

Per un nou model d'orientació i intermediació laboral



Tecnologia Intel·ligent Centrada en la Persona.

Un model d'orientació i apoderament competencial per a la inserció accelerada.

----- DESCRIPCIÓ DE CAS PRÀCTIC ---

1

Aquest article recull la ponència realitzada el passat 16/03/2017 en la que, mitjançant la descripció d'un cas pràctic descriu les fases aplicades al procés d'atenció intel·ligent a la persona, els resultats obtinguts i les dificultats o punts de millora.

En un context d'un programa de Garantia Juvenil, vam atendre 100 persones, aconseguint crear una dinàmica mixta (presencial + online) basada en la gestió per projectes com a eina de desenvolupament i avaluació competencial.

Vam assolir una xifra del 65% d'insercions perquè vam orientar l'acció a la inserció directa, fent una prospecció especialitzada i integrant de forma automàtica les ofertes que hi eren adient. Aquest fet també ens provocà un cert nivell de desafecció a les persones no inserides.

Mitjançant la descripció d'aquest cas, reflexiono sobre els elements metodològics i tecnològics usats així com la validesa dels continguts de formació i orientació en línia i el paper dels orientadors i orientadores davant la tecnologia intel·ligent.



Francesc Camps Vidal
Director General Eral Grup

 @fcampsv

 @fcamps

 francesc.camps@eralgrup.com



1. Projecte singulars 2016: el context

Des de l'any 2012 havíem aplicat amb èxit el model tecnològic centrat en la persona havent obtingut bons resultats en termes d'eficiència (menys cost) i eficàcia (millors resultats en termes de satisfacció, desenvolupament de competències i inserció).

El 2016 iniciem un projecte (en l'àmbit de singulars, Garantia Juvenil) amb **el repte d'aplicar, a més del model tecnològic centrat en la persona, una visió holística en el seu desenvolupament per competències.**

A tal efecte iniciem un procés d'orientació per a la inserció **accelerada a 100 joves de nivell de formació mig i sense experiència** laboral prèvia.

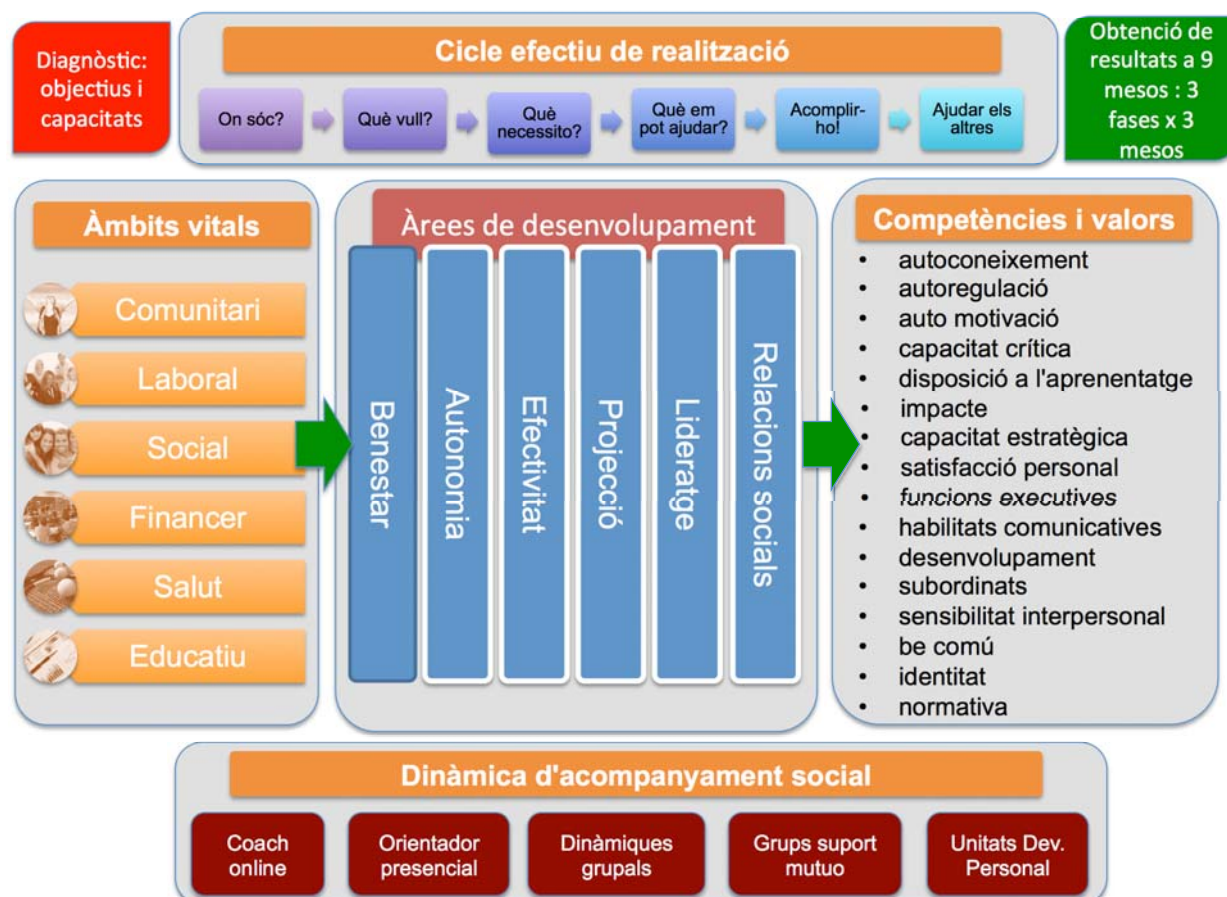
Basem el projecte en una estratègia dual:

- Especialització de perfils existents en els sectors** sociosanitari i agrari, mitjançant la irrupció de les tic. Això ens permet apostar millor per una especialització i diferenciació dels nostres perfils.
- Acompanyament holístic:** apliquem el model de competències no només en l'àmbit professional sinó en tots els àmbits vitals.



