

XIV FORO DE GESTIÓN AVANZADA

CREANDO EMPRESAS LÍDERES
¿PREPARADO PARA COMPETIR?

Logroño, 26 de junio de 2018.
Centro Tecnológico de La Rioja,
'La Fombera'

ACCIÓN PARA EL CAMBIO

El Sexto Sentido para hacer que las cosas cambien

PROMUEVE

Gobierno de La Rioja
www.larioja.org



COORDINA



COLABORA



XIV FORO DE GESTIÓN AVANZADA

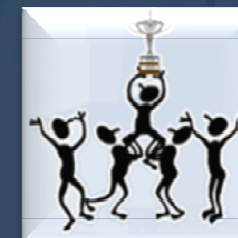
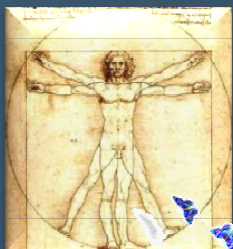
CREANDO EMPRESAS LÍDERES
¿PREPARADO PARA COMPETIR?

Logroño, 26 de junio de 2018.
Centro Tecnológico de La Fombera

“El éxito normalmente se debe en una parte a nuestros conocimientos, y en otra a nuestra habilidad para tratar a las personas. La 2ª parte es entre tres y cuatro veces mayor que la 1ª.”

ACCIÓN PARA EL CAMBIO

El Sexto Sentido para hacer que las cosas cambien,
¡Una cuestión de ACTITUD!



PROMUEVE

Gobierno de La Rioja
www.larioja.org



COORDINA

Club de Marketing
de La Rioja
Escuela de Directivos de La Rioja

COLABORA

Gobierno
de La Rioja
www.larioja.org

Juan Ignacio Pérez Martín

Índice

- **Hacer que las cosas pasen: Plan de Acción y Liderazgo.**
- **Por qué cambiamos y por qué no cambiamos. El sexto sentido y el cambio.**
- **Claves para la puesta en marcha de Proyectos.**
- **Metodologías para que las cosas cambien: CORAOPS.**
- **La motivación en los Cambios estratégicos.**
- **Sacar el máximo partido al cambio.**



XIV FORO DE GESTIÓN AVANZADA

**CREANDO EMPRESAS LÍDERES
¿PREPARADO PARA COMPETIR?**



**CALLE
DE LOS
CAMBIOS**

A blue butterfly with white spots is perched on a green leaf. A large, white, semi-transparent circular graphic is overlaid on the image, framing the text. The background is a soft-focus green and blue.

**Los cambios son
retos que abren la
puerta a nuevas
oportunidades.**

1454



El Éxito Profesional

Causas del éxito profesional

15%



➤ **Conocimiento Técnico.**

85%



➤ **Actitud.**

➤ **Autoestima.**

➤ **Capacidad de relación con los demás.**

➤ **Cuidar los detalles.**

¿Te atreves a cruzar?

C
O
R
A
J
E
R
I
A



¿Por qué cambiamos?

Los 5 Principios de la Gestión del Cambio

Cambiamos...

1. Por una **razón**.
2. En equipo gracias a **cambios individuales**.
3. Como **resultado de procesos de comunicación**.
4. **Gracias a gestionar el cambio de las personas**.
5. Para conseguir **resultados** deseados tras el cambio → **POR UN FUTURO MEJOR**.

	Grandes Hitos Estratégicos	Fecha	Personas y/o Recursos Necesarios	Obstáculos (Dificultades)
1	Definir MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
2	Metodologías: de Trabajo y de desarrollo de Personas (CORAOPS)			
3	ANÁLISIS con conclusiones, definir OBJETIVOS SMART y ESTRATEGIAS Específicas			
4	Crear y formar un EQUIPO de trabajo con capacidad de ejecutar, motivación y ACTITUD			
5	ANÁLISIS con conclusiones, definir OBJETIVOS SMART y ESTRATEGIAS con Hitos estratégicos			
6	Crear y formar un EQUIPO de trabajo con CAPACIDAD de ejecutar, MOTIVACIÓN y “ACTITUD + y +”			
7	OBJETIVOS, FUNCIONES y RESPONSABIL. de cada miembro <i>“Qué espero de ti, qué puedes esperar de mi...”</i>			
8	Crear el PLAN DE ACCIÓN con el equipo			
9	Plan de COMUNICACIÓN			
10	Acordar cómo se hará el SEGUIMIENTO			

Metodología de Desarrollo de Personas

CORAOPS

Seguimiento : Implantar el plan,
control, progreso.

Seguimiento

Contexto : Rapport, confianza y ambiente óptimo.

Objetivo: : metas, situación ideal y visión. Medición.

Realidad : Situación actual, DAFO.

Aprendizaje : Cambio y transformación.

Opciones : Nuevas posibilidades y generar nuevas realidades.

Plan de Acción : con Beneficios, recursos, acciones, plazos, ...

MIS CLAVES DE ORO

1

Contexto

2

Objetivo

3

Realidad

4

Aprendizaje

5

Opciones

6

Plan de Acción

7

Seguimiento

7 CLAVES DE ORO

1

Contexto

RAPPORT y ALIANZA. Gestión de la CONFIANZA y el RESPETO

2

Objetivo

3

Realidad

4

Aprendizaje

5

Opciones

6

Plan de Acción

7

Seguimiento

C
O
R
A
O
P
S

CORAOPS → C de Contexto



LA ALIANZA



¿Cómo queremos relacionarnos?

¿Qué haremos si surgen dificultades?

¿A qué nos comprometemos como Equipo?

7 CLAVES DE ORO

1

Contexto

RAPPORT y ALIANZA. Gestión de la CONFIANZA y el RESPETO

2

Objetivo

Definir y consensuar los OBJETIVOS,
Ayudar a tener claras las PRIORIDADES

3

Realidad

4

Aprendizaje

5

Opciones

6

Plan de Acción

7

Seguimiento

Gestión de Objetivos SMART +

C
O
R
A
O
P
S

Un objetivo es la meta a la que se quiere llegar



OBJETIVOS

S

Simples, Sencillos

M

Medibles

A

Acordados

R

Realistas

T

Tiempo

+

- + Tener efecto económico.
- + Ser ambicioso, retador.
- + Tener un responsable específico.

