

¿Quiénes somos?

Expertos en formación blended learning: formación presencial (síncrona) y online (asíncrona)



Hemos desarrollado itinerarios formativos a medida, así como cursos específicos e innovadores para las **Administraciones**.

Trayectoria profesional de más de 20 años con diferentes **Administraciones** y empresas privadas.

Contamos con un grupo de expertos para ayudar a tu Institución a adaptarse a los nuevos retos laborales y a reforzar sus competencias.



Flexibilidad y agilidad, para adaptarnos a una realidad cambiante y dinámica.



Te ayudamos a desarrollar el talento y el potencial de tus empleados para sacar el máximo rendimiento.

Formación virtual tutorizada



Algunos de nuestros clientes



Ayuntamiento de Madrid
Ayuntamiento de Talavera de la Reina
Ayuntamiento de Alcorcón
Ayuntamiento de Villalba
Ayuntamiento de Sagunto
Ayuntamiento de Benalmádena
Ayuntamiento de Zaragoza
Ayuntamiento de Alcobendas



Diputación de Córdoba Diputación de Málaga Diputación de Jaén Diputación de Lugo Diputación de Pontevedra Gobierno de Cantabria Cabildo de Lanzarote INAP Escuela de Salud Pública de Granada
Escuela de Administración Pública de Castilla y León (Eclap)
Canal de Isabel II
Ejército, Ministerio de la Marina
IAAP, a nivel nacional
Instituto de Estudios Financieros
Agencia Tributaria, a nivel nacional
Instituto Andaluz de Administraciones Públicas
Colegio de Médicos de Ciudad Real
Federación Aragonesa de Municipios Comarcar y Provincias
Federación de Entidades Locales de las Islas Baleares
Federación de Municipios de Castilla- La Mancha



Metodología

Nuestro proceso de trabajo

Diagnóstico

Diseño

Formación

Valoración

Realizamos un
análisis preliminar de tu
organización y de tu
colectivo (Plan
Adaptarte) para
identificar tus
necesidades y adaptar
la formación a tu
empresa.

Una vez realizado el diagnóstico, elaboramos el Plan Formativo y de los contenidos a medida de las necesidades, casuísticas y colectivos del cliente.

Impartición en la/s modalidad/es escogida/s por el cliente y generación de evidencias de las acciones realizadas y certificados de asistencia.

Valoración del grado de satisfacción de la ejecución del Proyecto con el cliente Definición de los siguientes pasos a dar.



Formación Interactiva

+ Protagonismo + Cercanía + Participación Activa

Nuestra METODOLOGÍA, cuyo éxito hemos testado con nuestros clientes a lo largo de los últimos 20 años, adaptándonos a la idiosincrasia de cada momento, es una de nuestras variables diferenciadoras, ya que integramos diferentes métodos y acciones para potenciar el aprendizaje de adultos:

Las acciones que nos fortalecen y nos diferencian

+ Protagonismo

El alumno es el protagonista, por lo que realizamos el seguimiento de los 4 momentos críticos:

- En el momento de la matriculación y el acceso a la plataforma.
- Al inicio del curso, para animarlo y estimular su constancia.
- Para ir finalizando y entregando los ejercicios.
- Cierre, evaluación y despedida.

+ Cercanía

Nos gusta motivar y acompañar a cada uno de los alumnos, por lo que estamos muy pendientes de su evolución, manteniendo una comunicación individualizada, a través de:

- E-mail
- WhatsApp
- Teléfono
- Zoom

+ Participación activa

• Nuestros cursos están diseñados para que **los alumnos nos conozcan**, por eso grabamos nuestros propios videos, tenemos aulas virtuales, tutorías y sesiones de coaching.



Metodología Interactiva

Protagonismo + Cercanía + Participación Activa



Nuestra metodología está basada en tres fases:

1. Antes: Lectura de Sensibilización, sobre la materia a desarrollar, para generar expectativas positivas.

2. Durante:

- Vídeos interactivos previamente grabados desde TeletrabAjarte.
- Links a videos públicos que complementan los contenidos.
- Lecturas y artículos.
- Aula Virtual: Webinars en directo, uno por cada unidad temática diferencial.
- Ejercicios prácticos para conocer el grado de progreso en cada materia.
- Foros de debate.
- Autoevaluación del avance realizado.

