



**Programa de formación en diseño de proyectos
(PFDP) centrado en proyectos de emprendimiento
para jóvenes que ni estudian ni trabajan.**

**Social
Innovation 
Initiative**



**Co-funded by
the European Union**

Cofinanciado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente los de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia del Fondo Social Europeo. Ni la Unión Europea ni la autoridad concedente pueden ser consideradas responsables de ellos.

Entrega D003.001 Programa de formación en diseño de proyectos (PFDP) centrado en proyectos de emprendimiento para jóvenes ni estudiantes ni empleados

Elaborado por:	GrantXpert Consulting con contribuciones y el apoyo de CESIE ETS, European Association for Social Innovation, Entrepreneurship Institute of Development, Incoma y el Municipio de Botevgrad.
----------------	--

YouthPioneer

Número de proyecto: **ESF-SI-2023-SKILLS-01-0018**

Inicio del proyecto: 1 de diciembre de 2024 - Duración: 24 meses



Copyright © 2025 | [Privacy policy](#)

El Modelo de Aprendizaje YouthPioneer se distribuye bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional, que permite compartir y adaptar el contenido con fines no comerciales, siempre que se otorgue el crédito correspondiente y cualquier obra derivada se distribuya bajo la misma licencia.



CONTENIDO

Introducción.....	5
¿A quién va dirigido?.....	5
1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	7
1.1 Introducción al análisis de la situación.....	7
1.2 ¿Qué es el análisis de la situación?	7
1.3 Comprender el análisis de la situación con su grupo	7
1.4 ¿Qué viene después?	8
1.5 El árbol de problemas: visión general teórica.....	8
1.6 El árbol de problemas: cómo funciona	8
1.7 Identificación del problema central: ¿Es esto realmente lo primero que se nos viene a la mente?	10
1.8 Descripción teórica del análisis DAFO	10
1.9 Importancia del análisis DAFO en el análisis de la situación	11
1.10 Cierre/Reflexión	12
1.11 Preguntas finales sugeridas.....	12
1.12 Ejercicios prácticos.....	12
Ejercicio n.º 1: Conozcamos nuestros nombres	13
Exercise No 3: Why, why, why, why, why?.....	20
Ejercicio n.º 4: Confía en el árbol	24
Ejercicio n.º 5: ¡El análisis DAFO se pone en práctica!.....	27
Ejercicio n.º 6: Conservar, tirar, girar y voltear	31
1.13 Avance	34
2 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	36
2.1 Introducción al módulo:	36
2.2 MAPAS MENTALES	36
¿Qué es el mapa mental y cómo funciona?.....	36
2.3 Por qué los mapas mentales son beneficiosos para los jóvenes (NEET)	36
2.4 Herramientas de mapas mentales en línea.....	37
2.5 Árbol de soluciones de oportunidades	37
2.6 Cómo funciona	37
2.7 Seis sombreros para pensar.....	38

Una herramienta para la resolución de problemas en grupo	38
2.8 Cómo utilizarlo en entornos grupales	38
2.9 Desglose de objetivos	39
2.10 Cómo funciona	39
2.11 Ejercicios prácticos	40
1 Mapa mental «Mi yo futuro»	40
2 Taller sobre el árbol de oportunidades y soluciones	41
3 Dale la vuelta al problema.....	43
4 El ejercicio de la paradoja.....	45
5 Seis sombreros para pensar	46
6 Desglose de objetivos: guion gráfico	49
2.12 Cierre/Reflexión	50
3 PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO	52
3.1 Introducción.....	52
3.2 Liderazgo	52
3.3 Cultura organizativa	53
3.4 Cultura organizativa: la puesta en marcha	53
3.5 Resolución de conflictos	54
3.6 ¿Cuáles son las ventajas de la resolución de conflictos?	54
3.7 Planificación	55
3.8 Planificación y liderazgo: de la visión a la realidad	55
3.9 Estructuración y visualización del flujo de trabajo: diagrama de Gantt	56
3.10 Anticiparse a los retos: análisis DAFO y gestión de riesgos	57
3.11 El arte de la concentración: priorización y supervisión de tareas	58
3.12 Conclusión	58
Ejercicios prácticos	59
1. Yo soy el líder y este es mi DAFO	59
2. Ser un líder: una línea temporal.....	60
3. Mapeo comunitario con The Moscow Prioritisation	62
4. CONSEJOS DEL MENTOR.....	66
4.1 Introducción.....	66
4.2 Sugerencia 1: Adapta la oportunidad a ti	66

4.3 Sugerencia 2: Empieza poco a poco, pero piensa en grande	66
4.4 Sugerencia 3: Desglose su idea	67
4.5 Sugerencia 4: No tema al fracaso, trátelo como un dato, Normalice el fracaso y aprenda de él	67
4.6 Sugerencia 5: Conoce a tus clientes mejor que ellos mismos.....	68
4.7 Sugerencia 6: Construye una red antes de que la necesites.....	68
4.8 Consejo empresarial 7: La curiosidad mantiene vivo tu negocio...	68
4.9 Consejo empresarial 8: La innovación es la fuerza vital del espíritu empresarial.....	69
4.10 Consejo empresarial 9: El aprendizaje continuo impulsa el crecimiento	70
4.11 Consejo empresarial 10: La pasión es tu fuerza motriz.....	70
4.12 Consejo empresarial 11: El trabajo en equipo impulsa la creatividad y el crecimiento	71
4.13 Historias de éxito: perspectivas empresariales	71
4.14 Inspiración en vídeo: aprende de las voces más destacadas	72
4.15 Conclusión	73
Referencias.....	74

Introducción

El producto D003.001, «*Desarrollo de un programa de formación en diseño de proyectos centrado en proyectos emprendedores para jóvenes que no estudian ni trabajan (NEET)*», se ha creado en el marco del proyecto YouthPioneer, cuyo objetivo es mejorar las habilidades emprendedoras y de empleabilidad de los jóvenes que no estudian, no trabajan ni siguen ninguna formación (NEET). Este producto apoya el objetivo del proyecto de dotar a los NEET de las competencias, la confianza y la mentalidad necesarias para diseñar, planificar y ejecutar proyectos emprendedores viables que contribuyan a su desarrollo profesional y personal a largo plazo.

El desarrollo del programa de formación ha sido coordinado por **GrantXpert Consulting**, y todos los socios del consorcio han contribuido de forma equitativa a la creación de su contenido y estructura. El programa ofrece un marco de aprendizaje completo y práctico que integra la orientación teórica con actividades prácticas y tutorías. Se centra en el desarrollo de las capacidades emprendedoras de los jóvenes a través de la participación activa, la reflexión y el aprendizaje experiencial.

El programa de formación se organiza en cuatro módulos interrelacionados: **Análisis de la situación, Resolución de problemas, Planificación y liderazgo, y Consejos del mentor**. El módulo *Análisis de la situación* presenta a los alumnos herramientas analíticas esenciales, como el árbol de problemas y la matriz DAFO, para identificar necesidades, retos y oportunidades. El módulo *de resolución de problemas* ayuda a los participantes a desarrollar soluciones creativas y viables mediante técnicas como el árbol de soluciones y los mapas mentales. El módulo *de planificación y liderazgo* se centra en estructurar ideas, definir pasos claros para los proyectos y reforzar las habilidades de liderazgo y organización. El último módulo, *consejos del mentor*, presenta consejos prácticos, concisos y motivadores de empresarios con experiencia.

Cada módulo combina aportaciones teóricas con **ejercicios prácticos**, lo que anima a los participantes a aplicar lo aprendido en contextos de la vida real. El programa fomenta la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la creatividad y la planificación, lo que garantiza el desarrollo de las habilidades de los jóvenes y mejora sus oportunidades de empleo sostenible o de carreras empresariales.

¿A quién va dirigido?

Este programa ha sido diseñado específicamente para trabajadores juveniles, formadores y educadores que trabajan directamente con jóvenes. Sirve como guía práctica para ayudarles a apoyar a los jóvenes en el desarrollo de las habilidades clave necesarias para conceptualizar, diseñar y planificar proyectos empresariales viables. A través de sus actividades y herramientas estructuradas, el programa tiene como objetivo fomentar la creatividad, la iniciativa y el desarrollo de una mentalidad emprendedora entre los jóvenes participantes.



CAPÍTULO UNO

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 Introducción al análisis de la situación

Al comienzo de este módulo, preséntese y explique a los participantes que el objetivo será dotarles de herramientas para analizar situaciones e identificar problemas utilizando el árbol de problemas y el análisis DAFO. Muéstreles cómo estas herramientas pueden ayudar a descubrir las causas fundamentales y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cualquier situación, lo que en última instancia potenciará sus habilidades para la toma de decisiones y la identificación de problemas.

Puede comprobar lo que los participantes ya saben haciéndoles preguntas como:

- «¿Alguna vez se han enfrentado a una situación en la que hayan tenido que analizar un problema y encontrar una solución?».
- «¿Qué entienden por "identificación de problemas" y "análisis de situaciones"?».
- «¿Qué métodos ha utilizado para evaluar una situación o identificar un problema?».

Estas preguntas le ayudarán a decidir si es necesario omitir o ajustar algún ejercicio en función del nivel de comprensión actual del grupo.

La primera parte del módulo presenta los principios teóricos que sustentan las herramientas, destacando sus objetivos y los resultados de aprendizaje que desea que alcancen los participantes. La segunda parte le ofrece ejercicios prácticos para ayudar a los participantes a aplicar las herramientas de manera eficaz en situaciones reales, fomentando el aprendizaje práctico.

1.2 ¿Qué es el análisis de la situación?

El análisis de la situación es el proceso de comprender y evaluar una situación concreta para identificar sus problemas, necesidades y oportunidades clave. Implica examinar todos los factores que influyen en la situación y comprender cómo interactúan entre sí. El objetivo principal es obtener una imagen clara y precisa de la situación actual para tomar decisiones informadas y desarrollar soluciones eficaces.

Los términos clave en el análisis de la situación incluyen *la identificación de problemas*, que es el proceso de reconocer las cuestiones fundamentales dentro de una situación, y *la evaluación de necesidades*, que implica determinar qué se requiere para resolver los problemas identificados. Estos conceptos ayudan a desglosar situaciones complejas en partes más manejables, lo que permite un enfoque sistemático para encontrar soluciones. Comprender estos conceptos es esencial porque nos ayudan a pensar críticamente sobre los problemas a los que nos enfrentamos y a encontrar soluciones prácticas y viables.

1.3 Comprender el análisis de la situación con su grupo

Verá que los alumnos comprenden los conceptos teóricos del análisis de la situación, como identificar el problema central, analizar las causas y los efectos y evaluar las necesidades, de manera más eficaz a través de su participación activa. Al involucrarlos activamente, usted ayuda a los participantes a:

- activar sus conocimientos y habilidades existentes,
- colaborar entre sí, y
- aprender de las experiencias de los demás.

Este enfoque les permite conectar los conocimientos adquiridos en otros marcos de aprendizaje —ya sean formales, no formales o informales— con los nuevos conceptos que



están adquiriendo. Además, al aplicar el análisis a situaciones de la vida real, les da a los alumnos la oportunidad de identificar sus propias lagunas y necesidades. Este módulo está diseñado para abordar esas lagunas, ayudándoles a ampliar sus habilidades en el análisis de situaciones y la toma de decisiones en contextos del mundo real.

1.4 ¿Qué viene después?

Una vez que los participantes hayan completado las actividades anteriores y comprendido la importancia del análisis de situaciones a través de la aplicación práctica en debates grupales y trabajo en equipo, puede pasar a presentar las dos herramientas clave: el árbol de problemas y el análisis DAFO. Estas herramientas ayudarán a los participantes a profundizar su comprensión de las causas y los efectos de un problema, así como a explorar formas de abordar los retos o aprovechar las oportunidades en una situación determinada. Al guiarlos a través de estas herramientas, les proporcionará a los participantes experiencia práctica en el análisis de situaciones y la toma de decisiones para escenarios de la vida real.

1.5 El árbol de problemas: visión general teórica

El *árbol de problemas* es una herramienta visual que puedes utilizar en el análisis de situaciones para ayudar a los participantes a identificar y comprender las causas fundamentales, el problema principal y sus efectos. Le permite desglosar una cuestión compleja en sus diversos componentes de forma clara y estructurada. En el *árbol de problemas*, el «tronco» central representa el problema principal, las «raíces» muestran las causas subyacentes y las «ramas» ilustran las consecuencias o los efectos del problema.

Esta herramienta ofrece varias ventajas a los participantes. Les anima a profundizar en el tema, ayudándoles a distinguir entre los síntomas y las causas fundamentales. El hecho de trazar un mapa de las causas y los efectos proporciona una representación visual clara, lo que facilita la comprensión y el debate de problemas complejos. También fomenta el pensamiento crítico, ya que los participantes analizan cómo se interrelacionan los factores y cómo un problema puede dar lugar a otros. Este enfoque estructurado puede ayudar a identificar posibles puntos de partida para abordar el problema o mitigar sus efectos.

Como formador, su función es mantener a los participantes centrados en identificar causas y efectos realistas y relevantes. Fomente la participación equitativa de todos los miembros del grupo y supervise el progreso del grupo para garantizar que el análisis siga siendo relevante y no se vuelva demasiado amplio o difuso. Utilice el árbol de problemas para desglosar un problema claramente definido y guíe a los participantes para evitar que introduzcan cuestiones ajenas o periféricas. Además, recuérdelos que la herramienta sirve para comprender el problema en profundidad, no para proponer soluciones, que vendrán más adelante.

1.6 El árbol de problemas: cómo funciona

Puede utilizar el árbol de problemas como método visual y estructurado para analizar un problema desglosándolo en sus elementos fundamentales: causas y efectos.

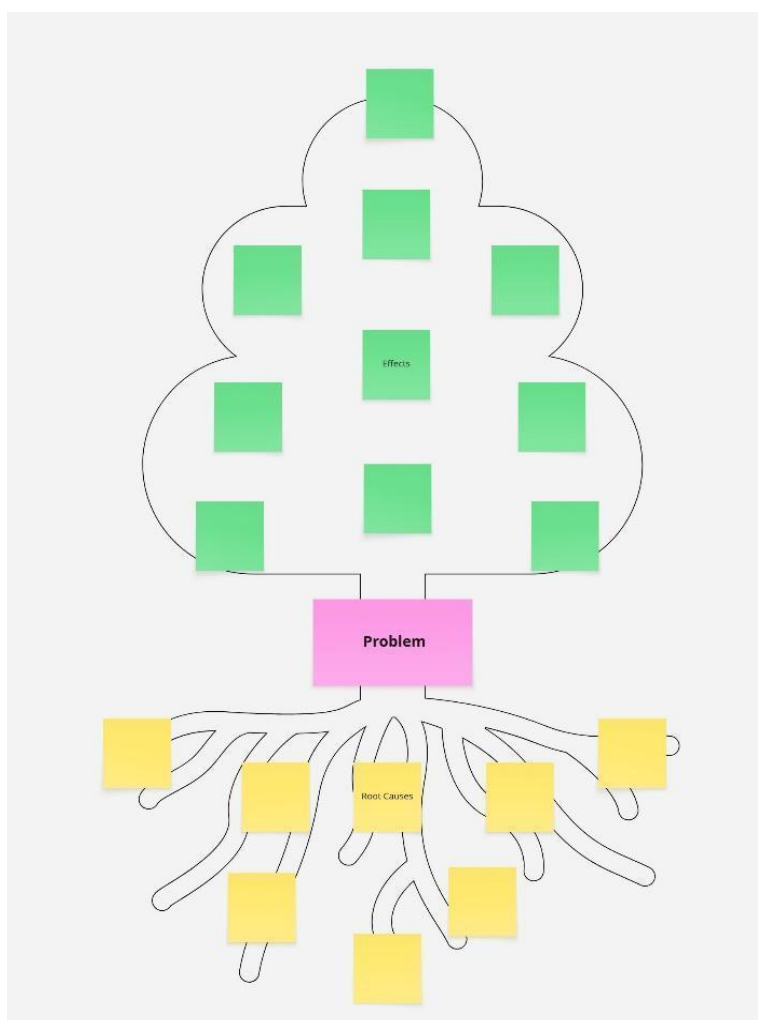
Comience pidiendo a los participantes que identifiquen el problema central, que usted colocará en el «tronco» del árbol. Esto representa el tema principal que es necesario comprender en profundidad.

A continuación, guíe a los participantes para que identifiquen las causas fundamentales, es decir, los factores que han contribuido al problema. Colóquelas en la base del árbol, debajo del tronco, para mostrar cómo se ha desarrollado el problema a lo largo del tiempo.

Por último, pida a los participantes que identifiquen las consecuencias o los efectos, que usted representará como ramas que se extienden desde el tronco, ilustrando cómo el problema afecta a diferentes áreas o grupos.

A medida que los participantes trabajen en el árbol de problemas, obtendrán una visión más clara de cómo el problema está interconectado con diversos factores, tanto internos como externos. Este ejercicio también les ayuda a apreciar la complejidad de los problemas y los múltiples niveles en los que afectan a las personas, los grupos o los sistemas. Anime a los participantes a pensar críticamente sobre las relaciones entre causas y efectos, proporcionándoles una comprensión global de la estructura del problema.

Recuerde que el Árbol de Problemas no tiene como objetivo proporcionar soluciones. Su propósito es profundizar en la comprensión del problema. Una vez completado el análisis, puede pasar a explorar posibles intervenciones o soluciones.



El formulario del árbol de problemas

Si necesita comprender mejor el método del árbol de problemas, vea este vídeo: [Design Thinking for Education, Ep. #23: Problem Tree Analysis](#)

1.7 Identificación del problema central: ¿Es esto realmente lo primero que se nos viene a la mente?

Cuando se aplica el árbol de problemas, es esencial que el problema central, el que se encuentra en el tronco, esté claramente definido. Pero, ¿cómo puede estar seguro de que realmente comprende cuál es el problema central? Imagine que comienza un análisis de causas y efectos para un problema que parece ser de una manera, pero que en realidad es algo diferente.

Esto es exactamente lo que ocurrió en Toyota, en la industria automovilística, lo que les llevó a desarrollar la técnica de las «5 preguntas» para reducir las posibilidades de abordar el problema equivocado.

Esta es la historia:

Toyota se dio cuenta de que los coches producidos en una de sus fábricas tenían problemas de calidad en el montaje, como componentes defectuosos y malos ajustes. Los ingenieros aplicaron el método de las 5 preguntas para identificar la causa raíz. El proceso fue el siguiente:

- **¿Por qué hay problemas con la calidad del montaje?**
– Porque las piezas no se están ajustando correctamente.
- **¿Por qué no se están montando correctamente las piezas?**
– Porque los trabajadores no siguen los procedimientos de montaje prescritos.
- **¿Por qué los trabajadores no siguen los procedimientos?**
– Porque no comprenden completamente el proceso de montaje y los requisitos de calidad.
- **¿Por qué los trabajadores no comprenden completamente los procedimientos?**
– Porque no recibieron la formación adecuada sobre los procedimientos de montaje y los requisitos de calidad.
- **¿Por qué la formación fue inadecuada?**
– Porque el proceso de formación no se había rediseñado para proporcionar una orientación exhaustiva a los trabajadores.