+ KPIs





Priorizar: Urgente vs Importante

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crisis o pueden llegar a serlo. ➤ Proyectos cuya fecha vence. ➤ Problemas que presionan. ➤ Gestión de conflictos internos. ➤ Incidencias/Reclamaciones de clientes. 	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación, Visión y Metas a largo plazo. ➤ Prevenir crisis y eliminar problemas. ➤ Nuevas oportunidades. ➤ Comunicar Objetivos y Estrategia. ➤ Priorizar, programar. ➤ Preparar reuniones, negociaciones. ➤ Construir relaciones → Redes. ➤ Gestión y desarrollo de personas. ➤ Descansar, vida personal, salud. 
NO IMPORTANTE	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Algunas Reuniones. ➤ Algunos Informes y gestiones. ➤ Preguntas por el pasillo. ➤ Algunas llamadas e Interrupciones. ➤ Whatsapp y otros. ➤ Sobrecontrol. ➤ “Catarsis” de otros. ➤ Revisar correo. 	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ajetreo inútil y Trivialidades. ➤ Algunas llamadas, emails. ➤ Pérdidas de Tiempo. ➤ Actividades Agradables. ➤ Divagar, deambular. ➤ Actividades “placenteras” o tareas que no aportan valor. ➤ Revisar correos no prioritarios. 

- Lo **URGENTE** es MUY visible y reclama mi acción
- Lo **IMPORTANTE** tiene que ver con RESULTADOS, con mi MISIÓN y mis METAS

7 CLAVES DE ORO

1

Contexto

RAPPORT y ALIANZA. Gestión de la CONFIANZA y el RESPETO

2

Objetivo

Definir y consensuar los OBJETIVOS,
Ayudar a tener claras las PRIORIDADES

3

Realidad

Analizar la Realidad: DAFO/CAME. Juicios/Hechos. Medir. Customer Journey
Fomentar la actitud de AYUDA en el Equipo