Gràcies al model tecnològic centrat en la persona vam assolir, amb un alt nivell d'eficiència, una especialització de perfils i una visió holística en la orientació, que ens permet individualitzar els itineraris. Obtenim així un 65% d'insercions.

3





2. El repte: traçabilitat en totes les fases del procés

Si en els projectes anteriors havíem dedicat molts esforços en el desenvolupament de metodologies i eines que pròpiament aportessin eficiència al procés d'orientació, en aquest cas, **el repte va ser integrar eficiència en totes les fases del procés**.

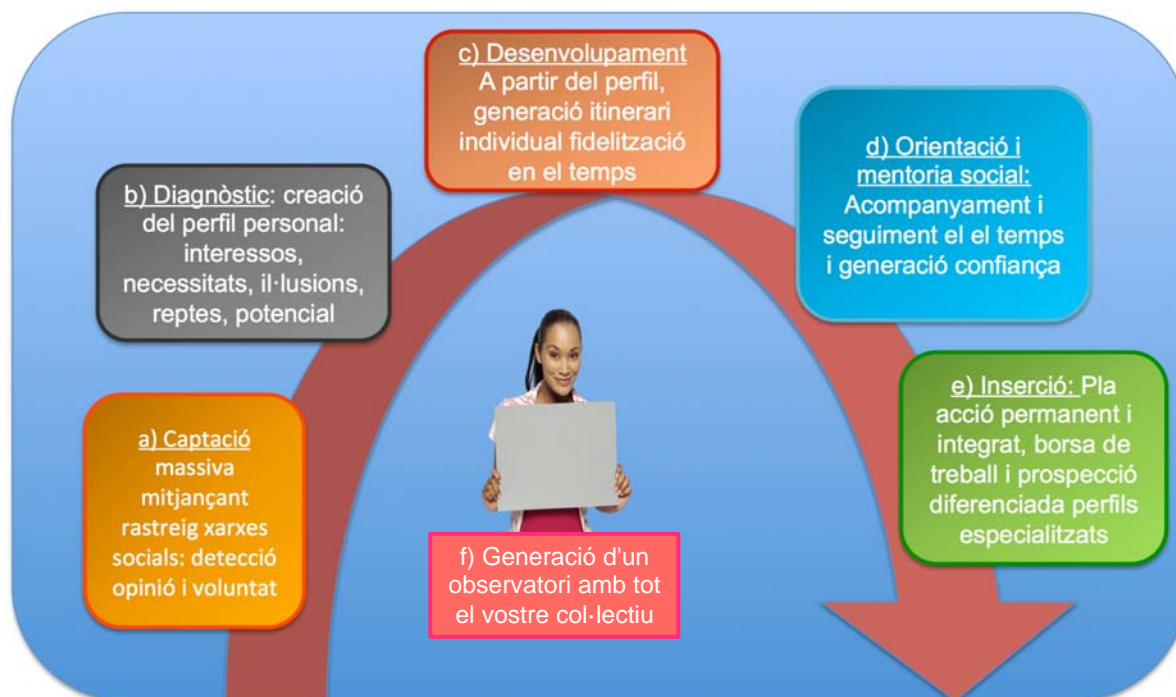
Començant per la **captació d'usuaris**: sabem que aquest aspecte és una dificultat gran a les diferents entitats doncs, perquè no resoldre-la? Vàrem desenvolupar un mòdul que aconsegueix realitzar la captació massiva d'usuaris potencials i generar un pre-perfil basat en competències.

Un altre repte fou el **d'objectivar les eines de diagnòstics competencials** assolint uns costos reduïts de cada diagnòstic realitzat. Més enllà que l'orientador emet les seves avaluacions, la tecnologia ens permet d'objectivar un banc d'evidències i observacions al llarg del temps, obtenint uns indicadors clars i fiables.

El desplegament d'itineraris segons perfils d'ocupabilitat, ha estat una primera aproximació al procés d'individualització però l'experiència en projectes anteriors ens indica que no és suficient. Així que vam desplegar una **metodologia de desenvolupament d'itineraris individualitzats** que no augmentés el cost de gestió ni el cost de personal de formació ni orientació.

A tal efecte va, **implantar una mecànica de mentoria social**, de tal forma que a més a més de l'acompanyament de l'orientador, s'implementa una dinàmica social de grups de suport en el que l'usuari, gràcies a la tecnologia mòbil, porta el seu orientador social a la butxaca i, per tant, implementem una metodologia eficient d'acompanyament permanent en el temps.

Per últim el repte **era l'obtenció de dades pel coneixement**: des de les dades en la qualitat en la inserció per part de l'empresa, com les dades individuals del perfil de l'usuari, com el coneixement de les oportunitats i els nínxols en la inserció: tot integrat en un observatori que ens permetés anticipar-nos en les decisions.