Utilizando el método de las 5 preguntas, Toyota¹ descubrió que el verdadero problema no era solo la mala calidad de los componentes o los errores de montaje, sino la formación y la comunicación inadecuadas de los procedimientos. En lugar de limitarse a solucionar los problemas superficiales, abordaron la causa raíz rediseñando el programa de formación de los trabajadores para garantizar la plena comprensión de los procesos y los requisitos de calidad, con el objetivo de reducir los errores y mejorar la calidad del producto.

Este ejemplo muestra lo importante que es identificar el problema real antes de comenzar el análisis. Si se omite este paso, las causas y los efectos pueden confundirse. El método de las 5 preguntas ayuda a descubrir la verdadera causa raíz, ofreciendo una solución mucho más eficaz que el simple tratamiento de los síntomas superficiales.

1.8 Descripción teórica del análisis DAFO

¹ Para obtener documentación sobre el origen del método de las 5 preguntas de Sakichi Toyoda, fundador de Toyota Industries Corporation, y para ver ejemplos adicionales, puede visitar los siguientes sitios web:

- [ToolsHero: Análisis de la causa raíz de los 5 porqués \(Toyoda\)](#)
- [Asp.org: Cinco porqués y cinco cómo](#)

Utilice el análisis DAFO como herramienta estratégica para guiar a sus participantes en la evaluación de una situación mediante la identificación de sus factores internos y externos. Al aplicarlo en el contexto del análisis de la situación para el diseño de proyectos, ayúdeles a explorar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean una situación determinada. Esto les proporcionará una visión global tanto del estado actual como de las perspectivas futuras, lo que les permitirá tomar decisiones más informadas.

- **Fortalezas:** Anime a sus participantes a identificar las capacidades o recursos internos que les dan una ventaja para alcanzar sus objetivos, como un equipo cualificado, una sólida reputación o activos únicos que diferencian al proyecto.
- **Debilidades:** Pídales que reconozcan los factores internos que podrían obstaculizar el progreso, como la falta de habilidades, los recursos limitados o las ineficiencias en los procesos. Comprender estos factores les ayudará a identificar las áreas que deben mejorar.
- **Oportunidades:** Guíelos para que detecten los factores externos que podrían aprovecharse para alcanzar el éxito, como los mercados emergentes, las nuevas tecnologías o los cambios en las tendencias que crean un entorno favorable.
- **Amenazas:** Ayúdeles a considerar los retos externos que podrían suponer un riesgo, como la competencia, los cambios normativos o las fluctuaciones económicas, y a pensar en formas de mitigarlos.

Recuerde a los participantes que la aplicación del análisis DAFO les ayuda a ver la situación de forma equilibrada, teniendo en cuenta tanto la dinámica interna (fortalezas y debilidades) como los factores externos (oportunidades y amenazas). Esta perspectiva holística es esencial para una planificación y una toma de decisiones eficaces.

	Positivo	Negativo
Intern o	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Extern as	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Plantilla DAFO

1.9 Importancia del análisis DAFO en el análisis de la situación

Cuando guíe a los participantes a través del diseño del proyecto, explíqueles que el análisis de la situación sirve de base para la planificación y que el análisis DAFO desempeña un papel fundamental al proporcionarles un marco claro para identificar los factores críticos que influyen en el proyecto. Haga hincapié en que les ayuda a evitar pasar por alto posibles



ventajas o riesgos y favorece el pensamiento estratégico que puede aumentar las posibilidades de éxito del proyecto.

Anímeles a trazar claramente los factores internos y externos en juego para que puedan desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas, minimicen las debilidades, aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas. Al incorporar el análisis DAFO en el análisis de la situación, usted ayuda a los participantes a realizar una evaluación exhaustiva del entorno del proyecto y a tomar decisiones bien informadas, lo cual es esencial para diseñar proyectos que sean realistas y estratégicamente sólidos.

1.10 Cierre/Reflexión

A lo largo de este módulo, ha guiado a los participantes para que exploren los principios teóricos básicos y las aplicaciones prácticas del análisis de la situación. Les ha ayudado a aprender a identificar y definir los problemas centrales, analizar sus causas y efectos, y evaluar los factores internos y externos utilizando el árbol de problemas y el análisis DAFO.

Les ha animado a aplicar estas herramientas en subgrupos, participando en debates colaborativos, identificando problemas de forma creativa y realizando reflexiones estructuradas. Les ha apoyado mientras practicaban el pensamiento crítico, el análisis estratégico, la comunicación y el trabajo en equipo, al tiempo que exploraban situaciones de la vida real, como el desempleo juvenil o el uso de las habilidades de los jóvenes en el mercado laboral.

Destacaste el valor del aprendizaje experiencial, ayudando a los participantes a conectar la teoría con la práctica, a reflexionar sobre sus conocimientos personales y profesionales, y a desarrollar estrategias prácticas para analizar y abordar situaciones complejas. También utilizaste el ejercicio 6 (Keep, Toss, Twist & Turn) para cerrar el módulo de forma eficaz: funcionó como una herramienta de evaluación cualitativa, al tiempo que reforzó los principios de participación, colaboración e interacción que habían guiado todo el módulo.

1.11 Preguntas finales sugeridas

- ¿Cuál fue la idea más sorprendente que obtuviste del árbol de problemas, el análisis DAFO o los ejercicios de reflexión?
- ¿Cómo te ayudó trabajar en subgrupos a comprender diferentes perspectivas sobre el mismo problema?
- ¿Qué habilidad o enfoque de este módulo aplicarás primero en tu propio contexto?
- ¿Los ejercicios cambiaron tu forma de ver las causas y los efectos de los problemas?
- ¿Cómo podrías adaptar las herramientas y métodos de este módulo a futuros retos o proyectos?
- ¿Cómo te ayudó la reflexión del ejercicio 6 a consolidar tu aprendizaje y tus conclusiones personales?

1.12 Ejercicios prácticos

Ejercicio n.º 1: Conozcamos nuestros nombres

MÓDULO	<i>Análisis de la situación</i>
NOMBRE DEL EJERCICIO	Conozcamos nuestros nombres
NUMERO DEL EJERCICIO	1
PREPARACION NECESARIA	<i>Se necesita un espacio sin sillas ni mesas donde todos los miembros del equipo puedan colocarse en círculo para mantener el contacto visual con todos.</i>
MATERIALES NECESARIOS	<i>Una pelota pequeña y blanda</i>
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	15-25 minutos
EJERCICIO EN GRUPO	Sí Número mínimo de participantes: 5 Número máximo de participantes: más de 15
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	El objetivo es que todos los miembros del equipo sean capaces de recordar los nombres de los demás en muy poco tiempo, expresar indirectamente un rasgo personal que ayude al conocimiento mutuo y romper el hielo mediante un juego divertido. Las habilidades que se activan y/o desarrollan a través de este ejercicio son: - Creatividad - Memoria - Colaboración - Comunicación

DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Los miembros del equipo se colocan en círculo y, mientras se pasan una pelota pequeña y blanda, dicen su nombre y un animal (u objeto) que empiece por la misma letra inicial que su nombre. El proceso se repite varias veces con variaciones hasta que todos los miembros se saben los nombres de los demás y se sienten relajados.
GUÍA PASO A PASO	El equipo se coloca en círculo para que todos puedan mantener contacto visual con los demás miembros. Pedimos a cada miembro del equipo que piense en un animal (o un objeto, si queremos hacer una variación) cuyo nombre empiece por la misma letra que su propio nombre. Por ejemplo: Andreas: aligátor; Thomas: tigre; Katerina: koala, y así sucesivamente. Una vez que nos aseguramos de que cada miembro ha pensado en un animal asociado a su nombre, el primer miembro, que tiene la pelota, comienza diciendo su nombre y el animal, y luego lanza la pelota a otro miembro, que hace lo mismo. Repetimos este proceso 3-4 veces, asegurándonos de que la pelota se pase al menos dos veces a cada miembro. En la siguiente ronda, el proceso cambia ligeramente. El miembro que tiene la pelota debe decir primero el nombre y/o el animal de otro miembro y lanzarle la pelota. El miembro que atrapa la pelota repite el mismo proceso con otro miembro, y así sucesivamente, hasta completar 3 o 4 rondas más. En las rondas finales, es mejor utilizar solo el nombre, sin el animal. <i>Nota importante:</i> Se ha observado en algunos grupos que la identificación de los miembros con animales crea un ambiente divertido y, a menudo, los miembros del grupo siguen refiriéndose entre sí por el nombre del animal en lugar de por el suyo propio. Si esto es aceptable para todos los miembros del grupo, se puede mantener. Sin embargo, la experiencia demuestra que algunos miembros pueden no querer identificarse con los animales que han elegido y pueden sentirse incómodos si alguien se dirige a ellos por el nombre del animal una vez finalizado el juego. La persona que facilita la formación debe prestar atención a estas dinámicas y actuar en consecuencia. Si los miembros siguen

	llamándose entre sí por los nombres de los animales y lo disfrutan, se debe permitir. Si algún miembro parece sentirse incómodo, se le debe pedir que lo respete y deje de utilizar los nombres de los animales.
MATERIALES PARA USAR	N/A
RECURSOS	N/A

Ejercicio n.º 2: Misión: Comunidad

MÓDULO	<i>Análisis de la situación</i>
NOMBRE DEL EJERCICIO	<i>Misión: Comunidad</i>
NÚMERO DEL EJERCICIO	2
PREPARACIÓN REQUERIDO	<i>Si el grupo de participantes es superior a 5 personas, se debe dividir en subgrupos de 3 personas. Asegúrese de que haya suficiente espacio para que cada subgrupo pueda trabajar con relativa independencia (no es necesario que sea en salas separadas, pero sí lo suficiente como para que no les moleste la conversación del grupo contiguo).</i>
MATERIALES REQUERIDOS	<i>Hojas A4 para notas, bolígrafos y rotuladores de varios colores, rotafolio o pizarra blanca.</i>
TIEMPO REQUERIDO DEL EJERCICIO	<i>45-60 minutos</i> <i>(Para grupos de más de 15 participantes, el tiempo puede prolongarse).</i>
EJERCICIO EN GRUPO	Si Número mínimo de participantes: 3

	Número máximo de participantes: more than 15
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	A través de este ejercicio, los participantes comprenderán de forma práctica los conceptos teóricos clave del análisis de situaciones, pondrán a prueba sus habilidades disponibles, colaborarán y evaluarán indirectamente las necesidades educativas que aborda el módulo. Las habilidades que se activan y/o desarrollan a través de este ejercicio son: - Pensamiento crítico - Creatividad - Colaboración - Comunicación
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Si el grupo de participantes es mayor a 5 personas, el formador los divide en subgrupos de 3 participantes (ya sea al azar o con la lógica de asegurar la mayor uniformidad posible). El formador presenta los pasos gradualmente (no todos a la vez). Los participantes toman notas en sus hojas para cada paso y, una vez completados los primeros 3 pasos, cada subgrupo presenta sus resultados al plenario. Nota: Prepare a cada subgrupo informándoles de que deberán designar a un miembro del grupo como relator para presentar los resultados del proceso al final. Tienen la libertad de presentar juntos (por ejemplo, un miembro presenta cada paso), pero es importante que estén bien preparados.

GUÍA PASO A PASO

Una vez que el formador ha dividido a los participantes en subgrupos de tres, presenta el escenario del ejercicio a todos los grupos juntos y responde a cualquier pregunta que pueda surgir.

El Escenario:

“In the central neighbourhoods of your city, there are no open spaces for sports, walking, or relaxation (e.g., parks and open facilities). You want to organize a public event involving the local community to raise awareness about this issue, but from the very beginning, you are facing a lack of interest in the initiative itself. If this continues, the event may fail to achieve its goal.”

Once the scenario is understood by all sub-groups, the first challenge is given:

Paso 1: Identificación del problema (5 minutos)

El objetivo de este paso es ayudar a los participantes a reconocer y definir el problema central. En esta fase, cada subgrupo debatirá e identificará cuál cree que es el principal problema o reto. Algunos ejemplos de estos problemas podrían ser «falta de recursos», «tiempo limitado», «organizadores de eventos desconocidos» o «canales de comunicación incorrectos», etc. El objetivo principal aquí es que los participantes comprendan que identificar el problema correcto es fundamental para resolverlo. Es importante destacar que el propósito no es resolver el problema en sí en esta etapa, sino resaltar la importancia de definir claramente cuál es el problema.

Se debe establecer un límite de tiempo de 5 minutos para este paso, a fin de mantener la concentración y evitar un análisis excesivo del tema.

Cada subgrupo debe tomar notas durante el debate para presentar sus conclusiones al grupo en general al final. Estas notas deben recoger los puntos clave y las ideas que surjan del debate, asegurando que el subgrupo esté preparado para compartir su análisis del problema central con el resto de los participantes.

Paso 2: Lluvia de ideas sobre causas y efectos (5 minutos)

Once the first phase is completed, the trainer asks each sub-group, depending on the main problem they have identified, to record the

primary causes and effects of that problem and their interconnections.

Again, a time limit of 5 minutes is given to allow the members of each sub-group to spontaneously record the causes and effects that come first to their minds.

Paso 3: Identificar las necesidades (5 minutos)

Una vez completada la segunda fase, el formador pide a cada subgrupo que, basándose en el problema y en las causas y efectos que han descrito, registren las necesidades que han identificado (por ejemplo, recursos, habilidades, apoyo, colaboraciones, herramientas tecnológicas, etc.). El formador debe guiar al grupo para que debata y recopile necesidades realistas que, si se satisfacen, podrían ayudar a resolver el problema. Es importante aclarar que no se espera que el subgrupo resuelva el problema, sino que se centre específicamente en la tarea que tiene entre manos. El tiempo limitado (5 minutos) está pensado para que cada subgrupo actúe de forma espontánea y anote las primeras necesidades que le vengan a la mente, sin analizar en exceso la situación. No hay respuestas correctas o incorrectas, y no se evaluará al grupo en función de si su respuesta fue correcta. El objetivo es que los participantes comprendan los elementos básicos del análisis de la situación.

Paso 4: Presentaciones en el pleno y debate en grupo (15-20 minutos)

Una vez completados los tres primeros pasos, el formador reúne a todos los subgrupos y pide a cada uno que presente los resultados de su debate al grupo completo (no se necesitan más de 5 minutos por subgrupo). Para la presentación, se recomienda utilizar una pizarra (o rotafolio) y rotuladores de colores. Es conveniente presentar cada paso por separado, para que todo el grupo pueda ver las conexiones entre el problema, las causas y los efectos, y las necesidades que ha registrado cada subgrupo. Este enfoque ayudará a los participantes a comprender mejor cómo se relacionan entre sí los distintos elementos del análisis de la situación.

Paso 5: Evaluación de los elementos clave del análisis de la situación (15 minutos)

El formador facilita un debate abierto con todo el grupo para evaluar el proceso y asegurarse de que se entienden los elementos clave

del análisis de la situación, utilizando las siguientes preguntas (o algunas de ellas):

- *¿Qué le pareció el proceso anterior?*
- *¿Cuáles considera que son los elementos clave del análisis de la situación?*
- *¿Por qué son importantes?*
- *¿Alguna vez se ha enfrentado a un problema y no ha podido resolverlo? ¿Le gustaría describirlo brevemente? ¿Por qué cree que la solución no avanzó? ¿Qué haría de manera diferente después de la experiencia de hoy?*
- *¿Hay algún aspecto que aún le genere incertidumbre o le plantee preguntas?*

Se recomienda que el formador anote las respuestas de los participantes en la pizarra de forma codificada y, al final, resalte (subrayando) aquellos elementos que representan los resultados de aprendizaje deseados del proceso.

En caso de que el formador utilice la última pregunta («¿Hay algún aspecto que aún le resulte incierto o le plantee dudas?»), esta puede servir de puente para pasar al siguiente y último paso del ejercicio.

Paso 6: ¿Qué viene después? (5-10 minutos)

Una vez completado el proceso descrito anteriormente, en el que los participantes han comprendido la importancia del análisis de la situación a través de la aplicación práctica, el formador pasa a presentar dos herramientas clave para un análisis más profundo:

1. **El Árbol de Problemas**
2. **Análisis DAFO**

Una vez completado el proceso descrito anteriormente, en el que los participantes han comprendido la importancia del análisis de la situación a través de la aplicación práctica, el formador pasa a presentar dos herramientas clave para un análisis más profundo:

Nota importante para un enfoque inclusivo

	Garantizar la participación equitativa: Es fundamental asegurarse de que todos tengan la oportunidad de contribuir dentro de los subgrupos y durante el debate en grupo. No hay respuestas correctas o incorrectas: Evite juzgar los puntos planteados por los grupos como correctos o incorrectos. Ese no es el objetivo del ejercicio. De hecho, los errores también pueden conducir a los resultados de aprendizaje deseados. Cuando los subgrupos presenten sus resultados, intente minimizar las críticas de los demás grupos y limitar al máximo el debate entre grupos. No se trata de una competición y no habrá ganadores ni perdedores. No olvide divertirse: en este ejercicio, se invita a los participantes a experimentar con sus ideas y experiencias en un entorno seguro. Fomente la creatividad y el disfrute. El objetivo no es encontrar soluciones a todos los problemas del mundo actual, y eso está perfectamente bien.
MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN	N/A
RECURSOS	N/A

Exercise No 3: Why, why, why, why, why?

MÓDULO	<i>Análisis de la situación</i>
NOMBRE DEL EJERCICIO	Por qué, por qué, por qué, por qué, por qué?
NÚMERO DEL EJERCICIO	3
PREPARACIÓN REQUERIDA	<i>La sala debe estar estructurada de tal manera que el equipo pueda dividirse en parejas (si el número total es impar, se crearán parejas y un trío), y cada pareja debe poder encontrar un espacio para</i>

	<i>colaborar durante aproximadamente 20 minutos. No se necesitan salas adicionales.</i>
MATERIALES REQUERIDOS	<i>Hojas A4 (o papeles) para tomar notas y bolígrafos.</i>
TIME NEEDED FOR EXERCISE	40-60 minutos Depende del número de participantes
EJERCICIO EN GRUPO	Si Número mínimo de participantes: 3 Número máximo de participantes: more than 15
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	El ejercicio tiene como objetivo ayudar a los alumnos a comprender cómo definir un problema. Las habilidades que se activan y/o desarrollan a través de este ejercicio son: - Pensamiento crítico - Pensamiento estratégico - Creatividad - Colaboración - Comunicación - Análisis de problemas - Gestión del cambio
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Los participantes se dividen aleatoriamente en parejas (y un trío si el número total del grupo es impar), y a cada pareja se le da una afirmación (problema) que deben intentar analizar utilizando el método de las 5 preguntas. Al final, todas las parejas presentan el progreso de su análisis al pleno.
GUÍA PASO A PASO	1. Introducción a la técnica de los 5 porqués (5 minutos) Explique brevemente el método de las 5 preguntas: ayuda a identificar la causa raíz de un problema repitiendo la pregunta «¿por

qué?» a cada respuesta. Haga hincapié en que cada respuesta debe basarse en la anterior.

Ejemplo:

Problema: Mi café está frío.

1. ¿Por qué está frío mi café?
2. Porque no calenté el agua tanto como debía.
3. ¿Por qué no calenté el agua tanto como debía?
4. Porque me distraje con otra cosa y se me olvidó.
5. ¿Por qué me distraje con otra cosa?
6. Porque estaba intentando terminar una tarea que había emprendido.
7. ¿Por qué estaba intentando terminar una tarea?
8. Porque tenía poco tiempo y necesitaba terminarla rápidamente.
9. ¿Por qué tengo poco tiempo?
10. Porque no planifiqué bien mi día y dejé algunas tareas para el último momento.