4

Aprendizaje

5

Opciones

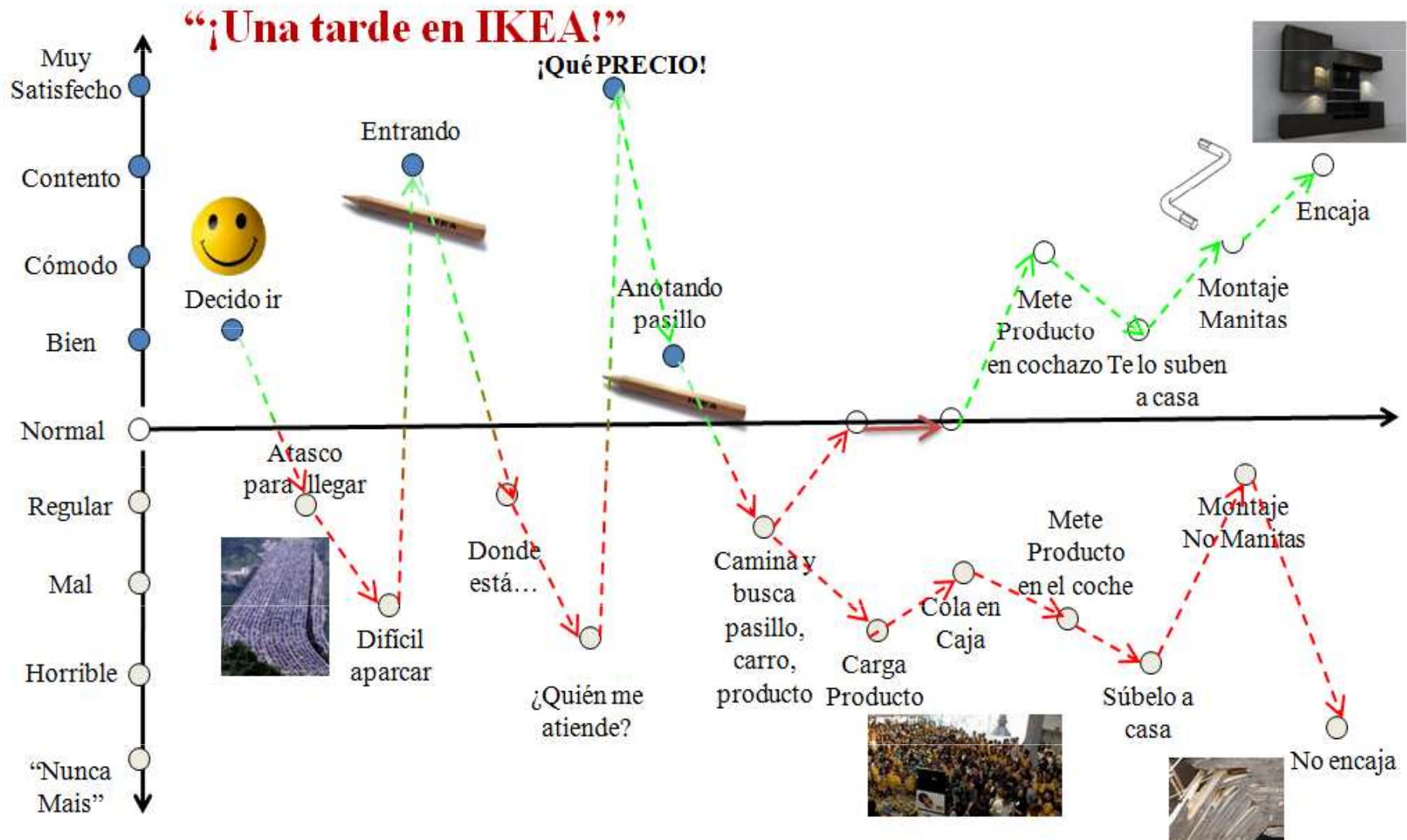
6

Plan de Acción

7

Seguimiento

Mapa de Satisfacción del Cliente



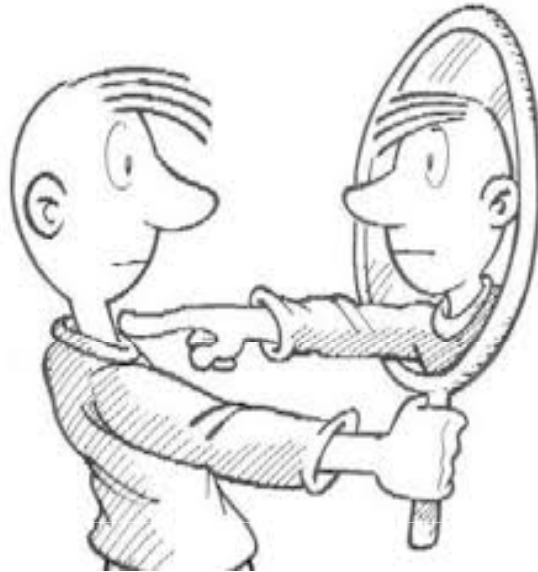


Cambiar es una cuestión de ACTITUD

¿Qué ACTITUD tengo?

MI VERDADERA ACTITUD

C
O
R
A
O
P
S



- ✓ Soy víctima
- ✓ Busco culpables
- ✓ "Total yo..."



- ✓ Soy responsable
- ✓ Busco soluciones
- ✓ "YO PUEDO..."

7 CLAVES DE ORO

	7 CLAVES DE ORO	
1	Contexto	RAPPORT y ALIANZA. Gestión de la CONFIANZA y el RESPETO
2	Objetivo	Definir y consensuar los OBJETIVOS, Ayudar a tener claras las PRIORIDADES
3	Realidad	Analizar la Realidad: DAFO/CAME. Juicios/Hechos. Medir. Customer Journey Fomentar la actitud de AYUDA en el Equipo
4	Aprendizaje	Gestionar el avance como APRENDIZAJE y el error como MEJORA. Fomentar la ESCUCHA y la EMPATÍA
5	Opciones	
6	Plan de Acción	
7	Seguimiento	

Problemas en Proyectos e Iniciativas Empresariales



- ✘ Mala definición de los **Objetivos** a alcanzar (39,2%)
- ✘ Falta de **habilidades** de gestión de proyectos (29,2%)
- ✘ Problemas de **relaciones personales** en el equipo (21,7%)

90,1%

Otros problemas:

- ✘ **Falta de alineamiento de Objetivos** por:
 - ✘ Falta de **experiencia** y de **implicación**
 - ✘ No elaborar estrategias efectivas de **colaboración**.
 - ✘ **Improvisación** y exceso de **Confianza**
 - ✘ Problemas de **Comunicación**: demasiadas **personas**.
 - ✘ No se gestionan adecuadamente los **cambios** que tienen lugar → **Plan**



La Escucha Activa

Normalmente escuchamos las palabras y enfocamos en **lo que quieren decir para nosotros** → está bien para charlar, pero **no es suficiente para un Líder**

Ver su lenguaje y su cuerpo.
Estar para él, presente, con sinceridad. Espejar,



Focalizar la escucha en el colaborador, qué dice y cómo.
“Reflejar” lo que dice: Resumir, parafrasear.



Qué expresan sus Emociones, y sintonizar con ellas.
Tener en cuenta cómo me siento y cómo se siente el otro.



Escuchar no es: aconsejar, juzgar, discutir, adelantarse, terminar la frase, sin prisa, hacer dos cosas a la vez.

La Empatía en la Comunicación



COMPRENDO tu REALIDAD...

- Sin **juicios** de valor.
- Actitud mental de **curiosidad**.
- Emoción de **ternura/compasión**.
- **Normalizar**.
- Respetar **valores, motivaciones, necesidades e intereses**.
- Comprendo tu **contexto**, tus **emociones** y cómo **te afecta**.

... me HAGO CARGO...

- **Sintonizando, expresando** sentimientos, sin contagio emocional.
- **Acompañar y ayudar** dentro de nuestro rol/papel.
- Analizar juntos las **oportunidades**.
- **No decidir** por el otro.
- Poner **límites** y establecer **acuerdos** asertivamente.

... ACTÚO desde ahí.

Liderazgo: Saber Delegar

Proceso



C
O
R
A
O
P
S

7 CLAVES DE ORO

	7 CLAVES DE ORO	
1	Contexto	RAPPORT y ALIANZA. Gestión de la CONFIANZA y el RESPETO
2	Objetivo	Definir y consensuar los OBJETIVOS, Ayudar a tener claras las PRIORIDADES
3	Realidad	Analizar la Realidad: DAFO/CAME. Juicios/Hechos. Medir. Customer Journey Fomentar la actitud de AYUDA en el Equipo
4	Aprendizaje	Gestionar el avance como APRENDIZAJE y el error como MEJORA. Fomentar la ESCUCHA y la EMPATÍA
5	Opciones	Foco en INNOVACIÓN y “3 MEJORAS”. Customer Experience DEJAR HACER.
6	Plan de Acción	
7	Seguimiento	

Innovación y Opciones de Mejora

C
O
R
A
A
O
P
S



Drones en Restaurantes



Robots repartidor de comida a domicilio



Robot Barman



7 CLAVES DE ORO

1	Contexto	RAPPORT y ALIANZA. Gestión de la CONFIANZA y el RESPETO
2	Objetivo	Definir y consensuar los OBJETIVOS, Ayudar a tener claras las PRIORIDADES
3	Realidad	Analizar la Realidad: DAFO/CAME. Juicios/Hechos. Medir. Customer Journey Fomentar la actitud de AYUDA en el Equipo
4	Aprendizaje	Gestionar el avance como APRENDIZAJE y el error como MEJORA. Fomentar la ESCUCHA y la EMPATÍA
5	Opciones	Foco en INNOVACIÓN y “3 MEJORAS”. Customer Experience DEJAR HACER.
6	Plan de Acción	Crear un PLAN con foco en los objetivos ANTICIPACIÓN: tener un PLAN y luego.....
7	Seguimiento	

