



GESTIONA TU TIEMPO



Con esta guía pretendemos que tengáis algunos conocimientos y técnicas sobre la gestión del tiempo, y también la forma de aplicarlos para que vuestra vida sea más productiva.

El tiempo es uno de los recursos que no se puede ahorrar o guardar. No existe la posibilidad de acumular tiempo. No podemos elegir entre ahorrar o gastar tiempo, no existe otra opción más que gastarlo o mejor dicho invertirlo.

Lo que debemos hacer es descubrir la forma de utilizarlo con mayor efectividad.

Durante nuestra vida, tenemos algo en común con el resto de las personas, sin importar nuestra posición social, raza, credo o ninguna otra división que se nos pueda ocurrir. Todas las personas tenemos en común 24 horas por día. Por lo tanto, cómo manejemos ese tiempo depende únicamente de cada persona.

Uno de los problemas que aqueja a nuestra sociedad es la “falta de tiempo”. Y de este mal padecemos todas las personas que no podemos organizar adecuadamente nuestro tiempo.

“No se trata de tener tiempo suficiente, se trata de hacer tiempo suficiente”.

Esperamos que esta guía os ayude a administrar vuestro tiempo eficazmente porque vivir con plenitud requiere que aprovechemos cada día de nuestra vida

Josefina Martínez Núñez
Concejala de Mujer

1. El tiempo	3
2. Limitaciones para gestionar mi tiempo	4
1. Creencias	4
1. Buena chica	4
2. Madre y esposa ideal	5
3. Superwoman	5
2. Estrés	6
3. Gestión del tiempo	7
1. Ideas previas	7
2. Eficacia, eficiencia y efectividad	8
3. Priorización de tareas	10
1. Principios y leyes	10
2. Matriz del tiempo	12
4. Enfocar	15
1. Lista de tareas	16
2. Planes de acción	17
3. Valores	18
4. Objetivos personales	19
4. Ladrones del tiempo	20
1. No saber decir que no	20
2. Postergación	20
3. Perfeccionismo	20
4. Interrupciones	21
5. Multitarea	21
6. No delegar	21
5. Estamos hechas y hechos de historias	22
6. Bibliografía	24

1. EL TIEMPO

Para todas las personas el tiempo es una magnitud que comienza en el nacimiento y finaliza con la muerte. Es un *recurso limitado y equitativo*, todas las personas tenemos las mismas horas a lo largo del día.

Aquellas actividades, tareas, acciones y demás quehaceres a los que dedicamos nuestro tiempo son en realidad aquellos a los que **estamos dedicando nuestra vida**.

Aprender a gestionar nuestro tiempo **nos ayuda** a dirigir nuestra vida para encontrar un equilibrio personal guiado por nuestras prioridades, creencias y valores.

Las **ventajas** de gestionar bien el tiempo propio pueden ser la disminución del estrés y una mayor motivación y satisfacción personal ¿quién no querría poder conseguir esto?



2. LIMITACIONES para gestionar mi tiempo

Creencias (1)

Las personas construimos nuestras creencias a través de nuestra información y nuestra experiencia. Cuando las aceptamos generan conducta: creemos “eso” y nos comportamos de acuerdo a ello, aunque en ocasiones nos damos permiso para realizar alguna acción incoherente con determinada creencia y nos podemos sentir traicionadas.

Podemos clasificar las creencias como aquellas que generan poder y aquellas que limitan nuestro poder.

Entre *las mujeres pueden existir tres creencias auto-limitadoras* muy comunes que condicionan la gestión de nuestro tiempo.

“BUENA CHICA”

Se corresponde con la necesidad de ser *buena, agradar y complacer* a las demás personas.

Esta necesidad nos conduce al *autosabotaje* y estamos dispuestas a menudo a sacrificar objetivos personales por conseguir la aprobación de las demás personas.

Nos pasamos la vida haciendo favores que **en realidad no queremos hacer** por no saber decir que no.



2. LIMITACIONES para gestionar mi tiempo

Creencias (2)

“MADRE Y ESPOSA IDEAL”

Se corresponde con la creencia de que el **sacrificio forma parte del destino femenino**.

El mandato de género (la normativa social patriarcal) ha hecho creer a las mujeres que, de acuerdo con su rol de cuidadoras, deben estar siempre disponibles para satisfacer las demandas y necesidades de las demás personas.

