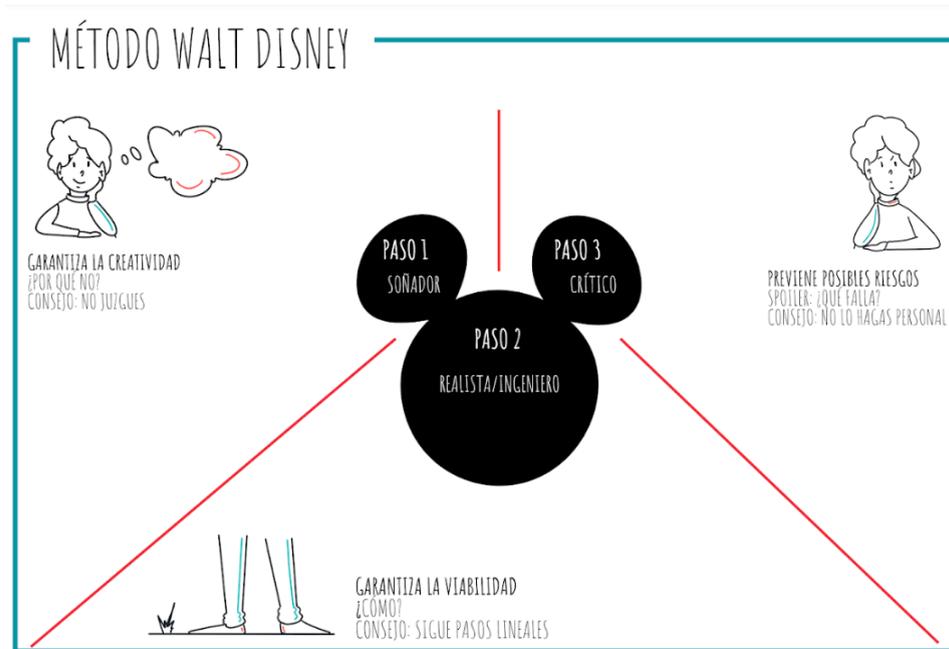


Lanzamiento de proyectos de Gestión del Conocimiento



*Instituto Andaluz de Administración Pública.
Cazorla 30 y 31 de enero de 2023*



Consejería de Justicia, Administración Local
y Función Pública
Instituto Andaluz de Administración Pública



Gestión del
Conocimiento

Lanzamiento de Proyectos de Gestión del Conocimiento

Programa Embajadoras/es del Conocimiento

Junta de Andalucía

Edición 2023

Instituto Andaluz de Administración Pública

Taller celebrado en Cazorla(Jaén)

enero de 2023

TÍTULO: LANZAMIENTO DE PROYECTOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. PROGRAMA EMBAJADORAS/ES DEL CONOCIMIENTO DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA. 6ª EDICIÓN 2023.

EDITA: INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Enero de 2023.

Reconocimiento - NoComercial (by-nc)

Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con finalidades comerciales



Contenido

Introducción	6
Actividad de presentación	8
Metodología Trios de conversación para conocernos (Talentos e Imágenes)	8
Bienvenida	10
Metodología : Círculo, pieza del habla, Check-in	10
Presentación del Programa Embajadores del Conocimiento	12
Presentación de proyectos Edición 2023.	13
Conformación de los nuevos grupos de trabajo 2023	14
Primer check-in de equipo y momento KM0	14
Método Walt Disney	16
Proceso creativo y de ideas para el diseño de proyectos.	16
Campeonato de Piedra, Papel y Tijera y testimonios.	17
Trabajando en los proyectos (I)	17
Metodología para el diseño de proyectos.	17
Diseño para la acción sabia (DAS). Primera parte	17
Palabras del Director.	19
Reflexión	20
Despedida primer día	20
Metodología Check-out	20
Segunda jornada	22
Metodología Check-in	22

Metodología Cosecha del día anterior	23
Metodología Kanban	23
Trabajando en los proyectos (II)	24
Metodología Diseño para la acción sabia. Tercera parte	24
Píldora de Agilismo (Croqueta de conocimiento)	25
Canvas de proyecto y plan de acción	30
Presentación de plan de acción de proyectos.	31
Cierre y próximos pasos	32
Despedida y Check-out	34
Evaluación de la formación	35

Introducción

El objeto de esta guía es describir las metodologías y experiencias desarrolladas en el Taller para el Lanzamiento de Proyectos de Gestión del Conocimiento de la Junta de Andalucía, celebrado en Cazorla el pasado 30-31 de enero de 2023 y con el que despegamos el Programa de Embajadores del Conocimiento en su sexta edición, 2023.