Conclusión:

La causa principal del café frío es que no planifiqué bien mi día, lo que me llevó a tener prisa y a pasar por alto pequeños detalles importantes, como calentar el agua adecuadamente.

2. Selección de problemas (5 minutos)

Asigne un problema de la lista (Documento: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN-EJERCICIO 3-Lista de problemas-5 porqués) para que trabajen las parejas, como «El equipo no entregó un proyecto a tiempo» o «Un nuevo empleado dejó la empresa después de unas semanas».

Alternativamente, los alumnos pueden elegir sus propios problemas si lo prefieren. No hay respuestas correctas o incorrectas en cuanto al contenido, solo en cuanto al proceso. Esto significa que deben seguir fielmente el proceso de análisis del problema inicial aplicando la secuencia de las cinco preguntas. Sin embargo, el contenido de la situación planteada en el problema debe ser imaginado por ellos, lo que significa que deben pensar de forma creativa (aunque de forma

	realista, por ejemplo, sería mejor evitar una invasión alienígena como motivo para no cumplir un plazo). 3. El proceso de las 5 preguntas (15-20 minutos) Cada grupo expone el problema y pregunta «¿por qué?» cinco veces para profundizar más. Anime a los participantes a que anoten sus preguntas y respuestas, así como sus conclusiones, en su hoja de papel. 4. Reflexión y debate en grupo (5-10 minutos) Después de completar el proceso de las 5 preguntas, pida a cada grupo que comparta sus conclusiones. Fomente la reflexión con preguntas como: • ¿La causa raíz fue creativa? • ¿Cómo podría cambiar el resultado si se abordara la causa raíz? • ¿Cómo se puede aplicar este método a otros problemas? 5. Resumen y conclusiones (5 minutos) Resuma cómo la técnica de las 5 preguntas ayuda a identificar la causa raíz, lo que conduce a soluciones más eficaces. Anime a los alumnos a que hagan una lluvia de ideas sobre posibles soluciones y pasen de la identificación del problema a la resolución del mismo.
MATERIALES PARA USAR	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN - EJERCICIO 3 - Lista de problemas - 5 porqués
RECURSOS	Este ejercicio es una variante del ejercicio utilizado en el programa «Train the Trainer» (Formación de formadores) del proyecto europeo Power Up (2023-1-BG01-KA220-ADU-000156540), coordinado por el formador de la organización Centre for Creative and Social Practices (Centro de Prácticas Creativas y Sociales) de Bulgaria.

Lista de problemas: 5 preguntas

1. Se retrasó el lanzamiento de un producto.
2. La campaña de marketing no cumplió sus objetivos.

3. Un nuevo empleado tiene dificultades para adaptarse al equipo.
4. El equipo de atención al cliente está desbordado por las solicitudes.
5. Los representantes de ventas no están cumpliendo sus objetivos.
6. El rediseño de un sitio web ha provocado un aumento de la tasa de rebote.
7. Los usuarios no están interactuando con una nueva función de la aplicación.
8. El equipo no ha conseguido entregar un proyecto a tiempo.
9. Se produjo una importante interrupción del sistema durante las horas punta.
10. El equipo incumple constantemente los plazos.
11. La integración de un nuevo software ha causado problemas inesperados.
12. La productividad de los empleados ha disminuido en el último mes.
13. Los comentarios de los clientes sobre un producto han sido en gran medida negativos.
14. Un nuevo empleado abandonó la empresa tras unas semanas.
15. Los clientes se quejan de la calidad del servicio de atención al cliente.
16. La participación en las redes sociales ha disminuido significativamente.
17. Los usuarios informan de dificultades para navegar por el sitio web.
18. El equipo se enfrenta a problemas de comunicación durante los proyectos.
19. La tasa de retención de clientes de la empresa ha disminuido.
20. La empresa está experimentando dificultades con la colaboración remota entre equipos.

Ejercicio n.º 4: Confía en el árbol

MÓDULO	<i>Análisis de la Situación</i>
NOMBRE DEL EJERCICIO	Confía en el árbol
NÚMERO DEL EJERCICIO	4
PREPARACIÓN REQUERIDA	<i>La sala debe estar dispuesta de tal manera que permita el trabajo paralelo de 4-5 subgrupos y la presentación de sus resultados al pleno.</i>
MATERIALES REQUERIDOS	<i>Hojas A4 o papel para notas, bolígrafos, rotafolios o hojas grandes (tamaño rotafolio), rotuladores de colores.</i>

TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	<i>100-120 minutos</i>
EJERCICIO EN GRUPO	<i>Sí</i> <i>Número mínimo de participantes: 3</i> <i>Número máximo de participantes: más de 15</i>
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	El objetivo principal del ejercicio del árbol de problemas es ayudar a los participantes a analizar una cuestión compleja identificando sus causas fundamentales y sus consecuencias. A través de este proceso, desarrollan una comprensión común de cómo se interrelacionan los factores personales, sociales y económicos, al tiempo que preparan el terreno para explorar posibles soluciones de forma estructurada. Habilidades clave activadas/desarrolladas • Pensamiento analítico • Colaboración y trabajo en equipo • Comunicación • Pensamiento crítico • Creatividad • Empatía y conciencia social • Pensamiento estratégico
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Los participantes se dividirán en subgrupos de 3 personas y se les pedirá, a través de 5 etapas sucesivas, que utilicen el Árbol de Problemas para analizar la situación del desempleo juvenil.
GUÍA PASO A PASO	Paso 1: Introducción y formación de subgrupos (20 minutos) El formador comienza presentando el objetivo del método del árbol de problemas y explicando que ayuda a descubrir las causas y consecuencias de un problema central, al tiempo que destaca las interacciones entre ellas. El formador presenta el problema central, el desempleo juvenil, y aclara que este servirá como punto de partida para el trabajo de los grupos. A continuación, el formador divide a los participantes en subgrupos de tres personas y se

asegura de que cada grupo disponga del material necesario, como papel de rotafolio o hojas grandes, rotuladores y notas adhesivas.

Paso 2: Definición del problema (15 minutos)

El formador pide a cada subgrupo que escriba «desempleo juvenil» (o un problema redefinido relacionado con él) en el centro de su hoja. Se invita a los miembros a debatir qué significa este problema para ellos y a acordar una definición común que enmarque su árbol. En este punto, el formador recuerda a los participantes que también pueden recurrir a su experiencia previa con el método de las 5 preguntas, si lo desean, para profundizar en el significado del problema o incluso redefinirlo antes de continuar con el análisis.

Paso 3: Identificar las causas (15 minutos)

El formador invita a los participantes a hacer una lluvia de ideas y anotar las posibles causas fundamentales del desempleo juvenil (o el problema redefinido relacionado con él). Se les anima a colocarlas como «raíces» debajo del problema central en su árbol. El formador les recuerda que profundicen en el tema hasta descubrir los factores subyacentes, como la falta de habilidades, las oportunidades laborales limitadas o el desajuste entre la educación y el mercado laboral.

Paso 4: Identificar los efectos (15 minutos)

El formador pide a cada subgrupo que identifique las consecuencias del desempleo juvenil (o el problema redefinido relacionado con él) y las anote como «ramas» por encima del problema central. El debate debe incluir tanto los efectos a corto como a largo plazo, desde las consecuencias personales y emocionales hasta los resultados sociales, políticos y económicos.

Paso 5: examinar las interacciones (15 minutos)

El formador anima a los grupos a observar detenidamente sus árboles y examinar cómo interactúan entre sí las causas y los efectos. Se pide a los participantes que destaquen estas relaciones dibujando flechas o líneas entre los elementos, visualizando así el desempleo juvenil (o el problema redefinido relacionado con él) como una cuestión sistémica con múltiples factores interdependientes.

Paso 6: Presentaciones en plenaria (30 minutos)

	Se invita a cada grupo a seleccionar un relator para presentar su árbol de problemas a la plenaria. Durante las presentaciones, se pide a los relatores que no solo describan las causas y los efectos identificados, sino que también expliquen el razonamiento que hay detrás de las conexiones que se han establecido. Después de cada presentación, el formador facilita una breve ronda de preguntas aclaratorias y anima a comparar los análisis de los diferentes grupos. Resumen y reflexión El formador cierra el taller con una breve reflexión. Se invita a los participantes a compartir las ideas que han surgido del proceso, si ha habido patrones comunes o diferencias significativas entre los árboles, y cómo este ejercicio podría servir de base para el análisis de situaciones o el diseño de posibles soluciones en futuras sesiones.
MATERIALES A USAR	Es preferible animar a los participantes a diseñar su propio árbol de problemas. Para que se hagan una idea de cómo podría ser, les proporcionamos esta ilustración: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN - EJERCICIO 4 - El árbol de problemas
RECURSOS	N/A

Ejercicio n.º 5: ¡El análisis DAFO se pone en práctica!

MÓDULO	<i>Análisis de la situación</i>
NOMBRE DEL EJERCICIO	El análisis DAFO se pone en práctica
NÚMERO DEL EJERCICIO	5
PREPARACIÓN REQUERIDA	<i>La sala debe estar dispuesta de tal manera que permita el trabajo paralelo de 4-5 subgrupos y la presentación de sus resultados al pleno.</i>

MATERIALES REQUERIDOS	<i>Hojas A4 o papel para notas, bolígrafos, rotafolios o hojas grandes (tamaño rotafolio), rotuladores de colores.</i>
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	<i>100-120 minutos</i>
EJERCICIO DE GRUPO	<i>Sí</i> <i>Número mínimo de participantes: 3</i> <i>Número máximo de participantes: más de 15</i>
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	El objetivo principal del ejercicio de análisis DAFO es ayudar a los participantes a evaluar de forma crítica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la utilización de las habilidades de los jóvenes en el mercado laboral. A través de este proceso, obtienen una comprensión más clara de los factores individuales y sistémicos que influyen en la empleabilidad y la integración en la fuerza laboral, al tiempo que identifican áreas en las que la acción estratégica y la innovación pueden crear nuevas oportunidades. Habilidades que se adquieren con este ejercicio de análisis DAFO: - Pensamiento analítico - Pensamiento estratégico - Reflexión crítica - Colaboración y trabajo en equipo - Comunicación - Creatividad - Autoconciencia y empoderamiento
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Los participantes se dividirán en subgrupos de 3 personas y se les pedirá, a través de 5 etapas sucesivas, que apliquen el análisis DAFO para analizar la situación «Aprovechamiento de las habilidades de los jóvenes en el mercado laboral».

GUÍA PASO A PASO

Paso 1: Introducción y formación de grupos (15 minutos)

El formador comienza presentando el objetivo del método del análisis DAFO y explicando que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, en relación con un tema específico. El formador presenta el tema central: «Aprovechar las habilidades de los jóvenes en el mercado laboral» y, a continuación, divide a los participantes en subgrupos de tres personas cada uno y se asegura de que cada grupo disponga del material necesario, como papel de rotafolio o hojas grandes, rotuladores y notas adhesivas.

Paso 2: Identificar las fortalezas (15 minutos)

El formador pide a los subgrupos que debatan los factores internos positivos que favorecen el uso eficaz de las habilidades de los jóvenes en el mercado laboral. Se anima a los participantes a anotar estas fortalezas en sus hojas, reflexionando sobre las habilidades personales, los logros educativos, las redes o los recursos existentes que pueden facilitar la empleabilidad.

Paso 3: Identificar las debilidades (15 minutos)

El formador invita a los grupos a examinar las debilidades internas que pueden obstaculizar la utilización de las habilidades de los jóvenes. Los participantes debaten y anotan las limitaciones, las carencias en las habilidades, la falta de experiencia u otros factores que reducen la empleabilidad. El formador fomenta la reflexión crítica, manteniendo un enfoque constructivo y centrándose en cómo se podrían abordar estas debilidades.

Paso 4: Identificar oportunidades (15 minutos)

El formador pide a los participantes que exploren las oportunidades externas que podrían mejorar el uso de las habilidades de los jóvenes. Los grupos consideran las tendencias del mercado laboral, los sectores emergentes, los programas educativos, la tutoría, la creación de redes o las políticas que crean ventajas potenciales. Estas oportunidades se registran en las hojas como parte del marco DAFO.

Paso 5: Identificar amenazas (15 minutos)

El formador guía a los participantes para que examinen las amenazas externas que pueden afectar negativamente al uso

	eficaz de las habilidades de los jóvenes en el mercado laboral. Los participantes debaten y registran retos como las recesiones económicas, el desajuste de habilidades, la competencia, la discriminación u otras barreras que podrían impedir el empleo juvenil. Paso 6: Interpretación y mapeo de conexiones (10 minutos) El formador pide a los grupos que revisen sus tablas FODA completadas y reflexionen sobre las relaciones entre los elementos. Se anima a los participantes a considerar cómo se pueden aprovechar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, cómo se pueden mitigar las debilidades y cómo se pueden abordar o evitar las amenazas. Pueden utilizar flechas, notas o diagramas para ilustrar estas interacciones. Paso 7: Presentación y debate plenario (20 minutos) Cada grupo selecciona a un relator para presentar su análisis DAFO al pleno. Durante la presentación, los participantes explican los motivos que les han llevado a clasificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y destacan cualquier idea interesante o estrategia potencial que haya surgido. El formador modera las preguntas y los debates, compara los resultados de los distintos grupos y anima a reflexionar sobre las medidas que se pueden tomar. Resumen y reflexión El formador cierra el taller invitando a los participantes a reflexionar sobre el proceso y a compartir las conclusiones principales. Los puntos de debate pueden incluir las ideas obtenidas sobre las habilidades de los jóvenes, las estrategias para mejorar la empleabilidad y cómo se puede aplicar el análisis DAFO a otros contextos o problemas.
MATERIALES PARA USAR	Es preferible animar a los participantes a diseñar su propia tabla o formulario de análisis DAFO. Para que se hagan una idea de cómo podría ser, les proporcionamos esta tabla: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN - EJERCICIO 5 - Plantilla DAFO
RECURSOS	N/A

Análisis DAFO

	Positivo	Negativo
Intern o	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Extern as	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Ejercicio n.º 6: Conservar, tirar, girar y voltear

MÓDULO	<i>Análisis de la situación</i>
NOMBRE DEL EJERCICIO	Guardar, tirar, girar y voltear
NÚMERO DEL EJERCICIO	6
PREPARACIÓN REQUERIDA	<i>La sala debe estar dispuesta de tal manera que permita el trabajo paralelo de 4-5 subgrupos y la presentación de sus resultados al pleno.</i>
MATERIALES REQUERIDOS	<i>Hojas A4 o papel para notas, bolígrafos, rotafolios o hojas grandes (tamaño rotafolio), rotuladores de colores.</i>
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	60-80 minutos

EJERCICIO EN GRUPO	Sí Número mínimo de participantes: 3 Número máximo de participantes: más de 15
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	El objetivo del ejercicio es facilitar el intercambio entre los participantes de ideas clave, sentimientos, nuevas experiencias, conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas durante la formación en el módulo de Análisis de la situación, mejorando así la adquisición de los resultados del aprendizaje de forma experiencial. Las habilidades que se activan y/o desarrollan a través de este ejercicio son: - Pensamiento crítico - Autoconciencia - Colaboración - Comunicación - Escucha activa - Percepción y empatía - Creatividad
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	El grupo se divide en subgrupos de 4-5 personas. Poco a poco, se les pide que debatan determinados temas. Anotan sus observaciones clave y, al final, hacen una presentación en una hoja grande (o en la pizarra) ante el pleno.
GUÍA PASO A PASO	El formador divide aleatoriamente al grupo de alumnos en subgrupos de 4-5 personas cada uno. A cada subgrupo se le proporciona papel para tomar notas, bolígrafos, una hoja grande del tamaño de un rotafolio (o un rotafolio si hay disponible para todos los subgrupos) y rotuladores de colores. Además, el formador informa a los grupos de que deben designar a uno o varios miembros como ponentes para presentar los resultados del proceso al pleno al final. Una vez formados los subgrupos y equipados con los materiales necesarios, el formador pasa al primer paso del ejercicio. Paso 1 (10 minutos)

El formador pide a los grupos que debatan internamente y respondan a la pregunta «¿Qué me llevo de la formación sobre análisis de situaciones?». Se anima a los miembros del grupo a expresar libremente lo que les venga a la mente sin analizarlo en exceso. Esto puede incluir sentimientos, pensamientos, planes, sorpresas, relaciones y amistades formadas dentro del grupo, algo que hayan oído y recuerden, una nueva habilidad, una nueva mentalidad, cualquier cosa. Se les pide que tomen notas y creen una lista que incluya todo lo expresado dentro de su subgrupo.

Paso 2 (10 minutos)

De manera similar al proceso anterior, el formador pide a los subgrupos que mantengan un debate estructurado en respuesta a la pregunta «¿Qué voy a dejar atrás de la formación sobre análisis de situaciones?». Esto podría incluir cosas que no necesito, cosas que quiero olvidar o cualquier cosa que no sea útil para seguir adelante. Una vez más, esto podría incluir sentimientos, pensamientos, procesos, elementos tangibles o intangibles de la formación, sin limitaciones.

Paso 3 (10 minutos)

Siguiendo el mismo espíritu del proceso, el formador pide a los subgrupos que debatan internamente y anoten en sus notas la respuesta a la pregunta «¿Qué cambiaría de la formación sobre análisis de situaciones?».

Paso 4 (10 minutos)

Siguiendo la misma lógica, el formador pide a los subgrupos que respondan a la pregunta «¿Qué voy a utilizar a partir de ahora de la formación sobre análisis de situaciones?».

Paso 5 (15 minutos)

Después de completar el cuarto paso, el formador pide a los subgrupos que utilicen las hojas grandes (o rotafolios), rotuladores y cualquier otro material que tengan a su disposición para encontrar una forma creativa de presentar los resultados de sus debates. Puede ser un dibujo, un diagrama, una obra de teatro breve, un diálogo estructurado entre ellos, etc.

Paso 6 (20 minutos)

	Todos los subgrupos presentan sus resultados al pleno de la forma que hayan desarrollado. El formador facilita el debate entre los subgrupos y anima a todos los miembros a compartir sus impresiones o reflexiones. (Opcional) Al final del debate, y mientras el grupo está en círculo, el formador pide a cada miembro que exprese su principal sensación o reflexión sobre cómo se siente al terminar la formación de este módulo específico. Es importante asegurarse de que cada miembro se exprese de forma muy breve, utilizando no más de 2-3 palabras o frases.
MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN	N/A
RECURSOS	N/A

1.13 Avance

Después de cubrir los puntos clave del análisis de la situación, ofrezca a los participantes una breve introducción informal de 5 minutos al próximo módulo de resolución de problemas. Aproveche esta transición para ayudarles a conectar los conocimientos que han adquirido al reflexionar sobre experiencias y retos pasados con las herramientas y técnicas prácticas que pronto explorarán, como los mapas mentales, el árbol de oportunidades y soluciones y el desglose de objetivos.

Destaque cómo estas herramientas pueden ayudarles a abordar de forma sistemática los retos personales y profesionales, e infórmeles si es necesario realizar alguna preparación para la próxima sesión. Esta breve introducción garantizará la continuidad y ayudará a los participantes a ver la relación entre el análisis de situaciones pasadas y la aplicación de enfoques estructurados de resolución de problemas para dar forma a sus acciones futuras.