Es la base de la **autopostergación**. Estamos dispuestas a sacrificar nuestros propios proyectos en aras de los de nuestros seres queridos. Esta entrega nos hace sentirnos útiles y queridas.

“SUPERWOMAN”

Es la falsa creencia de que **es posible llegar a TODO**. Asumimos responsabilidades más allá de la dimensión humana.

Nos **autoexigimos** cumplir y con perfección un listado de tareas ingente para conciliar nuestra profesión, pareja, hija e hijos, familia, amistades. Nos fijamos unos niveles de exigencia demasiado elevados en todos los roles y facetas de nuestra vida.

Los costes que pagamos pueden ser estrés, cansancio, dificultades para priorizar, sentimiento de culpa etc.



Las creencias **se pueden cambiar**, así que también nuestras limitaciones.

2. LIMITACIONES para gestionar mi tiempo

Estrés

Hay tres tipos de estrategias que las personas usamos para afrontar una situación de estrés:

ORIENTADAS A LA ACEPTACIÓN.

Reconocen y aceptan el estrés como parte de la vida, así que únicamente necesitaríamos relajarnos y tomar un respiro.

Así las **técnicas de relajación** serían unas buenas aliadas.

ORIENTADAS HACIA LA ACCIÓN

Se enfocan a las acciones específicas que puedes hacer para reducir y eliminar el estrés. Al realizar estas acciones, desarrollamos patrones de conducta que hacen la vida un poco menos estresante.

Así una herramienta sería la **gestión del tiempo**.



ORIENTADAS HACIA LA GESTIÓN DE LAS EMOCIÓN NEGATIVAS

Una de las estrategias más poderosas para cambiar nuestra respuesta emocional al estrés es **cambiar nuestra percepción** de la situación o circunstancia estresante. Cuando podemos ver los aspectos positivos de una situación estresante y eliminamos las emociones negativas, la versión de la situación es bastante menos nociva que el primer pensamiento.

El **objetivo de esta guía** es reducir estas y otras limitaciones. Te ofrecemos herramientas que ayudan y apoyan una gestión del tiempo eficaz para rebajar nuestro estrés y aumentar nuestra satisfacción personal.

3. GESTIÓN del TIEMPO

3.1. Ideas previas

Las personas dueñas de su tiempo, con habilidades personales para su gestión son capaces de tomar el control de sus responsabilidades y **ser eficaces** en las tareas que se proponen, ya sea a nivel *profesional o personal*.

Para ello es fundamental tener claros algunos conceptos e incorporar esta información, transformada en conocimiento, de manera natural a nuestro funcionamiento diario.

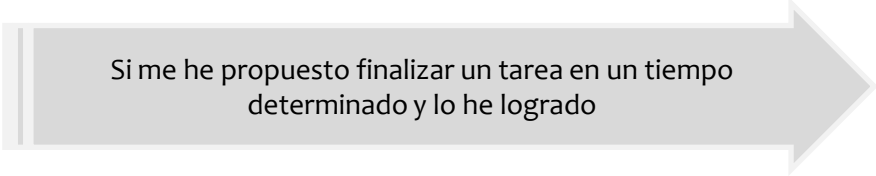


3. GESTIÓN del TIEMPO

3.2. Eficacia, eficiencia y efectividad (1)

EFICACIA – eficaz

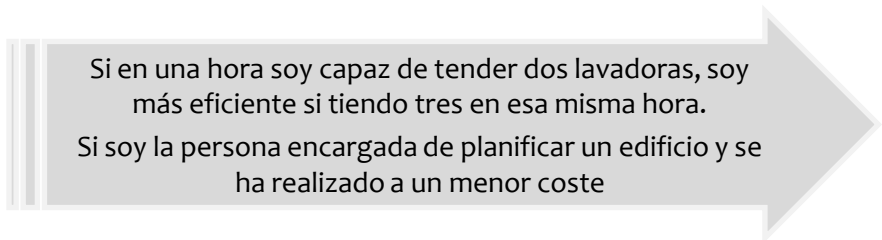
Es la habilidad para alcanzar los objetivos que se establecen. Hace referencia a la capacidad para lograr lo que nos proponemos.