El programa Embajadores/as del Conocimiento es una iniciativa perteneciente al área de Gestión del Conocimiento (GC o KM) que el IAAP viene impulsando desde principios de 2017. Este programa responde -principalmente- a la línea de actuación "crear redes de personas" sobre la que se asienta el marco de actuación de la Gestión del Conocimiento en la Junta de Andalucía, junto a otras líneas como "implantar la cultura de compartir" y "aumentar el intercambio de ideas en la administración".

El objetivo del programa es impulsar iniciativas y proyectos relacionados con la Gestión del Conocimiento, con un carácter transversal para toda la Junta de Andalucía. Se articula a través de la participación de carácter voluntario y mediante convocatoria dirigida al personal de la administración andaluza. El IAAP coordina, impulsa y supervisa la ejecución de estas iniciativas, a la par que provee la formación y los recursos técnicos necesarios para el desarrollo de las mismas.

Las 5 primeras ediciones de este programa han contado con la participación de unas 120 personas de diferentes cuerpos, áreas funcionales y geográficas, que han llevado a cabo 13 proyectos, algunos nuevos y otros de continuidad y siguen avanzando en sucesivas ediciones en el tiempo.

Con las lecciones aprendidas de ediciones anteriores, el Programa Embajadores del Conocimiento ha consolidado una hoja de ruta claramente definida con la especificación de fechas e hitos a alcanzar y un itinerario formativo que apoya esta nueva edición del Programa para su edición 2023.

En estas páginas queremos compartir las experiencias, metodologías y prácticas que, siguiendo siempre un modelo participativo y de aprendizaje-acción, facilitan el lanzamiento de nuestros proyectos y el desarrollo de nuestro programa..



Equipo de Gestión del Conocimiento
Instituto Andaluz de Administración Pública

Actividad de presentación

La tarde del domingo 29 de enero nos citamos en Cazorla, el equipo docente y facilitador del encuentro, con el grupo de personas seleccionadas para dar comienzo al Taller de Lanzamiento de Proyectos de Gestión del Conocimiento (en adelante GC)

Metodología Trios de conversación para conocernos (Talentos e Imágenes)

Para empezar a conocernos y “reconocernos” ya que en esta edición contamos con la participación de 10 embajador@s de ediciones anteriores y 22 nuevas incorporaciones; realizamos una divertida actividad de conversación a través de trios, utilizando tarjetas que evocan talentos e imágenes diversas de paisajes, personas, animales etc.

La dinámica consiste en distribuir las fotografías y tarjetas de talentos. Se pide a las personas que las observen y elijan una foto y una tarjeta, para luego compartir por trios en torno a las siguientes preguntas:

¿Por qué conecta esta imagen contigo? ¿Qué talento/ habilidad se me da bien?

Se realizaron 5 intercambios de trios, donde pueden darse encuentros con personas diferentes y conocer aspectos relacionados con ellos a través de sus gustos, hobbies y talentos. A través de esta dinámica es posible ir descubriendo las habilidades de los embajadoras/es, información que será muy interesante para la conformación de los equipos de proyecto al día siguiente.



Al finalizar, realizamos un pequeño juego de tribus para seguir conociéndonos. Se lanzaron diferentes preguntas y las personas se agrupan según la opción que correspondiera. En poco tiempo pudimos conocer la ciudad de procedencia, hobbies, hábitos, gustos, habilidades de las compañeros/as.



Bienvenida

Metodología : **Círculo, pieza del habla, Check-in**

Prácticas de liderazgo participativo de apertura y comienzo de las reuniones o encuentros.