Veiem, a continuació, un exemple del funcionament i el resultat obtingut en cada una d'aquestes fases del projecte:



3. Resultats obtinguts en cada fase

a) Fase de captació d'usuaris

Quants cops hem centrat el disseny dels nostres programes en les dinàmiques, el pla de formació, la selecció de formadors, la metodologia d'orientació, dissenyant una estratègia ben acurada, i després hem tingut dificultats en la captació d'usuaris potencials adients al programa?

En un moment, a més, en que totes les entitats estem buscant el mateix perfil d'usuaris, certament, se'ns fa difícil de trobar-los:

- On estan els usuaris potencials
- Perquè no aconseguim arribar a ells?
- No tenen interès?
- Com els puc trobar i seduir?

Sovint el **problema és que no sabem on trobar els usuaris i que, a més, podem desenvolupar un discurs que no sempre encaixi amb les seves expectatives ni necessitats**. Hem pensat mai en preguntar-los el que volen i d'anar-los a buscar als espais on, de forma natural, ja hi són?

Vam aplicar, doncs, un **mòdul de captació que rastreja per la xarxa els perfils d'usuaris potencials que encaixen amb el perfil i, a la vagada, els fa una proposta oberta partint de les seves necessitats**. El mateix procés va permetre obtenir, sense esforç, les dades sensibles de l'usuari, tenir una primera identificació del seu perfil i obtenir els elements sensibles basats en els seus interessos a fi i a efecte de poder oferir una proposta engrescadora.

Resultats obtinguts:

Usuaris captats	3.512
Temps	22 dies
Usuaris que han completat perfil	2.765 (77%)
Usuaris aptes per al programa	987
Detecció centres interès	233
Centres interès usats	58

Dificultats i punts millora:

- Al basar la captació en la inserció, s'han generat un 18% de casos de desafecció de personal en el programa



Dinàmica de captació integrada a xarxes socials des d'on vam obtenir 3.512 candidats

1 > **Omple la teva fitxa professional** ✓

Acaba de completar les teves dades personals i professionals per tal de tenir més possibilitats de fer la formació i possible producció.

[Entrar al pas 1](#)

Contacta amb

Vam obtenir un perfil complet de l'usuari en 2.765 casos (77%)

Edita el teu perfil

Formació
Nivell d'estudis

Idiomes
 Alemany Anglès Català Espanyol
 Francès Italià Rus

Curriculum Vitae [Afegeix experiència](#)

Perfils professionals

- Audiovisuals
- Cinema
- Community Manager
- Curts
- Public Advisor
- Ràdio
- Teatre de l'oprimit (amateur)
- Teatre professional
- Tele-Operator Marketing
- Tele-Operator Marketing
- Tele-Operator Marketing
- TV

[Cancel·la](#) [Envia](#)



3. Resultats obtinguts en cada fase

b) Diagnòstic

L'atenció a la persona, òbviament, s'ha de basar en els trets d'aquesta, no podem atendre als destinataris de la mateixa manera si volem garantir el nivell correcte de motivació i desenvolupament. D'aquesta forma vam **incorporar un procés de diagnòstic molt més acurat que ens permetia conèixer molt millor l'usuari:**

- Diagnòstic competències
- Diagnòstic estils d'aprenentatge
- Diagnòstic intel·ligències múltiples
- Identificació d'interessos
- Nivell acompliment
- Perfil de personalitat
- Diagnòstic relacional
- Diagnòstic situacional

Aquest **diagnòstic es realitza en tots i cada un dels moments del procés de forma periòdica** i es determina mitjançant la ponderació de tres dinàmiques diferenciades:

- Test psicomètric
- Anàlisi dades del perfil
- Avaluació de l'orientador i evidències
- Auto Avaluació del candidat
- Avaluació 360, entre companys en grups de suport
- Avaluació de l'empresa després de la inserció

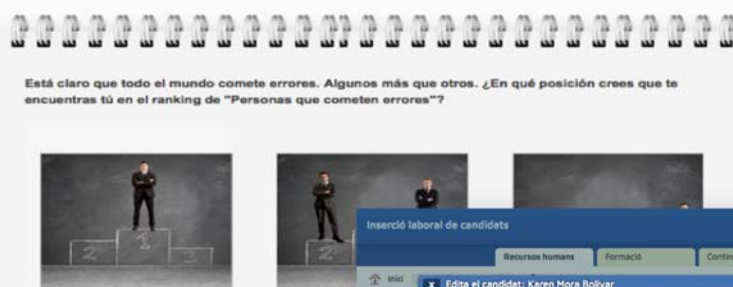
Resultats obtinguts:

Diagnòstic integral: <ul style="list-style-type: none"> • Competències • Interessos • Perfil personal • Patró d'aprenentatge • Nivell d'acompliment 	Amb els tests inicials s'han identificat interessos i el potencial
Diagnòstic inicial	1,531
Diagnòstic complets	100
Fiabilitat (coincidències entre les diferents fonts d'avaluació)	78%
Identificació resultats des de la persona	83%
Temps diagnòstic	23 min

Dificultats i punts millora:

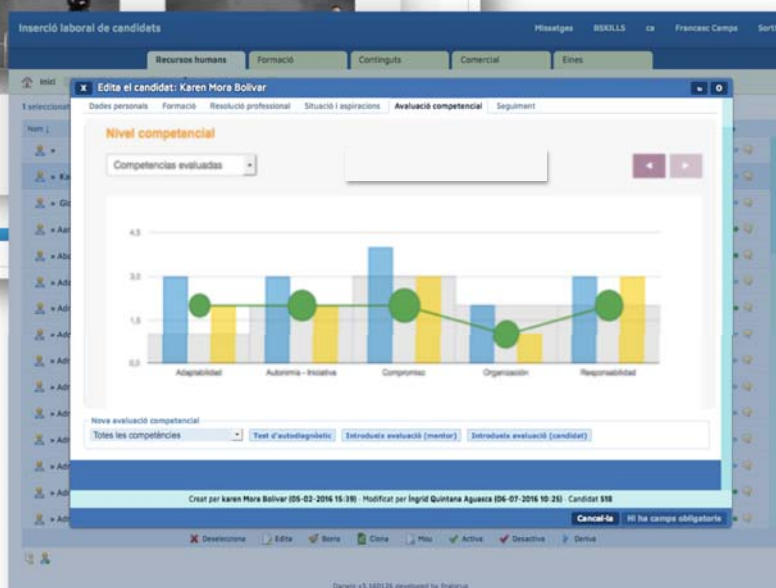
- En perfils de nivell més baix cal una feina pedagògica d'interpretació

Test de competències



A partir de les diferents fonts, el sistema desenvolupa una anàlisi del perfil de l'usuari, ponderant els diferents valors en un indicador global.

Test de competències adaptatiu en funció perfil interessos usuari: vam desplegar els ítems corresponents a les competències requerides al perfil professional desitjat. Amb una mitjana de 23 min per persona vam aconseguir el diagnòstic complet.





3. Resultats obtinguts en cada fase

c) Desenvolupament competencial a partir d'itinerari individual

Hem discutit molt sobre els processos de segmentació a partir de les dades inicials de l'usuari. Sembla que el paradigma dominant és que mitjançant l'anàlisi d'algunes dades inicials de l'usuari serem capaços d'identificar el nivell d'ocupabilitat de l'usuari i d'aquesta forma determinar un itinerari d'actuació.

És una bona primera aproximació però la realitat és que genera alguns problemes inherents:

- La segmentació per perfils és massa poc fina
- Durant el procés trobem un 30% de casos no ben situats dins un segment
- Les dades inicials són insuficients per determinar un perfilatge

Podem flexibilitzar els itineraris d'orientació i inserció, encara més, de tal forma de fer-los més adients al perfil d'usuari?

A tal efecte vam aplicar una metodologia de gestió d'itineraris individuals basat els següents patrons:

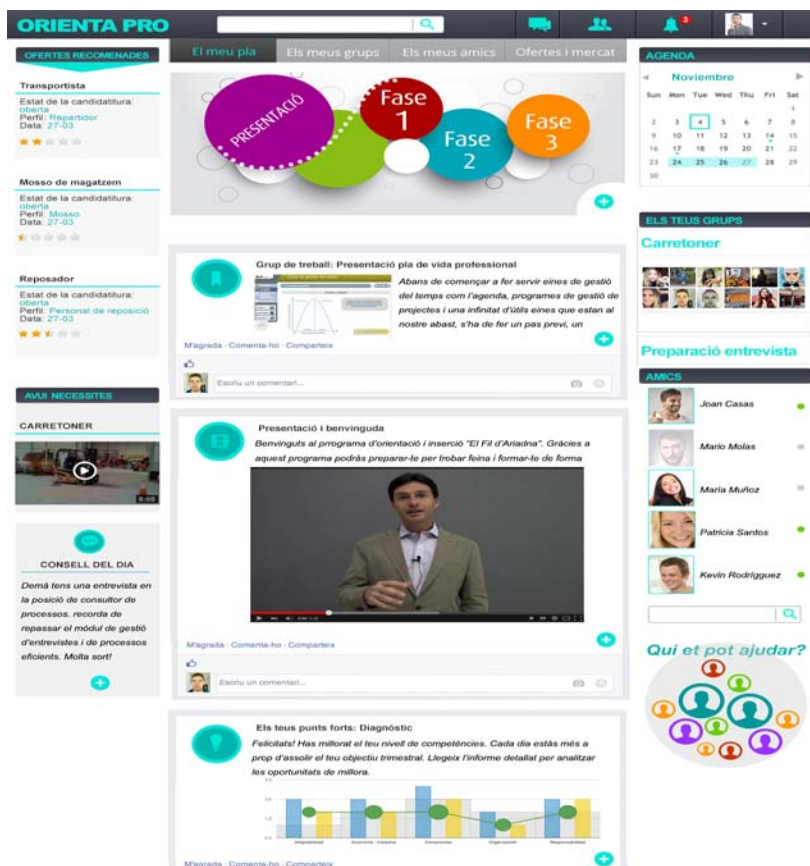
- ◆ Competències
- ◆ Interessos
- ◆ Estil aprenentatge
- ◆ Nivell acompliment
- ◆ Projecte transversal: metodologia per projectes

Resultats obtinguts:

Itineraris base	25
Nivell adaptació: <ul style="list-style-type: none"> • Eix vertebrador • Intensitat contingut • Rapidesa en aplicabilitat • Dinàmica social o individual • Localització • Àmbit especialització 	
Model de gestió automàtic	Reserva i prescripció classes
Satisfacció mitjana segons itinerari	68%

Dificultats i punts millora:

- Usuaris amb un estil orientat a la comprensió els ha resultat més difícil el model que usuaris orientats a l'acció



The screenshot displays the ORIENTA PRO web application interface. At the top, there's a navigation bar with 'OPERTES RECOMENADES', 'El meu pla', 'Els meus grups', 'Els meus amics', and 'Ofertes i mercat'. The main content area is divided into several sections:

- OPERTES RECOMENADES:** Lists job opportunities like 'Transportista', 'Mosso de magatzem', and 'Repositor' with details like 'Estat de la candidatura: oberta' and 'Data: 27-03'.
- El meu pla:** A central dashboard with a circular diagram showing 'PRESENTACIÓ', 'Fase 1', 'Fase 2', and 'Fase 3'.
- AGENDA:** A calendar view for 'Noviembre'.
- ELS TEUS GRUPS:** A section for 'Carretoner' with a group photo.
- Preparació entrevista:** A section for 'AMICS' listing names like Joan Casas, Mario Molas, Maria Muñoz, Patricia Santos, and Kevin Rodríguez.
- CONSELL DEL DIA:** A daily tip about interview preparation.
- Els teus punts forts:** A section titled 'Diagnòstic' with a bar chart showing progress.

El suport del procés mitjançant la plataforma online i mitjançant els continguts auto formatius va permetre flexibilitzar els itineraris de desenvolupament.

Mitjançant un mapa de competències transversals, a partir del diagnòstic inicial, es va aconseguir ampliar el grau de desenvolupament de competències sense augmentar la ràtio d'orientador i formació.

L'entorn d'accés per a l'usuari havia d'integrar totes les eines que fossin del seu interès per tal d'aconseguir la seva motivació i continuïtat: ofertes de feina, grups socials, contacte amb l'orientador, continguts, itinerari, diagnòstic i buscador de solucions.



3. Resultats obtinguts en cada fase

c) Itinerari individual (model de gestió)

Tenint clar que el model d'itineraris individuals havia d'aportar un millor nivell de desenvolupament, satisfacció i eficiència en les insercions.

Però, **com podíem gestionar un procés de formació, orientació i acompanyament basat en la flexibilització d'itineraris? No ens havia d'aportar això un alt grau de complexitat?**

Ens vam basar en un model heretat d'uns centres de formació en idiomes que flexibilitzen el procés de formació al diagnòstic de l'usuari, trencant els nivells de formació i centrant-se en les competències de l'alumne.

En aquest cas vam aplicar un **model de "activitats a la carta" on l'usuari beneficiari escull els recursos formatius que li calen, en funció dels seus nivells competencials i en funció dels seus objectius**. Cada recurs formatiu "consumit" retorna la seva corresponent avaluació competencial.

El sistema vertebrava una **planificació setmanal dels recursos de formació i orientació disponibles** i gestiona el procés amb el mateix cost.

Un punt que hem descobert positiu del model és que els usuaris canvien els grup/classe en funció del recurs al que estan participant, potenciant així un model participatiu i inclusiu.

Resultats obtinguts:

Itineraris base	25
Model de gestió	Recursos a la carta
Estratègia	Divisió en grups
Recursos	Flexibilització equip d'orientadors especialitzats
Recursos consumits	94%

Dificultats i punts millora:

- El procés d'orientació tradicional (entrevistes grupals i individuals) no ha tingut tan bon impacte com el model individualitzat en grups flexibles.

Model de gestió eficient de recursos "a la carta": potenciar model participatiu i inclusiu



Filtrar Alumne

Tipus:

Nivell:

Docent:

Amaga les classes planes

(pantalla desenfocada per mantenir la privadesa de dades personals)



3. Resultats obtinguts en cada fase

d) Orientació, mentoria social i aplicabilitat

Aquesta fase del procés ja l'havíem implantat nombroses vegades en altres projectes. Tot i així vam voler aplicar algunes millores metodològiques.

Com a estratègia en el model d'orientació, vam aplicar els següents recursos:

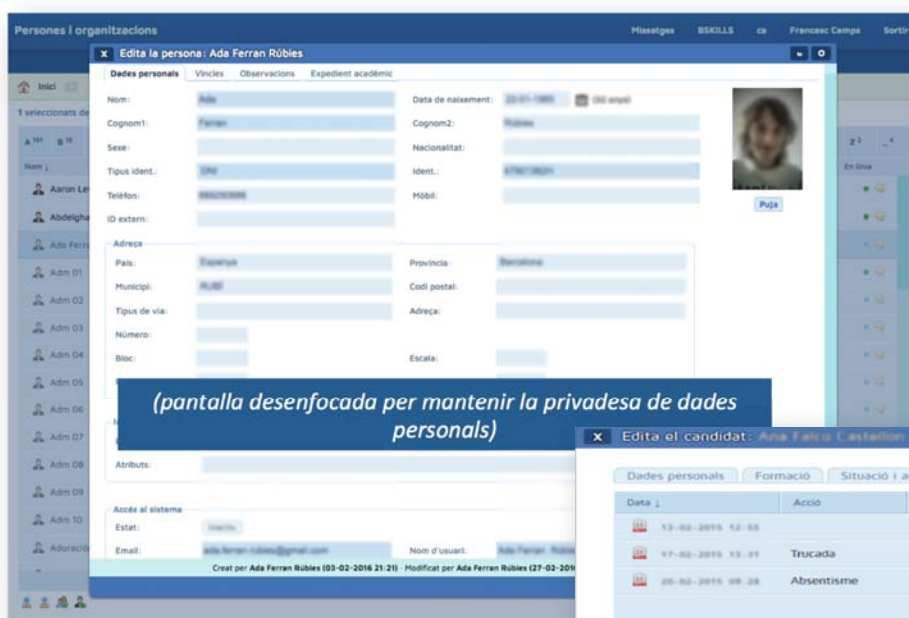
- **Fitxa múltiple perfil del candidat:** la gestió única de l'expedient que centralitza totes les dades i evidències úniques al procés: dades personals, nivells competencials, diari de seguiment, avaluació competencial orientador, resultats test competències, resultat recursos formatius online, seguiment entrevistes i ofertes de feina, etc
- **Mentoria Social:** més enllà de les tasques de l'orientador que gestiona i centralitza de forma eficient el model d'orientació, vam crear els grups de suport amb la finalitat que els propis usuaris tinguessin un canal permanent de mentoria social que complementés la tasca de l'orientador.
- **Diversificar els orientadors:** hem diversificat la figura de l'orientador en diverses persones, cada un d'elles especialista en un àmbit professional prioritari
- **Potenciar l'aplicabilitat:** en totes i cada una de les fases del procés d'orientació i de formació, es desenvolupa un pla d'acció individual a partir del treball d'una APP que permet planificar objectius personals i fer-ne un seguiment.
- **Traçabilitat integrada:** dades de tot el procés

Resultats obtinguts:

Obtenció dades	100 persones
Dades usuari	L'usuari les carrega
Integració plataformes	Captació dades d'altres plataformes i xarxes socials
Expedient	Dades personals Competències Itinerari Ofertes Perfil Formació
Traçabilitat	Totes les dades del procés queden al sistema
Dades	Totes les dades alimenten un quadre de control

Dificultats i punts millora:

- A alguns usuaris no els agradava alimentar dades.



Expedient únic de l'usuari que integra totes les dades del procés

Diari i seguiment de totes les accions d'orientació



3. Resultats obtinguts en cada fase

e) Inserció, matching i aplicabilitat

En el projecte que gestionàvem ens havíem proposat assolir un 50% d'insercions. Calia doncs ser molts eficients en aquesta fase que, al final, és l'indicador més clar en l'avaluació.

A tal efecte vam aplicar les següents estratègies:

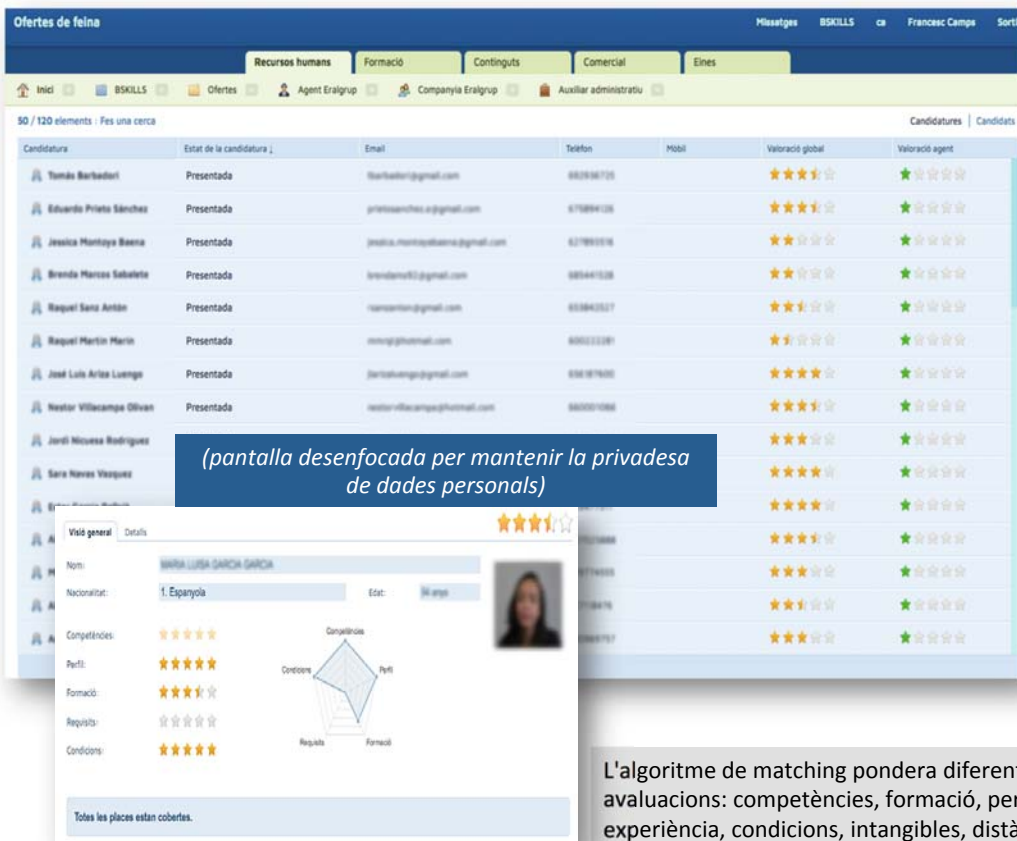
- **Perfils especialitzats:** durant la fase de prospecció, vam detectar necessitats concretes de les empreses del sector i els vam oferir una especialització de perfils que va ser un argument important en la inserció.
- **Càrrega ofertes:** vam carregar a l'entorn de l'usuari, diàriament, les ofertes degudament filtrades, dels portals de feina.
- **Matching:** diàriament es realitzava un matching de les ofertes amb el perfil de l'usuari, recomanant-li les 3 ofertes de feina més adients al seu perfil.
- **Aplicabilitat i pla d'acció:** tot el procés de formació i orientació generava un pla d'acció individual en el que l'usuari treballava per uns objectius concrets a 3, 6 i 9 mesos que s'orientaven a la inserció.
- **Concepte de "feina pont":** molts usuaris, un cop van tenir la feina, en poc temps van ser capaços de trobar-ne una de millor. Per tant val la pena potencial el concepte de "feina pont": un cop actiu al mercat de treball la inserció és molt més senzilla.
- **Avaluació permanent:** una metodologia integrada ens permet que les empreses inseridores realitzin una avaluació de l'usuari.