Si me he propuesto finalizar un tarea en un tiempo determinado y lo he logrado

EFICIENCIA - eficiente

Es la habilidad para alcanzar los objetivos con la menor inversión posible de recursos (tiempo, materiales, dinero, personas etc). Se es eficiente cuando se utilizan menos recursos para lograr los mismos objetivos o bien cuando se logran más objetivos con los mismos o menores recursos.



Si en una hora soy capaz de tender dos lavadoras, soy más eficiente si tiendo tres en esa misma hora.
Si soy la persona encargada de planificar un edificio y se ha realizado a un menor coste

EFFECTIVIDAD – efectivo o efectiva

Cuando convergen la eficacia y la eficiencia, es decir cuando existe un equilibrio entre los resultados y la forma en que utilizamos los recursos para obtenerlos.

3. GESTIÓN del TIEMPO

3.2. Eficacia, eficiencia y efectividad (2)

SI eficaz NO eficiente Consigue los objetivos pero no administra bien los recursos	SI eficaz SI eficiente Consigue los objetivos y administra bien los recursos
NO eficaz NO eficiente No se consiguen los objetivos y se desperdician los recursos	NO eficaz SI eficiente No se consiguen los objetivos aunque realiza administra bien los recursos

En algunas ocasiones realizamos de forma muy **EFFECTIVA** (eficaz + eficiente) tareas que NO están relacionadas con los objetivos que teníamos planteados: bien por perfeccionismo, bien por falta de priorización o bien por ausencia de enfoque sobre la tarea. Esto supone dedicar la misma energía tanto a tareas muy relevantes como a tareas nada relevantes para nuestro objetivo.

EN LO PROFESIONAL. Poner el mismo empeño y dedicación hacia la organización de la fiesta de cumpleaños de una compañera que a la preparación de una reunión con posibles futuros clientes de la empresa

3. GESTIÓN del TIEMPO

3.3. Priorización de las tareas(1)

Existen una serie de principios en la gestión del tiempo que nos aportan muchas pistas para poder realizar una priorización de las tareas eficaz, eficiente y efectiva tanto a nivel personal como laboral.

PRINCIPIO DE PARETO

“El 20% de las actividades (tiempo de trabajo) de una persona origina el 80% de los resultados que obtiene”

EN LO PERSONAL. El 20% de las personas conocidas y amigas nos proporcionan el 80% de las alegrías

El grueso de nuestros resultados va a depender de pocas cosas, pero importantes. Para ello, lo fundamental es la identificación de **esas tareas clave** y enfocarnos en el desempeño de ellas.

LEY DE PARKINSON

“Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización”

Si no fijamos fechas de finalización, las tareas se pueden alargar innecesariamente. Lo fundamental entonces sería asignar el tiempo suficiente para su realización, teniendo en cuenta su importancia, el grado de detalle con que se debe abordar y el nivel de calidad óptimo necesario.

EN LO PROFESIONAL. Debemos realizar un informe al que hemos asignado tiempo más que suficiente. Aunque una buena presentación sería importante, habría que concretar la finalización real del trabajo, antes que enredarnos en miles de pequeños detalles que no siempre son valorados o sencillamente entorpecen su terminación.

3. GESTIÓN del TIEMPO

3.3. Priorización de las tareas(2)

LEYES DE ACOSTA

“El tiempo que requiere una tarea resulta tanto mayor cuantas más veces la interrumpimos y reanudamos”

Esas interrupciones suponen mayor probabilidad de error y mayor gasto de energía en volver a reanudar y lograr el mismo nivel de concentración. La mayor parte de las interrupciones se debe a nuestra tendencia a atender de manera impulsiva e inmediata.

*“Para una tarea corta, siempre se encuentra un minuto.
Para una larga, nunca hay tiempo”*

Una conclusión al respecto... divide las tareas largas en tareas cortas que puedas realizar en un tiempo mínimo, evitando la desmotivación y la postergación continua de la actividad.

“Lo perfecto no resulta rentable”

El trabajo se debe realizar bien, de manera correcta pero no necesariamente de manera perfecta. No estamos hablando de ofrecer chapuzas, sino de no quedarnos atrapadas o atrapados en uso de tiempo estéril.