Círculo: Las personas participantes se sientan en círculo con la intención de mantener conversaciones respetuosas, donde se pasa de una socialización informal o discusión de opiniones, a una actitud receptiva donde se habla y escucha profundamente. En el círculo no existen jerarquías, todos estamos al mismo nivel y tenemos el mismo espacio para hablar y ser escuchados.

Pieza del habla: Se trata de elegir un objeto que va rotando entre los participantes a medida que van hablando, a través del cual se busca atraer la atención del grupo y recordar que la persona que habla es quien en ese momento tiene la pieza y los demás deben escuchar. Se busca facilitar la participación y ordenar la conversación. Se invita siempre a practicar el principio de “Escuchar con atención y hablar con intención”

Check-in Consiste en preparar una pregunta de introducción que luego se lanza al grupo de participantes como apertura de la reunión o encuentro. Tiene como objetivo conectar con las personas y el propósito de la sesión o reunión. Aumenta la presencia y participación. Da espacio a que todas las voces sean oídas, facilitando así la escucha activa y la empatía, lo que será determinante para la colaboración y participación futura.

La pregunta elegida fue: **¿Qué te motivó a inscribirte y/o continuar en este programa?**



Presentación del Programa Embajadores del Conocimiento

El Jefe del Servicio de Documentación, Publicaciones y el Área de Gestión del Conocimiento del IAAP, Fco. Javier Domínguez Murillo realizó la presentación del Programa Embajadores del Conocimiento para la edición 2023, recordando y destacando todos los aprendizajes y logros obtenidos a lo largo de las cinco ediciones anteriores.



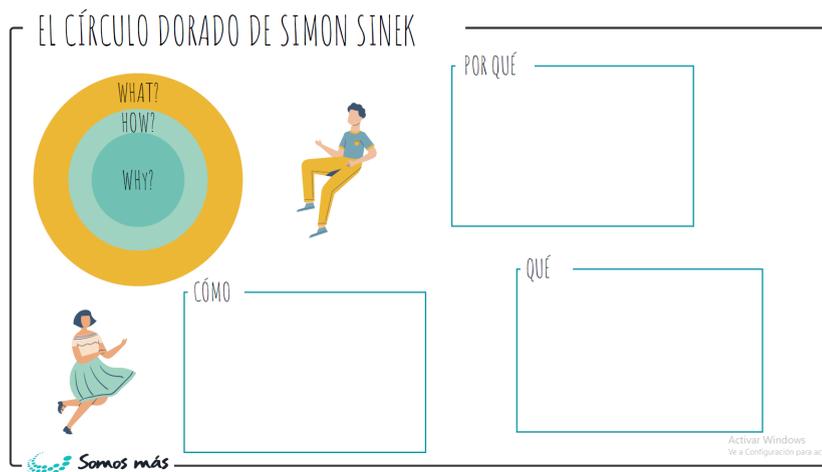
Se plantearon los objetivos y expectativas para esta nueva edición, compartiendo la hoja de ruta que recoge los hitos y una calendarización aproximada del desarrollo del programa.

También se presentan los nuevos proyectos que se traen para despegar y los que continuarán, y que previamente fueron seleccionados por las personas que solicitaron participar en esta convocatoria de 2023 y que son participantes de este Taller.

Al final se invita a Inmaculada Jiménez y Lorenzo González, veteranos del Programa, a compartir su experiencia como Embajadores del Conocimiento.

Presentación de proyectos Edición 2023.

Se invitó a Embajadores/as que habían participado en cada uno de los proyectos en ediciones anteriores a que presentarán los proyectos a desarrollar en esta edición utilizando el enfoque del **Círculo de oro** propuesto por Simon Sinek: **Why (Por qué), How (Cómo), What (Qué)**, haciendo especial énfasis en los objetivos esperados en cada uno de ellos, así como brindando algunas recomendaciones que podrían ser útiles para el desarrollo de los mismos.