CAPÍTULO DOS

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

2 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

2.1 Introducción al módulo:

En este módulo, los participantes aprenderán técnicas de resolución de problemas para abordar de forma sistemática los retos personales y profesionales. El objetivo es ayudar a los jóvenes que no estudian ni trabajan (NEET) a desglosar cuestiones complejas en tareas manejables, lo que les permitirá desarrollar soluciones claras y viables. Se les presentarán herramientas como los mapas mentales, el árbol de soluciones, el desglose de objetivos y los seis sombreros para pensar.

Cada sección teórica irá acompañada de ejercicios prácticos, divididos en actividades en grupo y tareas individuales, para que los participantes puedan probar inmediatamente los métodos, aplicarlos a situaciones reales y reflexionar sobre lo que mejor les funciona. La variedad de ejercicios garantiza que los participantes se involucren en la resolución de problemas de múltiples maneras, fortaleciendo la creatividad, el trabajo en equipo y el pensamiento independiente, al tiempo que los prepara para diversos retos del mundo real.

2.2 MAPAS MENTALES

¿QUÉ ES EL MAPA MENTAL Y CÓMO FUNCIONA?

El mapa mental es una herramienta visual que ayuda a organizar ideas y resolver problemas. Se empieza con una idea o pregunta central, situada en el centro de la página. A partir de ahí, se dibujan ramas que representan los temas o categorías principales relacionados con la idea central. Cada rama puede tener subramas más pequeñas, que desglosan estos temas en detalles o acciones más específicos. Se pueden utilizar palabras clave, frases cortas o imágenes para ayudar a representar las ideas. Las ramas se conectan con líneas, mostrando cómo todo está relacionado. Para crear un mapa mental, sigue estos sencillos pasos:

1. Escribe tu idea central en el centro de la página.
2. Dibuja ramas desde el centro, cada una de las cuales representa un tema principal relacionado con la idea central.
3. Añade subramas para desglosar estos temas en partes más pequeñas.
4. Utiliza colores, símbolos o imágenes para que resulte visualmente interesante y más fácil de recordar.
5. Conecta las ramas relacionadas con líneas para mostrar cómo se vinculan las ideas.

Los mapas mentales ayudan a ver el panorama completo y a encontrar nuevas formas de pensar sobre un problema o una solución. Son una excelente manera de generar ideas, planificar y comprender conceptos complejos.

2.3 Por qué los mapas mentales son beneficiosos para los jóvenes (NEET)

Los mapas mentales son especialmente beneficiosos para los jóvenes porque proporcionan una estructura visual clara que ayuda a simplificar problemas complejos. Muchos jóvenes tienen dificultades con el pensamiento abstracto o se sienten abrumados por los grandes retos. Al dividir un problema en partes más pequeñas e interconectadas, los mapas mentales ayudan a organizar sus pensamientos y ver pasos claros para encontrar soluciones. Este formato visual les facilita el procesamiento de la información, ya que pueden ver cómo se



relacionan entre sí los diferentes aspectos del problema. Los mapas mentales también promueven el pensamiento divergente, animándoles a considerar múltiples soluciones en lugar de centrarse en una sola. Para los jóvenes que no estudian ni trabajan, que pueden sentirse limitados en sus opciones, este proceso creativo les permite abordar los problemas con nuevas perspectivas. Además, la naturaleza colaborativa de los mapas mentales fomenta la participación activa, permitiendo a los miembros del grupo aportar sus ideas y aprovechar las aportaciones de los demás, lo que refuerza el sentido del aprendizaje compartido y el trabajo en equipo. Por último, dado que los mapas mentales son interactivos y atractivos, hacen que la información sea más fácil de recordar, lo que ayuda a los jóvenes a retener lo que han aprendido y mejora sus habilidades para resolver problemas y tomar decisiones.

2.4 Herramientas de mapas mentales en línea

Existen varias herramientas en línea que facilitan la creación de mapas mentales y los hacen más interactivos. Estas plataformas permiten a los usuarios crear, compartir y colaborar en mapas mentales en tiempo real. Algunas opciones populares son [MindMeister](#), [Coggle](#) y [Lucidchart](#), todas ellas con interfaces fáciles de usar y diversas plantillas para la lluvia de ideas y la resolución de problemas. Estas herramientas son especialmente útiles tanto para el trabajo individual como en grupo, ya que proporcionan una forma accesible de organizar visualmente las ideas, explorar conexiones y trabajar en tareas complejas.

2.5 Árbol de soluciones de oportunidades

El árbol de oportunidades y soluciones es una herramienta práctica diseñada para ayudar a las personas a pasar de un pensamiento centrado en los problemas a una acción orientada a las soluciones. Después de identificar el problema central, como se ha comentado en la sección anterior utilizando el árbol de problemas, el árbol de oportunidades y soluciones anima a los participantes a identificar las oportunidades potenciales y desglosarlas en pasos específicos y viables. Esta herramienta ayuda a visualizar cómo las personas pueden avanzar centrándose en lo que es posible, en lugar de en lo que les limita.

El objetivo del árbol de oportunidades y soluciones es replantear los retos como oportunidades de crecimiento. En lugar de ver un problema como una barrera insuperable, el árbol de oportunidades y soluciones promueve un cambio de mentalidad: ¿qué se puede hacer para superar este problema? Por ejemplo, si el problema es la falta de experiencia laboral, esto puede verse como una oportunidad para adquirir experiencia práctica a través de prácticas, voluntariado o aprendizajes. La atención se centra en encontrar soluciones viables que puedan traducirse en pasos reales y factibles. Este enfoque ayuda a los participantes a avanzar, incluso cuando se enfrentan a obstáculos, al mostrarles que cada problema tiene el potencial de obtener un resultado positivo con las acciones adecuadas.

2.6 Cómo funciona

1. Comience con el problema: El Árbol de Soluciones de Oportunidades se utiliza a menudo después de identificar el problema central mediante herramientas como el Árbol de Problemas. Comienza con el problema central (por ejemplo, la falta de habilidades, la inseguridad laboral) en la parte superior.
2. Identificar oportunidades: A continuación, las causas del problema se traducen en oportunidades. Por ejemplo, si el problema es la falta de experiencia laboral, una



oportunidad podría ser realizar prácticas, trabajo voluntario o aprendizajes. Estas oportunidades son las que ayudarán a las personas a liberarse del problema.

3. Trazar soluciones: Para cada oportunidad, se esbozan acciones específicas para que la oportunidad sea viable. Aquí es donde el Árbol de Soluciones se vuelve viable. Por ejemplo, para acceder a una oportunidad de prácticas, los pasos a seguir podrían incluir la búsqueda de empresas locales, la actualización del currículum vitae y el envío de solicitudes.
4. Crear una hoja de ruta: El último paso es desarrollar un camino claro para pasar a la acción. El Árbol de Soluciones de Oportunidades ayuda a crear una hoja de ruta paso a paso de lo que hay que hacer, lo que facilita el seguimiento de las acciones.

2.7 Seis sombreros para pensar

Una herramienta para la resolución de problemas en grupo

Es posible que se encuentre con problemas complejos que requieran aportaciones desde múltiples perspectivas. «Seis sombreros para pensar» es una excelente herramienta para la resolución de problemas en grupo que ayuda a los participantes a explorar las cuestiones desde diversos ángulos, asegurando que se tengan en cuenta todos los aspectos antes de llegar a una conclusión. Fomenta el pensamiento estructurado asignando diferentes «sombreros» a los participantes. Cada sombrero representa una forma específica de pensar, lo que permite al grupo abordar los problemas desde diferentes perspectivas de forma sistemática pero flexible. Este método ayuda a romper con las discusiones grupales convencionales, ya que asigna a cada miembro un papel claro que desempeñar durante la conversación.

- Sombrero blanco: se centra en los hechos, los datos y la información. ¿Qué sabemos? ¿Qué información nos falta?
- Sombrero rojo: se centra en las emociones, los sentimientos y las intuiciones. ¿Cuál es nuestra intuición sobre este tema?
- Sombrero negro: se centra en los riesgos y los aspectos negativos. ¿Qué podría salir mal? ¿Cuáles son los retos a los que nos enfrentamos?
- Sombrero amarillo: se centra en los aspectos positivos y los beneficios. ¿Qué está funcionando? ¿Cuáles son las oportunidades potenciales?
- Sombrero verde: fomenta la creatividad y las nuevas ideas. ¿Qué soluciones se nos ocurren? ¿Y si pensamos fuera de lo establecido?
- Sombrero azul: gestiona el proceso. Este sombrero mantiene la conversación por el buen camino, asegurando que se exploren todas las perspectivas y que se escuche la opinión de todos.

2.8 Cómo utilizarlo en entornos grupales

El método de los seis sombreros para pensar es una herramienta eficaz para guiar los debates en grupo y la resolución de problemas con los jóvenes que no trabajan ni estudian. Ayuda a estructurar conversaciones organizadas en las que todos los participantes tienen la oportunidad de contribuir y no se pasa por alto ningún aspecto del problema. Fomenta el pensamiento equilibrado, permitiendo a los participantes equilibrar tanto la emoción como la lógica en su toma de decisiones, lo que resulta especialmente útil para dichos jóvenes, que pueden enfrentarse a retos emocionales y prácticos. El sombrero rojo ayuda a promover la empatía al animar a los participantes a considerar los aspectos emocionales de sus decisiones, fomentando el entendimiento dentro del grupo. El sombrero verde estimula el pensamiento creativo, ayudando a los ninis a generar soluciones innovadoras y explorar nuevas trayectorias profesionales. Además, el método es inclusivo, ya que garantiza que se

escuchen y respeten todas las perspectivas, independientemente de los antecedentes o la experiencia.

Para utilizar este método, comience por presentar el problema que desea abordar (por ejemplo, encontrar trabajo a distancia o desarrollar una trayectoria profesional). A continuación, asigne sombreros a los participantes o utilícelos por turnos para explorar diferentes aspectos del problema. Facilite el debate guiando al grupo a través de cada sombrero, animándoles a pensar de forma crítica y a expresar sus opiniones. Por último, resuma las ideas obtenidas y guíe al grupo hacia medidas o decisiones viables.

2.9 Desglose de objetivos

Después de identificar y analizar el problema central (con el árbol de problemas) y hacer una lluvia de ideas sobre posibles soluciones (utilizando el árbol de soluciones), los participantes suelen quedarse con múltiples opciones viables, pero sin saber cómo avanzar. El desglose de objetivos proporciona el eslabón perdido entre las soluciones abstractas y la acción práctica. Al transformar los grandes objetivos en tareas más pequeñas y manejables, se garantiza que los participantes se sientan seguros y preparados para dar el siguiente paso hacia su objetivo. En lugar de limitarse a explorar soluciones, el desglose de objetivos crea planes de acción concretos, estableciendo tareas claras que son fáciles de seguir y supervisar. Para los NEET que pueden sentirse abrumados o inseguros sobre por dónde empezar, esta herramienta ofrece un enfoque estructurado para progresar que fomenta la claridad, la motivación y la autorregulación.

2.10 Cómo funciona

El desglose de objetivos toma las ideas y soluciones generadas por herramientas como el árbol de soluciones y las convierte en pasos detallados y viables. Así es como funciona en la práctica:

1. **COMIENCE CON LA SOLUCIÓN IDENTIFICADA:**
Después de completar el Árbol de soluciones, el siguiente paso es decidir cuál es la solución más adecuada. Por ejemplo, si un problema común identificado por un ninja es la falta de experiencia laboral, la solución podría ser adquirir experiencia práctica a través de prácticas o trabajo voluntario.
2. **DESGLOSE LA SOLUCIÓN EN TAREAS VIABLES:**
Una vez identificada la solución, el siguiente paso es dividirla en acciones claras y prácticas que se puedan llevar a cabo para lograrla. Por ejemplo:
Si la solución es adquirir experiencia laboral a través de prácticas, las tareas podrían incluir:
 - Buscar oportunidades de prácticas en empresas locales o plataformas en línea.
 - Actualizar el CV para reflejar las habilidades y experiencias relevantes
 - Redactar una carta de presentación adaptada a cada oportunidad
 - Solicitar un número determinado de prácticas cada semana
 - Prepararse para las entrevistas.
3. **ESTABLECER PRIORIDADES Y PLAZOS:**
Una vez identificadas las tareas, ayude a los jóvenes a determinar cuáles deben realizarse primero. Algunas tareas pueden ser más urgentes o fundamentales. Por ejemplo, actualizar el CV podría ser la primera tarea, seguida de la búsqueda de

oportunidades de prácticas. Asigne plazos realistas para cada tarea a fin de mantener el progreso según lo previsto, por ejemplo

- Semana 1: Actualizar el CV y buscar 5 oportunidades de prácticas
- Semana 2: Redactar y enviar 3 solicitudes personalizadas
- En curso: Solicita más oportunidades cada semana

4. SEGUIMIENTO DEL PROGRESO:

Los jóvenes deben realizar un seguimiento periódico de su progreso y reflexionar sobre los pasos que han completado. Esto les ayuda a mantenerse centrados y motivados, al tiempo que les permite ajustar su plan si es necesario. Por ejemplo, si descubren que solicitar prácticas está llevando más tiempo del esperado, pueden ajustar el calendario o centrarse en menos oportunidades, pero más específicas.

2.11 Ejercicios prácticos

1 Mapa mental «Mi yo futuro»

PREPARACIÓN NECESARIA	Prepare el aula con suficiente espacio en las mesas para dibujar; explique brevemente el propósito de los mapas mentales de una manera sencilla y práctica.
MATERIALES NECESARIOS	Hojas grandes de papel, rotuladores de colores, notas adhesivas, bolígrafos/lápices
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	90 minutos
EJERCICIO EN GRUPO	No
Número mínimo de participantes	3
Número máximo de participantes	20
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	Este ejercicio ayuda a los participantes a visualizar su futuro de una manera divertida y creativa. Fomenta la reflexión, el establecimiento de objetivos y la planificación del desarrollo personal y profesional. <u>Habilidades sociales cubiertas:</u> resolución de problemas, pensamiento crítico, creatividad
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Los participantes crean un mapa mental colorido que representa su «yo futuro», incluyendo metas, experiencias e hitos personales. Se hace hincapié en la representación visual y lúdica para que la planificación resulte atractiva e inspiradora, en lugar de rígida o aburrida.
GUÍA PASO A PASO	1. Presente el ejercicio: explique que el objetivo es imaginar su «yo futuro» de una manera creativa y visual.

	2. Dibuje el círculo central: los participantes escriben «Mi yo futuro» en el centro de la hoja. 3. Identificar las principales áreas de objetivos: los participantes eligen entre 3 y 5 ámbitos importantes de la vida (carrera profesional, habilidades, experiencias, crecimiento personal, bienestar) y crean ramificaciones desde el centro. 4. Añade objetivos e hitos: a lo largo de cada rama, escribe objetivos específicos, hitos o sueños. 5. Hazlo divertido: anima a usar colores, garabatos y símbolos sencillos para representar los objetivos (por ejemplo, un avión para viajar, un libro para aprender, una estrella para los grandes hitos). 6. Utiliza notas adhesivas: opcional para añadir ideas flexibles o en evolución. 7. Reflexión: discuta cómo el ejercicio de mapas mentales ayuda a los participantes a explorar sus intereses personales, fortalezas y aspiraciones, dándoles claridad sobre lo que realmente quieren en la vida.
MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN	Hojas de papel grandes, rotuladores de colores, bolígrafos, notas adhesivas
FUENTES	N/a

2 Taller sobre el árbol de oportunidades y soluciones

PREPARACIÓN	Prepare una explicación sencilla del método del árbol de soluciones de oportunidades. Imprima cinco posibles problemas del lugar de trabajo (véanse los ejemplos más abajo). Prepare mesas para grupos pequeños y asegúrese de que haya espacio para dibujar en rotafolios o hojas de papel grandes.
MATERIALES NECESARIOS	Hojas blancas o pizarra magnética, rotuladores, notas adhesiva de varios colores, bolígrafos.
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	120 minutos
EJERCICIO EN GRUPO	Sí; Número mínimo de participantes: 6; Número máximo de participantes: 20
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	Los participantes deberán: • Identificar oportunidades en problemas reales del lugar de trabajo. • Desglosar los problemas en pasos factibles. • Practicar la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la creatividad.
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Los participantes trabajan en pequeños grupos para seleccionar uno de los cinco problemas reales del lugar de trabajo y desarrollar

	un árbol de oportunidades y soluciones completo. Representarán visualmente el problema, las oportunidades y los pasos viables, y luego presentarán sus árboles al grupo. El ejercicio fomenta la creatividad, la colaboración y la resolución práctica de problemas.
GUÍA PASO A PASO	1. Presente el método: explique el árbol de oportunidades y soluciones: parte superior = problema, parte media = oportunidades, parte inferior = pasos viables. Muestre un ejemplo sencillo. 2. Forme grupos: de 2 a 4 participantes por grupo. 3. Seleccione un problema: dé 5 ejemplos de problemas, como: • Un pequeño bar descubre que su menú no atrae a los clientes más jóvenes porque les parecen aburridas o demasiado tradicionales las opciones. • Una panadería local tiene dificultades para mantener el pan fresco durante todo el día, lo que provoca desperdicio y una disminución de las ventas. • Una tienda de artesanía tiene productos locales de alta calidad, pero pocos clientes jóvenes los conocen. • Una pequeña cafetería o tienda de recuerdos experimenta una caída significativa de clientes fuera de la temporada turística. • Una pequeña tienda de conveniencia o un puesto de comida se enfrenta a largas esperas durante las horas punta, lo que provoca frustración entre los clientes y pérdida de ventas. 4. Dibuja el árbol: En el la pizarra: a. Escriba el problema central en la parte superior. b. Dibuje entre 2 y 4 ramas principales para las oportunidades que podrían ayudar a resolver el problema. 5. Identifique las oportunidades: Haga una lluvia de ideas sobre lo que se puede hacer para abordar el problema. Escriba cada oportunidad en una rama. Fomente el uso de elementos visuales divertidos: flechas, colores, iconos sencillos. 6. Planifique los pasos a seguir: para cada oportunidad, escriba 2-3 acciones concretas en las notas y péguelos debajo de la rama. Ejemplo: si la idea es «atraer a más adolescentes», las acciones podrían ser «crear un reto en Instagram», «ofrecer un taller los fines de semana» o «colaborar con las escuelas». 7. Perfeccionar y decorar: Utilizar colores, dibujos sencillos o símbolos para que resulte claro y atractivo. 8. Presentar y debatir: cada grupo presenta su árbol. El formador destaca la creatividad, la viabilidad y las habilidades transferibles.