Plan de Acción

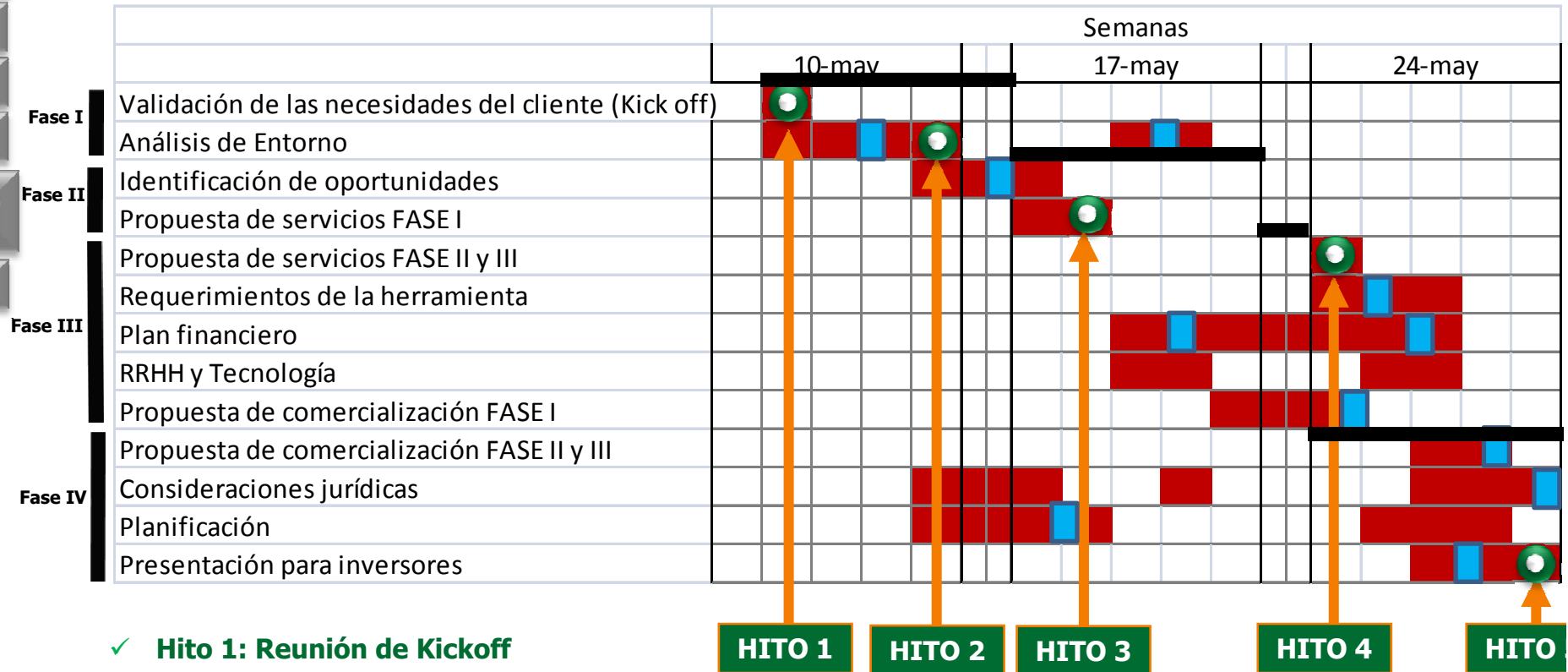
Objetivo(s):

C
O
R
A
O
P
S

	Acción	Fecha	Personas y/o Recursos Necesarios	Obstáculos (Dificultades)	Seguimiento Aprendizaje (Cómo va)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

C
O
R
A
O
P
S

Cronograma: tener un plan y luego...



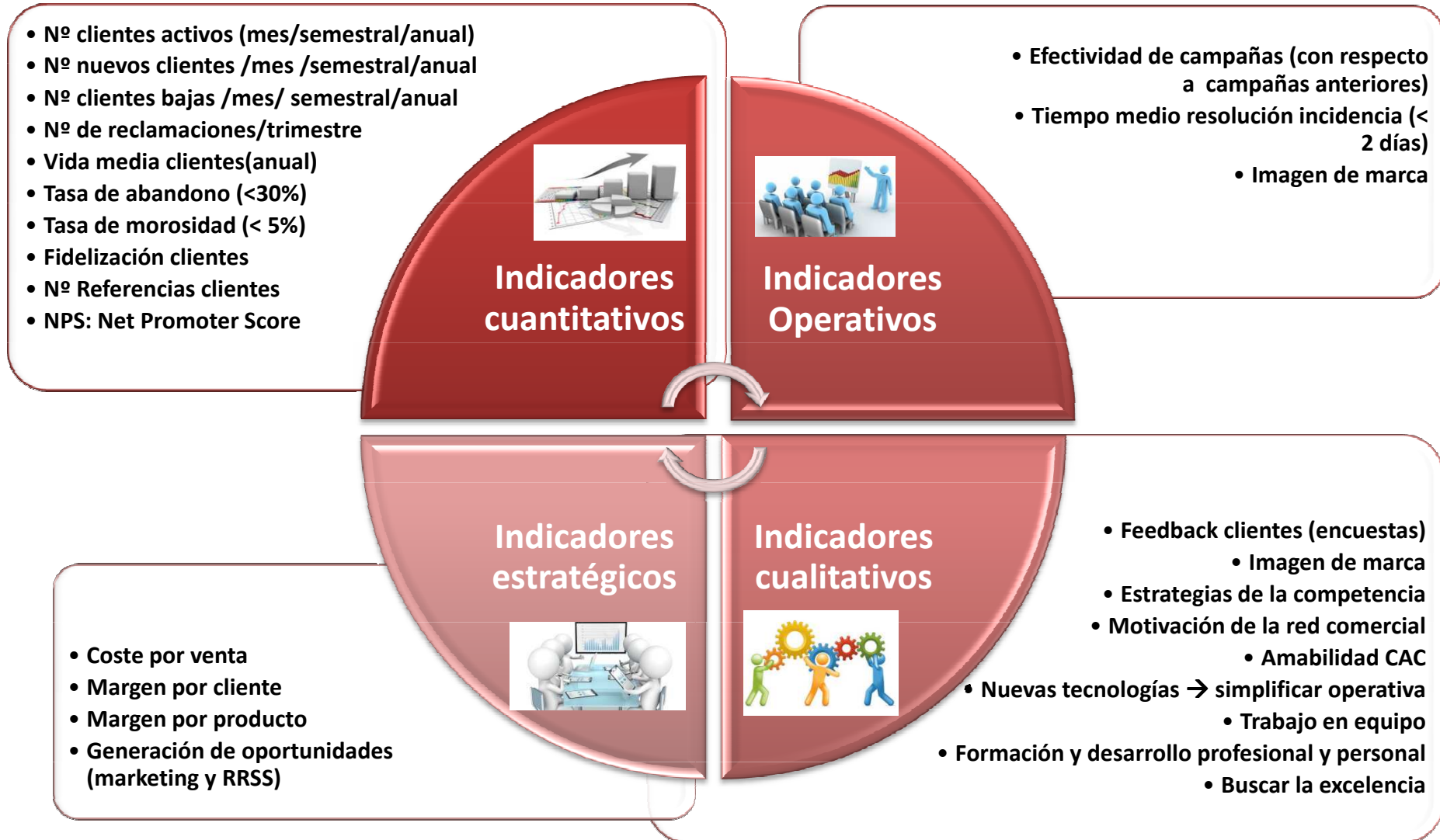
- ✓ **Hito 1: Reunión de Kickoff**
- ✓ **Hito 2: Reunión de Conclusiones de Análisis y Puntos Clave del entorno.**
- ✓ **Hito 3: Entrega de planificación preliminar de servicios FASE I**
- ✓ **Hito 4: Entrega de descripción de servicios FASE I (antes Entrega de planificación preliminar de servicios FASE II y III)**
- Hito 5: Entrega de planificación de servicios y presentación para inversores**