“La excelencia requiere dedicar cuatro veces menos tiempo a lo que sólo es urgente para poder dedicar cuatro veces más tiempo a lo que sólo es importante”

Saber diferenciar entre lo urgente y lo importante, priorizar al respecto y por tanto enfocarse a la acción es la clave de la efectividad personal y laboral.

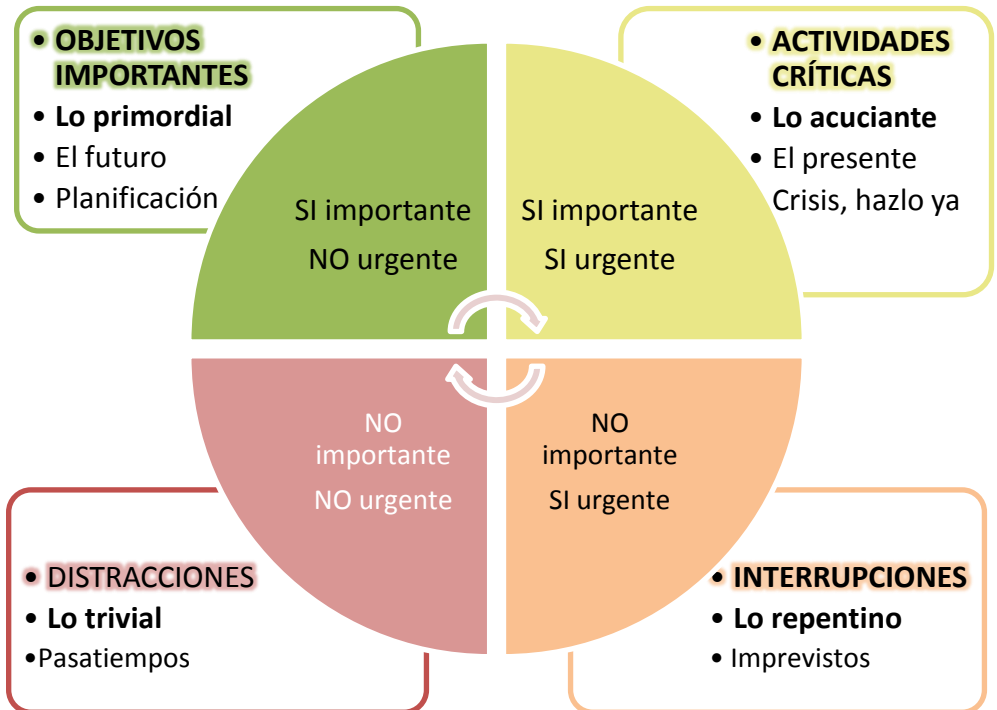
3. GESTIÓN del TIEMPO

3.4. Priorización de las tareas(3)

Una herramienta clave en la priorización es la **MATRIZ DEL TIEMPO**.

Ayuda a minimizar la tendencia natural que hace que nos centremos en las actividades urgentes y permite liberar tiempo para concentrarnos en lo realmente importante. Así podemos pasar de apagafuegos (centrados y centradas en lo urgente) a estrategias (enfocados y enfocadas a lo importante).

Podemos tener distintos criterios a la hora de priorizar, pero lo único realmente efectivo es DAR PRIORIDAD A LO IMPORTANTE. Lo importante es pues, las tareas que contribuyen a la consecución de los objetivos.



3. GESTIÓN del TIEMPO

3.4. Priorización de las tareas(4)

1. ACTIVIDADES CRÍTICAS (si importantes, si urgentes)

Son las primeras de la lista a realizar

Existen dos tipos:

- Las *imprevistas*. Lo más sensato es asumir que existen y dejar huecos de tiempo para ellas.
- Las que hemos dejado para el último minuto. Vigilaremos la tendencia a postergar las tareas más tediosas

Mantenernos en este área puede suponer: estrés, desmotivación, agotamiento.



2. OBJETIVOS IMPORTANTES (si importantes, no urgentes)

Si bien están lejanas en el tiempo, son las que permiten nuestro desarrollo y mejora personal y profesionalmente.

No nos presionan. Somos nosotros y nosotras quienes debemos presionar sobre ellas para llegar a cumplirlas.

Un ejemplo sería resolver conflictos antes de que se transformen en crisis, prevenir riesgos.