Conformación de los nuevos grupos de trabajo 2023

Primer check-in de equipo y momento KM0

Se distribuye a los grupos de trabajo por proyectos según la elección realizada. En este primer encuentro se conocen, y realizan el primer check-in de equipo, contestando a dos preguntas:

¿Por qué me atrae este proyecto?

¿Qué me gustaría aportar y aprender en este proyecto?

Una vez practicado el check-in por equipos, llega el momento del “compromiso KM0” que consiste en una “declaración de intenciones” de lo que cada quien está dispuesto a aportar al programa, primeros pasos, cronograma, necesidades y persona dinamizadora (rol rotatorio). Todo ello anota en [una plantilla que llamamos Kilometro 0](#) (KM0)

La mayoría de los proyectos quedaron equilibrados y con personas suficientes para su desarrollo. Para esta edición se desarrollarán los siguientes proyectos.

1. Conocimiento crítico
2. Comunicación y difusión de gestión del conocimiento.
3. Encuentros intergeneracionales de la Junta de Andalucía
4. Seguimiento encuentro intergeneracional de agentes de salud pública.
5. Revista Digital Enred@ 2.0.
6. Croquetas del conocimiento.
7. Wiki



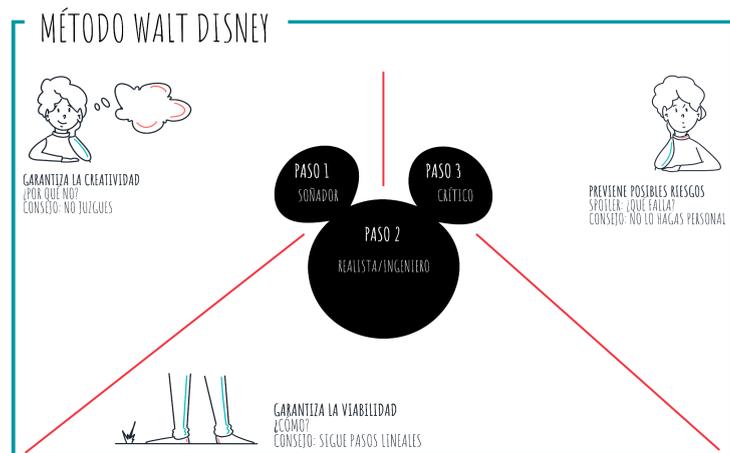
Se aprovecha este momento para la preparación de una una técnica de creatividad conocida como “las ideas locas o malas ideas”, que consiste en permitir a los equipos pensar en gran cantidad de ideas sin aplicar ningún filtro, todo está permitido y lo importante es la cantidad y no la calidad o posibilidad de las ideas. Es una buena técnica cuando estamos bloqueados o necesitamos abrir un espacio de lluvia de ideas.

Método Walt Disney

Proceso creativo y de ideas para el diseño de proyectos.

Como introducción y contexto para este proceso de co-creación, se realiza una breve explicación del enfoque de los **círculos de influencia y preocupación**. Se invita a construir colectivamente y aportar ideas desde el círculo de influencia de cada uno/a, dado que es sobre el cual tenemos la capacidad de cambio e impacto.

Para favorecer la creatividad y aporte de ideas para diseñar la forma en que se van a desarrollar los proyectos, utilizamos un proceso creativo de Walt Disney. Consta de 3 etapas y pasos claramente diferenciados: **Soñador, Realista (Ingeniero) y Crítico**. Para cada uno de los roles se entrega una guía de preguntas que sirve para detonar la conversación y generar las ideas que se irán refinando y filtrando a medida que avanza el proceso. Cada fase se vive de forma separada, lo que permite independencia entre ellas y un avance progresivo de las ideas hasta que quedan las que realmente son viables de implementación de forma prioritaria.



Campeonato de Piedra, Papel y Tijera y testimonios.

Como actividad de despertar tras el almuerzo, practicamos la dinámica de “la piedra, papel y tijera”. De esta manera, entre risas logramos hacer una siesta activa y tomar energía para seguir co-creando en la tarde.