3. Para finalizar:

- Tutoría individual con cada alumno, a través de Zoom, para reforzar su aprendizaje y canalizar la transferencia a su puesto de trabajo.
- ObseCoaching, dependiendo de la naturaleza de curso, obsequiamos con una sesión de coaching personalizada.







Propuestas de Formación para la Administración Pública

Novedades "7"

1.- FormaciónPreparación para la Jubilación

O objetivos

- Reflexionar sobre el futuro escenario personal de la Jubilación, identificando sus retos.
- Crear una red de recursos personales para la transición
- Obtener herramientas que permitan afrontar u superar los posibles obstáculos.
- Dar cobertura a la inminente situación de la Administración
 Pública
- Asesorar a cada participante sobre su estilo y perfil con el fin de adecuar sus expectativas de futuro

- Jubilación con Visión: Del "Retirarse" al "Jubilarse"
- Características y cambios en la Jubilación:
 - Cambio de Circunstancias
 - Cambio de Actitudes
 - Estereotipos
- Las 3 etapas en la Jubilación
 - Fases en la Jubilación
 - Catalizadores para el disfrute
 - Prevenir los conflictos y desajustes
 - Aplazar la 4 Etapa
 - El cuidado Bio-Psico Social
 - Estilos de Vida
 - Ejercicio físico y cognitivo
 - La motivación y la energía
- Actividades que siempre has querido hacer
 - Desarrollo personal y social
 - El aprendizaje, un reto eterno
 - Ocio y Tiempo libre
 - Recursos Sociales
 - "La brecha digital"



2.- FormaciónSoft Skills: Un paso necesario en un entorno globalizado

objetivos

- Definir el mapa de las Soft Skills y el punto de inicio que cada participante tiene en las mismas, para facilitar su crecimiento en ellas. Para ello se realiza una evaluación inicial confidencial del alumnado y se le trasladan los oportunos resultados en una sesión grupal de coaching.
- Conocer y comprender los beneficios que el adecuado manejo de las mismas aporta a los equipos de trabajo y a cada persona en particular.
- Aprender a gestionarlas en la práctica a través de un Plan de Acción personalizado para la transferencia al puesto de trabajo.

contenidos

Las habilidades blandas: Qué son y para qué sirven

- Descripción de diferentes habilidades blandas.
- ¿Por qué es necesario el desarrollo de las habilidades blandas?
- ¿Cómo se desarrollan las habilidades blandas?
- Cuestionario sobre preferencias personales y desarrollo de las habilidades blandas.

La Tríada de las Soft Skills:

- Para uno mismo: Las que te ayudarán a crecer como gestor de equipos
- Para un equipo de trabajo: Las que ayudan a desenvolverse con soltura
- Para tu Departamento: Las que pondrán rumbo y profundidad

La Ruta de Crecimiento

- Las 10 más demandas en la actualidad: Resiliencia, Creatividad, Empatía, Colaboración, Inteligencia Emocional, Flexibilidad y Compromiso (Adaptabilidad), Aprendizaje y cambio, Negociación y Asertividad (Comunicación), Colaboración y Pensamiento crítico para decidir.
- Empezar por lo primero: las básicas para el crecimiento
- Cómo fomentarlas en tu equipo y en tu departamento

Plan de Acción para la transferencia al puesto de Trabajo: Sesión de Coaching personalizada

- Tener un plan de acción para aprender y desarrollar las habilidades establecidas.
- Medir el avance y el desarrollo de cada habilidad.
- Realizar revisiones periódicas para avalar los avances logrados.



3.- Formación Habilidades comunicativas y de relación en Administraciones Públicas

objetivos

- Dar respuestas uniformes en el aquí y ahora, ante las demandas continuadas en el tiempo y con la presión por la respuesta que requiere cada situación, especialmente cuando las implicaciones para colaborador yo el ciudadano pueden ser graves.
- Diferenciar la naturaleza de los contenidos de la comunicación, de dónde viene y a quién afectan, para tomar decisiones y generalizar su transferencia a otras personas, grupos o departamentos.
- Disponer de unas pautas comunes para estructurar los procesos de comunicación con su equipo, lo que facilitará la integración y puesta en práctica de la preparación y ejecución de reuniones como vía alternativa al día a día.
- Desarrollar recursos personales para el puesto de trabajo en la Administración Pública