Mantenernos en esta área puede suponer: equilibrio, eficacia y desarrollo.

3. INTERRUPCIONES (no importante, si urgente)

Pueden deberse a *personas o situaciones externas*. Pueden representar los deseos y necesidades de las demás personas que se transforman en solicitudes explícitas y nos distraen de lo importante.

Ceder a estas solicitudes es una tentación (por aceptación personal) pero comprobamos el coste de ceder: postergamos nuestras responsabilidades y deseos.

3. GESTIÓN del TIEMPO

3.4. Priorización de las tareas(5)

La mayoría de las veces podemos ser nosotras y nosotros mismos quienes robamos nuestro tiempo, no sabiendo decir que no ni sabiendo delegar. Mantenernos en esta área la mayor parte del tiempo puede suponer desmotivación, estrés y ansiedad e incluso apatía.

4. DISTRACCIONES (no importante, no urgente)

Son actividades de evasión, trivialidades, ocio no planificado, rutinas y minucias que consumen gran cantidad de tiempo.

Mantenernos en esta área la mayor parte del tiempo puede suponer crisis por falta de previsión, apatía y culpa por no cumplir con los objetivos.



3. GESTIÓN del TIEMPO

3.5. Enfocar(1)

Enfocar en este caso significa trasladar la reflexión a la acción de manera proactiva.

Tanto en el terreno profesional como el en terreno personal necesitamos enfocar para llegar a la eficacia personal.

EN LO PROFESIONAL. Como trabajadores y trabajadoras desarrollamos una serie de tareas para cumplir con los objetivos y la misión de la empresa o entidad

EN LO PERSONAL. Dependiendo de nuestros objetivos vitales y valores (familia, trabajo, estudios, ocio etc) así desarrollamos unos planes de acción que incluyen listas de tareas



3. GESTIÓN DEL TIEMPO

3.5. Enfocar(2)

LISTA DE TAREAS

Son listas priorizadas que permiten comenzar a tomar el control sobre nuestra productividad personal y profesional. Sin la lista nos podemos sentir abrumadas y desenfocadas.



Podemos comenzar por **escribir** todas la tareas que sea necesario finalizar o bien desarrollar para llegar a un objetivo/misión. Si con complejas se pueden dividir en tareas más pequeñas, que no lleven más de una hora completarla.

EN LO PERSONAL. Una tarea no sería mantener el contacto con mi familia, sino llamar a mi familiar

EN LO PROFESIONAL. Una tarea no sería la realización de tal informe, sino la realización del punto 3 de ese informe

Después del registro aparece la **priorización** a través de la **matriz del tiempo**.

Algunos trucos que facilitan **realizar** las tareas son:

- Abordar los trabajos más importantes primero.
- Evitar el estrés por tener un gran número de tareas no importantes sin realizar todavía.
- Agrupar las listas de tareas por temática (llamadas, gestiones burocráticas, banco etc.)

3. GESTIÓN DEL TIEMPO

3.5. Enfocar(3)

PLANES DE ACCIÓN



Son el paso siguiente de la listas de tareas.

Incorporan objetivos a corto, medio y largo, priorización de objetivos y delegación.

Con esta planificación se divide el objetivo en etapas intermedias, menos pesadas y con mayor posibilidad de realización sin postergación.

La propuesta consiste en la realización de una enumeración de todas las “cosas”. Podemos escribir tareas concretas, pero también debemos asegurarnos de incorporar nuestras metas personales y no sólo profesionales.

Hay que fijar fechas de finalización de las tareas y responsables. Nos tenemos que asegurar de realizar las **tareas claves** del día en los momentos en los que consideremos que seremos menos interrumpidos e interrumpidas y cuando nuestro rendimiento sea el óptimo.

Lo que cuenta son los resultados y no es hacer más o estar ocupado u ocupada, sino menos y mejor

EN LO PROFESIONAL. Una tarea no sería la realización de tal informe, sino la realización del punto 3 de ese informe para el viernes de la semana que viene en coordinación con la compañera que realiza el punto 2 y el compañero que realiza el punto 4

EN LO PERSONAL. Una tarea no sería mantener el contacto con mi familia, sino llamar a mi familiar los domingos por la tarde

3. GESTIÓN DEL TIEMPO

3.5. Enfocar(4)

VALORES



En ocasiones gran parte de los conflictos personales que tenemos tienen su origen en la incongruencia entre nuestras acciones y nuestros valores y creencias.

Como ya hemos observado, son esos valores y creencias los que condicionan nuestras decisiones y nuestras acciones, por eso es tan importante poder responder sinceramente a algunas preguntas que pueden ayudar a aclarar nuestra escala de valores:

- *Cuando tenga 85 años ¿qué podré contar con orgullo de mi vida?*
- *¿Qué significa para mi tener una vida plena y feliz?*
- *¿Qué valores posee esa persona tan importante para ti y que te gustaría asimilar?*



3. GESTIÓN DEL TIEMPO

3.5. Enfocar(5)

OBJETIVOS PERSONALES

Establecer objetivos es un poderoso proceso de pensamiento que motiva para la conversión de esa visión en realidad.

Al saber hacia donde queremos ir, tendremos más claro dónde tenemos que concentrar los esfuerzos.



Regla 1. Establece objetivos que te motiven.

Que realmente sean motivadores para ti. No para tu familia, no para tus amigos y amigas. Para ti.

Regla 2. Establece objetivos inteligentes.

- a. Específicos. Claros y bien definidos.
- b. Medibles. Con cifras concretas.
- c. Alcanzables. Que sea posible su realización, pero no tan fáciles que no supongan ningún reto.
- d. Relevantes. Asociado a nuestros valores.
- e. Acotados en el tiempo. Con un plazo límite.
- f. En positivo. Orientado a las características positivas que queremos conseguir.

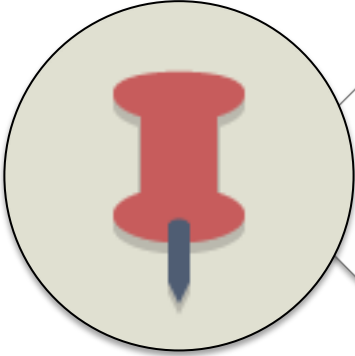
Regla 3. Escríbelos y hazlo público.

Se puede convertir una idea en algo real y tangible cuando se comunica, ya sea por escrito o de manera oral.

Regla 4. Haz un plan de acción.

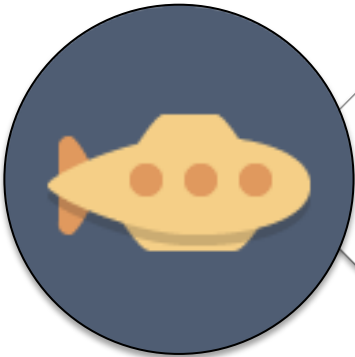
Enfocar las ideas y pensamientos a la acción.

4. LADRONES DEL TIEMPO



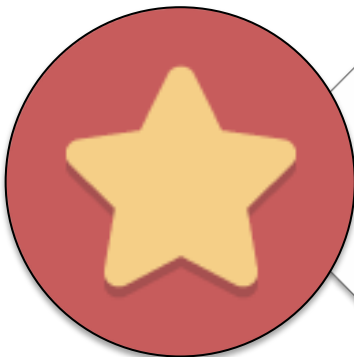
NO SABER DECIR QUE NO

- Ser una persona asertiva es aquella capaz de expresar sus sentimientos y necesidades teniendo en cuenta sus derechos y los derechos de los demás.
- Es el equilibrio entre conducta pasiva y conducta agresiva.



POSTERGACIÓN o procrastinación

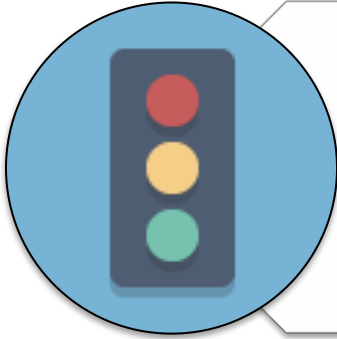
- Aplazamos tareas importantes por falta de experiencia en su realización, por fastidiosas o porque nos desagradan.
- Rompe la barrera del minuto primero antes de comenzar y aleja las distracciones.



PERFECCIONISMO

- Como dice Shakespeare "Procurando lo mejor, estropeamos a menudo lo que está bien".
- Por dedicar tiempo de más a una determinada actividad no mejora notablemente el resultado. Se mejoran detalles que no aportan más al trabajo.

4. LADRONES DEL TIEMPO



INTERRUPCIONES

- Se pierde el hilo mental y da como resultado mayor probabilidad de errores. También mayor gasto de energía en la reanudación y para lograr el mismo nivel de concentración anterior.
- Planta cara a las interrupciones continuas y no deseadas: se amable pero firme.



MULTITAREA

- Nos hace trabajar a un ritmo más lento.
- Es fácil que se nos escape algo por un descuido o por una distracción.
- Genera estrés y ansiedad.
- Es mejor que nos concentremos en una tarea concreta e ir sumando.



NO DELEGAR

- Los motivos que nos llevan a no delegar son la desconfianza en las capacidades ajenas, la excesiva necesidad de control, el perfeccionismo, el temor a ser superados o superadas y a perder la autoridad.
- Es mejor delegar en personas encargadas (eligen sus métodos propios) que recaderos o recaderas (“haz esto así”).

Estamos hechas y hechos...

Un día, una vieja profesora de una prestigiosa escuela fue la encargada de dar una charla de formación sobre la planificación eficaz del tiempo a un grupo de líderes de una empresa.

Les miró lentamente y comenzó diciendo: **“Vamos a realizar un experimento”**.

De debajo de la mesa, la profesora sacó un recipiente transparente, cilíndrico, de más de cinco litros de capacidad y lo colocó encima de la mesa. A continuación fue colocando en el recipiente, **pedras** del tamaño de una bola de tenis, hasta que fue imposible poner alguna más. En ese momento, levantó la vista preguntó: ¿Está el recipiente lleno? Todo el alumnado a una respondió **“Sí”**.

La profesora dejó pasar unos segundos y dijo: **“¿Seguro?”**.

En ese momento, sacó de debajo de la mesa otro recipiente lleno de **gravilla** y comenzó a tirar lentamente la gravilla, que se fue colocando entre las piedras, rellenando los huecos hasta el fondo del recipiente. Nuevamente, levantó la mirada hacia su auditorio y volvió a preguntar: **“¿Está lleno el recipiente?”** Esta vez empezaron a comprender el experimento. Una alumna respondió: **“Probablemente no”**.

A continuación la profesora, sacó de debajo de la mesa otro recipiente con **arena** y procedió a verterla en el recipiente. La arena se iba introduciendo entre los huecos que quedaban por llenarse entre las piedras grandes del inicio y la gravilla. Cuando finalizó con esta operación, una vez más preguntó: **“¿Está el recipiente lleno?”** Esta vez lanzaron un sonoro: **“No”**.

“Bien”, respondió la profesora. Cogió la botella de **agua** que había sobre la mesa y la volcó en el recipiente, llenándolo hasta el borde.

Finalizada esta operación y dirigiéndose a su auditorio, la profesora preguntó: **“¿Qué es lo que nos demuestra esta experiencia?”**

Uno de los alumnos, teniendo en cuenta el objetivo del curso, tomó la palabra y dijo: “Ha quedado claramente demostrado que aunque nuestra agenda este completamente llena, si se quiere y se hace un esfuerzo de imaginación, siempre se puede encontrar tiempo para atender a una persona o para tener una cita nueva, etc..”.

“No”, respondió la profesora, realmente no es esa la conclusión del experimento.

Lo que ha quedado demostrado es que si no hubiéramos introducido en el recipiente, en el orden que lo hemos hecho, las piedras, la gravilla, la arena y el agua, nunca hubiéramos podido meter dentro lo que hemos colocado. Se produjo un profundo silencio en el aula, que la profesora rompió diciendo:

“ ¿cuáles son las piedras de vuestra vida?
¿vuestra profesión?
¿vuestra familia?
¿vuestras amistades?
¿la defensa de vuestros principios?
¿lograr realizar vuestros sueños?”



Lo que es importante, es colocar primero las piedras en el recipiente de nuestra vida, y no dar prioridad a las menudencias (gravilla, arena, agua, etc.), porque si llenamos nuestra vida de cosas no importantes, nunca tendremos tiempo para las cosas que realmente lo son.