	9. Reflexión: Debatir cómo se relaciona el ejercicio con proyectos reales de aprendizaje basado en el trabajo y con las habilidades para resolver problemas.
MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN	Rotuladores, notas adhesivas, bolígrafos
FUENTES	Adaptado del Árbol de Soluciones de Oportunidades de Teresa Torres

3 Dale la vuelta al problema

PREPARACIÓN NECESARIA	Prepare una lista de problemas comunes relevantes para el grupo (por ejemplo, búsqueda de empleo, motivación, gestión del tiempo). Escriba estos problemas en una pizarra o rotafolio. Prepare rotafolios o notas adhesivas para que los participantes escriban sus problemas y soluciones invertidos.
MATERIALES NECESARIOS	Pizarra blanca o rotafolio Notas adhesivas Rotuladores Papel para rotafolio (si es necesario para el trabajo en grupo) Temporizador (opcional)
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	60 minutos
EJERCICIO EN GRUPO	Sí; Número mínimo de participantes: 4 Número máximo de participantes: 15
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	El objetivo de este ejercicio es animar a los participantes a pensar de forma crítica invirtiendo un problema y viéndolo desde una perspectiva totalmente nueva. Este ejercicio fomenta el pensamiento creativo y ayuda a los participantes a comprender las causas fundamentales de un problema, al tiempo que genera soluciones innovadoras. Habilidades sociales cubiertas: Resolución de problemas: los participantes identifican soluciones creativas al pensar de forma diferente sobre un problema. Pensamiento crítico: el ejercicio anima a los participantes a analizar un problema desde múltiples perspectivas. Creatividad: al darle la vuelta a un problema, los participantes encontrarán soluciones nuevas e innovadoras que de otro modo no habrían considerado.
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	En este ejercicio, los participantes darán la vuelta a un problema dado preguntándose «¿Qué pasaría si resolviéramos este problema de la manera opuesta? ». Este proceso ayuda a los

	participantes a examinar los retos desde ángulos inesperados, lo que da lugar a ideas innovadoras para resolver el problema original. Después de hacer una lluvia de ideas sobre soluciones invertidas, los participantes volverán al problema original y discutirán cómo las nuevas ideas pueden ayudar a resolverlo.
GUÍA PASO A PASO	1. Introducción: Explique el propósito del ejercicio. Presente un problema relevante para el grupo (por ejemplo, «¿Cómo podemos mejorar la participación de los jóvenes que ni estudian ni trabajan (NEET) en los programas de formación?»). 2. Invertir el problema: Pida a los participantes que inviertan el problema preguntándoles: «¿Qué pasaría si empeoráramos el problema o si lo resolviéramos de manera opuesta? ». Por ejemplo, para mejorar la participación de los jóvenes, un problema invertido podría ser «¿Cómo podemos hacer que los jóvenes que ni estudian ni trabajan se desvinculen por completo de los programas de formación? ». 3. Lluvia de ideas: Dé a los participantes 5 minutos para que aporten ideas posibles para el problema invertido. Anime a que se aporten ideas descabelladas y originales. Un ejemplo de problema invertido «¿Cómo podemos conseguir que los NEET se desvinculen de la formación?» podría incluir: • Hacer que los programas de formación sean poco interesantes. • Establecer requisitos de participación excesivamente elevados. • Eliminar todas las recompensas o incentivos. 4. Invertir las ideas: Pida a los participantes que inviertan las ideas invertidas para volver a las soluciones del problema original. Por ejemplo, «Hacer que los programas de formación sean poco interesantes» se convierte en «Crear programas de formación atractivos, dinámicos e interactivos que capten el interés de los ninis». 5. Intercambio y reflexión en grupo: Pida a los participantes que compartan sus soluciones invertidas con el grupo. Debatan cómo se podrían aplicar estas soluciones de forma práctica para resolver el problema original. ¿Qué ideas ha obtenido el grupo con este ejercicio? ¿Cómo ofrece nuevas ideas la inversión del problema?
MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN	Pizarra blanca o rotafolios (para anotar los problemas y las soluciones). Notas adhesivas (para la lluvia de ideas individual). Rotuladores (para escribir ideas en las hojas de rotafolio y las notas adhesivas).

FUENTES	Adaptado del programa InFOCUS desarrollado por la Universidad de Educación de Alta Austria (University of Education Upper Austria), en el que se utilizó la lluvia de ideas inversa («dar la vuelta al problema») con estudiantes y profesores para desarrollar soluciones creativas a los retos de la sostenibilidad.
----------------	--

4 El ejercicio de la paradoja

PREPARACIÓN NECESARIA	- Prepare una lista de paradojas (situaciones en las que dos ideas o afirmaciones opuestas son ambas ciertas). - Escriba las paradojas en una pizarra o rotafolio para facilitar su consulta.
MATERIALES NECESARIOS	Pizarra blanca o rotafolio Rotuladores Notas adhesivas (opcional, para la lluvia de ideas en grupo)
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	45-60 minutos
EJERCICIO EN GRUPO	Sí; Número mínimo de participantes: 4 Número máximo de participantes: 15
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	El objetivo de este ejercicio es ayudar a los participantes a navegar y encontrar soluciones a situaciones paradójicas. Al reflexionar sobre ideas opuestas, los participantes obtendrán nuevos conocimientos y descubrirán soluciones más equilibradas y creativas. Habilidades sociales cubiertas: Resolución de problemas: ayuda a identificar y abordar problemas aparentemente irresolubles con creatividad. Pensamiento crítico: anima a los participantes a reflexionar sobre ideas complejas y contradictorias. Creatividad: estimula el pensamiento animando a los participantes a encontrar soluciones a retos paradójicos.
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	En este ejercicio, se presenta a los participantes una situación paradójica: dos afirmaciones o ideas que parecen contradictorias, pero que ambas son ciertas. Se les pide que propongan formas creativas de resolver la paradoja. El ejercicio les reta a pensar más allá de las soluciones convencionales y a explorar ideas innovadoras para abordar problemas complejos.
GUÍA PASO A PASO	1. Introducción: Explique el concepto de paradoja: «Una paradoja es una situación en la que dos ideas opuestas son ambas ciertas, pero entran en conflicto entre sí». Ponga un ejemplo: «Se necesita experiencia para conseguir un trabajo, pero se necesita un trabajo para adquirir experiencia».

	2. Presente la paradoja: presente la situación paradójica al grupo, por ejemplo • Necesitas un trabajo para adquirir experiencia, pero necesitas experiencia para conseguir un trabajo. • Las empresas quieren ideas innovadoras para sus proyectos por parte de los jóvenes, pero estos suelen sentir que necesitan la aprobación de la empresa antes de compartir sus ideas. • Los empleadores valoran las habilidades de trabajo en equipo, pero a menudo es necesario demostrar logros individuales para ser reconocido. • Se necesita confianza para rendir bien en el lugar de trabajo, pero se necesita experiencia laboral para desarrollar la confianza. • Para aprender a resolver problemas, necesitas retos reales, pero las empresas prefieren evitar asignar tareas de alto riesgo a los recién llegados. • Se necesitan sólidas habilidades de comunicación para obtener oportunidades, pero se necesitan oportunidades para practicar y fortalecer las habilidades de comunicación. 3. Lluvia de ideas sobre posibles soluciones: Pida a los participantes que aporten ideas sobre posibles soluciones a la paradoja. Anímeles a pensar de forma creativa sobre cómo superar o abordar la contradicción. 4. Debatir y encontrar una solución: Después de la lluvia de ideas, guíe a los participantes para que identifiquen posibles soluciones o alternativas que resuelvan la paradoja. Debatan cómo podrían aplicar estas soluciones en situaciones reales. 5. Reflexión en grupo: reflexione sobre cómo el pensamiento paradójico puede conducir a una mejor resolución de problemas y cómo pueden aplicar esta técnica a los retos de la vida real a los que se pueden enfrentar.
MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN	- Pizarra blanca o rotafolio (para presentar las paradojas y anotar ideas) - Rotuladores (para la lluvia de ideas y el trabajo en grupo) - Notas adhesivas (opcionales para la lluvia de ideas individual)
FUENTES	Adaptación simplificada del marco de gestión de polaridades de Barry Johnson (1992)

PREPARACIÓN NECESARIA	Prepare un escenario problemático relevante para el grupo (por ejemplo, ¿cómo pueden los jóvenes que ni estudian ni trabajan mejorar sus posibilidades de encontrar un empleo?). Imprima o muestre los seis sombreros para pensar (con los colores y sus significados).
MATERIALES NECESARIOS	• Pizarra blanca o rotafolio • Rotuladores • Seis sombreros para pensar (impresos o expuestos en la pared) - Cronómetro (opcional)
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	90-120 minutos
EJERCICIO EN GRUPO	Sí, número mínimo de participantes: 6, número máximo de participantes: 12
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	Objetivo: El objetivo de este ejercicio es animar a los participantes a abordar un problema desde múltiples perspectivas, utilizando el método de los seis sombreros para pensar. Fomente el pensamiento equilibrado, estimula la creatividad y ayuda a los participantes a comprender que los problemas pueden verse desde diferentes perspectivas. <u>Habilidades sociales cubiertas:</u> Resolución de problemas: fomenta la resolución creativa de problemas desde diversos ángulos. Pensamiento crítico: ayuda a los participantes a evaluar un problema desde múltiples perspectivas. Creatividad: inspira soluciones creativas centrándose en diferentes aspectos de un problema.
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Los seis sombreros para pensar es un método de resolución de problemas que anima a los participantes a abordar un reto desde seis perspectivas diferentes: hechos, emociones, riesgos, beneficios, creatividad y proceso. Cada participante asumirá el papel de uno de los «sombreros» para explorar el problema de forma sistemática. Este método fomenta la creatividad y el pensamiento equilibrado mientras se exploran múltiples facetas de una misma cuestión.
GUÍA PASO A PASO	1. Introducción: Presente el método de los seis sombreros para pensar: «Este ejercicio nos ayuda a abordar los problemas desde seis perspectivas diferentes, asegurándonos de considerar todos los ángulos antes de sacar conclusiones precipitadas». Muestre los Seis Sombreros para Pensar y explique su significado: • Sombrero blanco: hechos y datos (objetivo)

	• Sombrero rojo: Emociones e intuición (subjetivo) • Sombrero negro: Riesgos y aspectos negativos (crítico) • Sombrero amarillo: aspectos positivos y beneficios (optimista) • Sombrero verde: Creatividad y nuevas ideas (innovador) • Sombrero azul: proceso y organización (visión general) 2. Presentar el problema: Presente un problema con el que los participantes puedan identificarse (por ejemplo, «¿Cómo pueden los jóvenes que ni estudian ni trabajan mejorar sus posibilidades de encontrar un trabajo?»). 3. Asignar sombreros: Asigne uno de los seis sombreros para pensar a cada participante. Cada participante debe abordar el problema desde la perspectiva del sombrero que se le ha asignado. 4. Debate en grupo: Pida a cada participante que comparta sus ideas basándose en el sombrero que se le ha asignado. Por ejemplo: • Sombrero blanco: ¿Cuáles son los datos sobre el mercado laboral? • Sombrero rojo: ¿Cómo se siente respecto a la búsqueda de empleo? • Sombrero negro: ¿Cuáles son los riesgos o retos de este proceso? • Sombrero amarillo: ¿Cuáles son las oportunidades o los aspectos positivos? • Sombrero verde: ¿Cuáles son algunas soluciones creativas para mejorar el proceso de búsqueda de empleo? • Sombrero azul: ¿Qué procesos se pueden implementar para que la búsqueda de empleo sea más fácil y eficiente? 5. Reflexión y debate: Discuta cómo el hecho de analizar el problema desde diferentes perspectivas ayuda a equilibrar las emociones, los hechos, los riesgos y la creatividad en la toma de decisiones. Reflexione sobre cómo este ejercicio fomenta un pensamiento equilibrado y genera una comprensión más completa del problema.
MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN	Pizarra blanca o rotafolio (para presentar el problema y anotar ideas). Rotuladores (para anotar las ideas). Impresiones o representación visual de los Seis Sombreros para Pensar.
FUENTES	Adaptado del método de <i>los Seis Sombreros para Pensar</i> de Edward de Bono (1985), una herramienta estructurada para explorar diferentes perspectivas en la resolución de problemas.

6 Desglose de objetivos: guion gráfico

PREPARACIÓN NECESARIA	Prepare una plantilla de Canva con recuadros para cada «escena», incluyendo áreas claramente etiquetadas para hitos, pasos a seguir, plazos y elementos visuales, y un recuadro para posibles obstáculos y soluciones. Asegúrese de que los participantes tengan cuentas de Canva y conozcan la navegación básica (arrastrar y soltar, cuadros de texto, formas, iconos).
MATERIALES NECESARIOS	Ordenadores o tabletas con acceso a Internet, cuentas de Canva, plantilla de Canva preparada, rotuladores o bolígrafos (opcional si se dibuja a mano en lugar de utilizar Canva).
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	120 minutos
EJERCICIO EN GRUPO	No
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	El objetivo de este ejercicio es enseñar a los participantes cómo desglosar un objetivo personal en hitos claros, pasos factibles y plazos realistas, al tiempo que visualizan el progreso. Los participantes adquirirán experiencia práctica en el desglose de objetivos, la planificación y la gestión del tiempo, y se familiarizarán con las herramientas de Canva, lo que les facilitará la creación de currículos, cartas de presentación y portfolios en el futuro. Además, los participantes aprenderán a anticipar posibles obstáculos y a planificar soluciones, mejorando su capacidad de resolución de problemas y su resiliencia. Habilidades sociales cubiertas: resolución de problemas, pensamiento crítico, creatividad.
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Los participantes seleccionan un objetivo personal (por ejemplo, conseguir unas prácticas, aprender una habilidad, hacer voluntariado). A continuación, crean un «guion gráfico» en el que cada escena representa un hito. Cada escena tiene cuatro secciones claramente etiquetadas: Hito, Pasos concretos, Plazo y Visual. La quinta y última escena está dedicada a los posibles obstáculos y soluciones. El ejercicio fomenta la reflexión, la planificación y la creatividad lúdica, al tiempo que hace que el establecimiento de objetivos sea tangible y estructurado.
GUÍA PASO A PASO	1. Presente el ejercicio: explique el concepto de dividir un objetivo en hitos, pasos a seguir y plazos. Muestre un ejemplo completado. 2. Elija un objetivo: cada participante selecciona un objetivo personal relevante para su aprendizaje o desarrollo profesional. 3. Abra la plantilla de Canva : se proporciona a los participantes una plantilla con «cuadros de escena» prefabricados con cuatro secciones: hito, pasos prácticos, plazo y visual.

	4. Defina los hitos: en cada escena, los participantes escriben el hito de su camino hacia el objetivo principal. 5. Añadir pasos concretos: debajo de cada hito, los participantes enumeran los pasos concretos necesarios para alcanzarlo. 6. Establecer plazos: asignar plazos realistas para cada hito y paso. 7. Visualizar cada escena: Utilizar iconos, formas o figuras simples de Canva para representar el hito de forma creativa. 8. Repita el proceso para todos los hitos: Rellene todas las escenas en orden cronológico hasta alcanzar el objetivo principal. 9. Quinta escena: posibles obstáculos y soluciones: los participantes enumeran los posibles retos que podrían afectar al logro de su objetivo y proponen soluciones. Utilice elementos visuales (iconos, flechas o bocetos sencillos) para mostrar cómo se pueden superar los obstáculos. 10. Reflexione: revise el guion gráfico para asegurarse de que los hitos, los pasos y los plazos sean claros y alcanzables.
MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN	Plantilla de Canva Opcional: folletos impresos de la plantilla para aquellos que prefieran dibujar a mano.
FUENTES	N/a

2.12 Cierre/Reflexión

Al final de este módulo, invite a los participantes a compartir sus principales conclusiones sobre las técnicas de resolución de problemas que han practicado. Esta breve reflexión les ayudará a consolidar el aprendizaje y a relacionar las herramientas con sus propias experiencias.

2.13 Avance del siguiente módulo

El próximo módulo se centrará en la planificación y el liderazgo. Los participantes aprenderán a organizar sus ideas, estructurar y planificar los pasos del proyecto y desarrollar habilidades de liderazgo. Este módulo se imparte en tres sesiones (7 horas cada una, 21 horas en total) y les ayudará a convertir los conocimientos adquiridos sobre resolución de problemas en proyectos viables.



CAPÍTULO TRES

PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

3 PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO

3.1 Introducción

Preséntese brevemente y explique su trayectoria. Explique que en este módulo los participantes se familiarizarán con las habilidades esenciales que son útiles para ser emprendedor y liderar un equipo.

Repase con ellos los subcapítulos del módulo y coméntelos.

«Durante las próximas sesiones trabajaremos juntos sobre cómo inspirar a su equipo y cómo resolver conflictos en él. También evaluaremos qué tipo de líder es usted y qué hace que un líder sea bueno. ¿Son malhumorados y distantes o cálidos y mantienen la calma durante las tormentas? ¿Qué es la cultura de la empresa y cómo se crea? Y lo más importante, ¿cómo se mantiene? ».

Haga la siguiente pregunta:

- Piensa en tus años de estudiante, en tus familiares, en tus profesores de la universidad o en cualquier jefe o compañero que hayas tenido. ¿Había alguien que siempre llamaba tu atención? ¿En cuyas decisiones u opiniones confiabas? Anote el porqué.

Pida al grupo que comparta lo que ha escrito y tome notas en una pizarra o rotafolio.

Busque las conexiones entre lo que ha compartido el grupo y presente el siguiente tema.

3.2 Liderazgo

Sigue el texto siguiente para introducir el liderazgo

Cada grupo tiene un líder y, a menudo, cuando uno se va, surge otro. También descubrirá que cada persona tiene su propio estilo de liderazgo. Algunas personas son líderes natos: que se las denomina líderes carismáticos. En la década de 1970, el experto en gestión Robert House desarrolló su teoría del liderazgo carismático, que describe a los líderes que tienen un carisma natural para el liderazgo. Son líderes natos capaces de mover a las masas. Martin Luther King, Bill Clinton e incluso Hitler tenían un carisma natural para hacer que la gente siguiera su visión. House describió cómo los individuos, «por la fuerza de sus habilidades personales, son capaces de tener efectos profundos y extraordinarios en sus seguidores». Como resultado, evocan «lealtad y devoción» en sus seguidores y los inspiran a aceptar y ejecutar su voluntad sin dudar, sin cuestionar y sin tener en cuenta sus propios intereses.

¿Significa eso que si no has nacido como un líder carismático no puedes liderar un equipo? Por supuesto que no.

Afortunadamente, estos líderes y sus rasgos han sido estudiados y han surgido más estilos de liderazgo, por lo que hoy en día disponemos de múltiples herramientas que nos ayudan a identificar nuestro propio liderazgo personal, así como de recursos que nos ayudan a mejorar ciertas áreas si es necesario.

Elige uno o dos de los siguientes cuestionarios y prepara los códigos QR. Pide a los participantes que realicen las pruebas.

<https://www.verywellmind.com/whats-your-leadership-style-3866929>

<https://www.mindtools.com/azr30oh/whats-your-leadership-style>



<https://www.teamazing.com/leadership-style-quiz/>

Deje 10 minutos para que los participantes realicen la prueba.

Hágales las siguientes preguntas y pídale que compartan sus respuestas

1. ¿Está de acuerdo con los resultados?
2. ¿Se describiría de otra manera?
3. Piense en uno o dos ejemplos en los que haya demostrado cualidades de liderazgo o su estilo de liderazgo. Puede ser cualquier cosa, tanto en el ámbito profesional como en el personal.
4. Ahora piense en un ejemplo en el que cree que podría haber manejado las cosas de otra manera. ¿Qué reconoce que hizo «mal»? ¿Cuáles fueron sus siguientes pasos, si los hubo?

Utilice el siguiente texto para presentar la estructura organizativa.

Naturalmente, tu forma de ser como líder se reflejará en la cultura de tu organización. Si tiendes hacia un estilo autoritario, sentirás la necesidad de supervisar más de cerca a tu equipo, mientras que si eres más bien democrático, te encontrarás a menudo pidiendo sugerencias y opiniones a tu equipo. Pero empecemos por las definiciones: ¿qué es exactamente la cultura organizativa?