Resultats obtinguts:

Persones	100
Insercions	65%
Feina pont	32%
Ofertes per usuari	24,6 en 9 mesos
Entrevistes per usuari	18,7
Continuïtat	32%
Avaluació empreses	74,8 %

Dificultats i punts millora:

- Problemes de desafecció amb els usuaris que no s'han acabat inserint, que han emès alguna queixa. per resoldre-ho, a l'inici del programa, els vam fer signar una carta de declaració d'intencions on es verbalitzava que no es garantia la inserció.



The screenshot shows a web application interface for job offers and candidate management. The main table lists candidates with columns for name, status, email, phone, mobile, global rating, and agent rating. A detailed profile view is overlaid on the table, showing personal information, competencies, and a matching algorithm diagram. A text box explains that the screen is blurred to maintain privacy.

(pantalla desenfocada per mantenir la privadesa de dades personals)

Totes les places estan cobertes.

El sistema realitza un matching de totes les ofertes i les assigna segons afinitat del candidat

L'algoritme de matching pondera diferents avaluacions: competències, formació, perfil, experiència, condicions, intangibles, distància i valors.



3. Resultats obtinguts en cada fase

e) Inserció, matching i aplicabilitat

1

2

3

Les accions de formació i orientació integren un espai de detecció de necessitats i oportunitats

Acabada cada acció l'usuari treballava el seu àmbit d'aplicabilitat i el feia explícit

- 3. Compañeros tienen a sobre formación de riesgos. ¿Tu puedes ayudarles, ¿verdad?
- Utiliza los fertilizantes con sumo cuidado y examina su idoneidad para tu cultivo.
- En las reuniones semanales de seguimiento de proyectos deberías ser más proactivo y ofrecer tu opinión al resto de participantes.
- Tienes a tu disposición una sesión presencial

6. Plan de acción personal

LISTADO CRONOLOGÍA

Tener agenda personal propia

Un cop planificades les accions detectades i les oportunitats manifestes el sistema ajuda a l'usuari a establir un pla d'acció a 3, 6 i 9 mesos i l'ajuda al seu seguiment i acompanyament, així com a obtenir els paràmetres d'avaluació d'aquestes accions.

Ofertas de feina

Recursos humanos Formació Continguts Comercial Eines

27 / 27 elementos Fes una cerca

Nom	Data inici	Data fi	Perfil	Disponibilitat	Ofertes
Animador 3D	-	-	Animador 3D	1 (8/1)	
Auxiliar administratiu	-	-	Auxiliar administratiu	1 (8/1)	
Cap de projecte e-learning	-	-	Cap de projecte e-learning	1 (8/1)	
Comercial telefònic / Teleoperador agència de viatges online	-	-	Teleoperador/a	1 (8/1)	
Community manager	-	-	Community manager	1 (8/1)	
Coordinador tècnic de projectes de formació	-	-	Cap de projecte e-learning	1 (8/1)	
Cuidadors de gent gran	-	-			
Director comercial	-	-			
Dissenyador gràfic	-	-			
Dissenyador web	-	-			
Economista formador	-	-			
Emprendadors	-	-			
Formador TIC	-	-			
Gerent agència de viatges online	-	-			
Graduat en turisme per a la creació de continguts	-	-			
Il·lustrador - animador	-	-			

Alicia López (Técnico de Comunicació)

Tu voto Total votos: 188

- Productividad
- Actitud resolutiva
- Resolución de problemas
- Comunicación
- Trabajo en equipo

Juan Ruiz (Responsable)

Tu voto Total votos: 188

- Productividad
- Actitud resolutiva
- Resolución de problemas
- Comunicación
- Trabajo en equipo

Maria Castañer (Técnico de comunicación)

Tu voto Total votos: 188

Vam carregar diàriament les ofertes de feina dels diferents portals que es filtraven segons l'àmbit i el programa i es "matchejaven" a cada candidat.

Vam obtenir les avaluacions de les empreses que havien inserit els candidats gràcies a un sistema de monitorització permanent.



3. Resultats obtinguts en cada fase

f) Quadre de comandament: anticipació i predicció

Calia entendre la gestió de dades, no només com un recollidor d'estadístiques numèriques sinó com **una eina de gestió del coneixement, que ens donés la informació necessària com per entendre** els nostres usuaris, les seves necessitats i que ens donés una visió orientada a la inserció: com està el mercat de treball?

Amb aquest objectiu vam implantar un model de quadre de comandament que, a més a més de donar mitjanes i estadístiques quantitatives sobre el com estava funcionant, ens **permetés anticipar-nos a les decisions a curt, mig i llarg termini amb la finalitat de millorar el funcionament de forma continuada.**

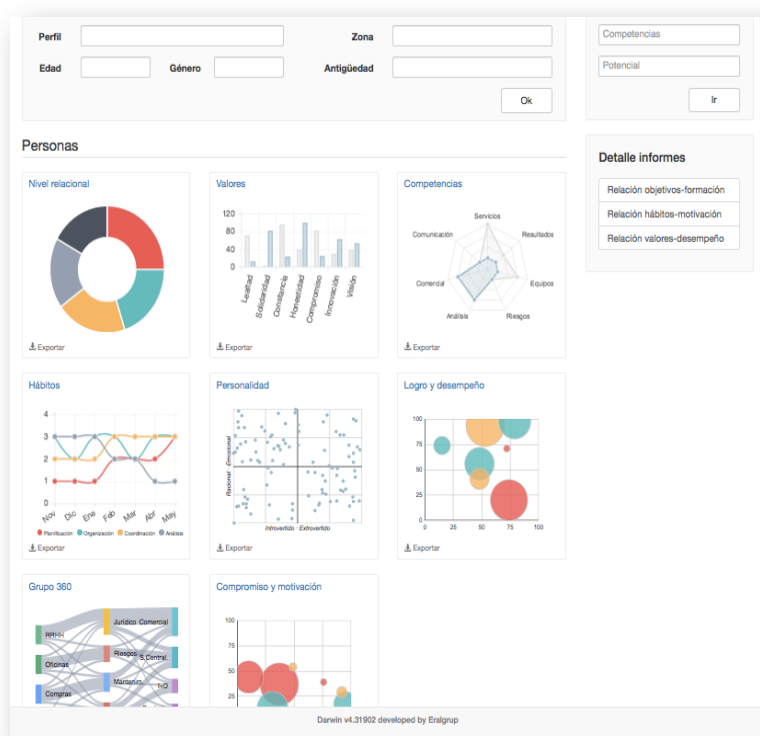
A tal efecte vam desenvolupar un panell basat en els següents elements:

- **Dades intrínseques persones:** com són els usuaris a qui estem atenent. Competències, perfil, matchings ofertes, perfil de personalitat, estil aprenentatge, etc
- **Mercat potencial:** quines ofertes s'estan demanant, quines competències es requereixen i on trobar-les
- **Qualitat:** com està funcionant la formació i la orientació? té algun impacte? Es pot millorar?
- **Aplicabilitat:** Com en són d'eficients les accions de formació i orientació en termes de canvi d'hàbits, conductes i competències?
- **Oportunitats:** detectar oportunitats de publicació d'ofertes que encaixin amb els nostres perfils
- **Necessitats formatives:** quines unitats de formació necessiten els usuaris en termes dels seus reptes professionals i les oportunitats d'inserció
- **Mapa de talent i potencial:** quin són els potencials del nostre col·lectiu destinatari

Resultats obtinguts:

Al final del procés vam obtenir una analítica total sobre la marxa del programa:

- ◆ Decisions per al futur
- ◆ Avaluació a resultats
- ◆ Planificació estratègica
- ◆ Millora nous canals de captació i inserció
- ◆ Predicció i anticipació
- ◆ Dades permanents en temps real



Quadre de control (apartat dades persones)



Sobre Eral Grup

Som una empresa amb 15 anys d'experiència i un equip actual de 33 persones format per un equip multidisciplinari (pedagogs, psicòlegs, tecnòlegs, creatius, consultors, sociòlegs i comunicadors).

El nostre objectiu és el desenvolupament de metodologies de gestió de persones intel·ligents, individuals i adaptatives que ajudin a l'apoderament de la persona posant-la al centre del procés.

Els àmbits on apliquem la metodologia intel·ligent de són el laboral, sociosanitari, participació ciutadana i l'educatiu.

La nostra missió és la d'universalitzar el procés d'atenció a la persona amb criteris qualitius i estratègics sota la premissa de caminar cap a un model holístic i integrat, que creï sinergies entre tots els sistemes i canals d'atenció.



23



Conclusions

1. Hem fet un gran esforç tecnològic per obtenir i unificar les dades a nivell global que en molts casos dificulten el procés i no estan disponibles. A més és el propi usuari que ens alimenta aquestes dades estalviant temps administratiu dels orientadors.
2. Hem apostat per la individualització del procés sense que aquest fet ens augmentin els recursos necessaris.
3. El propi procés d'implantació ha generat canals i eines d'eficiència.
4. Orientant el procés a la inserció accelerada hem obtingut unes altes ràtios d'inserció però a la vegada s'han general elements de desafecció entre alguns participants.
5. El model creat en aquests 5 anys, ha quedat tot integrat en aquest projecte com a model integral que era el repte que ens proposàvem: els propers anys ampliarem el model holístic mitjançant nous diagnòstics i continguts. El model és replicable en altres casos i projectes.
6. La convivència entre orientador i tecnologia és fantàstica: la tecnologia aporta eficiència en el procés i l'orientador aporta personalització i humanitat, intuïció i acompanyament.
7. Basar el desenvolupament competencial en la gestió de projectes és una eina que permet accelerar el desenvolupament competencial a la vegada que obtenir més elements de diagnòstic.



Moltes gràcies!