“No olvidéis nunca, que la primera pregunta que debemos hacernos es ¿cuáles son nuestras piedras? Y una vez identificadas, colocarlas primero en nuestro recipiente (nuestra vida)”

5. BIBLIOGRAFÍA

GUIA DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO PARA EMPRESARIAS. Fempes. 2011

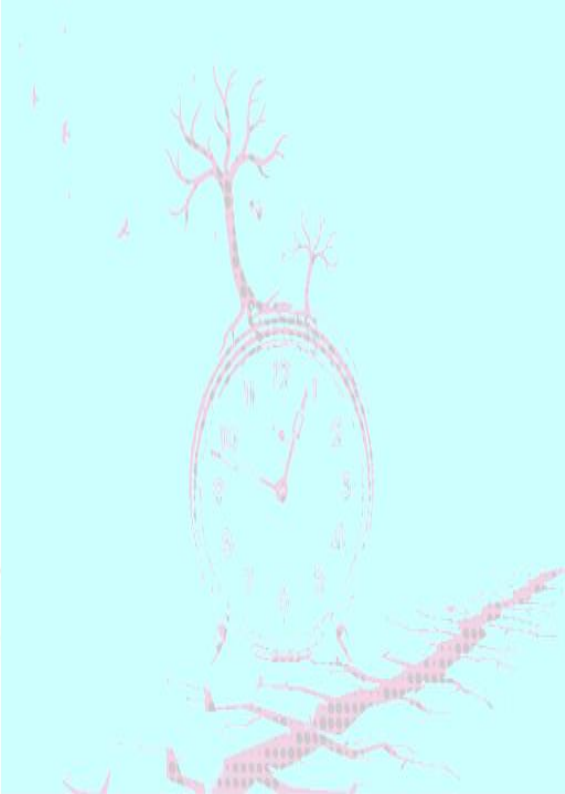
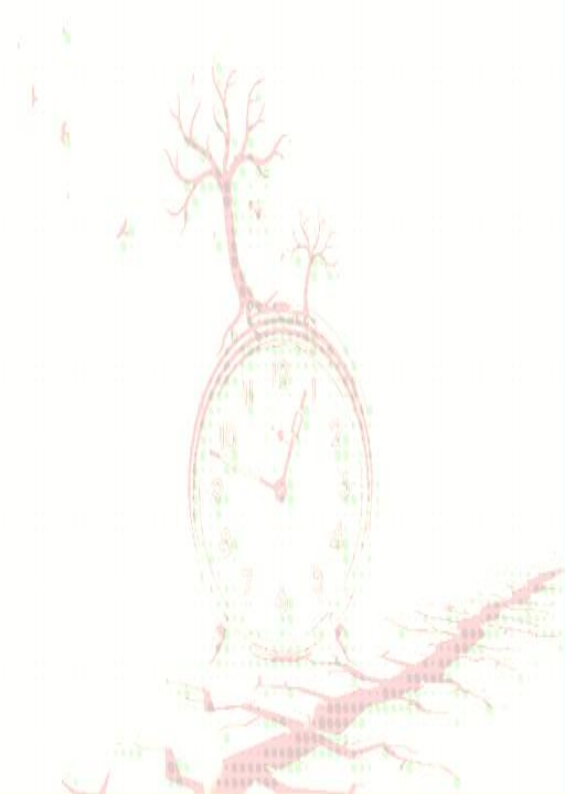
<http://plataformaisonomia.uji.es/emprendedona/wp-content/uploads/tiempomujeres.pdf>

GESTIONA TU TIEMPO, VIVE MEJOR. Guía práctica para incrementar tu eficacia personal. Ayuntamiento de Boadilla del Monte. 2014

http://www.ayuntamientoboadilladelmonte.org/sites/default/files/guia_gestion_d_e_tiempo_af_sin_.pdf

Esta guía ha sido realizada en el marco del **Convenio de Colaboración**, entre la Comunidad de Madrid a través de la Consejería de Asuntos Sociales y el Ayuntamiento de Paracuellos de Jarama, para la **Promoción de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres**. Cofinanciado por el Fondo Social Europeo (FSE)

Ayuntamiento de Paracuellos de Jarama
Abril 2015



La Suma de Todos



Comunidad de Madrid

www.madrid.org



UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO

El Fondo Social Europeo invierte en tu futuro