3.3 Cultura organizativa

La cultura organizativa, en pocas palabras, es «cómo trabajamos. Es quiénes somos. Es cómo respondemos». Es como el ambiente de una empresa. Se trata de las creencias, hábitos y actitudes compartidas por las personas que trabajan allí, además de los valores y normas que defiende la empresa. Este «ambiente» se refleja en cómo la empresa trata a su equipo, cómo se relaciona con los demás y cómo hace negocios. Incluso se puede apreciar en sus anuncios y publicaciones en las redes sociales, así como en su imagen de marca en general.

Haga la siguiente pregunta al grupo:

- Tómese un tiempo para pensar en algunas empresas (en las que haya trabajado, de las que haya oído hablar o de las que simplemente tenga una impresión sobre su cultura organizativa).
- Anota si solicitarías trabajo en estas empresas o no.
- Si sí, ¿por qué? Si no, ¿por qué?

Los participantes comparten sus respuestas con el grupo.

El formador hace la siguiente pregunta:

¿Por qué crees que es importante establecer una cultura organizativa?

3.4 Cultura organizativa: la puesta en marcha

Ponga estas preguntas a la vista de todos y divida a los participantes en tres grupos. A cada grupo se le asignará una empresa y deberá establecer la estructura organizativa de la misma. Dispondrán de 40 minutos para decidir y 10 minutos para presentar la estructura organizativa de la empresa.

- Grupo 1: Una ONG medioambiental que quiere promover el uso de la bicicleta y el reciclaje. (Personas que utilizan bicicletas y limpian las calles/campos).
- Grupo 2: Una empresa de auditoría que gestiona clientes multimillonarios.

- Grupo 3: Un bar en el centro de su ciudad, frecuentado por personas de hasta 30 años.

Valores y creencias

- ¿Qué representa tu start-up?
- ¿Qué tres palabras describen mejor lo que es importante para ti?
- ¿Cómo quieres que se sientan tus clientes cuando interactúan con tu negocio?

Comportamiento y actitud

- ¿Cómo deben tratarse entre sí los miembros del equipo?
- ¿Cómo quieres gestionar los errores o los desacuerdos?
- ¿Qué comportamientos deben recompensarse (por ejemplo, trabajo en equipo, nuevas ideas, ayudar a los demás)?

Comunicación y estilo

- ¿Qué lenguaje/tono utilizará tu start-up (formal, informal, divertido, solidario)?
- ¿Cómo se asegurará de que todos se sientan escuchados?
- ¿Cómo te comunicarás con los clientes: correos electrónicos profesionales, publicaciones amistosas, vídeos creativos?

Entorno y tradiciones

- ¿Qué tipo de ambiente de trabajo quieres (relajado, enérgico, estructurado)?
- ¿Crearás alguna tradición (como celebrar los éxitos, reuniones semanales o sesiones creativas de intercambio de ideas)?
- ¿Cómo hará que el equipo se sienta motivado e incluido?

Los participantes comparten sus opiniones y dicen qué les atrae o no de trabajar para las empresas ficticias.

3.5 Resolución de conflictos

Utiliza el siguiente texto para presentar la resolución de conflictos

Establecer una cultura organizativa no significa que no vayan a surgir conflictos. Al fin y al cabo, son inevitables. ¿Cómo resuelve un líder los conflictos dentro del equipo? ¿Toma partido? ¿Finge ser neutral?

Pida a los participantes que dediquen 10 minutos a recordar un incidente en el que vieron a alguien resolver un conflicto. ¿Qué les llamó la atención? Los participantes comparten el incidente que recuerdan.

3.6 ¿Cuáles son las ventajas de la resolución de conflictos?

- Aumenta la productividad
- Fortalece las relaciones.
- Resuelve los conflictos rápidamente.
- Mejora la moral del equipo.

Aquí hay cinco habilidades esenciales que debes practicar, ya sea que ocupes un puesto de liderazgo o no, estas son habilidades vitales que debes recordar.

1. Escucha activa

Escucha atentamente lo que dice la otra persona sin interrumpirla. Demuestra que valoras su punto de vista haciendo preguntas aclaratorias y reflejando sus palabras. Esto genera respeto y ayuda a ambas partes a sentirse escuchadas.



2. Comunicación clara
Expresa tus pensamientos y sentimientos abiertamente, sin cerrarte ni evitar el tema. La comunicación abierta no solo resuelve el problema actual, sino que también fortalece las relaciones para el futuro.
3. Evitar culpar
Señalar con el dedo empeora el conflicto. En su lugar, céntrate en el problema, no en la persona. Crea un espacio seguro en el que todos puedan compartir sus opiniones por igual y trabajar para encontrar una solución conjunta.
4. Mantener la calma
Las emociones pueden agravar los desacuerdos. Tómese un tiempo para calmarse antes de volver a abordar el tema. Abordar la discusión con un tono tranquilo y la mente despejada facilita la resolución.
5. Colaboración
El conflicto no se trata de ganar, sino de encontrar puntos en común. Trabajen juntos para desarrollar soluciones que satisfagan las necesidades de todos. La colaboración genera confianza y fomenta el trabajo en equipo.

3.7 Planificación

El análisis revela lo que hay que hacer y la resolución de problemas imagina cómo hacerlo. Pero el puente entre una idea prometedora y un resultado tangible se construye a través de **la planificación y el liderazgo**. Estas son las fuerzas que convierten la estrategia en ejecución, asegurando que las soluciones no solo se conciben, sino que **se implementen con éxito**.

La **planificación** proporciona el plan esencial para esta transición. Convierte las soluciones abstractas en una secuencia concreta de objetivos, tareas, recursos y plazos. Sin esta estructura, incluso las ideas más brillantes corren el riesgo de fracasar o quedar en el olvido. Por lo tanto, un plan no es más que un documento sin el elemento humano que le da vida. Es importante tener un buen plan, y es fundamental ser realista sobre cómo se va a implementar. Aquí es donde el liderazgo se vuelve **primordial**. Si quieres coordinar tu propio plan, debes saber que los líderes dan energía al plan: movilizan a las personas, alinean los esfuerzos y fomentan un entorno en el que todos los miembros del equipo se sienten comprometidos y empoderados para contribuir al objetivo común.

Este módulo va más allá de la teoría y se centra en la práctica. Los participantes aprenderán a utilizar herramientas esenciales para estructurar y gestionar proyectos: desde la planificación de plazos con diagramas **de Gantt** y la anticipación de obstáculos con **matrices DAFO** y **de riesgos**, hasta la definición **de prioridades** y la implementación **de sistemas de supervisión**. Y lo que es más importante, destacamos la importancia de cultivar la mentalidad de liderazgo necesaria para utilizar estas herramientas de forma eficaz. Le invitamos a desarrollar su capacidad de colaboración, inculcar la responsabilidad y afrontar los inevitables retos de cualquier proyecto.

3.8 Planificación y liderazgo: de la visión a la realidad

La planificación y el liderazgo, aunque están estrechamente relacionados, tienen fines diferentes. La planificación es el proceso de **establecer objetivos claros**, centrarse en los pasos necesarios y organizar los recursos para alcanzar una meta de manera eficiente. Aporta estructura y previsibilidad, lo que ayuda al equipo a saber qué hay que hacer y cuándo. El liderazgo, sin embargo, va más allá de la estructura, ya que inspira a las personas, genera confianza y las motiva a seguir adelante incluso cuando surgen desafíos. Se podría decir que

la planificación proporciona el mapa y las herramientas, mientras que el liderazgo ofrece las indicaciones para la navegación, las guías para utilizar las herramientas y la voluntad de aceptar los cambios que surjan por el camino.

La planificación y el liderazgo son habilidades que, aunque las analizaremos en detalle aquí, en última instancia dependerán de la perseverancia de cada uno para cultivarlas. Al fin y al cabo, se trata de habilidades que se adquieren con la experiencia profesional y vital. Los líderes eficaces actúan como arquitectos de la acción, proporcionando el marco y las herramientas que permiten al equipo construir algo concreto a partir de una visión abstracta. Este proceso se basa en tres funciones básicas del liderazgo: **imponer una estructura al flujo de trabajo, gestionar los riesgos de forma proactiva y mantener el enfoque estratégico mediante la priorización.**

3.9 Estructuración y visualización del flujo de trabajo: diagrama de Gantt

El ciclo de vida del proyecto ofrece un marco sólido para ello, en el que se describen cinco etapas iterativas: **inicio** (definición del problema y los objetivos), **planificación** (asignación de tareas, recursos y responsabilidades), **ejecución** (implementación de actividades), **supervisión y control** (seguimiento del progreso y adaptación) y **cierre** (evaluación de los resultados y aprendizaje de lecciones). Cada fase exige habilidades de liderazgo distintas, desde el establecimiento de una visión inspiradora en la iniciación hasta el rigor analítico en la supervisión y la tutoría reflexiva en el cierre.

Para que la fase de planificación sea tangible, las herramientas visuales son esenciales. El **diagrama de Gantt**, un sencillo gráfico de barras que asigna las tareas a un calendario, a menudo incluyendo la gestión del presupuesto, proporciona una visión general instantánea de todo el proyecto (revelando la duración de las tareas, las secuencias y las dependencias críticas). Por ejemplo, en el caso de la organización de un festival, el diagrama destaca instantáneamente que el progreso no puede comenzar antes de que se reserve el lugar y se confirmen los artistas. Herramientas digitales accesibles como **Trello, Asana o Google Sheets** son herramientas digitales que pueden utilizarse para este proceso colaborativo. El papel del líder es facilitar la crucial sesión informativa que sigue, guiando al equipo para que cuestione las hipótesis del plan y garantice la apropiación colectiva.

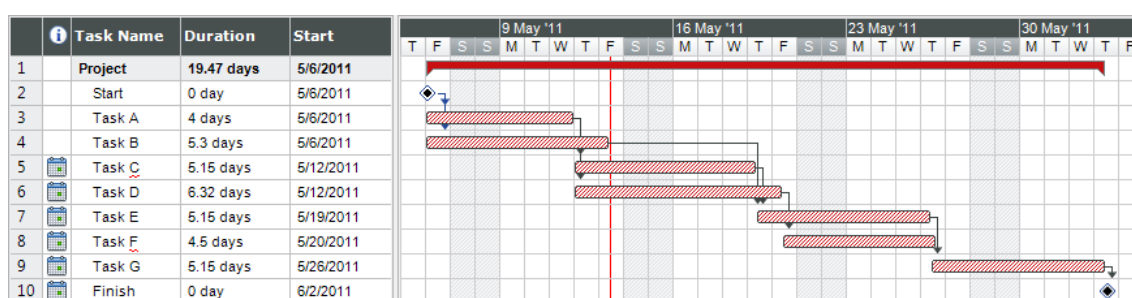


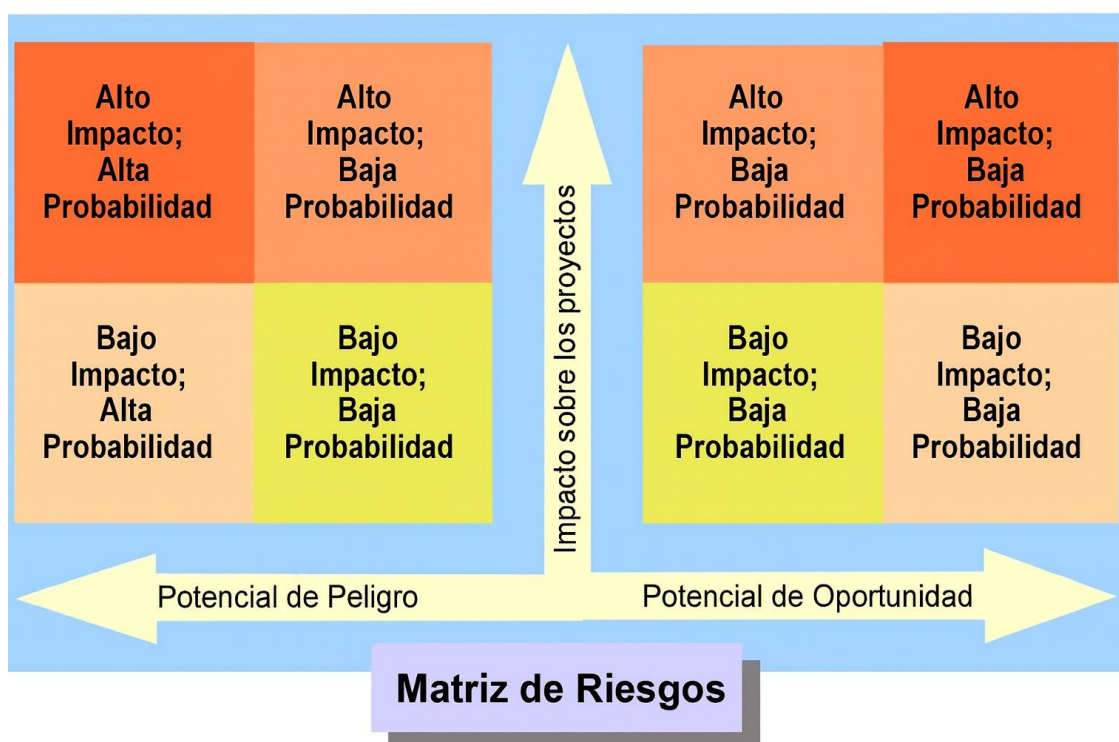
Diagrama de Gantt creado con MindView Business Edition. En este ejemplo hay siete tareas, etiquetadas de la A a la G. Algunas tareas pueden realizarse simultáneamente (A y B), mientras que otras no pueden realizarse hasta que se haya completado la tarea anterior (C no puede comenzar hasta que se haya completado A).

Vheilman, CC BY-SA 3.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>>, a través de Wikimedia Commons

3.10 Anticiparse a los retos: análisis DAFO y gestión de riesgos

Un plan perfecto es una falacia, y los obstáculos imprevistos están garantizados. La diferencia entre el éxito y el fracaso a menudo no radica en la visión en sí, sino en la capacidad del equipo para anticipar y sortear los retos. Los líderes deben integrar esta **mentalidad proactiva** en el proceso de planificación. El análisis **DAFO** es una herramienta fundamental para ello, como se ha mencionado anteriormente en este programa de formación (cap. 1, pág. 6).

Sin embargo, la identificación por sí sola no es suficiente. La gestión de riesgos es el siguiente paso necesario. Utilizando una **matriz de riesgos**, los equipos trazan los riesgos potenciales en dos ejes: **probabilidad e impacto** para priorizarlos de forma objetiva y decidir si seguir adelante con una idea o no. Esta herramienta visual dicta la estrategia: los riesgos de alta probabilidad y alto impacto exigen planes de mitigación proactivos, mientras que los eventos de alto impacto y baja probabilidad requieren planes de contingencia. El papel del líder es cultivar una cultura de resiliencia utilizando este ejercicio para fomentar una mentalidad amplia en el equipo que esté preparada para la incertidumbre. El análisis del ejercicio se centra en preguntas estratégicas como: «¿Se puede convertir esa debilidad en una oportunidad?» o «¿Pueden nuestras fortalezas superar nuestras debilidades?». Esto transforma la planificación de riesgos de una estrategia defensiva en un ejercicio empoderador para la resolución colectiva de problemas.



RoyHanney, CC BY 3.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>>, a través de Wikimedia Commons

3.11 El arte de la concentración: priorización y supervisión de tareas

Una vez definida la estructura y cartografiados los riesgos, el **líder se centra en mantener el impulso y el enfoque estratégico**. Sin prioridades claras, los equipos se ven fácilmente abrumados por interminables listas de tareas pendientes, a menudo confundiendo la mera urgencia con la importancia y, por lo tanto, distrayéndose. Herramientas como la **matriz de Eisenhower** eliminan este ruido al clasificar las tareas en cuatro categorías: **Urgente/Importante** (hacer inmediatamente), **Importante/No urgente** (programar estratégicamente), **Urgente/No importante** (delegar) y **Ninguna de las dos cosas** (eliminar). Esto pone de manifiesto el error común de dedicar tiempo a tareas apremiantes pero triviales, mientras se descuidan los objetivos a largo plazo y de gran impacto.

Para el alcance específico de un proyecto, el método **MoSCoW** obliga a mantener conversaciones esenciales, clasificando las tareas en **imprescindibles** (no negociables), **recomendables** (importantes), **deseables (convenientes)** y **descartables** (excluidas explícitamente). En la práctica, esto ayuda al equipo a centrarse en lo que realmente hay que hacer primero. Por ejemplo, al desarrollar una nueva aplicación, los imprescindibles podrían ser cosas como un sistema de inicio de sesión seguro o una opción de pago que funcione, mientras que características como los temas personalizables o los análisis avanzados podrían entrar en la categoría de deseables. Una de las mayores ventajas de este enfoque es que facilita mucho la definición de un MVP (producto mínimo viable). En lugar de intentar construir todo de una vez, el equipo puede entregar rápidamente una versión básica pero funcional del producto (alrededor del 30 al 40 % de la visión completa) y luego añadir nuevas características en actualizaciones posteriores. Esto reduce los riesgos, permite obtener una respuesta más rápida de los usuarios y ayuda a asignar los recursos de forma más eficaz. Sin embargo, incluso la mejor priorización pierde valor sin una ejecución sólida. Por eso los líderes deben establecer hitos claros, indicadores de rendimiento medibles y mantener controles periódicos. Ya sea a través de herramientas digitales como **Asana o Trello** (o algo tan simple como un tablero físico en la pared), mantener las tareas visibles garantiza la responsabilidad y el impulso en todo el proyecto.

El paso final y crítico a la hora de planificar y coordinar la implementación de una idea es la reunión de seguimiento, en la que el papel del líder es facilitar una retrospectiva honesta sobre la equidad de la carga de trabajo, los cambios de prioridades y los obstáculos imprevistos, asegurando que el plan siga siendo un documento vivo y propiedad del equipo, en lugar de una «imposición» rígida.

3.12 Conclusión

En última instancia, la planificación no es solo una tarea administrativa, sino también la esencia misma del liderazgo en acción. Es el proceso de traducir la visión en una hoja de ruta compartida, construir la resiliencia del equipo para el viaje que tiene por delante y mantener un enfoque inquebrantable en el destino. Si bien herramientas como los diagramas de Gantt, el análisis DAFO y los marcos de priorización proporcionan estructura, su verdadero poder se libera cuando un **líder las utiliza de forma colaborativa para fomentar el diálogo, construir inteligencia colectiva y empoderar a cada miembro del equipo**. Por lo tanto, una

planificación eficaz hace más que garantizar el éxito de un proyecto: crea un equipo más capaz, seguro y cohesionado, listo para convertir la próxima gran idea en realidad.

Ejercicios prácticos

1. Yo soy el líder y este es mi DAFO

NOMBRE DEL EJERCICIO	«Soy el líder y este es mi DAFO» - Ejercicio individual
PREPARACIÓN NECESARIA	- Preparación de los alumnos. - Puede repasar el concepto de análisis DAFO y preparar ejemplos visuales sencillos.
MATERIALES NECESARIOS	- Al menos una hoja de papel y un bolígrafo por participante (el papel se puede imprimir en formato de análisis DAFO). - Rotafolio o pizarra blanca para la explicación y el debate en grupo.
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	40-50 minutos (incluido el informe).
EJERCICIO EN GRUPO	No.
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	- Ayudar a los participantes a reflexionar sobre sus propias fortalezas y debilidades como líderes. - Fomentar la concienciación sobre las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar a su crecimiento como líderes. - Conectar la conciencia personal con la planificación de proyectos y el desarrollo del liderazgo, al tiempo que se reconocen los factores externos que contribuyen a su éxito o a sus dificultades.
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Se trata de un ejercicio de reflexión individual en el que cada participante realiza un mini análisis DAFO de sí mismo en su papel de líder. El objetivo es cultivar la autoconciencia e identificar áreas de crecimiento personal, así como estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades, al tiempo que se gestionan las debilidades y amenazas como impedimentos independientes que deben abordarse.
GUÍA PASO A PASO	1. Introducción (5-7 minutos): explicará brevemente el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) y mostrará un ejemplo sencillo de un DAFO personal. 2. Distribución de materiales (3 minutos): cada participante recibe un papel y un bolígrafo (opcionalmente, el papel se puede dividir en los cuatro cuadrantes FODA). 3. Reflexión individual (20 minutos): los participantes rellenan su DAFO personal, respondiendo a preguntas como: • Fortalezas: ¿Qué cualidades de liderazgo tengo ya?