Holuras del Proyecto

7 CLAVES DE ORO

	7 CLAVES DE ORO	
1	Contexto	RAPPORT y ALIANZA. Gestión de la CONFIANZA y el RESPETO
2	Objetivo	Definir y consensuar los OBJETIVOS, Ayudar a tener claras las PRIORIDADES
3	Realidad	Analizar la Realidad: DAFO/CAME. Juicios/Hechos. Medir. Customer Journey Fomentar la actitud de AYUDA en el Equipo
4	Aprendizaje	Gestionar el avance como APRENDIZAJE y el error como MEJORA. Fomentar la ESCUCHA y la EMPATÍA
5	Opciones	Foco en INNOVACIÓN y “3 MEJORAS”. Customer Experience DEJAR HACER.
6	Plan de Acción	Crear un PLAN con foco en los objetivos ANTICIPACIÓN: tener un PLAN y luego.....
7	Seguimiento	Cuadro de Mando con KPIs. MOTIVACIÓN del equipo (formal / informal). RECONOCER los LOGROS

Indicadores (KPIs)



- Nº clientes activos (mes/semestral/anual)
- Nº nuevos clientes /mes /semestral/anual
- Nº clientes bajas /mes/ semestral/anual
- Nº de reclamaciones/trimestre
- Vida media clientes(anual)
- Tasa de abandono (<30%)
- Tasa de morosidad (< 5%)
- Fidelización clientes
- Nº Referencias clientes
- NPS: Net Promoter Score

Indicadores cuantitativos



- Efectividad de campañas (con respecto a campañas anteriores)
- Tiempo medio resolución incidencia (< 2 días)
- Imagen de marca

Indicadores Operativos



- Coste por venta
- Margen por cliente
- Margen por producto
- Generación de oportunidades (marketing y RRSS)

Indicadores estratégicos



- Feedback clientes (encuestas)
 - Imagen de marca
- Estrategias de la competencia
- Motivación de la red comercial
 - Amabilidad CAC
- Nuevas tecnologías → simplificar operativa
 - Trabajo en equipo
- Formación y desarrollo profesional y personal
 - Buscar la excelencia

Indicadores cualitativos

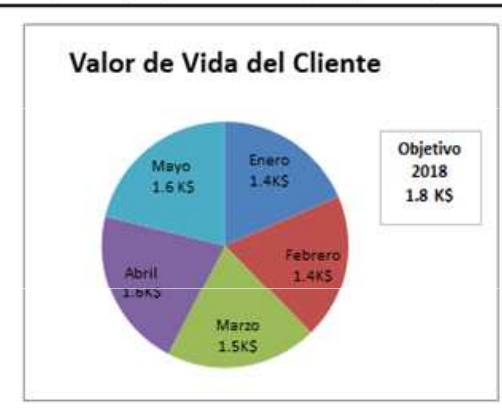


Cuadro de Mando (con KPIs)