Después escuchamos los testimonios de Carlos Jaén y Alberto Portela, dos embajadores veteranos, sobre cómo navegar la incertidumbre y lo que se va experimentando a lo largo del desarrollo del proyecto, como embajador y parte de un equipo.

Trabajando en los proyectos (I)

Metodología para el diseño de proyectos.

Diseño para la acción sabia (DAS) . Primera parte

Aplicando la metodología de Diseño para la acción sabia, se entregó a cada uno de los grupos un canvas para ser rellenado por el grupo, el cual ayudaría a guiar las conversaciones que como equipo iban a sostener para definir y co-crear juntos esa hoja de ruta y plan de acción para el desarrollo de los objetivos propuestos

En esa **primera rotación**, los grupos recién conformados trabajaron rellenando la información contenida en el canvas, relativa al propósito, personas involucradas, acuerdos, posibles bloqueos, desafíos etc.. dejando pendiente lo concerniente a las tareas y organización del grupo (gobernanza). Esta primera ronda tuvo una duración de 40 minutos.

En la **segunda rotación**, se pide al dinamizador del grupo que permanezca en la mesa y se al resto mezclarse en los demás grupos. El dinamizador tiene 5 minutos para contar lo que habían construido juntos hasta ese momento, y luego debía darse la vuelta en la silla para escuchar en total silencio el feedback de honestidad radical que le sugieren las personas que han llegado nuevas.

En la **tercera rotación**, regresan las personas a sus grupos originales para integrar y seguir refinando la propuesta de valor del proyecto elegido.

En nuestra formación por cuestiones de tiempo y diseño de las jornadas, la primera y segunda rotación se realizó el día 1 y la 3 en el día 2. No obstante, se recomienda, si las condiciones de tiempo y diseño lo permiten el realizar las 3 rotaciones el mismo día.



Palabras del Director.

Al final de la jornada el Director del IAAP Don José Loiza, dio la bienvenida a los participantes, resaltando la importancia y razón de ser de estas iniciativas tan necesarias en la Administración Pública, agradeciendo el compromiso, la implicación y el esfuerzo y determinación de quienes han decidido participar en esta edición, y ofreciendo todo el apoyo y recursos que desde el IAAP puedan facilitarse para el correcto y exitoso desarrollo de los proyectos seleccionados.

Hizo especial relevancia en la necesidad de seguir trabajando en la gestión del conocimiento y en la importancia de ampliar las redes de colaboración, nuevas formas de trabajar y de aportar desde una real vocación de servicio público. Animó después a que, quienes participan, aprovechen al máximo este espacio de trabajo colaborativo, aportando y recibiendo al máximo, lo que redundará en beneficio de todas las personas.



Reflexión

Finalizando la jornada se facilitó un espacio de reflexión al grupo, con el fin de ayudar a canalizar los aprendizajes, sensaciones y emociones vividas durante el día. Este espacio consiste en una pequeña meditación dirigida con preguntas, que permite hacer una introspección de todo lo ocurrido durante el día y que en este caso ayuda a tomar conciencia de las decisiones y compromisos adquiridos.

Las reflexiones y sensaciones vividas se escriben en un folio a modo de diario personal.

Despedida primer día

Metodología Check-out

Es una metodología de liderazgo participativo que se utiliza para dar cierre y conclusión a los espacios, bien sea una reunión, evento o sesión de trabajo. Allí se pueden recoger impresiones, conclusiones, experiencias, deseos, compromisos y siguientes pasos etc.. permite dar voz a todos y cerrar de una manera empática y consciente los espacios colectivos.

Al final del día realizamos un círculo de despedida para agradecer la experiencia y pedimos a cada participante que compartiera en torno a la pregunta:

En una palabra: ¿qué sensaciones te llevas del día de hoy?



Segunda jornada

Bienvenida, recordatorio de lo aprendido y experimentado el día anterior. Kanban del día.