- 1. El porqué y el para qué de la comunicación
 - Mapa mental de la comunicación
 - Distorsiones más habituales
 - Responsabilidad, madurez y efectividad
- Estilos personales de comunicación
 - Competitiva, Colaborativa
 - Aprendiendo nuevos estilos: C. Informativa, C. Resolutiva, C. sin tecnicismos
- 3. Elementos, factores y procesos que definen la comunicación:
 - El momento: Expectativas, Momentos de la verdad, Mensajes que facilitan el diálogo
 - Factores personales: Optimistas y pesimistas, Víctimas y Verdugos
 - Conversaciones públicas y privadas
 - Problemas, explicaciones y soluciones
- Aplicaciones a situaciones concretas
 - Ofrecer información, Resolver un conflicto, Gestión de situaciones difíciles, Gestionar documentación
 - Tipología de "interlocutores":
 - ✓ El optimista
 - ✓ El sabelotodo
 - ✓ El tímido
 - ✓ El técnico
 - ✓ El pesimista
 - ✓ El optimista desinformado
- 5.- Conclusiones y Plan de Acción Individual



4.- Formación Comunicación Estratégica Institucional

objetivos

- Facilitar la comunicación local tanto en su vertiente interna como externa.
- Generar confianza y credibilidad en la gestión pública a través de la transparencia y la eficacia en la comunicación con la ciudadanía.
- Proporcionar información clara y oportuna a los diferentes públicos con los que se relacionan las entidades públicas, de manera que puedan conocer las políticas públicas y los servicios que se ofrecen.
- Fortalecer la imagen de la organización a la que pertenecen los servidores públicos, de manera que se genere un vínculo más cercano con la ciudadanía.

- Fundamentos de la comunicación estratégica: conceptos básicos, objetivos y beneficios de la comunicación estratégica institucional en el ámbito público.
- Herramientas para la planificación de la comunicación estratégica: análisis de los públicos objetivos, identificación de los canales de comunicación, diseño y ejecución de planes estratégicos de comunicación.
- Claves en la comunicación: La empatía, el arte de hacer preguntas, escucha activa, asertividad y dar feedback.
- Comunicación interna: importancia y ventajas de la comunicación interna para la gestión pública, canales de comunicación interna, acciones para mejorar el clima laboral y la calidad de vida de los empleados públicos.
- Comunicación externa: estrategias para dar a conocer las políticas públicas y los servicios que se ofrecen, cómo garantizar la transparencia en la gestión pública, cómo fomentar la participación ciudadana.
- Comunicación interna versus comunicación externa.
- Medición y evaluación de la comunicación estratégica: herramientas y técnicas para medir y evaluar la efectividad de la comunicación estratégica institucional, cómo utilizar los resultados de la evaluación para mejorar la gestión pública.



5.- Formación Gestión de las emociones en el entorno laboral

O objetivos

- Desarrollar competencias emocionales para mejorar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral y así vitalizar el trabajo individual y de equipo, repercutiendo directamente en la satisfacción laboral del personal, en la eficacia y eficiencia de los equipos de trabajo y en la calidad del servicio percibida por la ciudadanía
- Aplicar Técnicas de Mejora del Rendimiento en los Equipos de Trabajo
- Valorar el desarrollo de los equipos de trabajo y su incidencia en el clima laboral y el rendimiento y su relación con la inteligencia emocional

- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: ESTRUCTURA Y APLICACIONES.
 - -<u>Elementos de la Competencia Emocional</u>: -Autoconocimiento, Autorregulación, Automotivación, Empatía y adaptación al cambio, habilidades Sociales.
 - <u>Escenario para aplicar la competencia emocional</u>: Inteligencia emocional en el trabajo; Inteligencia emocional y bienestar psicológico; Inteligencia emocional y rendimiento
 - EL RENDIMIENTO GRUPAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Los roles centrados en la tarea y en el mantenimiento del equipo. La productividad del equipo de trabajo. Equipos de trabajo permanentes y temporales.
- RESISTENCIA AL CAMBIO E INTELIGENCIA EMOCIONAL Necesidad del cambio Análisis del entorno - Identificación de problemas y oportunidades - ¿Cómo se produce el cambio? -Factores del cambio - Modelo general de cambio - Implementación del cambio
- TRANSFERENCIA AL PUESTO DE TRABAJO
 - Los beneficios de mi competencia emocional
 - Técnicas concretas que puedo aplicar
- Diseñar mi Plan de Acción