Cuadro de mando – Dirección de Mercadotecnia							
Mapa estratégico	Cuadro de mando integral				Plan de acción		
	Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto (Cifras en mill. de pesos)	
Perspectiva financiera	Incremento de ingresos	Incrementar los ingresos por tintas líquidas enfocadas al mercado de envase para el cierre de 2017.	Volumen de ventas anual de tintas líquidas	10%	Gerente Comercial Tintas Líquidas	Implementación de CRM para administrar y mejorar las relaciones con el cliente	4
		Incrementar los ingresos totales a través de la integración de una nueva línea de tintas fotoactivas y termocromáticas para el primer trimestre de 2018.	Volumen de ventas de la nueva línea de producto	5%	Director de Mercadotecnia	Desarrollo de la campaña de publicidad de las nuevas tintas	2
		Incrementar el ingreso por medio de una línea e-commerce para productos de stock/línea para el cierre de 2017.	Volumen de ventas de la nueva línea de e-commerce	10%	Gerente e commerce	Desarrollo de la página e commerce y aplicación para dispositivos móviles	0.5
Perspectiva comercial	Servicios innovadores	Retener a los clientes actuales de tintas offset y serigrafía.	Incremento del volumen de compra de los clientes actuales	7%	Gerentes de Producto	Campaña de promociones y descuentos a clientes rentables	1
		Integrar servicios de aplicación de tintas en campo como un valor para el cliente que nos compra equipo de impresión.	Incremento de la compra de equipos de impresión	8%	Gerente de Servicio al cliente	Programa de servicio al cliente y soporte técnico	0.4
Perspectiva procesos internos	Desarrollo interno de los nuevos servicios	Conseguir el patrocinio del Conacyt (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) para dos proyectos nuevos en el 2017.	Desarrollo de dos tipos de tinta nuevas	2	Gerente de Investigación y Desarrollo	Programa de investigación y desarrollo para el desarrollo de tintas líquidas ecológicas	3
		Participar en al menos 5 ferias en 2017 relacionadas con las artes gráficas y empaque.	Número de participantes a las exposiciones y Prospectos identificados	5	Gerentes de Producto	Desarrollo de materiales sobre la aplicación de tintas para las exposiciones y ferias	0.2
Perspectiva aprendizaje y desarrollo	Plantilla estable y formada	Capacitar al personal de producción en la fabricación de la nueva línea de tintas.	Número de empleados capacitados	20 horas 20 empleados	Gerente de Capacitación/Gerente de Producción	Programa anual de capacitación	0.3
		Capacitar al personal de ventas en la aplicación y uso de las nuevas tintas.	Número de empleados capacitados	15 horas 10 empleados	Gerente de Capacitación/Gerente de Investigación y Desarrollo	Programa anual de capacitación	0.3
Presupuesto total						11.70	

Cuadro de Mando (con KPIs)

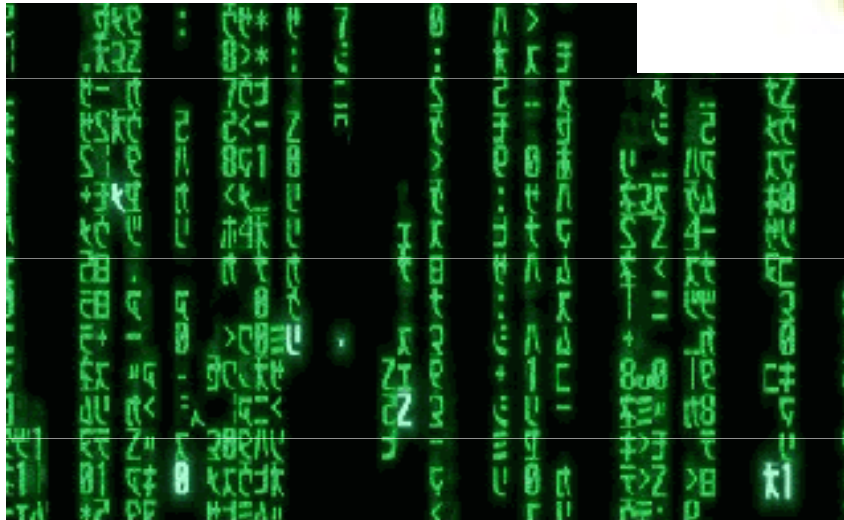
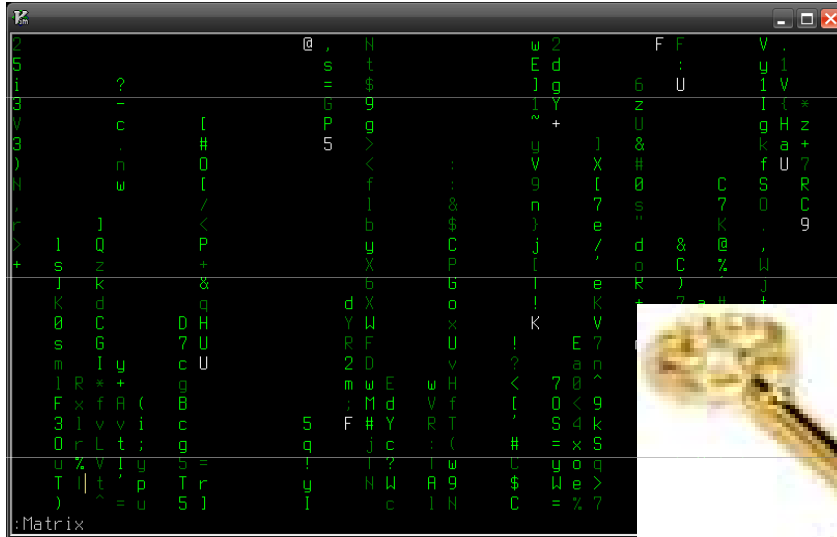
Cuadro de Mando de Marketing y Ventas							2018											
Impacto	Enfoque	Beneficio	KPI'S	2017	Objetivo 2018	2018	Ene	Febr	Mar	Abril	May	Jun	Juli	Agos	Septiemb	Octub	Noviemb	Diciemb
Marca	Cientes	Crear y presentar la marca	Reconocimiento de Marca	25%	35%	36	30	39	35	37	39							
	Cientes	Crear y presentar la marca	Propio alcance	62K#	70K #	29	4	3	7	6	9							
	Cientes	Crear y presentar la marca	Alcance redes sociales	23K #	45K #	10	1	2	1	2	4							
Prospecto	Finanzas	Generar contactos de venta calificados	Prospecto de Ventas	2.5K #	4K #	2.6	2	3	1	4	3							
	Procesos internos	Optimizar generación de clientes	Costo por prospecto	10\$	8\$	8.6	10	15	8	6	4							
	Finanzas	Aumentar ingresos	Ingresos por prospectos	120\$	130\$	110	95	110	115	100	130							
Venta	Finanzas	Crear y presentar la marca	Rentabilidad de inversión por canal de marketing	10%	20%	15.2	9	15	17	15	20							
	Finanzas	Controlar los costos de los gastos de marketing	Gasto de Marketing como porcentaje en la ventas	35%	28%	25.6	25	28	6	35	34							
Lealtad	Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la fidelidad de los clientes	Net promoter score NPS	50%	72%	69.6	55	68	71	76	78							
	Finanzas	Aumentar Ingresos	Valor de vida de un cliente CV	1.4K \$	1.8k \$	1.51	1.4	1.45	1.5	1.6	1.6							