	• Debilidades: ¿En qué áreas tengo dificultades a la hora de liderar a otros? • Oportunidades: ¿Qué recursos o situaciones podrían apoyar mi crecimiento como líder? • Amenazas: ¿Qué factores externos podrían suponer un reto para mí en un puesto de liderazgo? Punto de acción (5 minutos): cada participante escribe una acción práctica que puede llevar a cabo durante el próximo mes para mejorar su liderazgo (por ejemplo, «Practicaré la delegación de tareas en el trabajo en grupo» o «Asistiré a un taller sobre comunicación»). 4. Intercambio (10 minutos): los participantes pueden compartir un elemento de su DAFO con el grupo, si se sienten cómodos haciéndolo. Usted hará hincapié en que esto es voluntario y fomenta un entorno seguro y de apoyo. 5. Resumen (5 minutos): facilitará un debate sobre lo que los participantes han descubierto sobre sí mismos y cómo el análisis DAFO puede ser una herramienta de planificación tanto para el desarrollo personal como para el desarrollo de proyectos. Se puede hacer hincapié en el reconocimiento a los participantes por ser capaces de autoanalizarse y compartir sus rasgos de personalidad.
MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN	Diapositiva de PowerPoint o rotafolio con un ejemplo visual de un análisis DAFO personal (opcional).

2. Ser un líder: una línea temporal

NOMBRE DEL EJERCICIO	«Ser líder: una línea temporal» - Ejercicio individual
PREPARACIÓN NECESARIA	- Preparará 2-3 ejemplos breves de cronologías de proyectos sencillos (por ejemplo, organizar un taller de un día, planificar un evento escolar, desarrollar una aplicación móvil). - Revisará el ciclo de vida del proyecto (inicio > planificación > ejecución > supervisión > cierre) para relacionarlo con el ejercicio.
MATERIALES NECESARIOS	- Hojas de trabajo A4 (en blanco o preestructuradas con 5 casillas para la línea de tiempo). - Bolígrafos, rotuladores, notas adhesivas (opcional). - Rotafolio o diapositivas para mostrar un ejemplo.
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	40-55 minutos (incluido el debate).

EJERCICIO EN GRUPO	No
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	- Ayudar a los participantes a practicar cómo desglosar una idea en pasos secuenciales. - Aumentar la conciencia sobre las responsabilidades de liderazgo en cada etapa de un proyecto. - Fomentar la reflexión sobre los retos personales en los puestos de liderazgo y las estrategias para superarlos.
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Se trata de un ejercicio de reflexión individual en el que los participantes se imaginan a sí mismos como líderes de un pequeño proyecto o iniciativa. Deben identificar cinco pasos concretos que darían para garantizar el éxito y reflexionar sobre cuál de ellos sería más difícil para ellos como líderes.
GUÍA PASO A PASO	1. Introducción (5-7 minutos): explicará que el liderazgo no solo consiste en tener una visión, sino también en guiar al equipo paso a paso a lo largo del calendario del proyecto. Muestre un ejemplo sencillo de cinco pasos del proyecto. 2. Selección de escenarios (10 minutos): cada participante elige o se le asigna un escenario de liderazgo sencillo (por ejemplo, planificar un evento cultural, organizar un viaje, dirigir una campaña escolar, desarrollar una aplicación móvil). Para ello, puede crear una plataforma en línea para elegir aleatoriamente un escenario, o incluso un sombrero lleno de pequeños papeles con diferentes escenarios escritos en ellos. Estos escenarios pueden ser: • Organizar un taller de un día Semana 1 → Definir el tema, los objetivos y el grupo destinatario Semana 2 → Reservar el lugar, invitar a los ponentes, reclutar a los participantes Semana 3 → Preparar los materiales (agenda, diapositivas, folletos). Semana 4 → Impartir el taller (presentación + recopilación de comentarios) • Planificación de un evento escolar Mes 1 → Decidir el tema y los objetivos, formar el equipo organizador Mes 2 → Obtener las autorizaciones, el presupuesto, el lugar y la logística Mes 3 → Promoción (carteles, anuncios, redes sociales) Día del evento → Ejecutar el programa (actividades, actuaciones, premios) Después del evento → Evaluar, publicar fotos/informe • Desarrollo de una aplicación móvil Mes 1-2 → Planificación y diseño del MVP (solo funciones imprescindibles)

	Mes 3-4 → Desarrollo del MVP (versión funcional básica) Mes 5 → Lanzamiento del MVP (lanzamiento limitado, recopilación de opiniones) Mes 6-8 → Actualizaciones (añadir nuevas funciones, mejorar el rendimiento) • Trabajo individual (15 minutos): los participantes escriben cinco pasos concretos que darían como líderes para completar el proyecto. • Ejemplo > Definir objetivos > Asignar funciones > Comunicarse con el equipo > Supervisar el progreso > Evaluar los resultados. 3. Reflexión (5 minutos) (opcional): cada participante destaca el paso que le resultaría más difícil y escribe una estrategia para gestionarlo (por ejemplo, «Me resulta difícil supervisar el progreso, así que estableceré reuniones semanales con el equipo»). 4. Intercambio (10-12 minutos): algunos participantes comparten sus cronogramas con el grupo. Usted resaltará la diversidad de enfoques y reforzará la idea de que el liderazgo requiere adaptabilidad. 5. Resumen (10 minutos): resumirá que el liderazgo no solo implica planificar pasos, sino también anticipar retos personales y preparar estrategias para afrontarlos. Las preguntas sobre su proceso de reflexión pueden ayudar a la autorreflexión y la evaluación.
--	---

3. Mapeo comunitario con The Moscow Prioritisation

PREPARACIÓN NECESARIA	- Preparará una breve introducción al mapeo comunitario y al método MoSCoW (Must have, Should have, Could have, Won't have). - Recopilará ejemplos sencillos de «necesidades» o «carencias» en una comunidad (por ejemplo, falta de espacios verdes, actividades juveniles limitadas, transporte público deficiente). - Se prepararán rotafolios en blanco o con un sencillo esquema de un mapa comunitario.
MATERIALES NECESARIOS	- Papel para rotafolio (uno por grupo). - Hojas de papel A4. - Rotuladores de colores, notas adhesivas. - Cinta adhesiva para exponer el trabajo del grupo.
TIEMPO NECESARIO PARA EL EJERCICIO	50-70 minutos (incluidas las presentaciones y la sesión informativa).

EJERCICIO EN GRUPO	Sí Número mínimo de participantes: 3-4 por grupo. Número máximo de participantes: 6-7 por grupo.
OBJETIVOS DEL EJERCICIO	- Animar a los participantes a pensar de forma crítica sobre los recursos y las carencias de su comunidad local. - Practicar el uso del método MoSCoW para priorizar ideas. - Desarrollar habilidades de liderazgo colaborativo, facilitando debates y tomando decisiones en grupo. - Vincular el análisis de la comunidad con la planificación práctica de proyectos.
DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO	Los participantes trabajan en grupos para dibujar un mapa de la comunidad (una representación visual de su comunidad local en una hoja de rotafolio, destacando los recursos existentes e identificando lo que falta). El mapa debe representar un lugar real, teniendo en cuenta que todos los participantes pertenecen a la misma ciudad/condado. El objetivo del mapa es destacar los aspectos que faltan en su comunidad, como una cafetería, un restaurante, un centro cultural o una escuela de música. A continuación, hacen una lluvia de ideas sobre posibles proyectos para abordar las necesidades y utilizan el método MoSCoW (en una hoja A4) para priorizar qué ideas son esenciales y cuáles pueden dejarse de lado.
GUÍA PASO A PASO	1. Introducción (10 min): explicará el mapeo comunitario y el marco de priorización MoSCoW, utilizando los ejemplos sencillos proporcionados anteriormente. 2. Formación de grupos (5-7 min): los participantes se dividen en pequeños grupos de 3 a 7 personas. 3. Dibujo del mapa (15-20 min): cada grupo crea un mapa de su comunidad. Marcan lo que ya existe (recursos, espacios, instituciones, iniciativas) y lo que falta (necesidades, retos). 4. Generación de ideas (15 min): basándose en las carencias identificadas, el grupo anota tantas ideas de proyectos como sea posible. No es necesario que sean ideas de negocio, los eventos benéficos o las actividades de las ONG pueden aportar una agradable diversidad a las presentaciones. 5. Análisis MoSCoW y planificación de la estrategia (20 min): en hojas A4, los grupos clasifican sus ideas de proyectos en «Imprescindible», «Recomendable», «Opcional» y «No viable». Debaten y acuerdan las prioridades. A continuación, crean un breve plan de implementación de su idea, con los siguientes criterios: Nombre del proyecto: Dónde se implementará: Presupuesto y financiación: Duración: Equipo del proyecto: Objetivo del proyecto

	6. Presentaciones en grupo y votación (15-20 min): cada grupo presenta su mapa comunitario y su análisis MoSCoW. Se recopilarán los temas comunes en un rotafolio para que todos puedan verlos. Al final, todos votarán el proyecto que implementarían, activando aún más su capacidad de priorización. 7. Resumen (10 min): debate abierto: ¿Qué lagunas comunes aparecieron? ¿En qué se diferenciaron las prioridades de los grupos? ¿Qué habilidades de liderazgo se necesitaron durante la toma de decisiones en grupo?
MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN	Ejemplos visuales de mapas comunitarios y MoSCoW proporcionados por usted.
FUENTES	Fundación Europea de la Juventud (2018). Kit de herramientas para la cartografía comunitaria. Estrasburgo: Consejo de Europa.



CAPÍTULO CUATRO



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

4. CONSEJOS DEL MENTOR

4.1 Introducción

El espíritu emprendedor comienza con una chispa: una idea, una necesidad, un momento de claridad. El módulo «Consejos del mentor» está diseñado para ayudar a los jóvenes a transformar esa chispa en un proyecto, basándose en consejos reales de emprendedores que han pasado por lo mismo. Un mentor no es solo un experto, sino un guía: alguien que comparte lecciones aprendidas del éxito, el fracaso y la creatividad. Las historias y consejos de esta sección conectan la teoría con la práctica. Y lo que es más importante, muestran que el espíritu emprendedor es accesible y está al alcance de cualquier persona con una fuerte motivación y un problema real que resolver.

Consejos y actividades

Ayuda a los jóvenes a pensar de forma emprendedora, actuar de forma intencionada y conectar sus ideas con las necesidades del mundo real. Estos principios rectores son útiles en todas las etapas del ciclo del proyecto.

4.2 Sugerencia 1: Adapta la oportunidad a ti

De un emprendedor:

«Confía siempre en tu instinto. Las mejores decisiones son aquellas que te parecen correctas en lo más profundo de tu ser». Arlette Sarkissians, fundadora de Arlette Jewelry

Personaliza la oportunidad y pregúntate:

«¿Es esta una oportunidad para mí? ¿Qué quiero lograr personalmente? ¿Es también factible a nivel personal?». [Consejos prácticos para emprendedores](#)

Actividad: Anota una idea y hazte estas preguntas para comprender qué conocimientos personales respaldan la idea y si las habilidades y los recursos de los que dispones actualmente la convierten en una idea viable.

Consejos para formadores: Crea un espacio tranquilo y propicio para la concentración donde los participantes puedan reflexionar en profundidad y proporciona herramientas (por ejemplo, teléfonos, plantillas, etc.) para facilitar el pensamiento independiente y plasmar las ideas personales.

4.3 Sugerencia 2: Empieza poco a poco, pero piensa en grande

De un emprendedor:

«Sueña a lo grande. Empieza poco a poco. Pero, sobre todo, empieza». Simon Sinek, autor y conferenciante inspirador sobre liderazgo empresarial

Actividad: Invite a los participantes a escribir su «gran sueño» en un lado de una página y, en el otro lado, a enumerar la acción más pequeña que podrían realizar mañana para alcanzarlo.

Consejos para los formadores: Cree un círculo de intercambio en grupo en el que cada participante presente su idea *para dar el primer paso* y reciba comentarios constructivos.

Proporcione acceso a herramientas para la lluvia de ideas (notas adhesivas, rotafolios, aplicaciones en línea para mapas mentales).

4.4 Sugerencia 3: Desglose su idea

De un emprendedor:

«Sé constante y céntrate en lo que es importante. Trabaja en los fundamentos saludables, esos son los que ganan a largo plazo», Miha Jagodic, fundador de Bloq.it

El ciclo del proyecto permite que la idea sea manejable. Empieza por establecer objetivos claros para que la idea del proyecto sea sólida. Los objetivos SMART son una herramienta poderosa para el diseño de proyectos, ya que te ayudan a convertir ideas vagas en una hoja de ruta estructurada. El acrónimo representa las cinco cualidades esenciales que deben tener tus objetivos: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos. Al utilizar los criterios SMART desde el principio, obtienes claridad y puedes realizar un seguimiento del progreso. [¿Qué es el diseño de proyectos?](#) | [¿Qué son los objetivos SMART?](#)

Actividad: Tome una idea de proyecto y reescriba su objetivo utilizando el marco SMART.

- Específico: céntrate en un objetivo claro y asegúrate de que se adapte a tu proyecto concreto, no a una intención general.
- Medible: define cómo realizarás el seguimiento del progreso. Utiliza números, plazos o indicadores que muestren el impacto.
- Alcanzable: haz que tu objetivo sea desafiante pero realista. Debe ser ambicioso, pero estar al alcance de tu proyecto.
- Relevante: Asegúrate de que el objetivo se ajusta al contexto del proyecto. Debe estar en consonancia con tus recursos y prioridades.
- Limitado en el tiempo: establece un plazo. Esto mantiene el objetivo enfocado y evita desviaciones interminables.

Consejos para los formadores: Ayude a los participantes con elementos de pensamiento visual (por ejemplo, rotafolios, notas adhesivas, plantillas).

4.5 Sugerencia 4: No tema al fracaso, trátelo como un dato, Normalice el fracaso y aprenda de él

De un emprendedor:

«Los fracasos empresariales son valiosos. Cuando experimente un fracaso como emprendedor, haga un esfuerzo consciente por comprender todo lo relacionado con cómo fracasó y cómo fracasó el negocio. Le ayudará a tener éxito». Hendrith Vanlon Smith Jr., socio director de Mayflower-Plymouth Capital LLC

Convierte el fracaso en una herramienta de aprendizaje, ya que los contratiempos de los proyectos pueden ser lecciones valiosas. Para sacar provecho de ellos, gestiona tus emociones, mantente involucrado en otras actividades y trata el fracaso como parte del proceso sin perder de vista el esfuerzo ya invertido. [Consejos prácticos para emprendedores](#)

Actividad: Comparte experiencias personales de fracaso, identificando lo que aprendiste y lo que podrías hacer de manera diferente la próxima vez.

Organiza una actividad de «intercambio de fracasos» en la que cada participante comparta una ocasión en la que fracasó en algo y lo que aprendió de ello.

Consejos para los formadores: Guíe a los participantes en la reflexión con preguntas como: ¿Qué no salió según lo previsto? ¿Qué aprendí sobre mí mismo o sobre el proceso? Ayude a convertir las historias de fracaso en historias de crecimiento para cambiar la mentalidad.

Utilice una hoja de trabajo de «lecciones aprendidas» en la que los participantes enumeren lo que salió mal en un proyecto hipotético y propongan mejoras.

Fomente un entorno positivo y de apoyo para que los participantes se sientan seguros al compartir sus historias personales.

4.6 Sugerencia 5: Conoce a tus clientes mejor que ellos mismos

De un emprendedor:

«Hay que empezar por la experiencia del cliente y trabajar hacia atrás hasta llegar a la tecnología». Steve Jobs, cofundador de Apple

Actividad: Realice un ejercicio de juego de roles en el que los participantes actúen como clientes potenciales, mientras que otros practican hacer preguntas abiertas para descubrir necesidades y puntos débiles.

Consejos para los formadores: Proporcione plantillas de entrevista sencillas que los participantes puedan utilizar durante el juego de roles.

Anime a la reflexión después del ejercicio: ¿Qué preguntas dieron lugar a las ideas más útiles? ¿Cómo afectaron el lenguaje corporal o el tono a las respuestas?

4.7 Sugerencia 6: Construye una red antes de que la necesites

De un emprendedor:

«Nunca comas solo. No puedes crear una red de relaciones cuando la necesitas. Empieza a crear tu red de inmediato, mucho antes de que la necesites». Keith Ferrazzi

Actividad: Organice un evento de networking simulado en el que los participantes practiquen presentarse y exponer sus ideas en menos de 60 segundos.

Consejos para los formadores: Anime a los participantes a conectar con una persona nueva cada semana (en línea o en persona) y a llevar un diario de networking para hacer un seguimiento de su progreso.

Comparte una breve guía sobre el uso profesional de las redes sociales (LinkedIn, grupos relevantes) para ayudarles a crear una presencia online eficaz.

4.8 Consejo empresarial 7: La curiosidad mantiene vivo tu negocio

De un emprendedor: *«Creo que la curiosidad es lo más importante. Si sientes curiosidad por algo, encontrarás la manera de hacerlo realidad».* Daniella Pierson, fundadora de The Newsette y cofundadora de Wondermind

La curiosidad es uno de los rasgos más importantes para mantener un negocio. Los emprendedores deben ser conscientes del mundo que les rodea y preguntarse por todo. De ahí surgen las nuevas ideas. También es importante aprender a dejar atrás lo antiguo. Cuando surgen nuevas tendencias, un emprendedor debe adelantarse y encontrar formas de mejorar las cosas.

Actividad 1: Pida a los participantes que lleven un «diario de curiosidad» en el que anoten diariamente preguntas u observaciones sobre el mundo que les rodea.

Consejos para los formadores:

Ofrezca sugerencias como: ¿Qué me ha sorprendido hoy? ¿Qué he observado que otros han pasado por alto?

Anime a los participantes a revisar sus anotaciones semanalmente para identificar patrones o temas recurrentes.

Destaque cómo la curiosidad puede impulsar la innovación al conectar las observaciones con oportunidades potenciales.

Actividad 2: Realice una actividad de detección de tendencias en la que pequeños grupos investiguen las tendencias emergentes en diferentes sectores y presenten las oportunidades que ven.

Consejos para los formadores:

Sugiera fuentes útiles como blogs del sector, boletines informativos o hashtags de redes sociales.

Anime a los participantes a identificar tanto los riesgos como las oportunidades vinculadas a las tendencias.

Facilite el debate en grupo sobre cómo se podrían aplicar estas ideas a sus propios proyectos o contextos.

Actividad 3: Facilite una sesión de pensamiento creativo en la que los participantes hagan una lluvia de ideas sobre cómo mejorar los productos o servicios existentes.