Metodología Check-in

A través del juego de ikonikus realizamos un check-in ágil y divertido para compartir con qué ánimo y disposición llegaban tod@s



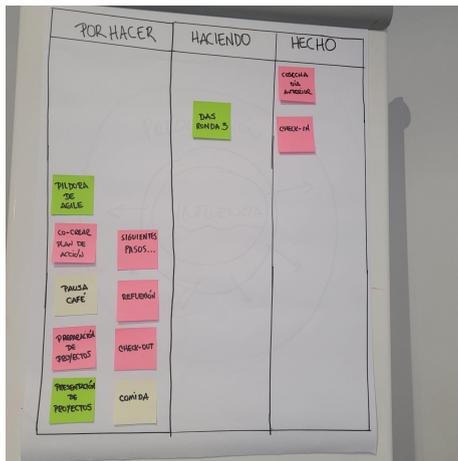
Metodología Cosecha del día anterior

Consiste en hacer un recorrido recordando todas las actividades realizadas el día anterior y su significado para el programa, conectando cada una de ellas con el propósito del taller de Lanzamiento de los proyectos, y cómo cada una de ellas aportó elementos necesarios para que el inicio de los mismos sea lo más fluido y coordinado posible. Se aprovecha también para conversar sobre las metodologías experimentadas y sus posibles usos en los propios entornos laborales y personales de cada uno de los embajadores/as.

Metodología Kanban

Es un tablero visual para gestionar el flujo de trabajo.

El término kanban aplicado a la gestión ágil de proyectos se refiere a técnicas de representación visual de información para mejorar la eficiencia en la ejecución de las tareas de un proyecto.



Al igual que el primer día iniciamos la jornada fijando nuestro kanban en la pared con el diseño de las actividades previstas. Esto nos permitía saber cómo se iban sucediendo las actividades en orden y tiempo, lo cual aportaba claridad y organización.

Trabajando en los proyectos (II)

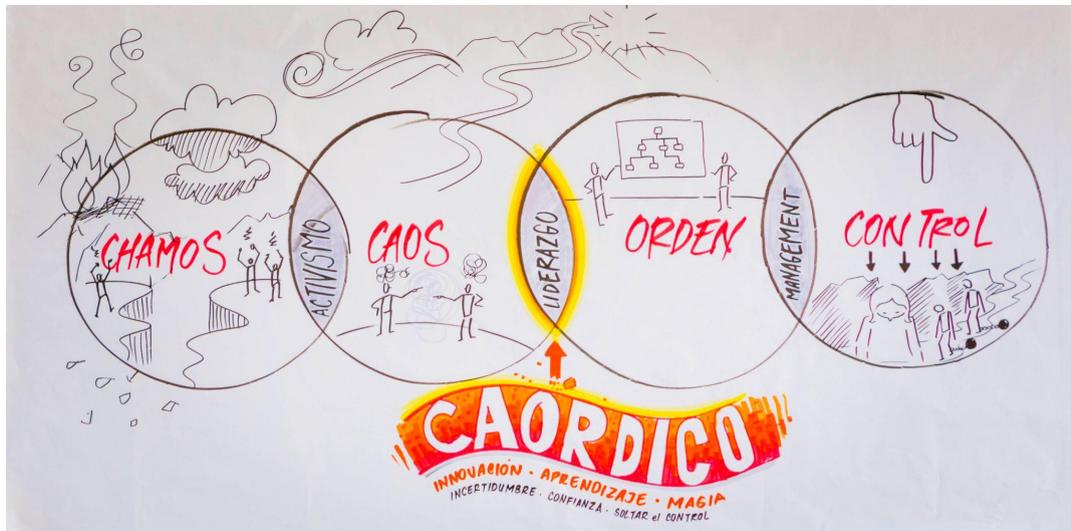
Metodología Diseño para la acción sabia. Tercera parte

Los equipos de proyecto se vuelven a reunir para integrar toda la información que han recibido en la rotación 2, donde personas ajenas al proyecto han ofrecido un feedback de honestidad radical sobre aquello que sienten que falta o que puede tener alguna mejora. Cómo ya se cita en la descripción de la metodología, las rotaciones de trabajo se realizaron durante los dos días de duración del taller, dando espacio suficiente a las conversaciones. No obstante, siempre que sea posible, se recomienda hacerlas seguidas para facilitar el tener un buen flujo en la conversación y co-creación colectiva.