7 CLAVES DE ORO

1	Contexto	RAPPORT y ALIANZA. Gestión de la CONFIANZA y el RESPETO
2	Objetivo	Definir y consensuar los OBJETIVOS, Ayudar a tener claras las PRIORIDADES
3	Realidad	Analizar la Realidad: DAFO/CAME. Juicios/Hechos. Medir. Customer Journey Fomentar la actitud de AYUDA en el Equipo
4	Aprendizaje	Gestionar el avance como APRENDIZAJE y el error como MEJORA. Fomentar la ESCUCHA y la EMPATÍA
5	Opciones	Foco en INNOVACIÓN y “3 MEJORAS”. Customer Experience DEJAR HACER.
6	Plan de Acción	Crear un PLAN con foco en los objetivos ANTICIPACIÓN: tener un PLAN y luego.....
7	Seguimiento	Cuadro de Mando con KPIs. MOTIVACIÓN del equipo (formal / informal). RECONOCER los LOGROS

La Llave



EL 6º SENTIDO: El Poder de las Palabras

duradero
Amor
Acción
independiente
Cambio
Optimismo
honestidad
Iniciativa
éxito
orgullo
triumfo
respeto
joven
crecimiento
constancia
Nobleza
armonía
padre
Responsabilidad
distinguido

COMUNICACIÓN

Palabras que generan Respuestas Positivas

Valor
actual
necesario
Justicia
excelente
gratitud
garantizado
barato
madre
logro
coherencia
equilibrio
Unión
querer
Paz
ligero
inteligencia
posición
buen criterio
Salud

INNOVACIÓN

NUEVA ETAPA

Pero sobre todo...

PIENSA EN GRANDE



**¡¡Y ESTARÁS MUCHO MÁS CERCA DE LOGRAR
TODO AQUELLO QUE TE PROPONGAS!!**

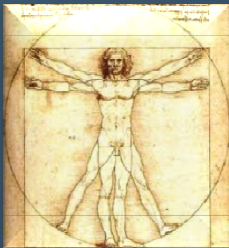
XIV FORO DE GESTIÓN AVANZADA

CREANDO EMPRESAS LÍDERES
¿PREPARADO PARA COMPETIR?

Logroño, 26 de junio de 2018.
Centro Tecnológico de La Rioja
'La Fombera'

¡¡MUCHAS GRACIAS!!

ACCIÓN PARA EL CAMBIO



PROMUEVE

Gobierno de La Rioja
www.larioja.org



COORDINA

Club de Marketing
de La Rioja
Escuela de Directivos de La Rioja

COLABORA

Gobierno
de La Rioja
www.larioja.org

Juan Ignacio Pérez Martín



12+1 Mandamientos del Líder

Tus "Equipo" trabajará Satisfecho

I Conseguir **consenso** sobre los **Objetivos**

II Montar el **mejor equipo** posible

III Desarrollar un **Plan Completo y Realista**, y Mantenerlo **actualizado**

IV Determinar lo que de verdad **se precisa** para hacer las tareas

V **Comunicar** Misión, Objetivos, Status, Resultados, Avance, etc.

VI No prometer **imposibles**. Manejarás expectativas

VII Estar abierto a **cambios** y los Gestionarás

VIII Recordar que las **personas** son fundamentales

IX Mantener el **soporte** del patrocinador y del resto de **implicados**

X Reducir **Riesgos** tanto como sea posible

XI Estar abierto a ensayar **nuevos enfoques**

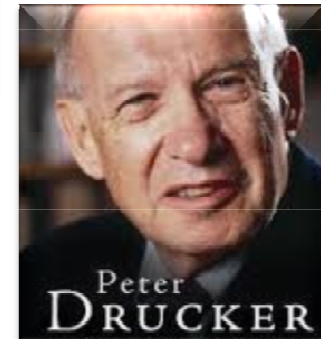
XII Ser **Líder y Directivo**

¿Quién decide el futuro?

“La mejor manera de predecir el futuro es creándolo” ...

Peter Drucker

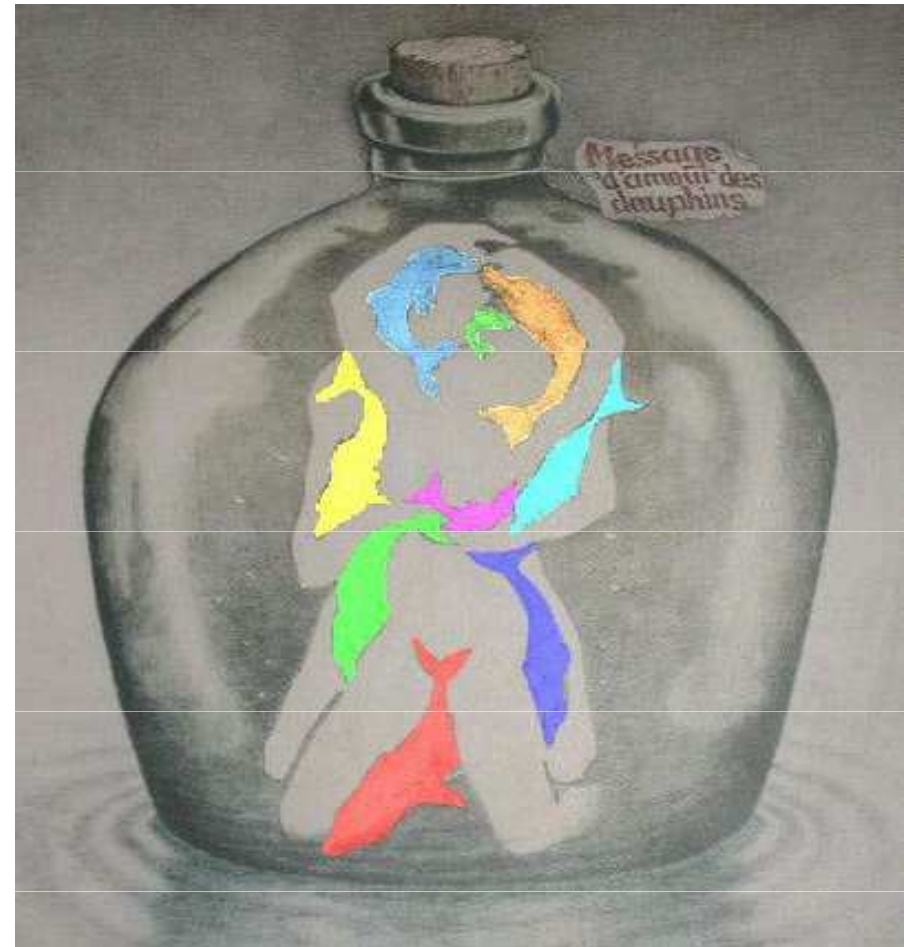
...Y sólo se logra si nos atrevemos a **innovar** y a explorar la realidad.