Formación Liderar con Datos: Gestión por Objetivos

objetivos 🌣

- Establecer las bases de la gestión por objetivos como mecanismo básico del trabajo en remoto dentro de la Administración Pública.
- Identificar el tipo de tareas susceptibles de cuantificar y trabajar en remoto, así como aquellas que requieren ser coordinadas de forma presencial y seguidas en formato online.
- Conocer la metodología básica de un sistema de gestión por objetivos.
- Ayudar a que cada participante pueda establecer los objetivos básicos de su departamento.
- Realizar un Plan de Acción para la transferencia al puesto de trabajo.

- Liderar con Datos: ¿Qué quiero para el proyecto?
- Experiencias de Gestión Empresarial
 - La gestión por objetivos.
 - Gestión mediante misiones.
 - ¿Por qué y para qué trabaja la gente?
 - Poner foco en las tareas.
 - Motivar a los equipos.
- Dirección del teletrabajo: Psicología de los Objetivos.
 - Organizar el trabajo por equipos.
 - Cuadrantes productivos.
 - Perfiles de empleados y de tareas.
- Evaluación y seguimiento de resultados.
 - Indicadores de actividad.
 - Indicadores de resultados.
 - Indicadores de tener los objetivos cubiertos.
 - Reuniones de Progreso para el avance cualitativo y cuantitativo



7.- Formación Teletrabajar en equipo: Gestión de equipos en remoto

O objetivos

- Establecer las bases de la gestión de equipos en remoto
- Dibujar el liderazgo como el factor complementario en la administración Pública a la Gestión por Objetivos
- Ayudar a que cada participante pueda establecer los objetivos básicos de su departamento.
- Realizar un Plan de Acción para la transferencia al puesto de trabajo.

- 1. Autoevaluación: ¿Cuáles son mis fortalezas y áreas de mejora para el Teletrabajo en equipo?
- 2. Modelos que funcionan con eficacia:
 - Modelo híbrido de Teletrabajo
 - ¿Qué es Teletrabajar en Equipo?
 - Reuniones Síncronas y Asíncronas
 - Pautas generales para la profesionalización
- 3. El factor tiempo como clave para todo el equipo.
 - Claves para gestionarlo adecuadamente
 - Hábitos compartidos en la gestión eficaz del tiempo
 - Prácticas para la productividad
- 4. Creación, desarrollo y rendimiento de los equipos: analiza tu contribución al conjunto.
 - Estructura y generación de energía en los equipos: Equipos estables y equipos por proyectos
 - Objetivos comunes
 - Negociación, acuerdo y progreso
- 5. Comportamientos individuales y Comunicación Grupal
 - Estilos personales de trabajo en equipo
 - Practicas eficaces para comunicar con el grupo
 - Medios de comunicación adecuados para cada finalidad
- Plan de Acción para la Mejora y Sesión de Coaching personalizada



Igualdad y Habilidades "5"

Formación Sensibilización en materia de Igualdad

Dirigido a: Todo el personal

O objetivos

- Concienciar sobre los beneficios que aporta la diversidad en general en el entorno laboral y cómo respetarla y fomentarla.
- Entender qué es el Plan de igualdad y sus principios básicos en el entorno de la Administración Pública

- Introducción
- La acción positiva: Definición, significado y objetivos fundamentales, Listado base de acciones positivas, Empresa Flexible y Responsable.
- Ideas clave de la conciliación:La conciliación: herramienta para la igualdad real de hombres y mujeres, Políticas de conciliación.
- Comunicación no sexista: La invisibilidad de las mujeres en el lenguaje. El uso sexista del lenguaje, Recomendaciones para un uso no sexista del lenguaje, Estrategias gramaticales, Uso no sexista del lenguaje en las titulaciones y profesiones, Uso del lenguaje en la red.
- Acoso sexual y violencia en el lugar de trabajo: Acoso sexual, Tipos de acoso,
 Prevención y Actuación, Recomendaciones para las víctimas de acoso en ámbito laboral, Violencia en el lugar de trabajo, Violencia contra la mujer.
- Acoso psicológico en el trabajo: Tipos de acoso, Conductas de acoso.
- Consecuencias del Mobbing, Los acosadores, Las víctimas.
- Cierre y conclusiones



2.- FormaciónGestión de personas y perspectiva de género

Dirigido a: Mandos/Responsables

Opobjetivos

- Promover el principio de igualdad de oportunidades como un valor de referencia corporativo y como ejemplo a seguir en los comportamientos de las personas que desarrollan cargos de Jefatura y gestión de equipos.
- Fomentar la igualdad de trato entre hombres y mujeres en la empresa y en especial en su gestión dentro de la Administración Pública
- Sensibilizar a los responsables de personas sobre aspectos relevantes de equidad de género que afectan a las relaciones cotidianas en el ámbito laboral.
- Proporcionar herramientas para su incorporación en las dinámicas habituales con sus equipos.

- Marco legal en España en materia de Igualdad y Acoso
- Empatiza con tu empresa y con tus compañeros
 Obligaciones de las empresas
 Consecuencias para empresas y empleados
 Empresas por una sociedad libre de violencia de género»
- La respuesta empresarial de la Administración Pública Plan de Igualdad Protocolo de acoso
 ¿Qué hacen el resto de las organizaciones?
- La gestión de personas:
 - Acoso Laboral
 - Acoso sexual y por razón de sexo
 - Libertad sexual
 - Escenarios, situaciones y perfiles
- Lenguaje inclusivo
- Un pequeño kit de términos para sensibilizar
- Cierre y conclusiones.



3.- Formación El Plan de Igualdad en la Administración Pública

Dirigida a: Dirección de Recursos Humanos y a la Comisión de Igualdad

OD objetivos

- Concienciar sobre los beneficios que aporta la diversidad en general en el entorno laboral y cómo respetarla y fomentarla
- Reconocer las distintas situaciones que a lo largo del ciclo de vida de una persona se dan límites y obstáculos a su desarrollo profesional
- Adquirir las bases conceptuales sobre la igualdad de oportunidades, (de acceso y de desarrollo), entre hombres y mujeres y su seguimiento en calidad de Comisión de Igualdad y Dirección de Recursos Humanos
- Reconocer las mejores prácticas que se dan en el mercado y en la sociedad para potenciar la gestión igualitaria.
- Enmarcar las distintas iniciativas de un Plan de Igualdad en el contexto jurídico actual.

contenidos

- Introducción: Marco Normativo Actual

 De la Ley del 2007 hasta el mapa actual

 Igualdad de oportunidades Vs oportunidades de desarrollo
- La perspectiva de género en el ámbito organizacional
 Mainstreaming interno: cómo aplicarlo

Principales iniciativas de las empresas

- La empresa como agente de cambio
 - Estereotipos, mitos y diferencias
- Principales aspectos en los que se identifican y gestionan desigualdades
 Los planes de Igualdad como herramienta de cambio
- El papel de la Comisión de Igualdad

El seguimiento como garantía para la implantación del Plan de Igualdad Detectar y corregir desviaciones

Reuniones e informe de seguimiento

Conclusiones:

Herramientas internas para trabajar

Medidas de Igualdad

Protocolos de prevención y actuación

Una mirada al entorno : Principales iniciativas públicas y privadas



4.- Formación La Resiliencia como respuesta adaptativa al cambio

Para personas que deseen/necesiten incorporar los principios básicos de la Inteligencia Emocional a su trabajo, plasmado en en habilidades como la Resiliencia y la Gestión del cambio. Enfocado a:

- Re-Conocer y practicar las situaciones que nos facilitan y que nos paralizan en los cambios
- Distinguir los dos enfoques básicos: Orientado a problemas Vs orientado a soluciones
- Encontrar soluciones fáciles para reinterpretar los cambios y adaptarse a los mismos

Dinamizado con casos prácticos y pautas de trabajo elaborados a medida.

Materiales escritos, vídeos, ejercicios prácticos, resolución de dudas y clases en directo desde el aula virtual.

Foro permanente de ayuda a los alumnos.

Contenidos

- 1. Adaptación al cambio,. ¿Qué es?
- 1. Factores desencadenantes y potenciadores
 - Recursos y capacidades
 - Exigencias del entrono
- 2. La percepción del cambio y las reacciones al cambio
 - Emociones y autocontrol
 - Capacidades intelectuales
 - Expectativas
 - La sobrecarga y la desadaptación
- 3. Emociones y control emocional
 - Problema Vs Oportunidad
 - Las ideas preconcebidas como stopper
- 4. Adaptación al cambio: Una receta ... para aplicar



5.- Formación Atención al ciudadano y otras gestiones online

Para grupos de trabajo que atienden por teléfono a clientes externos e internos Enfocado para reforzar habilidades y comportamientos que potencien la eficacia y la adecuación de la respuesta, tanto emocional como operativa.

Dinamizado con talleres prácticos basados en las necesidades específicas. Materiales escritos, vídeos, ejercicios prácticos, resolución de dudas y clases en directo desde el aula virtual.

Foro permanente de ayuda a los alumnos.

Contenidos:

- 1. Actitudes y Emociones
 - Actitudes y emociones del cliente
 - Situaciones limitantes
 - Reflexiones sobre los recursos personales y la evaluación del trabajo
- 2. Comunicación eficaz
 - Características específicas de la comunicación telefónica
 - Intercambio de información relevante
 - Toma de decisiones
- 3. Roles y patrones de respuesta
 - Actitudes, emociones, lenguaje, y protocolo
 - El proceso seguido en la llamada
 - Los roles de guienes nos llaman
 - Los posibles patrones de respuesta
 - ◆Panel de Aprendizajes
 - ♦Mis Pensamientos Mágicos
 - ◆Mis Errores Cognitivos



Nuestro equipo

Conoce a nuestro equipo de gestión

Rosa Doñate

Licenciada en psicología industrial por la Universidad de Valencia. Master (MBA) en Administración de Empresas, por la Escuela de Organización Industrial. Coach y Especialista en la Gestión del Cambio. Red de Expertos del INAP.



Asunción Lisón

Licenciada en sociología industrial y psicología social por la Universidad Complutense de Madrid.

Master (MBA), por el Instituto de Empresa.

Especialista en Marketing y Ventas.

Contamos con los profesores más cualificados para cada una de las especialidades



Qué dicen de nosotros

"Buenos días . Primero comentaros que el curso me ha parecido muy interesante, que es un curso que hay que releer, volver a visionar los vídeos, e intentar poner en práctica poco a poco, no se aprende en un día a gestionar el estrés."

"Buenas noches: Ayer termine el curso y sólo quería agradeceros lo mucho que me ha gustado y lo a gusto que me he sentido haciéndolo. Os puedo asegurar que he hecho los ejercicios de tres cosas de mi vida que me causan ansiedad y estrés y sólo en una semana he notado mejoría en varios aspectos. Voy a seguir trabajando con la técnica del semáforo así como el método solve porque de verdad me están ayudando". Muchas gracias por todo. Un saludo. Ha sido un placer."

"Muchas gracias Rosa. Me encanta este curso. Es el primero que hago que no es estrictamente del objeto de mi trabajo, pero creo que lo necesito mucho.
Intentaré interiorizar los consejos que nos dais en el mismo.
Buen fin de semana

"Buenas tardes, solo unas palabras para transmitirles mi enhorabuena por la iniciativa que tienen referente a los cursos en concreto comentarles que la Sra. Rosa Doñate es una excelente profesora y persona, así da gusto hacer un curso con gente como ella que es vocacional. Muchas gracias por contar con profesionales como ella!.

"Como introducción al plan de acción y a las cuestiones concretas que nos planteas, quiero felicitarte por el curso .

No imaginé que en dos semanas pudiera obtener resultados tan útiles de forma tan fácil, producto de un curso muy bien estructurado con muy buenos materiales y con una ponente con una gran experiencia.

Estoy , hablo en singular, pero creo que es una reflexión general, estamos hartos de cursos muy largos, y teóricos, que al final te dejan igual que al principio.

En dos semanas, con la combinación exacta de trabajo personal y dos Webinars he conseguido cambiar inercias, y poner en práctica cuestiones sobre las que nos has hechos reflexionar en estos días."





¡Gracias por escucharnos!

Ahora nos encantaría poder escucharte a ti. Puedes contactar con nosotros en:



rda@rosadonate.es



651 834 940