Píldora de Agilismo (Croqueta de conocimiento)

Partiendo de la explicación del modelo caórdico de Deek Hook, hablamos de sistemas vivos y el cómo la colaboración es un factor fundamental para cualquier trabajo colectivo, en el cual es importante abrazar el **espacio caórdico (caos y orden)** con decisión y confianza, para permitir que emerja la innovación y la mejora continua, pero sobre todo un liderazgo participativo que potencie la flexibilidad y colaboración de los equipos.



Tomando como referencia el enfoque de agilismo, se presentan herramientas y prácticas para mejorar la organización y gestión del equipo y el proyecto. El foco de la enseñanza se centra en algunos elementos importantes para la organización y ejecución de los objetivos marcados en el desarrollo de los proyectos, sin perder de vista que estos se deben ir inspeccionando y adaptando en el camino, según se vayan dando las necesidades.

Se comparte la historia sobre el origen del agilismo y de uno de sus conceptos más potentes (**Inspección y adaptación**), invitando a todos los equipos de proyecto a estar atentos a lo que está vivo, a lo que es necesario, a lo que en ese momento está pidiendo el proyecto y el grupo, para poder atenderlo y desde ahí seguir desarrollando el proyecto con fluidez y propósito, cuidando los objetivos y las personas.



Una de las partes del agilismo que se explica tiene que ver con el método [SCRUM](#) y aquellas partes que nos van a resultar útiles para el desarrollo de los proyectos.

- **Espacio de conversación/ Reunión de Planificación Estratégica y Táctica.**

- Para organizar esto utilizamos un artefacto que nos ayude a organizar el qué y el cómo
 - Definir Backlog y Sprint Log (lista priorizada de tareas, responsable y periodicidad).
 - Como herramienta se comparte la [Plantilla de Plan Estratégico y Táctico](#) que va a permitir la gestión ágil de los objetivos, tareas, responsables y fechas. Es importante que se entienda que el responsable no es quien hace necesariamente la tarea, sino quien responde por ella y coordina a otr@s si fuera necesario.
 - **Qué:** Visión compartida **Cómo:** Primeros pasos.



- **Ciclos de trabajo (Sprint):** Periodo de trabajo en el cual vamos a desarrollar unas tareas

- **Reuniones de sincronización**
 - Definir la periodicidad
 - Contestar siempre a estas preguntas
 - ¿Qué he hecho?
 - ¿Qué haré?
 - ¿Qué obstáculos tengo?

- **Retrospectiva:** Conversación cuidada y periódica, que busca revisar y cuidar las relaciones y el vínculo del equipo, y que suele tener una estructura similar a esta:
 - **Celebrar:** Aquello que se quiere celebrar porque ha funcionado muy bien y se quiere mantener.

 - **Aspectos de mejora y cuidado:** Es todo aquello que se quiere cambiar o intentar hacer de una forma diferente

 - **Compromisos:** Integrar de forma orgánica y consciente 1-2 aspectos que nos hemos marcado como aspectos de mejora. como aspectos de mejora.

Resumen

1. Definir ciclos de trabajo.
2. Utilizar el artefacto de plan estratégico y táctico, para definir tiempos, tareas y responsables.
3. Definir la periodicidad y fechas para tener reuniones de sincronización.
4. Reunión de retrospectiva para cuidar las relaciones y el cuidado del equipo.

PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

OBJETIVOS <small>¿QUE QUEREMOS LOGRAR?</small>	TAREAS <small>¿CÓMO LO HAREMOS?</small>	RESPONSABLE <small>¿QUIÉN?</small>	FECHA <small>¿CUÁNDO? ¿EN QUE PERIODO?</small>
1	• • •		
2	• • •		

Canvas de proyecto y plan de acción

Los equipos de proyecto se centran entonces en terminar de rellenar el canvas con la mayor información disponible y clara hasta ese momento, y a continuación preparan su plan de acción para el primer sprint de trabajo, definiendo objetivos, tareas, fechas y personas responsables. Esto permite desde el primer momento salir con un esquema organizado de trabajo, lo que les permitirá tener victorias tempranas en el desarrollo del proyecto.



Presentación de plan de acción de proyectos.

De manera muy creativa, cada uno de los grupos expuso sus objetivos y plan de acción, concretando algunos primeros pasos que pretenden dar para comenzar a avanzar. Hubo dramatizaciones, ejemplos prácticos y mucho arte para transmitir a los demás compañeros sus intenciones y objetivos para con el proyecto elegido. Al finalizar había un espacio de preguntas y feedback en plenario, donde los compañer@s aportan ideas e información adicional de utilidad.



Cierre y próximos pasos

Fco. Javier Domínguez Murillo Jefe de Servicio de Documentación, Publicaciones y el Área de Gestión del Conocimiento del IAAP realizó el cierre del Taller de Lanzamiento del Programa Embajadores/as recordando el plan de acción e itinerario formativo previsto, junto con las fechas e hitos marcados, invitando a los participantes a apropiarse de sus proyectos y realizar todas las acciones y gestiones que consideren necesarias para lograr cumplir los objetivos propuestos.



Recuerda el acompañamiento que el IAAP aporta a lo largo de todo el proceso, invitando a la autoorganización, en el sentido de pedir los recursos o apoyo que fuere necesario para el necesario desarrollo de los mismos.

Clave recordar:

- Los proyectos son del equipo.
- Importancia de la dinamización
- El apoyo del IAAP siempre está ahí.
- Disfrutar del proceso y el trabajo juntos y en equipo.
- Cumplir los “mantras” del Programa:
 - No hay protesta sin propuesta.
 - Escuchar con atención y hablar con intención.
- Hay que ser realistas con los tiempos.

Por último, agradeció a todos los asistentes la implicación, determinación y motivación demostrada para el lanzamiento del programa y expresó su confianza e ilusión porque todas las iniciativas propuestas y los proyectos previstos puedan alcanzar los objetivos que se han trazado. Este es un año para consolidar el programa y darle mucha relevancia a la comunicación. Difundir la disciplina de Gestión del Conocimiento. Es importante que la mezcla exista. Polinizar proyectos y colaborar junt@s.

Evaluación de la formación

Esta acción formativa ha obtenido una puntuación considerada como excepcionalmente alta. Atribuimos el éxito a que las líneas de actuación seguidas en la acción formativa, con carácter general, están siendo la base para el desarrollo de los proyectos de Gestión del Conocimiento, entre ellos el Programa Embajadoras/es del Conocimiento.

- Experimentar técnicas de trabajo cooperativo, que ayuden a crear procesos internos más colaborativos y participativos en el interior de la Administración.
- Adquirir las habilidades para la creación y desarrollo de proyectos que apoyen la gestión del conocimiento en la Administración, basadas en entornos de redes sociales y profesionales.
- Lanzar proyectos de gestión del conocimiento y formalizar el compromiso de los grupos para su consecución.



En este sentido, entendemos que lo que puede "marcar la diferencia" en la excelente valoración de esta acción formativa y en su conjunto toda la línea formativa de Gestión del Conocimiento impulsada desde el IAAP por el Servicio de Gestión del Conocimiento es:

- La calidad de los contenidos, ya que hablamos de una temática muy novedosa.
- La metodología utilizada, que está basada en dinámicas "Learning by doing", en línea con los también, nuevos modelos pedagógicos formativos.

El acierto de utilizar la modalidad residencial ha sido decisivo a la hora de apoyar el carácter eminentemente participativo y vivencial, ya que ofrece condiciones que favorecen el establecimiento de relaciones personales de confianza entre los asistentes y ayudan a sostener la línea de trabajo colaborativo.

Equipo de Gestión del Conocimiento

Instituto Andaluz de Administración Pública



El Programa Embajadoras/es de Gestión del Conocimiento de la Junta de Andalucía es una iniciativa del Área de Gestión del Conocimiento del Instituto Andaluz de Administración Pública.

Te invitamos a conocer todas nuestras iniciativas y proyectos:



Gestión del
Conocimiento