PNL

PNL: Programación Neurolingüística

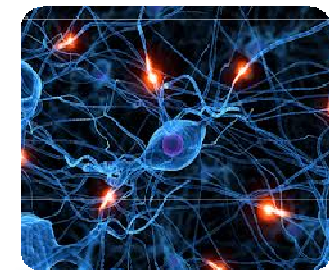
Mira el siguiente dibujo y describe con pocas palabras lo que ves



PNL y Neurociencia

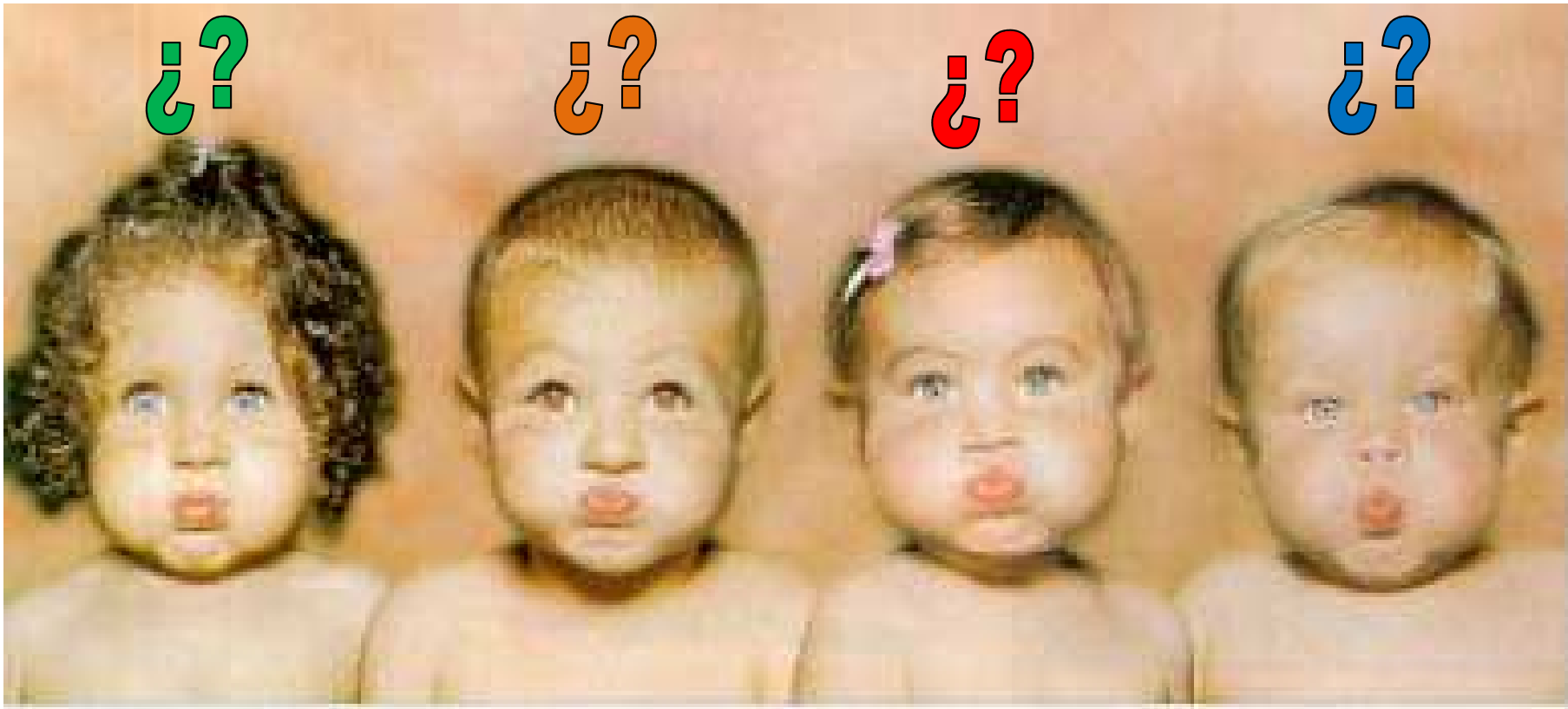
Algunas reglas de la mente

- La **imaginación** es más poderosa que la razón.
- Lo que se **espera** tiende a hacerse **realidad**.
- Una vez una **idea** ha sido **aceptada** por la mente inconsciente, **permanece hasta que otra idea nueva la reemplaza**.
- La **mente** inconsciente **no entiende el “NO”**.
- La importancia de las Palabras: “...pero”, “aunque”, “y”, “intentar”, etc.



La gran herramienta para reinventarse *¡¡LAS PREGUNTAS!!*

Aprendamos de los auténticos maestros de las preguntas...



Los niños hacen una media de 400 preguntas al día.

Plan de Acción

Objetivo(s):

	Hito / Acción	Fecha	Personas y/o Recursos Necesarios	Obstáculos (Dificultades)	Seguimiento Aprendizaje (Cómo va)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					