Consejos para los formadores: Utilice técnicas de lluvia de ideas como «SCAMPER» (sustituir, combinar, adaptar, modificar, dar otro uso, eliminar, invertir).

Recuerda a los participantes que, al inicio, ninguna idea es demasiado descabellada –primero cantidad antes que calidad.

Termine con una ronda de priorización en la que los participantes seleccionen las ideas más prometedoras para perfeccionarlas aún más.

4.9 Consejo empresarial 8: La innovación es la fuerza vital del espíritu empresarial

De un emprendedor: *Hay que ser ágil, flexible y estar abierto al cambio.* Stacey Ferreira, emprendedora estadounidense y cofundadora de Forge

Actividad 1: Organice un ejercicio de ingeniería inversa en el que los participantes tomen un producto existente y desglosen sus características para ver cómo se podría mejorar.

Consejos para los formadores: Proporcione un producto sencillo (físico o digital) que todos puedan analizar.

Anime a los participantes a preguntarse: ¿Qué problema resuelve esto? ¿Qué se podría hacer de otra manera?

Dirija el debate hacia mejoras prácticas en lugar de limitarse a la crítica.

Actividad 2: Organice un desafío de creatividad en el que los participantes propongan un nuevo giro a un producto común.

Consejos para los formadores: Plantee el reto con limitaciones (por ejemplo, «hágalo sostenible», «adáptelo para los niños», «diseñelo para un trabajador remoto»).

Anime a los participantes a aportar ideas descabelladas y divergentes antes de reducir las opciones viables.

Pida a los participantes que presenten su giro al grupo para obtener comentarios rápidos.

Actividad 3: Proporcione casos prácticos de empresas que se adaptaron rápidamente al cambio y debata las lecciones aprendidas.

Consejos para los formadores: Seleccione casos prácticos que sean relevantes para los sectores o intereses de los participantes.

Facilite el debate en grupo con preguntas orientativas como: ¿Qué desencadenó el cambio? ¿Cómo respondió la empresa? ¿Qué podemos aplicar a nuestro propio contexto?

Anime a los participantes a identificar paralelismos entre los casos y sus propios retos.

4.10 Consejo empresarial 9: El aprendizaje continuo impulsa el crecimiento

De un emprendedor:

Tenemos que aceptar que no siempre tomaremos las decisiones correctas, que a veces meteremos la pata estrepitosamente, y comprender que el fracaso no es lo contrario del éxito, sino que forma parte de él. Arianna Huffington, fundadora de The Huffington Post y directora ejecutiva de Thrive Global

Actividad: Pida a los participantes que busquen información sobre un emprendedor inspirador de una lista proporcionada y que presenten sus conclusiones principales al grupo.

Consejos para los formadores: Incluya emprendedores de diversos sectores y procedencias para que los participantes puedan encontrar a alguien con quien identificarse.

Anime a los participantes a centrar sus presentaciones en las lecciones aprendidas, no solo en las historias de éxito.

Facilite el debate sobre cómo se pueden aplicar estas conclusiones a los proyectos propios de los participantes.

4.11 Consejo empresarial 10: La pasión es tu fuerza motriz

De un emprendedor:

Si solo trabajas en cosas que te gustan y te apasionan, no es necesario que tengas un plan maestro sobre cómo se desarrollarán las cosas. Mark Zuckerberg, cofundador del servicio de redes sociales Facebook

Actividad 1: Dirige un ejercicio de mapeo de valores y pasiones para ayudar a los participantes a identificar lo que realmente les motiva.

Consejos para los formadores: Proporcione hojas de trabajo o herramientas de mapeo visual para conectar valores, intereses y motivaciones. Fomente la reflexión con preguntas orientativas como: ¿Cuándo me he sentido más motivado por mi trabajo? ¿Qué valores quiero defender en mis proyectos? Destaque cómo la alineación de los proyectos con los valores aumenta la resiliencia y el compromiso.

Actividad 2: Facilite sesiones de narración de historias en las que los participantes compartan experiencias personales relacionadas con sus pasiones.

Consejos para los formadores: Crear un entorno propicio en el que todos se sientan seguros para compartir.

Utilice preguntas como: Cuéntenos alguna ocasión en la que se sintiera muy orgulloso de algo en lo que trabajó.

Fomente la escucha activa y ayude a los participantes a detectar puntos en común entre las historias.

Actividad 3: Anime a los participantes a establecer objetivos impulsados por la pasión para sus ideas de proyectos.

Consejos para los formadores: Guíe a los participantes para que conviertan sus pasiones generales en objetivos claros y viables.

Utilice el marco SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y con plazos definidos) para estructurar los objetivos. Refuerce la idea de que la pasión puede ser una brújula, pero que los objetivos proporcionan la hoja de ruta.

4.12 Consejo empresarial 11: El trabajo en equipo impulsa la creatividad y el crecimiento

De un emprendedor:

No intentes hacerlo todo tú solo, sino conecta con personas y recursos. Es muy importante tener disciplina y perseverancia. Chieu Cao, cofundador de Perkbox

Actividad 1: Organiza un desafío en equipo en el que los participantes colaboren para resolver un problema empresarial simulado.

Consejos para los formadores: Elige un escenario realista que requiera trabajo en equipo y habilidades diversas.

Observa la dinámica del grupo y da tu opinión sobre la colaboración, no solo sobre la solución. Haga un resumen preguntando: ¿Qué funcionó bien en nuestro trabajo en equipo? ¿Qué podríamos mejorar la próxima vez?

Actividad 2: Facilita una actividad de mapeo de fortalezas en la que los miembros del equipo identifiquen sus habilidades y cómo se complementan entre sí.

Consejos para los formadores: Utilice herramientas como notas adhesivas, matrices de habilidades o tableros de colaboración en línea.

Anime a los participantes a reflexionar sobre sus fortalezas tanto técnicas como interpersonales.

Debata cómo se pueden aprovechar las diversas habilidades para mejorar el rendimiento del equipo.

Actividad 3: Presente técnicas para una colaboración eficaz, incluyendo estilos de comunicación, resolución de conflictos y toma de decisiones compartida.

Consejos para los formadores: Proporcione marcos o modelos breves (por ejemplo, comunicación asertiva frente a pasiva, métodos para alcanzar el consenso). Utilice juegos de rol para practicar el manejo de conflictos o la toma de decisiones en grupo. Refuerce la idea de que una colaboración sólida requiere conciencia, respeto y adaptabilidad.

4.13 Historias de éxito: perspectivas empresariales

La inspiración de los emprendedores que han triunfado puede ser una herramienta poderosa y estimulante. Estos tres ejemplos proporcionan antecedentes y consejos para animar a los nuevos emprendedores a iniciar su andadura. Utilícelos como casos representativos para motivar a los participantes durante la formación.

Ralf Wenzel: fundador y director ejecutivo de JOKR (2021)

[Ralf Wenzel](#) es un emprendedor con más de 20 años de experiencia en la creación de empresas. Considera la tecnología como una herramienta práctica para el cambio y la ha utilizado para crear sus start-ups, entre ellas [JOKR](#). En su [entrevista](#), ofrece consejos prácticos a los fundadores y les anima a crear un impacto positivo en el mundo.

Nicola Leggo y Arlette Sarkissians: Cofundadoras de Now You're Clean (2021)

Nicola y Arlette son dos compañeras de piso que vieron de primera mano la falta de un servicio en Nueva York y decidieron lanzar su propia startup, [Now You're Clean](#). En su [entrevista](#) explican lo importante que fue para ellas ver cómo se creaba una comunidad en torno a su negocio, como el logro más gratificante. Entre sus [principales consejos](#) para alguien que quiera crear una empresa se encuentra la creación de un equipo fiable y de confianza.

Miha Jagodic, Ricardo Carvalho y João Lopes: cofundadores de Bloq.it (2019)

Miha, Ricardo y João son tres jóvenes emprendedores que identificaron una importante brecha en las infraestructuras y decidieron crear [Bloq.it](#), una empresa tecnológica en rápido crecimiento. Consiguieron expandirse y crear importantes alianzas, como DHL y Vinted, revolucionando el sistema de logística de entregas. En [una entrevista](#), Miha explicó que sus recursos más importantes son la concentración y la constancia, así como el equipo que ha elegido para rodearse.

Daniella Pierson: fundadora de The Newsette & Wondermind (2014)

Daniella Pierson es una joven emprendedora e innovadora en el ámbito de los medios de comunicación que creó [The Newsette](#) cuando aún estaba en la universidad y la convirtió en un negocio de 40 millones de dólares. Es una firme defensora de la curiosidad como motor del espíritu emprendedor, ya que cree que hacer preguntas y explorar ideas es clave para el éxito empresarial. En [las entrevistas](#), anima a los fundadores a perseguir lo que les fascina, destacando cómo la curiosidad alimenta la innovación, la resiliencia y el impacto positivo.

Stacey Ferreira: Cofundadora de Forge (2013)

Stacey Ferreira es una emprendedora estadounidense que cofundó Forge, una plataforma destinada a ayudar a estudiantes y jóvenes profesionales a desarrollar sus carreras en el ámbito tecnológico. Conocida por su adaptabilidad y apertura al cambio, destaca la importancia de mantenerse ágil en los negocios. En [sus conversaciones](#) con aspirantes a fundadores, ofrece consejos prácticos sobre cómo afrontar los retos, aprender rápidamente y utilizar la curiosidad para impulsar la innovación y el crecimiento.

4.14 Inspiración en vídeo: aprende de las voces más destacadas

Estas breves y poderosas charlas ofrecen consejos prácticos y cambios de mentalidad para los aspirantes a emprendedores. Úsalas como temas de reflexión o para iniciar debates en tus sesiones de formación.

[Seis consejos para ser un emprendedor de éxito | John Mullins](#)

El profesor de emprendimiento John Mullins comparte seis mentalidades contrarias a lo convencional que suelen adoptar los fundadores exitosos.

Conclusiones clave: di sí a los nuevos retos; resuelve problemas de la vida real; empieza con un nicho de mercado y crece a partir de ahí; cobra por adelantado; utiliza los recursos existentes antes de invertir en otros nuevos; actúa con audacia incluso cuando las reglas no estén claras.

[4 formas sencillas de tener una gran idea | Richard St. John](#)



Richard St. John revela cómo las grandes ideas suelen surgir de acciones humildes y cotidianas.

Ideas clave: escuchar activamente; mirar a tu alrededor; hacer preguntas; tomar notas.

4.15 Conclusión

A lo largo de las historias y actividades de este módulo, destacan algunos patrones: las grandes ideas suelen comenzar con la experiencia personal o la identificación de una carencia, y una ejecución sólida depende de rodearse de las personas adecuadas. Todos los fundadores hicieron hincapié en la importancia de crear equipos de confianza, mantener la concentración bajo presión y resolver los problemas con claridad y determinación. Ya sea con el objetivo de generar un impacto a gran escala o de crear un sentido de comunidad a menor escala, los emprendedores de éxito actúan con intención y se adaptan sobre la marcha.

REFERENCIAS

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- ASQ. (s. f.). Cinco porqués y cinco cómo. Recursos de calidad. Consultado el 19 de noviembre de 2025, en <https://asq.org/quality-resources/five-whys>
- Consorcio para la Educación Pública (28 de agosto de 2024). Design Thinking for Education Ep. #23: Análisis del árbol de problemas [Vídeo]. Youtube. <https://youtu.be/ICQZFWI74fM?si=jlqgRmZljqNmbNo>
- Mulder, P. (28 de marzo de 2025). Análisis de la causa raíz de los 5 porqués (Toyota). Toolshero. <https://www.toolshero.com/problem-solving/5-whys-analysis/>

CAPÍTULO 2: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- Calzone, K. (3 de mayo de 2024). *Árboles de soluciones de oportunidad: una herramienta poderosa para la resolución eficaz de problemas*. The DeFi PM. Obtenido de <https://defipm.com/p/opportunity-solution-trees-problem-solving>
- Channell, M. (25 de octubre de 2024). *Los seis sombreros para pensar: cómo mejorar la toma de decisiones, con ejemplos*. Blog de formación de TSW. Obtenido de <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/six-thinking-hats/>
- GeeksforGeeks. (23 de julio de 2025). *¿Qué es un árbol de soluciones de oportunidad?* Obtenido de <https://www.geeksforgeeks.org/software-engineering/what-is-an-opportunity-solution-tree/>
- Jabade, M. (2024). *Evaluación de la eficacia de los mapas mentales como estrategia de aprendizaje: un estudio cuasi-experimental con estudiantes de enfermería*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11639541/>
- Marques, M. J., Alves, R. F., Dias, S., Torri, E., Paza, A., Dantas, C. y Bertotti, M. (2025). *Una síntesis realista de las intervenciones para los jóvenes que no estudian, no trabajan ni siguen ninguna formación (NEET): Creación de teorías programáticas para un apoyo eficaz*. *International Journal of Adolescence and Youth*, 30(1), artículo 2472022. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02673843.2025.2472022>
- MeisterLabs. (s. f.). *7 beneficios respaldados por la ciencia del mapeo mental: quién necesita mapas mentales*. Obtenido de <https://www.meistertask.com/blog/mind-mapping-benefits-who-needs-mind-maps>
- Nelson, J. y O'Donnell, L. (2012). *Enfoques para apoyar a los jóvenes que no estudian, no trabajan ni siguen ninguna formación: una revisión* (Programa de investigación NFER: De la educación al empleo). Slough, Reino Unido: Fundación Nacional para la Investigación Educativa. <https://www.nfer.ac.uk/media/txvhwoo3/rsrn01.pdf>
- Rigby, A. (8 de diciembre de 2022). *Seis sombreros para pensar: utiliza el pensamiento paralelo para abordar decisiones difíciles*. Atlassian. Obtenido de <https://www.atlassian.com/blog/productivity/six-thinking-hats>
- SATHEE. (s. f.). *Dominar el arte de la resolución de problemas para JEE/NEET*. Recuperado de https://sathee.iitk.ac.in/article/engineering/mastering_the_art_of_problem-solving_for_je_neet_23/
- Therapist Aid LLC. (2018). *Desglose de objetivos (hoja de trabajo)*. Obtenido de <https://www.therapistaid.com/therapy-worksheet/goal-breakdown>
- Recursos Humanos de la Universidad. (2025). *Proceso de resolución de problemas en 8 pasos*. Universidad de Iowa. <https://hr.uiowa.edu/organizational-effectiveness/8-step-problem-solving-process>

CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO

- Vheilman, CC BY-SA 3.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>>, a través de Wikimedia Commons
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Gantt_chart_example.png
- RoyHanney, CC BY 3.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>>, a través de Wikimedia Commons
<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:RiskMatrix-RH.jpg>
- myosh. (s. f.). ¿Qué es una matriz de evaluación de riesgos? Blog de Myosh.
https://www.myosh.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix_myosh.com
- Henry, K. (16 de octubre de 2024). Planificación de la sucesión del liderazgo: guía paso a paso. TheOrgChart.
<https://theorgchart.com/leadership-succession-planning/>
- Wikipedia. (2025, 14 de noviembre). Método MoSCoW, Wikipedia.
https://en.wikipedia.org/wiki/MoSCoW_method_Wikipedia
- Investopedia. (2005, 17 de febrero). Análisis DAFO: qué es, cómo funciona y cómo realizar un análisis.
<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> Investopedia

CAPÍTULO 4: CONSEJOS DE LOS MENTORES

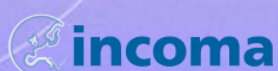
- Formas sencillas de tener una gran idea | Richard St. John
<https://www.youtube.com/watch?v=mtn31hh6kU4>
- Consejos para ser un emprendedor de éxito | John Mullins | TED
<https://www.youtube.com/watch?v=eHJnEHyyN1Y>
- ¿Qué es la ideación de un proyecto? Sus siete pasos y los consejos de los expertos, 2025 <https://asana.com/it/resources/project-design>
- Crea objetivos SMART más eficaces con estos consejos y ejemplos, 2025
<https://asana.com/it/resources/smart-goals>
- ENTREVISTA AL FUNDADOR: Bloq.it, Filrougecapital, 2024
<https://www.filrougecapital.com/blog-post/founders-interview-bloq-it>
- Dentro del primer spa de lavado de perros autoservicio, Fortune 2022
<https://fortune.com/2022/02/13/startup-year-one-now-youre-clean-dog-wash-spa/>
- El primer spa de lavado de perros autoservicio de Nueva York: ahora estás limpio, Collabs.io Mag <https://www.collabs.io/mag/now-youre-clean/>
- CONSEJOS PRÁCTICOS PARA EMPRENDEDORES, Shepherd, Dean. (2014).
https://www.researchgate.net/publication/264971180_PRACTICAL_ADVICE_FOR_ENTREPRENEURS
- Ralf Wenzel sobre la creación de tres unicornios, la recaudación de cientos de millones en financiación y la revolución del comercio electrónico, Alejandro Cremades
<https://alejandrocremades.com/ralf-wenzel/>
- Diseño de proyectos: todo lo que necesitas saber, Asana. (s. f.).
<https://asana.com/it/resources/project-design>
- Daniella Pierson: Por qué el fracaso es la medida del éxito, Kim, Audrey. (2024).
<https://www.gsb.stanford.edu/insights/daniella-pierson-why-failure-measure-success>
- ¿Qué quieres ser cuando seas mayor?, Ferreira, Stacey. (2018).
<https://www.youtube.com/watch?v=EZPJWu78xII>
- Seis consejos para ser un emprendedor de éxito | TED, Mullins, John. (2023).
<https://www.youtube.com/watch?v=eHJnEHyyN1Y>
- 4 maneras sencillas de tener una gran idea, St. John, Richard. (2012).
<https://www.youtube.com/watch?v=mtn31hh6kU4>
- El primer spa de autoservicio para perros de Nueva York: ahora estás limpio, Collabs.io. (s. f.). <https://www.collabs.io/mag/now-youre-clean/>



- Sueña en grande, empieza poco a poco, pero sobre todo empieza, Sinek, Simon. (s. f.).
<https://quotefancy.com/quote/1415659/Simon-Sinek-Dream-big-Start-small-But-most-of-all-start>
- Entrevista a los fundadores: Bloq.It, Fil Rouge Capital. (s. f.).
<https://www.filrougecapital.com/blog-post/founders-interview-bloq-it>
- Una de las citas más famosas de Steve Jobs sigue siendo válida, Haden, Jeff. (2023).
https://www.inc.com/jeff-haden/one-of-steve-jobs-most-famous-quotes-still-applies-but-with-a-catch/91180628?utm_source=chatgpt.com
- 3-54: Daniella Pierson, Liderazgo creativo sin miedo. (s. f.).
<https://fearlesscreativeleadership.com/fearless-episodes/3-54-daniella-pierson>
- La evolución del trabajo, Ferreira, Stacey. (2018).
https://www.ted.com/talks/stacey_ferreira_the_evolution_of_work
- Citas de Arianna Huffington, BrainyQuote. (s. f.).
https://www.brainyquote.com/authors/arianna-huffington-quotes?utm_source=chatgpt.com
- Si solo trabajas en cosas que te gustan, Goodreads. (s. f.).
<https://www.goodreads.com/quotes/1432786-if-you-just-work-on-stuff-that-you-like-and>
- Veinticinco citas de emprendedores, Markuphero. (s. f.).
https://markuphero.com/blog/twenty-five-entrepreneur-quotes/?utm_source=chatgpt.com



youthpioneer.eu



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative