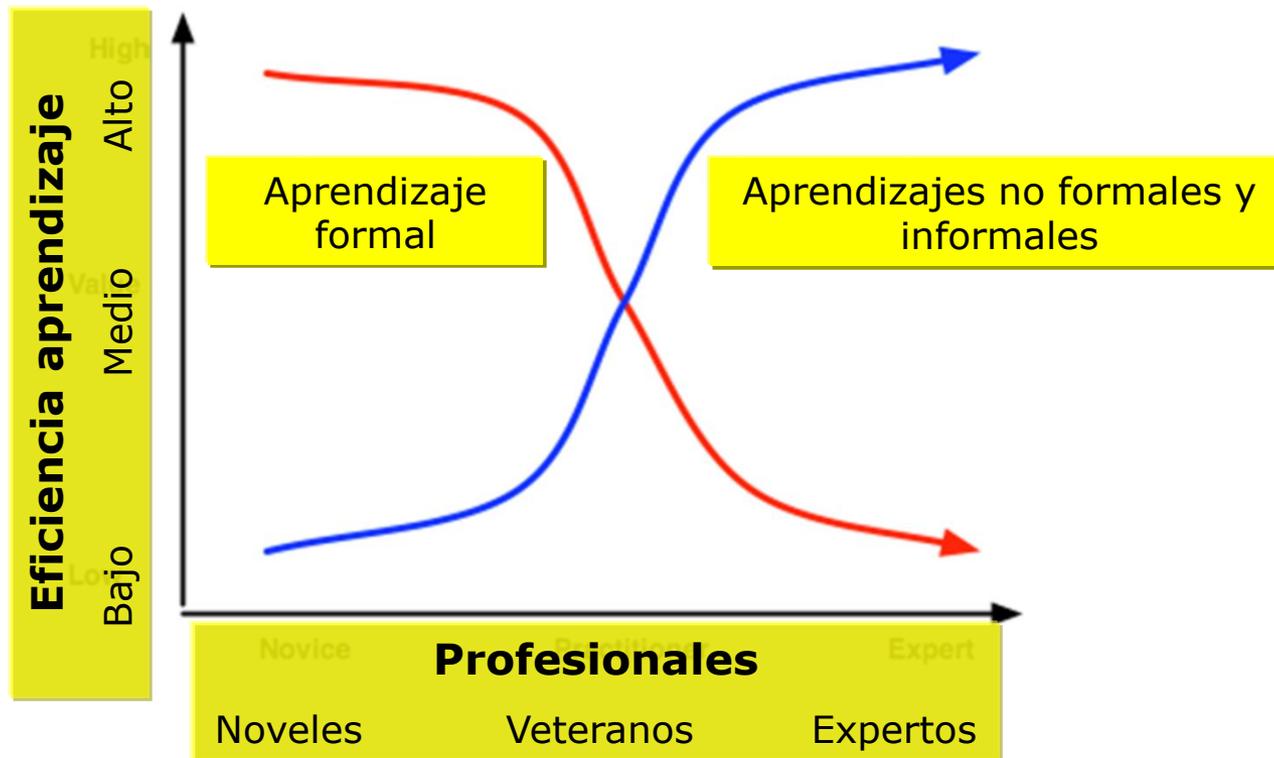
BARCELONA

¿Es demasiado grande el **sector público**? El secretario general de Esade y experto en Administraciones públicas, **Francisco Longo**, explicó que «**no es un tema de músculo sino de cerebro**», durante una conferencia en el marco del **Cercle de l'Aigua**, organizado por la Fundació Agbar. Y es que el sector público español, que no se destaca por ser de los que más **plantilla** por habitante tiene, sí está entre los de menor efectividad y **productividad** más baja. Por ejemplo, los empleados públicos trabajan menos horas a la semana que en cualquier otro país de la UE, dijo.

...más sabios que nunca



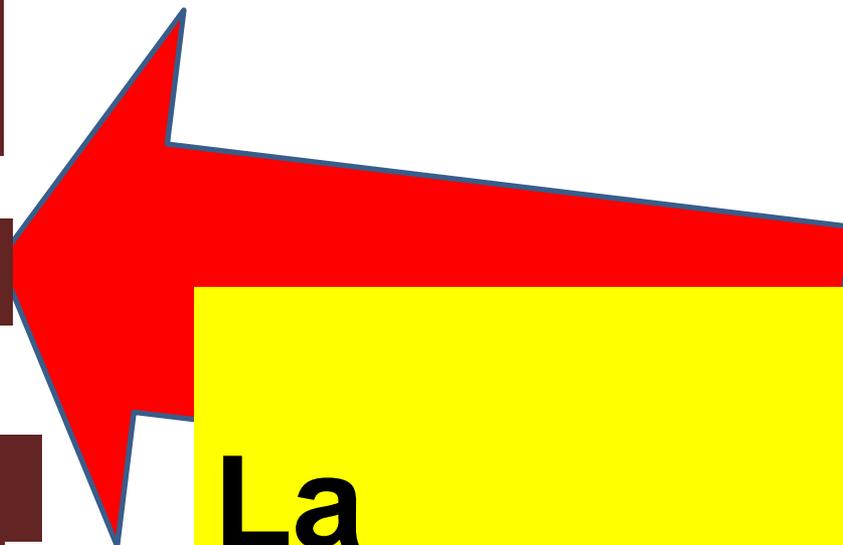
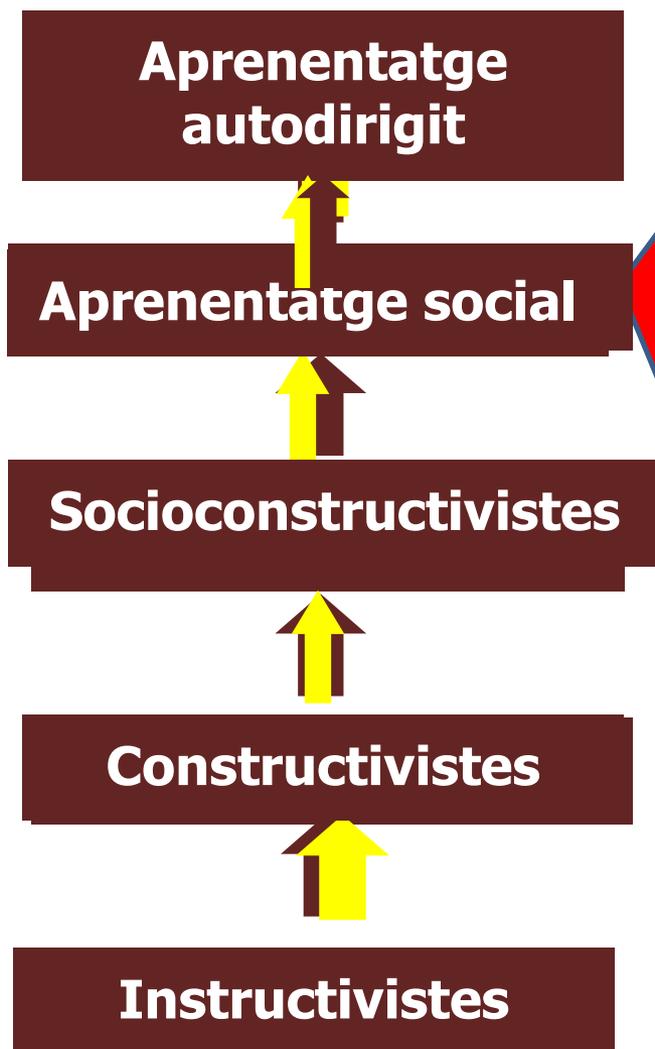
(más mayores y con más experiencia)



**Y otras veces sencillamente
pasan**



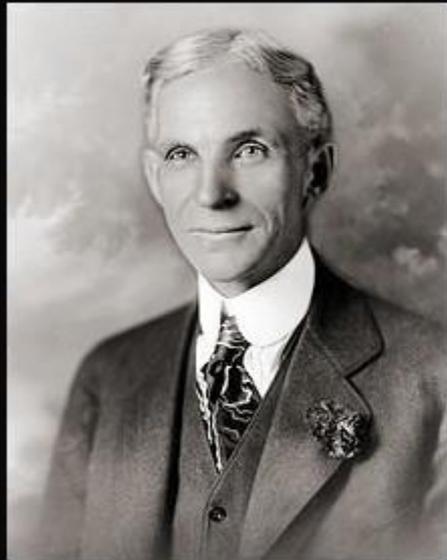
Sin embargo nuevas claves



**La
combinació
de
pedagogies**







Si le hubiera preguntado a la gente qué querían,
me habrían dicho que un caballo más rápido

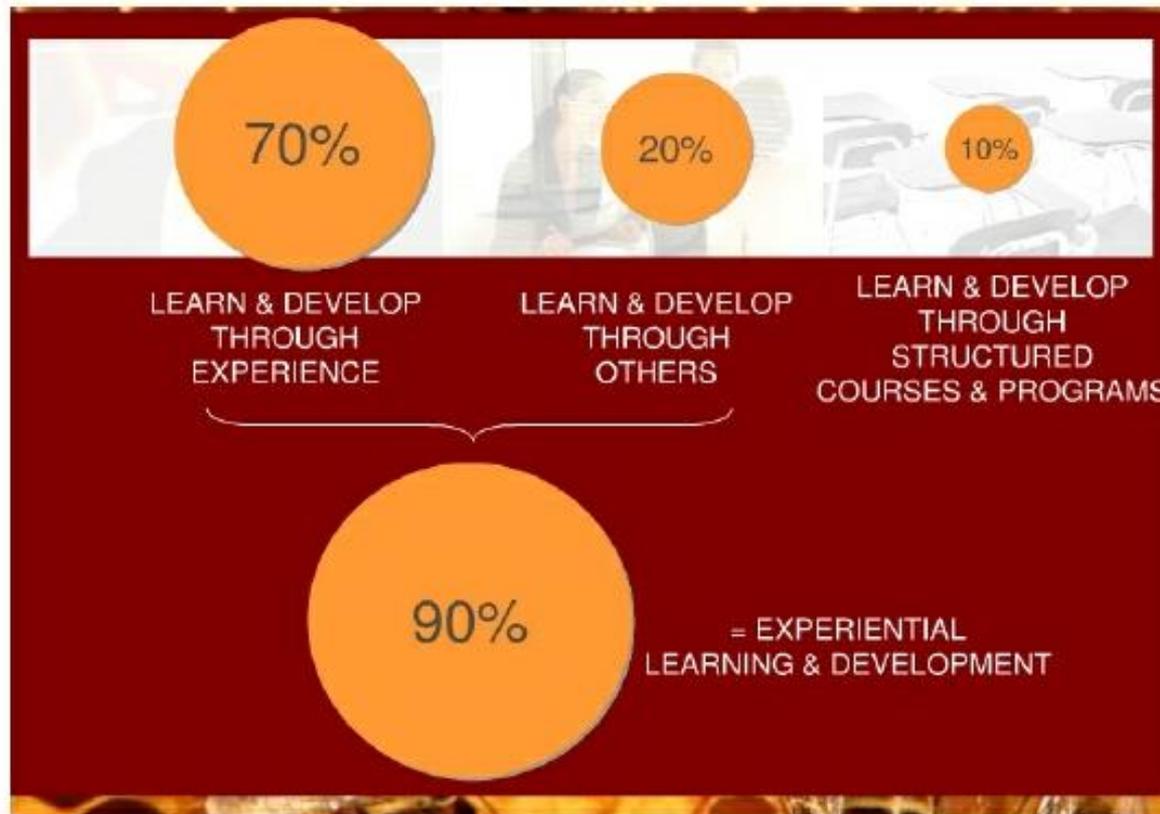
(Henry Ford)

Algunos referentes en Aprendizaje en el puesto de Trabajo

"Es mucho más fácil enviar a la gente a los cursos formales de capacitación que trabajar en reorganización de los procesos de producción o rediseño de puestos de trabajo con el fin de ampliar las oportunidades para el aprendizaje en el puesto de trabajo e incidental".

Felstead, Fuller,
Jewson & Unwin (2009)

70:20:10 Framework



"Golden Age of Formal Learning"

"the Age of Workscapes"



1900-2012

2012+
'Terra Nova'

2012. Charles Jenning

Intervención organizacional

“Cuando las personas están muy motivados hay que dejar que que la gente se haga cargo de su propio aprendizaje
... pero necesitan apoyo y eliminar barreras y obstáculos organizacionales”

2012. Victoria J. Marsick

LOS TRES ELEMENTOS QUE NO PUEDEN FALTAR EN EL APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABAJO

- Potentes repositorios documentales en la *nube*.
- Aprendizaje social/ Agentes de conocimiento (interacción/intercambio).
- El directivo como coach.

También en las AAPP

- Asturias

- Acreditación de aprendizajes informals

- Murcia

I. COMUNIDAD AUTÓNOMA

2. AUTORIDADES Y PERSONAL

Consejería de Economía y Hacienda

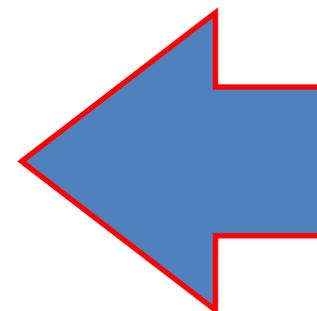
17425 Resolución de 26 de noviembre de 2013, de la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios, de Convocatoria de cursos del Plan de Formación del personal al servicio de la Administración Regional de Murcia para el año 2014.

Innovació Murcia

El Plan de Formación 2014 apuesta por la formación como la herramienta esencial para la innovación en la Administración y la motivación del personal empleado público, así como por inculcar el valor de lo público en todas las acciones formativas. Una Administración en la que en su razón de ser y actuar esté el servicio a la ciudadanía.

En este contexto, la Escuela de Administración Pública (EAP) pretende pasar de un sistema basado en la enseñanza a otro fundado en el aprendizaje. Este proceso de mejora se sustenta en cuatro principios:

- a) Una mayor implicación y autonomía del alumnado.
- b) La utilización de metodologías más activas: casos prácticos, trabajo en equipo, seminarios, grupos de trabajo, etc.
- c) La función del profesorado como agente creador del entorno de aprendizaje que estimula al alumnado.
- d) La transferencia del conocimiento a la organización.



Doctores



Jay Cross

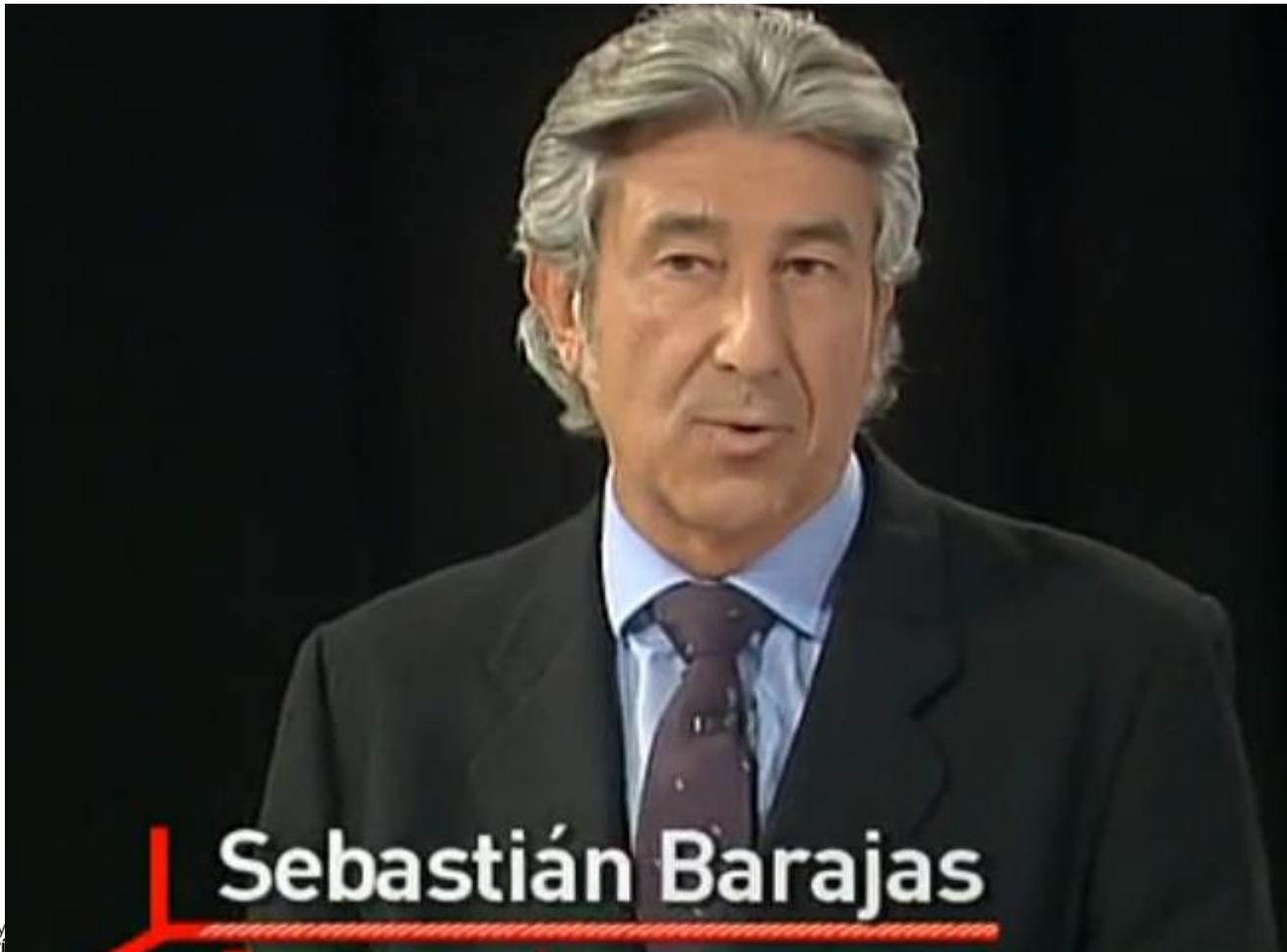




Seymour Papert



Sebastian Barajas



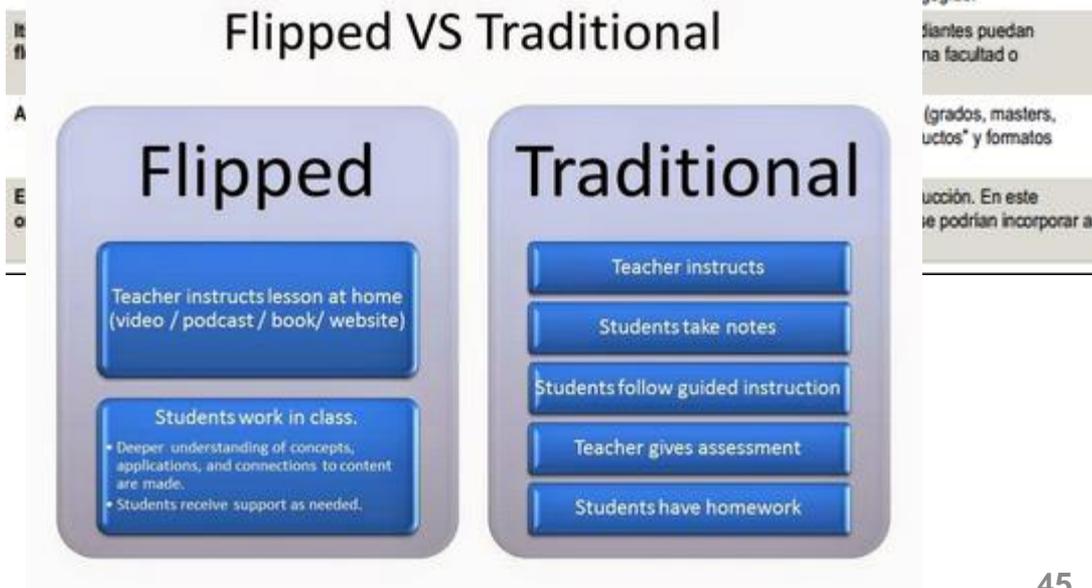
Carles Ramió

Manual para los atribulados profesores universitarios



#UPF2020 Diseñar la universidad del futuro

Propuesta	Descripción
Formación pedagógica	Potenciar el diseño y realización de talleres y otras actividades de formación pedagógica para el profesorado universitario y los alumnos. La pedagogía no es solo una cuestión del profesorado, es una actividad que involucra docentes y estudiantes.
Reducción de la burocracia	Reducir al mínimo los procesos de gestión y administración para favorecer la emergencia de nuevas iniciativas y experiencias. Generar espacios o momentos libres de los protocolos administrativos e informáticos para potenciar la creación colectiva.
Rediseñar espacios de trabajo más flexibles y polyvalentes	Reformar los espacios para facilitar la comunicación profesor-profesor, profesor-estudiante, estudiante-estudiante, etc. El rediseño de espacios tendría que ser un proceso colaborativo y participativo.
Trabajos finales interdisciplinarios	Potenciar el desarrollo de trabajos finales de grado y postgrado conjuntos entre alumnos de diferentes facultades, departamentos y áreas de conocimiento.
Eventos interdisciplinarios	Potenciar la organización de eventos de carácter científico interdisciplinar entre los diferentes departamentos y grupos de investigación.
Promover la participación de los estudiantes en el contexto de una nueva metáfora institucional	Se tendría que erradicar la concepción que considera al estudiante un "cliente" y reemplazarla por otra idea: el estudiante como miembro o socio de una comunidad de conocimiento donde participan otros sujetos (profesores, investigadores, personal administrativo, etc.). La participación en esta comunidad implica derechos y obligaciones para todos los participantes.
Conocimiento y aprovechamiento de las nuevas p	La formación pedagógica del profesorado, a menudo, es baja. Muchos jóvenes investigadores entran en la docencia sin ningún tipo de formación específica (el resultado es evidente: se repiten las pedagogías



III Congrés internacional EDO

Innovant en la gestió de les lliçons apreses

Tom Young



III Congrés internacional EDO

Nova generació de pràctiques d'aprenentatge ...

Jane Hart



II Congreso Internacional EDO 2012

Cómo las Organizaciones pueden Reforzar el Aprendizaje

Victoria Marsick



La terapia



















<https://plus.google.com/u/0/photos/yourphotos?pid=5883435740973229858&oid=111873914580753649141>



The New Learning Agenda

- ✓ Align learning to business and business to learning
- ✓ Respond faster & scale up faster
- ✓ **Transform traditional training**
- ✓ **Support a culture of learning within the workflow**
- ✓ **Integrate learning with talent**
- ✓ **Embrace new ways of learning to support new ways of working**
- ✓ **Simplify the learning experience**
- ✓ **Develop L&D professionals as change agents**

2- La proposta:

el model de las 3Cs

Un ejemplo

Programa

Regal



Actuaciones Aprendizaje Informal Intencional

Áreas de intervención	Actuaciones concretas
Cultural	<ul style="list-style-type: none">• Acreditación del papel de los AI en la organización.• Simbiosis entre trabajo y aprendizaje: trabajar de forma más inteligente.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">• Conectividad física.• Conectividad virtual.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> <i>Ensanchamiento</i> de los puestos de trabajo.<input type="checkbox"/> Los Directivos y mandos intermedios como enseñantes: <i>managers</i> y <i>coachs</i><input type="checkbox"/> <i>Departamentos de formación: de la formación a la gestión del conocimiento.</i><input type="checkbox"/> <i>Fomento de las conexiones probables e improbables: aprendizaje informal incidental (serendipity).</i>
Organizativas	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Creación de nuevas figuras y roles para el fomento y dinamización de los aprendizajes informales organizativos.

GUIA DEL GESTOR
D'APRENTATGE EN EL
LLOC DE TREBALL
[REGAL]

Rols,
funcions
i eines

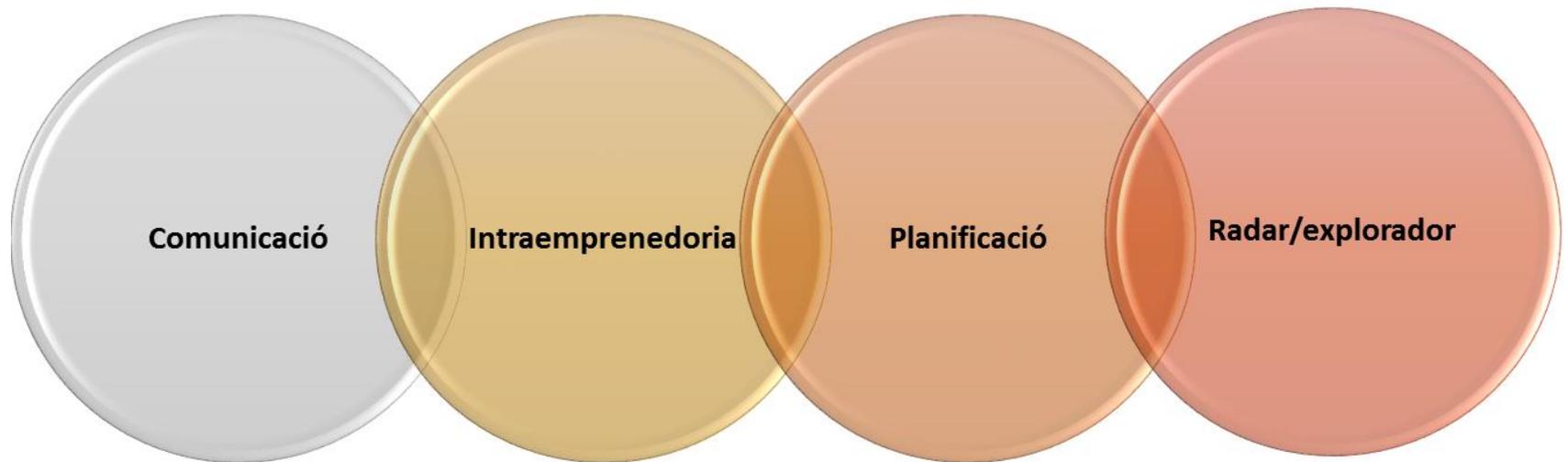
Centre d'Estudis Jurídics i
Formació Especialitzada
Novembre 2014



Los cuatro roles del gestor del aprendizaje en el puesto de trabajo.



Las cuatro capacidades de base



Fichas Metodològiques

Cada fitxa està estructurada amb els següents apartats:

	DESCRIPCIÓ METODOLÒGICA	<ul style="list-style-type: none">▶ On molt sintèticament es donen unes pautes per la utilització de la metodologia o tècnica descrita.
	ASPECTES A TENIR EN COMPTE	<ul style="list-style-type: none">▶ Consells, alertes o, en tot cas, què s'ha de tenir especialment en compte a l'hora de desenvolupar aquesta metodologia o utilitzar aquesta tecnologia.
	EINES RELACIONADES	<ul style="list-style-type: none">▶ Tecnologia útil recomanada al voltant d'aquesta metodologia o tècnica.
	CRITERIS D'US	<ul style="list-style-type: none">▶ On es s'orienta a la utilització de la metodologia o eina en funció dels següents criteris de dedicació, dificultat tècnica, dificultat d'organització i estrat d'aprenentatge sobre el que actua. Aquests criteris es tradueixen en una puntuació on l'1 correspon al mínim esperable i el 3 al màxim.
	REFERENTS ORGANITZATIUS	<ul style="list-style-type: none">▶ Professionals que poden orientar o transferir la seva expertesa en la utilització de la metodologia o eina descrita.

El Cuestionario



Qüestionari Regal

Autoavaluació per a la identificació del meu nivell com dinamitzador d'aprenentatges informals

*Obligatori

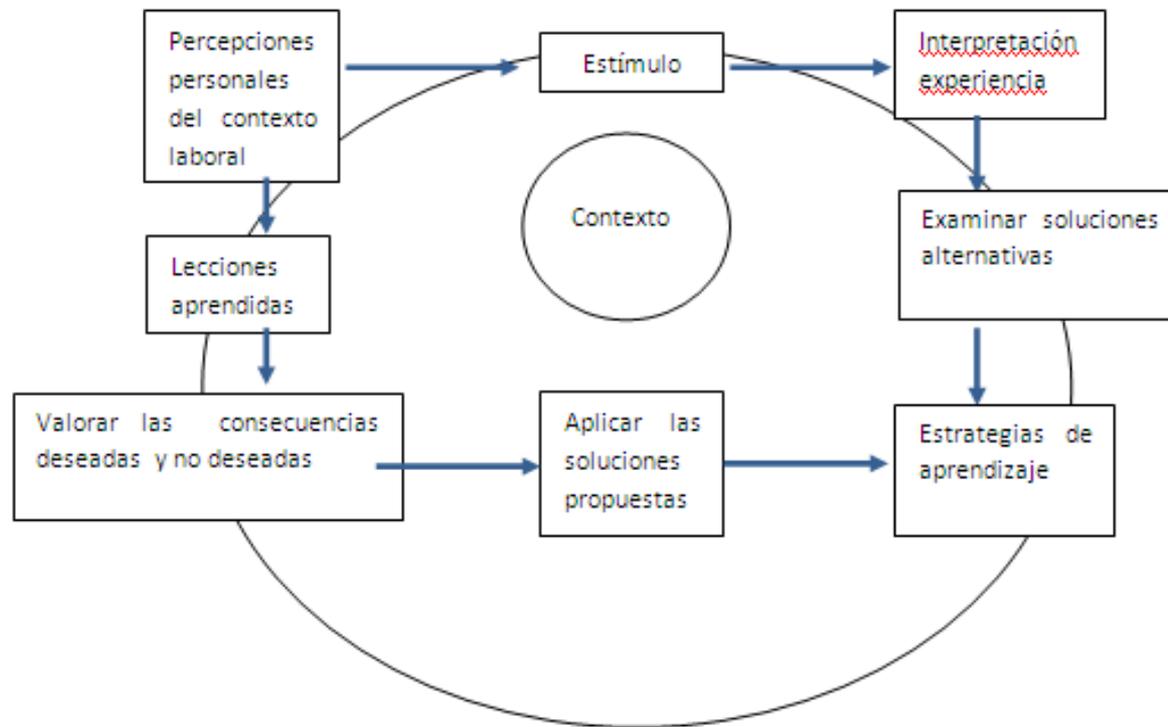
Nom i Cognoms *

Edat *

Professió i Lloc de Treball *

Consigni, si us plau la seva professió i el lloc on treballa

La intervencio intencional es pasar de aquí



Cuadro 1 : Modelo de aprendizaje informal e incidental basado en los trabajos de Dewey, Argyris y Schön y Mezirow (Marsik y Watkins, 2001)

a aquí



Esquema 2: Model d'aprenentatge informal i incidental intencional. Adaptat de Marsik i Watkins, 200.)

El aprendizaje informal decodificado

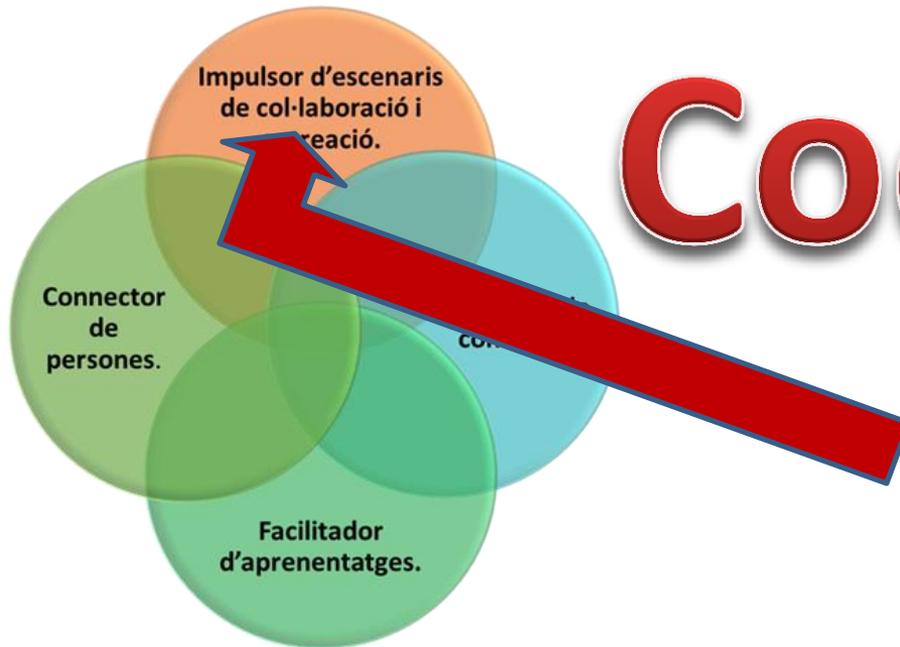
Las tres Cs

Cocreare

Curar

Conversar

Cocreare







https://plus.google.com/+JesusMartinezTrabajoColaborativo/posts/S3pS3db4sgj?gpinv=AMIXal87PemirHa2HgmqVBF1fubadHxCa2Mh_4M MM6N79pOQI2FDEIcad2tBCAFmIWxNCaeKJuu9IYWz20w7jhqlm85nJh7iS7A4WjP4esjsOx1C9ULoamk&cfem=1

























Primera historia: el valor de la colaboración

Revisión de la Guia d'avaluació del testimoni en violència de gènere – Assessorament tècnic penal



Més informació

La comunitat de psicòlegs d'assessorament tècnic penal guanya el Premi de treballs de recerca de l'Associació Catalana de Pèrits Judicials i Forenses



La comunitat de psicòlegs d'assessorament tècnic penal del programa Compartim de gestió del coneixement del Departament de Justícia va guanyar el Premi de treballs de recerca de l'Associació Catalana de Pèrits Judicials i Forenses pel treball [Guia d'avaluació del testimoni en violència de gènere revisada \(GAT-VIG\)](#).

Els equips d'assessorament tècnic penal, adscrits a la Direcció General d'Execució Penal a la Comunitat i de Justícia Juvenil, i formats per treballadors socials i psicòlegs, tenen la finalitat d'informar els òrgans judicials de la jurisdicció penal de les característiques psicosocials dels encausats, les víctimes i els penats en processos penals. Amb aquesta informació els jutges i magistrats poden prendre decisions més ajustades a la realitat dels implicats en els processos penals.

¿Qué tienen en común estas historias?

1. Un **proposito claro**: un **problema real** que presione, un **reto manejable**.



¿Qué tienen en común estas historias?

2. Un grupo principal de participantes activos muy motivados.



¿Qué tienen en común estas historias?

3. Un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos.



¿Qué tienen en común estas historias?

4. Actividades presenciales y en línea

Generalitat de Catalunya
gencat.cat

Correu electrònic Contrasenya
Has oblidat la teva contrasenya?

Inici Què és e-Catalunya | Ajuda ?

Portal de Justícia Cerca
Cerca avançada | [Esquema del portal](#) | [Índex d'eines](#)

Portada Grups

11 / abril / 2013

Últimes aportacions

- Notícies de m... a *Mediació*
Propera sessió metodològica: ...
Centre de Mediació de Dret Privat de Catalunya - 10/04/2013
- Cursos i jorn... a *Mediació*
Xerrada: Mediació i creativitat...
Centre de Mediació de Dret Privat de Catalunya - 10/04/2013
- Blog e-modera... a *E-moderadors*
Després de les Jornades de Mo...
Sònia Marco - 09/04/2013
- e-Calendar a *Prevençió i...*
Reunió Comissió Calafell
Robert Gimeno - 04/04/2013
- e-Calendar a *Prevençió i...*
Reunió Comissió Castell Platj...
Robert Gimeno - 04/04/2013

Portada

Inici

Portal de Justícia

Grups de professionals del **Departament de Justícia** de la Generalitat de Catalunya que treballen col·laborativament com a comunitats de pràctica (dins el **programa Compartim** de gestió del coneixement del **Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada**) o bé l'usen d'instrument de treball en la seva activitat professional.

Grups

- Mediació
- E-moderadors
- @plec 2012 Justícia Tarragona
- Activitat física i esport de centres penitenciaris
- Arxius judicials
- Assessors de justícia juvenil
- Atenció a la víctima del delicta

Destaquem

- VII Jornada Compartim
- Materials de la 30a sessió web
- dMagaZines Universo Cultural
- Nou dMagaZine: La Mosca Magazine

Calendari d'activitats

- 16 d'abril de 2013: VII Jornada de biblioteques judicials
- 17 d'abril de 2013: 31a sessió web: " Millorar els



¿Qué tienen en común estas historias?

5. Presencia (esfuerzo y energía) de un facilitador experto, el e-moderador, en un contexto institucional que les de apoyo.



Kit de posada en marxa

- **Recuerda la regla del 15% de innovadores en todas las organizaciones.**
- **Apóyate en conectores naturales.**
- **Parte de necesidades reales de la gente.**
- **Huye de estructuras organizativas rígidas.**
- **Socializa, socializa, socializa (jornadas presenciales son necesarias).**
- **Apoya a los pequeños grupos (más valen pocos y activos que muchos pero pasivos).**
- **Empieza usando los canales de comunicación naturales del colectivo, después ofrece mejoras.**
- **Trabaja a escala: pequeños éxitos llevan a metas mayores.**
- **Buscar siempre valor añadido a la producción hecha.**
- **No desprecies los mandos intermedios.**
- **Respetar la no participación**





Curar

Impuls a actuacions Corporatives

El coneixement de l'organització organitzat i repositat

- Intranet
- Web
- Gestors Documentals
- Blog Corporatiu
- Butlletíns
- CANAL-TV
- Col·lecció de Bones Practiques
- Altres Canals
 - Slideshare
 - You Tube
- Mapes del coneixement dels professionals



cejfe.tv

Àrea d'estudis i formació de l'Administració de Justícia

Àrea d'Investigació Social i Criminologia

Formació general i directiva

Nous programes formatius

Agenda

Mé

Cercador



Formació general i directiva

26a Sessió web. Daniel Innerarity

25a Sessió web. Dídac Lee

24a Sessió web. José Manuel Alonso

23a Sessió web. Pau Argelaguet

Jornada sobre la Llei 26/2010

22a Sessió web. José Antonio Gallego

21a Sessió web. Ramon Maspons

20a Sessió web. Boris Mir

26a Sessió web. Daniel Innerarity

La política a l'era de les xarxes

Daniel Innerarity

Sessions web
 de la Generalitat de Catalunya

La política a l'era de les xarxes

Daniel Innerarity

Barcelona, 25 de gener de 2012

En pausa 00:02

Descarregar audio

En cinc minuts





cejfe.tv

Àrea d'estudis i formació de l'Administració de Justícia

Àrea d'Investigació Social i Criminologia

Formació general i directiva

Nous programes formatius

Agenda

Mé

Cercador

Formació general i directiva

26a Sessió web. Daniel Innerarity

25a Sessió web. Dídac Lee

24a Sessió web. José Manuel Alonso

23a Sessió web. Pau Argelaguet

Jornada sobre la Llei 26/2010

22a Sessió web. José Antonio Gallego

21a Sessió web. Ramon Maspons

20a Sessió web. Boris Mir

26a Sessió web. Daniel Innerarity

La política a l'era de les xarxes

Daniel Innerarity

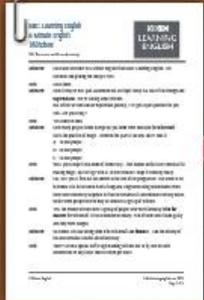
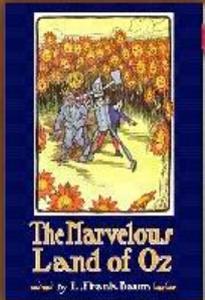
Y además en formatos de :

En cinco minutos





Todos



14:07



Cibernàrium

No

Inici

Activitats

Centre de recursos

Què és Cibernàrium

Actualitat



Tots els recursos (414)

[Recursos en PDF](#)[Vídeos](#)[E-books](#)[Últims recursos publicats](#)[Recursos més vistos](#)[Tots \(ordre alfabètic\)](#)

Tècniques imprescindibles de seguretat per a community managers
seguretat

B2B accedeix fàcilment a nous clients i proveïdors en els mercats electrònics-
pwp
Internet i empresa



Gestió d'imatges amb Adobe Bridge
aplicacions, eines multimèdia

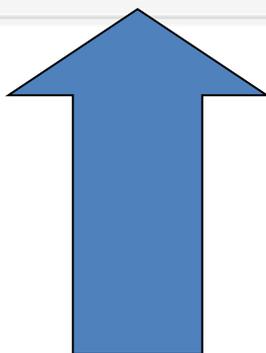
Etiquetes

[administració electrònica](#) [Adobe](#)[Adwords](#)[alfabetització digital](#)[Android](#) [anglès](#)[animació](#)[aplicacions](#)[arquitectura](#)[arxius i carpetes](#)[Blender](#) [butlletí](#) [B2B](#) [cerca](#)
[de feina](#) [cercador](#)[comerç](#) [comprimir](#)[contingut](#) [control parental](#)

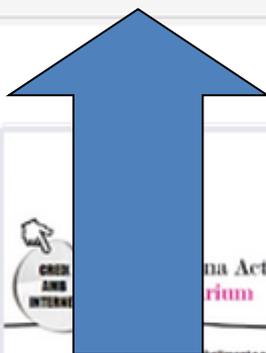
Últims recursos publicats

Recursos més vistos

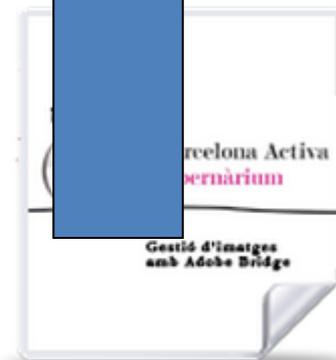
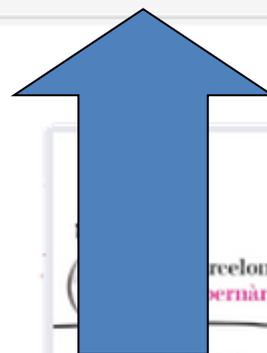
Tots (ordre alfabètic)



Tècniques imprescindibles de seguretat per a community managers
seguretat



B2B accedeix fàcilment a nous clients i proveïdors en els mercats electrònics-
pwp
Internet i empresa



Gestió d'imatges amb Adobe Bridge
aplicacions, eines multimèdia

Tots els recursos (414)

Recursos en PDF

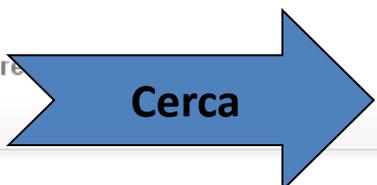
Vídeos

E-books

Últims recursos publicats

Recursos més vistos

Tots (ordre)



Cerca al Centre de Recursos



Tècniques imprescindibles de seguretat per a community managers **seguretat**

B2B accedeix fàcilment a nous clients i proveïdors en els mercats electrònics- **pwp Internet i empresa**

Gestió d'imatges amb Adobe Bridge **aplicacions, eines multimèdia**

Etiquetes

administració electrònica Adobe
Adwords
alfabetització digital
Android anglès
animació
aplicacions
arquitectura
arxius i carpetes
Blender butlletí B2B **cerca**
de feina cercador
comerç comprimir
contingut control parental



Google Adwords: crea una campanya de publicitat contextual
Adwords, Google, màrqueting i comunicació, publicitat



Tècniques de màrqueting viral -pwp
màrqueting i comunicació



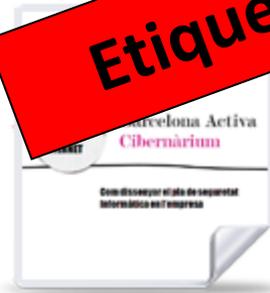
Disseny web responsiu multipantalla
disseny web



Aplica les eines 2.0 en la teva estratègia de màrqueting
eines multimèdia, màrqueting i comunicació



Eines de comptabilitat empresarial en programari lliure
eines multimèdia



Com dissenyar el pla de seguretat a informàtica en l'empresa - pwp
seguretat



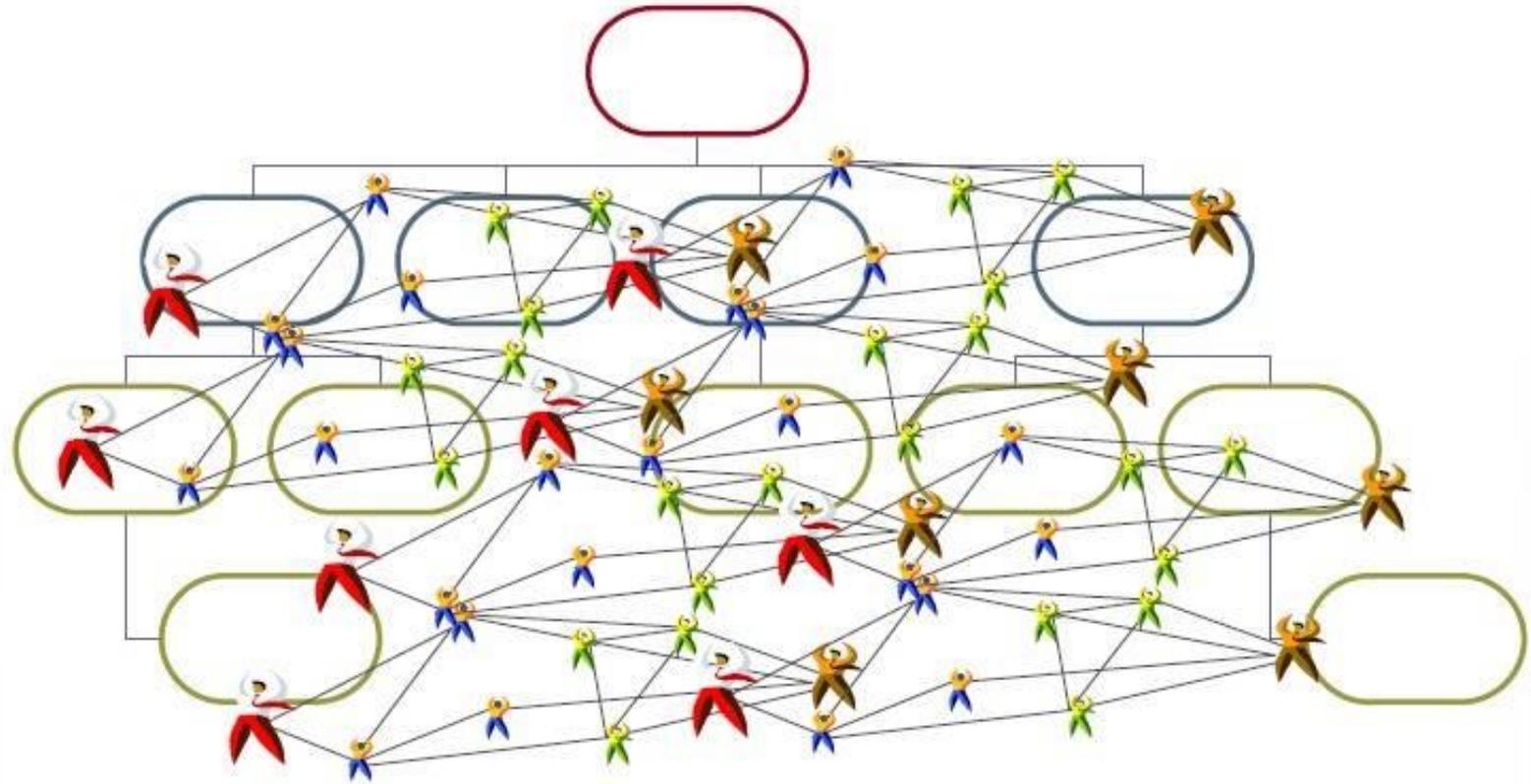
creació web CSS
currículum descarregar
desenvolupament discapacitat
disseny disseny
web domini
Dreamweaver e-book
educació eines
multimèdia ERP
escritori Explorer extensió
Facebook
fidelització Firefox
Flash fotografia
Freemind
geolocalització
gestió gestor de
continguts
Google Google Places
Google Website
Optimizer HTML icona
identitat digital
Illustrator imatge
imatge digital
Indesign Iniciació a
Internet Internet i

Impuls a actuacions dels agents Gestors

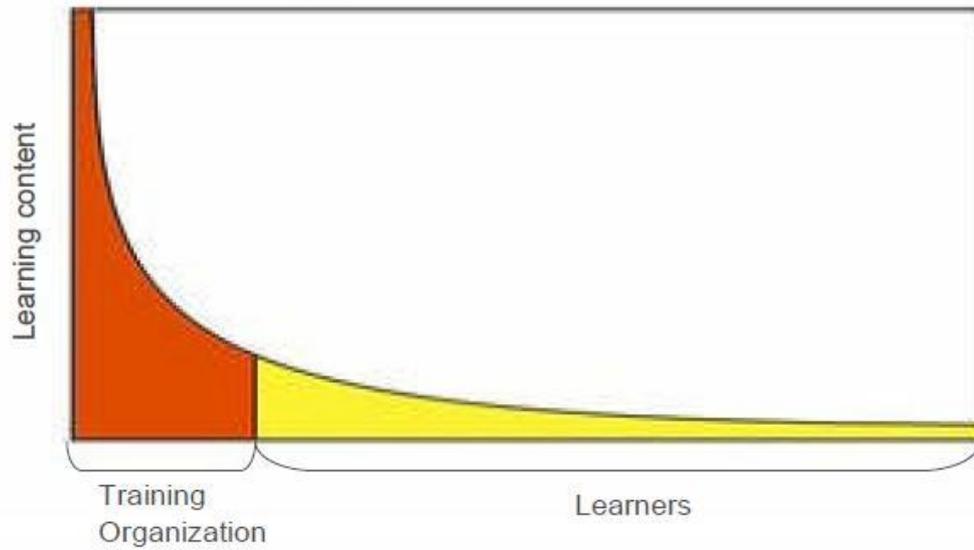
El coneixement personal/professionals organitzat i repositat

- Influencers Social Media (Aplicatius Socials)
- Ples personals/professionals/Agregadors
- Blogs
- Butlletins
- Comunitats
 - Hashtag
 - Canals síncrons (Yammer, etc)
 - Canals Asíncrons

Impuls a actuacions dels agents Gestors

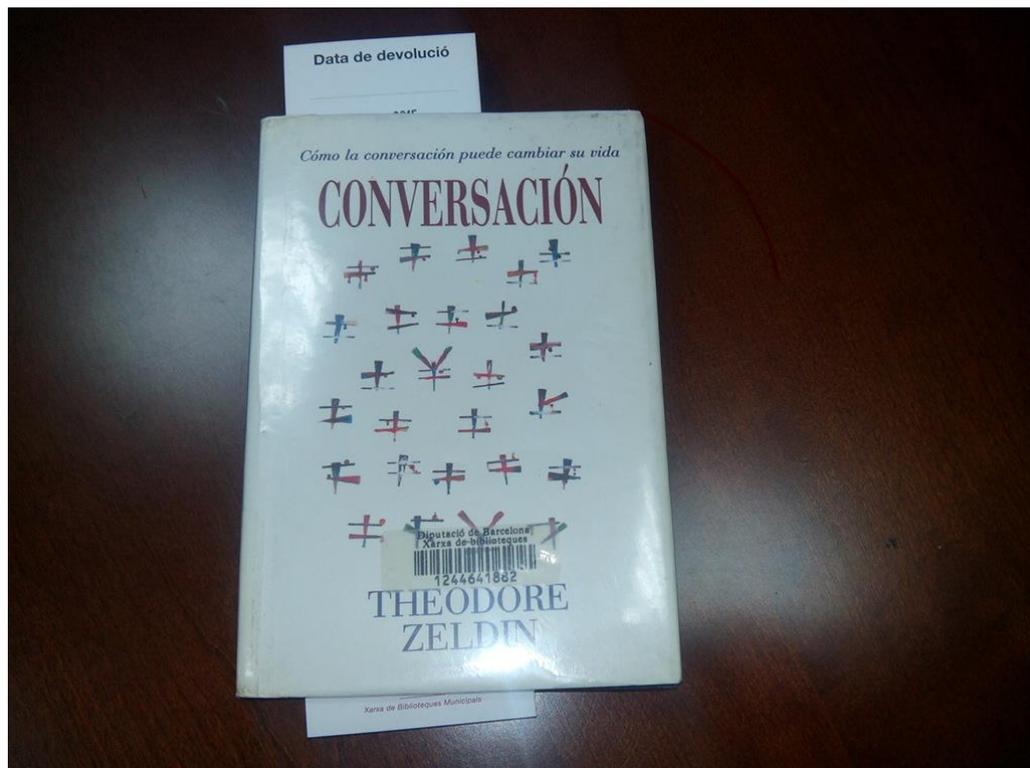


The “Long Tail”





Conversar















Estratègies per incentivar la conversa: corporatives

Impulsant metodologies de la Gestió del coneixement

	To one customer	To many customers
From one supplier	<u>After Action review</u> Mentoring Coaching Handover interview	<u>Knowledge Handover</u> Training Teaching <u>Knowledge visit</u>
From many suppliers	<u>Peer Assist</u>	<u>Knowledge Exchange</u> Knowledge Cafe

Font: <http://www.nickmilton.com/>

Estratègies per incentivar la conversa: Propiciant espais informals/formals de conversa

□ En xarxa/plataformes virtuals



A screenshot of the Yammer social network interface for the organization "gencat.cat". The interface is in Catalan. At the top, there's a navigation bar with "Inici", "Safata d'entrada", and a search bar labeled "Buscar persones, grups o converses". Below this, the user profile for "Jesus Martinez" is visible. The main content area shows a post from "Xavier Tamayo" (profile icon XT) with the text "(Jurista- Criminòleg) has #joined the gencat.cat network. Take a moment to welcome Xavier." The post includes a "Joined" button and a timestamp of "16 de December del 2014 a les 9:44am". To the right, there's a sidebar with "Activitat Recen" (Recent Activity) showing a list of users and their actions, and "Directori d'Apl" (App Directory) showing "4 noves aplicacions destacades afegides al d'Aplicacions aquesta se". At the bottom of the main content area, there's a "PREVIOUSLY LOADED" indicator.

3-Agenda

Requisits d'entrada

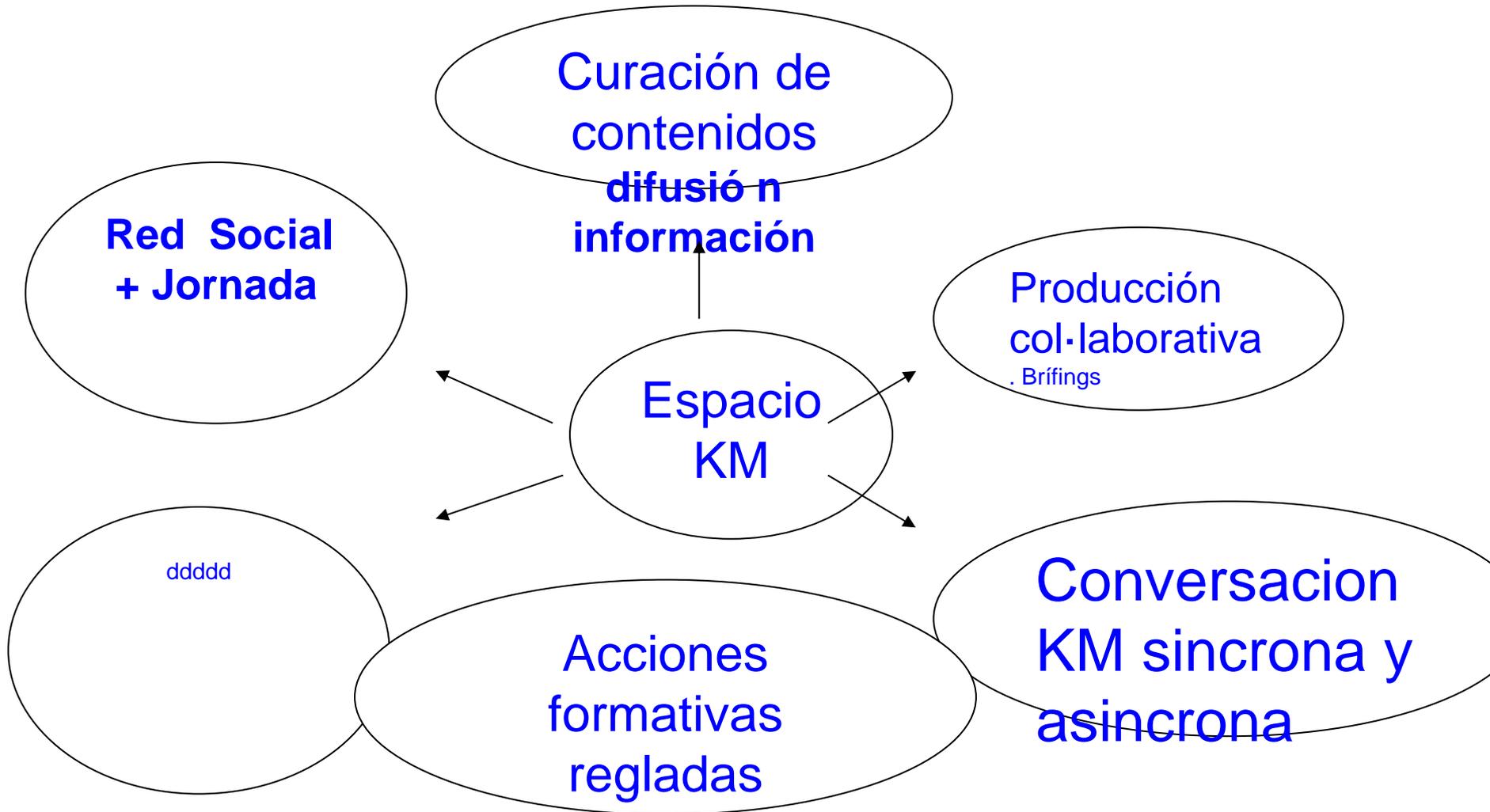
- Sobre el nostre rol: de gestors a...
Seductors? Creatius? Dissenyadors? Motivadors?
- Redefinir demanda i proposta
- Angels business.
- No por





Colectivo profesional **X**

ENTORNO DE APRENDIZAJE COLECTIVO X





Generalitat de Catalunya
**Centre d'Estudis Jurídics
i Formació Especialitzada**

@jesusmartinez

Blog: Trabajo colaborativo

jmm@gencat.cat